

Studie

FINANCIAL RISK MANAGEMENT

Reputationsrisiko – Management und Controlling

Status quo und Perspektiven der Weiterentwicklung im Finanzsektor



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
A Management Summary	5
B Reputationsrisiko – Einführung	6
C Studienergebnisse	
I. Grundlagen	8
II. Governance	9
III. Identifikation und Bewertung	14
IV. Steuerung	18
V. Reporting und Überwachung	20
D Fazit und Ausblick	21

Einleitung

Das Vertrauen in die Integrität eines Finanzinstituts und dessen öffentliches Erscheinungsbild gewinnen immer mehr an Bedeutung für eine positive Geschäftsentwicklung. Auf der anderen Seite besteht das Risiko des Reputationsverlusts – oft verbunden mit finanziellen Schäden oder erheblichem Aufwand in der Aufarbeitung, wie nicht zuletzt die Finanzmarktkrise „schlagend“ gezeigt hat.

Während die aktive Gestaltung des öffentlichen Images in Form von gezielten Pressemitteilungen, Marketingkampagnen oder Corporate Social Responsibility-Programmen und ähnlichem (im Sinne eines *Reputationsmanagements*) seit langem fester Bestandteil des täglichen Bankgeschäfts ist, befindet sich das *Reputationsrisikomanagement* noch in den Kinderschuhen. In der Regel gibt es heute noch keine ausgereiften Methoden und Prozesse, wie mit drohenden oder schlagenden Reputationsrisiken umgegangen werden soll.

Das erklärt sich auch daraus, dass es derzeit noch keine verbindlichen aufsichtsrechtlichen Regelungen gibt, wie ein Reputationsrisikomanagement ausgestaltet sein muss. Bislang waren Reputationsrisiken häufig lediglich als „niedrig zu priorisierende“ Komponente der ökonomischen Risikobetrachtung (Säule 2) von Basel II betrachtet worden. Nun rücken Reputationsrisiken im Zuge der Finanzmarktkrise stärker ins Augenmerk von internationalen und nationalen Aufsichtsbehörden.

Diese Tendenz lässt sich in erster Linie mit der verstärkten Wirkung von Reputationsrisiken auf andere Risikoarten erklären. Im schlimmsten Fall können Auswirkungen auf die Liquiditätsbeschaffung der Institute das Finanzsystem als Ganzes ins Ungleichgewicht bringen. Demnach sollten die Institute zukünftig systematisch identifizieren und bewerten, welche Ereignisse ihre Reputation gefährden können, um auf dieser Basis geeignete Risikosteuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Studienansatz und -konzeption

Um einen Überblick über den Stand der Umsetzung des Managements und Controllings der Reputationsrisiken im Finanzsektor zu erlangen, hat KPMG im März 2012 unter 23 führenden deutschen Finanzinstituten eine Befragung durchgeführt, deren Ergebnisse wir im Folgenden darstellen. Die Studie basiert auf dem Rücklauf von 18 Instituten. 13 der Teilnehmer gehören zu den 20 größten Banken in Deutschland (gemäß Bilanzsumme 2011), die übrigen fünf sind mittelgroße Banken und Bausparkassen.

Die Studie zeigt, welche Strukturen, Methoden und Prozesse bei deutschen Finanzinstituten bereits vorhanden sind. Darüber hinaus informiert sie sowohl über das Spektrum alternativer Lösungsansätze als auch darüber, welche konkreten Weiterentwicklungen geplant sind. Aufgrund des Stichprobenumfangs wird auf eine getrennte Auswertung nach Unternehmensgröße verzichtet. Eindeutige Trends oder wesentliche Abweichungen zwischen Größenklassen sind in den Rückläufen auch nicht erkennbar.

KPMG versucht aufgrund der Befragungsergebnisse erste vorläufige Handlungsempfehlungen zu formulieren. Diese Empfehlungen sollten vom Leser jedoch vor dem Hintergrund der konkreten Ist-Situation sowie sonstiger Rahmenbedingungen in den jeweiligen Instituten verstanden und interpretiert werden. Aufgrund des aufgezeigten heterogenen Umsetzungsstands in den Instituten und der regulatorischen Dynamik bleibt im Einzelfall zu prüfen, inwieweit die Empfehlungen in der spezifischen Situation zutreffend sind.

A Management Summary

Wie sich aus den Befragungsergebnissen der KPMG-Studie schließen lässt, befindet sich das Management und Controlling der Reputationsrisiken in Finanzinstituten noch in einem ähnlichen Entwicklungsstand, wie es für operationelle Risiken Ende der 1990er-Jahre der Fall war. Governance-Strukturen sind in vielen Fällen eher rudimentär und uneinheitlich, und es scheint noch nicht klar zu sein, welche Methoden und Prozesse für das angestrebte Ziel am geeignetsten sind.

Für eine klare Definition von Reputationsrisiken und die notwendige Abgrenzung von anderen Risikoarten hat sich offenbar noch kein Marktstandard etabliert. Wohl im Lichte der Finanzmarktkrise und angesichts korrespondierender aufsichtlicher Entwicklungen hat eine Mehrzahl der befragten Studienteilnehmer das Reputationsrisiko immerhin bereits als „wesentliche“ Risikoart eingestuft. Doch keineswegs überall werden Reputationsrisiken im Rahmen der Risikostrategie explizit eingebunden, nur bei einem Teil der befragten Institute existiert eine eigene Teilstrategie für Reputationsrisiken.

Im Rahmen von Governance-Fragestellungen ist die Notwendigkeit des Aufbaus einer Risikokultur als Voraussetzung für Reputationsrisikomanagement großteils anerkannt, und man versucht eine Risikokultur auch mit einer Vielzahl von Instrumenten zu befördern. Obwohl Reputationsrisiken prinzipiell entstehen, wenn Erwartungen bestimmter Stakeholder nicht erfüllt werden, priorisieren und adressieren die Studienteilnehmer dagegen ihre diesbezüglichen Aktivitäten in durchaus unterschiedlicher Weise.

Die Verankerung des Reputationsrisikos in den entsprechenden Entscheidungsgremien erscheint im Befragungsergebnis ähnlich heterogen, eine explizite Einbindung in Risikokomitees ist keineswegs selbstverständlich. Die Frage nach der organisatorischen Verankerung des Reputationsrisiko-Controllings wird nach den Antworten der Studienteilnehmer angesichts bisheriger Zuordnungen in den Instituten anscheinend kontrovers diskutiert. Für Verbindungen mit der Unternehmenskommunikation, dem Thema „operationelle Risiken“ oder anderen Themen gibt es offenbar noch keine einheitliche Sicht.

Bei der Frage nach der Risikoidentifikation und der qualitativen Bewertung materieller Reputationsrisiken liegt zwar ein Schwerpunkt auf den Self-Assessments, aber auch hier zeigen die Antworten eine Bandbreite von verwendeten Verfahren. Die Sammlung von Verlustereignissen aus Reputationsrisiken ist überwiegend noch im Aufbau oder geht in der Verlustdatenbank für operationelle Risiken auf. Eine Abgrenzung, welche Reputationsrisiken als materiell relevant eingestuft werden, ist in den Instituten bislang kaum definiert und geschieht dann meist qualitativ beschreibend. Frühwarnsysteme werden für Reputationsrisiken mehrheitlich nicht angewandt.

Bei immerhin über 60 Prozent der Befragten wird das Reputationsrisiko bei der Pufferbereitstellung im Risikotragfähigkeitskonzept zwar ausdrücklich berücksichtigt, doch häufig lediglich als Bestandteil übergeordneter Puffer. Überraschenderweise fließen die Reputationsrisiken bei der Hälfte der befragten Institute nicht direkt in die aufsichtlich geforderten Stresstests ein, was sich zum Teil jedoch aus ihrer Eigenschaft als Folgerisiken oder Auslöser für weitere Risikoarten erklärt.

Hinsichtlich der Steuerung des Reputationsrisikos ist die Notwendigkeit einer organisatorischen Verankerung überwiegend erkannt und wird dort auch meist zentral koordiniert, allerdings existiert bei immerhin einem Viertel der Befragten bislang keine formalisierte Steuerungseinheit. Die Steuerung von Reputationsrisiken in Einzelgeschäften und Veränderungsprozessen ist bis auf die Bereiche, wo aufgrund aufsichtlicher Anforderungen konkret Handlungsbedarf besteht (wie im Kreditgeschäft, beim Neuproduktprozess oder Outsourcing), eher noch unterentwickelt.

In Bezug auf das Reporting wird deutlich, dass über das Reputationsrisiko nur verhältnismäßig selten eigenständig und regelmäßig an den Vorstand berichtet wird. Einmal eingeleitete Maßnahmen im Risikomanagement werden in fast der Hälfte der Fälle schließlich auch nachgehalten.

Die hier genannten, in der Studie behandelten Fragen der Governance, Methoden und Prozesse bei Reputationsrisiken rücken immer stärker ins aufsichtliche Augenmerk, wie nicht zuletzt die aktuelle Prüfungspraxis zu ICAAP-/MaRisk-Umsetzungen zeigt. Spätestens wenn in den Instituten als „wesentliches“ Risiko definiert, wird auch die explizite Einbindung der Reputationsrisiken in den unternehmensweiten Risikomanagementprozess unabdingbar.

B Reputationsrisiko – Einführung

Reputationsrisiko kann als das Risiko eines unerwarteten Verlusts aufgrund von Reaktionen von Stakeholdern durch veränderte Wahrnehmung des Unternehmens definiert werden. Zu den Stakeholdern zählen unter anderem Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Aktionäre oder auch Aufsichtsbehörden.

Die Aktivitäten des *Reputationsmanagements* dienen dem Erreichen eines angestrebten „Zielbereichs“ in der öffentlichen Wahrnehmung durch die Stakeholder. Das *Reputationsrisikomanagement* hingegen beschäftigt sich mit der systematischen Identifikation und Bewertung von Ereignissen, welche das Erreichen beziehungsweise Aufrechterhalten dieses Zielbereichs gefährden sowie der Ableitung entsprechender Risikomanagementmaßnahmen. Dabei ist zu beachten, dass Reputationsrisiken in allen Bereichen eines Finanzinstituts entstehen können und somit entsprechende Managementprozesse die Organisation in Gänze abdecken sollten.

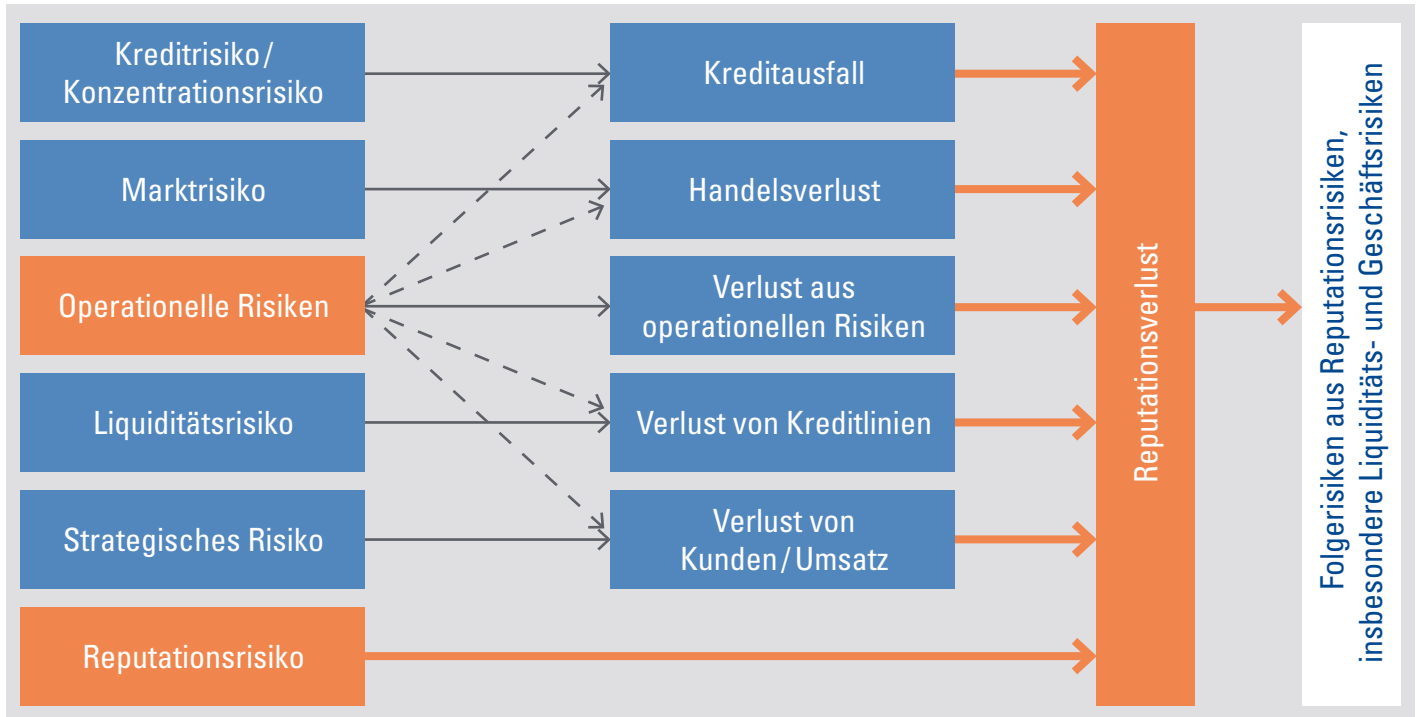
Bislang gibt es im Thema Reputationsrisiko – über Basler Empfehlungen und die Rahmenbedingungen der *Mindestanforderungen an das Risikomanagement* MaRisk hinaus – weder spezifische regulatorische Anforderungen noch entsprechende Marktstandards. In diversen aufsichtsrechtlichen Papieren wird teilweise von Reputationsrisiken als Folgerisiken anderer Risikoarten, als Auslöser von weiteren Risiken, selten jedoch als Risikoart per se gesprochen. Dabei ist zu betonen, dass sich die drei Sichtweisen keinesfalls gegenseitig ausschließen, denn für jede der drei Alternativen existieren nachvollziehbare Beispiele.

Unangemessene Vorstandsaussagen beispielsweise sind nicht als Folge einer Primärrisikoart zu verstehen und sollten somit als eigenständiges beziehungsweise originäres Reputationsrisiko betrachtet werden. Aus einer zum Beispiel in der Öffentlichkeit als kritisch wahrgenommenen Aussage wiederum kann dann ein Geschäftsrückgang resultieren und das Reputationsrisiko somit gleichzeitig als Ursache anderer Risiken (hier: Geschäftsrisiko) gesehen werden.

Das Reputationsrisiko ist immer dann als Folgerisiko zu definieren, wenn dem Reputationsverlust ein entsprechender Verlust aus einer anderen Risikoart zugrunde liegt. Insofern sind Reputationsrisiken durch das Abstellen der Ursache einer anderen Risikoart vorzubeugen (zum Beispiel Vermeidung von Fehlberatungen durch Vertriebsschulungen). Die wohl am häufigsten vorkommende Variante bei Folgerisiken sind Verluste aus operationellen Risiken wie etwa Betrugsfälle, Klagen wegen Fehlberatung oder IT-Ausfälle. Doch auch andere Risikoarten wie Kreditrisiken, Marktrisiken, Liquiditätsrisiken, strategische Risiken oder Geschäftsrisiken können als Auslöser von Reputationsverlusten wirken. Häufig kann man beobachten, wie sich das Reputationsrisiko dann im zeitlichen Verlauf wiederum als Ursache anderer Risiken herausstellt.

Unsicherheit lässt sich häufig auch im Zusammenhang mit der Wesentlichkeitseinschätzung des Reputationsrisikos beobachten. Die Gründe dafür, ob man das Reputationsrisiko als „wesentlich“ einstuft, liegen nicht etwa im Zweifel an der enormen Bedeutung der Reputation für das Institut, sondern vielmehr in mangelnden Quantifizierungsmöglichkeiten und einer Komplexität in der Zuordnung von Verlusten zu Reputationsrisikoereignissen, die kaum überschneidungsfrei von daran gekoppelten Risikoarten abzugrenzen sind. Zudem geht die Einschätzung, dass es sich um ein „wesentliches“ Risiko handelt, aufgrund der MaRisk mit höheren regulatorischen Anforderungen an das Risikomanagement einher. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass angesichts aktueller Entwicklungen eine Einschätzung als „nicht wesentlich“ gegenüber der Aufsicht mittelfristig schwierig zu vertreten sein wird – insbesondere bei großen, international tätigen Instituten mit hoher Kapitalmarktorientierung.

Reputationsrisiken in der Risikolandschaft



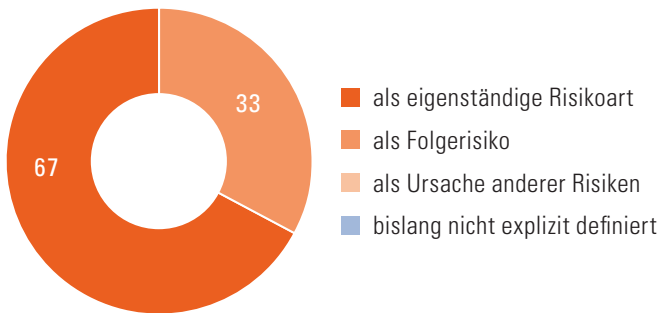
© 2012 KPMG, Deutschland

Die Gewährleistung einer möglichst vollständigen Identifikation materieller Reputationsrisiken soll an dieser Stelle besonders betont werden, da diese in der jüngeren Vergangenheit bereits explizit im Rahmen von regulatorischen Prüfungen (zum Beispiel zur Angemessenheit der Risikotragfähigkeit) beanstandet wurde. Den Instituten stehen diverse Tools zur systematischen Risikoidentifikation zur Auswahl, wobei derzeit allerdings auch hier keine konkreten Vorgaben seitens der Regulatoren bestehen. In vielen Fällen war der Neuproduktprozess eine Keimzelle der Entwicklung von Reputationsrisikomanagementprozessen.

Im Zusammenhang mit der Identifikation sind auch Materialitätsgrenzen zu nennen, da es offensichtlich effizienter ist, lediglich relevante Reputationsrisiken zu erfassen und zu bewerten. Gemäß MaRisk muss für alle wesentlichen Risiken ein Kapitalpuffer hinterlegt werden beziehungsweise eine Nichthinterlegung entsprechend begründet werden. Im gleichen Zuge ist auch die Berücksichtigung von Reputationsrisiken im Stress Testing zu nennen. Selbstverständlich gehören zu einem umfassenden Reputationsrisikomanagement auch Aktivitäten im Bereich Reporting und Monitoring.

C Studienergebnisse

1 Wie haben Sie RepRisk definiert?



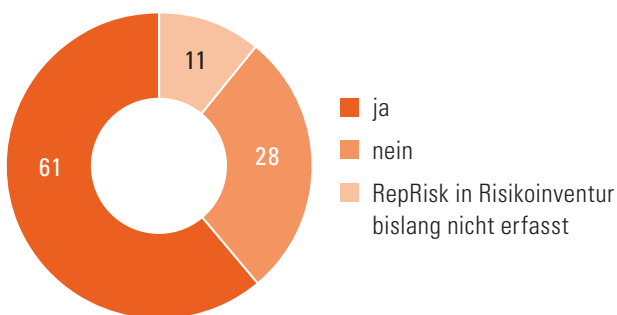
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Die Ursache- und Wirkungsbeziehungen zwischen Reputationsrisiken und anderen Risikoarten sollten umfassend analysiert werden, um Reputationsrisiken möglichst überschneidungsfrei identifizieren und steuern zu können.

2 Haben Sie RepRisk im Rahmen der Risikoinventur als wesentlich eingestuft?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Soweit nicht bereits geschehen, sollte die Wesentlichkeit der Risikoart RepRisk anhand geeigneter Kriterien untersucht und die Einstufung nachvollziehbar dokumentiert werden. Aus der Einstufung als wesentliches Risiko folgt, dass für Reputationsrisiken ein MaRisk-konformer Risikomanagementprozess etabliert werden muss.

I. Grundlagen

Definition

Als Grundlage der Behandlung von Reputationsrisiken (im Folgenden RepRisk) müssen diese klar definiert und von anderen Risikoarten abgegrenzt werden. Hierzu gibt es bislang noch keinen Marktstandard, auch wenn zwei Drittel der befragten Institute sie als „eigenständige“ Risikoart einstufen. Dabei ist darauf zu achten, dass sie als „Ursache anderer Risiken“ nicht aus dem Blick geraten.

Wesentlichkeit

Ein zentraler Punkt für die Behandlung der Reputationsrisiken ist ihre Wesentlichkeit. Gemäß Novellierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement vom 15. Dezember 2010 (BaFin-Rundschreiben 11/2010 BA/MaRisk) müssen Finanzinstitute eine Risikoinventur durchführen, in welcher die Wesentlichkeit aller das Institut betreffenden Risikoarten festgelegt wird. Diese Entscheidung hat einen signifikanten Einfluss auf die weitere Umsetzung des Risikomanagementprozesses sowie die Erwartungshaltung von Aufsichtsbehörden und Wirtschaftsprüfern. Auch wenn die negativen Auswirkungen von Reputationsverlusten auf den Unternehmenserfolg schwer zu quantifizieren sind, spricht vor dem Hintergrund der diskutierten Wechselwirkungen mit anderen Risikoarten vor allem bei großen Instituten einiges dafür, das Reputationsrisiko als wesentlich einzustufen. Insbesondere die Finanzmarktkrise hat die Auswirkungen von Reputationsrisiken in Form von Liquiditätsengpässen und sinkenden Geschäftsvolumina so deutlich wie nie zuvor zum Vorschein gebracht.

Im Lichte des mit der Finanzmarktkrise verbundenen Vertrauensverlusts ist es nicht überraschend, dass die Mehrzahl der in der Studie befragten Institute Reputationsrisiken als wesentlich ansieht.

II. Governance

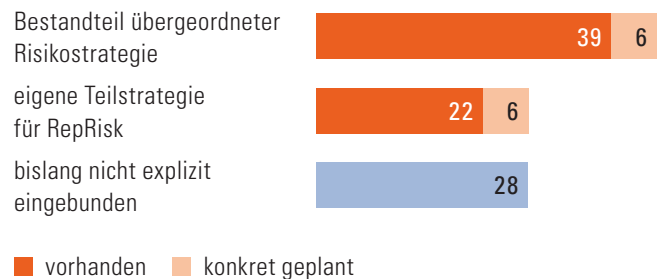
Die möglichen Komponenten eines geeigneten Risikomanagementprozesses für Reputationsrisiken sollen im Folgenden beleuchtet werden. Der bisher geringe Konkretisierungsgrad regulatorischer Anforderungen führt zu einigen Gestaltungsfreiräumen bei Fragestellungen rund um die Governance des Reputationsrisikos. Dies reicht vom Umfang der Einbindung in die allgemeine Risikostrategie über das Ausmaß der Mitarbeitersensibilisierung bis hin zu einer möglichen Priorisierung von Stakeholdern (zum Beispiel Aktionäre/Anteilseigner, Ratingagenturen, Geschäftspartner). Letzteres ist aus Effizienzgesichtspunkten für die Bewertung und Steuerung sicherlich sinnvoll, jedoch in der Außenkommunikation sensibel, insofern nicht der Anschein erweckt werden darf, dass man bestimmten Gruppen vergleichsweise weniger Beachtung schenkt.

RepRisk-Strategie

Ähnlich wie bei operationellen Risiken ist die Verbindung zwischen dem Eingehen von Risiken und der Realisierung von Ertragspotenzialen eher indirekt. Es liegt jedoch auf der Hand, dass Geschäftsentscheidungen, die einerseits der Ertragssteigerung dienen sollen, andererseits möglicherweise zu einer Erhöhung des Reputationsrisikos führen können. So kann sich beispielsweise eine aggressive Werbekampagne, die unbeabsichtigt zur Erschließung von in der öffentlichen Wahrnehmung eigentlich „kritischen“ Kundengruppen führt, im Nachhinein als schädlich für die eigene Reputation erweisen. Dieser Zusammenhang – und daraus abgeleitete qualitative oder quantitative Limits – sollten in der Risikostrategie für Reputationsrisiken verankert und beispielsweise im Rahmen von Schulungen, Anweisungen oder Notfallplänen verinnerlicht werden.

Die Antworten lassen darauf schließen, dass hier noch Entwicklungspotenzial besteht. Soweit Reputationsrisiken bereits explizit im Rahmen einer Risikostrategie behandelt werden, sind sie in der Mehrzahl der Fälle lediglich in der übergeordneten Risikostrategie enthalten – nur bei einem Fünftel der Teilnehmer gibt es eine eigene Teilstrategie für Reputationsrisiken. Reputationsrisiken sollten zumindest hinreichend konkret in einer übergeordneten Risikostrategie gewürdigt werden. Mit Ausbau des Risikocontrolling-Instrumentariums ist eine eigene Teilstrategie gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt empfehlenswert, insbesondere bei Instituten, die RepRisk als „wesentlich“ eingestuft haben.

3 Wie haben Sie RepRisk im Rahmen der Risikostrategie eingebunden?



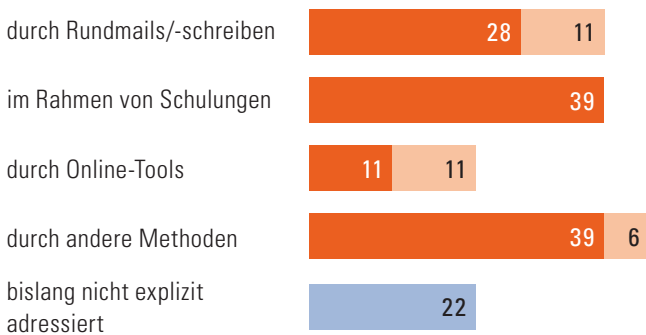
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Ausgangsbasis für ein effektives Management von Risiken ist eine klare Definition der zugrundeliegenden Risikostrategie, welche wiederum mit der Geschäftsstrategie eng verbunden sein sollte. Einzelne Risikoarten werden darin entweder gesamthaft dargestellt oder in einzelnen Teilstrategien ausgeführt, wobei Zusammenhänge zu den anderen Risikoarten berücksichtigt werden sollten.

4 Wie haben Sie Mitarbeiter für RepRisk sensibilisiert beziehungsweise die Risikokultur aufgebaut? (Mehrfachnennung möglich)



■ vorhanden ■ konkret geplant

Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Die Wirksamkeit der RepRisk-Kommunikation sollte im Einzelfall geprüft und gegebenenfalls flankierende Maßnahmen eingeführt werden. Dabei kommt es auch auf die richtige Kombination und Auswahl von Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen an.

Risikokultur

Für das Management von Reputationsrisiken müssen Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen mitwirken. Hierzu sollte eine entsprechende Risikokultur gefördert beziehungsweise Mitarbeiter sensibilisiert werden. Die Herausforderung besteht in erster Linie darin, dass ein effizienter Umgang mit Reputationsrisiken ein Gesamtverständnis voraussetzt. In anderen Worten bedeutet dies, dass jeder Mitarbeiter in der Lage sein muss, die Wirkungskette ausgehend vom auslösenden Primärrisiko bis hin zu möglichen Folgewirkungen des Reputationsrisikos auf andere Risikoarten nachvollziehen zu können. Abgesehen vom Verständnis dieser Wechselwirkungen setzt das Reputationsrisikomanagement durch seine qualitative Gestalt auch immer ein erfahrungsbasiertes Urteilsvermögen voraus.

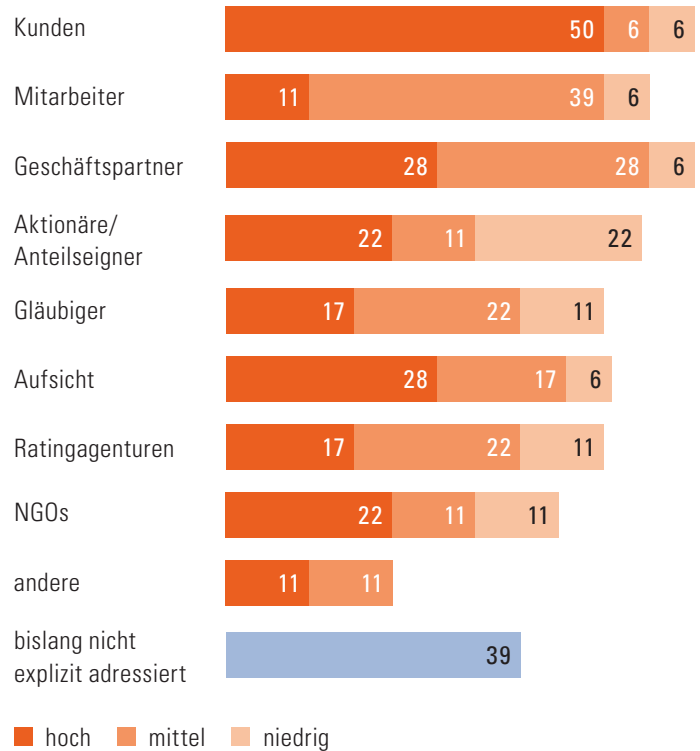
Bei den befragten Instituten ist die Notwendigkeit des Aufbaus einer Risikokultur zu einem großen Teil erkannt und mit einer Vielzahl an Instrumenten umgesetzt worden. Zu den genannten „anderen Methoden“ zählen Nutzung des Intranets, Beschwerdemanagement, Handbücher und Policies sowie Präsentationen für das Management.

Stakeholder-Priorisierung

Reputationsrisiken entstehen, wenn Erwartungen einzelner Stakeholder nicht erfüllt werden. Hierzu ist es wichtig, die einzelnen Stakeholder klar zu definieren und ihre Bedeutung für den Geschäftserfolg des Instituts einzuschätzen. Häufig werden bestimmte Geschäfte von verschiedenen Stakeholdern sehr unterschiedlich aufgenommen. Beispielsweise kann eine aus betriebswirtschaftlicher Sicht lukrative Finanzierung eines Kraftwerks zu einer positiven Resonanz bei Investoren führen, gleichzeitig aber zu starker Ablehnung in der Öffentlichkeit. Auch zum Zwecke einer effizienten Steuerung empfiehlt sich eine Priorisierung, denn meist steht nur ein begrenztes Budget für präventive und reaktive Maßnahmen zur Verfügung.

Die Auswertung zeigt, dass nur in gut 60 Prozent der befragten Institute überhaupt eine Priorisierung der Stakeholder vorgenommen wurde. Es überrascht sicherlich nicht, dass von fast allen Banken und Bausparkassen die Kunden als Stakeholder hoch priorisiert wurden. Die Tatsache, dass Mitarbeiter als die im Vergleich insgesamt „niedrigstpriorisierten“ Stakeholder das Schlusslicht bilden, verdeutlicht, dass Reputationsrisiken zurzeit noch im Wesentlichen auf die Außenwirkung des Unternehmens abstellen. Im Zuge des sich abzeichnenden Wettbewerbs um talentierte Nachwuchskräfte ist hier möglicherweise ein Umdenken erforderlich. Auffällig ist auch die Tatsache, dass Aktionäre beziehungsweise Anteilseigner am häufigsten „niedrig“ priorisiert wurden.

5 Welche Stakeholder haben Sie im Rahmen des RepRisk-Frameworks priorisiert? (Mehrfachnennung möglich)



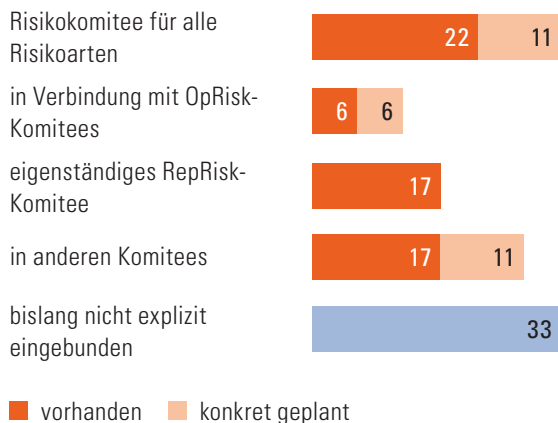
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Zur Priorisierung der RepRisk-Steuerung sollte die Wichtigkeit einzelner Stakeholder im Sinne tatsächlicher RepRisk-Einflüsse (gegebenenfalls aus Sicht der geschätzten Auswirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung) untersucht werden. Dabei ist zu beachten, dass Institute je nach Rechtsform, Geschäftsmodell und weiteren Faktoren zu unterschiedlichen Priorisierungen von Stakeholdern kommen können.

6 Wie haben Sie RepRisk in Risikokomitees eingebunden? (Mehrfachnennung möglich)



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Insbesondere mit Blick auf die zunehmende Bedeutung von Risikokonzentrationen und Abhängigkeitsstrukturen in Modellen zum ökonomischen Kapital sollte eine stärkere Verankerung in entsprechenden Entscheidungsgremien stattfinden. Sofern dies im Rahmen bestehender Komitees geschieht, ist darauf zu achten, dass dem Thema RepRisk dort hinreichend Aufmerksamkeit eingeräumt wird.

Komitee-Einbindung

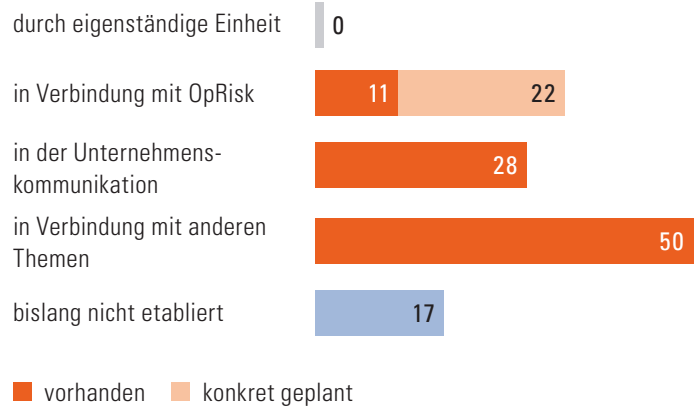
Ähnlich wie operationelle Risiken sind auch Reputationsrisiken von institutsweiter Bedeutung. Regelmäßiger Austausch einzelner Bereiche über schlagend gewordene Reputationsrisiken, potenzielle Risiken sowie mögliche Steuerungsmaßnahmen sind daher sehr hilfreich. Durch die Wirkungszusammenhänge mit anderen Risikoarten erscheint die Einbindung von RepRisk in Entscheidungsgremien wie beispielsweise bestehende Komitees durchaus naheliegend.

In den befragten Instituten besteht noch keine einheitliche Sichtweise, inwieweit Reputationsrisiken eigenständige Risikokomitees erfordern, in bestehende Komitees eingebunden werden sollten oder überhaupt keiner Komiteestruktur bedürfen. Zu den von den Befragten genannten „anderen Komitees“ gehören Vorstand sowie Fraud Committee.

RepRisk-Controlling

Ähnlich wie in der Vergangenheit bei der Etablierung des Managements operationeller Risiken zeigt sich, dass es in diesem Entwicklungsstadium des Themas Reputationsrisiken noch keinen einheitlichen Umgang mit der Risikocontrolling-Sicht gibt. Aus der Risikomanagement-Sicht spielen in Bezug auf die konkrete Steuerung von möglichen Reputationsrisiken die Unternehmenskommunikation und andere Bereiche ihre jeweilige Rolle (siehe auch Frage 14). Wo dagegen aus der Controlling-Sicht die Verantwortlichkeiten zu verankern sind, erscheint noch offen. Neben den in der diesbezüglichen Frage der Studie zum RepRisk-Controlling vorgegebenen Kategorien (siehe Grafik zu Frage 7) wurden in Bezug auf die organisatorische Verankerung des RepRisk-Controlling außerdem die Einheiten Compliance, Liquiditätsrisikosteuerung sowie Gesamtbanksteuerung genannt. Da Reputationsrisiken häufig als Folge- risiken von operationellen Risiken entstehen, scheinen einige Institute die Ansiedlung im OpRisk-Controlling zu präferieren, um somit durch die Ausnutzung von Synergieeffekten (zum Beispiel bei Verfahren der Risikoidentifikation) die organisatorische Einbindung von RepRisk möglichst schlank zu gestalten. Insbesondere zielen alle „konkret geplanten“ organisatorischen Veränderungen auf eine solche Verknüpfung mit dem OpRisk-Controlling ab.

7 Wie haben Sie das RepRisk-Controlling organisatorisch verankert?



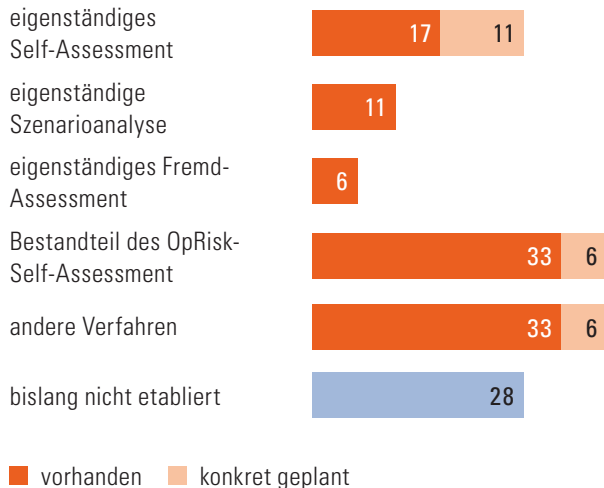
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Die organisatorische Verankerung des RepRisk-Controllings sollte einerseits die Wechselwirkungen mit anderen Risikoarten berücksichtigen, andererseits Synergieeffekte zu bestehenden Strukturen, aber auch die Zusammenarbeit mit Einheiten des Risikomanagements, nutzen.

8 Wie führen Sie Risikoidentifikation und die qualitative Bewertung durch? (Mehrfachnennung möglich)



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Während der reine Reputationsverlust bei bestimmten Stakeholdern gegenüber einer definierten Vorperiode oder auch gegenüber einer Peergroup meist noch bestimmt werden kann, ist ein isolierter Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung derzeit meist nicht quantitativ zu ermitteln. Daher scheint zunächst ein qualitatives Assessment an dieser Stelle von Vorteil zu sein. Letztlich bleibt jedoch abzuwarten, welche methodischen Entwicklungen – aber auch regulatorischen Anforderungen – sich diesbezüglich herausbilden werden.

III. Identifikation und Bewertung

Potenzielle Risiken

Die systematische Identifikation und Bewertung materieller Reputationsrisiken stellt die Grundlage zur effektiven Steuerung dieser Risiken dar. Bislang gibt es keine standardisierten Methoden, um die dafür notwendigen Prozesse durchzuführen. Insbesondere ist auch die Frage offen, ob Reputationsrisiken zuverlässig quantifiziert oder lediglich einer qualitativen Bewertung unterzogen werden können.

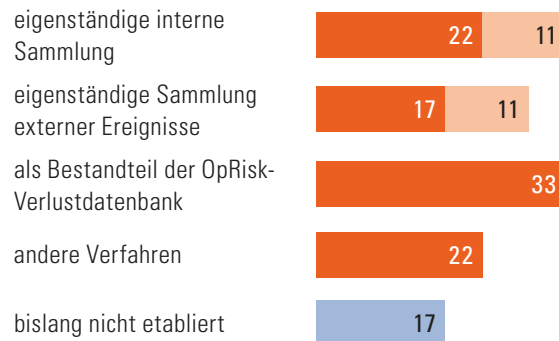
Aus den Antworten der befragten Institute ergibt sich ein Schwerpunkt auf den Self-Assessments. Als weitere Verfahren wurden Expertenschätzungen, Interviews mit dem Senior Management, Konzernrisikoinventur sowie Auswertung von Presse und Social Media genannt. Für einzelne Institute kann es attraktiv sein, die Identifikation und qualitative Bewertung der Reputationsrisiken zunächst eng an das Instrumentarium für operationelle Risiken anzulehnen und gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt auszuweiten. Hierzu bietet es sich an, bereits bestehende Self-Assessments zu ergänzen und geeignete Verfahren zur vollständigen Identifikation materieller RepRisk zu etablieren.

Verlustereignisse

Die Kenntnis über schlagend gewordene Reputationsrisiken ist eine wesentliche Einflussgröße für die Steuerung. Reputationsrisiken unterliegen oft vielfältigen Wechselwirkungen mit anderen Risikoarten – teilweise werden sie beispielsweise durch Verluste aus operationellen oder strategischen Risiken ausgelöst, teilweise schlagen sie sich in Risikoarten wie Geschäfts- und Liquiditätsrisiko nieder. Daher ist eine systematische Sammlung schwierig. Nichtsdestotrotz ist es sinnvoll, eine solche Datenbank aufzubauen und auch aus Ereignissen bei Wettbewerbern zu lernen.

Es zeigt sich, dass die Sammlung von Ereignissen noch im Aufbau ist. Als „andere Verfahren“ wurden unter anderem die Sammlung von Presseberichten sowie das Monitoring von Social Media genannt. Ähnlich wie bei operationellen Risiken haben einige Institute auch den Nutzen externer Informationen erkannt.

9 Wie erfassen Sie Verlustereignisse aus RepRisk? (Mehrfachnennung möglich)



■ vorhanden ■ konkret geplant

Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

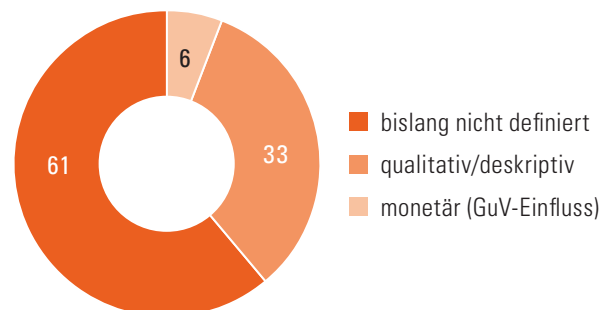
Schlagend gewordene Reputationsrisiken sollten zur systematischen Nachverfolgung und zur Nutzung der Lerneffekte gesammelt werden. Verfügbare externe Ereignisse sollten ebenfalls hierzu verwertet werden. Hinsichtlich der Struktur der Erfassung kann auf den Erfahrungen bei der Sammlung von Verlustfällen aufgrund operationeller Risiken aufgebaut werden.

Materialitätsgrenze

Eine „vollständige“ Identifikation und Bewertung aller Reputationsrisiken ist weder möglich noch zielführend. Daher bietet sich die Verwendung von Materialitätsgrenzen an, um eine klare Fokussierung zu ermöglichen. Einmal mehr steht man vor dem Dilemma, dass eine quantitative Ausrichtung im Sinne eines Einflusses auf die Gewinn- und Verlustrechnung zwar sinnvoll und wünschenswert wäre, jedoch zumindest zum heutigen Zeitpunkt schwer realisierbar ist. Alternativ ließe sich dieser monetäre Einfluss auch anhand qualitativer Skalen (zum Beispiel gering, mittel, hoch) festmachen, oder aber man entscheidet sich für eine rein qualitative beziehungsweise deskriptive Methodik, um die Materialität eines Reputationsrisikos zu definieren.

Nur wenige Institute haben bislang Materialitätsgrenzen definiert – und diese sind dann in den meisten Fällen qualitativ ausgelegt.

10 Wie haben Sie Materialitätsgrenzen definiert?



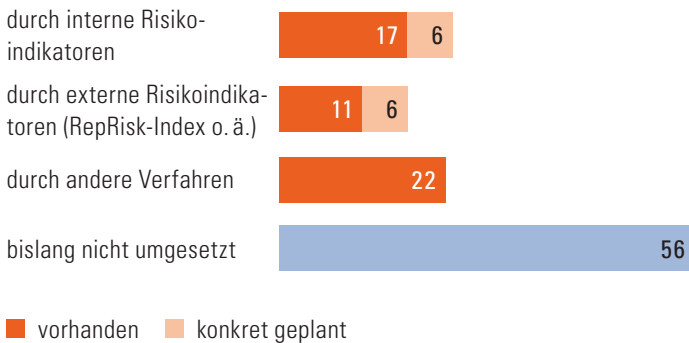
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Zur Vermeidung eines unnötigen Ressourceneinsatzes sollte zumindest qualitativ beschrieben werden, welche Reputationsrisiken als materiell relevant und somit erfassungs- und steuerungswürdig eingestuft werden.

11 Wie haben Sie ein Frühwarnsystem für RepRisk umgesetzt? (Mehrfachnennung möglich)



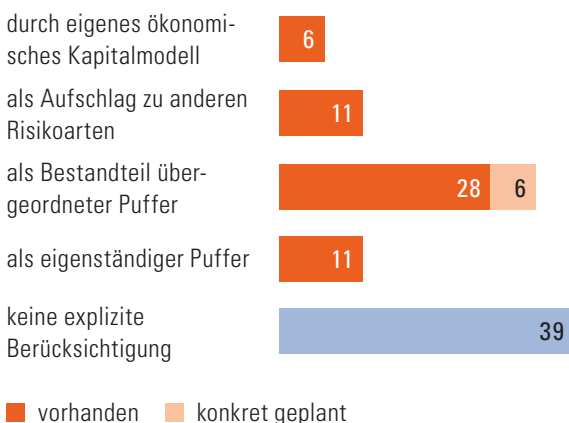
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Frühwarnsysteme sollten auf bestehenden Informationen (Self-Assessments, Ereignisdatenbanken und ähnliches) aufbauen und somit zeitlich nachgelagert eingeführt werden. Sie sind jedenfalls ein wichtiger Baustein eines übergreifenden Risikomanagementansatzes, um schwerwiegende Reputationsrisiken vom Institut abzuwenden.

12 Wie berücksichtigen Sie RepRisk in der Risikotragfähigkeit?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

In Abhängigkeit von der Wesentlichkeitseinschätzung sollte geprüft werden, ob eine Betrachtung des RepRisk in der Risikotragfähigkeit möglich und zielführend ist und wie dies genau ausgestaltet werden könnte.

Frühwarnsystem

Verfahren zur qualitativen oder quantitativen Bewertung werden üblicherweise nur im Jahresturnus angewendet. Daher ergibt sich die Notwendigkeit ergänzender unterjähriger Informationen, welche Steuerungsrelevanz haben und idealerweise einen Frühwarncharakter besitzen.

Frühwarnsysteme bezüglich Reputationsrisiken werden von den befragten Instituten bislang mehrheitlich nicht verwendet. Zu den genannten anderen Verfahren gehört insbesondere das Pressemonitoring. Vermutlich liegt der geringe Umsetzungsgrad unter anderem an der derzeit mangelnden organisatorischen Verankerung von RepRisk im Risikoccontrolling. Häufig fehlen auch Personalressourcen, um diesen Aufwand trotz der unbestrittenen Sinnhaftigkeit zu stemmen.

Risikotragfähigkeit

Grundsätzlich müssen wesentliche Risiken im Risikotragfähigkeitskonzept berücksichtigt beziehungsweise eine Nichtberücksichtigung begründet werden. Dies bedeutet, dass Risiken quantifiziert, aggregiert und einer definierten Risikodeckungsmasse gegenübergestellt werden müssen, um Engpässe erkennen und gegensteuern zu können. Erneut könnten sich hierbei aus heutiger Sicht die mangelnden Quantifizierungsansätze als große Hürde erweisen, denn letztendlich setzt eine Pufferbereitstellung eine gewisse Quantifizierung voraus. Selbst wenn man sich entscheidet, Reputationsrisiken lediglich als Bestandteil eines übergeordneten Puffers zu berücksichtigen, verlangt die MaRisk die explizite Aufschlüsselung dieses Puffers auf die einzelnen Bestandteile.

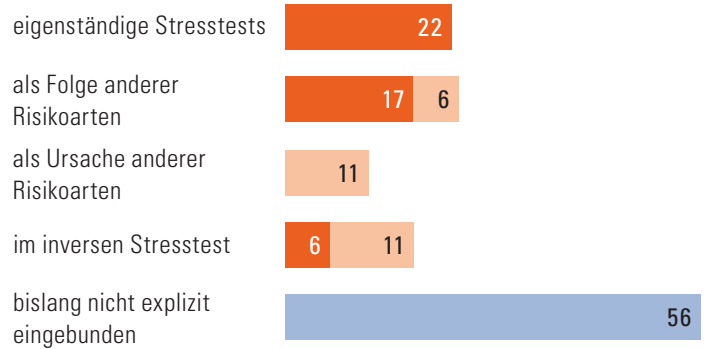
Am häufigsten werden Reputationsrisiken als Bestandteil übergeordneter Puffer berücksichtigt.

Stress Testing

Spätestens seit der Finanzmarktkrise erhalten Stresstests eine hohe Aufmerksamkeit durch die Aufsichtsbehörden. Dabei geht es darum, die Auswirkungen von übergreifenden makroökonomischen oder risikoartenspezifischen Stressszenarien auf den Eigenkapitalbedarf, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Liquidität eines Instituts zu untersuchen. Reputationsrisiken sollten zumindest als Folgerisiken beziehungsweise als Auslöser für weitere Risikoarten im Stress Testing eingebunden werden. Beeinflusst wird diese Entscheidung von der institutsinternen Sichtweise von RepRisk: Je nachdem ob man RepRisk als originäres Risiko, Folgerisiko oder als Ursache anderer Risiken sieht, sollte die entsprechende Berücksichtigung im Stress Testing erfolgen.

Die Berücksichtigung in den Stresstests ist bislang kein priorisiertes Thema in den befragten Instituten.

13 Wie berücksichtigen Sie RepRisk im Stress Testing? (Mehrfachnennung möglich)



■ vorhanden ■ konkret geplant

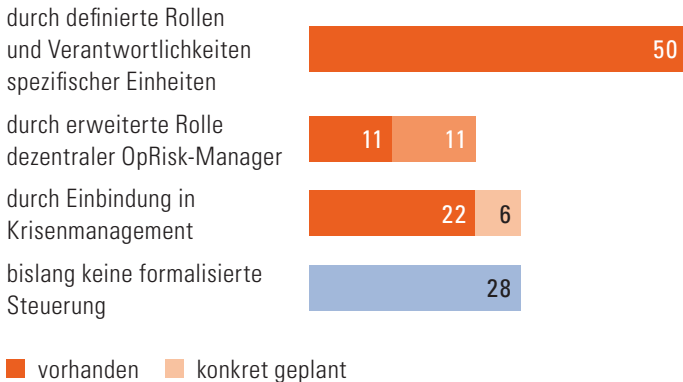
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Da sich die Auswirkungen von Reputationsrisiken üblicherweise in anderen Risikoarten manifestieren (Geschäftsrisiko, Liquiditätsrisiko, operationelle Risiken), ist vermutlich eine Berücksichtigung des Reputationsrisikos in den Stresstest-Ansätzen für diese Risikoarten sinnvoll. Reputationsrisiken sollten zumindest als Folgerisiken beziehungsweise als Auslöser für weitere Risikoarten im Stress Testing eingebunden werden. Beeinflusst wird auch diese Entscheidung von der institutsinternen Sichtweise des Themas RepRisk.

14 Wie haben Sie RepRisk in die Steuerung eingebunden? (Mehrfachnennung möglich)



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Die Einbindung in die Steuerung sollte sowohl das Bestands-/Tagesgeschäft als auch Veränderungsprozesse sowie Krisenfälle berücksichtigen. Dabei sollten bestehende Strukturen (Unternehmenskommunikation, Krisenmanagement etc.) soweit möglich genutzt werden.

IV. Steuerung

Organisatorische Verankerung

Das Hauptaugenmerk beim Management der Reputationsrisiken sollte auf der Steuerung liegen, denn letztendlich geht es hier darum, Reputationsrisiken nach Möglichkeit vollständig durch Prävention zu verhindern oder zumindest die Auswirkungen eingetretener Reputationsschäden durch entsprechende reaktive Maßnahmen zu minimieren. Im Allgemeinen kann zwischen externen Auswirkungen (wie zum Beispiel zurückgehende Kundenbindung und -zufriedenheit, schwierigere Neukundengewinnung oder sinkender Umsatz) sowie internen Auswirkungen (wie beispielsweise sinkende Mitarbeiterzufriedenheit oder erhöhte Fluktuation) unterschieden werden. Zur effektiven Steuerung ist eine gute organisatorische Verankerung notwendig.

Bei der Mehrzahl der Studienteilnehmer sind definierte Rollen vorhanden. Bei den Instituten, welche Ergänzungen zum RepRisk-Framework planen, beinhalten solche Ergänzungen oft die Erweiterung der Rolle der dezentralen OpRisk-Manager, was aufgrund einer geplanten Ansiedlung des Themas im OpRisk-Controlling naheliegend ist.

RepRisk-Steuerung in Einzelgeschäften und Veränderungsprozessen

Die Steuerung der Reputationsrisiken kann einerseits auf Portfolioebene (beziehungsweise bezogen auf das Bestandsgeschäft) stattfinden, andererseits in einzelne Prozesse (beziehungsweise Transaktionen) eingebunden werden, um durch deren entsprechende Gestaltung eine risikomindernde Wirkung zu erzielen. Bei der dafür notwendigen Analyse von Einzelgeschäften und Änderungsprozessen ist aus Kapazitätsgründen eine schrittweise Einführung sinnvoll. Mögliche reputationsgefährdende Merkmale (zum Beispiel bei einer Produktgestaltung oder bei Markterschließungsmaßnahmen) sollten aber frühzeitig in die Ausgestaltung integriert werden.

Aufgrund konkreter aufsichtsrechtlicher Anforderungen ist der zu beobachtende Fokus auf Neuproduktprozess, Kreditgeschäft und Outsourcing naheliegend.

15 In welche transaktionsbezogenen Vorhaben ist RepRisk explizit eingebunden? (Mehrfachnennung möglich)



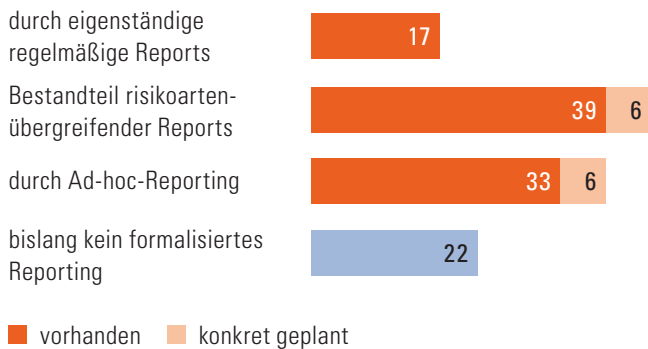
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Die Steuerung von Reputationsrisiken sollte schrittweise in alle transaktionsbezogenen Vorhaben/Veränderungsprozesse – soweit möglich – integriert werden. Hier kann an bestehende Prozesse des OpRisk-Managements angedockt werden.

16 Wie berichten Sie über RepRisk an das Senior Management? (Mehrfachnennung möglich)



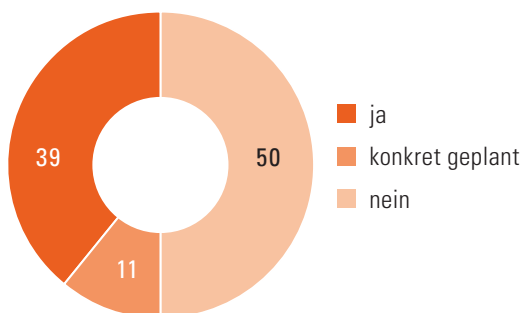
Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

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

17 Werden Maßnahmen zu RepRisk nachgehalten/überwacht?



Angaben in Prozent

Quelle: KPMG 2012

Handlungsempfehlung

Zumindest in einem fortgeschrittenen Stadium des RepRisk-Controllings und -Managements sollten geplante Maßnahmen nachgehalten und deren Wirksamkeit überprüft werden. Erst die regelmäßige Kontrolle der Wirksamkeit von Steuerungsmaßnahmen schließt einen effektiven Prozesskreislauf des Risikomanagements ab.

V. Reporting und Überwachung

Reporting

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

Im Befragungsergebnis wird deutlich, dass RepRisk bislang nur in seltenen Fällen über ein eigenständiges Reporting verfügt. Gerade beim Abstellen auf zunächst qualitative Verfahren des Risikomanagements ist eine aussagefähige Berichterstattung zu RepRisk jedoch unerlässlich.

Maßnahmen-Controlling

Zur Erfolgskontrolle eingeleiteter Maßnahmen sowie zur Überwachung der tatsächlichen Umsetzung ist es sinnvoll, diese in einer Datenbank zu erfassen und deren Lebenszyklus – Initiierung (inklusive Zuordnung von Zuständigkeiten und erforderliche Investitionen), Implementierung, Veränderungen an Umfang und Budget, Erledigung sowie Wirksamkeitsprüfung – nachzuhalten.

Aufgrund des eher geringen Reifegrads des Themas in den meisten Instituten ist es eigentlich überraschend, dass immerhin gut ein Drittel der Befragten grundsätzlich Steuerungsmaßnahmen nachhält und überwacht.

D Fazit und Ausblick

Management und Controlling der Reputationsrisiken befinden sich in einem frühen Entwicklungsstadium mit uneinheitlicher Sichtweise bezüglich Fragen der Governance, Methoden und Prozesse. Das Ergebnis der Studie zeigt jedoch auch, dass es eine signifikante Zahl von Instituten gibt, welche Reputationsrisiken bereits systematisch bearbeiten, oder dass Institute dabei sind, ein entsprechendes Rahmenwerk aufzubauen.

Dabei zeichnet sich ab, dass Strukturen, Methoden und Prozesse des Managements und Controllings operationeller Risiken in vielen Fällen eine gute Ausgangsbasis für die Entwicklung spezifischer Vorgehensweisen für Reputationsrisiken darstellen und darüber hinaus Synergieeffekte erzielt werden können. Natürlich ist im Einzelfall zu prüfen, wie weit die Analogien wirklich gehen, sodass eine unangepasste Übernahme der Methoden vermieden wird.

Nach unserer Erfahrung erscheint es angebracht, Reputationsrisiken sowohl als eigenständige Risikoart zu handhaben, gleichermaßen jedoch die Wechselwirkungen mit den anderen Risikoarten zu berücksichtigen. Letzteres kommt insbesondere im Bereich der Risikosteuerung zum Tragen, wenn es darum geht, Reputationsrisiken durch das Abstellen der Ursache einer anderen Risikoart vorzubeugen.

Alle Aktivitäten bezüglich Reputationsrisiken sollten unseres Erachtens zentral koordiniert werden. Eine zentrale Stelle sollte die Hoheit über die eingesetzten Methoden und Prozesse haben, Informationen aus dem Institut einsammeln und ein handlungsorientiertes Reporting aufbauen. Zu den Aufgaben gehört auch eine systematische Analyse der Wirkungszusammenhänge mit anderen Risikoarten.

Das Thema Reputation im Allgemeinen und auch die reaktive Steuerung von Reputationsrisikoereignissen sind in den meisten Instituten sinnvollerweise im Kommunikationsbereich angesiedelt. In Bezug auf das Reputationsrisikoccontrolling und vor dem Hintergrund der Unterschiede zwischen Reputationsmanagement und Reputationsrisikomanagement sollte allerdings eine alleinige Zuordnung zum Kommunikationsbereich zumindest überdacht werden. Zur klaren Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten empfiehlt es sich, die Themen Reputationsmanagement und Reputationsrisikomanagement getrennt voneinander zu behandeln, ohne einen wechselseitigen Austausch zu behindern.

Naheliegender Weise liegt das beobachtbare Schwergewicht bei der expliziten prozessualen Einbindung von Reputationsrisiken in die Geschäftsabläufe aufgrund der aufsichtlichen Anforderungen im Neuproduktprozess und Outsourcing sowie im Kreditgeschäft. Es scheint aber darüber hinaus angeraten, RepRisk perspektivisch schrittweise in weitere transaktionsbezogene Vorhaben und Veränderungsprozesse zu integrieren.

In Anbetracht der im Rahmen der Anwendung neuer Methoden und Prozesse gemachten Erfahrungen, des damit einhergehenden Austausch der Institute untereinander sowie der mittelfristig zu erwartenden Konkretisierung aufsichtsrechtlicher Erwartungen rechnet KPMG mit einer relativ raschen Weiterentwicklung des Themas. Daher empfehlen wir, sich schon heute auf die anstehenden Umsetzungsbedarfe vorzubereiten.

Denn falls das Reputationsrisiko von einem Institut als „wesentlich“ eingestuft wird, kann die Steuerung von Reputationsrisiken als ein Kernelement des Risikomanagementprozesses angesehen werden. Eine institutsindividuell begründbare Einstufung als „nicht wesentlich“ sollte andererseits nachvollziehbar argumentiert und dokumentiert werden.

Interessant ist vor diesem Hintergrund ein expliziter Hinweis der deutschen Bankenaufsicht in ihrem im April 2012 zur Konsultation gestellten Entwurf zur Überarbeitung der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“. Hierin wird klargestellt, dass das für die MaRisk weiterhin gültige doppelte Proportionalitätsprinzip auch ein damit korrespondierendes Verständnis auf Seiten aller Institute voraussetzt, sodass in Abhängigkeit von Größe, Komplexität und Internationalität mehr zur Sicherstellung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements als das zur Einhaltung von „Mindestanforderungen“ vorgegebene Minimum notwendig sein kann.

Insbesondere große, international agierende Institute haben sich demnach künftig an den jeweils einschlägigen Veröffentlichungen internationaler Regulatoren und Standardsetzer zu orientieren. Beispielhaft werden der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht und das Financial Stability Board genannt, an deren Vorgaben sich die Institute ausrichten sollen – beide Institutionen haben in jüngeren Veröffentlichungen ihre Aufmerksamkeit auf das Reputationsrisiko gerichtet. Somit ergibt sich insbesondere für international agierende Institute ein erhöhter Handlungsbedarf, sich dem Thema Reputationsrisikomanagement systematisch zu widmen.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Thilo Kasprowicz

Partner, Financial Risk Management
T +49 69 9587-3198
tkasprowicz@kpmg.com

Prof. Dr. Thomas Kaiser

Director, Financial Risk Management
T +49 69 9587-6283
thomaskaiser@kpmg.com

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2012 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.