

Braucht eine Bank einen Operational Risk Manager?

Die Bedeutung des «Operational Risk Management» bei Banken ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Im Januar 2001 hat der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Rahmen eines zweiten Konsultativpapiers Vorschläge zur Behandlung von operationellen Risiken vorgestellt. Geplant ist die Einführung einer separaten, regulatorischen Eigenmittelunterlegung von operationellen Risiken. Somit entsteht für die Banken ein Zwang, sich in Zukunft vermehrt mit der Thematik der operationellen Risiken auseinanderzusetzen. Grundsätzlich stellt sich jedoch die Frage: braucht es den «regulatorischen Druck» oder besteht für eine Bank nicht per se ein Nutzen durch den Einsatz eines Operational Risk Managers?

PETER STADLER UND DEAN JOVIC*

Die Bankenaufsichtsbehörden wirken seit einiger Zeit darauf hin, dass Banken die Funktion des Operational Risk Managers («OpRisk Manager») definieren und somit dem Management operationeller Risiken entsprechende Gewichtung verleihen. Grund für diese Entwicklung sind unter anderem Verlustvorkommnisse in der Vergangenheit, welche im Zusammenhang mit operationellen Risiken stehen. Vorstösse, das operationelle Risiko mit regulatorischen Eigenkapitalanforderungen zu versehen, werden insbesondere durch den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht unternommen. Mit dem im Januar 2001 erschienenen Konsultativpapier «The new Basel Capital Accord» (Basel II) wird diesbezüglich eine grundsätzlich neue Situation geschaffen, vorausgesetzt die Vorschläge werden entsprechend umgesetzt. Durch die neu geplante Eigenkapitalunterlegung von operationellen Risiken ergeben sich

Anreize für die Banken, ein wirksames OpRisk Management aufzubauen, da die Wahl eines komplexeren Messverfahrens zu tieferen Eigenmittelanforderungen für operationelle Risiken führen kann. Bezugnehmend auf die Marktrisikounterlegung (Stichwort: internes Modellverfahren) bleibt zu hoffen, dass der Grundsatz «je umfassender und professioneller das Risk Management, desto tiefer (ceteris paribus) die Eigenmittelanforderungen» auch im OpRisk-Bereich Einzug halten wird, indem die Banken unter drei unterschiedlich anspruchsvollen Unterlegungsansätzen wählen können. Selbstverständlich gilt es dabei auch andere wichtige Überlegungen zu beachten. Beispielsweise ist aus der Sicht der kleineren Banken insbesondere die Aufwands/Ertrags-Relation zu berücksichtigen. Die OpRisk-Funktion muss einen langfristigen Nutzen bringen und sich

auf der Kosten- bzw. Ertragsseite vorteilhaft auswirken.

Neue Risikomanagement-Funktion

Es ist zu erwarten, dass bei vielen Banken der Druck seitens des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, ein adäquates OpRisk Management zwecks Optimierung des Unternehmenswertes der Bank zu betreiben, ansteigen wird. Insbesondere wenn Kostenreduktionen sowie die Senkung des Verlustpotentials durch die Funktion eines OpRisk Managers erreicht werden, ist damit zu rechnen, dass die Akzeptanz dieser vielerorts neuen Risikomanagement-Funktion steigen wird. Zum heutigen Zeitpunkt ist davon auszugehen, dass bereits bei relativ vielen Banken OpRisk Manager bestimmt sind und ihre Aufgaben wahrnehmen. Allerdings unterscheidet sich der Inhalt ihrer Tätigkeit wesentlich. Die Begründung hierfür liegt einerseits in den unterschiedlichen

* Peter Stadler, dipl. Wirtschaftsprüfer, ist Vice President und Senior Operational Risk Manager, Credit Suisse Asset Management, Zürich. Dr. Dean Jovic ist Mitglied der Geschäftsleitung und Head Risk Consulting Practice, Jaeger & Partner, a SunGard Company, St.Gallen und Zürich.

internen sowie externen «Umfeldern», in welchen sich die Banken befinden, jedoch insbesondere auch in der unterschiedlichen Motivation für das Besetzen der Funktion des OpRisk Managers. Da es sich um eine «neue Funktion» handelt, kann nicht von Best Practice-Methoden zum Management von operationellen Risiken ausgegangen werden.

Brauchen nur Grossbanken einen OpRisk Manager?

Kleinere und mittlere Banken wenden nicht selten ein, dass die OpRisk-Funktion für Grossbanken wohl angebracht sei, für kleinere Institute jedoch als übertrieben betrachtet wird. So wird die Ansicht vertreten, dass sich Grossbanken umfassende Stabsstellen leisten können, andere Finanzhäuser aber primär das Ziel des Erwirtschaftens von Erträgen vor Augen haben. Insbesondere wird oftmals argumentiert, dass operationelle Risiken bei kleineren Banken überschaubar seien, was kein eigenständiges OpRisk Management erfordere. Ist dem wirklich so?

Nutzen eines OpRisk Managers

Die Aufgabenbereiche und Einsatzmöglichkeiten und demzufolge der spezifische Nutzen des OpRisk Managers hängt nebst dem individuellen Umfeld auch von der Grösse der Bank ab. Was ist die Aufgabe eines OpRisk Managers? Und wie lässt sich diese spezifische Risikomanagement-Funktion ausgestalten? Definitionsgemäss muss ein Risk Manager Risiken identifizieren, messen, steuern und kontrollieren. Zentral im OpRisk Management ist die *Identifikation* von Risiken. Die wohl beste Voraussetzung für den OpRisk Manager ist daher die Kenntnis aller wesentlichen Prozesse innerhalb der Bank. Kennt er die Prozesse sowie das Umfeld, in welchem die verschiedenen Prozesse eingebettet sind, kann er operationelle Risiken identifizieren und diese kritisch beurteilen. Der Vollständigkeit halber sollte erwähnt werden, dass allerdings diejenigen operationellen Risiken, welche aus externen Einflüssen entstehen, dadurch nicht abgedeckt sind.

Ein OpRisk Manager kann für die Bank einen wesentlichen Nutzen erbringen, wenn er in der Lage ist, Schwachstellen aufzudecken und unverzüglich notwendige Massnahmen einzuleiten und deren Effektivität zu überwachen. Schwachstellen können sich auf die Prozessabläufe, die Informatik oder auch den personellen Bereich beziehen. Zurecht gibt es kritische Stimmen, die besagen, dass die Linienverantwortlichen Schwachstellen schon lange erkannt hätten. Der OpRisk Manager bringe daher diesbezüglich keine neuen Erkenntnisse. Die Formulierung von Dr. H.-U. Doerig (vgl. *Kasten*) umschreibt es treffend: «*OpRisk has been controlled – at least in some fashion – for years. It is now becoming more formalised and increasingly measured or at least consciously observed.*» Häufig werden auch Risiken erkannt, aber nicht beseitigt. Weshalb? In der Realität ist die Situation oft so, dass es für eine profunde Analyse von Risikopotentialen an personellen Ressourcen fehlt. Dies trifft insbesondere bei Schnittstellenproblemen zu, wo die Zuständigkeit unklar ist. Handelt es sich um Schwachstellen von grösserer Bedeutung, wird nicht selten auf externe Consultants zurückgegriffen, was für die Bank mit zusätzlichen Kosten verbunden ist.

Der Nutzen eines OpRisk Managers besteht nun darin, die Linie bei der Risikoidentifikation und insbesondere bei der Umsetzung von Massnahmen zu unterstützen. Der Risk Manager kann damit betraut werden, Konzepte für Verbesserungen zu entwerfen, die Koordination zwischen den involvierten Parteien vorzunehmen oder bei administrativen Arbeiten wie z.B. dem Anpassen von Weisungen oder Prozesshandbüchern mitzuwirken.

Diverse Möglichkeiten zur Erweiterung der Funktion

Dem OpRisk Manager können aber auch verschiedene weitere Funktionen übertragen werden, welche im Zusammenhang mit operationellen Risiken stehen, jedoch bis anhin von unterschiedlichen Instanzen wahrgenommen wurden. Beispiele sind

das «Audit Tracking» (Überwachung der Umsetzung von Empfehlungen der Revision), das «Business Continuity Planning» (Notfallprozedere für Katastrophenfälle), das Erstellen von Prozesshandbüchern oder Weisungen, das Sammeln und Auswerten von Daten über Verlustfälle etc. Die Aufzählung solcher Tätigkeiten lässt sich beliebig fortsetzen.

Das zeigt, dass ein OpRisk Manager vielseitig und nützlich eingesetzt werden kann; nämlich als *Consultant*, welcher dann um Hilfe gebeten wird, wenn die Linie auf Schwachstellen aufmerksam wurde, jedoch nicht über die nötigen Ressourcen zur Behebung verfügt sowie als *Koordinator* für diverse Aktivitäten im Zusammenhang mit operationellen Risiken und letztlich als *Risk Manager*.

Die Bedeutung der Bank-Grösse

Welchen Einfluss hat die Grösse einer Bank auf die erwähnten möglichen Aufgaben eines OpRisk Managers? Ein allzu vielseitiger Einsatz eines OpRisk Managers bei grösseren Banken ist offensichtlich unmöglich. So sind oft mehrere Personen für das Audit Tracking verantwortlich, Consulting-Tätigkeiten bei der Existenz von mehreren hundert Abteilungen führen ebenfalls zu Kapazitätsproblemen und letztlich würde das Verfassen von Prozesshandbüchern den OpRisk Manager sicherlich auch mehr als auslasten. So verbleibt dem OpRisk Manager bei Grossbanken «lediglich» die Aufgabe, sich dem umfassenden Risk Management zu widmen. Die Anforderungen einer solchen Funktion sind somit bei grösseren Banken unterschiedlich gelagert. So gilt es beispielsweise, grössere Datenmengen über Verlustfälle, Fehlerraten etc. zu analysieren und zu beurteilen sowie eine Gewichtung der unzähligen (Einzel-) Risiken vorzunehmen. Zudem muss mehr Zeit mit der Risikoidentifikation und deren Systematik verbracht werden.

Kleinere und mittlere Banken bringen idealerweise genau die Voraussetzungen mit, bei welchen ein «global» eingesetzter OpRisk Manager vollumfänglich zum Tragen kommt. Der unmittelbare Nutzen eines adäquat eingesetzten OpRisk Managers wird

dabei sehr schnell zum Vorschein kommen. Zudem zeigen die vorangehenden Ausführungen auch, dass OpRisk Manager bei Gross- und Kleinbanken nicht zwingend über die gleichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen müssen. Während der Verantwortliche im Fall der Grossbank primär mit stark analytischen Fragestellungen konfrontiert wird, ist es vorteilhaft, wenn er im Falle einer kleineren Bank über ein fundiertes Wissen bezüglich den Abwicklungsprozessen verfügt. Unabhängig von der Bank-Grösse lässt sich die Feststellung machen, dass ein adäquater Einsatz des OpRisk Managers zweifelsfrei einen nachhaltigen Nutzen für die Bank nach sich zieht. Für die Zukunft gilt es, nicht einfach nur das Ziel der Erfüllung regulatorischer Auflagen zu verfolgen, sondern den wahren «Added Value» der OpRisk-Funktion zu erkennen. ■

Wie erfasst eine Grossbank die operationellen Risiken?

In der über hundertseitigen Dokumentation «*Operational Risks in Financial Services*» vom Oktober 2000 hat Dr. Hans-Ulrich Doerig, Vice Chairman of the Executive Board und Chief Risk Officer der Credit Suisse Group, die Rahmenbedingungen für das Operational Risk Management beschrieben. Insbesondere werden die Dimensionen und Definitionen der operationellen Risiken behandelt, die Lehren aus der Vergangenheit aufgezeigt sowie 12 Prinzipien für das Risikomanagement festgelegt. Die Publikation kann unter http://www.credit-suisse.com/en/csgn/operational_risk.pdf abgerufen werden.