

RISIKO MANAGER

18-2006

- ▶ KREDITRISIKO
- ▶ MARKTRISIKO
- ▶ OP RISK
- ▶ ERM

Mittwoch, 6.9.2006

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

Inhalt

OpRisk

- 1, 4 OR-Quantifizierung – Stand der Umsetzung in deutschen Banken
- 8 Implementierung eines Operational Risk Managements

Kreditrisiko

- 14 Risiko ja – aber bitte diversifiziert!

Rubriken

- 2 Kurz & Bündig
- 6 Ticker
- 17 Buchbesprechung
- 18 Produkte & Unternehmen
- 19 Impressum
- 19 Personalien
- 20 Köpfe der Risk-Community

Datengrundlage, Quantifizierungsmodelle und Steuerung

OR-Quantifizierung – Stand der Umsetzung in deutschen Banken

Die anhaltende Diskussion über die Quantifizierung operationeller Risiken zeigt, dass der Entwicklungsstand und die Akzeptanz dieser Risikoart in der Branche noch lange nicht vergleichbar zu anderen, etablierten Risikoarten sind. Dennoch treiben aufsichtsrechtliche Vorgaben, wie der Entwurf der Solvabilitätsverordnung (SolvV) und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), auf der einen Seite und die zunehmend verfügbaren Daten auf der anderen Seite die OR-Quantifizierung voran. Dem stehen aber auch neue Herausforderungen bei der konkreten Entwicklung und Umsetzung eines Modells zur OR-Quantifizierung gegenüber.

Gemeinsam mit der Fachhochschule Wiesbaden hat die Dr. Peter & Company AG eine Studie zur Quantifizierung operationeller Risiken durchgeführt, die den aktuellen Entwicklungsstand und Tendenzen bei der Umsetzung der Quantifizierung operationeller Risiken aufzeigt.

Demnach werden nur wenige Institute bereits 2007 in der Lage sein, ihre Risiken nach dem fortgeschrittenen Ansatz (AMA) der SolvV zu unterlegen.

Fortsetzung auf Seite 4

Österreicher stellen kostenloses Rating-Handbuch vor

■ Auch in Österreich treten die neuen Eigenkapitalrichtlinien für Banken am 1. Januar 2007 in Kraft. Da das Banken-Rating im Zuge von Basel II zweifellos einen ganz erheblichen Bedeutungszuwachs erfährt, liegt es nun vor allem an den Unternehmen, sich optimal auf diesen Prozess vorzubereiten. Zu diesem Zweck haben die Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) bzw. das ihr angegliederte Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI), die Kammer der Wirtschaftstreuhänder (KWT), die Österreichische Nationalbank und (OeNB) und das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) gemeinsam ein spezielles „Rating-Handbuch“ herausgegeben.

In dem Nachschlagewerk werden erstmalig die wichtigsten Unternehmenskennzahlen für insgesamt 24 Branchengruppen dargestellt und ausgewertet. „Durch den detaillierten Branchenvergleich können die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens besser erkannt und das Unternehmen im Vergleich zu seinen Mitbewerbern optimal positioniert werden“, beschreibt der Basel-II-Beauftragte der WKÖ, René Alfons Haiden, einen wesentlichen Nutzen der erhobenen Ratingkennzahlen für die Betriebe.

Darauf aufbauend kann ein individueller Maßnahmenplan festgelegt werden, der eine kontinuierliche Verbesserung der Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens zum Ziel hat. „Auch für kleine und mittlere Unternehmen muss das Wissen um die Unternehmenskenn-

Fortsetzung auf Seite 2

Fortsetzung von Seite 1

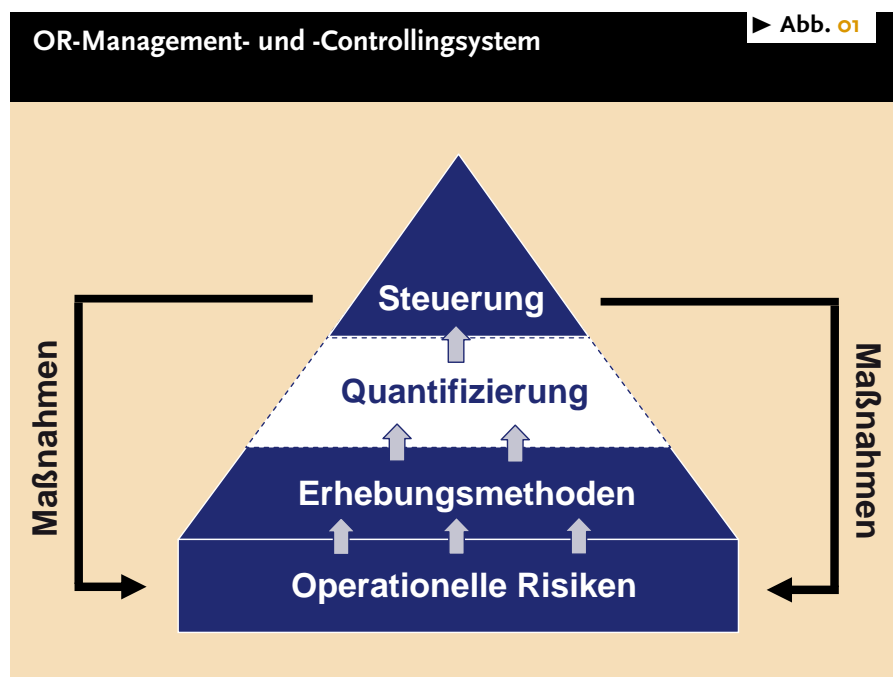
Das Interesse an einer betriebswirtschaftlich fundierten OR-Quantifizierung ist indes sehr groß. Zudem rückt das Ziel einer OR-Quantifizierung bei der sich abzeichnenden, solideren Datengrundlage in greifbare Nähe. Denn auch Institute, die kurzfristig keine OR-Quantifizierung anstreben, stellen sich zunehmend folgende Fragen: Wie können bestehende Methoden zur Identifizierung und Bewertung operationeller Risiken (OR-Methoden) sinnvoll für die OR-Steuerung eingesetzt werden, und welche Schritte sind jetzt zu ergreifen, so dass operationelle Risiken in die Gesamtbanksteuerung integriert werden können?

Operationelle Risiken (OR), obwohl erst durch Basel II in den Vordergrund gerückt, sind seit jeher in den Instituten vorhanden. Die Identifizierung und Bewertung operationeller Risiken mit Hilfe der OR-Methoden ist mittlerweile vielfach so weit fortgeschritten, dass die erhobenen Daten die Anwendung eines OR-Quantifizierungsmodells ermöglichen. Dessen Ergebnisse wiederum sind unabdingbar, um eine plausible, risikosensitive OR-Steuerung zu gewährleisten. Eingeleitete Maßnahmen beeinflussen die Risikosituation im Haus. Erst mit Hilfe eines OR-Quantifizierungsmodells lässt sich deren Wirksamkeit messen. Somit schließt die OR-Quantifizierung die letzte Lücke im Regelkreislauf des OR-Management- und Controllingsystems (vgl. ► Abb. 01).

Datengrundlage zur OR-Quantifizierung – Status Quo und Trends

Die Basis jeder Risikoquantifizierung stellen ausreichend verfügbare Daten von guter Qualität dar. Folglich bildete die Entwicklung und Implementierung von OR-Methoden zur Datenerhebung zunächst den Schwerpunkt der Arbeit in den Instituten. Inzwischen sind die Herausforderungen hinsichtlich der Auswahl und Implementierung der traditionellen OR-Methoden, der Schadensfalldatenbank und des Self (Risk) Assessments grundsätzlich bewältigt.

Wie die oben zitierte Studie aber auch zeigt, stehen insbesondere fortgeschrittene Institute, die sich bereits intensiv mit dem Thema OR-Quantifizierung beschäftigen,



neuen Herausforderungen gegenüber: Aufgrund der bislang kurzen Datenhistorie liefert die Schadensfalldatenbank häufig keine ausreichende Datengrundlage für die OR-Quantifizierung. Auch die Integration der OR-Methoden, also die Harmonisierung von teilweise nicht vergleichbaren Ergebnistypen und Datenstrukturen, ist für die OR-Quantifizierung noch ausbaufähig.

Weitere OR-Methoden, beispielsweise die Szenarioanalyse oder die Risikoindikatoren, sind zwar weniger verbreitet, jedoch konzeptionell bereits recht gut entwickelt. Mit Hilfe der Szenarioanalyse lassen sich schwerwiegende Verlustrisiken in verschiedenen Ausprägungen untersuchen. Die Szenarioanalyse stellt ferner eine qualitative Anforderung an die Verwendung des AMA dar. Risikoindikatoren sind Kenngrößen, die eine Veränderung im Risikoprofil anzeigen und so als Frühwarnsystem wirken sollen. Ein Beispiel für einen Risikoindikator ist die Anzahl der Transaktionen, deren Erhöhung auf eine steigende Gefahr von Abwicklungsfehlern hindeuten könnte. Bislang konnte allerdings für viele Risikoindikatoren noch kein signifikanter Zusammenhang zur tatsächlich aufgetretenen Anzahl von Schadensfällen nachgewiesen werden.

Die meisten Probleme bei der Konzeption und Umsetzung bereiten die aufsichtsrechtlich geforderten Faktoren des Geschäftsumfelds und des internen Kontrollsystems. Lediglich Institute, die

eine Verwendung des AMA zur Eigenkapitalunterlegung anstreben, setzen dafür entsprechende OR-Methoden ein. Die Tatsache, dass sich Nicht-AMA-Institute hier bislang zurückhalten, lässt den Schluss zu, dass der Nutzen dieser Methoden als eher zweifelhaft eingeschätzt wird. Die Bankenaufsicht hat allerdings bereits signalisiert, dass keine engen Vorgaben für deren Ausgestaltung gemacht werden. Folglich fallen die betreffenden Konzepte von Institut zu Institut sehr unterschiedlich aus. Beispielsweise besteht ein Ansatz in der Verwendung von so genannten Wohlverhaltensfaktoren, die Veränderungen in der Güte des internen Kontrollsystems widerspiegeln.

Hinsichtlich der Verfügbarkeit externer Daten haben sich die Möglichkeiten für viele Institute in den vergangenen Monaten stark verbessert. Sowohl die Mitgliedsinstitute des Verbands öffentlicher Banken (VöB) als auch der Sparkassen-Finanzgruppe haben Datenkonsortien zum Austausch von Schadensfällen aufgesetzt. Im Gegensatz zu bestehenden internationalen Konsortien erfolgt hier der Austausch zwischen Instituten, deren Geschäftsaktivität und Struktur besser vergleichbar erscheinen. Gleichwohl bleibt in vielen Instituten die Frage nach der Verwendung externer Daten in einem OR-Quantifizierungsmodell noch unbeantwortet.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass aufgrund des erreichten Entwicklungsstands der OR-Methoden nun die

Verwendung der Daten in einem Modell zur OR-Quantifizierung in den Mittelpunkt rückt. Dabei bestätigt die Studie die Vermutung, dass die OR-Quantifizierung in den größeren Instituten am weitesten fortgeschritten ist. Die Gründe hierfür liegen einerseits im erforderlichen Fachwissen, das in diesem noch stark veränderlichen Themenfeld notwendig ist. Andererseits spielt auch der aufsichtsrechtliche Druck auf größere Institute eine Rolle, hier auch ihrer Größe angemessene Ansätze umzusetzen.

Quantifizierungsmodelle – ein Marktstandard ist erreicht, welche Herausforderungen bleiben?

Der Verlustverteilungsansatz hat sich als Marktstandard etabliert. Lediglich sechs Prozent der AMA-Institute gaben abweichend davon an, mit einem Scorecard-Ansatz zu arbeiten. Sicher liegt dies unter anderem daran, dass beim Verlustverteilungsansatz auf ein breites Methodenrepertoire aus den Bereichen Kreditrisiko und Versicherungsmathematik zurückgegriffen werden kann.

Grundsätzlich werden beim Verlustverteilungsansatz aus den mit unterschiedlichen OR-Methoden erhobenen Daten (Teildatenbestände) zunächst Verteilungen abgeleitet. Dabei werden die Risiken in die-

sen Teildatenbeständen jeweils in einem Paar aus Häufigkeits- und Schadenshöhenverteilung abgebildet. Die Häufigkeitsverteilung modelliert, wie wahrscheinlich das Auftreten einer bestimmten Anzahl von Schäden für das betrachtete Einzelrisiko ist. Die Schadenshöhenverteilung bildet dagegen ab, wie hoch für das einzelne Risiko die Schadenshöhen ausfallen.

Anschließend werden diese Verteilungen zu Verlustverteilungen aggregiert, was üblicherweise mit Hilfe einer Monte Carlo-Simulation geschieht. Die Verlustverteilungen beschreiben die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Verlustbetrages im Betrachtungszeitraum, welcher in der Regel ein Jahr beträgt. Aus der Gesamtverlustverteilung wird schließlich das relevante Risikomaß ermittelt (vgl. ► **Abb. 02**).

In Anlehnung an die regulatorischen Anforderungen wird hierbei vom Großteil der AMA-Institute der Value at Risk (VaR) zum Konfidenzniveau von 99,9 Prozent gewählt. In der Studie gaben jedoch ca. 25 Prozent der AMA-Institute an, sogar ein höheres Konfidenzniveau zu berechnen.

Über die Etablierung des Verlustverteilungsansatzes hinaus bleiben folgende Punkte als zentrale Herausforderungen der OR-Quantifizierung bestehen:

- Methodenintegration
- Mangelnde interne Datenbasis

- Integration externer Daten
- Kombination der verschiedenen Teildatenbestände
- Stabilität der Ergebnisse
- Abbildung von Korrelationen
- Aufschlüsselung der Ergebnisse

Methodenintegration

Unter Methodenintegration versteht man, dass die Konzeption und Umsetzung jeder OR-Methode auch die Ergebnistypen und Datenstrukturen der anderen OR-Methoden berücksichtigt. Nur so ist die Erfüllung der zentralen Voraussetzungen für die OR-Quantifizierung – eine konsistente Systematik der Datenerfassung und Risikoeinschätzung sowie eine daraus resultierende hohe Datenqualität – sicherzustellen.

Nicht nur bei der Integration externer Daten spielt die Vergleichbarkeit der erfassten Parameter eines Risikos eine entscheidende Rolle. Auch bei den rein intern verantworteten OR-Methoden Schadensfalldaten und Self Assessment stellen sich unter anderem folgende Fragen, damit die unterschiedlichen OR-Methoden optimal voneinander profitieren können:

- Wie können die Einschätzungen des Self Assessments zur kritischen Würdigung der Vollständigkeit und Güte der Schadensfallerfassung genutzt werden?

Verlustverteilungsansatz

► **Abb. 02**



– Wie können neu erfasste Schadensfälle zeitnah in die Bewertungen des Self Assessments einfließen und dessen Abdeckungsgrad vervollständigen?

Mangelnde interne Datenbasis

Während die Problematik der Methodenintegration idealerweise bereits bei der Konzeption der OR-Methoden berücksichtigt werden sollte, stellt sich mit der mangelnden internen Datenbasis ein grundsätzliches Problem.

Abgesehen von den größten Instituten fällt die Anzahl von internen Schadensfällen aus operationellen Risiken so gering aus, dass eine valide Modellierung ausschließlich anhand dieser Daten kaum möglich ist. Diese Situation wird noch dadurch verschärft, dass für das Risikomaß ein hohes Konfidenzniveau von in der Regel 99,9 Prozent angestrebt wird.

Bei einer Beschränkung der OR-Quantifizierung auf den vorhandenen Datenbestand der internen Schadensfalldatenbank

droht daher eine Unterschätzung der operationellen Risiken, wenn keine Großschäden vorliegen. Andererseits ergibt sich in der Regel eine gravierende Überschätzung, sobald ein Großschaden eintritt.

Beispielsweise kann der 99,9-Prozent-Value-at-Risk als der Verlust im „schlimmsten“ von 1.000 Jahren interpretiert werden. Liegt eine interne Historie von nur drei Jahren vor, in welcher der Gesamtschaden aufgrund eines internen Großschadens (etwa in Höhe von zehn Millionen Euro) in einem Jahr im zweistelligen Millionenbereich liegt, so wird dieser Betrag vom OR-Quantifizierungsmodell extrapoliert und für das „schlimmste“ der 1.000 Jahre ergibt sich ein unrealistisch hoher Wert.

Integration externer Daten

Um der obigen Problematik zu begegnen, werden die internen Schadensfälle meist um externe Daten ergänzt. Diese stammen in der Regel von Datenkonsortien und sind

aufgrund der Vielzahl der teilnehmenden Institute zahlreich genug, um eine valide Modellierung zu gewährleisten.

Dabei kann jedoch der fehlende inhaltliche Bezug zum eigenen Geschäfts- bzw. Risikoprofil nur eingeschränkt hergestellt werden (beispielsweise durch das Eliminieren von Daten aus irrelevanten Geschäftsfeldern). Deshalb stellt sich die Frage, wie die Daten fremder Institute an die Größe des eigenen Instituts angepasst werden können. Die Antwort wäre einfach, wenn ein Skalierungszusammenhang zwischen Kenngrößen von Instituten und Schadensanzahl bzw. Schadenshöhen nachgewiesen werden könnte.

Entsprechende Untersuchungen sind den Instituten aber meistens nicht möglich, da die Daten an das Konsortium weitgehend anonymisiert geliefert und auch anonymisiert an die Institute zurückgespielt werden. Bestehende Analysen durch die Datentreuhänder weisen darauf hin, dass für die Häufigkeit von Schäden eine positive statistische Korrelation zu bestimmten Kenngrößen besteht, dass also

TICKER +++ TICKER +++ TICKER+++ TICKER +++ TICKER

+++ Trotz der Häufung spektakulärer Schadensfälle werden nach Einschätzung von Maklern und Versicherungsgesellschaften die Prämien für die Managerhaftpflicht, die so genannte **D&O-Versicherung**, künftig tendenziell sinken. Laut einem Bericht des Handelsblatts, der sich auf Angaben der Chubb Insurance Company of Europe stützt, beläuft sich die Prämie für nicht in den USA börsennotierte Großunternehmen mit einer Marktkapitalisierung von zehn bis 15 Milliarden Euro derzeit auf ein bis zwei Prozent für die ersten 25 Millionen Euro der Deckungssumme. Aufgrund des günstigeren Schadensverlaufs zahlen kleinere Unternehmen dagegen nur zwischen ein und drei Promille. +++ Laut Einschätzung des Beratungsunternehmens Steria Mummert Consulting neigt sich die Ära des „Cost-Cuttings“ in der deutschen **Versicherungswirtschaft** vorerst dem Ende zu. Nachdem die bestehenden Kostensenkungspotenziale inzwischen weitestgehend ausgeschöpft seien, würde die Branche zunehmend auf Wachstum umschalten. Dementsprechend stünden vor allem der Ausbau und die Verbesserung der Kundenbindung, die Optimierung der Informationsverarbeitung sowie die Ausweitung der Vertriebskapazitäten im Fokus. +++ Gemäß einer Studie des Meinungsforschungsinstituts Forum beklagt ein Drittel der deutschen Unternehmen, dass es im Zuge von Basel II schwieriger geworden sei, einen Bankkredit zu erhalten. Allerdings sind diese Schwierigkeiten offensichtlich nicht gravierend genug, um die Unternehmer auf andere **Finanzierungsquellen** ausweichen zu lassen. So haben sich bisher nur 25 Prozent der 350 Befragten Gedanken darüber gemacht, den traditionellen Bankkredit durch alternative Instrumente wie beispielsweise Leasing zu ersetzen. +++ Die Implementierung der neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel II ist für 43 Prozent der CIOs das dringlichste **Compliance-Projekt**, das noch in diesem Jahr informationstechnisch umgesetzt werden muss. Dies geht aus einer aktuellen Umfrage des Magazins CIO-Online hervor. +++ Die Bundesbank sieht in Deutschland weiterhin **Inflationsgefahren**. Wie es im Monatsbericht August heißt, würden die hohen Energiepreise und die geplante Anhebung indirekter Steu-

ern das „allgemeine Preisklima verschlechtern“. Zudem hätten sich die Risiken von stabilitätspolitisch besonders bedenklichen Zweitrundeneffekten auf die Lohn- und Preisentwicklung vergrößert. +++ Die Ratingagentur Fitch hat ihr **AAA-Rating** mit stabilem Ausdruck für Deutschland bestätigt. Während die Analysten die derzeit robuste Konjunktur sowie den erkennbaren Willen zur Haushaltskonsolidierung positiv einschätzen, hegen sie nach wie vor Zweifel an der Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen. +++ Nach Angaben des Bundesverbands Investment und Asset Management e. V. (BVI) verwaltete die deutsche **Investmentindustrie** zum Stichtag 30. Juni 2006 ein Gesamtvolumen von 1.334,3 Milliarden Euro. Davon entfallen 788,3 Milliarden Euro auf das institutionelle Geschäft mit Spezialfonds und 546,0 Milliarden Euro auf Publikumsfonds. +++ Laut einer bundesweit repräsentativen Umfrage der Postbank in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach spielt die eigene Immobilie trotz Wegfall der Eigenheimzulage für die Deutschen eine zentrale Rolle bei der **privaten Altersvorsorge**. So sehen 64,3 Prozent der Berufstätigen das eigene Haus oder die eigene Wohnung als „ideale Form der Altersvorsorge“. Die staatliche Rente und die Beamtenpension nennen in diesem Zusammenhang dagegen nur 59,9 Prozent. +++ Die Anleihen von Unternehmen, deren Rating vom Investmentgrade auf „Junk“-Status herabgestuft wurde (so genannte „**Gefallene Engel**“) verzeichneten im laufenden Jahr die größten Kursgewinne. Nach Angaben der Investmentbank Merrill Lynch bescherten die 32 betreffenden Firmen, darunter solch illustre Namen wie Ford und General Motors, den Anlegern seit Jahresbeginn Erträge von durchschnittlich 8,1 Prozent. +++ Trotz dieser guten Performance wird die Zukunft der Ramsch-Anleihen eher kritisch gesehen. So erwartet beispielsweise die Ratingagentur Standard & Poor's (S&P), dass die **Ausfallquote von Junk-Bonds** von aktuell 1,72 Prozent bis Mitte 2008 auf vier Prozent hochschnellen wird. Begründet wird diese pessimistische Prognose mit der empirisch fundierten Tatsache, dass sich nach einer Zinserhöhungsrunde die Zahlungsausfälle häufen. +++

die aufgetretene Anzahl von Schäden in einem Institut um so höher ausfällt, je größer beispielsweise die Bilanzsumme des betreffenden Instituts ist.

Kombination der Teildatenbestände

Aufgrund der verschiedenen OR-Methoden sind die gewonnenen Daten eines Instituts unterschiedlich strukturiert. Somit eröffnen sich viele Varianten, diese in die OR-Quantifizierung einzubeziehen. Daher fallen die Lösungen zur Kombination der Teildatenbestände entsprechend unterschiedlich aus. Ein Marktstandard hierzu wird sich voraussichtlich auch in naher Zukunft nicht entwickeln können. Die Ansätze reichen von der Ergänzung der ex-post-Daten durch ex-ante-Schätzungen auf granularer Ebene, etwa auf Ebene einer Geschäftseinheit, bis zur strikten Trennung von ex-ante- und ex-post-Daten selbst auf institutweiter Ebene.

Stabilität der Ergebnisse

Trotz einer zunehmend umfangreichen Datenbasis ergibt sich oftmals die Schwierigkeit, dass die Ergebnisse der OR-Quantifizierung äußerst sensitiv auf wenige Datenpunkte, insbesondere Großschäden, reagieren. Dieses Phänomen fällt in Abhängigkeit des gewählten Modells, beispielsweise bei den Verfahren aus der Extremwerttheorie, unterschiedlich aus. Es resultiert aus dem für operationelle Risiken charakteristischen Verhalten, dass sich die Schadenssumme eines Datenbestandes auf wenige „low frequency/high impact“-Ereignisse konzentriert.

Um trotzdem stabile Ergebnisse zu erhalten, ist es notwendig, den Einfluss von aufgetretenen Extremschäden zu reduzieren, etwa durch die Anwendung von robusten statistischen Schätzern. Diese reduzieren den Einfluss von Datenpunkten, die als „Ausreißer“ betrachtet werden, beispielsweise durch eine geringere Gewichtung oder durch Trunkierung.

Gleichzeitig wird dadurch jedoch die Sensitivität gegenüber den historischen Daten vermindert. Folglich muss ein Kompromiss gefunden werden, der die Stabilität der Ergebnisse bei ausreichend großer Sensitivität hinsichtlich der Daten gewährleistet.

Abbildung von Korrelationen

Da bei Zulassung eines AMA die Abbildung von Korrelationen aufsichtsrechtlich gefordert wird, ist dieses Thema insbesondere für alle AMA-Institute von Bedeutung. Korrelationen sollen Zusammenhänge zwischen Risiken modellieren – wenn also ein Schaden besonders schwerwiegend ausfällt, so ist auch bei einem korrelierten Schadensfall mit einem höheren Betrag zu rechnen.

Wie bereits erwähnt, stellt die Anzahl der zur Verfügung stehenden Schadensdaten in diesem Zusammenhang eine wesentliche Beschränkung dar. Bei der Ermittlung von Korrelationen verschärft sich diese Problematik noch zusätzlich, da hierfür eine noch größere Datenmenge erforderlich ist. Aus diesem Grund haben die Institute eine Vielzahl von Verfahren entwickelt, um trotz schwieriger Datenlage eine valide Abbildung von Korrelationen zu erreichen. Die Ansätze weisen hierbei eine große Bandbreite auf, die von der einfachen Addition von Value-at-Risk-Werten (so genannte „1-Modelle“) bis zur Abbildung von kausalen Beziehungen zwischen Risiken reichen.

Aufschlüsselung der Ergebnisse

Die Quantifizierung operationeller Risiken soll nicht nur ein institutsweites Risikomaß auf Gesamtebene liefern. Auch die Risikobestimmung in bestimmten Teilbereichen wie Konzerntöchtern oder Geschäftsfeldern sollte möglich sein. Teilbereiche lassen sich beispielsweise anhand eines Paares aus Häufigkeits- und Schadenshöhenverteilung abbilden.

Dabei ergibt sich jedoch folgendes Dilemma: Je granularer die OR-Quantifizierung ansetzt, also beispielsweise auf der Ebene von Geschäftsfeldern oder gar Abteilungen, desto geringer fällt üblicherweise die Anzahl von Daten aus, die zur Modellierung des jeweils betrachteten Teilbereichs zur Verfügung steht. Selbst bei ergänzender Einbeziehung mehrerer tausend externer Daten kann es sein, dass für bestimmte Teilbereiche nicht genügend Daten für eine valide OR-Quantifizierung vorhanden sind.

Der erforderliche Kompromiss ergibt sich aus einer möglichst granularen Betrachtung einerseits und einer möglichst validen Modellierung andererseits. Im

institutübergreifenden Vergleich fällt dieser Kompromiss jedoch äußerst unterschiedlich aus. Institute mit sehr breiter Datenbasis errechnen ohne weiteres ein Risikomaß für verschiedenste Teilbereiche. Im Gegensatz dazu können Institute mit geringer Datenbasis nur valide Ergebnisse auf Gesamtebene generieren und müssen diese anhand von Schlüsseln, wie beispielsweise der Mitarbeiteranzahl, auf die betrachteten Teilbereiche herunterbrechen.

Dabei ergibt sich bei der Aufschlüsselung der Daten aus den ex-ante-Methoden aber ein Anreizproblem: Die Risikoeinschätzungen dezentraler Assessoren fließen in die OR-Quantifizierung ein und beeinflussen dadurch das Risikomaß. Ein Assessor hat somit die Möglichkeit, das Risikomaß durch seine zukünftigen ex-ante-Schätzungen zu beeinflussen und somit das Ergebnis zu verzerren. Dies gilt es zu vermeiden. Deshalb ist die Anzahl der Institute, die bei der Aufschlüsselung der Gesamtergebnisse auf den Bruttoertrag oder die Anzahl der Mitarbeiter zurückgreifen, mehr als doppelt so hoch als die Anzahl derer, die risikosensitive Parameter verwenden.

Quantifizierung und Steuerung operationeller Risiken

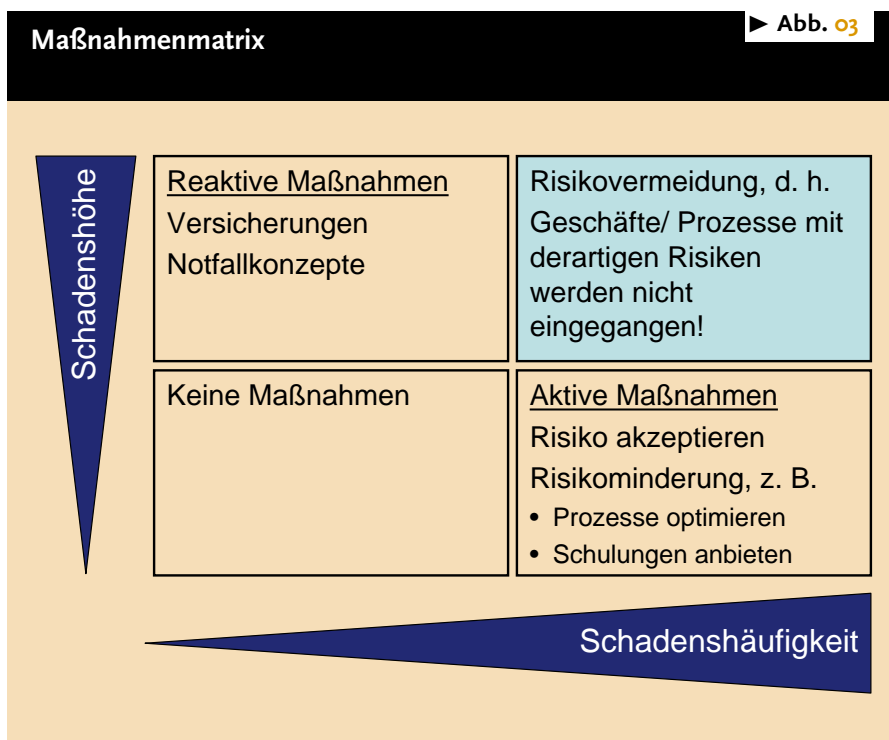
Verstärkte betriebswirtschaftliche Motivation zur OR-Quantifizierung

Trotz der genannten Herausforderungen lässt sich feststellen, dass die OR-Quantifizierung in vielen Instituten bereits weit fortgeschritten ist. Es zeigt sich, dass gerade auch Nicht-AMA-Institute schon Schritte in Richtung OR-Quantifizierung unternommen haben.

Neben der Integration in ein Risikotragfähigkeitskonzept steht demnach die Nutzung der OR-Quantifizierung zur internen Steuerung für diese Institute im Vordergrund. Nahezu 80 Prozent aller Studienteilnehmer – sowohl AMA- als auch Nicht-AMA-Institute – begründen mit diesem Argument ihre Bemühungen, operationelle Risiken zu quantifizieren.

Maßnahmenentwicklung

Innerhalb der OR-Steuerung kommt der Maßnahmenbewertung und -kontrolle im-



mer größere Bedeutung zu – dies gilt nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Das Thema Maßnahmen rückt auch aufsichtsrechtlich immer mehr in den Vordergrund. So weisen die MaRisk unter anderem in BTR 4, Operationelle Risiken, Textziffern 1, 4 und 5 darauf hin, dass den operationellen Risiken durch angemessene Maßnahmen, die auch überwacht und gesteuert werden müssen, Rechnung zu tragen ist.

Nur etwa ein Drittel der befragten Institute mit einer Bilanzsumme über 200 Milliarden Euro würden jedoch ihr Modell zur OR-Quantifizierung als reif für die Anwendung – d. h. auch zu Steuerungszwecken einsetzbar – bezeichnen. Gleichwohl werden bereits heute Maßnahmen eingeleitet, überwacht und gesteuert.

Immerhin die Hälfte aller kleineren und mittleren Institute, für die eine OR-Quantifizierung in absehbarer Zeit noch nicht umzusetzen ist, geben an, Maßnahmen schon jetzt gezielt einzuleiten. Bislang erfolgt dies auf Grundlage von OR-Methoden, wie zum Beispiel der Schadensfalldatenbank oder mit Hilfe der Ergebnisse des Self Assessments.

Doch welche Maßnahmen werden auf dieser Datenbasis bereits heute ergriffen? Die Maßnahmenauswahl und -umsetzung setzt eine detaillierte Kenntnis der eigenen Risikosituation voraus. Diese Voraussetzung erfüllen nahezu alle befragten Häuser unabhängig von ihrer Größe. Sie

verwenden durchweg alle die OR-Methoden Schadensfalldatenbank und Self Assessment, bzw. Institute mit einer Bilanzsumme größer 200 Milliarden Euro auch die Szenarioanalyse zur Beurteilung ihrer Risikosituation. Das bedeutet, dass diese Institute nach erfolgter Analyse ihrer Risikosituation zumindest die Zuordnung von Risiken zu Maßnahmen, beispielsweise anhand der in ▶ Abb. 03 dargestellten Struktur vornehmen.

Durch den hohen Konkurrenz- und Kostendruck sind viele Maßnahmen zur Risikominderung in den letzten Jahren bereits umgesetzt worden. So wurden etwa Bearbeitungsfehler im Rahmen des Qualitätsmanagements weitgehend reduziert, Prozessanalyse und -optimierung haben an zahlreichen Stellen auch unter dem Aspekt der Risikominderung bereits für Anpassungen gesorgt. Aber auch die eher weichen Faktoren, wie beispielsweise die Schaffung einer Risikokultur und die Herstellung von Transparenz hinsichtlich der Risikosituation, haben dazu geführt, mit Risiken aktiv umzugehen.

Potenziale zur Risikominderung

Jedoch ergeben sich auch heute noch bislang ungenutzte Ansatzpunkte für ein aktives Risikomanagement in vielen Häusern: Oftmals steckt nämlich das Po-

tenzial für Risikominderungen gerade in den Risiken, die nur schwer in ihrer Auswirkung einzuschätzen sind oder bei denen die Befragten im Self Assessment als Schadensauswirkung lediglich Opportunitätskosten angeben können.

Beispiele hierfür sind Risiken, die aus der inneren Kündigung von Mitarbeitern, der Nichtbesetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen oder der mangelnden Informationsabstimmung zwischen Organisationseinheiten entstehen. Hier können auch kleinere und mittlere Institute ohne eine OR-Quantifizierung Maßnahmen ergreifen. Mitarbeiterförderungsprogramme und Stellenbesetzungspläne für Schlüsselpositionen sind entsprechende Beispiele.

Optimierung des Versicherungsportfolios

Wo aktive Maßnahmen nicht greifen oder ausgeschöpft sind, treten reaktive Maßnahmen in den Vordergrund: Im Gegensatz zu den aktiven Maßnahmen versuchen diese, nicht das Risiko an der Wurzel d. h. der Ursache zu packen, sondern seine Auswirkungen abzufedern. Notfallpläne und Versicherungen zielen nicht auf die Ursache des Schadens, sondern wollen in erster Linie seine Konsequenzen mildern.

Erfahrungsgemäß zählt die Optimierung des Versicherungsportfolios nach wie vor zu den bevorzugt angegangenen Maßnahmen. Die Priorisierung dieses eher quantitativen Themas erstaunt, denn eine fundierte Analyse von Versicherungen ist auf der Grundlage der aktuellen Daten kaum möglich. Fragen nach der Angemessenheit der Deckungssummen oder der Höhe der Prämien können lediglich auf der Basis einer nur unzureichenden Datenreihe von Schadensfällen und Schätzungen aus der Szenarioanalyse oder einem Self Assessment beantwortet werden. Dass dennoch gerade hier Maßnahmen ergriffen werden, bringt zum Ausdruck, dass viele Institute schon über Erfahrungen im Versicherungsmanagement verfügen und in diesem Bereich daher ein leicht zu hebendes Optimierungspotenzial sehen.

Dabei ist der Umgang mit Versicherungen, wie verschiedene Untersuchungen der Verhaltensforschung zeigen, stark von der subjektiven Einschätzung des Risikos geprägt: Häufig werden Risiken versi-

chert, die eigentlich auch getragen werden könnten. Sie sind einfach greifbar und im eigenen Erfahrungshorizont abbildbar. Dagegen werden katastrophale Ereignisse mit existenzbedrohender Auswirkung, die aber nur mit geringerer Eintrittshäufigkeit erwartet werden, häufig ganz ausgeblendet.

Die OR-Quantifizierung eröffnet hier neue Möglichkeiten: Fragen nach der Höhe der Deckungssumme einer Versicherung oder nach der Höhe einer angemessenen Prämie können mit Hilfe eines mathematischen Modells fundiert beantwortet werden.

Fazit

Viele Institute stellen sich die Frage, welche Ziele der OR-Steuerung bislang tatsächlich erreicht wurden. Mit den bestehenden OR-Methoden wurde zweifellos das unternehmensweite Risikobewusstsein gestärkt. Offensichtliche operationelle Risiken wurden reduziert und aufsichtsrechtliche Anforderungen für die einfachen Ansätze erfüllt. Darüber hinaus bieten die OR-Methoden die Informationsgrundlage für einfache Maßnahmenent-

scheidungen, beispielsweise die Analyse des Versicherungsportfolios.

Herausforderungen bestehen noch bei der Integration in die Gesamtbanksteuerung und der Umsetzung der OR-Quantifizierung. Zentraler nächster Schritt ist für viele Institute daher die Methodenintegration. Im Ergebnis ermöglicht das erfolgreiche Zusammenspiel der einzelnen Methoden eine kontinuierliche, gegenseitige Qualitätssicherung und Vervollständigung des Datenbestands. Mit der erfolgreichen Methodenintegration wird sichergestellt, dass neben der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Mindestanforderungen mit vertretbarem Aufwand die Voraussetzungen für eine funktionierende OR-Quantifizierung und damit auch für die Gesamtbanksteuerung geschaffen werden. Nur so ist es möglich, den maximalen Nutzen aus dem OR-Management- und Controllingsystem zu erreichen.

Autoren

Niels Kunzelmann ist Consultant, Marc Daferner ist Senior Manager bei der Dr. Peter & Company AG, Offenbach am Main.

Quellenverzeichnis und weiterführende

Literaturhinweise

Petry, Bohlender, Kruse; Kunzelmann: Quantifizierung operationeller Risiken, Studie, September 2006, erhältlich unter www.pco-ag.de

Dutta, K.; Perry, J.: A Tale of Tails – An Empirical Analysis of Loss Distribution Models for Estimating Operational Risk Capital, Working Paper, Juli 2006.

Gleißner, W.: Der Faktor Mensch – Psychologische Aspekte des Risikomanagements, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Mai 2004.

Hiwatashi, J.: Solutions on Measuring Operational Risk, in: Capital Market News, Federal Reserve Bank of Chicago, September 2002.

Pezier, J.: Operational Risk Management, ISMA Discussion Papers in Finance, University of Reading, September 2002.

Reif, F.; Schäl, I.; Weingessel, A.: Abgrenzung von Kreditrisiken und operationellen Risiken im Rahmen der Gesamtbanksteuerung, in: BankArchiv, Frühjahr 2006.

Rickwardt, Ch.: Steuerung der Bank mit Hilfe von OpRisk-Daten, Vortrag beim Experten Forum der Dr. Peter & Company AG, Frankfurt, Februar 2006.

Spiekermann, M.: Management des operationellen Risikos, Seminararbeit Universität Zürich, Wintersemester 2002/ 2003.

Welp, N.; Krämer, W.: Die Bedeutung der Risikotragfähigkeit, Lazard Asset Management GmbH, September 2002.



„Was hat man eigentlich von einem Unternehmen, das einem die Forderungen abkauft?“

„Geld für neue Ziele!“

Viele Unternehmen leben gefährlich: Denn so stattlich die Auftragslage oft auch ist, die schlechte Zahlungsmoral blockiert zunehmend das Kapital. Wir kaufen Ihnen Ihre zahlungsgestörten sowie Ihre nicht zahlungsgestörten Forderungen ab, damit daraus für Sie schnell liquide Mittel werden, die Sie expansionsfördernd

und planungssicher investieren können. Wie, erläutern wir von EOS Ihnen gerne: Vom Informations- über das Liquiditäts- bis zum Forderungsmanagement entwickeln wir individuelle Lösungen für Ihr Unternehmen. Weitere Informationen unter **0800-367 0 367** oder www.eos-solutions.com