

Friederike Krüsemann
Henning Heuter

REPUTATIONSRISKO IN FINANZINSTITUTEN

CHANCEN, HERAUSFORDERUNGEN, BEWERTUNG

EINLEITUNG

Das Reputationsrisiko ist ein in Finanzinstituten nicht zu unterschätzendes Risiko, welches jedoch im operativen Geschäft schwer greifbar ist. Dementsprechend tun sich viele Finanzinstitute schwer damit, das Reputationsrisiko zu bewerten und zu quantifizieren, was eine gezielte Steuerung erschwert.

In diesem Fachbeitrag der Fokus-Reihe „Non-Financial Risks“ zeigen wir Ansätze zur Messung auf, um dieser Herausforderung entgegenzuwirken.

GRUNDLAGEN REPUTATIONS- RISKO

Das Reputationsrisiko lässt sich definieren als das aktuelle oder künftige Risiko in Bezug auf die Erträge, Eigenmittel oder Liquidität eines Instituts infolge einer Schädigung des Rufs jenes Instituts. Demnach lässt sich sagen, dass das Reputationsrisiko den Vertrauensverlust der Stakeholder gegenüber dem Finanzinstitut beinhaltet. Dies ist als sehr negativ anzusehen, da gerade Finanzen ein sehr sensibles Thema sind, was ein besonderes Kundenvertrauen erfordert. Was Kunden über das Institut denken oder wie Aktionäre es bewerten ist unmittelbar ausschlaggebend für die Performance.

Für das Management von Reputationsrisiken ist es notwendig, dass jedes Institut die gängige Definition für sich schärft und es klar zu anderen Risikoarten wie Markt- oder Kreditrisiko, operationelles Risiko (OpRisk) und Liquiditätsrisiko abgrenzt. Reputationsrisiken können einerseits als Auslöser bzw. Ursache gesehen werden oder als Folgerisiko bzw. als durch Verluste verursacht.

REPUTATIONS- RISKO U. OPRISK

Wie im vorherigen Kapitel angesprochen, sind das OpRisk und das Reputationsrisiko in der Definition voneinander zu trennen. Nichtsdestotrotz hängen die beiden Risikoarten eng zusammen und sollten auch gemeinsam betrachtet werden, da sich bspw. operationelle Risikoereignisse auf die Reputation auswirken können. Die Bewertung des Reputationsrisikos sollte allerdings eigenständig durchgeführt werden und nicht mit dem OpRisk vermischt werden. Das liegt unter anderem daran, dass sich die Auswirkungen des OpRisk anders äußern als die des Reputationsrisikos.

REPUTATIONS- MANAGEMENT

Schäden der Reputation führen eher zu Rückgängen der Erträge oder zu Unzufriedenheiten bei den Stakeholdern, wodurch finanzielle Risiken (etwa durch Ertragsrückgänge, Kostensteigerungen) eintreten können. OpRisk-Schäden führen eher zu unmittelbaren monetären Verlusten.

Das Reputationsmanagement ist der gezielte Prozess der Definition, Identifikation, Messung und Steuerung von Reputationsrisiken. Das Ziel ist es, Reputationsverluste zu begrenzen oder im Idealfall sogar zu vermeiden. Es sollten auch Maßnahmen zur Erzielung von Reputationsgewinnen entwickelt werden, wie beispielsweise

- eine nachhaltige Medienstrategie
- strategische (lokale) Sponsorings und Spenden
- das Kommunizieren von Nachhaltigkeitszielen

BEWERTUNGS- UND BERECH- NUNGSANSÄTZE

Eine der größten Herausforderungen im Reputationsmanagement ist, dass es verglichen mit finanziellen Risiken keine etablierten Verfahren oder Methoden gibt, die eine bestimmte Messung des Reputationsrisikos vorgeben. Wir möchten drei Ansätze präsentieren, die sich zur Beurteilung eignen: die Expertenschätzung, ein Scorecardmodell und ein Indikatormodell.

1. EXPERTEN- SCHÄTZUNG

Die Expertenschätzung kann von Finanzinstituten genutzt werden, die kein umfangreiches Reputationsmanagement umsetzen möchten und gilt als sogenanntes bare minimum. Dieser Ansatz zeichnet sich durch Einfachheit aus und hat zum Ziel, einen Pauschalbetrag in EUR zu definieren, der 1:1 als Risikobetrag oder als Abzugsposten vom Risikodeckungspotenzial angesetzt werden kann.

Um auf diesen Betrag zu kommen, schätzen z.B. alle Bereichsleiter einmal im Jahr den für ihren Bereich notwendigen Puffer oder argumentieren, warum sie keinen Puffer benötigen. Als Basis für die Schätzung dienen die Prozesse und Aufgaben, die dem Bereich zugeordnet sind. Anhaltspunkte für die monetäre Bewertung liefern historische Ereignisse oder Schäden in anderen Bereichen bzw. anderen Instituten.

Für die Expertenschätzungen kann die Betrachtung einer Risikogröße für das isolierte Reputationsrisiko erfolgen, alternativ wäre eine Schätzung der Auswirkungen auf finanzielle Risiken vorzunehmen:

- Um den Bereichsleitern einen groben Rahmen vorzugeben, werden Unterlagen bereitgestellt, welche bspw. die Definition für das Reputationsrisiko und mögliche Themen, die bedacht werden sollen, wie Social Media, spezielle Aufgaben, Kommunikation nach außen oder auch Hinweise auf externe Ereignisse enthalten. Essenziell für die Expertenschätzung ist eine finale Plausibilisierung und die Sicherstellung einer Überschneidungsfreiheit, die im Risikocontrolling erfolgt. Damit aus allen Einzelschätzungen ein plausibler Risikopuffer berechnet werden kann, muss überprüft werden, ob und in welchem Ausmaß dieselben Ereignisse geschätzt wurden und wie man diese sinnvoll zusammenfassen kann.
- Für den alternativen Ansatz würde ebenfalls zunächst der Rahmen wie in der isolierten Betrachtung vorgegeben werden. Auf dieser Basis würden die Auswirkungen auf relevante finanzielle Risiken geschätzt werden.
 - Das Reputationsrisiko führt dazu, dass Privatkunden Einlagen abziehen, die durch Geldaufnahmen am Geld- und Kapitalmarkt ersetzt werden müssen. Aus Sicht des Liquiditätsrisikos gehen in der LCR günstig angerechnete Refinanzierungsmittel verloren, die durch solche ersetzt werden, die hohe Abflussraten

aufweisen. Auswirkungen ergeben sich auch auf die interne Modellierung der Liquiditätsabflüsse. Aus Sicht des Zinsaufwands geht der Margenvorteil von Kundeneinlagen gegenüber institutionellen Kunden verloren. Damit sind die Risikoarten Zinsänderungsrisiko und Liquiditätsrisiko betroffen.

- Das Reputationsrisiko führt dazu, dass andere Kapitalmarktteilnehmer die Bonität kritischer einschätzen. Dadurch steigt der Spread, den die Bank zahlen muss. Das wirkt sich auf das Zinsergebnis aus. Hierbei würde die Zuordnung in die Risikoart Refinanzierungs(kosten)risiko als Teil der Liquiditätsrisiken erfolgen.

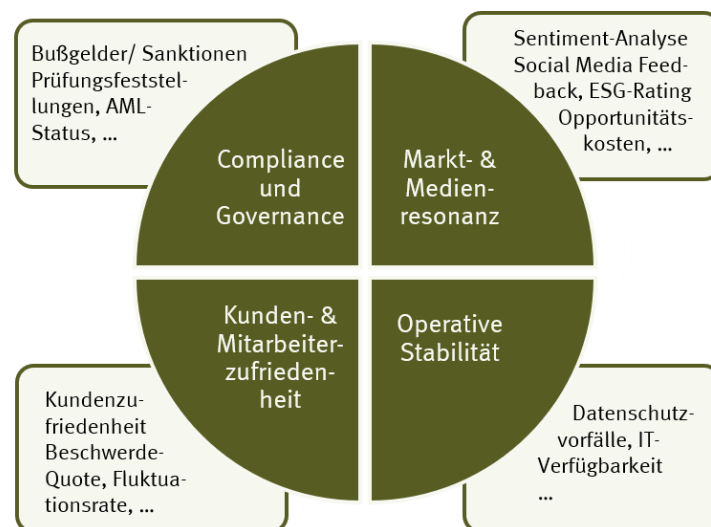
Für die Ermittlung einer Risikogröße würde bei der isolierten Betrachtung des Reputationsrisikos ein Risikopuffer bestimmt werden, der von der Risikodeckungsmasse abgezogen oder als pauschaler Risikowert angesetzt werden kann. Bei der Schätzung der Auswirkungen auf finanzielle Risiken könnten die jeweiligen Risikomodelle verwendet werden. Der Betrag für das Reputationsrisiko ergibt sich dann aus dem Delta des Risikowertes mit und ohne Szenario für die Expertenschätzung.

2. SCORECARD-MODELL

Das Scorecardmodell ist ein weiterer Ansatz, um das Reputationsrisiko eines Instituts zu messen, zu dokumentieren und zu steuern. Es werden qualitative und quantitative Kennzahlen eingebunden, was das Modell zu einer umfassenden Sichtweise aus mehreren Perspektiven macht. Die Kennzahlen werden von dem Finanzinstitut festgelegt und schließlich nach vorab festgelegten Vorgaben bewertet. Wir arbeiten mit einem Ampelsystem, welches zwischen *stabil* (grün), *Beobachtung empfehlenswert* (gelb) und *kritisch* (rot) unterscheidet. Dieses System wird auf jede Kennzahl einzeln angewandt. Das führt auch dazu, dass eine regelmäßige Neubewertung notwendig ist, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben und neue Erkenntnisse einzubeziehen.

Mögliche Kennzahlen

Welche Kennzahlen für ein Finanzinstitut am sinnvollsten sind, muss auf individueller Basis evaluiert werden. In diesem Fachbeitrag arbeiten wir mit universellen Kennzahlen, die so oder so ähnlich für sehr viele Institute relevant sind:



Für diese Kennzahlen muss vorab festgelegt werden, welche Ausprägungen zu welcher Einordnung im Ampelsystem führen. Das könnte beispielsweise so aussehen:

Dimension	Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Ampelsystem	Maßnahme
Compliance & Governance	Rechtssicherheit	Bußgelder & Sanktionen	0 EUR	0 - 1 - >1	Implementierung automatisierter Kontrollen
	Höchste Compliance-Standards	Prüfungsfeststellungen	0 schwerwiegende Findings bei Prüfungen	0 - 1 - >3	Kontinuierliche Gap-Analysen durch interne Revision
	Prävention Finanzkriminalität	AML-Status	<2 Auffälligkeiten	<2 - 2-3 - >3	Einführung automatisierter Kontrollen
Markt- & Medienresonanz	Positive Medienpräsenz	Sentiment-Analyse	Positiv 2:1 Negativ	2:1 - 2:2 - 2:3	Stärkung Presseabteilung
	Erreichen junger Kunden	Social Media Feedback	Views >10.000	>10k - 5k-10k - <5k	Etablierung Social-Media-Strategie
	Nachhaltige Marktpositionierung	ESG-Rating	Kein Downgrade	/ - -1 - >-2	Ausbildung Nachhaltigkeitsbereich
Kunden- & Mitarbeiterzufriedenheit	Maximierung Loyalität	Kundenzufriedenheit	>4/5 Sterne	>4 - 3-4 - <3	Ausbildung Berater
	Produkt-Exzellenz	Beschwerdequote	<1,5%/1.000 Kunden pro Quartal	<1,5% - 1,5-3% - >3%	Funktionierende Reklamation
	Sicherung Know-how	Mitarbeiterfluktuation	<1%/Quartal	<10% - 10-15% - >15%	MA-Bindung stärken durch Teilhabe
Operative Stabilität	Resilienz IT-Infrastruktur	IT-Verfügbarkeit	>99%	>99% - 96-99% - <96%	Investition in Systeme
	Wahrung Bankgeheimnis	Datenschutzvorfälle	0	0 - 1 - >1	Regelmäßige Systemtests

Ziel ist, dass die Einordnung in das Ampelsystem zu einem konkreten notwendigen Puffer (Risikobetrag oder Abzugsposten vom Risikodeckungspotenzial) in EUR führt. Um dies zu erreichen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Ein einfaches Mapping kann wie folgt aussehen: Als Basis dient das Risikodeckungspotenzial des Instituts. Die prozentuale Verteilung der Kennzahlen auf das Ampelsystem bestimmt, wie viel Prozent des Deckungspotenzials beispielsweise angesetzt werden müssen:

Grün	Gelb oder Rot	Anteil Deckungspotenzial als Puffer
> 95%	< 5%	0
85 – 95%	5 – 15%	0,5%
75 – 84,99%	15,01 – 25%	1%
65 – 74,99%	25,01 – 35%	1,5%
< 65%	> 35%	2%

3. INDIKATOR-MODELL

Diese Systematik kann und sollte an das einzelne Institut angepasst werden. Überlegungen sollten in die Richtung gehen, ob gelbe und rote Kennzahlen noch einmal aufgeteilt oder verstärkt gewichtet werden (bspw. doppelt) oder ob es eine festgelegte Größe gibt, ab der auf jeden Fall wie im Beispiel 2% Puffer angesetzt werden müssen, egal, wie die anderen Kennzahlen aussehen (bspw. ab 10% der Kennzahlen im roten Bereich müssen 2% Puffer geplant werden, auch wenn die restlichen 90% der Kennzahlen grün sind).

Diese Systematik kann einfach angepasst und erweitert werden, dazu sollte eine Art Backtesting oder eine andere Art der Validierung als Grundlage genutzt werden. Die Komplexität und Alltagsauglichkeit sollte allerdings nicht aus den Augen verloren werden.

Das Indikatormodell ist ein weiterer Ansatz, der der Identifizierung und Bewertung von Reputationsrisiken dient. Auch hier soll festgestellt werden, wo in einem Institut welche Arten von Reputationsrisiken auftreten und was diese auslösen kann. Dieser Ansatz basiert auf einem Self-Assessment, welches Bottom-up mithilfe strukturierter Interviews oder Workshops in jedem Fachbereich durchgeführt wird. Die zentrale Frage dieses Assessments lautet, welche Reputationsprobleme sich von innen oder außen heraus ergeben können. Um den Ansatz für die Fachbereiche greifbarer zu gestalten, können die Risikotreiber als grober Rahmen vorgegeben werden. Als Risikotreiber können beispielsweise definiert werden:

Gesellschaftliche Anforderungen

Finanzinstitute agieren immer unter externen Rahmenbedingungen, die Richtlinien vorgeben. Das bedeutet, dass internes Handeln immer gesellschaftlichen Vorstellungen unterliegt. Gute Beispiele dafür sind die Höhe von Vorstandsgehältern oder Diversitätsziele. Mögliche Fragestellungen, die man sich im Zusammenhang mit diesem Risikotreiber stellen kann, sind:

- Wie hoch ist die Quote der negativen Berichte über Personalthemen des Instituts?
- Werden gesetzliche Regelungen zur Diversität (bspw. Frauenquote) eingehalten?

Finanzielle Performance

Ein weiterer möglicher Risikotreiber ist die finanzielle Performance, die für das Reputationsrisiko wesentlich ist. Eine nachhaltige Performance ist unabdingbar und sollte unter anderem durch die Vermeidung von Strafzahlungen oder Rechtsstreitigkeiten garantiert werden. Eine negative finanzielle Performance entsteht durch und bedingt beispielsweise Einbrüche der Aktienkurse oder Rechtsstreitigkeiten wegen verspäteter Auszahlungen. Mögliche Fragestellungen zu diesem Risikotreiber sind:

- Wie stabil waren die Erträge im historischen Kontext?
- Wie groß waren die Auswirkungen von Krisen (bspw. Coronapandemie)?
- Zahlt das Institut Rechnungen direkt und nimmt Auszahlungen unmittelbar vor?

Qualität interner Prozesse

Fehlerhafte Handlungen, die zu Reputationsschäden führen können, werden oftmals durch qualitativ hochwertige Prozesse vermieden. Typische Fehler könnten der Verlust von Kundenunterlagen wegen fehlender Absprachen zwischen Mitarbeitern oder eine Bargeldauszahlung an nicht autorisierte Dritte sein.

Hilfreiche Fragestellungen zur Bewertung sind:

- Wie positiv oder negativ ist das Ergebnis aus dem IKS?
- Beschwerden sich Mitarbeiter häufig über bestehende Prozesse?
- Wie viele Schadensfälle aufgrund von Mitarbeiter-/Prozessfehlern wurden im letzten Jahr erfasst?

Kundenzufriedenheit

Damit Kunden zufrieden sind, müssen die angebotenen Produkte die Kundenerwartungen treffen. Negative Beispiele sind, wenn die Kosten für ein Produkt im Vergleich zur Performance zu hoch sind oder die App hohe Ausfallzeiten hat. Fragen, die zu beantworten sind, wären beispielsweise:

- Wie viele Beschwerden über Produkte gehen ein und wie verändert sich diese Anzahl?
- Gibt es Produkte, die schnell gekündigt werden?

Die identifizierten Risiken in einem Fachbereich werden anhand einer vorgegebenen Skala bewertet. Sind keine, positive oder negative Effekte wahrscheinlich? Sind keine Effekte zu erwarten, liegt der Wert bei 0. Positive Effekte können zwischen 1 und 5 eingeordnet werden (je höher die Zahl, desto positiver der Effekt). Negative Effekte hingegen werden zwischen -1 und -5 skaliert (je kleiner die Zahl, desto negativer der Effekt). Nachdem jeder Fachbereich seine Risiken einzeln bewertet hat, werden diese auf Gesamtbankebene zusammengeführt, um eine Gesamtbewertung zu bekommen.

Vereinfachtes Beispiel zum Indikatormodell

Ebene Fachbereich

Fachbereich	Gesellschaftliche Anforderungen	Finanzielle Performance	Qualität interner Prozesse	Kundenzufriedenheit
A	-2	1	-5	4
B	0	-3	-3	1
C	-4	0	-2	3

Aggregierte Ebene

- Gesellschaftliche Anforderungen: $(-2 + 0 + -4) / 3 = -6 / 3 = -2$
- Finanzielle Performance: $(1 + -3 + 0) / 3 = -2 / 3 = -0,67$
- Qualität interner Prozesse: $(-5 + -3 + -2) / 3 = -10 / 3 = -3,34$
- Kundenzufriedenheit: $(4 + 1 + 3) / 3 = 8 / 3 = 2,67$

Weiterführende Annahme

Die Risikotreiber und Fachbereiche werden gleichwertig gewichtet:

Reputationsrisiko für die Gesamtbank = $(-2 + -0,67 + -3,34 + 2,67) / 4 = -0,84$

Unmittelbares Fazit

Die Risikotreiber Gesellschaftliche Anforderungen und Qualität interner Prozesse bergen relativ hohe Reputationsrisiken und sollten mit Maßnahmen bedacht werden.

Mapping

Das Indikatormodell soll ebenfalls zu einem konkreten Puffer in EUR führen. Auch hier wird als Basis das Risikodeckungspotenzial des Instituts ausgewählt. Eine mögliche Systematik sieht beispielsweise folgendermaßen aus:

Score Gesamtbank	Anteil Deckungspotenzial als Puffer
≥ 0	0%
-1 bis -0,01	0,5%
-2 bis -1,01	1%
-3 bis -2,01	1,5%
-4 bis -3,01	2%
-5 bis -4,01	2,5%

UMSETZUNG IM ICAAP

Die drei vorstellten Ansätze sollen der Bewertung der Reputationsrisiken dienen und falls erforderlich auch die Messung im Rahmen der Risikotragfähigkeits- bzw. ICAAP-Berechnung erlauben.

Ob eine Berücksichtigung erforderlich ist, ergibt sich im Sinne von MaRisk AT 2.2 aus der Wesentlichkeitsbeurteilung und aus der Betrachtung der Summe der unwesentlichen Risiken nach MaRisk AT 4.1 Tz. 1. Dabei kann in der ökonomischen Perspektive die Wesentlichkeitsschwelle von 5% herangezogen werden, für die normative Sichtweise wäre eine individuelle Festlegung erforderlich.

Wie erfolgt die quantitative Berücksichtigung?

- Bei allen drei Ansätzen kann die Abbildung mittels Risikopuffer erfolgen. Dieser kann in der ökonomischen Perspektive vom Risikodeckungspotenzial abgezogen oder als pauschaler Risikowert berücksichtigt werden. In der normativen Perspektive wäre die Berücksichtigung eines Kapitalpuffers möglich.
- Für den Ansatz Expertenschätzung wäre bei der Betrachtung der Auswirkungen auf relevante finanzielle Risiken eine Abbildung des Reputationsrisikos mittels etablierter Modelle möglich, indem beispielsweise der Zins-VaR und der Refi-VaR mit und ohne Reputationsrisiko ermittelt werden und das Delta als Reputationsrisikos interpretiert wird. Dieses Vorgehen wäre insb. im Stressfall zielführend.

STEUERUNG VON REPUTATIONS- RISIKEN

Nach einer angemessenen Bewertung des Reputationsrisikos geht es darum, eine angemessene Steuerung zu etablieren. Essenziell dafür ist das Vorhandensein adäquater Regelungen, Strategien, Prozesse und Mechanismen. Ebenso wichtig ist das Vorhandensein von Kommunikationsplänen, sowohl intern als auch extern. Ein weiterer Hebel ist das Schärfen des internen Bewusstseins für Reputationsrisiken und die Bedeutung der einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich der Außenwahrnehmung.

INSTRUMENTE ZUR VERLUST- BEGRENZUNG

Die Steuerung von Reputationsrisiken beinhaltet auch, die möglichen Verluste von vornherein zu begrenzen. Dafür gibt es einige Instrumente, die Anwendung finden können:

- Etablieren von Verhaltenskodizes sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter im Analogen und Digitalen
- Festhalten klarer Richtlinien, mit welcher Art von Kunden Geschäfte eingegangen werden und mit welchen nicht
 - (Teil-)Branchen können ausgeschlossen werden, um zweifelhafte Geschäfte von vornherein zu vermeiden
 - Vermeintliche Macht oder Vermögen sollten nicht dazu führen, dass Regeln umgangen werden
- Fokus auf das Prozessmanagement, um ein sauber aufgestelltes Institut zu garantieren

UNTERSTÜTZUNG DURCH 1 PLUS i

- Investitionen in qualitativ hochwertige Mitarbeiter und Führungskräfte
- Investitionen in die Ausbildung von Mitarbeitern
- Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, um Problemfelder schneller zu identifizieren
- Starke Krisen- und Kommunikationspläne, um im Notfall schnell reagieren zu können

Sie möchten noch mehr im Zusammenhang mit Reputationsrisiken wissen oder mit uns zu diesen Themen diskutieren? Die 1 PLUS i GmbH unterstützt Sie neben der Klärung spezifischer Fragen insb. auch bei der konkreten Einführung von Bewertungsansätzen oder Analysen, wie das Reputationsrisiko in Ihrem Institut aufgestellt ist. Wir erarbeiten u.a. Quick-Check-Lösungen, welche wir Ihnen in Form von Inhouse-Kundenworkshops sehr gern vorstellen. Sprechen Sie uns doch einfach an!

Ihr 1 PLUS i Team

AUTOREN



HENNING HEUTER
henning.heuter@1plusi.de



FRIEDERIKE KRÜSEMANN
friederike.kruesemann@1plusi.de