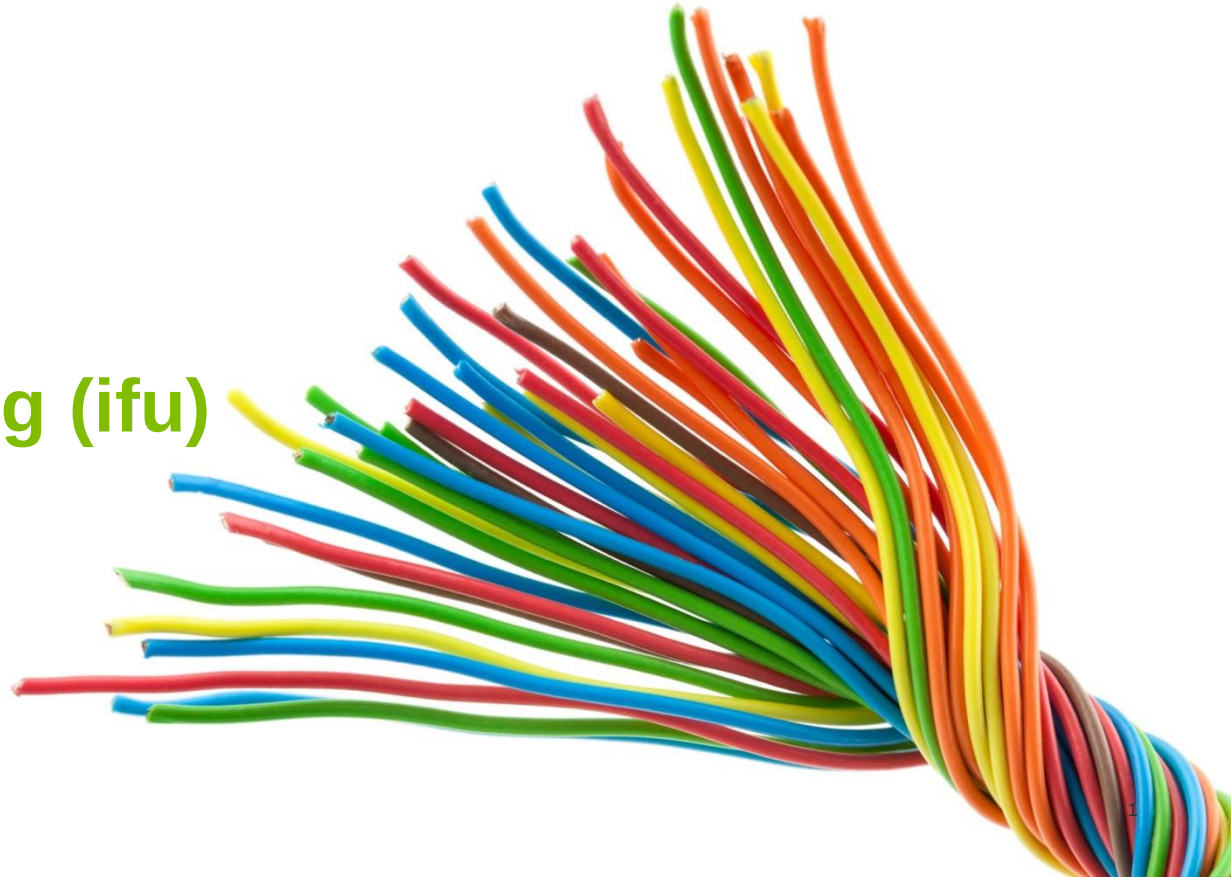
Deloitte.

Herausforderungen und Trends des Risikomanagements am Beispiel Banken

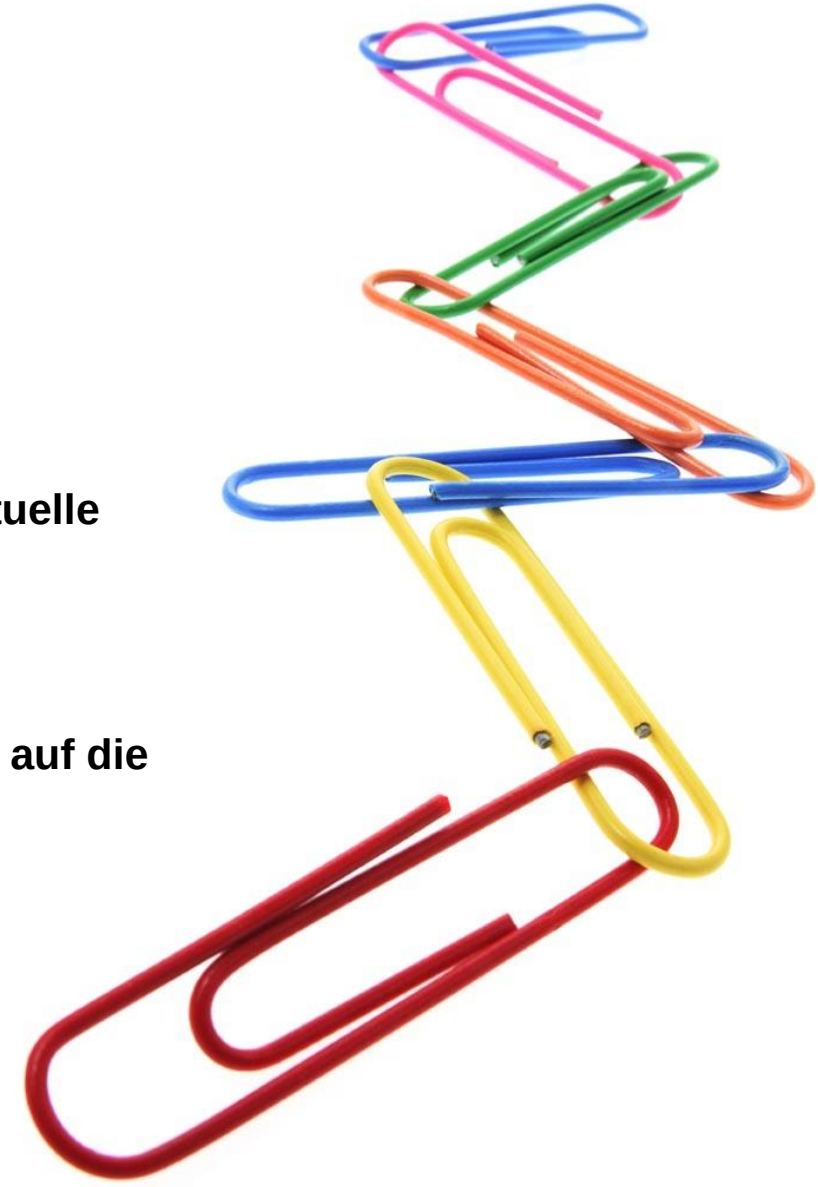
Forumsvortrag am **Institut für Unternehmensführung (ifu)**



Deloitte Consulting GmbH
1. Dezember 2015

Agenda

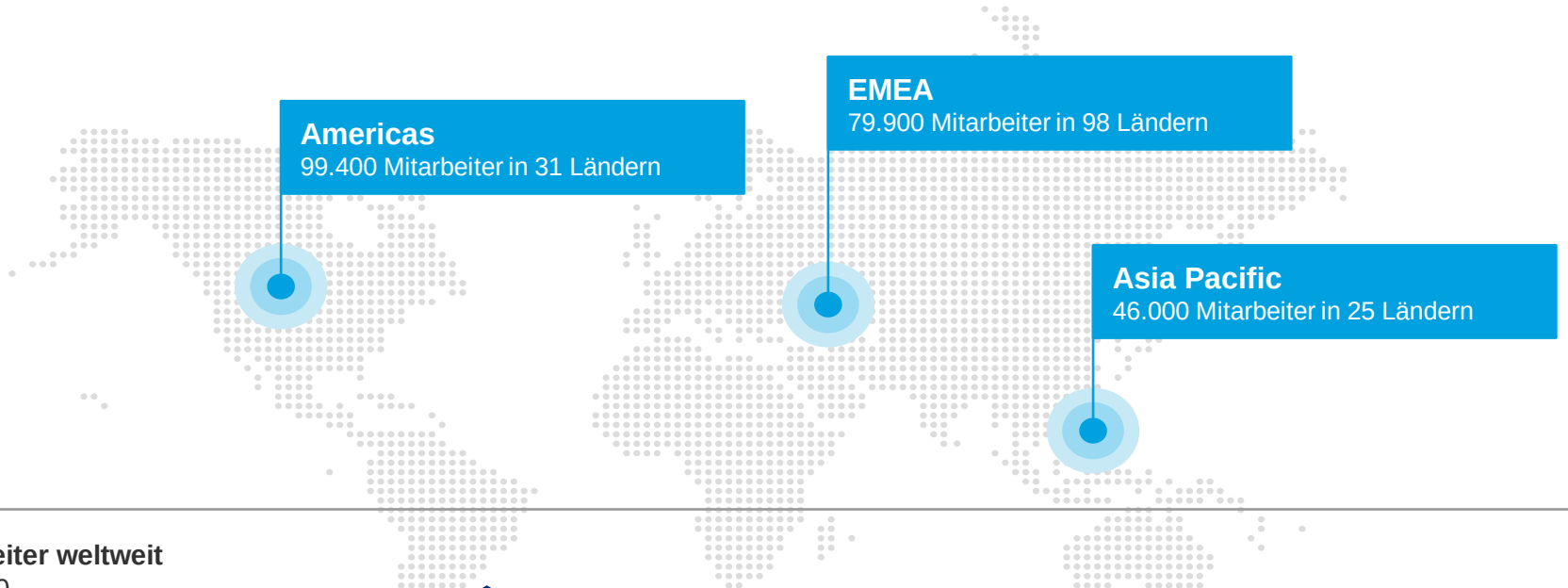
1. **Einführung**
2. **Deloitte Global Risk Management Survey: Aktuelle Entwicklungen und Markteinschätzungen**
3. **BCBS #239: die (späte) Reaktion der Aufsicht auf die Finanzkrise**
4. **Risikomanagement in der Praxis am Beispiel Reputationsrisiken**



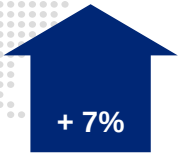
© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Viele Standorte – ein Standpunkt

Deloitte ist eine der größten Prüfungs- und Beratungsgesell-schaften mit einem breiten Leistungsspektrum, von Wirtschafts-prüfung über Tax & Legal bis Corporate Finance und Consulting



Mitarbeiter weltweit
225.400



2015

Vorteil unserer weltweiten Präsenz: wir bündeln enormes länder-spezifisches Know-how und arbeiten global auf einheitlich hohem Niveau.

Das bedeutet: jederzeit an jedem Ort exzellente Qualität, ausgeprägter Teamgeist im globalen Netzwerk, grenzüberschreitende Zusammenarbeit und interdisziplinäre Lösungen.

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Spezialisten bündeln Wissen – wir bündeln Spezialisten

Deloitte hat vier Funktionen, die übergreifend zusammenarbeiten, um viele verschiedene Branchen thematisch breit abzudecken

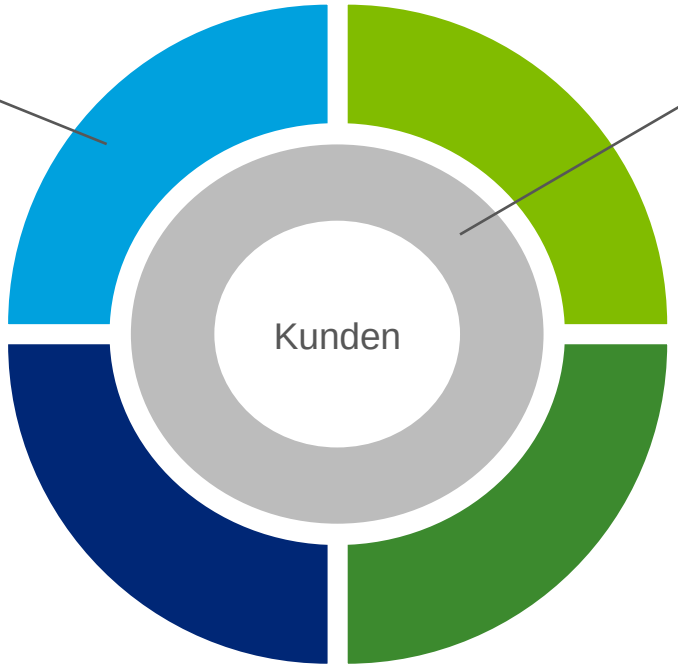
Funktionen

Wirtschaftsprüfung

Tax & Legal

Consulting

Corporate Finance



Branchen

Consumer Business

Energy & Resources

Financial Services

Life Sciences & Health Care

Manufacturing

Public Sector

Real Estate

Technology, Media & Telecommunication

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Unsere Beratungskompetenz

Wir bieten unseren Kunden in Financial Services Lösungen von der Strategie bis hin zur IT-Implementierung

Branchen-fokus:	Strategie	Prozesse und Organisation	Personalmanagement/ Human Capital	IT-Architekturen	Unternehmens-lösungen
Financial Services	• Strategie (inkl. Markt und Kunden) • Evaluation Geschäftsmodell	• Projekt-, Programm- und Projektportfolio-Management • Prozessoptimierung / Lean Six Sigma • Risikomanagement	• Organisationsdesign • Change Management • Performance-management der HR-Funktion • Vergütungs- und Incentivierungs-systeme • HR-Transformationen	• IT-Strategie und Governance • Design IT-Architekturen • IT-Sourcing und neutrale Outsourcing-Beratung • IT-Transformations-konzepte / Umsetzung • Management großer IT-Projekte	• Implementierung komplexer Systeme • Performance Management & Analytics: Steuerung, Reporting, BI, DWH • Fachkonzeptionen zur IT-Integration
Consumer Business	• Marktanalysen, Kundensegmentierung, Kundenwertanalyse				
Manufacturing	• Analysen / Optimierung Wertschöpfungskette	• Shared Services • Sourcing / Einkauf • Design Target Operating Model • Finanztransformation			
Technology, Media &Telco	• Wettbewerb-Assess-ments				
…					

Umsetzbare Strategie

Kern unseres Beratungs-geschäfts

Größte vollintegrierte Human Capital-Beratung in Europa

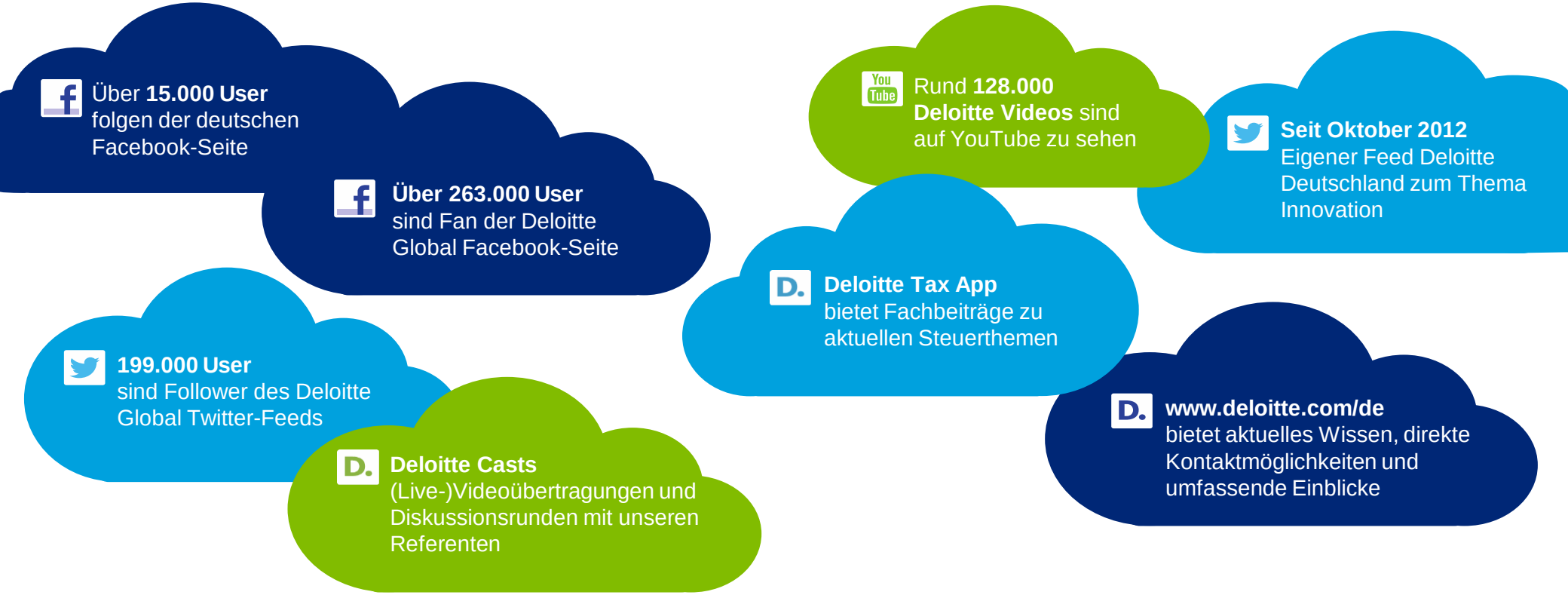
Umsetzung von Unternehmens-anforderungen in IT

Umfangreiche Fachkonzeptions- und Implementierungs-fähigkeiten

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Wissen weitergeben – weltweit

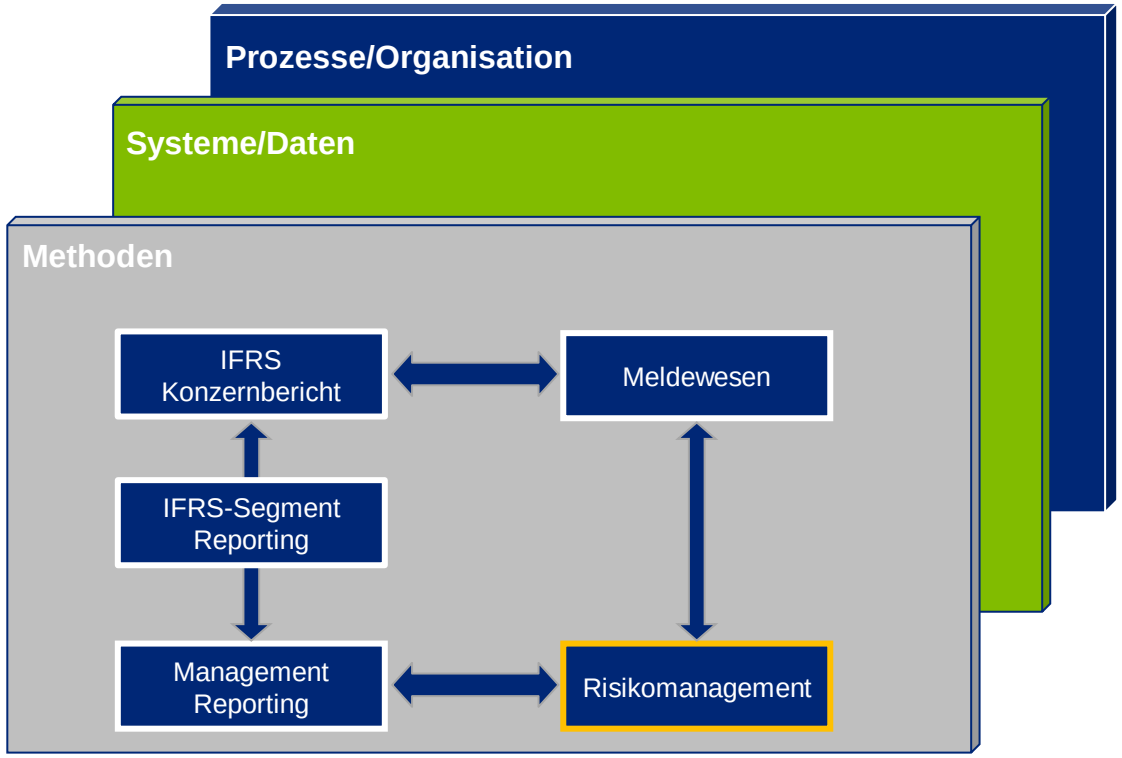
Das Fundament unseres internationalen Erfolgs ist Wissen. Denn Wissen ist der Schlüssel für die Arbeit mit unseren Kunden, für das Verstehen unserer Welt und für die Fähigkeit, neue Wege zu gehen



© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Herausforderungen für das Risikomanagement

Das Risikomanagement in Banken gerät durch einen schwierigen Markt zunehmend unter Druck

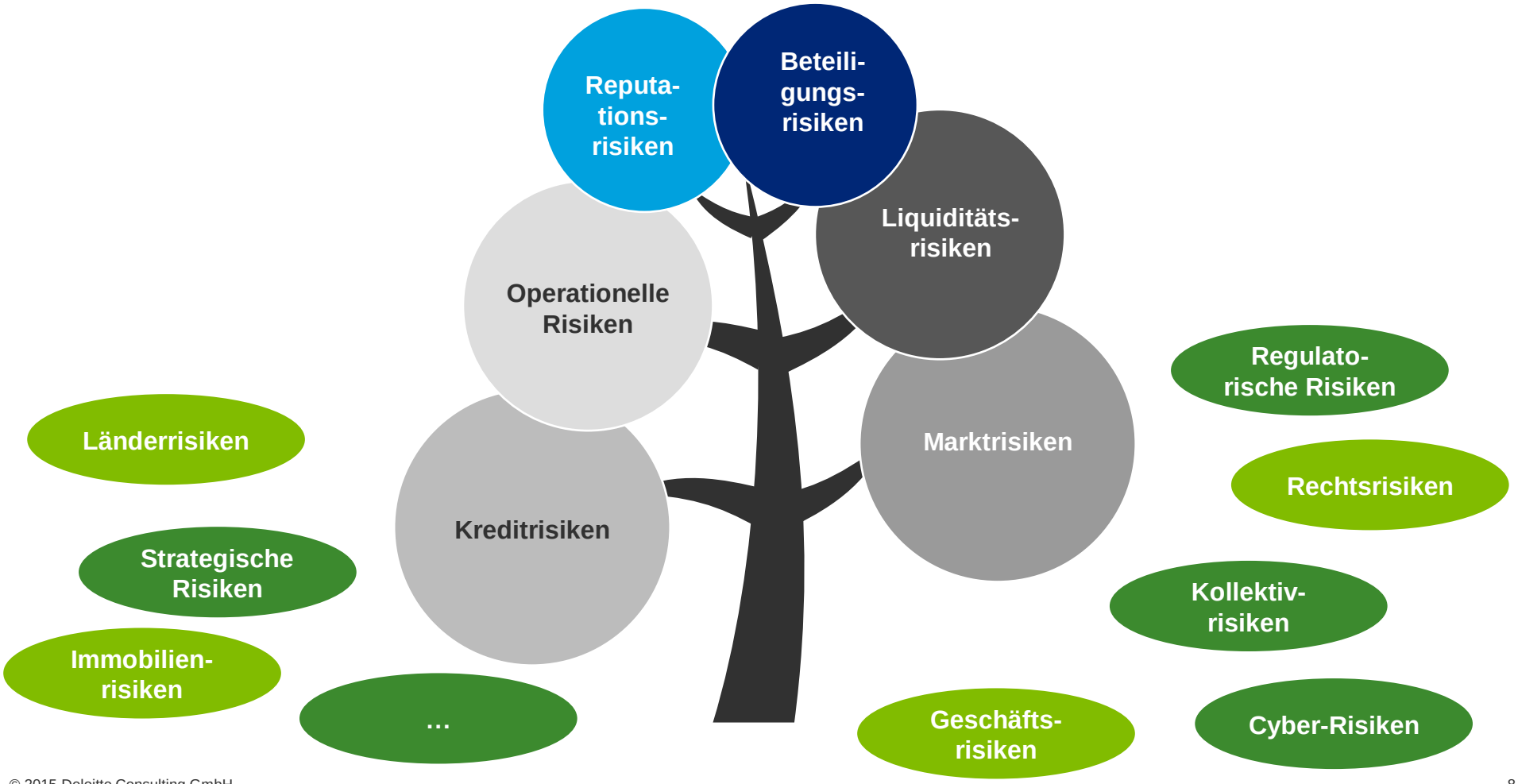


- **Wachsende externe Anforderungen:**
  - AQR/Stresstest
  - BCBS #239
  - SREP
- **Schwieriges Marktumfeld**
  - Wachsende Konkurrenz von Nichtbanken
  - Eurokrise
  - Niedriges Zinsniveau
  - Kostendruck
- **Wachsende Wechselwirkungen zwischen den Steuerungskreisen**
  - IFRS 9
  - AnaCredit

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Risikoarten in Banken

Banken müssen eine Reihe von verschiedenen Risikoarten managen – welche kennen Sie?



© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Agenda

1 Einführung

2 **Deloitte Global Risk Management Survey: Aktuelle Entwicklungen und Markteinschätzungen**

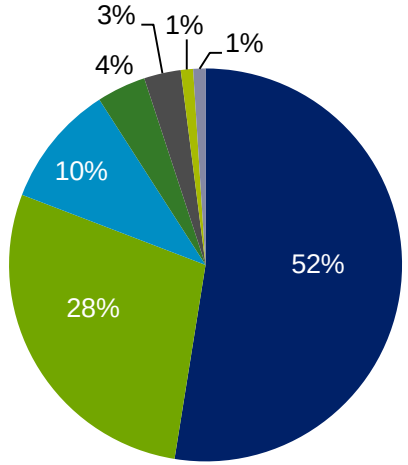
3 BCBS #239: die (späte) Reaktion der Aufsicht auf die Finanzkrise

4 Risikomanagement in der Praxis am Beispiel Reputationsrisiken

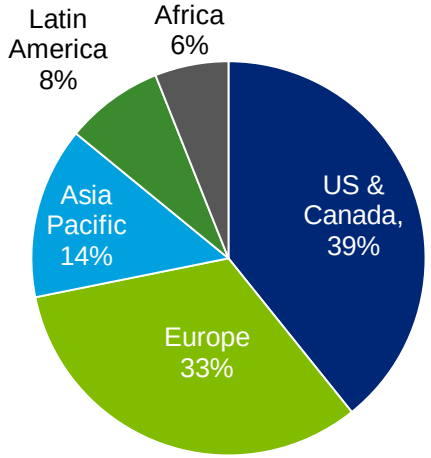
© 2015 Deloitte Consulting GmbH

About the survey

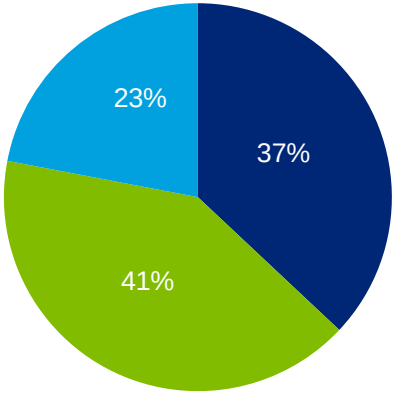
Participating institutions were primarily commercial and retail banks, insurance companies, and investment management companies	Headquartered in a variety of geographies, many responding institutions are global companies	The range of asset sizes includes some of the world's largest institutions as well as smaller, regional institutions
Primary business	**Geography**	**Asset size**



- Bank
- Insurance company
- Investment management
- Government-related finance company
- Bancassurance
- Investment bank
- Other industries



- U.S. & Canada
- Europe
- Asia Pacific
- Latin America
- Africa



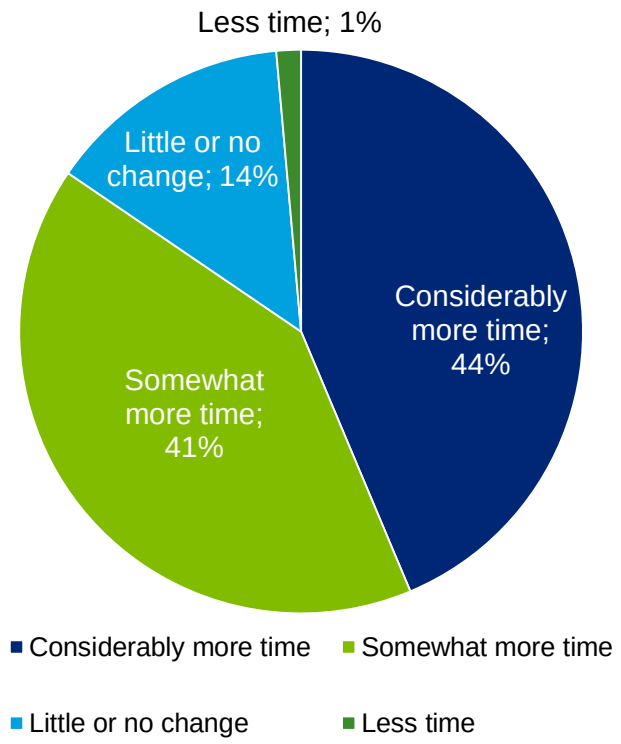
- Greater than $100 Billion
- $10 - $100 Billion
- Less than $10 Billion

Note: Some graphs do not add to 100% due to rounding.

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Role of the board of directors

Survey results: How much time does your board of directors devote to the oversight of risk, as compared to two years ago?



Insights: Reflecting increased regulatory requirements, 85 percent of respondents reported that their board of directors currently devotes more time to oversight of risk than it did two years ago.

The most common board responsibilities are:

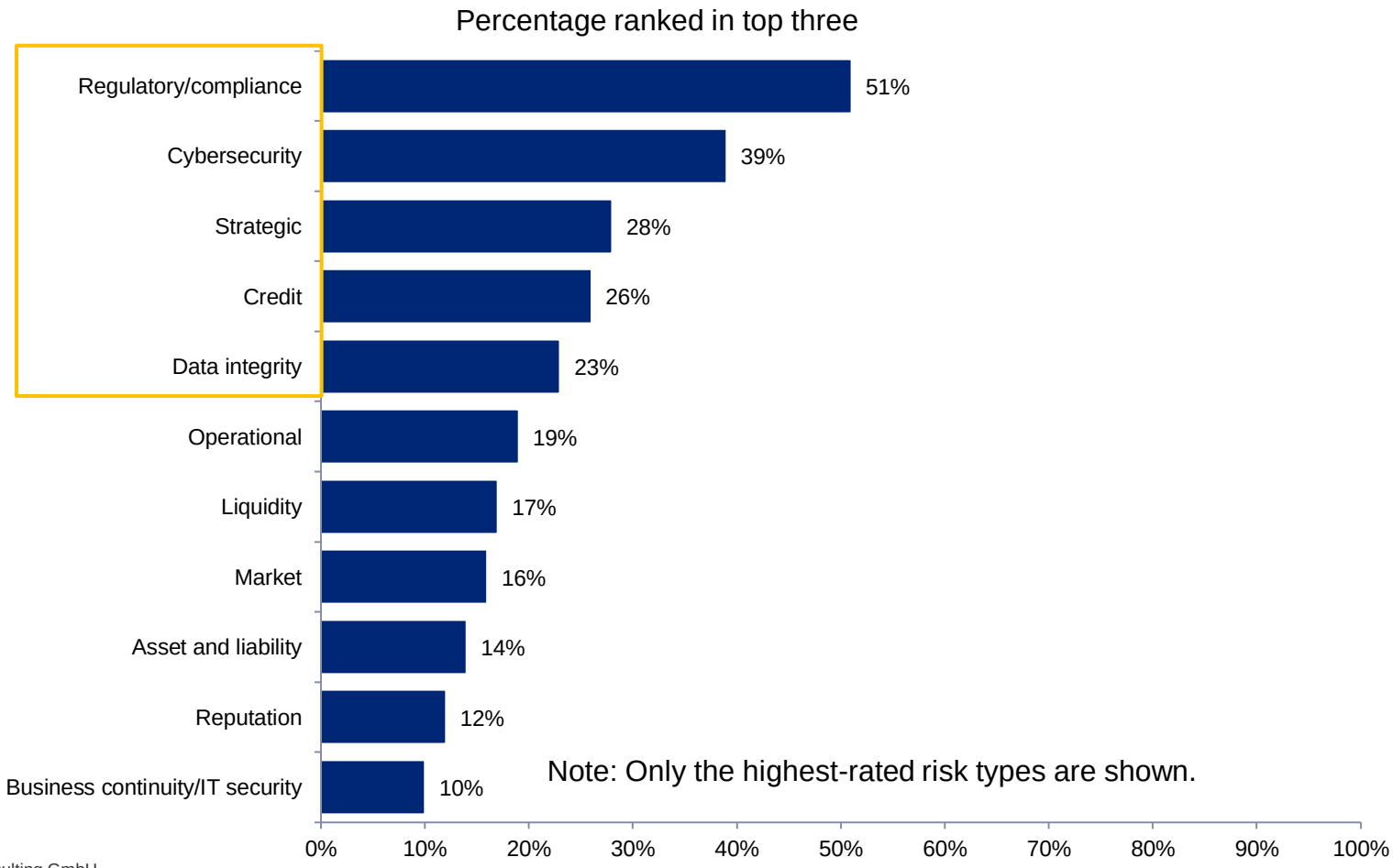
- approve the enterprise-level statement of risk appetite
- and review corporate strategy for alignment with the risk profile of the organization

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Management of key risks

Survey results: Over the next 2 years, which 3 risk types do you think will increase the most in their importance for your business?

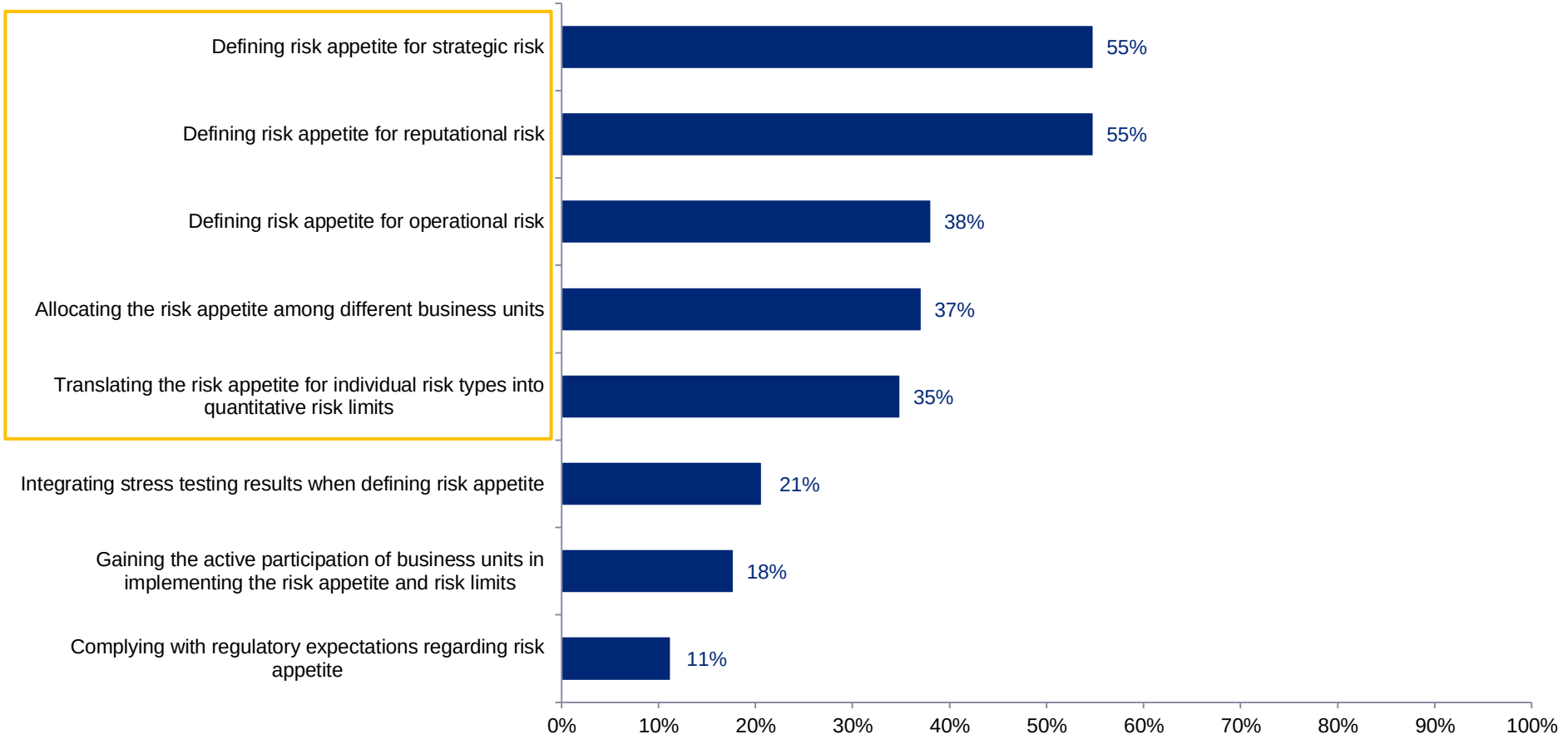
1 = Greatest increase in importance; 2 = Second greatest increase in importance; 3 = Third greatest increase in importance.



© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Board risk activities

Survey results: How challenging is each of the following in defining and implementing your organization's enterprise-level risk appetite statement?



Base: Percentage responding extremely or very challenging

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Enterprise Risk Management

Survey results: How challenging is each of the following for your company when managing risk?

Base: Percentage responding extremely or very challenging

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Agenda

1. Einführung
2. Deloitte Global Risk Management Survey: Aktuelle Entwicklungen und Markteinschätzungen
3. **BCBS #239: die (späte) Reaktion der Aufsicht auf die Finanzkrise**
4. Risikomanagement in der Praxis am Beispiel Reputationsrisiken

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) #239

Grundsätze für „Effective Risk Data Aggregation and Reporting“ sind v.a. für global und national systemrelevante Banken relevant

Adressaten

- Primär an die globalen systemrelevanten Banken (G-SIB) gerichtet
- Die Anwendung für systemrelevante Banken in nationalen Märkten (D-SIB) wird empfohlen und wurde bereits von vielen nationalen Aufsichten avisiert
- Quasi Marktstandard für die Banken unter EZB-Aufsicht

Zielsetzung

- Stärkung der Stabilität des internationalen Finanzsystems durch **Vorbereitung von Prozessen und Infrastruktur auf Stress- und Krisensituationen**
- Beschleunigung und Verbesserung der **Entscheidungsprozesse**
- Beseitigung der **Schwachstellen bei Daten, Systemen und Prozessen**
- Ausbau der **Transparenz und Reportingkapazitäten auf Konzernebene**

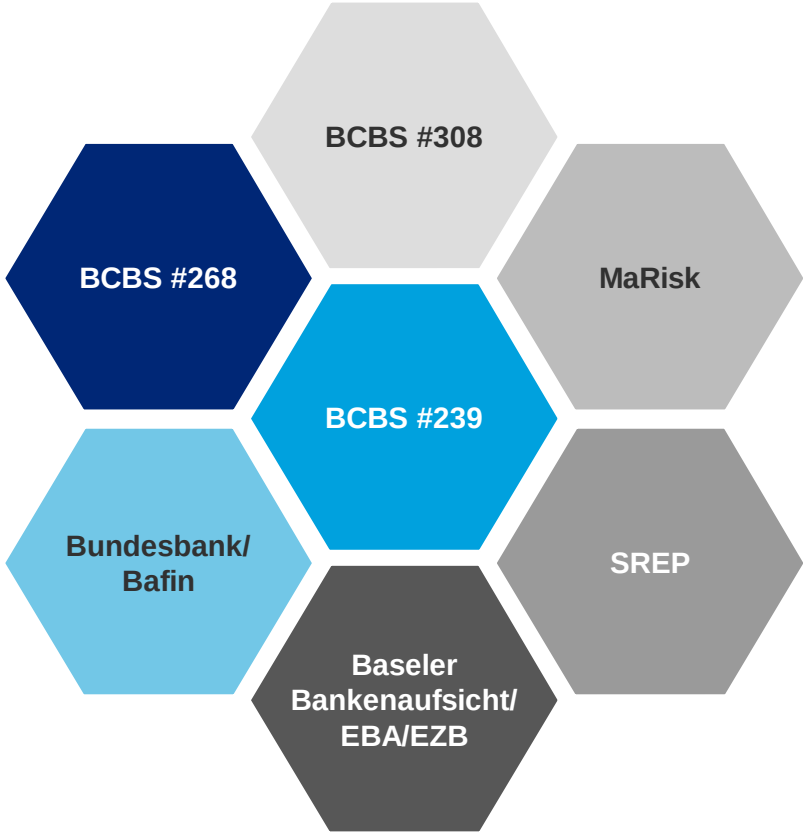
Fahrplan

- Umsetzung bis Januar 2016 (G-SIBs)
- Bzw. drei Jahre nach Designation

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Die Gefahr der Begriffsverwirrung ist groß

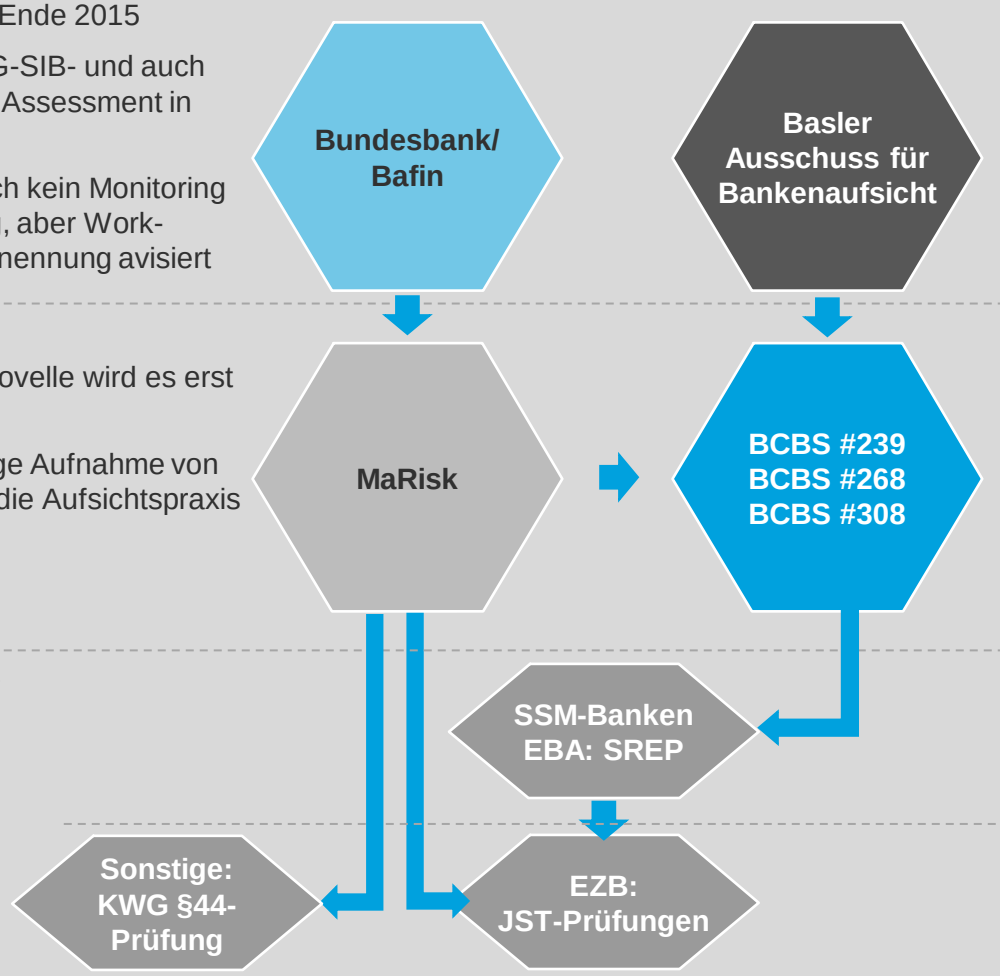
Es gibt nicht nur einen Regulator und auch nicht nur ein BCBS-Grundsatzpapier….



© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Sowohl Prüfungen der MaRisk als auch der BCBS #239 Compliance werden bei SSM-Banken durch die EZB beauftragt

- D-SIB-Benennung: Zeitnah, spätestens bis Ende 2015
- Kein weiteres G-SIB- und auch kein DSIB-Self Assessment in 2015 geplant
- Für D-SIBs noch kein Monitoring der Umsetzung, aber Work-shops nach Benennung avisiert



- Aktuell: Quartalsweises Monitoring der G-SIBs hinsichtlich BCBS #239- Umsetzungsfortschritt
- Good Practice-Paper für JSTs in Erstellung (Veröffentlichung wird nicht beabsichtigt)
- Keine weiteren Veröffentlichungen bzw. Konkretisierungen geplant

- Eine MaRisk-Novelle wird es erst in 2016 geben
- Aber: kurzfristige Aufnahme von BCBS #239 in die Aufsichtspraxis geplant

- Individuelle Interpretation in Bezug auf Größe und Geschäftsmodell für alle Banken notwendig
- Gute Begründung bei defensiver Auslegung erforderlich

- Risikomanage-ment-relevante Sachverhalte bleiben weiterhin Gegenstand des nationalen Aufsichts-prozesses

- EBA-Guidelines on common procedures and methodologies for SREP: Prüfung von BCBS #239-Sachverhalten ab 2016

- Sanktionen => Kapitalaufschläge im Ermessen des jeweiligen Aufsehers
- Konkretisierungen der Anforderungen über die JST-Prüfungen

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Herausforderung BCBS #239-Umsetzung

Die BCBS #239-Grundsätze stellen erstmals Anforderungen an eine integrierte Risiko-, Daten- und Systemsicht

- Die Qualität des Risikoreporting muss die Standards in Bezug auf Genauigkeit, Integrität und Vollständigkeit erfüllen
- Fähigkeit zu flexiblem Ad Hoc-Reporting
- Konzernweit einheitliche Definitionen von Risikoarten und Kennzahlen, Dokumentation in einem Data Repository
- Adressatengerechte Reports

- Das Risikoreporting sollte durch dokumentierte Prozesse unterstützt werden, um Standards im Bezug auf Aktualität, Qualität und Anpassungs-fähigkeit zu gewährleisten
- Schnelle und möglichst automatisierte Prozesse
- Höhere Anforderungen in Stress- und Krisenzeiten

- Abstimmbarkeit der Daten bei verschiedenen Datenquellen je Risikoart
- Anpassungsfähigkeit der Systeme an veränderte Anforderungen, etablierte Change-Prozesse
- Schnelle technische Verarbeitungsprozesse

- DQ-Management für höhere Prozessqualität, -geschwindigkeit und Berichtsqualität
- Risikomindernde Kontrollen und Maßnahmen bei IDV-generierten Daten
- Konzernweit einheitliche Identifier für Risikodaten
- Transparenz über Datenflüsse

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Progress Report #2 vom 23. Januar 2015 = BCBS #308

Seit dem letzten Progress Report haben G-SIBs kaum Fortschritte, sogar teilweise Rückschritte berichtet. 45% der befragten G-SIBs erwarten, dass sie die Deadline 31.12.2015 nicht halten werden

Auszüge aus dem Progress Report

- Grundlage: Aussagen von **30 G-SIBs** im Vergleich zum letzten Self Assessment von 2013
- Im Durchschnitt **kaum Verbesserungen** bezüglich der Compliance zu den verschiedenen Prinzipien
- **16 Banken senkten die Bewertung** in mindestens einem Grundsatz, meistens im Bereich Governance/ Infrastruktur, aber vor allem auch bei Grundsatz 3 (Accuracy/Integrity)
- **Schlechteste Bewertungen: IT Infrastructure, Adaptability, Accuracy/Integrity**
- Der Baseler Bankenausschuss (BCBS) sieht die Einhaltung der Governance-/Infrastruktur-Grundsätze als zwingend für die Compliance der anderen Grundsätze an
- Übergreifende Einschätzung: **die G-SIBs stufen sich eher zu positiv ein** und voraussichtlich werden noch mehr als 45% der G-SIBs die Deadline 31.12.2015 nicht halten können

Schlussfolgerungen des Ausschusses

- **Stärkere Einbeziehung des Senior Management** in die Aufsicht der BCBS #239-Projekte
- **Engere Begleitung von IT-Infrastrukturprojekten durch die nationale Aufsicht**
- Empfehlung von BCBS #239 an die nationalen Aufseher:
  - **Zeitnahe Kontaktaufnahme mit den D-SIBs** (Management und Interne Revision)
  - **Prüfungen schon während der Projektlaufzeit**
- **Topthemen:** Betonung der Wichtigkeit von **Qualitätskontrollen** und der **Verringerung von IDVen**, **konzernweite Anwendung der BCBS #239**
- Die verschiedenen Aufseher haben **keine einheitliche Strategie** zum Umgang mit non-Compliance
- BCBS erwartet einen „risikobasierten“ Ansatz als Mittel, um **Maßnahmen bei non-Compliance** abzuleiten

Quelle: http://www.bis.org/bcbs/publ/d308.pdf

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Probleme resultieren häufig aus gewachsenen IT-Lösungen mit umfassenden IDV-Einsatz, komplexen Prozessen und fehlender Reporting-Flexibilität

I. Gesamtunternehmensführung und Infrastruktur		Typische BCBS #239-Compliance-Lücken
1	Governance	Fehlende Dokumentationen, offene Festlegung von Verantwortlichkeiten
2	Datenarchitektur und Infrastruktur	Fehlende Flexibilität der Systeme, Probleme bei Datenzusammenführungen
II. Risikodaten-Aggregationskapazitäten		
3	Genauigkeit und Integrität	Kritische Themen bei Datenqualität, Abstimmungen, IDV-Einsatz, Datenintegration
4	Vollständigkeit	Mangelnde Flexibilität der Auswertungen sowie Absicherung Vollständigkeit über alle Ebenen
5	Aktualität	Zu lange Berichtszeiten in Kredit- und Gesamtrisikoberichten
6	Anpassungsfähigkeit	Fehlende Flexibilität Ad-hoc-Reporting, fehlende systematische Tests des Reportings
III. Risikoberichterstattung		
7	Genauigkeit	Fehlende Maßnahmen zu Datenqualität sowie zur Abstimmung Risk/Finance
8	Umfassender Charakter	Vielfach Notwendigkeit zur Fokussierung/Reduzierung
9	Klarheit und Nutzen	Keine konzernweit einheitlichen Datendefinitionen
10	Häufigkeit	Bei einigen Banken sind monatliche Berichte und schnelles Ad-hoc-Reporting kritisch
11	Verbreitung	Keine systemseitige Unterstützung bei der Bereitstellung der Risikoreports
IV. Überprüfungen, Instrumente und Zusammenarbeit durch die Aufsicht		
12	Überprüfung	I.d.R. kein Zusatzaufwand über Grundsätze 1 – 11 hinaus
13	Korrektur- und Aufsichtsmaßnahmen	I.d.R. kein Zusatzaufwand über Grundsätze 1 – 11 hinaus
14	Grenzüberschreitende Zusammenarbeit	Nachschärfung der konzernweiten, abgestimmten Aufstellung ggü. der Aufsicht

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

BCBS #239 Self Assessment

Ein echtes Kundenbeispiel

Einschätzung BCBS #239-Compliance für die Ist-Situation

< 1,00-1,99 | 2,00-2,49 | 2,50-2,99 | 3,00 – 3,49 | 3,50-4,00 >

Scoring Summary - Overview

	Principles	∅ per Principle:	Per Principle / Risk Area:						
			Total Bank Risk	Credit Risk/ CCR	Liquidity Risk	Market Risk	Operational Risk	Beteiligung srisiken
			Risk Areas						
P1	Governance	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04
P2	Data Architecture and IT Infrastructure	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07
P3	Accuracy and Integrity	1,96	1,95	1,86	2,00	1,95	2,00	2,00
P4	Completeness	2,53	2,33	2,50	2,50	2,75	2,58	2,50
P5	Timeliness	1,68	1,70	1,90	1,40	1,70	1,70	1,70
P6	Adaptability	1,88	1,20	2,33	1,58	2,33	1,80	1,90
P7	Accuracy	1,83	1,80	2,00	1,80	1,80	1,80	1,80
P8	Comprehensiveness	3,02	3,00	2,70	3,20	3,20	3,00	3,00
P9	Clarity and Usefulness	2,85	3,17	2,58	2,92	2,92	2,75	2,75
P10	Frequency	1,30	1,30	1,60	1,00	1,30	1,30	1,30
P11	Distribution	2,78	2,00	4,00	3,33	3,33	2,00	2,00

- Die kritische Selbsteinschätzung bezieht sich durchweg auf alle Risikoarten
- Im Schnitt über alle Risikoarten wurden folgende Themen besonders kritisch beurteilt: Genauigkeit, Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit/Flexibilität und Frequenz sowie lückenhafte oder fehlende Dokumentation

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Erkenntnisse aus bestehenden BCBS #239-Umsetzungsprojekten

Große Herausforderungen resultieren aus der Bereitstellung und Aufbereitung notwendiger Daten sowie aus personellen Engpässen bei internen Bankressourcen

Umsetzungsschwierigkeiten	Kritisch aus Banksicht*	Kommentar
Definition der Datenanforderungen		Eine übergreifende Abstimmung für Finanz- und Risikodaten ist aufwändig, aber: ein gemeinsames Zielbild bringt echten Mehrwert
Schnelle Berichtsverfügbarkeit, z.B. U + 10		Aus Bankensicht wäre dies wünschenswert, jedoch derzeit nicht darstellbar. Eine U+15 – U+20 Verfügbarkeit erscheint realistischer
Abhängigkeiten zu strategischen Initiativen		Zahlreiche Großprojekte zahlen auf die BCBS #239-Anforderungen ein, daher sind zahlreiche Abhängigkeiten zu berücksichtigen
Fehlende verfügbare interne Ressourcen		Überlastung interner Ressourcen aufgrund der Vielzahl an regulatorischen Anforderungen
IT-Architektur		Aufbrechen der Silostrukturen, Abbau IDV, Automatisierung Schnitt-stellen, neue, integrierte Reportinglösungen sind Aufwandstreiber
Art und Weise der geforderten Dokumentation		Wird als problematisch gesehen; zusätzlich Erläuterung notwendig zur Bedeutung von “fully documented risk data aggregation capabilities”
Stress- und Krisensituation		Anforderungen unklar, zudem problematisch, da bereits die Anforderungen in Normalzeiten als ambitioniert angesehen werden
Fehlende D-SIB-Designation		Unklarheit über den Umfang der benötigten Anpassungen
Entscheidungsfindung		Abhängig von der Projektgröße bestehen Probleme durch die Vielzahl involvierter Stakeholder/Entscheider
Komplexe Konzernstrukturen		Unklarheit, wie mit Tochtergesellschaften umzugehen ist, konzernweite Einheitlichkeit nur schwer durchzusetzen

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

* Gefährdung der zeitgerechten und umfassenden BCBS #239-Umsetzung

Hohes Risiko Mittleres Risiko

Deloitte-Sicht auf die Umsetzung in deutschen Banken

Viele Banken versuchen, die Interpretationsspielräume für einen möglichst günstigen Ansatz zu nutzen ⇨ minimal compliant

Positive Entwicklungen aus Deloitte-Sicht

- Die Banken haben die Notwendigkeit erkannt, konkrete Maßnahmen in Richtung **Data Governance, Datenqualität, Data Dictionary** und **Validierungsfunktion** zu ergreifen
- Die Vorstudien bringen Vertreter aus **Risiko, Finanzen und IT** an einen Tisch
- AQR/Stresstest hilft, **Notwendigkeit für BCBS #239 auf Arbeitsebene** aufzuzeigen
- Die **Risikoberichterstattung ist i.d.R. umfassend** und es gibt klare Trends, Informationen anschaulicher und managementgerecht aufzubereiten und sie mit Ertrags- sowie sonstigen Steuerungsinformationen anzureichern

Kritische Themen

- Ziel: **mit minimalem Aufwand BCBS #239-Compliance** erreichen, **keine Übererfüllung**
- Chancen, **spürbare Verbesserungen** zu erreichen, werden nicht genutzt: fehlende interne Ressourcen, fehlendes Budget, fehlendes Vorstands-Committment
- Wenig ernsthafte Ambitionen, die **IT-Architektur über bestehende Projekte hinaus durch BCBS #239** zu verändern
- Wenig Interesse, **IDVen abzulösen**, wenn es nicht schon konkrete KWG § 44-Findings gibt
- Nicht ausreichende Priorisierung auf **Führungsebene,** BCBS #239 als **eines von vielen Themen**
- Die **Berichtszeiträume** sind zu lang und die Bestrebungen der Banken in Richtung Verkürzung sind unzureichend
- Unklarheiten über den **Konzernansatz**
- Grundsätzlich wird ein **Data Dictionary** als hilfreich angesehen, aber es **fehlt die Bereitschaft mitzuarbeiten**

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Umsetzungsaufwand

Nach unserer Einschätzung entfallen zwischen 60% und 70 % der veranschlagten BCBS #239-Budgets auf IT-Umsetzungsthemen

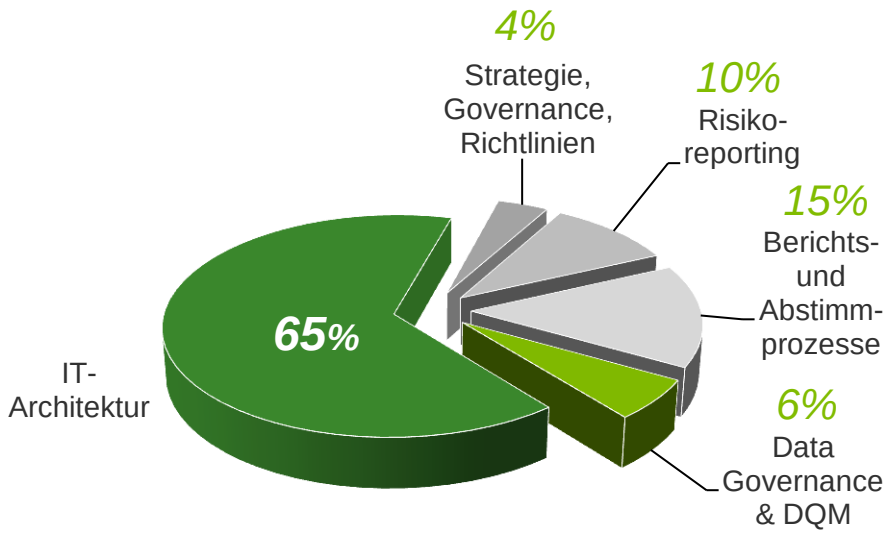
Ausgangssituation

- Aus bisherigen Vorstudien im deutschen Bankenmarkt ergibt sich z.T. **erheblicher Handlungsbedarf zur Erreichung der BCBS #239-Compliance bis 2017**
- **Investitionsbedarf in IT- und Datenarchitekturen** machen den überwiegenden Teil der geplanten BCBS #239-Umsetzungsbudgets aus

Wesentliche Treiber für den Umsetzungsaufwand

- Konzernkomplexität
- Produktspektrum
- IT-Ausgangssituation
  - Heterogenität der Landschaft
  - Anspruch an die Auswertungsmöglichkeiten
- Kleinere Banken mit einfachem Produktspektrum und bereits erfolgten Investitionen in die Steuerungsarchitektur: < 10 Mio. Euro
- Große Bankengruppen mit hoher Komplexität: deutlich > 20 Mio. Euro

Ø-Verteilung der BCBS #239-Umsetzungsaufwände



© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Agenda

1. Einführung
2. Deloitte Global Risk Management Survey: Aktuelle Entwicklungen und Markteinschätzungen
3. BCBS #239: die (späte) Reaktion der Aufsicht auf die Finanzkrise
4. **Risikomanagement in der Praxis am Beispiel Reputationsrisiken**

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Reputationsrisiken

Schadensfälle können sehr schnell eintreten

Millions affected after cyber attack on HSBC

HSBC's websites across the world have been hit by one of the largest cyber attacks to strike a bank in an attack that left millions of customers without access to online services.

An unknown group launched a so-called "denial of service" attack on Britain's largest bank on Thursday evening, crashing web-based services for about seven hours. Photo: ALAMY

The Telegraph, 19. Oktober 2012

„Ich wurde abends informiert, dass aus ungeklärten Gründen weltweit kein online-Zugriff mehr möglich ist. Schnell stellte sich heraus, dass es sich um eine Cyber-Attacke in einem bisher unbekannten Ausmaß handelte. Unsere größte Sorge war, dass es zu plötzlichen und massiven Geldabflüssen kommt – aufgrund der Befürchtung unserer Kunden, dass ihr Geld bei uns nicht mehr sicher ist."
„Die professionelle Vorbereitung mit potentiellen Reputationsrisiken hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir wussten, was wir zu tun haben: wer wann durch wen zu informieren ist und wie wir mit diesem Angriff umgehen – bis hin zur nächtlichen Abstimmung mit einem Kommunikationstrainer für einen Auftritt im Frühstücksfernsehen direkt am nächsten Morgen…"

Joe Garner
Former CEO, HSBC UK Retail Bank

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Reputationsrisiken

Behörden wie auch Banken rücken das Thema in den Fokus

Beispiel Deutsche Bank – ein kleiner Auszug…

- Steuerbetrug mit CO2-Emissionszertifikaten (2011)
- Verdacht, dass die Deutsche Bank ihren Kunden beim Verkauf von forderungsbesicherten Wertpapieren in Großbritannien falsche Informationen geliefert hat (2011)
- Umstrittene Hypothekengeschäfte zu Zeiten der Finanzkrise (Bußzahlungen in Millionenhöhe) (2011)
- Vorwürfe der Geschäfte mit Iran, Sudan und anderen sanktionierten Ländern vor dem Jahr 2008 (2012)
- Verwicklung im Libor-Skandal (Mögliche Bußgeldzahlungen) (2012/2013)
- Umstrittene Bonuszahlung an Skandalhändler (2013)
- Vorwürfe der Bilanztrickserei (Verschleierung von Milliardenverlusten bei Kreditderivaten während der Finanzkrise) (2013)
- Geldwäsche in Zusammenhang mit Deutsche Bank Moskau (2015)

Markttrends

- Der **potentielle Schaden** durch den Eintritt von Reputationsrisiken rückt immer stärker in den Vordergrund
- **Kein einheitlicher Marktstandard** für die Definition von Reputationsrisiken und deren Abgrenzung von anderen Risikoarten
- **Uneinheitliche Methoden und Prozesse** für das Management und Controlling von Reputationsrisiken
- Zunehmend **aufsichtsrechtliche Anforderungen:** Finanz- und Risikotragfähigkeitsinformationenverordnung (FinaRisikoV):
  - Jährliche Identifikation und Bewertung
  - Reporting und Handlungsempfehlungen
  - Überprüfung von potenziell kritischem Neugeschäft
- **Organisatorische Verankerung** des Reputations-risikocontrollings unterschiedlich umgesetzt, z.B.
  - im operationellen Risikocontrolling
  - in den Bereichen Unternehmenskommunikation oder Gesamtbanksteuerung

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Lessons Learned für ein effektives Reputationsrisikomanagement

Reputationsschäden können den Ruf im Markt nachhaltig schädigen und auf andere Risiken durchschlagen

Explizite Berücksichtigung von Reputationsrisiken in der Risikostrategie	• Erhöhung Bewusstsein für Reputationsrisiken auf allen Ebenen
Zentrale Verankerung / Koordination von Reputationsrisiken	• Ableitung von Wirkungszusammenhängen mit anderen Risikoarten und Risiken anderer Fachbereiche • Effektivere Einbindung von Risiken in die Gesamtrisikostrategie, klare Verantwortung
„Durchgespielte“ Prozesse für den Fall eines eingetretenen Reputationsschadens	• Im Krisenfall muss ggfs. schnell gehandelt werden, die Handgriffe müssen sitzen
Berücksichtigung von Reputationsrisiken im Stress Testing zumindest als Folgerisiken oder Auslöser für weitere Risikoarten sinnvoll	• Bessere Abdeckung von möglichen Krisenszenarien vor allem vor dem Hintergrund, dass Reputationsrisiken als Folgerisiken bzw. als Auslöser für weitere Risikoarten auftreten können

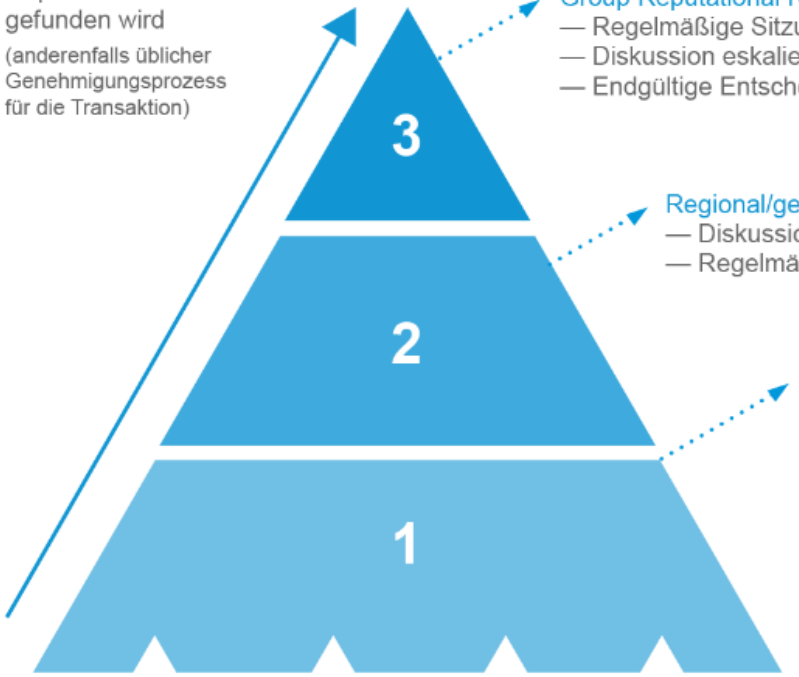
© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Management von Reputationsrisiken: Beispiel Deutsche Bank

Die Deutsche Bank hat ein Group Reputational Risk Committee aufgesetzt, das Geschäftstransaktionen stoppen kann

Unser Rahmenwerk für Reputationsrisiken

Eskalierung, wenn keine Lösung des Reputationsrisikos gefunden wird
(anderenfalls üblicher Genehmigungsprozess für die Transaktion)



Group Reputational Risk Commitee
— Regelmäßige Sitzungen
— Diskussion eskalierter Reputationsrisiken
— Endgültige Entscheidungen über Transaktionen

Regional/geschäftsbezogene Prüfung
— Diskussion eskalierter Reputationsrisiken
— Regelmäßige Sitzungen

Geschäftliche Prüfung, unterstützt durch Kontrollteams
— Ermittlung möglicher Reputations-risiken von Kundentranskationen
— Informelle Diskussion
— Förmliche Prüfung unter Einbindung von Führungskräften
— Kontrollteams (Complience, Legal, Credit Risk Management)
— Bei ESG-Problemen: Group Sustainability

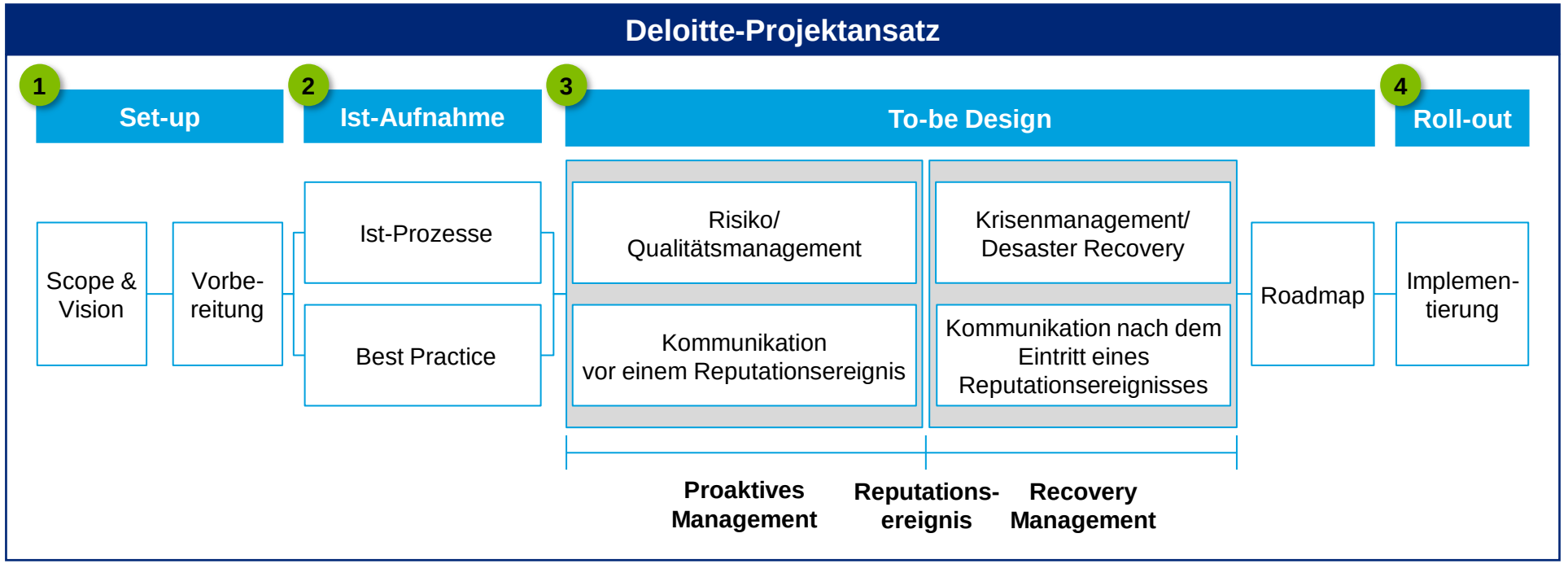
Die Beurteilung von Reputationsrisiken in der Praxis

Einem unserer Teams in der Region EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) wurde ein interessantes Portfolio notleidender Immobilienkredite (NPL) in einem von der Finanzkrise stark betroffenen Land angeboten. Die Transaktion war finanziell attraktiv, gut strukturiert und hätte unseren Marktanteil in der betreffenden Region erheblich ausgebaut. Nach einer sorgfältigen Überprüfung wurde die Transaktion jedoch nicht genehmigt. Starke Bedenken hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung der Bank und daraus resultierender Reputationsrisiken waren der wesentliche Grund hierfür.

Quelle: https://www.db.com/cr/de/konkret-Management-von-Reputationsrisiken.htm

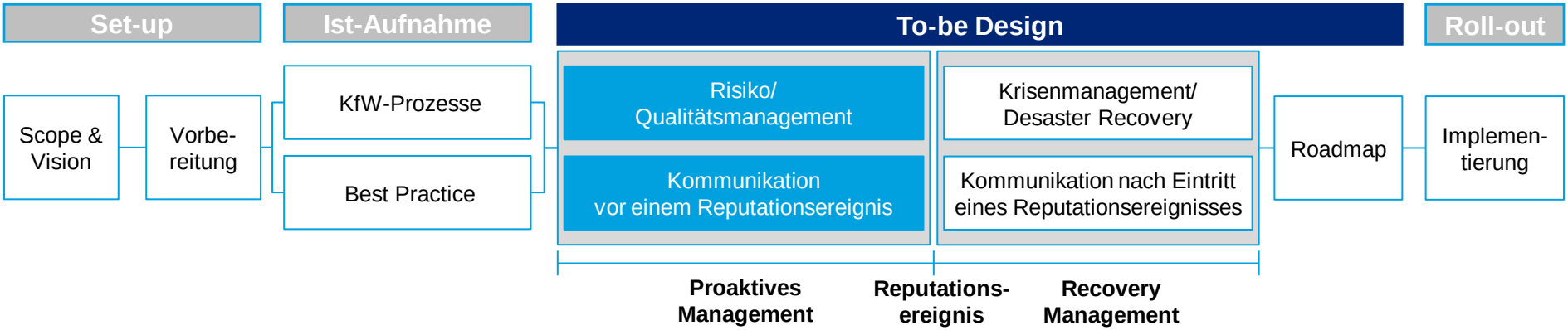
© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Unser Projektansatz begleitet Banken vom Set-up bis zur Implementierung des neuen To-be Designs des Reputations-risikomanagements



© 2015 Deloitte Consulting GmbH

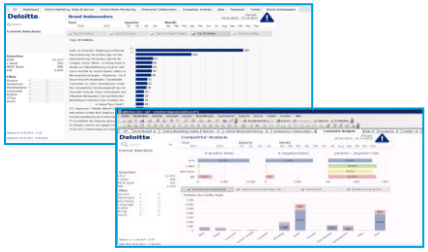
To-be Design – Proaktives Management der Reputationsrisiken



Tätigkeiten

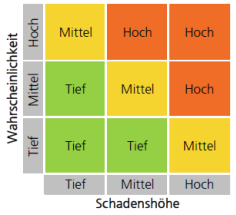
Risikoidentifikation

- Analyse eingetretener Reputationsereignisse
- Auflistung spezifischer Reputationsrisiken
- Risikoeinschätzung für Partnerbanken
- Identifikation von Risikotreibern & Risikoschwellenwerten



Risikobewertung

- Bewertung von Reputationsrisiken mithilfe quantitativer Verfahren
- Qualitative Sensitivitätsbeurteilung von Reputationsrisiken und Bestimmung des Schadenspotentials



Risikosteuerung

- Konzeption eines Risikoindikatoren-Frühwarnsystems
- Entwicklung von Maßnahmen zur Risikoabsicherung, z.B. bei Neugeschäft

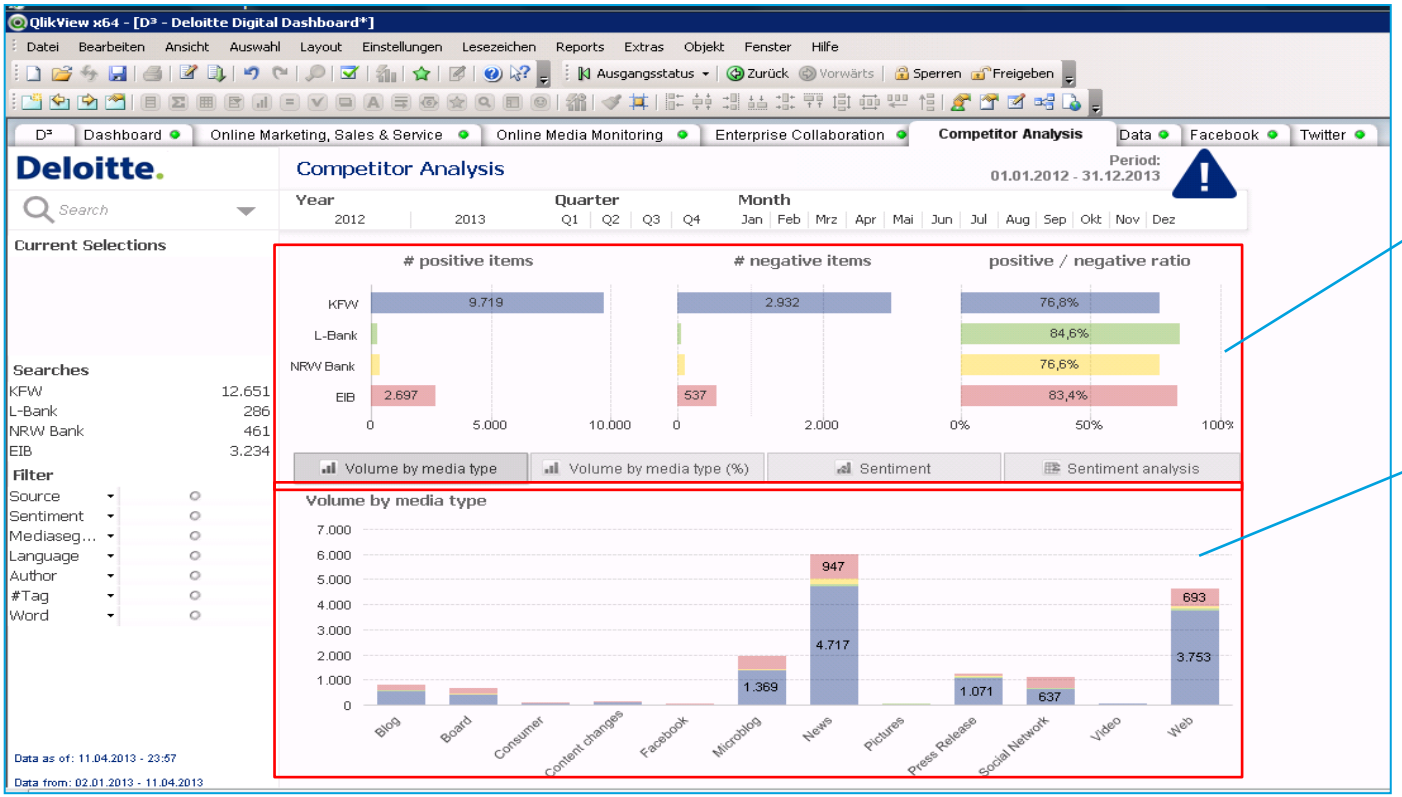
Risikoüberwachung

- Konzeption eines aktiven Maßnahmencontrollings zu Umsetzungs- und Wirksamkeitsgrad
- Vorschlag zur Ausgestaltung einer aussagefähigen Berichterstattung zu Reputationsrisiken inklusive Markt-betrachtung

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Zur frühzeitigen Erkennung und Steuerung von Reputationsrisiken im Social Media Bereich bietet Deloitte ein spezielles Analysetool

Erste Kurzanalyse am Beispiel von Förderbanken

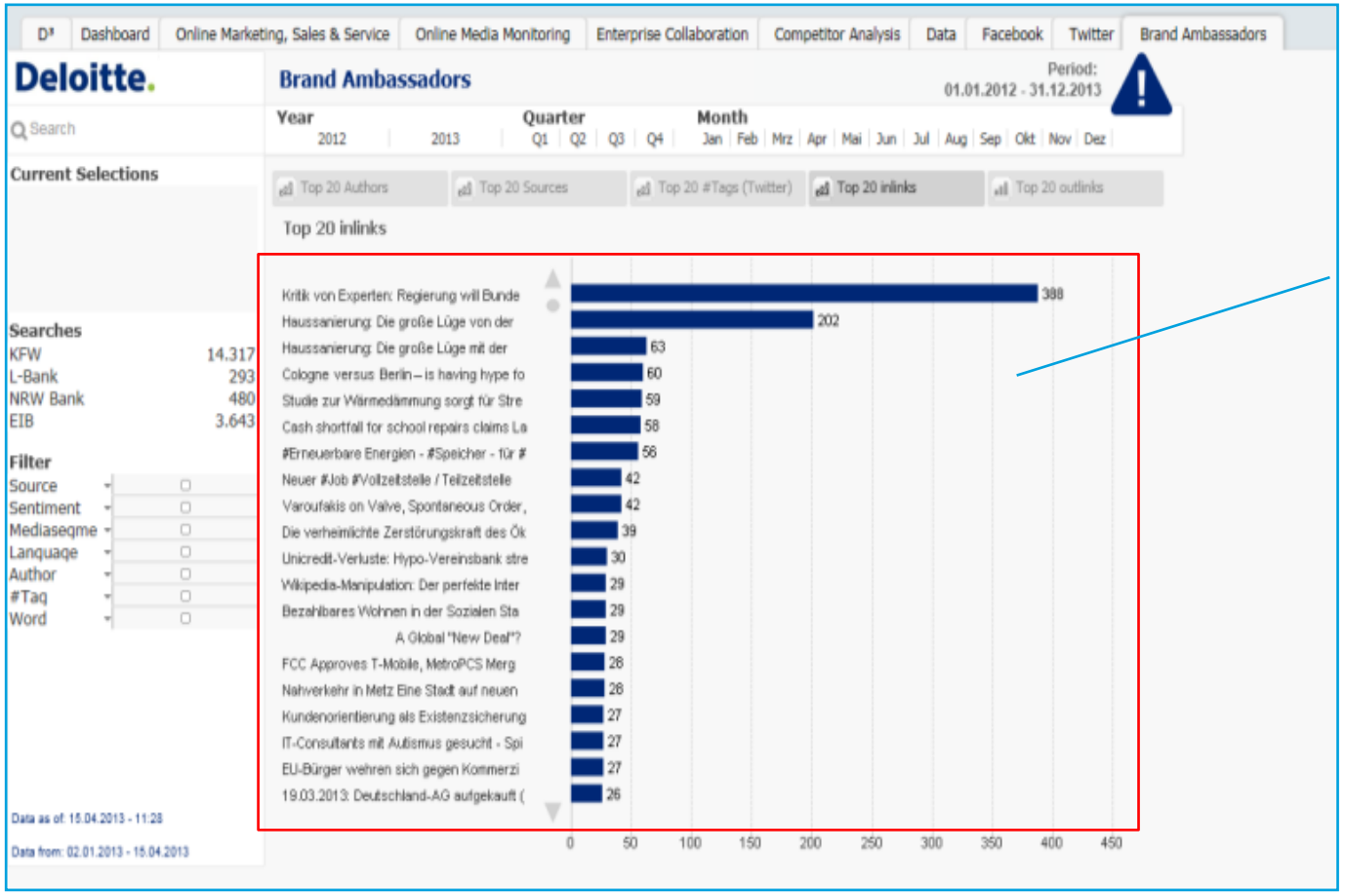


Frühzeitige Erkennung von Reputationsrisiken dank eines integrierten Kennzahlenmodells (z.B. Identifikation von „Shitstorms“ mit Hilfe von Mustererkennung)

Möglichkeit, neben der Integration von über 100 Mio. Social Media Datenquellen auch interne Datenquellen anzubinden, um so Ursache-Wirkungszusammen-hänge aufzudecken

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

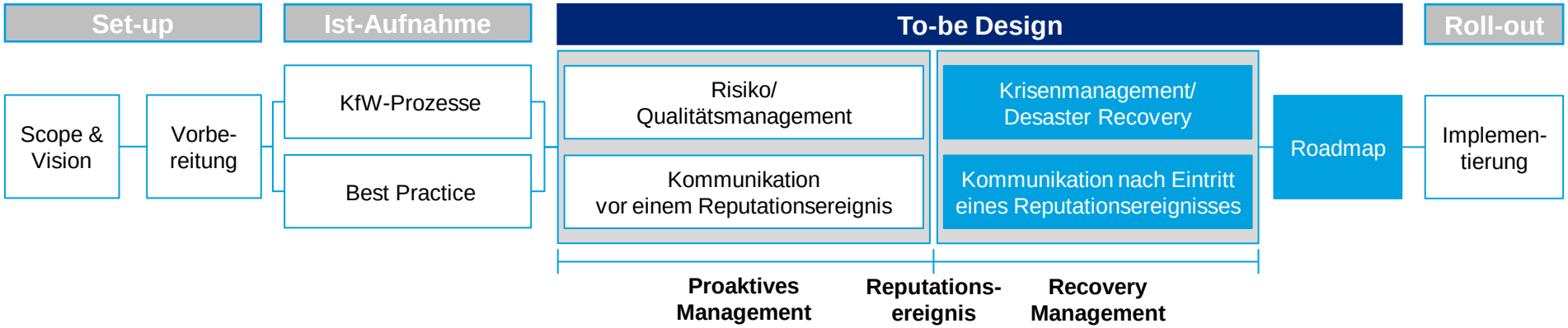
Durch eine erste Kurzanalyse der für das Reputationsrisiko-management relevanten Daten werden Auffälligkeiten am Beispiel der KfW transparent



- Kritik von Experten an einem Unternehmen, an dem die KfW 1/3 der Anteile hält
- Diskussionen über die Förderung von Haussanierungen, die einen zweifelhaften Mehrwert stiften
- Wikipedia-Manipulationen eines Politikers, bei dem die KfW im Zusammen-hang mit Verlusten in Höhe von 1,4 Mio. Euro genannt wird

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Design – Recovery Management und Roadmap



Tätigkeiten

1 Entwicklung des Krisenmanagements

- Entwicklung einer Strategie zur Krisenreaktion

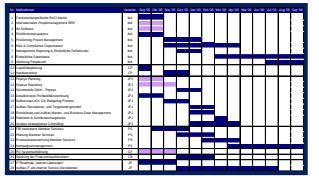
- Simulation möglicher Krisenszenarien, um die Krisenmanagementpläne zu testen

- Maßnahmen- und Kommunikations-pläne, strukturiert nach Schwere des eingetretenen Reputationsrisikos
- Prozesse für den Umgang mit eintretenden Risiken

2 Ergebnisdokumentation / Entscheidungsvorlage

- Zusammenfassung von Ergebnisdokumenten
- Erstellung einer Roadmap in Form eines Implementierungsplans
- Durchführung Aufwandsschätzung
- Erstellung Entscheidungsvorlage

- Ergebnis-dokument inklusive Roadmap und Aufwands-schätzung



- Entscheidungs-vorlage

© 2015 Deloitte Consulting GmbH

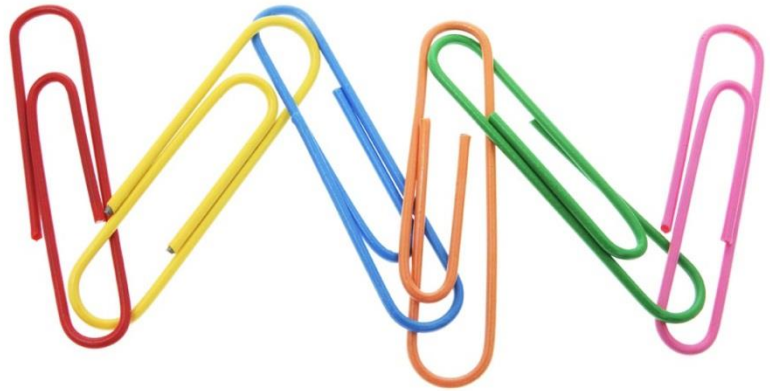
Meine Kontaktdaten

Deloitte.

Deloitte Consulting GmbH
Franklinstraße 46-48
60486 Frankfurt
Germany

Stefanie Kampmann
Partner
Consulting
Financial Services

Tel: +49 (0)69 97137 517
Mobile: +49 (0)151 5800 4943
stkampmann@deloitte.de
www.deloitte.com/de



© 2015 Deloitte Consulting GmbH

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Präsentation enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Präsentation professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten. Diese Präsentation ist insbesondere nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Präsentation erlitten hat

© 2015 Deloitte Consulting GmbH