



RISIKO MANAGER

22 . 2011

[KREDITRISIKO] [MARKTRISIKO] [LIQUIDITÄTSRISIKO] [OPRISK] [ERM] [REGULIERUNG]



BCM-Kompass 2011

Aktuelle Entwicklungen im Notfall- und Krisenmanagement

Inhalt

- 1, 6 Aktuelle Entwicklungen im Notfall- und Krisenmanagement
- 3 Standpunkt Kurz & Bündig
- 7 Buchbesprechung
- 10 Regelungen zu Handelsgeschäften auf dem Prüfstand
- 16 Anti-Fraud-Management als Drahtseilakt zwischen Kundenbeziehung und Kriminalitätsbekämpfung
- 23 Personalien
- 23 Impressum
- 24 Produkte & Unternehmen

Im Jahr 2009 wurde die erste deutschsprachige und branchenspezifische Studie zum Thema Business Continuity Management (BCM) und Krisenmanagement in der Finanzdienstleistungsbranche veröffentlicht. In dieser Studie wurde zunächst der Status in allen Bestandteilen des BCM-Zyklus erhoben, d. h. auch relativ statische Komponenten, wie beispielsweise die Konzeption, wurden abgedeckt.

Abweichend zur Studie im Jahr 2009 verfolgt der aktuelle BCM-Kompass das Ziel, in drei Blöcken die eher dynamischen Komponenten abzudecken und somit aktuelle Trends und Entwicklungen aufzuzeigen. Im Jahr 2011 konnte dabei erneut mit einer Teilnehmerzahl von 34 Instituten eine sehr gute Teilnahmequote für diese Trendstudie erzielt werden.

Zentrale Fragen des BCM-Kompass 2011 zielen im ersten Block auf den aktuellen Status, das heißt die Anzahl erlebter Störungen und Krisen sowie die Motivation. Im zweiten Block geht es um den Nutzen des Notfall- und Krisenmanagements und wesentliche Bausteine, die den Nutzen ausmachen, wie beispielsweise die BC-Strategie oder die Verzahnung mit anderen Funk-

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

Fortsetzung auf Seite 6

Anzeige

Investieren Sie in den Rohstoff der Zukunft: Know-How
Seminare für Fach- und Führungskräfte der Finanzwirtschaft

Integrierte Konditionen- und Leistungsgestaltung im Kundengeschäft

01. – 02.12.2011 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referent: Dr. Christian Sievi

Robuste Anlageregeln und ihre Anwendung

27. – 28.02.2012 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referent: Dr. Christian Sievi

Detaillierte Informationen zu diesen und weiteren Seminaren finden Sie auf unserer Homepage www.icnova.de.

Aktuelle Fragestellungen zum Aufsichtsrecht (MaRisk) und Umsetzungstipps

07. – 08.12.2011 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referenten: Dr. Andreas Beck, Dr. Michael Lesko, Dr. Dirk Wohler

Risikostrategie – Einbindung wertorientierter und GuV-orientierter Kennzahlen in die strategische Bankplanung

08. – 09.03.2012 in Würzburg • Preis: 1.200 € zzgl. MwSt.
Referenten: Dr. Andreas Beck, Martin Feix

IC nova
SOLUTIONS FOR FINANCE

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen unter folgenden Kontaktdaten gerne zur Verfügung:

ICnova AG
An der RaumFabrik 33c
76227 Karlsruhe

Fon: 0 72 1 / 464 72 33 - 0
Fax: 0 72 1 / 464 72 33 - 9
E-Mail: seminare@icnova.de
Internet: www.icnova.de

Fortsetzung von Seite 1

tionen. Ein besonderes Augenmerk gilt hier der „Königsdisziplin“ Übungen, da diese das Thema „mit Leben füllen“. Der dritte Block rundet mit einem Ausblick die Befragung ab und zielt auf die grundsätzlichen sowie aktuellen Herausforderungen, denen sich die BCM-Verantwortlichen bei Banken und Finanzdienstleistern gegenübersehen.

Störungen und Krisen – nicht nur Theorie

Entscheidungsanomalien wie die Kontrollillusion – ggf. bekannt aus der Behavioral Finance – suggerieren, dass Störungen und Krisen immer nur die Anderen treffen. Der BCM-Kompass zeigt jedoch, dass die Realität anders aussieht.

Zu tatsächlichen BCM-Vorfällen im Sinne von Störungen kommt es mit knapp 90 Prozent bei fast allen befragten Instituten. Was deren Definition und Transparenz betrifft, zeigt die Studie allerdings ein sehr heterogenes Bild mit 1 bis > 100 Störungen (siehe ► **Abb. 01**). Aufgrund der starken IT-Abhängigkeit der Banken liegt es nahe, dass es gerade im IT-Bereich des Öfteren zu Störungsvorfällen kommt. Zwecks Risikofrüherkennung ist es daher empfehlenswert, BCM und Incident Management miteinander zu verknüpfen.

Die aktuellen Erfahrungen zeigen zudem, dass rund ein Viertel der Befragten mindestens eine Krise im Jahr erlebt/überlebt hat (siehe ► **Abb. 02**). Auch wenn eine allgemein gültige Definition des Begriffs „Krise“ im Markt nicht vorliegt, treten Krisen damit öfter auf als gemeinhin angenommen. Zudem haben sie viele Ursachen: Neben den klassischen BCM-Szenarien (Ausfall von IT, Infrastruktur, Personal oder Dienstleister) können bspw. auch Betrugsfälle, Liquiditätsprobleme oder Insolvenzen großer Marktteilnehmer Krisen auslösen. Auch hier kann die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation des Krisenmanagements, ggf. unter personeller Anpassung genutzt werden. Dies wird im Markt jedoch sehr unterschiedlich gehandhabt.

Motivation: Wie sähe das Notfall- und Krisenmanagement der Branche eigentlich ohne aufsichtsrechtliche Vorgaben aus?

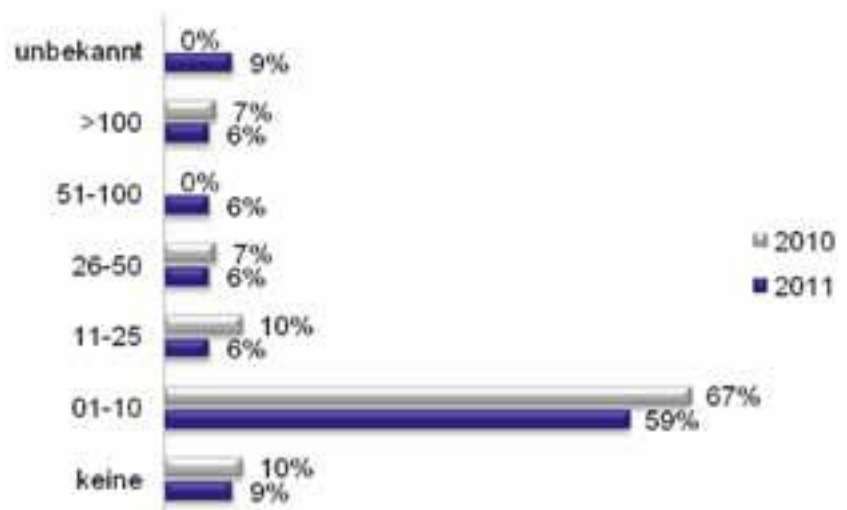
Eine der zentralen Erkenntnisse der Trendstudie ist der anhaltende Trend zu

einer immer stärker extrinsisch geprägten Motivation für das Betreiben des BCM. Aufsichtsrechtliche Gründe sowie Vorgaben durch Wirtschaftsprüfer gewinnen immer mehr an Bedeutung. Unabhängig hiervon zählen auch die Etablierung einer risikobewussten Unternehmenskultur sowie die Existenzsicherung zu den Top 5 Motivationsgründen, auch wenn diese beiden Gründe an Bedeutung zu verlieren scheinen (siehe ► **Abb. 03**).

Die Nutzendiskussion: Ausgang ungewiss

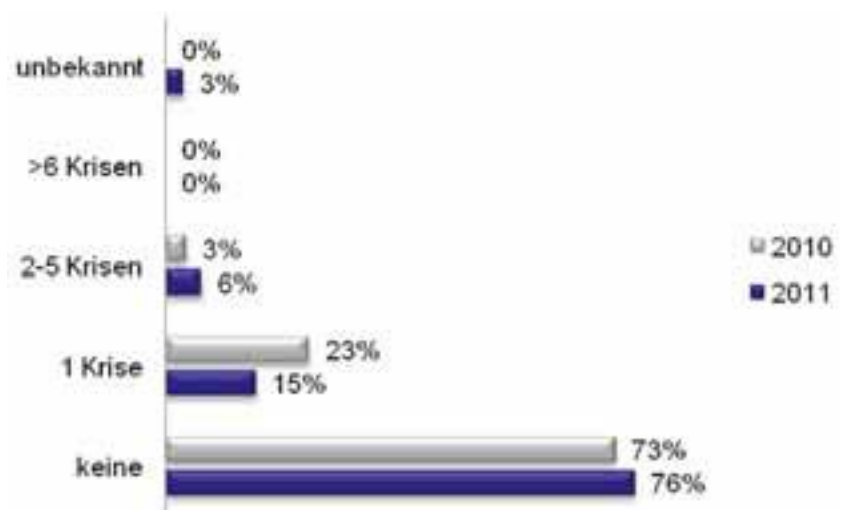
„Was haben wir eigentlich vom BCM? Solche Szenarien sind doch total unwahrscheinlich! Was macht es schon, wenn mal die IT ausfällt? Wir müssen doch Geld verdienen, das geht vor.“ So oder so ähnlich lauten oft spontane Reaktionen auf das Thema BCM, unabhängig von der Hierarchieebene des Ansprechpartners.

Anzahl der Störungen

 ► **Abb. 01**


(Auswertung 2010 auf Basis von 30 Antworten; 2011: 34 Antworten)

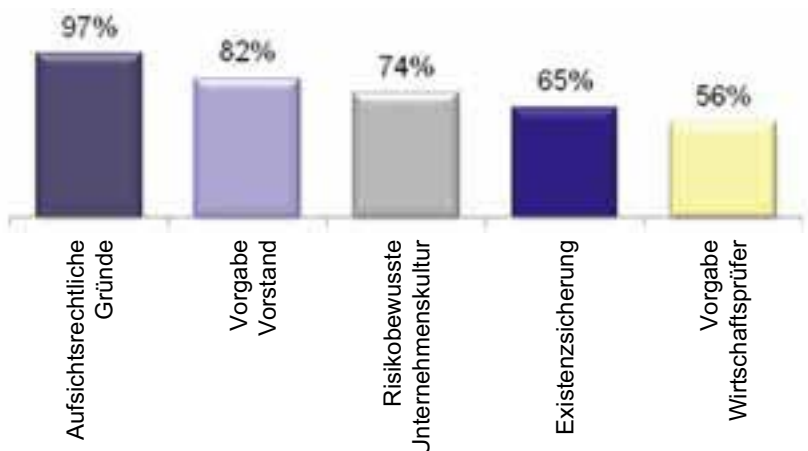
Anzahl der Krisen

 ► **Abb. 02**


(Auswertung 2010 auf Basis von 30 Antworten; 2011: 34 Antworten)

Top 5 Motivationsgründe 2011

► Abb. 03



(Auswertung auf Basis von 34 Antworten)

Der BCM-Verantwortliche muss hier nachhaltig Überzeugungsarbeit leisten, denn ohne die Unterstützung der Unter-

nehmensleitung, des mittleren Managements und der Fachbereiche ist ein funktionierendes, das heißt „gelebtes“ BCM

nicht denkbar. Dabei stiftet BCM nicht nur im Notfall, sondern auch im Normalbetrieb Nutzen: Der grundsätzliche Zweck des BCM ist die Existenzsicherung des Unternehmens in Extremsituationen.

Ein ausgereiftes Notfallmanagement hilft der Unternehmensleitung auch in Krisenzeiten ihrer Verantwortung gerecht zu werden und die Unternehmenswerte so gut wie möglich zu schützen. Ein professionelles Krisenmanagement kann zudem das Kundenvertrauen nicht nur sichern, sondern sogar stärken.

Im Normalbetrieb hilft die prozessbasierte Sichtweise im BCM, das oft beklagte „Silodenken“ zu überwinden und ermöglicht Prozessoptimierungen im Kerngeschäft der Banken.

Als Bestandteil des Risikomanagements geht es außerdem in die Ratings mit ein und hat darüber Einfluss auf die Refinanzierungskosten. Der Mehrwert des BCM ist damit vielfältiger als es die oben genannten Motivationsgründe oft widerspiegeln.

BUCHBESPRECHUNG

Werner Böhnke/Bernd Rolfes (Hrsg.): Die Banken in ihrer größten Krise – Wie geht es weiter?

Werner Böhnke/Bernd Rolfes (Hrsg.): Die Banken in ihrer größten Krise – Wie geht es weiter?

■ Die Finanzindustrie befindet sich in einer tiefgreifenden Krise, deren Konsequenzen auch heute noch nicht endgültig absehbar sind. Seit Mitte des Jahres 2007 ging es nicht nur an den Börsen auf uns ab, sondern es entstand weltweit eine fundamentale Vertrauenskrise zwischen den Banken, die ohne Eingreifen der Zentralbanken zu einem Austrocknen der Geldmärkte und erheblichen Liquiditätsengpässen geführt hätte. Täglich erreichen uns Nachrichten, die das Bild des Finanzsektors in einem weiterhin düsteren Bild erscheinen lassen. Mit der Finanzkrise geht auch der hart geführte Konditionenwettbewerb unvermindert weiter. Deutsche Banken stehen dabei nicht nur untereinander in harter Konkurrenz, auch ausländische Wettbewerber haben den heimischen Markt verstärkt im Visier. Die Internationalisie-

rung verschärft zudem den Ertrags- und Konsolidierungsdruck. Vor den voranschreitenden Veränderungen in den Märkten und Wertschöpfungsketten wurden bislang die Augen noch vielfach verschlossen. Die zukünftige Rollenverteilung im Bankgeschäft sowie die zu beschreitenden Wege werden sowohl zwischen den

Banken als auch innerhalb der Bankengruppen höchst kontrovers diskutiert.

Das Buch hat sich zum Ziel gesetzt, Ideen und Lösungsansätze aus einer mehrdimensionalen Sichtweise (Politik, Wissenschaft, Praxis) zu präsentieren. Insgesamt dominiert jedoch eher eine Zustandsbeschreibung. Bei einigen Abbildungen hält sich der Erkenntnisgewinn in Grenzen (Abbildung 7 auf Seite 62 bzw. Abbildung 10 auf Seite 76). Andere Abbildungen (Abbildung 14 auf Seite 87) sind nur schwer bzw. nicht lesbar.

Das Buch bietet einen Blick auf die Bankenwirtschaft aus einer eher punktuellen bzw. eindimensionalen Perspektive. Auf die Frage „Wie geht es weiter?“ erhält der Leser nur eine sehr eingeschränkte Antwort. Schade.



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

BC-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet: Ein erster Schritt in Richtung Nutzensteigerung

Einen positiven Beitrag zum Nutzen des BCM kann eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete BC-Strategie leisten. Richtet man das Notfallmanagement nach den Unternehmenszielen aus, können dadurch zielgerichtet die ertrag- und ggf. auch risikoreicheren Geschäftsbereiche geschützt und somit die vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen optimal genutzt werden. Hier zeigt die Studie, dass der Anteil der Unternehmen, die diesen Weg gewählt haben, zwar auf 56 Prozent gestiegen ist. Es bleibt damit aber durchaus noch Verbesserungspotential.

Verzahnung: Was verbirgt sich dahinter?

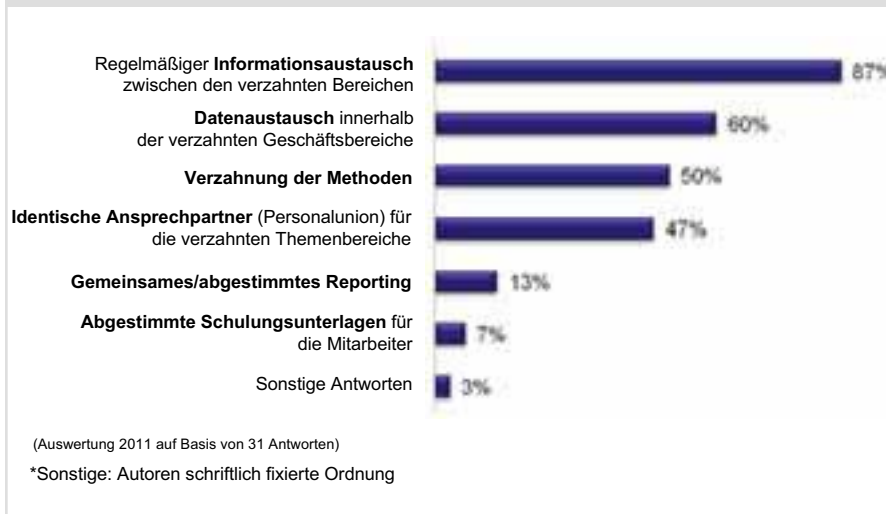
Die Studie hat gezeigt, dass neben dem bedeutsamen Aspekt des Übens auch die Verzahnung des BCM mit anderen Themen und Funktionsbereichen eine wichtige Rolle in der Ausgestaltung eines professionellen BCM spielt. Möglichkeiten gibt es hierbei viele. Was und wie sinnvoll verzahnt werden kann, ist jedoch stark vom jeweiligen Institut abhängig.

Das „Was“ zeichnet sich in der Studie recht deutlich ab: In der Regel ist das BCM mit den Bereichen IT-Security, OpRisk-Controlling und Facility Management verzahnt.

Das „Wie“ zeigt sich in der Studie durchaus heterogen (siehe ► **Abb. 04**). Während der regelmäßige bereichsübergreifende Informationsaustausch mit 87 Prozent dominiert, liegen Verbesserungspotentiale insbesondere bei der Personalunion von Ansprechpartnern (47 Prozent), bei der Verzahnung der Methoden (50 Prozent), beim Datenaustausch (60 Prozent) sowie beim abgestimmten Reporting (13 Prozent).

Vieles ist hier denkbar und es lohnt sich. Grundsätzlich wird durch Verzahnung vor allem die Akzeptanz in den Markt- und Fachbereichen erhöht und eine Entlastung von Overhead-Aufgaben erreicht. Zudem wird die Datenqualität und -konsistenz verbessert. Institute, die einen fortgeschrittenen Messansatz im Controlling operationeller Risiken verfolgen, können darüber hinaus gegebenenfalls Eigenkapitalkosten sparen.

Verzahnung des BCM in 2011 in Form von ...

► **Abb. 04**

Krisenstabsübungen: „Übung macht den BCM Meister“

„Übung macht den Meister“ heißt es. „Nur Übung macht den Meister“ müsste es eigentlich heißen. Dies gilt sowohl für das Notfallmanagement (Geschäftsfortführungs- und Wiederanlaufpläne) als auch für das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation.

Dabei gestaltet sich das Übungsverhalten bei Banken und Finanzdienstleistern sehr unterschiedlich. Im Notfallmanagement wird regelmäßig geübt, allerdings variieren auch hier Umfang und Reifegrad bei den Teilnehmern deutlich.

Aber gerade hinsichtlich der Übungsfrequenz im Bereich des Krisenmanagements scheint es noch Nachholbedarf zu geben. Denn bei 35 Prozent der Teilnehmer werden weder so genannte Ernstfall- oder Vollübungen noch Stabs- oder Stabsrahmenübungen durchgeführt.

Das Gleiche gilt auch für die Krisenkommunikation; auch hier findet sich deutliches Verbesserungspotenzial. Jede Krise ist auch automatisch eine Kommunikationskrise und gemeinhin durch hohe Unsicherheit, fehlende Information, sehr dynamische Entwicklungen und Entscheidungsdruck geprägt. Damit spielt Zeit eine entscheidende Rolle; zumal soziale Medien auch hier ungeahnte und vor allem ungewollte Möglichkeiten beziehungsweise Risiken eröffnen. Vor diesem Hintergrund kommt der Vorbereitung von Krisenszenarien, beispielsweise durch Einbindung des Pressesprechers in den Krisenstab (85 Prozent) oder durch abgestimmte Grundbausteine für Pressemitteilungen eine hohe

Bedeutung zu. Abgestimmte Pressemitteilungen existieren jedoch nur bei 20 Prozent bis 84 Prozent der Teilnehmer, je nach definiertem Krisenszenario. □

Fazit und Ausblick

Auf die Frage nach den allgemeinen Herausforderungen im BCM haben die Institute recht einheitlich geantwortet: Akzeptanz und Awareness, die Durchführung relevanter und realitätsnaher Übungen sowie der Unsicherheitsfaktor Mensch beschäftigt die BCM-verantwortlichen am Meisten. Die dargestellten Ausschnitte der Studie zeigen unter anderem: Das BCM steht und fällt mit der Unterstützung durch die Unternehmensleitung und der Akzeptanz im Unternehmen. Diese kann durch eine saubere Konzeption und Umsetzung gefördert werden. Hierzu gehört auch das regelmäßige Testen festgehaltener Notfallpläne. Daneben spielt insbesondere die Krisenstabsarbeit und Krisenkommunikation eine entscheidende Rolle und sollte entsprechend geübt werden. Einige Hinweise zur Steigerung der Akzeptanz des Themas hat dieser Artikel bereits geliefert. Eine Kurzzusammenfassung der Studienergebnisse ist zu finden unter www.pco-ag.de.

Autoren:

Daniela Knoll ist Senior Consultant, **Oliver Hinz** ist Manager bei der Dr. Peter & Company AG, Frankfurt am Main.