

Kulturrisiko und Risikokultur: Operationales Risiko nach Basel II

Roman Buchelt
Stefan Unteregger

Prolog

„Wenn mich jemand fragt, wie ich meine Erfahrungen aus knapp vierzig Jahren auf See am besten beschreiben kann, so sage ich nur: ereignislos. Natürlich gab es Orkane, Stürme, Nebel und dergleichen, doch bei all dem war ich niemals in irgendeinen nennenswerten Unfall verwickelt. Ich habe nie ein Wrack gesehen oder Schiffbruch erlitten, noch befand ich mich jemals in einer Situation, die in einer Katastrophe gleich welcher Art zu enden gedroht hätte.“

E. J. Smith

Edward John Smith wusste nach 26 Jahren Kommando und zwei Millionen Seemeilen Personenschiffahrt, was in den Ohren jedes Passagiers beruhigend klingt. Er galt als erfahren und souverän, genoss hohes Ansehen als „Kapitän der Millionäre“, und wir würden seinen Worten heute wohl keine weitere Beachtung schenken, hätte er nicht das Kommando bei der Jungfernfahrt der *Titanic* innegehabt, während der – wie allgemein bekannt ist – der Zusammenstoß mit einem Eisberg das als praktisch unsinkbar gepriesene Schiff in kürzester Zeit zum Untergang brachte und dem Leben von 1.500 Passagieren und Besatzungsmitgliedern, den Kapitän eingerechnet, ein beklagenswertes Ende bereitete.

Die Ursachen für den Untergang der *Titanic* werden bis heute diskutiert, aber wie für Katastrophen dieser Dimension typisch, scheint eine Kette von Fehlern und Unzulänglichkeiten die Ursache gewesen zu sein: allen voran der Mythos von der Unsinkbarkeit des Schiffes, die den Kapitän dazu verleitete, zu sorglos und zu schnell durch eisberggefährdete Gewässer zu fahren, die unzureichenden Sicherheitsvorkehrungen – nur halb so viele Plätze in den Rettungsbooten wie Passagiere an Bord, obwohl mehr Boote als eigentlich vorgeschrieben vorhanden waren – mangelnde Notfallplanung, -übung und vor allem mangelnde Disziplin (so konnten viele Rettungsboote nicht schnell genug

zu Wasser gelassen werden oder sie blieben halbleer, weil die Passagiere es einfach ablehnten einzusteigen).

So erscheint der ganze Vorfall als ein zusammenwirkendes Versagen von *Menschen* (Besatzung, aber auch Passagieren), *Systemen* (dem Schiff samt seiner Einrichtungen) und *Prozessen* (Notfallplänen und Abläufen), ausgelöst von einem *externen Ereignis* (dem Eisberg): eben die vier klassischen Ursachen für das so genannte *operationale Risiko*, von dem in der Folge die Rede sein wird. Am Ende der denkwürdigen Nacht zum 15. April 1912 jedenfalls lag die *Titanic*, gleichsam als Strafe für so viel Überheblichkeit ihrer Erbauer und Betreiber, auf dem Grund des Nordatlantiks, reduziert auf die bittere und teuer bezahlte Erkenntnis, dass seine Risiken nicht zu kennen (oder kennen zu wollen) leider nicht zwangsläufig heißt, keine Risiken zu tragen.

Operationale Risiken in Banken

Auch Banken sind nicht unsinkbar. Freilich, ihr ‚Untergang‘ kostet selten Menschenleben; trotzdem erscheint der Vergleich mancher Risiken des Bankgeschäfts mit jenen der Seefahrt nur auf den ersten Blick weit hergeholt. Nicht nur, dass viele Begriffe des Risikomanagements ohnehin aus dem Seeversicherungswesen kommen, steht das *operationale Risiko* seinem Wesen nach der ursprünglichen Bedeutung des Begriffs *Risiko* (von

italienisch *rischio*, spanisch *risco* = Klippe) auch näher als die anderen Risiken des Bankgeschäfts. Man muss nicht die Analogie zur *Titanic* bemühen, um zu sehen, dass Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten, Prozessgestaltung, Systemanalyse, Notfallplanung usw. nicht bloß Effizienz steigernde Maßnahmen bzw. Pflichtübungen der Betriebsführung, sondern gleichzeitig wesentliche Risikofaktoren darstellen, nämlich jene des *operationalen Risikos*.

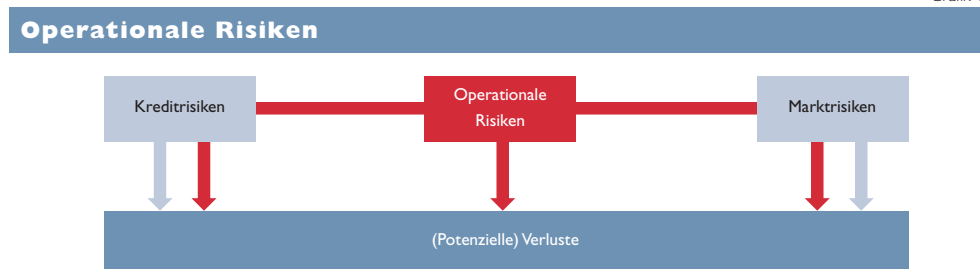
Dieses stellt definitiv keine vernachlässigbare Größe dar: Für die meisten Banken dürfte das operationale Risiko die vorhandenen Marktrisiken bei weitem übersteigen und somit nach dem Kreditrisiko die zweitgrößte Risikokategorie ausmachen. Wie einige prominente Fälle aus den letzten zehn Jahren zeigen, kann es einer Bank empfindliche Verluste bescheren: So entstand im Verlauf der Affäre Schneider in Deutschland 1994 den rund 50 beteiligten Banken, die auf Grund mangelhafter Prozesse bei der Kreditprüfung und -genehmigung weit überhöhte Kredite vergeben hatten, ein Gesamtschaden von über 2 Mrd DEM. Bei der japanischen Daiwa Bank verursachte ein einziger Händler unter Ausnutzung von zu weit reichenden Kompetenzen durch illegale und nicht autorisierte Geschäfte über einen Zeitraum von elf Jahren hinweg einen Spekulationsverlust von 1,1 Mrd USD, ganz zu schweigen von einem arrivierten Bankhaus wie Barings, das nach mehr als zwei Jahrhunderten wechselhafter Geschichte von einer unbeaufsichtigten, geschickten Spielernatur in den Ruin gezwungen wurde. In letzterem Fall belief sich der Gesamtverlust auf 1,4 Mrd USD.¹⁾

Die Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen. Neben solchen plakativen, operational verursachten Verlustfällen der jüngeren Vergangenheit ist es aber doch auch die zunehmende intrinsische Komplexität des Bankgeschäfts, die dem operationalen Risiko durch den Einzug der (bzw. das Verlassen auf die) Segnungen der Informationstechnologie, durch neue und wechselnde Geschäftsfelder, durch die fortschreitende Globalisierung und Automatisierung sowie durch immer komplexer werdende Produkte den begrifflichen Aufstieg zu einer eigenen Risikokategorie erst ermöglichte. Gleichzeitig geht durch die fortschreitend feinere Messung des Kreditrisikos zunehmend mehr Eigenkapitalpolster für die Abfederung der sonstigen Risiken verloren, sodass eine eigenständige Berücksichtigung des operationalen Risikos dem Basler Ausschuss für Bankenaufsicht notwendig und (im Gegensatz etwa zum Reputations- oder strategischen Risiko) realisierbar erschien.

Doch es ist offensichtlich, dass sich das operationale Risiko seiner Natur und demgemäß den Erfordernissen seiner Behandlung nach ganz wesentlich von den klassischen Risikokategorien (Markt- und Kreditrisiko) unterscheidet. Mit einiger Berechtigung kann es insofern als *Kulturrisiko* bezeichnet werden, als der Umgang mit derart vielgestaltigen, unterschiedlich verursachten und vernetzten Risiken, wie sie sich unter diesem Oberbegriff verbergen, eine Frage der Unternehmenskultur, oder besser der *Risikokultur*, ist, also des generellen Selbstverständnisses eines Unternehmens im Umgang mit seinen Risiken sowie dessen praktische Umsetzung

¹ Eine Darstellung der Fälle Barings und Schneider findet sich bei Utz (2002), zum Fall Daiwa siehe Brandner et al. (2002).

Grafik 1



Operationale Risiken können direkt oder über ein Kredit- oder Marktrisiko schlagend werden.

und Anwendung im täglichen Geschäftsbetrieb. Nur auf breiter organisatorischer Basis, als ureigene Managementaufgabe mit Unterstützung des Vorstands sowie durch eine effiziente Kommunikation im Unternehmen können so allgegenwärtige und gleichzeitig so schwer zu fassende Risiken behandelt werden.

Es gehört zu den Eigenschaften des operationalen Risikos, dass es in einer Bank bereits vorhanden sein kann (und in der Regel auch ist), bevor noch ein Kreditrisiko besteht oder ein Marktrisiko eingegangen wurde. Der Unterschied zu den anderen Risiken liegt in deren Bedeutung als spezielle Geschäftsrisiken des Bankbereichs im Gegensatz zum operationalen Risiko als allgemeinem Geschäfts- oder besser Betriebsrisiko, das in Banken allerdings ebenfalls eine besondere Ausprägung erfährt. Ob ein Verlustereignis ein operationales Verlustereignis ist, entscheidet sich nicht durch seine *Konsequenzen*, sondern vielmehr durch seine *Ursache(n)*. Operationale Risiken können mittelbar und unmittelbar *schlagend* werden (übrigens schon wieder ein Begriff aus der Seefahrt), wobei die indirekte Realisierung eines operationalen Risikos eben auf dem Umweg über ein Markt- oder Kreditrisiko erfolgt. Hiefür seien beispielhaft alle in betrügerischer Absicht vollzogenen Geschäfte (wie bei Daiwa und Barings) erwähnt,

wo ein Marktrisiko zwar den *Verlust* generierte (Kursverluste bzw. Nachschusszahlungen), dieser aber trotzdem durch ein operationales Risiko (Organisations- und Prozessmängel, Betrug) *verursacht* wurde. Die Verluste in der Affäre Schneider hingegen wurden durch den Ausfall von Forderungen, also scheinbar einen typischen Fall des Kreditrisikos, bewirkt; die Ursache lag hier aber ebenfalls im Bereich des operationalen Risikos (mangelhafte Kreditprüfungs- und Kreditvergabeprozesse).

Die in Grafik 1 skizzierte Suche nach den Ursachen ist im Übrigen der einzig sinnvolle Weg zu einer Definition des operationalen Risikos, die eine Abgrenzung von den anderen Risikokategorien erlaubt. Bisher übliche Negativdefinitionen des operationalen Risikos als alles, was weder Kredit- noch Marktrisiko ist, geben zwar ein gewisses Gefühl dafür, was gemeint sein könnte, sind aber der genauen Erfassung ebenso wenig dienlich wie die Konzentration auf bestimmte technische Risiken (etwa solche aus der Informationstechnologie), die ohne Berücksichtigung der Abhängigkeiten das vorhandene Risikopotenzial nicht in vollem Umfang abbilden. Auf den Basler Ansatz zur Lösung dieser Definitionsfrage, basierend auf den bereits erwähnten vier Ursachen, werden wir im nächsten Kapitel zu sprechen kommen.

Klarerweise existierten schon vor der Anwendung des Begriffs „operationales Risiko“ auf Kreditinstitute (er entstammt wie der GAU ursprünglich der Kernkraftwerkstechnik) Bereiche mit besonders hohem Risikoniveau in Banken, deren Gefahren in der Praxis Berücksichtigung fanden. So ist man sich wohl seit Anbeginn des Bankwesens der Versuchung bewusst, die eine solche Ansammlung von Vermögenswerten für kriminelle Charaktere (innerhalb und außerhalb der Bank) darstellt, aber auch die Gefahren aus externen Ereignissen (Bränden, Hochwasser, Naturkatastrophen) sind so alt wie jede Art der Geschäftstätigkeit.

Mit zunehmendem technischem Fortschritt jedoch entstanden weitere Abhängigkeiten und somit Gefahrenpotenziale; angefangen bei der Problematik der Energieversorgung, die mit dem zunehmenden Einfluss der Informationstechnologie noch eine weit größere Bedeutung erlangte, bis zur elektronischen Datenverarbeitung selbst mit ihrem schier unerschöpflichen Potenzial für Fehler und Pannen aller Art. In diesem Zusammenhang drang freilich auch die Tatsache ins Bewusstsein der Entscheidungsträger, dass Mitarbeiter umso mehr Fehler machen, je komplexer die ihnen übertragenen Aufgaben sind.

Insgesamt haben viele Kreditinstitute schon lange vor dem Inkrafttreten von Basel II verschiedenste Kontrollmechanismen, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen vorgesehen, um Gefahren unter Kontrolle zu bringen, die man noch nicht unter einem einheitlichen Risikobegriff zusammenfassen konnte, aber dennoch vermeiden wollte. Die Summe all dieser Maßnahmen stellt einen großen Schritt in Richtung des Aufbaus eines Managementsystems für

operationale Risiken dar, weshalb wir sie kurz beleuchten wollen.

Im Bereich physischer Bedrohungen sind umfangreiche *Sicherheitseinrichtungen* üblich (Sicherheitsglas, Zutrittskontrollen, Feuermelde- und Löschsysteme, vorbeugende Maßnahmen gegen Diebstähle und Überfälle). Diese baulichen und technischen Einrichtungen werden durch Arbeitsanweisungen und Sicherheitsvorschriften ergänzt. Ebenso kommen in diesem Bereich Versicherungen breit zum Einsatz. Die Gestaltung und Dokumentation effizienter und möglichst wenig fehlerträchtiger Arbeitsabläufe liegt üblicherweise in der Hand einer spezialisierten *Organisationsabteilung*, deren Aufgabe es meist auch ist, Prozesse zu überwachen, Problembereiche zu entdecken und durch eine Optimierung der Abläufe zu beseitigen. Die Organisationsabteilung enthält mitunter auch den Bereich *Informationstechnologie*, sofern dieser nicht als eigenständige Organisationseinheit existiert oder der Hauptteil der elektronischen Datenverarbeitung überhaupt an eine Tochtergesellschaft oder ein gemeinsam mit anderen Instituten genutztes Rechenzentrum übergeben wurde. Alle Maßnahmen der Datensicherheit sind hier ebenso zu suchen wie die Verwaltung der Zugriffsberechtigungen und die Sicherstellung der Systemverfügbarkeiten je nach den Anforderungen der Fachbereiche oder die Qualitätssicherung bei der Eigenentwicklung von EDV-Systemen. In einem speziellen, eher engen thematischen Bereich ist die *Rechtsabteilung* damit betraut, Probleme und Hindernisse, die sich aus gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen ergeben können, aufzuspüren und auszuschalten bzw. zu verhindern, dass Schäden durch unklare oder gar rechtswidrige

Vertragsbestimmungen entstehen. Als weitere wichtige Kontrollebene über bzw. neben den Vorschriften der Ablauforganisation und den Verantwortlichkeiten des Managements soll schließlich die *Innenrevision* sicherstellen, dass Missstände, Fehlerquellen und Mängel aufgezeigt und beseitigt werden. In ihre Zuständigkeit fällt auch die Überwachung des Faktors Mensch.

Es zeigt sich also nicht nur, dass einige nunmehr unter dem Begriff des operationalen Risikos zusammengefasste Gefahrenquellen schon seit längerem zumindest in gewissem Umfang von den Banken berücksichtigt werden, sondern vor allem auch, dass die Zuständigkeiten für die Überwachung, Steuerung und Minderung dieser Risiken sich derzeit über die gesamte Struktur des Kreditinstituts verteilen. Der zukünftigen organisatorischen Umsetzung bzw. Integration eines Risikomanagementsystems für das operationale Risiko kommt deshalb größte Bedeutung zu.

Die Basler Bestimmungen zum operationalen Risiko

Zentrales Element der Bestimmungen von Basel II für das operationale Risiko ist die Definition dieser Risikokategorie durch den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht als „... *die Gefahr von Verlusten, die in Folge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder in Folge externer Ereignisse eintreten. Diese Definition schließt Rechtsrisiken ein, beinhaltet aber nicht strategische Risiken oder Reputationsrisiken.*“¹⁾

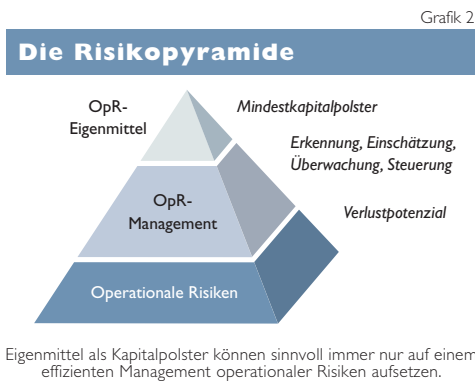
Hierin finden sich die wesentlichen, im vorigen Kapitel bereits angesprochenen Risikofaktoren wieder. Die Definition ist rein ursachenbezogen aufgebaut, was im Hinblick auf die Natur operationaler Risiken ein Optimum darstellt und methodisch sehr zu begrüßen ist. Im Übrigen deckt sich die Basler Begriffsbestimmung in weiten Bereichen mit anderen Definitionen, die sich international herausgebildet haben, wenn man einmal davon absieht, dass die Hauptrisikofaktoren mitunter anders bezeichnet oder gewichtet werden. So nimmt etwa die *Group of Thirty* zusätzlich den Faktor Managementfehler als eigenen Punkt neben dem Versagen von Menschen und Prozessen auf,²⁾ um auf die schwerwiegenden Konsequenzen von Fehlentscheidungen auf höchster Ebene gesondert hinzuweisen, während der Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) neben externen Ereignissen auch Katastrophen explizit anführt.³⁾ Mit der Basler Definition sind jedoch die zentralen Aspekte des operationalen Risikos gut erfasst; zu beachten ist auch die ausdrückliche Einbeziehung des Rechtsrisikos sowie die Abgrenzung von strategischen und Reputationsrisiken. Historisch erwähnenswert ist vielleicht, dass die ursprüngliche Begriffsbestimmung⁴⁾ noch von der „... Gefahr von *direkten* oder *indirekten* Verlusten ...“ sprach, dann aber auf Grund der sich eröffnenden Interpretationsspielräume auf die oben zitierte Formulierung verkürzt wurde.

1 Siehe BIZ (2003).

2 Siehe van den Brink (2001). Die Publikationen der *Group of Thirty* finden sich im Internet unter <http://www.group30.org>

3 Siehe VÖB (2001).

4 Siehe BIZ (2001).



Der Definition des operationalen Risikos kommt deshalb solche Bedeutung zu, weil sie einerseits das Werkzeug der Abgrenzung zu den anderen Risikokategorien, andererseits aber auch der Ausgangspunkt zur Behandlung operationaler Risiken ist: von ihrer Bewusstwerdung über die Erfordernisse ihres Managements bis hin zur Eigenmittelberechnung. Schematisch lässt sich dies in Form einer Pyramide darstellen (Grafik 2).

Basis der Pyramide sind die operationalen Risiken selbst, derer sich ein Kreditinstitut in allen Tätigkeiten und Produkten sowie seiner eigenen Infrastruktur zu jeder Zeit bewusst sein muss, um sinnvolle Maßnahmen zu seiner Begrenzung treffen zu können. Wie oben gezeigt wurde, sind auf dieser Ebene in verschiedenen Bereichen durchaus bereits Vorkehrungen und Kontrollmechanismen eingerichtet worden, die jeweils auf bestimmte Risiken oder bestimmte Aspekte von Risiken abzielen. Sich diese verschiedenen Facetten des operationalen Risikos, wie es die ganze Bank durchdringt und keiner einzelnen Stelle zuzuordnen ist, vor Augen zu führen, ist der erste Schritt bei der Entwicklung einer Risikokultur, deren Zweck im umfassenden und konsistenten Management operationaler Risiken besteht.

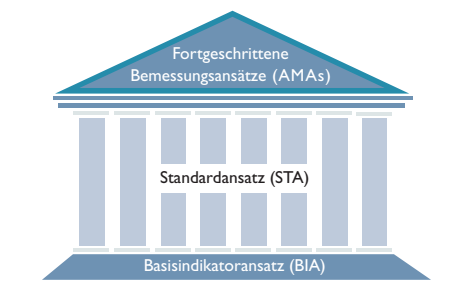
1 Siehe BCBS (1999).

Ein solches Risikomanagement bildet die nächste Stufe der Pyramide, ihren Mittelbau. Hier muss die Zusammenführung und Koordination aller stattfindenden Bemühungen erfolgen, da nur so sichergestellt werden kann, dass weder Lücken noch Doppelgleisigkeiten auftreten oder Zuständigkeitskonflikte die Effizienz der Maßnahmen untergraben. Auch ist eine zentrale Stelle notwendig, um in der Gesamtschau die Interaktion zwischen den Bereichen und die so entstehenden Abstimmungsprobleme im Auge zu behalten, was auf Bereichs- oder Abteilungsebene nicht möglich ist. Auch die Kontrollmöglichkeit des Managements, die es auf Grund seiner gesetzlich festgeschriebenen Verantwortung benötigt, ist nur durch den praktischen Einsatz eines ganzheitlichen Risikomess- und Berichtssystems gewährleistet.

Die Spitze der Pyramide und gleichzeitig die entscheidende Neuerung, die Basel II für das Management operationaler Risiken mit sich bringt, ist zweifellos deren Unterlegung mit Eigenkapital. In der ersten Konzeption¹⁾ neuer Eigenmittelvorschriften war der Basler Ausschuss noch skeptisch, was die Sinnhaftigkeit bzw. Durchführbarkeit der Eigenmittelunterlegung operationaler Risiken (als Untermenge der so genannten „anderen Risiken“) betraf. Seit dem zweiten Konsultationspapier ist eine solche jedoch dezidiert vorgesehen. Aktuell existieren zur Ermittlung der Höhe der erforderlichen Eigenmittel drei Ansätze von ansteigender Berechnungskomplexität, die von gleichfalls zunehmend aufwendigeren Anwendungserfordernissen begleitet werden (Grafik 3).

Grafik 3

Die Basler Ansätze zur Berechnung der Eigenmittel für das operationale Risiko



Der *Basisindikatoransatz* (BIA) errechnet das Eigenmittelerfordernis direkt als Anteil (Faktor α , $\alpha = 15\%$) der durchschnittlichen Gesamtbetriebserträge des Kreditinstituts über die letzten drei Jahre. Der Ansatz ist auf Grund seiner Einfachheit leicht umzusetzen; seine Schwäche ist allerdings die kaum vorhandene Risikosensitivität des Indikators, der noch dazu der Gesamtbanksteuerung zuwider laufen kann. Zwar können höhere Erträge darauf hindeuten, dass sie unter Inkaufnahme höherer Risiken erwirtschaftet wurden, doch werden diese wohl kaum ausschließlich operationale Risiken sein, das heißt, es wird nur die mittelbare Wirkung des operationalen Risikos berücksichtigt. Vorhandenes Management operationaler Risiken (z. B. risikomindernde Maßnahmen) würde in diesem Ansatz ebenfalls nicht belohnt. Nach den Vorstellungen des Basler Ausschusses sollen international tätige Banken oder solche mit wesentlichen operationalen Risiken einen ihrem Risikoprofil angemessenen Ansatz, also nicht den BIA, wählen.

Eine Stufe höher werden im *Standardansatz* (STA) die durchschnittlichen Betriebserträge der letzten drei Jahre auf acht vorgegebene Geschäftsfelder (Unternehmensfinanzierung/

-beratung, Handel, Privatkundengeschäft, Firmenkundengeschäft, Zahlungsverkehr und Abwicklung, Depot- und Treuhandgeschäfte, Vermögensverwaltung, Wertpapierprovisionsgeschäft) verteilt. Für jedes dieser Geschäftsfelder ist ein Faktor β definiert, der je nach Risikoträchtigkeit 12, 15 oder 18% beträgt und wie der Faktor α des BIA, allerdings nur auf die Betriebserträge des jeweiligen Geschäftsfelds, angewendet wird. Das Eigenmittelerfordernis ergibt sich dann als Summe der Eigenmittelerfordernisse aller Geschäftsfelder. Durch die Unterscheidung von mehr bzw. weniger riskanten Geschäftsfeldern erlangt der STA eine etwas bessere Risikosensitivität als der BIA, allerdings belohnt auch er Maßnahmen des operationalen Risikomanagements nicht.

Die höchste Stufe der Komplexität stellen die *Fortgeschrittenen Bemessungsansätze* (AMAs) dar, die (als vom englischen *Advanced Measurement Approaches* abgeleiteter Ausdruck) eigentlich einen Überbegriff für alle verlustdatenbasierten, quantitativ-statistischen Verfahren darstellen, welche Banken zukünftig zum Zweck der Eigenmittelberechnung für das operationale Risiko heranziehen dürfen sollen.

Da derartige Verfahren gegenwärtig noch in Entwicklung sind und sich bisher kein einheitlicher Verfahrensstandard herausgebildet hat, ist der Basler Ausschuss bemüht, den Kreditinstituten einen möglichst großen Spielraum bei der Ausgestaltung zu lassen, sofern eine solide methodische und quantitative Grundlage besteht. Die Basler Bestimmungen detaillieren deshalb mögliche Ansätze auch nicht weiter, sondern nennen als Haupttypen dieser Gruppe *Interne Bemessungsansätze* (IMA), *Verlustverteilungsansätze* (LDA) und *Scorecard-Ansätze* (SCA). Allen AMAs ist gemein, dass sie die

Grafik 4

Berechnungsmethodiken, Komplexität und Risikosensitivität der Basler Ansätze für das operationale Risiko

		Komplexität	Risikosensitivität
AMAS	Beispiel IMA:	★	★
	$EM_{AMA} = \sum_{ij} \gamma_{ij} \cdot PE_{ij} \cdot LGE_{ij} \cdot EI_{ij}$	★	★
	γ =Modellfaktor, PE=mittlere Ereigniswahrscheinlichkeit, LGE=mittlerer Verlust bei Eintreten, EI=Gefährdungsindikator	★	★
		★	★
STA	$EM_{STA} = \sum_{i=1}^8 \beta_i \cdot BE_i$ $\beta_i = 12, 15 \text{ oder } 18 \%$	★	★
		★	
BIA	$EM_{BIA} = \alpha \cdot BE$ $\alpha = 15 \%, BE = \text{Betriebserträge}$		

Eigenmittelerfordernis für das operationale Risiko (EM) in den verschiedenen Ansätzen.

Einteilung der Bank in standardisierte Geschäftsfelder um die Dimension der Klassen möglicher Verlustereignistypen erweitern, um die methodisch sinnvolle Einbeziehung bankinterner und externer Verlustdaten zu werkstelligen. IMA verbinden aus Verlustdaten errechnete Eintrittswahrscheinlichkeiten, mittlere Verluste und Gefährdungsindikatoren für jede Kombination aus Geschäftsfeld und Risikoereignistyp, um das Eigenmittelerfordernis zu errechnen. LDA modellieren die Verlustverteilungen je Geschäftsfeld/Risikoereignistyp auf Basis historischer Verlustdaten. SCA schließlich versuchen durch qualitative Merkmale,

aber z. B. auch anhand von Schwellenwerten für quantitative Indikatoren die Höhe eines anfangs bestimmten Eigenmittelbetrags zu steuern.

Die Implementierung eines AMA erfordert einen relativ hohen methodischen und begleitenden Aufwand – dafür sind diese Verfahren entsprechend risikosensitiv, das heißt, ihre Ergebnisse können auch direkt zur Steuerung des operationalen Risikos herangezogen werden. Außerdem ist derzeit nur bei der Verwendung eines AMA eine Anrechnung risikomindernder Maßnahmen (Versicherungen) auf das Eigenmittelerfordernis in einem gewissen Ausmaß möglich.

Sound Practices for the Management and Supervision of OpR

Die Sound Practices gießen die Leitsätze des Managements sowie der Beaufsichtigung operativer Risiken in insgesamt zehn Prinzipien, die in ihrer Allgemeinheit trotz unterschiedlicher Gegebenheiten für alle Kreditinstitute gelten sollen. Dies ermöglichte dem Basler Ausschuss eine Zusammenfassung auf aktuellem Stand der Diskussion und, im Lichte der zunehmenden Bedeutung operativer Risiken, die Schaffung eines Fundaments für die weitere Entwicklung. Von den zehn Prinzipien widmen sich die ersten drei dem Aufbau einer Managementumgebung für das operationale Risiko:

- (1) Die Geschäftsführung soll sich der Hauptaspekte des operationalen Risikos der Bank als eigener Risikokategorie bewusst sein und an der Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems teilnehmen. Dieses System soll auf einer einheitlichen Risikodefinition aufbauen und die Grundsätze der Identifikation, Messung, Überwachung und Begrenzung operativer Risiken umfassen.

- (2) Das operationale Risikomanagement soll zwar von der Innenrevision überwacht und geprüft, jedoch nicht von ihr selbst durchgeführt werden.
- (3) Das höhere Management soll für die unternehmensweite, konsistente Einführung des Risikomanagementsystems sowie für die Entwicklung der notwendigen Verantwortlichkeiten, Richtlinien und Abläufe sorgen.

Die nächsten vier Prinzipien detaillieren die Anforderungen an das Risikomanagement:

- (4) Das operationale Risiko soll ganzheitlich erfasst und eingeschätzt werden, insbesondere bei der Einführung neuer Produkte, Tätigkeiten, Prozesse oder Systeme.
- (5) Das operationale Risikoprofil der Bank sowie wesentliche Verlustpotenziale sind regelmäßig zu überwachen und der Geschäftsführung zu berichten.
- (6) Prozesse und Maßnahmen zur Steuerung bzw. Minderung operationaler Risiken sind einzurichten und regelmäßig zu überprüfen.
- (7) Für den Fall ernsthafter Geschäftsunterbrechungen sind Notfallpläne sowie Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs vorzusehen.

Zur Rolle der Bankenaufsicht wird festgehalten:

- (8) Die Aufsicht soll sicherstellen, dass jede Bank, unabhängig von ihrer Größe, über ein Rahmenwerk zur Erkennung, Einschätzung, Überwachung und Begrenzung ihrer wesentlichen operationalen Risiken verfügt.
- (9) Die Maßnahmen des operationalen Risikomanagements der Kreditinstitute sind regelmäßig von der Aufsicht zu evaluieren; diese hat Mechanismen einzurichten, die es ihr erlauben, über Entwicklungen in den Banken auf dem Laufenden zu bleiben.

Das letzte Prinzip behandelt die Veröffentlichungspflichten in diesem Zusammenhang:

- (10) Den Marktteilnehmern ist ausreichend Information zugänglich zu machen, sodass sie das operationale Risikomanagement einer Bank beurteilen können.

Die *Sound Practices* erlangen selbst im Basler Kontext (das heißt im Rahmen des dritten Konsultationspapiers) keine unmittelbare Verbindlichkeit, dennoch ist doch ihr Einfluss auf die in weiterer Folge dargestellten Anwendungserfordernisse der verschiedenen Ansätze deutlich zu erkennen.

Bei der Einführung eines Ansatzes zur Eigenmittelberechnung für das operationale Risiko ist dem Mittelbau der Risikopyramide, also dem Management operationaler Risiken im weitesten Sinne, besondere Bedeutung beizumessen, was schon aus den vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht veröffentlichten *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*¹⁾ abzuleiten ist (diese Rahmenprinzipien entwickelten sich schrittweise aus Arbeitspapieren des Basler Ausschusses aus dem Jahr 1998²⁾ und sind auf Grund ihrer allgemeinen Bedeutung als eine Art Mindeststandard für das operationale Risikomanagement zu sehen – siehe Kasten). So

ist die konkrete Einführung eines der dargestellten Ansätze in der geplanten neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung auch formal an die Erfüllung von Anwendungserfordernissen gebunden, wie sie sich in abgewandelter Form auch in den Bestimmungen des aktuellen Richtlinienentwurfs der Europäischen Union wieder finden.

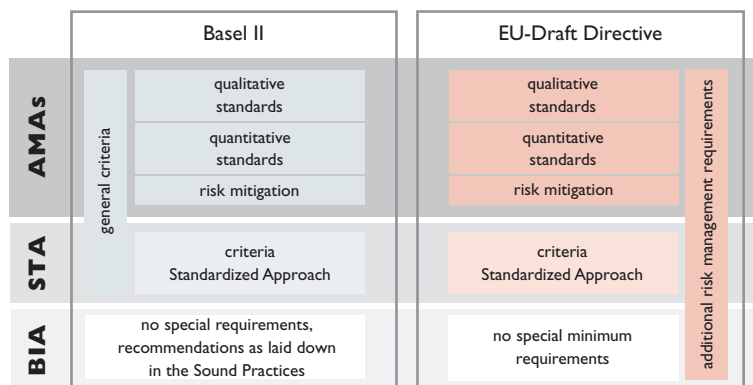
Nach der Systematik des Basler Entwurfs sind für den BIA keine ausdrücklichen Anwendungserfordernisse definiert; es wird jedoch Banken, die diesen Ansatz für die Eigenmittelberechnung des operationalen Risikos verwenden, nahe gelegt, die *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk* anzuwenden.

1 Siehe BCBS (2003).

2 Siehe BCBS (1998a und b).

Chart 5

**Comparison of the Planned Application Requirements
of the Approaches under Basel II and the EU Draft Directive**



Für STA und AMAs formuliert das aktuelle Basler Konsultationspapier gemeinsame, so genannte *generelle* Anforderungen wie etwa die Involvierung der obersten Geschäftsleitung, den Aufbau eines konzeptionell soliden Risikomanagementsystems und die Bereitstellung ausreichender Ressourcen zur Umsetzung desselben. Zusätzlich werden noch jeweils eigene Anforderungen für den STA und für die AMAs ausformuliert, die zum Teil eine Erweiterung und Detaillierung der Prinzipien der *Sound Practices* darstellen. Im Fall der AMAs gliedern sich diese Anforderungen in *qualitative* und *quantitative*, wobei erstere vor allem die Forderungen der *Sound Practices* erweitern, während letztere Richtlinien für die Datenqualität und die statistisch-methodische Umsetzung der Modelle aufstellen. Allen Anwendungserfordernissen ist gemein, dass ein Kreditinstitut den STA bzw. einen AMA nicht zur Berechnung des Eigenmittelerfordernisses für das operationale Risiko verwenden darf, wenn nicht alle entsprechenden Anforderungen erfüllt wurden.

Die Vorschläge im derzeitigen Richtlinienentwurf der *Europäischen*

Union folgen einer ähnlichen Systematik: Auch hier sind für den BIA keine eigenen Anforderungen vorgesehen, und ebenso gibt es hier einen Anforderungskatalog für den STA sowie detaillierte qualitative und quantitative Anforderungen für die AMAs (anstatt gemeinsamer genereller Anforderungen für STA und AMAs wurden diejenigen Anwendungserfordernisse, die bei beiden Ansätzen vorgeschrieben sind, aus Gründen der Übersichtlichkeit bei beiden angeführt). Hervorzuheben sind jedoch die im Anhang I zur Richtlinie enthaltenen *zusätzlichen aufsichtlichen Anforderungen*, die unabhängig vom gewählten Ansatz, also auch für den BIA, gewisse Mindeststandards des operationalen Risikomanagements vorsehen: einerseits im Abschnitt 1 des Anhangs in Form genereller Anforderungen für das Risikomanagement, die natürlich auch für das operationale Risiko gelten, und andererseits im Abschnitt 7 mit speziellen Anforderungen für den Bereich des operationalen Risikos.

Der Mittelbau der dargestellten Pyramide darf also auch bei BIA und STA keineswegs vernachlässigt wer-

den, obwohl die Anforderungen mit der Komplexität der Ansätze freilich steigen und somit für AMAs die höchsten Ansprüche qualitativer und quantitativer Art mit sich bringen. Vielmehr ist es gerade auf Grund der schwachen Risikosensitivität der beiden einfacheren Ansätze umso wichtiger, Techniken der Risikoanalyse und quantitative Maßnahmen in das Gesamtkonzept des operationalen Risikomanagements einfließen zu lassen, um so auch die Vorteile, die ein erhöhtes Risikobewusstsein und die dadurch mögliche Risikoprävention mit sich bringen, nutzen zu können. Geschieht dies nicht, so gerät die Vorstellung, mit dem Bereithalten der errechneten Eigenmittel alles Notwendige zur Begrenzung operationaler Risiken getan zu haben, am Ende zu einer gefährlichen Illusion. Über die Bedeutung und vor allem den engen Zusammenhang der Rahmenbedingungen des Managements operationaler Risiken mit den Berechnungsverfahren der zugehörigen Eigenmittel lässt der Basler Ausschuss keinen Zweifel, wenn er schreibt: „*The qualifying criteria are minimum standards . . . that a bank must meet in order to avail itself of a particular regulatory capital assessment methodology. . . . The supervisor may well wish to use the supervisory review process to assess compliance with these criteria, but they form an integral part of the first pillar.*“¹⁾

Aspekte des operationalen Risikomanagements

Die Natur operationaler Risiken ist vielgestaltig und eine ihrer Eigenschaften ist, dass sie oft unbewusst eingegangen werden. Umso schwieriger, aber auch umso wichtiger ist es daher, sie aktiv aufzuspüren und indi-

viduell Risikobewusstsein und auf Unternehmensebene eine Risikokultur zu entwickeln. Operationale Risiken treten gern dort in Erscheinung, wo man es am wenigsten erwartet, weil in der Regel „so etwas“ „gerade hier“ „noch nie“ passiert ist. Daher ist auch ein *alleiniges* Zurückgreifen auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit in diesem Zusammenhang nicht sinnvoll. Im Gegensatz zu den anderen Risikokategorien, bei denen die Gefahrenquellen greifbar und einigermaßen klar umgrenzt sind, besteht die Herausforderung vielmehr darin, möglichst viele Aspekte des operationalen Risikos in einem Kreditinstitut zu antizipieren, frei nach der zentralen Aussage von *Murphys Gesetz*: Alles was schief gehen kann, wird auch – irgendwann einmal – schief gehen. Nur mit Hilfe der Antizipation möglicher Gefahren kann man geeignete Maßnahmen entwickeln, um den Schadenseintritt zu verhindern oder zumindest die auftretenden Schäden zu begrenzen.

Das Management operationaler Risiken ist zweifellos ein Risikomanagement der anderen Art, schon weil es in seinem Umfang nicht auf einen Unternehmensteil oder Geschäftszweig eingegrenzt werden kann; zudem sind die verschiedenen Fehlerquellen – Prozesse, Menschen, Systeme – ihrem Wesen nach höchst unterschiedlich und erfordern daher auch ein breites Spektrum von Vorbeuge- und Kontrollmaßnahmen. Ausgehend von einer einheitlichen Definition des operationalen Risikos, ursachenbezogen und vorzugsweise an der Basler Definition orientiert, betrifft dieses Vorhaben also das gesamte Kreditinstitut. Die verschiedenen möglichen Ausprägungen des

1 Siehe BCBS (2001), S. 13.

operationalen Risiken müssen identifiziert und bezüglich ihres Schadenspotenzials eingeschätzt werden, es müssen Prozesse zur Risikovorbeugung und -begrenzung eingerichtet werden und es gilt, den Umgang mit operationalen Risiken am Ende ebenso tief in der Kultur des Hauses zu verankern, wie das Risiko selbst mit der Natur des Geschäftsbetriebs verbunden ist.

Der umfassende Charakter dieses Vorhabens macht es zu einer Aufgabe, die nicht allein durch ein kleines Team von Spezialisten erledigt werden kann, sondern die vom Vorstand unterstützt und vom gesamten Management mitgetragen werden muss. Unabdingbar ist in diesem Zusammenhang auch die kontinuierliche, offene und direkte Kommunikation in beide Richtungen; einerseits, um die Risikosituation korrekt erfassen und einschätzen zu können, andererseits aber auch, um die notwendige Akzeptanz für die mit der Einführung des Systems verbundenen Maßnahmen zu erreichen.

Doch auch mit der Implementierung eines Risikomanagementsystems ist es schließlich nicht getan, denn Gefahrenquellen verändern sich mit der Zeit. Daher muss es Teil der neuen Risikokultur sein, ein proaktives System zu schaffen und zu erhalten, das die Anpassung an neue Verhältnisse gewährleistet. Neben der Einrichtung von Prozessen zur Beurteilung operationaler Risiken, die sich aus neuen Produkten, Vertriebswegen oder Geschäftsfeldern ergeben können, gehört dazu auf jeden Fall auch die Einrichtung eines praktikablen Berichtswesens, das es ermöglicht, bestehende Schwachstellen oder künftigen Änderungsbedarf des Systems zu kommunizieren und auf Häufungen von Schadensfällen nicht mit Schuldzuweisungen, sondern mit der Erar-

beitung konkreter Gegenmaßnahmen zu reagieren.

Ein letzter, sehr aktueller Aspekt des operationalen Risikomanagements betrifft die Umsetzung der Bestimmungen von Basel II selbst. Die zahlreichen parallel laufenden Projekte, mit denen die neuen Richtlinien umgesetzt werden sollen, greifen auf organisatorischer und technischer Ebene tief in das Geschäft der Kreditinstitute ein. Abläufe müssen neu strukturiert, Systeme erweitert oder gar neu geschaffen werden. Dieses gewaltige Vorhaben bringt die Gefahr dynamischer Effekte für das operationale Risiko insofern mit sich, als die erforderliche Komplexität der Projekte selbst eine gewisse Fehleranfälligkeit bewirkt. Neue, ungewohnte Prozesse können in der Eingewöhnungsphase ein erhöhtes Fehlerpotenzial bergen, und auch neu entwickelte EDV-Systeme sind mögliche Fehlerquellen. Durch diese Effekte könnte es geschehen, dass sich – gerade durch die Umsetzung der eigentlich als Mittel zur Risikokontrolle und -minderung gedachten Vorschriften von Basel II – das operationale Risikoniveau erhöht. Eine solche Steigerung wäre auf Ebene der formalen Eigenmittelberechnung mit den wenig risikosensitiven Ansätzen (BIA, STA) freilich überhaupt nicht und mit fortgeschrittenen Ansätzen (AMAs) und ihren auf Verlustdaten der Vergangenheit aufbauenden Modellen nur schwer bzw. (zu) spät festzustellen. Allein durch eine konsequente Selbsteinschätzung der Risikosituation, verbunden mit einem funktionierenden System der Qualitätssicherung in der Umsetzung der Projekte ist es möglich, dieses Risiko zu erkennen und zu vermeiden. Dazu gehört neben Maßnahmen der Qualitätskontrolle in der Projektarbeit und der Software-

entwicklung auch eine ausreichende Schulung der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter.

Fazit

Am Management operationaler Risiken in Banken – sei es in der vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht vorgeschlagenen Form oder in ähnlicher Weise – führt letztlich kein Weg vorbei. Das hat wenig damit zu tun, ob Basel II nun plangemäß in Kraft tritt oder nicht, denn in weiten Bereichen geht es um das unvermeidliche Anpassen der Managementmethoden an die zurzeit tatsächlich vorhandenen Risiken, unter denen bislang vielleicht einige unterschätzt oder gar übersehen wurden. Das Management operationaler Risiken ist in diesem Sinn kein Selbstzweck und kann in Wahrheit auch nicht als echte zusätzliche Belastung gesehen werden. Viele der vorgesehenen Maßnahmen wären früher oder später auch ohne Basel II schon aus Gründen der Sorgfalt notwendig geworden – und wurden von

einigen Banken zum Teil tatsächlich schon vor und besonders während der Diskussion um die Basler Vorschläge getroffen.

Umgekehrt bleiben die positiven Nebeneffekte der Umsetzung eines operationalen Risikomanagements oft unerwähnt. Dabei stellen die Schaffung von mehr Risikobewusstsein und Transparenz, die Verbesserung der Prozessqualität sowie die signifikante Reduktion von Schadenshäufigkeit und Verlusten durch das operationale Risiko zweifellos Werte für sich dar und liefern insgesamt einen wertvollen Beitrag zur umfassenden Gesamtbanksteuerung. Ebenso stellt die erfolgreiche Risikokontrolle bzw. -minderung durch die Umsetzung vorbeugender Maßnahmen im Bereich der operationalen Risiken ohne Frage einen Kompetenzgewinn und am Ende auch einen Wettbewerbsvorteil dar, denn eines ist sicher: egal ob Besatzung oder Passagier – niemand gerät gern in Seenot.

Literaturverzeichnis

- BCBS – Basel Committee on Banking Supervision. 1998a.** Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations. Basel Committee Publication 40. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 28. Oktober 2003: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>
- BCBS. 1998b.** Operational Risk Management. Basel Committee Publication 42. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 28. Oktober 2003: <http://www.bis.org/publ/bcbs42.pdf>
- BCBS. 1999.** A New Capital Adequacy Framework. Basel Committee Publication 50. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 28. Oktober 2003: <http://www.bis.org/publ/bcbs50.pdf>
- BCBS. 2001.** Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk. Working Paper 8. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 28. Oktober 2003: http://www.bis.org/publ/bcbs_wp8.pdf
- BCBS. 2003.** Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Basel Committee Publication 96. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 28. Oktober 2003: <http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>
- BIZ – Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 2001.** Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung. Konsultationspapier. Jänner 2001. Übersetzung der Deutschen Bundesbank. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 28. Oktober 2003: http://www.bundesbank.de/bank/download/pdf/rules_translation.pdf
- BIZ. 2003.** Die Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung. Konsultationspapier: April 2003. Übersetzung der Deutschen Bundesbank. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. 28. Oktober 2003: http://www.bundesbank.de/bank/download/pdf/CP3_Deutsch.pdf

- Brandner, A., B. Bruckner, C. Kanneberger und K. Royer. 2002.** Operationelles Risiko in Finanzdienstleistungsunternehmen – Fallbeispiele aus den Bereichen Asset-Management und Security Trading. In: Eller, R., W. Gruber und M. Reif (Hrsg.). Handbuch Operative Risiken. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- van den Brink, G. 2001.** Operational Risk – Wie Banken das Betriebsrisiko beherrschen. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- Utz, E. R. 2002.** Bedeutung Operationeller Risiken aus Sicht von Banken und Sparkassen. In: Eller, R., W. Gruber und M. Reif (Hrsg.). Handbuch Operative Risiken. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- VÖB – Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands. 2001.** Aktuelles II/2001. 28. Oktober 2003: http://www.voeb.de/content_frame/downloads/2_2001.pdf