

## Compliance

# Faktor Reputation im Risikomanagementprozess

Ist Volkswagen (VW) ein Reputationsrisiko bewusst eingegangen oder hat VW die Auswirkung eines operationellen Risikos unterschätzt? Ist das Reputationsrisiko ein Faktor oder die Auswirkung eines eingetretenen Risikos? Experten über unterschiedliche Reputationsrisiken.

Bertrand Volken und Fredy Hauser

In vielen Unternehmungen findet die Risikokategorisierung in Anlehnung an das COSO-Modell (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) statt. COSO unterstützt mit den Dimensionen Strategie (Strategy), Betrieb (Operations), Berichterstattung (Reporting) und Regeleinhaltung (Compliance) die unternehmensweite, risikobasierte Sichtweise eines internen Kontrollsystems (IKS) und stellt somit ein übergeordnetes Bindeglied zwischen IKS und Risikomanagement dar.

Im Gegensatz zum IKS wird im Risikomanagement nicht nur die risikobasierte Kontrolle von negativer Abweichung gegenüber Vorgaben verstanden, sondern implizit auch die Möglichkeit zur Nutzung von Chancen. Dies widerspiegelt sich auch in der gemäss ISO 31000 formulierten Risikodefinition, die ein Risiko als «Auswirkung von Unsicherheit auf ein Ziel» versteht und damit keine Bewertung im positiven oder negativen Sinne eines Risikos abgibt.

Diesem Faktor wird auch im COSO-Modell Rechnung getragen, indem das ursprüngliche Modell mit der Dimension Strategie bewusst um eine Ebene erweitert wurde (COSO II) und so einen unternehmensweiten Ansatz

aufnimmt. Aufgrund seines gesetzlichen Ursprungs wird die IKS-Ausgestaltung noch zu oft in einem auf die finanzielle Berichterstattung bezogenen Rahmen gelebt, ohne die übrigen Dimensionen mit einem äquivalenten Framework abzudecken. Diese enge Sichtweise kann dazu führen, dass – nur schwierig zu quantifizierende – Risiken wie Reputationsrisiken zu wenig thematisiert und somit zu spät realisiert werden.

## Verkehr als finanzielles, operationelles oder Reputationsrisiko?

Ein Beispiel aus dem Alltag: Ein Fussgänger kann eine Strasse ausserhalb der dafür vorgesehenen Empfehlungen überqueren. Er trägt das Risiko.

Es besteht ebenso ein finanzielles Risiko, falls er von einem Ordnungshüter aufgehalten und allenfalls gebüsst wird. Ein operationelles Risiko wäre gegeben, falls er dieses falsch eingeschätzt hat und er es vor dessen Eintreten nicht auf die andere Strassenseite geschafft hat.

Auch die Auswirkungen des eingetretenen operationellen Risikos können finanziell quantifiziert werden; von Beiträgen an die ärztlichen Kosten bis hin zu den Bestattungskosten bei einem Worst-Case-Szenario. Aus einer umfassenden Risikomanagementsicht greifen diese Sichtweisen zu kurz.

Vielleicht ist es dem Fussgänger bei seiner Risikobetrachtung aus Homo-Oeconomicus-Sicht wirklich nur um die Risikoquan-

tifizierung seines Ziels «Überqueren der Strasse» gegangen. Vielleicht war ihm die Wahrnehmung der Umwelt bezüglich seines Scheiterns unbewusst oder sogar bewusst gleichgültig. Was aber, wenn die Umwelt dies differenzierter wahrnimmt und eine Rechtfertigung für dieses Verhalten verlangt?

## Zielsetzung und Vorbildfunktion

Ein wichtiger Faktor bei der Beurteilung eines möglichen Reputationssschadens ist dabei die Vorbildfunktion. Auch ein Fussgänger mit Vorbildfunktion kann eine Strasse ausserhalb der dafür vorgesehenen Empfehlungen überqueren. Hingegen nimmt die Wahrscheinlichkeit, für diese Zielsetzung und diesen Weg zur Zielerreichung eine Rechtfertigung abgeben zu müssen, zu. Ein Vorbild trägt Werte mit sich, bewusst oder unbewusst. Einem Vorbild trägt man Anerkennung bei.

Ein Vorbild hat Verantwortung, für sich, sein Umfeld, seine Umwelt. Was für ein Bild gibt eine Person des öffentlichen Lebens ab, wenn diese das Risiko eingeht, sich im Feierabendverkehr durch die Autoschlangen auf die nächste Strassenseite zu begeben?

Liegt dort weiterhin einzig ein finanziell quantifizierbares, operationelles Risiko vor? Oder wird vielmehr eine weitere Dimension des COSO-Frameworks tangiert, die Regeleinhaltung, gemeinhin unter dem Modebegriff Compliance subsummiert? Zu oft wird gerade in dieser Dimension eine zu enge Sichtweise gelebt: ein Fokus auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorgaben. Wie in diesem Fall auf die Strassenverkehrsregeln. Zu wenig wird die Einhaltung von gesellschaftli-

## Interne Kontrolle durch COSO:

Vor mehr als einem Jahrzehnt veröffentlichte das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) das Rahmenwerk «Interne Kontrolle – Übergreifendes Rahmenwerk» mit dem Ziel, Unternehmen und andere Organisationen in der Bewertung und der Verbesserung ihrer Internen Kontrollsysteme zu unterstützen. Eine der grössten Herausforderungen für Führungskräfte ist es zu bestimmen, in welchem Umfang eine Organisation bereit und willens ist, im Zuge des Wertschöpfungsprozesses Risiken auf sich zu nehmen.

*The Committee of Sponsoring Organization, c/o AICPA, Harborside Financial Center, 201 Plaza Three, Jersey City, NJ 07311 – 3881, USA*

chen Werten und Moralvorstellungen antizipiert, was schlussendlich in einem viel grösseren Verlust mündet.

### Wird ein Risiko einzig nach finanziellen Risikobewertungen bewirtschaftet?

«Das Udenkbare ist geschehen und wir müssen damit umgehen», wurde Prof. Dr. Martin Winterkorn, abtretender Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, nach dem VW-Skandal zitiert. Dabei wurde zuerst etwas grosses Ganzes übersehen: die Reputation der Unternehmung.

Es ist mit dem Boxkampf vergleichbar: die Unterschätzung der unbekanntenen Linken. Sie schlägt dann zu, wenn es nicht erwartet wird. Man kann noch so gut vorbereitet sein, sie haut einen – da unerwartet, nicht antizipiert – sofort zu Boden. Eine vergleichbare Wirkung hat das Eintreten eines unvorhergesehenen Reputationsrisikos: Operationelle Risiken können getragen werden, solange es die finanzielle Stärke des Unternehmens erlaubt. Die Reputation wird einmal verloren und die Geschichte zeigt, dass ein Reputationsrisiko auch finanziell starke Unternehmen bezwingt bzw. deren wirtschaftlichen Erfolg beendet oder zumindest stark gefährdet.

### Wird der COSO-Würfel mit seinen Dimensionen dem Thema gerecht?

Das COSO-Modell unterstützt das Risiko-Framework mit seinen Dimensionen. Reputationsrisiken sind als ein weiteres Element im COSO-Framework zu sehen. Dadurch wird das Reputationsrisiko zu einem eigenständigen, wesentlichen Faktor aller Dimensionen. Es legt sich um den COSO-Würfel und durchdringt jede einzelne Stufe (vgl. Abbildung 1).

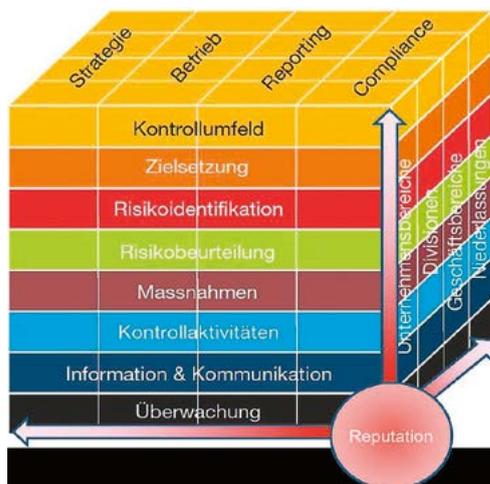


Abbildung 1: COSO-II-Würfel (abgerufen von [www.risknet.de](http://www.risknet.de) am 28.12.2017) mit eigener Ergänzung.

«Das Udenkbare ist geschehen und wir müssen damit umgehen», Prof. Dr. Martin Winterkorn, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, 19.01.2017.



Reputationsrisiken bilden damit im gesamten Risikomanagementprozess eine zu oft unterschätzte Auswirkung, einen unberechenbaren, nicht quantifizierbaren Faktor. In jedem Teilschritt des COSO-Modells ist die

### «Es ist mit dem Boxkampf vergleichbar: die Unterschätzung der unbekanntenen Linken.»

Frage zu stellen: Was, wenn die Öffentlichkeit zu diesem Thema sich eine Meinung bildet und diese Meinung im Widerspruch zu dem ist, was auf unserer Fahne steht? Was dann, Erklärungsnot?

Kommt danach noch eine halbherzige Stellungnahme, ein fehlendes Risikomanagement mit unangemessener spezifischer Kommunikation, kann durch ein simples Reputationsrisiko das Geschäft der Unternehmung gefährdet werden.

### Dimension «Mitarbeitende»

Und die Mitarbeitenden? Jene, die täglich gegen das Reputationsrisiko ankämpfen? Ein Reputationsrisiko auszuklammern und einer operationellen oder finanziellen Risikokategorie unterzuordnen, ist einzig und allein fahrlässig. Reputationsrisiken sind in allen Risikokategorien und allen Komponenten des Risikomanagementprozesses zu finden. Die Vermeidung einer katalysierenden Wirkung beginnt (nicht nur in der Autoindustrie) damit, die Mitarbeitenden regelmässig punktuell dafür zu sensibilisieren.

Hinter einer Unternehmung stehen immer Menschen. Menschen mit Werten und Vorbildfunktionen. Wasser predigen und Wein

trinken fängt zuoberst in der Kommunikationsleiter an. Dabei müssen sich alle Organisations- und -stufen der Unternehmung stets die Frage stellen: «Was, wenn das Unmögliche morgen in der Zeitung steht?»

Ein solcher in der Unternehmenskultur verankerter Prozess kann die Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit des Reputationsrisiko nachhaltig senken. VW bezahlt Milliarden an Bussen für das eingegangene operationelle Risiko. Der Reputations-schaden gilt für die gesamte Automobilindustrie, dem Dieselfahrzeug, den Mitarbeitenden, ja sogar dem Endkunden.

### Fazit!

Das Reputationsrisiko ist und bleibt ein nicht zu unterschätzender Faktor in einer gesamtgesellschaftlichen Risikobetrachtung. Es kann weder quantitativ bewertet werden, noch ist es planbar oder buchbar. Es hat einen einzigartigen Stellenwert innerhalb des Risikomanagements jedes Unternehmens inne und einzig die stetige Sensibilisierung und das Wissen «Ah, da war ja noch etwas, die Reputation!» verhindert Ungemach und erleichtert die Arbeit jedes Compliance Managers im Risikomanagementprozess.

In diesem Sinne ist der Faktor Reputation das «Schmiermittel im Getriebe» eines gut funktionierenden COSO-Modells – bei ungenügender Beachtung eben dann leider der «Sand im Getriebe».

### Hinweis

Dieser Fachartikel erscheint in einer MQ-Serie, die von Experten und Expertinnen des «Netzwerk Risikomanagement» beige-steuert wird: [www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)