



RISIKO MANAGER

20 . 2013

[KREDITRISIKO] [MARKTRISIKO] [LIQUIDITÄTSRISIKO] [OPRISK] [ERM] [REGULIERUNG]

FIRM



Frankfurter Institut für
Risikomanagement und Regulierung

Inhalt

- 1, 6 Best Practice des RepRisk-Managements
- 3 Standpunkt, Kurz & Bündig
- 11 FIRM News
- 17 Buchbesprechung
- 18 Risiko braucht Kultur
- 22 GRC-Lösungen für OpRisk
- 24 Personalien
- 25 Impressum
- 26 Produkte & Unternehmen

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

Reputational Risk Management

Best Practice des RepRisk-Managements

Viele Banken und Versicherungen sind dabei, ihr Reputationsrisiko-Management auf- bzw. auszubauen. Bislang gibt es hierfür noch keine etablierten Marktstandards. Im Rahmen des im Februar 2012 gegründeten RepRisk-Forums, welches zwischenzeitlich als Veranstaltung des German Chapter des Institute of Operational Risk fortgeführt wird, tauschen sich Vertreter führender Banken und Versicherungen hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Meinungen zu diesem Thema aus. In diesem Kontext ist dieser Beitrag entstanden und stellt somit keine abschließenden Positionen, sondern aktuelle Überlegungen und Umsetzungsansätze zum Thema Reputationsrisiko-Management bei deutschen Finanzdienstleistern dar.

Grundlage des Reputationsrisiko-Managements bei Finanzdienstleistern ist eine klare Definition des Reputationsrisikos (RepRisk) aus der hervorgeht, welche Schadenpotenziale der jeweilige Finanzdienstleister in das RepRisk mit einschließt. Das RepRisk beinhaltet grundsätzlich immer einen Vertrauensverlust

der Anspruchsgruppen (Stakeholder) gegenüber dem jeweiligen Finanzdienstleister.

Mit der Definition sollten zusätzlich die im Folgenden skizzierten Inhalte klar und zweifelsfrei einhergehen.

Fortsetzung auf Seite 6

Anzeige

Investieren Sie in den Rohstoff der Zukunft: Know-How

Seminare für Fach- und Führungskräfte der Finanzwirtschaft

Stresstests und Konzentrationsrisiken

05. – 06.11.2013 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referenten: Christoph Bleses, Dr. Michael Lesko

Vertiefungsseminar für Spezialisten - Disposition und Integration impliziter Optionen in die Zinsbuchsteuerung

12. – 13.11.2013 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referent: Martin Feix

Strategische Kapitalallokation und Risikostrategie

07. – 08.11.2013 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referenten: Dr. Andreas Beck, Christoph Bleses

Vorstandsseminar - Einbindung wertorientierter und GuV-orientierter Kennzahlen in die Bank- und Risikostrategie

19.11.2013 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referent: Dr. Andreas Beck, Martin Feix

Detaillierte Informationen zu diesen und weiteren Seminaren finden Sie auf unserer Homepage www.icnova.de.

IC nova
SOLUTIONS FOR FINANCE

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen unter folgenden Kontaktdaten gerne zur Verfügung:

ICnova AG
An der RaumFabrik 33c
76227 Karlsruhe

Fon: 0 72 1 / 464 72 33 - 0
Fax: 0 72 1 / 464 72 33 - 9
E-Mail: seminare@icnova.de
Internet: www.icnova.de

Fortsetzung von Seite 1

- Beschreibung, welche Stakeholder als wesentlich betrachtet werden.
 - Kriterien für die Wesentlichkeit einer Anspruchsgruppe sind intern festzulegen.
 - Beispiele für Stakeholder sind: Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Investoren, Gläubiger, Aufsicht, Ratingagenturen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Sonstige.
 - Die Stakeholder sollten dabei weiter spezifiziert werden, wenn die resultierenden Untergruppen wesentlich sind.
- Kategorisierung der möglichen relevanten Ursachen für das RepRisk, wobei Risikoursachen überschneidungsfrei zu kategorisieren sind.
- Festlegung, welche Auswirkungen im Zusammenhang mit RepRisk betrachtet werden und damit als mögliche Reputationsschäden definiert werden (beispielsweise sinkender Unternehmenswert oder Börsenkurs, Rückgang (zukünftiges) Geschäftsvolumen, P&L-Effekt etc.).
- Beschreibung, auf welche Unternehmensteile die Definition bezieht (nur Mutterunternehmen, Gesamtkonzern etc.).
- Klarstellung, ob nur negative Veränderungen im Vertrauensverhältnis oder auch positive Änderungen im Vertrauensverhältnis gegenüber den Anspruchsgruppen Berücksichtigung finden sollen.

Abgrenzung zu anderen Risikoarten

RepRisk entsteht einerseits als eigenständige Risikoart (primäres RepRisk) oder als mittelbare oder unmittelbare Folge anderer Risikoarten wie Markt-, Kredit-, Liquiditäts- und operationelle Risiken (sekundäres RepRisk). Außerdem kann der Reputationsverlust wiederum die Ursache für ein Folgerisiko bei anderen Risikoarten (insbesondere Liquiditäts- und Geschäftsrisiko) sein.

Das sekundäre RepRisk kann durch Ereignisse aus anderen Risikoarten entstehen. Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen den Risikoarten ist eine Abgrenzung notwendig:

Kernelement des RepRisk ist immer der Vertrauensverlust der Anspruchsgruppen. Nur wenn der Vertrauensverlust selbst zu

einem Reputationsschaden geführt hat, handelt es sich um ein RepRisk-Ereignis mit dem dazu gehörigen Verlust. Bei großen Verlusten aus den gängigen Finanzrisiken kann allein die Größe des Verlustes zu einem Vertrauensschaden führen. Einige Institute haben hierfür eine Schwellengrenze definiert.

- **Abgrenzung zum Markt-/Kreditrisiko**
Bei der Bewertung des (sekundären) RepRisk aus Markt- und Kreditrisiken sind die primären Verluste (also beispielsweise Handelsverlust oder Kreditausfall), nicht in das RepRisk einzubeziehen. Sofern hohe Verluste aus dem Markt- oder Kreditrisiko jedoch zu negativen Reaktionen der Stakeholder (beispielsweise Kundenabwanderungen, erhöhte Refinanzierungskosten) führen, sind diese Risiken zu betrachten.
- **Abgrenzung zum operationellen Risiko**
Ähnlich erfolgt die Abgrenzung zum operationellen Risiko (OpRisk): Sofern sich ein Verlust/Schaden unmittelbar und zweifelsfrei aus der Unangemessenheit oder dem Versagen von internen Verfahren und Systemen, Menschen oder infolge von externen Ereignissen ergibt, handelt es sich um ein OpRisk. Sollte ein solches Ereignis entweder aufgrund der dargestellten Ursachen oder aufgrund des dadurch verursachten Verlustes eine Einschränkung im Vertrauen der Stakeholder nach sich ziehen, handelt es sich, bei den aus diesen Vertrauensverlusten resultierenden Schäden, um Reputationsschäden.
- **Abgrenzung zum Liquiditätsrisiko**
Die Abgrenzung zum Liquiditätsrisiko gestaltet sich aufgrund der Vielfalt von Markteinflüssen schwierig. Jeder Finanzdienstleister sollte festlegen, welche Kriterien dafür entscheidend sind, ob ein Mehraufwand bei der Refinanzierung eher dem reinen Liquiditätsrisiko oder dem RepRisk zugeordnet werden muss.

Aufgaben des RepRisk-Managements in Abgrenzung zum Reputationsmanagement

Durch das Reputationsmanagement erfolgt die langfristige Reputationsbildung des Finanzdienstleisters und definiert damit unter anderem die Erwartungshaltung der Stakeholder. Unternehmen versuchen seit Langem ihre Reputation durch bestehende Abteilungen (beispiels-

weise Marketing oder Vertriebsdivisionen) zu managen. Hierbei muss beachtet werden, dass jeder Mitarbeiter die Reputation des Unternehmens durch sein Verhalten im Geschäfts- und Privatleben beeinflusst. Das Reputationsmanagement wird hier nicht als Teil des Reputationsrisiko-Managements gesehen und ist somit nicht Gegenstand der weiteren Ausführungen.

Das RepRisk-Management hingegen dient der proaktiven Steuerung der Risiken. Es stellt Methoden bereit, die erlauben, RepRisk zu erkennen, zu bewerten und langfristig zu steuern. Ist ein Ereignis eingetreten, das unter Umständen begleitet von hoher Medienaufmerksamkeit zu einem Reputationsereignis führen kann, erfolgt eine eher kurzfristig ausgerichtete Abmilderung durch das Krisenmanagement. Ziel ist in der Regel die Schadensbegrenzung für die eingetretenen Ereignisse. Hier kann fast gänzlich auf die bei den Finanzdienstleistern bestehenden Prozesse zu Notfall- und Krisenmanagement aufgebaut werden.

Governance
Three Lines of Defence

Die Verantwortung für das Reputationsrisikomanagement muss aufgrund der Eigenart des Risikos im Grunde bei jedem Mitarbeiter und damit auch in den einzelnen Geschäfts- und Servicebereichen (1st line of defence) liegen. Jeder einzelne Mitarbeiter beeinflusst durch sein Verhalten die Reputation des Finanzdienstleisters. Entsprechend muss hier die primäre Verantwortung liegen. Auch Bereiche wie Nachhaltigkeit, Personal und Compliance besitzen primäre Verantwortung für die Verursachung von RepRisk, beispielsweise durch das Unterzeichnen von nicht einhaltbaren Kodizes (Nachhaltigkeit) oder ihre operative Tätigkeit (Personalpolitik bzw. Interpretation von Compliance-Regelungen wie beispielsweise Sanktionen). Diese Bereiche nehmen aber auch eine Spezialistenrolle mit Beratungsfunktion ein und unterstützen üblicherweise bei der Erarbeitung von Vorgaben für spezielle Reputationsregelungen (Richtlinien zu Sonderthemen wie beispielsweise zu Waffenfinanzierung oder Atomenergie).

Je nach Größe des Finanzdienstleisters und der Einstufung des RepRisk als „we-

sentlich“, ist zur besseren Steuerung des RepRisk eine übergeordnete Stelle notwendig (2nd line of defence, im Folgenden als „RepRisk Control“ bezeichnet). Diese sollte die unabhängige Überwachung, aber auch Vorgaben, Policies und Regelungen, die den Prozess allgemein betreffen, übernehmen. Zwar könnte diese Funktion auch ein Review der speziellen Reputationsregelungen beinhalten, die Zuständigkeit zielt allerdings mehr auf allgemeine Themen ab.

Die 3rd line of defence ist üblicherweise auch hier die Interne Revision.

Ansiedlung der übergeordneten Stelle

Wird RepRisk als wesentliche Risikoart eingestuft, so wird unter anderem von der Aufsicht im MaRisk-Kontext (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) gefordert, dass eine unabhängige Risikoüberwachung mit Funktionstrennung stattfinden soll. Aus diesem Grund sollte RepRisk Control im Risikocontrolling angesiedelt werden. Dies ist auch dann sinnvoll, wenn das RepRisk nicht als wesentliche Risikoart eingestuft wurde, da im Risikocontrolling bereits Erfahrungen anderer Risikoarten vorhanden sind und der Umgang mit RepRisk in das übergreifende Risikomanagement-Rahmenwerk eingearbeitet werden kann.

RepRisk Control sollte dabei eng mit den Spezialisten aus verschiedenen Bereichen wie beispielsweise Compliance, Nachhaltigkeits- bzw. Kommunikationsabteilung zusammenarbeiten, um relevante Sachverhalte vollständig und effizient überwachen und steuern zu können.

Aufgrund der Tatsache, dass das sekundäre RepRisk häufig aufgrund operationeller Risiken entsteht (beispielsweise IT-Probleme), wird bei einigen Finanzdienstleistern auf Synergien mit dem OpRisk-Management aufgebaut. Es werden die bestehenden Strukturen (inkl. der dezentralen OpRisk-Manager), die bestehenden Prozesse für Identifikation und das Controlling sowie die Risikosysteme zumindest teilweise genutzt.

Komitees und Verantwortlichkeiten

Strategische Entscheidungen sollten im Rahmen der RepRisk-Strategie über ein Risiko-Komitee und ultimativ durch den

Vorstand getroffen werden. Strategische Entscheidungen sollten durch die jeweiligen Spezialisten (Nachhaltigkeitsbereich, Kommunikation, Compliance) vorbereitet und durch RepRisk Control im Rahmen der unabhängigen Risikoüberwachung überprüft werden.

Für anlassbezogene Risikoentscheidungen (Einzeltransaktionen oder Veränderungsprozesse) sollte ein geeigneter Prozess mit Entscheidungsbefugnis für Spezialisten oder für ein hochrangig besetztes RepRisk-Komitee vorgesehen werden. Die entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten für diese Prozesse sollten in RepRisk-Richtlinien und Arbeitsanweisungen fixiert werden. Ein möglicher Prozess für anlassbezogene Entscheidungen wird im Folgenden skizziert:

- Die für die Transaktion verantwortliche Organisationseinheit (beispielsweise Marktbereich, Projektleitung) sollte verpflichtet werden, frühzeitig eine erste Beurteilung von RepRisk vorzunehmen, die zugrundeliegenden Risikotreiber darzulegen und das Ergebnis an die übergeordnete Stelle RepRisk Control zur weiteren Bewertung weiterzuleiten.
- Auch nachgelagerte Bereiche (beispielsweise Kreditanalyse, Market Risk Management) sollten – als 2nd line of defence – die übergeordnete Stelle RepRisk Control auf RepRisk behaftete Transaktionen aufmerksam machen.
- RepRisk Control sollte anschließend – neben der weiterführenden eigenen Bewertung – tiefgehende Risikobeurteilungen weiterer RepRisk-Spezialisten (Compliance, Nachhaltigkeitsmanagement, Kommunikation, Recht etc.) einholen.
- Die Bewertungen sollten von RepRisk Control adressatengerecht für das Management aufbereitet werden und zu einer klaren Votierung (Zustimmung, Zustimmung mit Auflagen, Ablehnung) führen. Die Auflagenerfüllung sollte nachgehalten werden.
- Die Votierung sollte integraler Bestandteil der weiteren Entscheidungs- und Eskalationsprozesse des Unternehmens (beispielsweise Kreditentscheidungsprozess, Entscheidungsprozess zur Einführung neuer Produkte, Outsourcing-Entscheidungen) sein.

Für den Umgang mit eingetretenen Reputationsereignissen sind ebenfalls geeignete Prozesse zu definieren.

RepRisk-Strategie

Eine Risikostrategie beschreibt, wie die Risikomanagement-Ziele erreicht werden sollen. Im Unterschied zu vielen anderen Risikokategorien (beispielsweise Markt- oder Kreditrisiken) ist es kaum möglich, RepRisk zu quantifizieren und durch ein quantitatives Limitsystem zu kategorisieren. Die Festlegung einer qualitativen Risikotoleranz ist dennoch möglich und sollte für die beiden unterschiedlichen Arten von RepRisk vorgenommen werden.

Risikotoleranz für primäres RepRisk aus sensiblen Sonderthemen

Die Risikotoleranz für das primäre RepRisk wird über Risikorichtlinien zu jeweiligen sensiblen Sonderthemen (beispielsweise Umwelt, Waffen, Pornografie, Kinderarbeit) abgebildet. Aus den Risikorichtlinien muss klar hervorgehen, welche Geschäfte das Unternehmen vor dem Hintergrund des RepRisk eingehen will und welche Geschäfte ausgeschlossen werden.

Die Risikotoleranz kann zwischen Unternehmen variieren; ein Unternehmen mit intensivem Privatkundenkontakt wählt möglicherweise andere Ausschlusskriterien als ein Spezialunternehmen.

Neben Ausschlüssen ist ein Kriterienkatalog für eine differenziertere Vorgabe der Risikotoleranz sinnvoll. Solche Kriterien sind beispielsweise der Schutz der menschlichen Würde und Unversehrtheit, der Schutz der natürlichen Umwelt oder die Vermeidung von Risiken beim Einsatz neuer Technologien. Hilfreich ist eine zusätzliche Detaillierung der einzelnen Kriterien, um eine höhere Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen. Ein solcher Kriterienkatalog kann beispielsweise als Fragebogen gestaltet und um eine Bewertungsskala ergänzt werden. Je Kriterium bzw. für die Gesamtbewertung können dann Vorgaben gemacht werden, ab welcher Bewertung etwa ein Geschäft aufgrund von RepRisk abzulehnen ist. Es ist ebenfalls empfehlenswert, ab einer bestimmten Kritikalität zusätzliche Entscheidungsträger einzubinden. Ein solcher Kriterienkatalog fördert ein besseres Verständnis und eine adäquatere Beurteilung von RepRisk.

Risikotoleranz für RepRisk als Folgerisiken

Die Festlegung der Risikotoleranz für Reputationsschäden aufgrund anderer Risikoarten gestaltet sich schwieriger. Da diese Risiken (beispielsweise IT-Probleme) bereits über das jeweilige Risikomanagement der Primärisiken (hier OpRisk) gesteuert werden, ist fraglich, ob ein zusätzlicher Risikoprozess aus Reputationsgesichtspunkten hilfreich ist. Es empfiehlt sich häufig, den Fokus auf das primäre Risikomanagement zu legen und die daraus entstehenden Folgerisiken mit Ausnahme der größten Risikoszenarien zu akzeptieren. Für die größten Risikoszenarien aus allen anderen Risikoarten könnte im Rahmen der Gesamtrisikosteuerung individuell eine Risikotoleranz für RepRisk festgelegt werden. Im obigen Beispiel müsste sich das Unternehmen überlegen, wie hoch die RepRisk im Falle von IT-Problemen sein können. Die Risikotoleranz wird dann individuell festgelegt, indem entschieden werden muss, ob das Unternehmen bereit ist, diese RepRisk zu tragen oder ob zusätzliche Maßnahmen getroffen werden sollen, um das Risiko zu steuern.

Identifikation und Bewertung

Basis für ein effektives Reputationsrisikomanagement sollte ein zentral gesteuerter, systematischer Prozess zur Identifikation und Bewertung derjenigen Risiken/potenziellen Gefahren sein, die sich materiell auf die Reputation des Unternehmens auswirken können. Dabei sollte – wie im Folgenden beschrieben – zwischen einem regelmäßig durchzuführenden Prozess und einem anlassbezogenen Prozess unterschieden werden. Die Ansätze sollten in den Regularien des Unternehmens fest verankert sein.

Unabhängig vom gewählten Ansatz sollte sichergestellt werden, dass die Analysen auf die aktuelle und geplante Geschäftstätigkeit und das daraus abgeleitete Risikoprofil zugeschnitten sind. Hierbei sollten Kenntnisse über bereits schlagend gewordene RepRisk als wesentliche Basis genutzt werden. Auch wenn durch die Wechselwirkungen des RepRisk mit anderen Risikoarten eine systematische Sammlung erschwert wird, könnte für diesen Zweck eine Datenbank aufgebaut werden. Neben internen RepRisk-Ereignissen könnten hier auch (externe) Ereignisse bei

Wettbewerbern erfasst und analysiert werden, um aus diesen lernen zu können.

Regelmäßige Risikoidentifikation und -bewertung (Portfoliobetrachtung/ laufender Geschäftsbetrieb)

Jedes Unternehmen sollte aus dem laufenden Geschäftsbetrieb heraus regelmäßig wesentliche RepRisk identifizieren und bewerten. Dabei sollte sich das Unternehmen von folgenden Grundsätzen leiten lassen:

- Der Prozess sollte im Sinne einer Risikoinventur regelmäßig beispielsweise einmal jährlich stattfinden.
- Zur vollständigen Identifikation und Bewertung materieller RepRisk sollten geeignete Verfahren etabliert werden. Hierzu gehört derzeit insbesondere das Risk-Self-Assessment – idealerweise als eigenständiges RepRisk Self-Assessment oder alternativ als Bestandteil eines schon existenten OpRisk Self-Assessment bzw. anderer Risk Assessments.
- Die Hauptrisikotreiber sollten als Risikofaktoren vorgegeben sein, idealerweise nach Risikokategorien (Kunde, Sektor, Produkt, Land, etc.) oder Art der Geschäftstätigkeit (Kapitalmarktgeschäft, Projektfinanzierung, etc.). Falls sinnvoll, sollte eine Differenzierung nach Stakeholdern vorgenommen werden.
- Sowohl bei der Ableitung der Risikofaktoren als auch beim Risk-Self-Assessment selbst sollten wesentliche RepRisk-Spezialistenbereiche (Compliance, Nachhaltigkeitsmanagement, Kommunikation, Recht etc.) eingebunden werden.
- Auch wenn die Bewertung überwiegend anhand von qualitativen Kriterien vorgenommen wird, kann – sofern möglich – eine quantitative Abschätzung des RepRisk erfolgen, die sich an der Eintrittswahrscheinlichkeit und die in der Definition des RepRisk festgelegte Größe (beispielsweise Unternehmenswert, GuV-Effekte etc.) ausrichten sollte.
- Erste Anhaltspunkte zur RepRisk-Identifikation und -bewertung sollten aus internen RepRisk-Ereignissen, Revisions-, Compliance- und Nachhaltigkeitsberichten, aber auch aus bereits vorhandenen Experteneinschätzungen oder Interviews mit dem Senior-Management gewonnen werden, ggf. ergänzt durch

strukturierte Auswertungen aus Presse und Social Media oder anderweitigen Frühwarnindikatoren.

- Risikofaktoren und Bewertungsmethodik sollten regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden.
- Für die identifizierten und bewerteten wesentlichen Risiken sollte entschieden werden, welche Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen sind oder ob das Risiko gegebenenfalls bewusst akzeptiert werden soll. Die Maßnahmenabarbeitung sollte nachgehalten werden. Neben der oben beschriebenen internen Risikoidentifikation und -einschätzung sollte eine Stakeholder-Analyse als weiteres Instrument zur Analyse der Außensicht eingesetzt werden, da die Reputation des Unternehmens dem Vertrauen seiner Stakeholder unweigerlich verbunden ist:
 - Je nach Umfang/Aufwand sollte die Stakeholder-Analyse alle ein bis drei Jahre durchgeführt werden.
 - Zunächst sollten diejenigen Stakeholder identifiziert werden, die die Reputation und die Geschäftstätigkeit am stärksten beeinflussen. Daraufhin sollten deren Anforderungen und Erwartungen berücksichtigt werden.
 - Im nächsten Schritt sollten diejenigen Gefahren und Risiken, die die Wahrnehmung der Stakeholder verändern können, identifiziert und bewertet werden. Insbesondere die Wahrscheinlichkeit und Auswirkung einer negativen Stakeholder-Reaktion sollte betrachtet werden.

Anlassbezogene Risikoidentifikation und -bewertung (Transaktionsbezug/ Veränderungsprozesse)

Jedes Unternehmen sollte eine systematische und gezielte anlassbezogene Abfrage, Identifikation und Bewertung wesentlicher RepRisk vornehmen, und zwar:

- bei einzelnen – RepRisk-behafteten – Kredit-, Handels-, Zahlungsverkehrs- und Versicherungsgeschäften (beispielsweise spezifische Projektfinanzierungen, Kapitalmarktgeschäfte);
- bei geplanten potenziell RepRisk-behafteten Veränderungsprozessen (beispielsweise Neuprodukte, Outsourcing, Projekte);
- bei Kapitalanlage- und Vermögensverwaltungsaktivitäten;
- bei internen Abläufen wie HR-Richtlinien oder IT-Aktivitäten;

Dabei sollte sich das Unternehmen von folgenden Grundsätzen leiten lassen:

- Um eine Fokussierung auf steuerungsrelevante Transaktionen zu ermöglichen, sollten hieraus zumindest qualitative – idealerweise auch quantitative – Wesentlichkeitskriterien entwickelt werden.
- Auch wenn die Bewertung überwiegend anhand von qualitativen Kriterien vorgenommen wird, sollte – sofern möglich – eine quantitative Abschätzung von Reputationsrisiken erfolgen, die sich an Größen wie Eintrittswahrscheinlichkeit oder (GuV-) Auswirkungen ausrichten sollte.
- Interne Szenario-Analysen oder auch externe Analysetools und Auswertungen zu Stakeholder-Befragungen können bei der quantitativen Abschätzung durch Bereitstellung von Zahlenmaterial bzw. RepRisk-Indices unterstützen.
- Um zu einer zunehmend konsistenten und für alle nachvollziehbaren Entschei-

dung zu kommen, sollten die Bewertungskriterien auf Basis der Erfahrungswerte aus den Einzelfallentscheidungen regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden.

Ökonomisches Kapital

In Abhängigkeit von der Wesentlichkeitseinschätzung sollte geprüft werden, ob eine Betrachtung des RepRisk in der Risikotragfähigkeit zielführend ist und wie dies genau ausgestaltet werden könnte. Grundsätzlich sollte die Steuerung der RepRisk (präventiv und reaktiv) Vorrang vor Messansätzen genießen. Das Worst-Case-Szenario im RepRisk ist bei einer Bank typischerweise ein Bank-Run, bei einer Versicherung oder einem Vermögensverwalter massive Verfehlungen, starke Kundenabwanderungen oder Einbruch des Neugeschäfts. Dies sind alles Szenarien, die – analog zur

Behandlung von Liquiditätsrisiken – nicht mit Kapital gesteuert werden können. Werden RepRisk explizit im Rahmen der Risikotragfähigkeit berücksichtigt, so müssen die verwendeten Verfahren mindestens jährlich unabhängig überprüft werden.

Während die MaRisk grundsätzlich die Einbeziehung aller wesentlichen Risiken in die Risikotragfähigkeit verlangen, ist eine zu begründende Nichtberücksichtigung von wesentlichen Risiken in der Risikotragfähigkeit möglich, sofern die Risiken weiterhin angemessen in die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse eingebunden sind. Die eventuelle Entscheidung zur Nichtberücksichtigung fußt im Regelfall auf der Schwierigkeit der Quantifizierbarkeit dieser Risikoart in Verbindung mit geringer Datenverfügbarkeit und der schweren Trennbarkeit der Auswirkungen einzelner Risikoarten sowie die mögliche Auswirkung auf das Liquidi-

Anzeige

3. BuB-Jahres-Fachtagung

Die Entgeltrechtsprechung des BGH – Bestandsaufnahme und praktische Auswirkungen

Donnerstag, den 28. November 2013 | Bank-Verlag GmbH in Köln

Es referieren:

- Dr. h.c. Gerd Nobbe, ehemaliger Richter des BGH und Vorsitzender des XI. Senats;
- Johann G.G. Becher, First Vice President und Syndikus der UniCredit Bank AG, in München;
- Prof. Dr. Markus Stoffels und Prof. Dr. Andreas Piekenbrock, Ruprecht-Karls-Universität in Heidelberg.

Gebühr: 249 EUR (zzgl. MwSt.) **BuB-Abonnenten**
549 EUR (zzgl. MwSt.) **sonstige Teilnehmer**

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme erhalten Sie die Fachzeitschrift „die bank“ ein Jahr lang kostenlos und unverbindlich.

Anmeldung und Information:

Anja Busch | Telefon: 0221/5490-142 | Telefax: 0221/5490-315 | E-Mail: anja.busch@bank-verlag.de

Jetzt
anmelden

www.bub-fachtagung.de

tätsrisiko, welches meist nicht mit Kapital unterlegt wird.

Im Zeitablauf sollte geprüft werden, ob mit verbesserter Datenlage und Weiterentwicklung der Industrie verbesserte Methoden zur Berücksichtigung von Reputationsrisiko im ökonomischen Kapital angewendet werden können.

Stress Testing

Stress Tests untersuchen die Auswirkungen von übergreifenden makroökonomischen oder risikoartenspezifischen Stressszenarien auf den Eigenkapitalbedarf, die Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie die Liquidität des Finanzdienstleisters.

RepRisk sollte im Stress Testing der jeweiligen Folgerisikoarten (beispielsweise Geschäftsrisiko, Liquiditätsrisiko, OpRisk) eingebunden werden. Darüber hinaus ist die Berücksichtigung in inversen Stress Tests und Szenarien für Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen (ggf. wiederum in Verbindung mit den Folgerisikoarten) empfehlenswert.

Reporting

Die Ergebnisse der Identifikation und Bewertung der RepRisk und insbesondere Maßnahmen zu deren aktiven Steuerung sollten regelmäßig an den Vorstand berichtet werden. Aufgrund der hohen Bedeutung der Reputation für die Geschäftsentwicklung und die öffentliche Wahrnehmung des Finanzdienstleisters wird sich regelmäßig zudem das Aufsichtsorgan für die entsprechenden Berichte interessieren.

Grundsätzlich ist die Anbindung an risikoartenübergreifende Reports im Sinne einer ganzheitlichen Risikobetrachtung sinnvoll. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass das Thema dort ausreichend Raum bekommt. Ferner sollte das Ad-hoc-Reporting regelmäßige Reports lediglich ergänzen, nicht jedoch ersetzen.

Mögliche Reportinginhalte umfassen:

- Ergebnisse eines top-down-Risikoassessments mit Fokus auf hohe Risiken,
- Ergebnisse von Risikoanalysen aufgrund von Veränderungsprozessen,
- Statistiken zu Einzelfallentscheidungen (Geschäfte/Transaktionen etc.),
- Übersicht über eingeleitete Maßnahmen und deren Umsetzungsstand.

Steuerung

Proaktives RepRisk-Management

Die bewusste Steuerung des RepRisk stellt zum einen auf die aktive Verhinderung von Risiken durch Neuerungen und entsprechende Entscheidungen wie beispielsweise neue Geschäfte/Transaktionen, Projekte, Systeme, Produkte ab. Hier sollte die „Reputationsfrage“ standardmäßig gestellt werden. Dies kann durch einen systematischen Prozess erstellt durch RepRisk Control eingefordert werden, kann aber auch Teil der Risikokultur des Unternehmens sein. Die im Rahmen der RepRisk-Strategie entworfenen Richtlinien für Sonderthemen geben Vorgaben, welche Transaktionen gewünscht sind und welche nicht. Im Zweifel sollte die Möglichkeit bestehen, anlassbezogene Entscheidungen von übergeordneten Stellen (beispielsweise RepRisk-Komitee, Risikokomitee) einzufordern.

Weiterhin sollten identifizierte Risiken auch gesteuert werden. Kontroverse Themen aus dem Bereich Nachhaltigkeit können mit dem Kunden diskutiert werden und gegebenenfalls auch zu Bedingungen für die Geschäftsbeziehung führen. Für die Steuerung von sekundären RepRisk ist das zugrundeliegende Primärrisiko wichtig: Wird das Primärrisiko (beispielsweise ein IT-Risiko, welches im OpRisk betrachtet wird) bereits gesteuert, ist ein großer Teil bereits geleistet. Die spezielle Reputationskomponente darf aber nicht vernachlässigt werden. Dies kann sich in speziellen Maßnahmen ausdrücken, die im Primärrisiko nicht bedacht werden, beispielsweise Vorbereitung spezieller Stakeholder-orientierter reaktiver Maßnahmen. Hierbei sollten die Bedürfnisse aller Stakeholder (Mitarbeiter, Aufsichtsbehörden etc.) berücksichtigt werden.

Reaktiver Umgang mit eingetretenem Reputationsereignis

Die primäre Verantwortung für die reaktive Steuerung liegt zunächst bei den Stakeholder-Managern (je nach primär betroffener Interessengruppe) in Zusammenarbeit mit dem Kommunikationsbereich. Daneben kommt dem Notfall- und Krisenmanagement als Reaktion auf eingetretene RepRisk eine große Bedeutung bei: Ein schlagend gewordenes Reputationsereignis kann im schlimmsten Fall in einem „Bank Run“ enden; dieser kann nur durch ein Kri-

senmanagement beherrscht werden. Entsprechende Prozesse für das Notfall- und Krisenmanagement bestehen bei jedem Finanzdienstleister. Eine enge Abstimmung und Informationsweitergabe zwischen dem proaktiven RepRisk-Management und der reaktiven Steuerung ist sinnvoll.

Überwachung

Für die Überwachung des RepRisk sollten Frühwarnsignale etabliert werden. Diese müssen regelmäßig aktualisiert werden und können Basis für ein Reporting sein. Hier empfiehlt sich die Strukturierung nach den gewählten Ursachenkategorien. Als Frühwarnsignale können beispielsweise die Anzahl von Kundenklagen oder die Anzahl und Schwere negativer Berichterstattungen verwendet werden.

Im Rahmen der Identifikation von RepRisk sollte auch die Bewertung und Überwachung von Maßnahmen erfolgen. Auch hier empfiehlt sich die Trennung zwischen primären und sekundären RepRisk:

- Bei primären RepRisk muss überprüft werden, ob die jeweiligen Richtlinien eingehalten werden oder ob bei transaktionsbezogenen Fällen vereinbarte Maßnahmen eingehalten werden.
- Bei sekundären RepRisk werden die (zusätzlichen) Maßnahmen zur zukünftigen Vermeidung ähnlich gelagerter Ereignisse meist im Rahmen der primären Risikoart (beispielsweise Kreditrisiko oder OpRisk) überwacht. □

Fazit

Für die Umsetzung der beschriebenen Komponenten eines Rahmenwerks für das Reputationsrisiko-Management gibt es meist eine Vielzahl von Möglichkeiten. Dieses Papier soll dabei helfen, eine angemessene Wahl zu treffen. Die Vorteilhaftigkeit der einzelnen Optionen wird sich dabei oft erst bei der konkreten Anwendung im Zeitablauf herauskristallisieren. Hierfür ist ein offener Austausch in der Industrie hilfreich.

Autoren:

Dr. Michael Haackert, Maria Rosa Hemmerich, Prof. Dr. Thomas Kaiser, Petra Merl, Dr. Henrik Pontzen und Rainer Sprengel.

Dieser Beitrag wurde von einzelnen Mitgliedern des IOR RepRisk Forums verfasst. Der Inhalt reflektiert die persönlichen Meinungen dieser Personen und nicht notwendigerweise die Sicht der jeweiligen Arbeitgeber.