

RISIKO MANAGER

11-2007

- ▶ KREDITRISIKO
- ▶ MARKTRISIKO
- ▶ OPRISK
- ▶ ERM

Mittwoch, 30.5.2007

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

Inhalt

ERM

- 1, 6 Präventives Reputationsrisikomanagement
- 12 Expertendiskussion RiskNET-Konferenz Management von Reputationsrisiken
- 18 Fotonachlese: Kongress Länderrisiken 2007

OPRISK

- 20 Einführung von Methoden und Prozessen zum Management und Controlling Operationeller Risiken

Rubriken

- 2 Kurz & Bündig
- 7 Buchbesprechung
- 11 Impressum
- 16 Ticker
- 26 Köpfe der Risk-Community
- 28 Produkte & Unternehmen
- 30 Personalien

Reputationsrisiken als Handlungsfeld im Enterprise Risk Management

Präventives Reputationsrisikomanagement

In den vergangenen Jahren haben die meisten Unternehmen auf die Risikoprävention ausgerichtete Management-Systeme etabliert. Als „fuzzy risks“ werden dabei Reputationsrisiken regelmäßig ausgeblendet. Als Folge wird die Unternehmensreputation als eines der wichtigsten immateriellen Assets im Risikomanagement praktisch ignoriert. Allenfalls findet eine Ad-hoc-Schadensbegrenzung im Zuge eines Krisenmanagements statt. Im vorliegenden Beitrag werden Ansätze eines präventiv ausgerichteten Reputationsrisikomanagements skizziert.

Eine gute Unternehmensreputation gilt als einer der wichtigsten immateriellen Vermögensgegenstände und ist unbestritten eine zentrale Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Aufbau bzw. Weiterentwicklung der Unternehmensreputation bedürfen systematischer Anstrengungen über einen langen Zeitraum [Vgl. Fombrun 2000]. Umgekehrt jedoch kann die Reputation in Windeseile beschädigt oder gar gänzlich zerstört werden, wie es einige pro-

minente Fälle der jüngeren Vergangenheit (beispielsweise Arthur Andersen, Enron) eindrücklich belegt haben.

Und dies mit steigender Tendenz: Denn globale Kommunikationskanäle, ständige Medienpräsenz und schwindende Kundenloyalität wirken als Verstärker, wenn die Reputation eines Unternehmens erst einmal beschädigt wurde. So überrascht es

Fortsetzung auf Seite 6

Maßnahmenkatalog für die Bank der Zukunft

■ Ein permanenter Wandel prägt den weltweiten Bankensektor. Konsolidierung, Globalisierung, gesetzliche Auflagen sowie der Druck, Kosten zu senken und die Performance zu optimieren, sind dabei die hauptsächlichen Treiber. Einerseits versprechen attraktive Märkte wie China und Indien erhebliche Wachstumschancen, andererseits machen neue Akteure wie Hedgefonds den etablierten Anbietern von Finanzdienstleistungen das Leben schwer. Wie die aktuelle Studie „Global Banking Industry Outlook“ der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte zeigt, können die Banken diesen Herausforderungen nur mit einem klar fokussierten Maßnahmenkatalog

begegnen. Dieser muss zunehmend auch in Europa gezieltes Offshoring sowie Fusionen und Übernahmen umfassen. Der sorgfältigen Analyse der Synergiepotenziale und dem klar strukturierten und vollständig umgesetzten Post-Merger-Integrationsprozess kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Wie der Übernahmepoker um die ABM AMRO zeigt, schützt auch Größe nicht mehr vor feindlichen Übernahmen – insbesondere, wenn Hedgefonds mit von der Partie sind. Hier gilt: Je renditeschwächer oder konzeptionsloser ein Finanzdienstleister agiert, desto anfälliger ist er für eine Übernahme. „Die meisten Geldinstitute haben sich in jüngster Vergangenheit als durchaus anpassungsfähig erwiesen. Der Prozess geht jedoch weiter, die Zeiten werden kaum ruhiger – nicht zuletzt auch wegen der immer strengeren gesetzlichen Richtlinien,

Fortsetzung von Seite 1

denn auch nicht, dass aus Sicht von Corporate Risk Managern Reputationsrisiken zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnen und etwa beim „Corporate Risk Barometer“ des Economist inzwischen den ersten Platz belegen (vgl. ► **Abb. 01**) [Economist 2006; ähnliche Ergebnisse finden sich auch in AON 2006; AON 2005; NYSE 2006].

Verständnis und Ursachen von Reputationsrisiken

Es besteht weitgehender Konsens darüber, dass die Reputation – in Abgrenzung zur stärker produktbezogenen Marke – die (Außen-)Wahrnehmung eines Unternehmens aus Sicht seiner wichtigsten Stakeholder repräsentiert (etwa Anteilseigner, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Aufsichtsbehörden, NGOs etc.). Reputationsrisiken stehen entsprechend für mögliche Beschädigungen der Unternehmensreputation, wobei zwischen zwei grundsätzlichen Interpretationen unterschieden werden kann [vgl. Economist 2006, S. 18]:

- Reputationsrisiken als originäre Risikokategorie bzw. -klasse („reputational risk“).
- Reputationsrisiken als mögliche Konsequenz anderer Risiken („risk to reputation“ oder „reputational impact“), also genau genommen als „Reputations-schäden“.

Sofern in Unternehmen bereits Enterprise-Risk-Management-Systeme fest etabliert sind, überwiegt die zweite Interpretation von Reputationsrisiken als zusätzliche Auswirkungsdimension neben monetären Schäden, der auch hier gefolgt wird.

Gefährdungen der Unternehmensreputation können unterschiedlichste Ursachen haben [Vgl. Atkins/Bates/Drennan 2006, S. 12 ff.]:

- **Non-Compliance:** Häufig ist die Unfähigkeit, den einschlägigen rechtlichen bzw. regulatorischen Erfordernissen zu entsprechen, Auslöser für eine Beschädigung der Reputation. So führen handels- oder steuerrechtliche Verstöße zu einem Bilanzskandal, wettbewerbsdiskriminierendes Verhalten oder die Missachtung von Umweltauflagen können eine Sanktionierung durch die entsprechenden Aufsichtsbehörden zur Folge haben.
- **Unethische Praktiken im Unternehmen:** Häufig sind auch unethische Praktiken wie Betrug bzw. Korruption, menschenverachtende Arbeitsbedingungen oder die Diskriminierung religiöser bzw. ethnischer Gruppierungen Auslöser von Reputationskrisen.
- **Ereignisrisiken:** Schließlich können unvorhergesehene Ereignisse wie ein feindliches Übernahmeangebot, gravierende Restrukturierungen (beispielsweise eine Standortschließung wie etwa im Fall Danone), eine massive Betriebsunterbrechung (wie etwa der RWE-Netzausfall

im Münsterland) oder auch ein schwerer betrieblicher Unfall (beispielsweise die Raffinerieexplosion und Pipelinekorrosion bei British Petroleum) den „guten Ruf“ beschädigen.

Schon diese knappe Auflistung zeigt, dass die Auslöser von Reputations-schäden sehr unterschiedlich sein können. Dies erschwert es, Risiken für die Reputation frühzeitig zu erkennen und mögliche Auswirkungen abzuschätzen.

Merkmale besonders exponierter Unternehmen

Stets kann die potenzielle Bedrohung der Unternehmensreputation nur unternehmensindividuell und situativ ermittelt werden; dennoch gibt es einige generelle Treiber, die bestimmte Unternehmen besonders exponiert erscheinen lassen (vgl. auch ► **Abb. 02**).

Kapitalmarktorientierung: Kapitalmarktunternehmen sind grundsätzlich stärker exponiert, denn sie unterliegen umfangreichen Veröffentlichungspflichten. Insbesondere aber verfügen wichtige Anspruchsgruppen wie institutionelle Investoren, Analysten oder Rating-Agenturen im Falle bekannt werdender Reputationsrisiken über unmittelbare Sanktionsmöglichkeiten.

Stakeholder-Abhängigkeit: Ein weiterer Treiber ist eine ausgeprägte Abhängigkeit von einzelnen Anspruchsgruppen, vor allem

- **Konsumenten:** Konsumgüterhersteller mit einer ausgeprägten Unternehmensmarke (beispielsweise adidas, Nokia) sind besonders gefährdet, da Konsumenten einen etwaigen Produkt-Boycott sehr schnell auf sämtliche Produktbereiche des Unternehmens ausdehnen können.
- **Aufsichtsbehörden:** Unternehmen, deren Tätigwerden einer besonderen behördlichen Aufsicht unterliegt, stehen hier im Fokus – wie Finanzdienstleister, forschende Pharmaunternehmen, Betreiber umweltsensibler Chemieanlagen oder generell Unternehmen, die infolge ihrer Notierung an einer US-Börse unter die Aufsicht der SEC (Securities and Exchange Commission) fallen.
- **Politik:** Politisch geprägte Unternehmen können in doppelter Hinsicht betroffen sein. Zum einen, wenn die Politik direkten Einfluss auf die Preisgestaltung nehmen kann (beispielsweise bei Geneh-

Corporate Risk Barometer► **Abb. 01**

Nr.	The Economist Corporate Risk Barometer 10/2005
1	Reputational risk
2	Human capital risk
3	Regulatory risk
4	IT network risk
5	Market risk
6	Credit risk
7	Financing risk
8	Physical Damage
9	Terrorism
10	Foreign exchange risk

migung von Durchleitungsentgelten). Zum anderen, wenn sie als Eigentümer – etwa bei kommunalen Unternehmen – ihren Einfluss über eine entsprechende Besetzung der Aufsichtsgremien unmittelbar geltend machen kann („Politisierung von Unternehmen“).

Grundsätzliche Probleme des Managements von Reputationsrisiken

In der Praxis findet das Management von Reputationsrisiken allenfalls dann statt, wenn eine Krise bereits eingetreten ist. Das aber ist kein Risikomanagement im eigentlichen Sinne, sondern lediglich ein auf Interventionen gerichtetes Krisenmanagement [Eccles/Newquist/Schatz 2007, S. 104]. Und das, obwohl die Ursachen

von Reputationschäden häufig „hausgemacht“, also eng mit dem unternehmenseigenen Geschäftsmodell verknüpft sind wie schlechte Corporate Governance, Non-Compliance, falsche Strategieentscheidungen, schlechte Arbeitsplatzbedingungen oder Umweltverschmutzung [Dowling 2006, S. 67]. Ein effektives Management von Reputationsrisiken muss daher sowohl präventive als auch interven-tive Facetten haben. Prävention aber setzt voraus, dass man lernt, Reputationsrisiken zu antizipieren und auf der Basis ihrer möglichen Auswirkungen entsprechend zu bewerten.

Wie bei nahezu allen immateriellen Vermögensgegenständen fällt es schwer, die Reputation von Unternehmen zu messen [Vgl. Fombrun 2000]. Zwar existieren verschiedene indexbasierte Verfahren zur

Reputationsmessung (beispielsweise die „Corporate Reputation Study“ von Harris Interactive, oder der „Global RepTrak“ des Reputation Institute), diese stellen aber lediglich eine alljährliche Momentaufnahme des Stellenwerts ausgewählter globaler Unternehmen dar.

Für die Bewertung eines möglichen risikoinduzierten Reputationsverlusts aus Sicht eines einzelnen Unternehmens sind solche globalen ex-post-Betrachtungen völlig ungeeignet. Stattdessen sind unternehmensspezifische Bewertungsmodelle gefordert, die – bezogen auf konkrete Risikoszenarien – mögliche Reputationschäden abzubilden vermögen, im Idealfall verbunden mit einer Bewertung der daraus folgenden monetären Auswirkungen auf die Vermögens- und Ertragslage. Diesem monetären Messanspruch stehen heute

BUCHBESPRECHUNG

Peter L. Bernstein: *Capital Ideas Evolving*

John Wiley & Sons, Hoboken 2007, 263 Seiten, etwa 21 Euro, ISBN: 0-471-73173-0.

Bekannt wurde Peter L. Bernstein durch seinen Bestseller „Against the Gods: The Remarkable Story of Risk“. Dort skizzierte er die Geschichte des Risikomanagements: Aus früherer Schicksalsgläubigkeit und Gott-ergebenheit wurden der bewusste Umgang und die Steuerung von Risiken. Aus Spiel wurde Investition, aus Schicksal Geschicklichkeit.

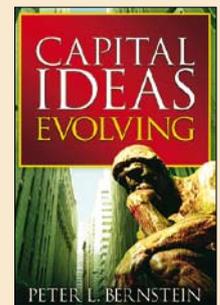
In seinem neuen Buch „Capital Ideas Evolving“ bietet er nun seinen Lesern eine kurzweilige Geschichte der modernen Investment- und Finanztheorie. In den Anfängen der modernen Wall Street beschäftigte sich nur eine kleine Gruppe von Experten und „Quants“ im Elfenbeinturm mit den stochastischen und innovativen Theorien im Bereich Risiko, Bewertung und Anlagerendite. Heute werden die modernen Methoden von Experten rund um den Globus angewendet und sind aus der modernen Finanz- und Kapitalwelt nicht mehr wegzudenken. Bernstein weist in diesem Kontext darauf hin, dass Risiko im Zentrum der Finanz- und Kapitalmarktentscheidungen steht und Diversifikation der zentrale Erfolgsfaktor für erfolgreiche Investitionsentscheidungen ist.

Er skizziert – in einer sehr lebendigen Sprache – einige Treiber der modernen Kapital- und Finanztheorie, u. a. Bill Sharpe, Harry Markowitz und Myron Scholes bzw. Robert C. Merton, Andrew Lo und Robert Shiller. Wir lernen auch kleine Anekdoten über den französischen Mathematiker Louis Bachelier, der Anfang des 20. Jahrhunderts die Random Walk Theorie begründete, wonach alle Kursveränderungen im Wesentlichen reine Zufallsbewegungen sind. Bachelier gilt heute als Begründer der modernen Finanzmathematik und war als Zeitgenosse von Paul Lévy, Andrei Nikolajewitsch Kolmogorow und Émile Borel einer der Wegbereiter in der Theorie der stochastischen Prozesse.

Bernstein besucht gemeinsam mit dem Leser auch den Nobelpreisträger Harry Markowitz, der die moderne Portfolio- und Kapitalmarkttheorie entwickelte und erstmals Methoden und Algorithmen zur Portfoliooptimierung erfand. Wir lernen von William F. Sharpe, dass es gefährlich ist „to think of risk as a number.“ Sharpe war Schüler von Markowitz und entwickelte dessen Modelle weiter. William F. Sharpe erhielt im Jahre 1990 gemeinsam mit Merton H. Miller und Harry M. Markowitz den Preis der schwedischen Reichsbank für Wirtschaftswissenschaften in Gedenken an Alfred Nobel für seine Forschungen auf dem Gebiet der Preisbildungstheorie im Kapitalmarkt. Bekannt wurde vor allem für die von ihm entwickelte „Sharpe-Ratio“, eine Kennzahl zur Messung des Rendite-Risiko-Verhältnisses (Performance) von Kapitalanlagen. Des Weiteren begegnen wir Franco Modigliani und Merton Miller (auch beide Nobelpreisträger), die mit dem Modigliani-Miller-Theorem die moderne kapitalmarktorientierte Theorie der Unternehmensfinanzierung begründeten.

Bernstein zeigt auf eine sehr anschauliche und unterhaltsame Weise, wie die Beiträge jedes einzelnen Wissenschaftlers aufeinander aufgebaut und schließlich zur Entwicklung einer – mehr oder weniger – einheitlichen Theorie über Marktverhalten, Anlagerendite und Risikomanagement geführt haben. Bernstein ist vor allem ein begnadeter Geschichtenerzähler, der es versteht, durch eine strukturierte und anschauliche Darstellung den Bogen von den Anfängen der „Capital Ideas“ zur stochastischen Welt der modernen Kapital- und Risikotheorie spannt. Kurzum: Ein Muss und Vergnügen für jeden Kapitalmarkt- und Risikomanagement-Interessierten.

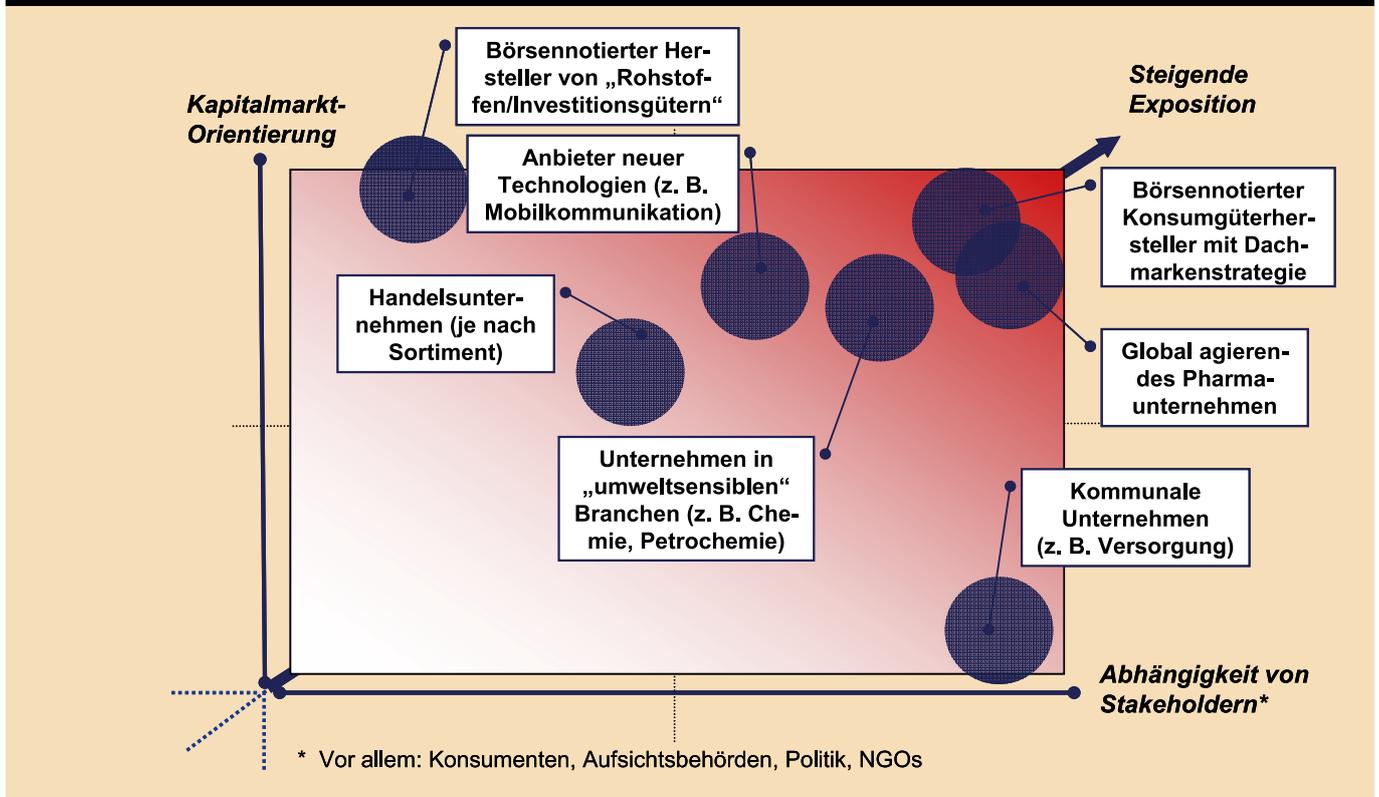
(Frank Romeike)



RISIKO MANAGER Rating: Praxisbezug: ■■■■■□ Inhalt: ■■■■■□ Verständlichkeit: ■■■■■■ Gesamt: ■■■■■■

Beispielhafte Exponierung von Unternehmen

► Abb. 02



jedoch leider noch zahlreiche ungelöste methodische Probleme entgegen.

Zunächst gibt es für die Bewertung von Reputationseffekten keinen verlässlichen Zeithorizont: Eintrittszeitpunkt und Nachhaltigkeit von Schäden können sehr unterschiedlich sein. So können Reputationsschäden nach dem auslösenden Ereignis schlagartig auftreten oder eher eine zeitverzögerte Erosion der Reputation bewirken. Entsprechendes gilt für die Nachhaltigkeit möglicher Schäden: Sie können nur von kurzer Dauer sein, aber auch sehr langfristig wirken.

Noch gravierender ist das Fehlen verlässlicher Methoden zur monetären Bewertung potenzieller Reputationsschäden. So wird etwa versucht, den risikobedingten Rückgang der Marktkapitalisierung zum Gradmesser eines eingetretenen Reputationsschadens zu machen. Dies ist zwar theoretisch reizvoll, wegen der vielen ceteris-paribus-Annahmen aber praktisch kaum umsetzbar. Der Fall Siemens zeigt, dass die Kapitalmärkte trotz BenQ-Insolvenzantrag, Korruptionsaffäre und EU-Rekordbußgeld das Unternehmen – zumindest kurzfristig – nicht sanktioniert haben. Offensichtlich haben Restrukturierungserfolge und die wieder gewonnene Ertragskraft den ent-

standenen Reputationsverlust überkompensiert.

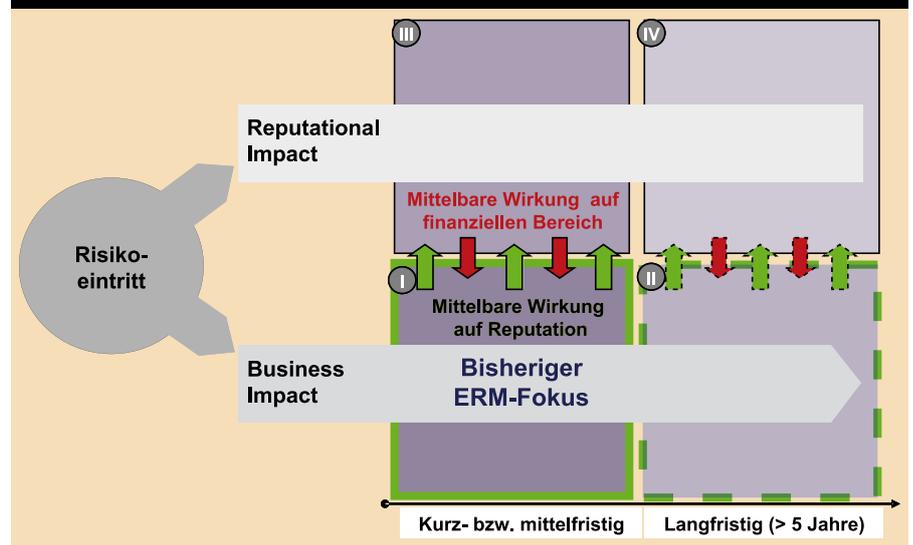
Ein zweiter Ansatz stützt sich auf die Ermittlung des unmittelbaren finanziellen Schadens des Unternehmens. So erlitt Shell während der Brent-Spar-Krise erhebliche Einbußen seiner Mineralölhandelsumsätze. Üblicherweise beziehen sich solche Betrachtungen aber nur auf

einen kurzfristigen Zeitraum und führen zu einer systematischen Unterschätzung langfristiger Effekte. Hinzu kommt, dass auf diese Weise mittelbare Sekundäreffekte (etwa schwindende Kundenloyalität, abnehmende Attraktivität als Arbeitgeber) gänzlich ignoriert werden.

Zu guter Letzt werden bisweilen die Kosten zur kurzfristigen Wiederherstellung

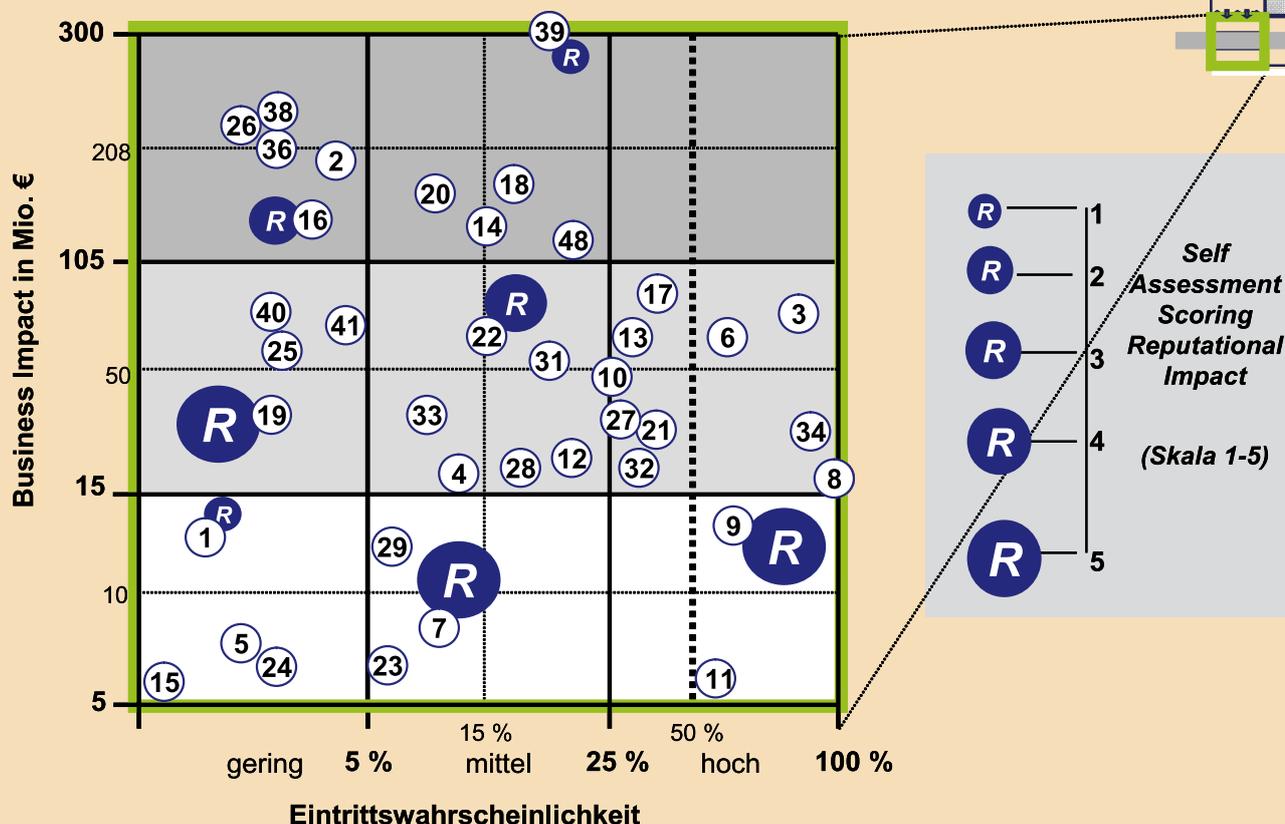
Bisheriger Betrachtungsschwerpunkt im Enterprise Risk Management

► Abb. 03



Zusatzbetrachtung bekannter Risiken auf mögliche Reputationswirkungen

► Abb. 04



der Unternehmensreputation (beispielsweise zusätzlicher Werbe- bzw. PR-Aufwand) als Bewertungsmaßstab herangezogen. Dieser herstellungskostenorientierte Ansatz eignet sich aber eher zur Ermittlung der Effekte produktmarkenbezogener Reputationsverluste und weniger der Unternehmensreputation insgesamt.

Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass bislang keine belastbaren Konzepte zur Quantifizierung von Reputationsrisiken existieren.

Notwendiger Entwicklungspfad im Enterprise Risk Management

Im Zuge der Aktienrechtsreform Ende der 90er Jahre (KonTraG) haben viele Unternehmen auf die Risikoprävention ausgerichtete Management-Systeme etabliert. Diese fokussieren heute allerdings noch einseitig auf die Abbildung des so genannten „Business Impact“ (vgl. ► Abb. 03), also die Auswirkungen des Risikoeintritts auf eine geplante Ergebnisgröße, beispielsweise das EBIT im Mittelfristplanungszeit-

raum (vgl. den Quadranten I). Qualitative (Quadrant III und IV) bzw. langfristige (Quadrant II und IV) Risikoauswirkungen werden in aller Regel ausgeblendet – so auch mögliche Gefährdungen der Unternehmensreputation.

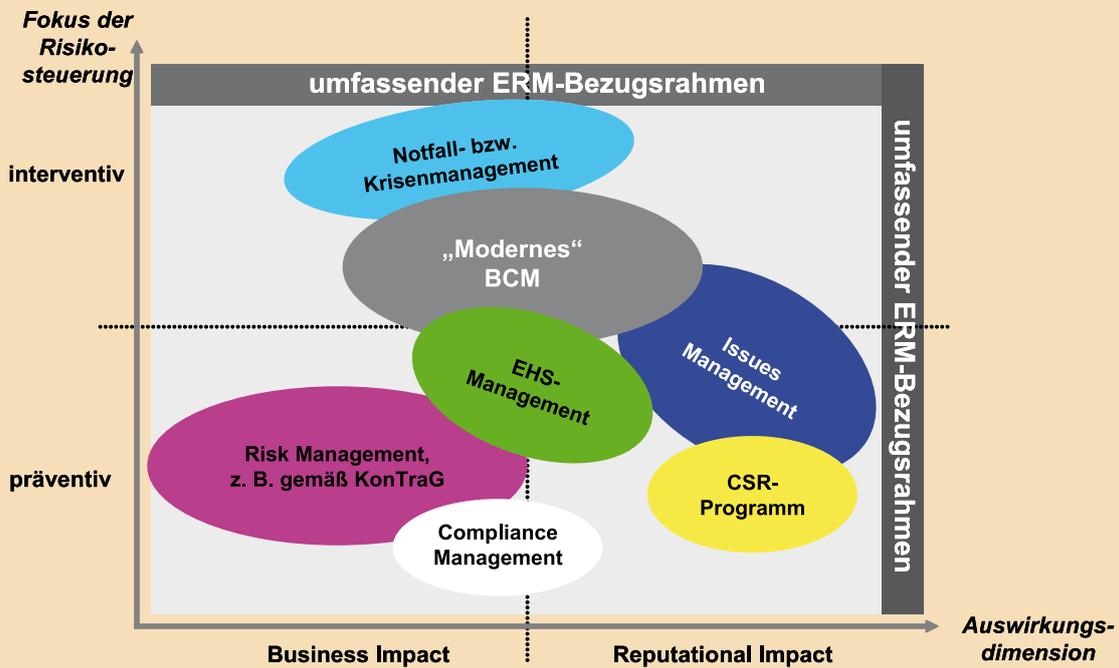
In einem ersten Schritt sollten daher bereits bekannte Risikosituationen von Unternehmen (vgl. Quadrant I) zusätzlich auf ihre Reputationswirkungen als mögliche Risikofolge untersucht werden (vgl. die grünen Pfeile in ► Abb. 03). Trotz der zuvor genannten methodischen Unschärfen sollte dabei nicht gänzlich auf eine Bewertung verzichtet werden. Vielfach erlaubt ein eigens auf die jeweilige Organisation zugeschnittenes Scoring-Modell (beispielsweise mit den Hauptdimensionen: emotionale Übereinstimmung, Produkte/Services, Führung/Vision, Arbeitsplatzumgebung, finanzieller Erfolg, Sozialverantwortung) eine erste grobe, quasi-quantitative Annäherung an mögliche Reputationsauswirkungen und auf dieser Grundlage zumindest eine Rangfolgenbildung von Risikoszenarien (vgl.

die Skalierung in ► Abb. 04). Eine solche Zusatzbetrachtung kann die Prioritäten eines Risikomanagements unter Umständen deutlich verschieben, wenn sich zeigen sollte, dass Risiken (etwa unethische Praktiken) mit einem geringen oder mittleren Business Impact durchaus ein sehr hohes Reputationsschadenpotenzial bergen (vgl. etwa die Risiken 7, 9 und 19 in ► Abb. 04). Unerfreuliche Überraschungseffekte lassen sich so deutlich reduzieren.

Damit hat man aber nur einen ersten pragmatischen Ausschnitt aus dem Spektrum möglicher Reputationsrisiken gegriffen. Deutlich schwieriger ist die Aufdeckung und Verfolgung solcher Risiken, die bislang noch gar nicht im Fokus konventioneller ERM-Systeme stehen, weil sie zunächst nur auf die Reputation des Unternehmens wirken und finanzielle Auswirkungen erst mittelbar mit sich bringen (vgl. die roten Pfeile in ► Abb. 03), insbesondere wenn sie erst auf lange Sicht das Unternehmen bedrohen (vgl. Quadrant IV in ► Abb. 03).

Auswahl betroffener Management-Konzepte

► Abb. 05



Um solche Risiken systematisch ausfindig zu machen, empfiehlt sich in Ergänzung zur traditionellen Risikosicht eine Outside-In-Betrachtung des eigenen Unternehmens, also die Einnahme der Perspektive der wichtigsten Anspruchs-

gruppen. Mögliche Abweichungen zwischen den Erwartungen dieser externen Anspruchsgruppen und der wahrgenommenen Positionierung des Unternehmens sind dann frühzeitig aufzugreifen. Vor allem Erwartungslücken zwischen exter-

nen Anforderungen und der wahrgenommenen Positionierung des Unternehmens geben wichtige Warnhinweise. Ein solches so genanntes „Issue Management“ gehört in vielen Unternehmen zum Tätigkeitsfeld des Kommunikationsbereichs. Aus

Beispiel eines Reputational Risk Management Committee

► Abb. 06



s Schnittstelle zu Corporates und operativen Funktionen

RISIKO MANAGER

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortliche Redakteure)

Frank Romeike
Tel.: 02 21/54 90-532, Fax: 02 21/54 90-315
E-Mail: frank.romeike@bank-verlag-medien.de

Dr. Roland Franz Erben
Tel.: 02 21/54 90-146, Fax: 02 21/54 90-315
E-Mail: roland.erben@bank-verlag-medien.de

Mitarbeiter dieser Ausgabe

Dr. Thomas Kaiser, Bodo Schmidt, Dr. Carina Sieler

Verlag

Bank-Verlag Medien GmbH
Postfach 450209
50877 Köln

Wendelinstraße 1
50933 Köln

Geschäftsführer

Helmut Gsänger,
Sebastian Stahl

Bankverbindung

NATIONAL-BANK AG, Essen
BLZ: 360 200 30, Kto: 110 29 82

ISSN 1861-9363

Anzeigenverkauf Nord und Hessen

(Firmen beginnend mit A-K)

Global Media
Barbara Böhnke,
Am Eichwald 13
63674 Altenstadt

Tel.: 0 60 47/95 02 72, Fax: 0 60 47/95 02 71
E-Mail: barbara.boehnke@bank-verlag-medien.de

Anzeigenverkauf Süd und Hessen

(Firmen beginnend mit L-Z) Ausland

corporate media publishing ltd
Gregor Henn,
Schanzenstraße 7
51063 Köln

Tel.: 02 21/98 51 01-92, Fax: 02 21/98 51 01-95
E-Mail: gregor.henn@bank-verlag-medien.de

Anzeigenleitung

Armina Shaikholeslami
(verantwortlich für den Anzeigenteil)
Wendelinstraße 1
50933 Köln

Tel.: 02 21/54 90-133, Fax: 02 21/54 90-315
E-Mail: armina.shaikho@bank-verlag-medien.de

Anzeigenabwicklung

Christel Corfield

Tel.: 02 21/54 90-128, Fax: 02 21/54 90-315
E-Mail: info@bank-verlag-medien.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste vom 1. 1. 2007

Abo- und Leserservice

Tel.: 02 21/54 90-500, Fax: 02 21/54 90-315
E-Mail: info@bank-verlag-medien.de

Produktionsleitung

Walter Bruns

Objektleitung

Dr. Stefan Hirschmann

Konzeption: KünkelLopka, Heidelberg

Satz: X Con Media AG, Bonn

Druck

ICS Internationale Kommunikations-Service GmbH
Geschäftsführender Gesellschafter:
Dipl. Ing. Alois Palmer
Voiswinkler Str. 11d
51467 Bergisch Gladbach

Erscheinungsweise: Zweiwöchentlich

Bezugspreise: 29 € monatlich
im Jahresabonnement, 34 € monatlich im Halbjahresabonnement und 37 € monatlich im Vierteljahresabonnement. Alle Preise zzgl. Versand und MwSt.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Einwilligung des Verlags und mit Angabe der Quelle. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Bank-Verlag Medien GmbH (www.bank-verlag.de)

Risikosicht ist es bei dieser Verantwortungszuordnung erfolgskritisch, dass dort gewonnene Hinweise systematisch (beispielsweise unter Verwendung des zuvor genannten Scoring-Ansatzes) und rechtzeitig ins Enterprise Risk Management einfließen.

Überhaupt dominiert im Umgang mit Reputationsrisiken eine ausgeprägte Silo-Mentalität. Mit Reputationsrisiken sind – teilweise auch nur cursorisch – verschiedenste Bereiche in Unternehmen befasst (etwa die Rechtsabteilung, die Unternehmenskommunikation, das Marketing, die unterschiedlichen Geschäftsbereiche oder der Compliance Manager), ohne dass es aber klare Regelungen gäbe, wer für die Beobachtung, Bewertung und Handhabung von Reputationsrisiken verantwortlich ist. Für die tatsächliche Adressierung von Risiken sind vor allem die jeweils relevanten Stakeholder maßgeblich, wobei tendenziell mit steigender Tragweite auch die einbezogene Hierarchieebene steigt.

Entsprechend den verschiedenen Funktionsbereichen kommen auch unterschiedliche Management-Konzepte zur Anwendung (beispielsweise Krisen-/Notfallmanagement, „Corporate Social Responsibility“-Programme, EHS Management, Compliance Management), die sich punktuell mit Ursachen bzw. Auswirkungen von Reputationsrisiken befassen und einmal mehr präventive, ein anderes Mal mehr interventive Akzente setzen (vgl. ► **Abb. 05**) [Eccles/Newquist/Schatz 2007, S. 108].

Zur systematischen Risikoprävention ist ein übergeordnetes Management-System nicht zwingend, ersatzweise sind gleichwohl klare Regelungen zu schaffen, wer für die unternehmensweite Koordination von Reputationsrisiken verantwortlich ist. Ein alle wesentlichen Unternehmensfunktionen umfassendes Reputational Risk Committee (vgl. ► **Abb. 06**) kann hierbei die Kommunikation deutlich erleichtern.

Neben einer klaren Definition von Schnittstellen zwischen den involvierten Bereichen kommt es aber auch darauf an, mit zunehmender Risikotragweite den Vorstand regelmäßig in die Risikobewertung einzubinden und nicht erst im Krisenfall, wenn nur noch Abwehr- bzw. Verteidigungsstrategien zur Schadensbegrenzung verbleiben. Reputationsrisiken sollten daher – so wie alle anderen Risiken auch – ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt in Vorstandssitzungen sein [Vgl. Resnick 2004]. □

Fazit

Das Management von Reputationsrisiken ist für viele Unternehmen noch ein weitgehend neues Feld – für das es heute noch kein Patentrezept gibt. Mit der systematischen Identifikation und Bewertung möglicher Reputationsrisiken auf der Basis eines Self Assessment Scorings, der zielgerichteten Koordination bereits existierender Management-Konzepte und der Schaffung einer geregelten Kommunikationsbasis sind erste wichtige Schritte getan. Das alles aber setzt natürlich voraus, dass zunächst die Unternehmensleitung selbst bereit ist, der Reputation als einem der wichtigsten Unternehmens-Assets mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Quellenverzeichnis:

Atkins, D./Bates, I./Drennan, L. (2006): *Reputational Risk. A question of trust*, London 2006, S. 12 ff.

AON (Hrsg.) (2006): *AON UK Biennial Risk Management & Risk Financing Survey 2005*, o. O. 2006.

AON (Hrsg.) (2005): *AON USA Risk Survey 2004*, o. O., 2005.

Dowling, G. (2006): *Reputation risk - it is the board's ultimate responsibility*, in: *Journal of Business Strategy*, 27. Jg., Nr. 2/2006, S. 59-68.

Eccles, R. G./Newquist, S. C./Schatz, R. (2007): *Reputation and Its Risks*, in: *Harvard Business Review*, Nr. 2, 2007, S. 104-114.

Economist (Hrsg.)/o. V. (2006): *The Economist Corporate Risk Barometer 2005*, London 2006.

Fombrun, C. (2000): *Value to be found in Corporate Reputations*, in: *Financial Times*, 04.12.2000

NYSE (Hrsg.) (2006): *CEO Report 2007 -- Planning for Growth, Valuing People*; New York, May 2006.

Resnick, J. T. (2004): *Corporate reputation – Managing corporate reputation, applying rigorous measures to a key asset*, in: *Journal of Business Strategy*, 25. Jg., Nr. 6/2004, S. 30-38.

Autorin:

Dr. Carina Sieler ist Mitglied der Geschäftsleitung der Gerling Consulting Gruppe GmbH, Köln und leitet den Geschäftsbereich Business Advisory Services

Expertendiskussion RiskNET-Konferenz

Management von Reputationsrisiken

Es ist eine Binsenweisheit, dass ein Unternehmen Jahre benötigt, um eine positive Reputation aufzubauen, diese aber innerhalb weniger Sekunden zerstört werden kann. Aktuelle Beispiele verdeutlichen, dass die Reaktion der Stakeholder eher emotional gesteuert ist, wenn Vertrauen enttäuscht wird. Eine positive Reputation in der Vergangenheit schafft daher kaum einen „Wohllollens-Kredit“ bei Fehlverhalten in der Gegenwart.

Der Geschäftsbericht der Allianz definiert das Reputationsrisiko als jenes Risiko, das aus einem Ansehensverlust erwächst. Zum einen kann jede Maßnahme entweder direkt oder indirekt zu Ansehensverlusten führen, zum anderen kann jeder Verlust in anderen Risikokategorien ein Reputationsrisiko darstellen, wenn er öffentlich gemacht wird. Kurzum: Jedes andere Risiko kann die Reputation betreffen und die Reputation betrifft alle anderen Risiken.

In der Praxis wird die Reputation als wichtigstes immaterielles Asset eines Unternehmens vielfach aber ignoriert. Klar ist: Einer erhöhten Medienaufmerksamkeit mit zunehmender Tendenz zur „Skandalisierung“ von Ereignissen steht – nicht nur in der Finanzdienstleistungsbranche – eine besondere Vertrauenssensitivität gegenüber. In der Konsequenz ist die gezielte Erfassung und Steuerung der Reputation im Rahmen des ertragsorientierten Risikomanagements unerlässlich. Die Studie „Risk of Risks“ der Economist Intelligence Unit befragte unlängst 300 Risikomanager nach dem größten Risiko. Klarer Sieger: die Reputation. Erst auf den Plätzen zwei und drei folgen die „Human Capital“-Risiken und das „Regulatorische Risiko“.

Unsere Redaktion hat deshalb im Rahmen der RiskNET-Fachkonferenz zu einer Expertenrunde nach München/Ismaning eingeladen und mit Christian Böing, Senior Manager im Bereich Business Performance Services der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG, Dr. Christian Einhaus, Operational Risk Manager bei der IKB Deutsche Industriebank AG, Dr. Werner Gleißner, Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und Vorstand der FutureValue Group AG, Swaran Sandhu, wissenschaftlicher Assistent am Soziologischen Seminar der Universität Luzern sowie Dr. Christian Wicenec, Leiter Risk Reduction Management bei der Paul Hartmann AG, über das Thema gesprochen.

Sollten Reputationsrisiken separat oder zusammen mit den (teilweise) auslösenden anderen Risikoarten behandelt werden?

Wicenec: Eine isolierte Betrachtung von Reputationsrisiken verstellt den Blick auf die Komplexität der Interdependenzen von Risikofaktoren und versucht eine – meist unzureichende – eindimensionale Lösung zu erzwingen. Nur die Einbettung von Reputationsrisiken in ein ganzheitliches Risikomanagement mit umfassendem Präventionsansatz vermag diesem Problem zu begegnen.

Sandhu: Reputationsrisiken haben einen Doppelcharakter: Zum einen kann jedes andere Risiko ein Reputationsrisiko darstellen (beispielsweise faule Kredite oder Umweltschäden) und das Unternehmen nachhaltig schädigen, zum anderen wirkt sich ein Reputationsrisiko auf die anderen Risikoarten aus, d. h. eine insgesamt beschädigte Reputation erschwert beispielsweise die Rekrutierung von talentierten Mitarbeitern oder den Zugang zu Fremdkapital. Deshalb muss das Reputationsrisiko immer mitgedacht werden.



Böing: Ich behaupte sogar, dass gerade aufgrund dieser Interdependenzen eine Behandlung dieser Risikoart durch das zentrale OpRisk-Controlling denkbar ist. Somit könnte man das Reputationsrisiko an sich und die häufigsten Quellen – operationelle Personen- und Prozessrisiken – gemeinsam aus einer Hand managen und steuern.

Ist eine Trennung von Strategie- und Geschäftsrisiken sinnvoll?

Gleißner: Bei der Identifikation und auch der Steuerung von Risiken ist eine Trennung zwischen Strategie- und Geschäftsrisiken in der Regel sinnvoll. Die üblichen (operativen) Geschäftsrisiken werden meist durch Workshops

identifiziert und – sinnvollerweise zunehmend häufiger – durch eine systematische Analyse der operativen Planung, also durch die Erfassung aller unsicheren Planannahmen.

Als strategische Risiken werden insbesondere diejenigen Risiken bezeichnet, die sich als Bedrohung der maßgeblichen Erfolgspotenziale eines Unternehmens ergeben. Ihre Identifikation geschieht damit meist im Kontext des strategischen Managementprozesses, also gerade bei einer kritischen Diskussion der Unternehmensstrategie und der diese tragenden Erfolgspotenziale.

Auch bei der laufenden Überwachung und Steuerung werden beide Risikokategorien meist getrennt. Für die Überwachung strategischer Risiken bietet sich die „Balanced Scorecard“ an, für die Geschäftsrisiken beispielsweise der Controlling- oder Budgetierungsprozess. Bei der Risikoquantifizierung ist dagegen sicher zu stellen, dass hier keine Doppelteilung stattfindet. Strategische Risiken bedingen operative Risiken, etwa in Form eines möglichen Umsatzverlustes, der dann unter Mengenrisiken im Rahmen der Risikoaggregation zu erfassen ist.

Wie sollte man mit den Abhängigkeiten von Reputationsrisiken mit den übrigen Risikoarten umgehen?

Sandhu: In einer Umfrage der Economist Intelligence Group vom Dezember 2005 wurden 269 Risikomanager befragt. Dabei wurde das Reputationsrisiko als das größte Risiko für Unternehmen beurteilt („Risk of Risks“), 84 Prozent der Befragten sahen eine Zunahme der Reputationsrisiken in den letzten fünf Jahren. Durch den bereits erwähnten Doppelcharakter muss das Reputationsrisiko als übergeordnetes Raster gelten.

Böing: Eine Abhängigkeit von Reputationsrisiken zu anderen Risikoarten gibt es aus meiner Sicht nur zu operationellen Risiken. Adressausfall-, Marktpreis-, Liquiditäts- und Geschäftsrisiken sind direkt kein Ursprung für Reputationsrisiken, sondern entstehen erst durch das Fehlverhalten von Personen (beispielsweise die Kommunikation nicht abgestimmter Inhalte), Prozessen (etwa die Kommunikation zum falschen Zeitpunkt oder Ort) oder Technologie (Ausfall). Diese Abhängigkeit zu operationellen Risiken muss für ein valides und solides RepRisk-Management und -Controlling aus meiner Sicht berücksichtigt werden. Schon alleine aus organisatorischen



Christian Böing, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG

und prozessualen Gesichtspunkten ist hier eine Berücksichtigung sinnvoll, um Redundanzen und somit weitere Risiken zu verhindern.

Wicenek: Reputationsverlust ist ein variabler Anteil vieler weiterer Risikoarten. Dieser Anteil sollte bei Toprisiken individuell identifiziert und bei der präventiven Behandlung des eigentlichen Basisrisikos durch die Einbindung der zuständigen Abteilungen (etwa Markenführung, PR, Kommunikation, Issues Management etc.) adäquat begegnet werden.

Einhaus: Eine umgekehrte Abhängigkeit, dass etwa ein Marktrisiko aus einem Reputationsrisiko resultiert (beispielsweise die Erhöhung des Refinanzierungszinses aufgrund eines Vertrauensverlusts des Marktes) ist ex ante kaum abbildbar. Von daher kann dieser umgekehrten Abhängigkeit allenfalls durch vermehrte Risikotransparenz und kurze Reaktionswege in den Markteinheiten begegnet werden.

Welche Rolle spielt dabei die Marke?

Gleißner: Die Marke ist für viele Unternehmen der wichtigste immaterielle Vermögensgegenstand und trägt maßgeblich zur Differenzierung von Wettbewerbern bei. Wenn die Marke das wichtigste Erfolgspotenzial eines Unternehmens ist, sind alle Bedrohungen der Marke (etwa durch imageschädigende Störfälle) zu den wichtigsten strategischen Risiken zu zählen.

Sollten Reputationsrisiken mit Kapital unterlegt werden?

Einhaus: Nein. Das Reputationsrisiko ist systematisch die Folge eines originären Risikos

oder einer unternehmenspolitischen Entscheidung. Bei der ersten Alternative ist es damit Bestandteil der Risikowirkungen und bereits in der Kapitalunterlegung implizit enthalten. Bei der zweiten Alternative lässt sich das Reputationsrisiko vor dem Eintritt des auslösenden Ereignisses abschätzen und kann in den Prozess der unternehmenspolitischen Entscheidung (beispielsweise Entlassungen oder Standortverlagerung) einbeziehen. Darüber hinaus fehlt es den bestehenden Messmethoden derzeit an einem validen statistischen und ökonomischen Fundament, sodass eine RepRisk-Quantifizierung nur in Teilbereichen gelingen wird.

Sandhu: Wenn es um die monetäre Bewertung von Reputationsrisiken geht, bin ich ebenfalls skeptisch. Es existieren genügend (teilweise konkurrierende) Modelle, beispielsweise Markenbewertungsmodelle. Sicherlich hilft die Quantifizierung bei Verhandlungen und ist ein nützliches Redeinstrument, aber letztlich liegt der Kern der Reputationsrisiken tiefer: Will sich das Unternehmen wie ein verantwortungsvolles Mitglieder der Gesellschaft verhalten und die entsprechenden Normen und Anforderungen erfüllen, oder nicht?

Böing: Grundsätzlich wird aus Sicht der Regulatoren bereits regulatorisches Eigenkapital für Reputationsrisiken unter dem Aspekt „sonstige Risiken“ bereitgestellt. Die Frage ist hier also eher, ob – wie im Rahmen von Basel II für operationelle Risiken geschehen – diese Risikoart explizit aus den „sonstigen Risiken“ herausgenommen wird, um sie dann mit regulatorischem Eigenkapital zu unterlegen. Hier bin ich derzeit noch skeptisch. Bereits bei operationellen Risiken wurde mit dem Indikator

„Gross Income“ eine EK-bestimmende Größe gewählt, die von den Banken wenig Anerkennung gefunden hat. Hier sollte sich diese Risikoart zunächst etablieren, bevor man dann mit einer weiteren „schwer quantifizierbaren“ Risikoart aufwartet.

Gleißner: Ich bin hier anderer Meinung. Da auch strategische Risiken sich letztlich in (zukünftigen) unvorhersehbaren (meist negativen) Abweichungen bei den Umsätzen oder Kosten auswirken, ist die Unterlegung strategischer Risiken mit Risikokapital im Rahmen von Risikoaggregationsmodellen prinzipiell möglich – aber methodisch aufwändig.

Die Berechnung von Risikokapital (Eigenkapitalbedarf) wird häufig unter der Hypothese durchgeführt, so dass die Unternehmensstrategien und die diese tragenden Erfolgspotenziale im Kern erhalten bleiben. Dieser Ansatz ist zwar konsistent zur operativen Planung, die meist auf der gleichen Hypothese basiert, vernachlässigt aber damit den möglichen zusätzlichen Eigenkapitalbedarf, der sich bei einer grundlegenden Änderung der Strategie ergeben könnte.

Grundsätzlich sollten diejenigen Strategierisiken mit Eigenkapital unterlegt werden, deren Konsequenzen auch operativ (in der Planung) berücksichtigt werden, also deren Konsequenzen im Hinblick auf mögliche Umsatz- oder Kostenabweichungen bedeutsam sind.

Ist eine Quantifizierung von Reputationsrisiken überhaupt möglich?

Sandhu: Es gibt verschiedenste Denkschulen zur Erfassung des Reputationsrisikos, etwa Fombruns RQ oder Fortune Most Admired Companies, um nur die populäreren zu nennen. Die Aufgabe der Quantifizierung ist letztlich, die extreme Komplexität zu reduzieren und ein Benchmarking zu erlauben. Entscheidend ist hier eher die Wahl des richtigen Vergleichskriteriums, also beispielsweise der stärksten Wettbewerber bzw. der Branche.

Gleißner: Eine Quantifizierung von Reputationsrisiken ist durchaus möglich und auch notwendig, da nicht quantifizierte Risiken implizit mit Null quantifiziert und damit bei manchen Entscheidungen (beispielsweise bezüglich der Beschaffung des notwendigen Risikokapitals) vernachlässigt würden. Reputationsrisiken lassen sich quantifizieren, wenn die möglichen Konsequenzen bezüglich Zusatzkosten, Veränderung von Kundentreue und Vertriebs Erfolgswahrscheinlichkeiten etc. erfasst und beispielsweise auf der Grundlage bekannter Benchmark-Fälle eingeschätzt werden. Sofern Unsicherheit bezüglich der korrekten Quantifizierung eines Reputationsrisikos besteht, existiert ein „Meta-Risiko“, d. h. eine mögliche Fehleinschätzung eines Risikos, was jedoch auch im Rahmen der Risikoquantifizierung adäquat erfasst werden kann. Wenn man beispielsweise die Eintritts-

wahrscheinlichkeit eines Reputationsrisikos nicht exakt festlegen kann, was die Realität sein wird, kann man hierfür auch eine Bandbreite angeben.

Wicened: Die Quantifizierung kann jedoch nur eine Momentaufnahme sein, da der „Worst Case“ sich mit der Zahl und Art der beteiligten Stakeholder, der Qualität der Medienberichterstattung und neu eintretender Begleitereignisse ständig verändert.

In welchem Bereich sollte die Steuerung des Reputationsrisikos erfolgen?

Wicened: Die Steuerung sollte nicht in einer isolierten Abteilung, etwa der Kommunikation oder der Markenführung, erfolgen, sondern in ein ganzheitliches Risikomanagement des Unternehmens eingebettet sein, an dem die Experten aus allen risikotangierten Bereichen teilnehmen. Dies unterstreicht auch die Bedeutung von RepRisks für das Unternehmen. Eine unterstützende Anbindung des Gesamtrisikomanagements direkt an einen Vorstandsbereich hilft zudem bei der Durchführung notwendiger Präventionsmaßnahmen.

Sandhu: Ich sehe dies anders. Da Reputation durch die Umwelt und hier vor allem über die Massenmedien zugeschrieben wird, ist eine Kenntnis der Gesetzmäßigkeiten der Massenmedien unabdingbar. Insbesondere die extreme Dynamik der neuen Medien der digitalen Kommunikation (Weblogs, Video-Portale, etc.) stellen Organisationen vor komplett neue Risikolandschaften. Deshalb sollte das Thema Reputationsrisiko immer auf der obersten Ebene und hier im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit diskutiert werden.

Also Risikomanagement oder Unternehmenskommunikation? Oder vielleicht an der Schnittstelle?

Sandhu: Im Prinzip darf es keine Schnittstelle geben: Reputationsaufbau bzw. -sicherung ist die zentrale Rolle der Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations. Da Reputation immer von außen, also über Stakeholder, zugeschrieben wird, müssen die Beziehungen zur Umwelt entsprechend tragfähig sein. Man darf an dieser Stelle nicht vergessen, dass ein Großteil der Reputationskonstitution über die Logik der Massenmedien geschieht.

Böing: Ich sehe eine Schnittstelle als durchaus sinnvoll an. Sie sollte zum „Corporate Communications“-Bereich allerdings derart



Dr. Christian Wicened, Paul Hartmann AG



Dr. Werner Gleißner, RMCE RiskCon GmbH, FutureValue Group AG

gestaltet sein, dass das Risikocontrolling federführend in der RepRisk-Steuerung ist. Der CC-Bereich spielt dann sowohl als Inputquelle (Issue Management/KRI/SA) und auch in der Umsetzung (Media Plan) eine besondere Rolle. Um diese besondere Verbindung im Rahmen eines Risikomanagements – die es bei anderen Risikoarten so nicht gibt – zu berücksichtigen, sollte ein zentraler Ansprechpartner mit entsprechender risikocontrolling-orientierter Ausbildung aus dem CC-Bereich idealerweise die Schnittstelle darstellen und an allen relevanten Entwicklungen, Besprechungen usw. teilnehmen.

Einhaus: Die Steuerung von Reputationsrisiken erfordert in großen Teilen Kommunikationskompetenz. Vor diesem Hintergrund sollte ein gezielter Informationsfluss an die Stakeholder zentrales Steuerungswerkzeug sein. Aufgrund der im Krisenfall gebotenen Eile zur Wahrung der Handlungssouveränität ist eine hierarchisch eng am Vorstand befindliche Einheit sinnvoll. Im Bedarfsfall kann ein solches Team mit Fachverantwortlichen des auslösenden Risikoereignisses der betroffenen Unternehmensbereiche erweitert werden.

Inwieweit sind Instrumente des OpRisk-Managements auf das RepRisk-Management übertragbar?

Böing: Die Tools zur Steuerung operationeller Risiken im klassischen Risikomanagementprozess (Identifikation – Bewertung – Reporting – Management – Monitoring) haben sich bewährt. Da operationelle Risiken häufig der Ursprung für Reputationsrisiken sind, spricht

nichts gegen die weitestgehende Übertragbarkeit der OpRisk-Management-Instrumente auf das RepRisk-Management.

Einhaus: Qualitative Instrumente wie Szenarioanalysen, Self-Assessments oder die Übertragung von branchenweit eingetretenen Schadensfällen auf das eigene Haus bieten eine gute Möglichkeit, Reaktionsweisen auf Reputationsrisiken zu planen. Quantitative Methoden hingegen entbehren derzeit noch der ökonomischen und statistischen Grundlage.

Wicenec: Die Instrumente der Risikoerkennung und teilweise auch die der Risikobewertung lassen sich oft zum Nutzen beider Risiko-

managementwelten einsetzen. Auch organisatorisch bestehen hier keine unüberbrückbaren Gräben. In der Methodik muss hier allerdings unterschieden werden, da eine Überwälzung für Reputationsrisiken nur schwer denkbar ist und so nur eine Vermeidung oder Minderung dieser Risiken durch geeignete Präventionsmaßnahmen sichergestellt werden kann.

Wie effektiv sind Frühwarnsysteme für Reputationsrisiken?

Gleißner: Frühwarnsysteme, sowohl quantitative als auch qualitative (schwache Signale) können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, strategische Risiken zu erfassen und auch die Veränderung aufzuzeigen.

Einhaus: Das Problem ist aber, dass Frühwarnsysteme für Reputationsrisiken auf dem aktuellen Entwicklungsstand in der Regel auf einer noch dünneren Datenbasis als bei operationellen Risiken operieren. Derzeit versprechen allenfalls Expertensysteme, die auf Szenarioanalysen basieren, kleine Erfolge.

Wicenec: Es ist nötig, kontinuierlich das Unternehmensumfeld auf Veränderungen und Risikoentwicklungen hin abzuscannen, um bei der Identifikation eines Risikotrends schnell genug agieren zu können. Frühwarnsysteme sind deshalb in jedem Fall ein effektives Werkzeug, das zudem parallel auch einen mehrfachen Nutzen stiften kann, indem nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für das Unternehmen durch kontinuierliches Monitoring identifiziert werden können.



Swaran Sandhu, Universität Luzern

Wie sollten Mitarbeiter in das Management von Reputationsrisiken integriert werden?

Sandhu: So banal es klingt: Jeder Mitarbeiter ist ein Reputationsträger. Wichtig ist hier eine gelebte Unternehmenskultur, welche die Werte des Unternehmens nicht nur abstrakt behandelt. Jeder Mitarbeiter muss sich verantwortlich für sein Unternehmen fühlen. Das Modewort „Good Governance“ fängt nicht nur in der Unternehmensspitze an, sondern bei jedem einzelnen. Deshalb sind klare, lebbare Unternehmensleitbilder und eine integrative Unternehmenskultur zentral.

Böing: Ein RepRisk-Management sollte durch zentrale und dezentrale Einheiten umgesetzt werden. Zunächst sollte jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich über eine Veränderung des Risikoprofils berichten. Diese Kommunikation sollte über den dezentralen RepRisk-Manager im Bereich betrieben und dann nach Validierung systemseitig aufgenommen werden. Dem dezentralen RepRisk-Manager obliegt ferner die bereichsinterne Umsetzung und Einhaltung der zentralen RepRisk-Vorgaben. In der zentralen RepRisk-Einheit – die eine hohe Expertise bezüglich Identifikation, Be-

wertung, Reporting und Management von Risiken besitzt – sollten die unternehmensweiten „Spielregeln“ und Vorgaben zum Management und Controlling der Reputationsrisiken festgesetzt werden.

Wicnec: Zur Prävention von RepRisks müssen alle Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmenskultur eingebunden werden. Es muss allen Beteiligten bewusst werden, wie bedeutend Reputation für die positive Geschäftsentwicklung ist. Identifizierte Reputationsrisiken müssen an das Risikomanagement weitergegeben werden und die beteiligten Experten müssen an der Minimierung dieser Risiken aktiv mitwirken. Dabei obliegt die Koordination und damit die fallweise Einbindung spezieller weiterer Mitarbeiter dem Issues- oder Risikomanager. Der Weg zu diesem idealen Ablauf ist dabei durchaus sehr steinig.

Wie lassen sich Reputationsrisiken effektiv steuern?

Einhaus: Reputationsrisiken lassen sich zum einen über präventive Ansätze steuern. Sie zielen auf die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Reputationsrisiken ab. Ei-

nerseits können hier spezifisch Risikokomplexe (beispielsweise vorbereitende Kommunikation von kritischen Informationen) adressiert werden, andererseits kann auch unspezifisch im Zuge von Verhaltensbeeinflussung agiert werden. Hierzu zählen Verhaltensstandards, Ethikstandards oder Corporate Governance Grundsätze. Die nachsorgende Steuerungsebene zielt auf die Reduktion von Reputationswirkungen. Methodisch ist hier beispielsweise das Issue Management zu nennen. Ebenfalls sollten auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen ausgerichtete Reaktionskonzepte entwickelt werden.

Wicnec: Meines Erachtens ist RepRisk-Prävention der zentrale Beitrag, der vom Issues- und Risikomanagement ausgehen kann. Der Aufbau und die Erweiterung positiver Unternehmensreputation liegen vorwiegend bei der Kommunikationsabteilung, dem Marketing und nicht zuletzt der Markenführung. Die effektive Steuerung von RepRisks bedient sich der Instrumente des Issues Managements.

Die frühe Identifikation der Reputationsrisiken und die Konzeption und Umsetzung maßgeschneiderter Maßnahmen, die der Er-

TICKER +++ TICKER +++ TICKER+++ TICKER +++ TICKER

Geldkarte boomt: Nach Angaben der „Initiative GeldKarte“ haben Chipkarteninhaber in den ersten drei Monaten des Jahres insgesamt 39,2 Mio. Euro auf ihre elektronische Geldbörse geladen. Dies entspricht einer Steigerung von 64 Prozent gegenüber den vorangegangenen drei Monaten. Die Anzahl der Ladetransaktionen nahm im ersten Quartal 2007 um 57 Prozent auf 1,8 Mio. zu. +++ **Deutsche schauen bei Konsolidierung nur zu:** Nach Einschätzung von Jochen Sanio, dem Präsidenten der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), werden deutsche Finanzinstitute bei der anstehenden Branchenkonsolidierung eher die Gejagten als die Jäger sein. Wie Sanio auf der BaFin-Jahrespressekonferenz sagte, spielen deutsche Banken „... bei der Konsolidierung des europäischen Bankenmarktes weiter nur eine passive Rolle.“ +++ **Konto immer günstiger:** Die durchschnittlichen jährlichen Kosten für alltägliche Bankdienstleistungen eines aktiven Kunden sind im Jahresverlauf weltweit um 0,3 Prozent auf 77 Euro gesunken. Dies ist das Ergebnis des vierten „World Retail Banking Reports“, den die Unternehmensberatung Capgemini gemeinsam mit der ING Bank und der European Financial Management & Marketing Association (EFMA) durchgeführt hat. Die Euro-Zone verzeichnete einen Rückgang von 1,8 Prozent auf 72 Euro. Rechnet man allerdings die massiven Preissenkungen in Spanien (minus 31 Prozent) heraus, hätte sich ein Anstieg von 1,9 Prozent ergeben. +++ **Spamflut wächst weiter:** Nach Angaben des Lösungsanbieters Retarus besteht der internationale E-Mail-Verkehr inzwischen zu 95,3 Prozent aus Spam, Phishing-Mails und Viren. Im ersten Quartal hatte der Anteil des „E-Mülls“ erst 92,8 Prozent betragen. +++ **Neuer Kodex für Finanzanalysten:** Die Mitgliederversammlung der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e.V. (DVFA) hat einen neuen Verhaltenskodex beschlossen. Der neue Kodex ersetzt den bisherigen, der seit dem Jahr 2003 gegolten hatte. Vor allem neue gesetzliche Entwicklungen wie die Heraufstufung der Anlageberatung zu einer

Wertpapierdienstleistung im Zuge der MiFID-Umsetzung ließen eine Erweiterung des bisherigen Kodex auf die Anlageberater und Finanzportfolioverwalter sinnvoll erscheinen. +++ **Deutschland riestert:** Immer mehr Deutsche sorgen mit einem staatlich geförderten Fondssparplan (Riester-Rente) für ihr Alter vor. Laut der Statistik des Bundesverband Investment und Asset Management verzeichnen die Investmentgesellschaften zum 31. März 2007 über 1,3 Millionen Riester-Fondssparer. Das entspricht einer Vervierfachung der Riester-Fondssparer innerhalb von nur zwei Jahren. +++ **Neue Ausbildung zum Master of Insurance:** Erstmals ab dem Wintersemester 2007/2008 bietet das Institut für Versicherungswesen der Fachhochschule Köln den Studiengang „Master of Insurance“ an. Der betriebswirtschaftlich orientierte Studiengang richtet sich an Absolventinnen und Absolventen der Wirtschaftswissenschaften sowie an Mathematiker und Juristen mit dem Berufsziel Versicherungswirtschaft und branchennahen Beratungsunternehmen. Vermittelt werden unter anderem nationales und internationales Versicherungsmanagement, Aktuarwissenschaften und Recht. Durch Fallstudien und Auslandspraktika sowie der Zusammenarbeit mit zahlreichen Versicherern wird der Praxisbezug gewährleistet. +++ **Lebensversicherung macht optimistisch:** Laut einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag der cash.life AG halten 62 Prozent der Verbraucher, die mehrere Kapitalversicherungen besitzen, ihre Bemühungen für die Altersvorsorge für ausreichend. Rund die Hälfte der Bundesbürger mit einer Lebensversicherung geht davon aus, im Alter wie bisher sorgenfrei leben zu können. Auf die ganze Bevölkerung gesehen ist die Einschätzung deutlich pessimistischer. So glauben 62 Prozent der 25- bis 64-jährigen Bundesbürger, sich im Alter einschränken zu müssen. Jeder Sechste möchte deshalb zusätzlich eine private Rentenversicherung abschließen, jeweils zwölf Prozent der Befragten setzen auf den Kauf einer Immobilie und den Abschluss einer Riester-Rente. +++

wartungshaltung der beteiligten Stakeholder entsprechen, sind die Bedingung für eine effektive Steuerung und Prävention. Drei quantitative Indikatoren können zur Steuerung benutzt werden: *Relevance* (Bedeutung des RepRisks für das Unternehmen), *Probability of Escalation* (Wahrscheinlichkeit der Issue-Eskalation), *Vulnerability* (Präventionsgrad ausgedrückt als verbleibende Verletzlichkeit).

Sandhu: Verzeihen Sie mir, wenn ich skeptisch bin, was die Steuerung angeht. Auch hier gilt meiner Meinung nach ein simpler Grundsatz: Das Unternehmen sollte sich so im Markt und gegenüber Stakeholdern verhalten, wie es auch selbst behandelt werden möchte. Je stärker allerdings Erwartungen nach außen aufgebaut werden – über Kampagnen und Versprechungen, die dann nicht eingehalten werden können – desto größer wird auch die Lücke zwischen Erwartungshaltung und Aktion. Und genau hier liegt eines der größten Reputationsrisiken. Deshalb lieber den Ball flach halten und am Ende positiv überraschen, als falsche Erwartungen zu schüren.

Welche Herausforderungen stellen sich für das Management von Reputationsrisiken in den nächsten fünf Jahren?

Wicenc: Zwei Entwicklungen stellen die Herausforderung für RepRisk Management in den kommenden Jahren dar: 1. Die rasante Weiterentwicklung der Kommunikations- und Medientechnik (Beispiel Weblogs), verbunden mit der Steigerung des öffentlichen



Dr. Christian Einhaus, IKB Deutsche Industriebank AG

Problembewusstseins für ethische und andere dissens-geladene Missstände und 2. die aktuelle Zunahme von reputationsrelevanten Risikothemen, wie etwa die Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen. Beide Entwicklungen verstärken einander und werden Unternehmensreputation einen neuen Schwerpunkt geben.

Böing: Die wesentliche Herausforderung wird es sein, das Reputationsrisiko als eigenständi-

ge Risikoart in den Unternehmen und dort in den Köpfen der relevanten Vertreter – die häufig ein großes Reputationsrisiko darstellen – kenntlich zu machen und zu etablieren. Erst dann wird sich das RepRisk-Management in den Unternehmen weiterentwickeln können und im Bankenbereich zu einer eigenständigen Eigenkapitalunterlegung führen.

Die Fragen stellten Frank Romeike und Dr. Stefan Hirschmann

Anzeige

www.fitchratings.com/prism

Fitch Ratings übernimmt Vorreiterrolle mit neuem Kapitalmodell

- › Stochastisches Modell für individuelle Risikoprofile
- › Berücksichtigung wirtschaftlicher Risikodiversifikation
- › Abgleich von Kapital- und Ratinganforderungen



FitchRatings
KNOW YOUR RISK