

Volle Transparenz über operationelle Risiken?

Die Bedeutung des Managements operationeller Risiken bei Banken ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Seit dem letzten Jahr werden im Rahmen von «Basel II» die Vorschläge des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht zur Behandlung von operationellen Risiken intensiv diskutiert. Unabhängig vom steigenden regulatorischen Druck auf die Finanzinstitute, sich in Zukunft vermehrt mit dem «Operational Risk Management» auseinanderzusetzen, stellt sich die Frage, wie operationelle Risiken zu erfassen und zu rapportieren sind. Das Ziel sollte die Erarbeitung eines aussagekräftigen Operational Risk Reports sein.

*Von Peter Stadler und Dean Jovic**

Operationelle Risiken sind keine neuen Risiken, sondern zählen zu den ältesten Risiken überhaupt. Während in der Industrie die Problematik der operationellen Risiken bereits seit langem Berücksichtigung findet, wird sie innerhalb des Finanzsektors erst seit wenigen Jahren thematisiert. Die Suche nach adäquaten Konzepten zur Reduktion operationeller Missgeschicke erweist sich als grosse Herausforderung nicht nur für Finanzinstitute, sondern auch für ihre Aufsichtsbehörden: Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, welcher die Regulierung der Banken auf internationaler Ebene massgeblich beeinflusst, hat im Rahmen der seit 1999 laufenden Reformbemühungen in bezug auf den sog. Basler Kapital-Accord von 1988 seine Absicht bekräftigt, auch die operationellen Risiken in das regulatorische Eigenkapitalkonzept einzubeziehen (Stichwort «Basel II»). Eine Konsequenz daraus ist die künftig stärkere Fokussierung auf das Operational Risk Management, zumal diesem Aspekt des Risikomanagements in der Vergangenheit viel zu wenig Rechnung getragen wurde. Anders als Markt- und Kreditrisiken sind allerdings operationelle Risiken aufgrund ihrer komplexen Charakteristik nur schwer erfassbar und in hohem Masse unternehmensspezifisch ausgerichtet.

Neue Risikomanagement-Disziplin

In den letzten Jahren hat ein eigentlicher Paradigmawechsel im Risikomanagement der Banken stattgefunden: Das Operational Risk Management (OpRisk Management) wird heute vermehrt als eigenständige Risikomanagement-Disziplin mit einer eigenen organisatorischen Struktur sowie eigenen Instrumenten und Prozessen verstanden. Die Faktoren, welche diese Entwicklung vorantreiben, sind in erster Linie das verstärkte

* Peter Stadler ist Vice President und Senior Operational Risk Manager bei Credit Suisse Asset Management in Zürich. Dr. Dean Jovic ist Head Risk Consulting bei AlmafinJaeger, a SunGard Company, in St.Gallen sowie Lehrbeauftragter an der Universität Zürich.

Engagement des obersten Bank-Managements, ein erhöhtes Risikobewusstsein angesichts verschiedener, OpRisk-bedingter Verlustvorkommnisse in der Vergangenheit (Beispiel: Barings Bank), eine zunehmende Fokussierung auf ein gesamtheitliches Risikomanagement («Enterprise-wide Risk Management») sowie die erwähnten neuen regulatorischen Vorstösse. Bis vor kurzem war ein allgemeiner Konsens hinsichtlich einer «Best Practice» im OpRisk Management nicht erkennbar. Im Dezember 2001 hat der Basler Ausschuss mit den «*Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*» einen ersten Versuch unternommen, die wesentlichen Phasen für die Identifikation, Messung bzw. Erfassung, Überwachung und die Steuerung operationeller Risiken zu definieren. Teil eines solchen OpRisk Managements ist eine aussagekräftige (interne und später auch externe) Berichterstattung zum aktuellen Stand und der Entwicklung der operationellen Risiken. Doch wie soll diese Anforderung in der Praxis umgesetzt werden?

Unternimmt man den Versuch, ein neues Reporting zu etablieren, sieht man sich grundsätzlich mit etlichen Problemen konfrontiert. Sei dies weil man bereits von bestehenden – und nicht selten ‚unstrukturierten‘ – Reports regelrecht überschwemmt wird oder weil Veränderungen generell nicht immer einfach zu bewirken sind. Im Rahmen des OpRisk Managements gilt es zusätzlich verschiedene Herausforderungen zu bewältigen. Insbesondere die Tatsache, dass diese Risikomanagement-Disziplin noch in den Kinderschuhen steckt, erweist sich als grosses Handicap. Betrachtet man die erwähnten Phasen des Risikomanagements, so ist zu erkennen, dass dem Reporting mehrere Prozessschritte (Identifikation, Messung etc.) vorgelagert sind. Solange die Identifikation von OpRisiken nicht zufriedenstellend vorgenommen wird, kann das Reporting dem Anspruch nach transparentem Darlegen sämtlicher wesentlicher OpRisiken nicht gerecht werden. Dies bedeutet aber nicht, dass die vorgelagerten Prozessschritte vollumfänglich behandelt sein müssen, bevor man sich dem Reporting annimmt.

Ein weiteres Erschwernis in der internen Berichterstattung liegt darin, dass heute oftmals verschiedenste ‚Informationen‘ über OpRisiken in diversen bestehenden Reports enthalten sind. So gehen beispielsweise Compliance-, IT- oder Operations-Reports, direkt oder indirekt, zunehmend auf Aspekte des operationellen Risikos ein. Die Schwierigkeit besteht darin, die relevanten Informationen in einem einheitlichen OpRisk Report zusammenzufassen. Dies bedeutet letztlich, dass unterschiedliche Bereiche die Idee eines gemeinsamen OpRisk Reports unterstützen müssen.

Bei der Erstellung eines OpRisk Reports sind vor allem die im folgenden diskutierten Aspekte zu beachten: *unterschiedliche Reporting-Stufen*, Abwägung zwischen *quantitativen und qualitativen Informationen* sowie der *Reporting-Umfang und -Inhalt an sich*.

Verschiedene Reporting-Stufen

Eines der wesentlichsten Erkenntnisse beim Erstellen von OpRisk Reports ist die Tatsache, dass eine genaue Analyse des Empfängerkreises unabdingbar ist und für unterschiedliche Empfängerkreise auch unterschiedliche Reports zu erstellen sind. An sich eine fast triviale Aussage, doch beim genaueren Betrachten erweist sich diese

Differenzierung gerade im OpRisk-Bereich als äusserst relevant, wie im folgenden anhand eines Beispiels erläutert wird.

Zunächst ist auf eine mögliche Unterscheidung der Empfängergruppen einzugehen: *Lokales Management, konsolidierte Stufen* innerhalb des Institutes sowie *Aktionäre*. Als ‚lokales Management‘ kann ein Risk Management-Komitee, die ‚lokale‘ Geschäftsleitung oder ein anderes Gremium, welches Kenntnisse über das konkrete institutsinterne Umfeld hat, bezeichnet werden. Den Vertretern dieser Gremien sind die primären Prozessabläufe, die gehandelten Produkte sowie deren Volumina im wesentlichen bekannt. Als ‚konsolidierte Stufe‘ sind Führungsgremien zu verstehen, welche nicht mehr direkt in die laufende Geschäftstätigkeit Einsicht haben und daher Empfänger von aggregierten Informationen sind. Die Kategorie ‚Aktionäre‘ steht vor allem bei Publikumsgesellschaften für die eigentliche Offenlegung gegen aussen.

Warum die Differenzierung nach Empfängergruppen gerade im OpRisk Management relevant ist, zeigt das folgende Beispiel: Im lokalen Management-Report wird die Zunahme der Handelsaktivitäten von Produkt A rapportiert. Es sei erwähnt, dass Transaktionsvolumina grundsätzlich eine sehr beliebte Kennzahl in einem OpRisk Report darstellen. Dadurch, dass der Reporting-Empfänger – das lokale Management – Kenntnisse über den internen Prozess des Produktes A hat, kann sowohl die Zahl an sich wie auch deren Veränderung beurteilt werden. Ist diese Zahl oder eine andere Transaktionsvolumen-Kennzahl hingegen in einem konsolidierten Reporting enthalten, wird es für die Empfänger schwierig sein, das entsprechende Risiko abzuschätzen. Dies hängt mit den auf der ‚konsolidierten Stufe‘ fehlenden Kenntnissen über die konkreten Prozesse des Produktes A zusammen. Selbst die oftmals beliebte Beurteilung von Tendenzen über einen längeren Zeitraum erweist sich als problematisch. So ist zu beachten, dass auf ‚konsolidierter Stufe‘ idR. verborgen bleibt, ob die Zunahme der Handelsaktivität des Produktes z.B. über Börsen oder ‚Over the Counter‘ erfolgte, was letztlich erhebliche Unterschiede in bezug auf die Interpretation der Entwicklung von OpRisiken zur Folge hat. Ohne Zusatzinformationen ist es in den meisten Fällen schwierig, aufgrund von Veränderungen von Kennzahlen eine verlässliche Beurteilung zu OpRisiken vorzunehmen. Die Aktionäre können letztlich kaum Rückschlüsse auf potentielle OpRisiken ziehen, wenn sie sich mit veränderten Handelsvolumina konfrontiert sehen. Es kann jedoch durchaus sein, dass diese Zahl viel über das aktuelle OpRisk-Exposure aussagt und daher in einem aggregierten, externen Reporting Berechtigung hätte. Allerdings muss die Information dieser Volumenveränderung und den damit verbunden Risiken so dargestellt werden, dass es für den Aktionär verständlich und nachvollziehbar ist.

Als zweckmässig hat sich der primäre Fokus auf das lokale Management-Reporting erwiesen, da hier den Ansprüchen am ehesten entsprochen werden kann. Mit den daraus gewonnen Erkenntnissen können dann die Reports für die weiteren Stufen konzeptionell erarbeitet und umgesetzt werden (vgl. Abbildung).

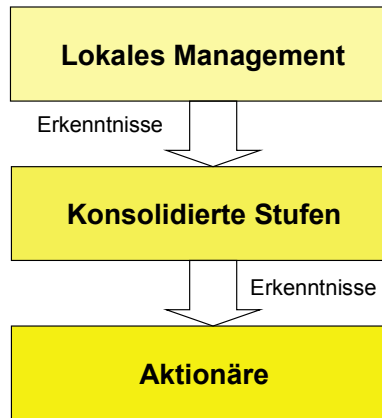
REPORTING - STUFEN

Anforderungen an das Reporting

Umfassende Informationen, möglicher Interpretationsspielraum, kommentierte Kennzahlen, vertiefte Analysen

Vergleichbare Informationen, beurteilbar ohne Detailkenntnisse, konzentrierte Darstellungen, Wertung durch lokales Management

Aggregiert, auf Wesentliche beschränkt, kurz und prägnant, wenig Spielraum für Interpretationen, einfach und verständlich



Zu berücksichtigen

Vertiefte Kenntnisse der Empfänger vorhanden, homogene Empfängergruppe

Vertiefte Kenntnisse über allgemeine OpRisiken, keine Detailkenntnisse, jedoch Branchenkenntnisse vorhanden

Fehlende Detailkenntnisse, eingeschränkte Interpretationsmöglichkeiten, heterogene Empfängergruppe

Qualitative vs. quantitative Informationen

Die Diskussion um die Verwendung von qualitativen bzw. quantitativen Informationen im OpRisk Management hat in den letzten Jahren einen interessanten Verlauf genommen. Anfänglich war die Anzahl der Befürworter der Quantifizierung sehr gross, kritische Stimmen dagegen nur sehr selten zu hören. Darauf folgte die Bewegung hin zu qualitativen Methoden. Quantitative Informationen, d.h. die Darstellung des Gefahrenpotentials durch OpRisiken in Form einer Risikokennzahl (z.B. „OpRisk Value at Risk“), wird insbesondere von Personen gefordert, welche nicht direkt bzw. nicht sehr intensiv in die bankinternen Prozesse involviert sind. Hierzu gehören beispielsweise Regulatoren, externe Berater, Geschäftsleitungen oder Versicherungsexperten, welche auch an der Ausgestaltung der Anforderungen der neuen Eigenmittelunterlegung für Banken (Basel II) mitwirken. Das Verhalten ist durchaus verständlich, da sich ein ähnliches Vorgehen beispielsweise im Marktrisiko-Management als praktikabel erwiesen hat.

Demgegenüber stehen die Befürworter von *qualitativen Ansätzen*. Das sind idR. Parteien, welche unmittelbar in die Prozesse involviert sind. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Je mehr man sich mit bereits eingetretenen Verlusten auseinandergesetzt hat, desto eher besteht ein Bewusstsein für die Komplexität der diversen Ursachen dieser Vorfälle. Ändert man nur einen Faktor, welcher zu einem Verlust geführt hat, kann dies eine vollständig neue Konstellation ergeben. Die Konsequenz daraus kann sein, dass Verluste dieser Art evtl. weniger oder gar nicht mehr eintreten. Ein solcher Faktor kann eine Person, eine fehlende Kontrolle oder

irgendein Detail-Prozessschritt sein. Dass nun die eingetretenen Verluste als Kalkulationsbasis für künftige Verluste herangezogen werden sollen, ohne die eben erwähnten Faktoren zu berücksichtigen, stösst auf Unverständnis.

Wie soll nun diese Problematik im Reporting berücksichtigt werden? Von zentraler Bedeutung ist die bereits diskutierte Differenzierung des OpRisk Reporting nach den Stufen *lokales Management, konsolidierte Sicht und Aktionär*: Je distanzierter der Empfänger vom täglichen Geschäft und dem konkreten Umfeld ist, desto mehr muss man sich von konkreten (Prozess-)Informationen trennen, was aber nicht zwingend eine Quantifizierung bedeuten muss. Die Frage, ob das tatsächliche OpRisiko aussagekräftig quantifiziert werden kann, bleibt wohl kurz- bis mittelfristig unbeantwortet. Unter den *quantitativen Ansätzen*, welche derzeit verfolgt werden, sind die Sammlung und Auswertung von internen Verlustdaten aus OpRisiken sowie den externen Verlustereignissen, der Einsatz von sog. „Key Risk Indicators“ (z.B. Storno-Raten, Personalfuktuation) sowie die Entwicklung von Stresstesting-Konzepten zur Evaluation der Auswirkungen von potentiellen Extremsituationen zu erwähnen. Zu den *qualitativen Methoden* zählt die Risikoidentifikation („Self Risk Assessment“), die Analyse von Geschäftsprozessen und die Beurteilung des internen Kontrollsystems.

Reporting-Umfang und -Inhalt

Aufgrund der Komplexität von OpRisiken sowie der beschränkten Verfügbarkeit von relevanten Daten besteht die Gefahr, dass sich der Inhalt des OpRisk Reports allzu stark an den bereits zur Verfügung stehenden Daten orientiert. Stellt man aber die Frage nach dem Nutzen von OpRisk-Informationen in den Vordergrund, gilt es, die heute verwendeten Daten und Kennzahlen in bezug auf ihre Aussagekraft kritisch zu hinterfragen. Wird beispielsweise in einem OpRisk Report die Personenfluktuation als Kennzahl verwendet, ist die Frage zu beantworten, inwiefern sich aus der Höhe oder der Veränderung dieser Grösse ein Rückschluss auf die Höhe bzw. Veränderung des OpRisiko-Exposures ziehen lässt. Bei vertiefter Analyse erscheint auch diese Information wesentlich an Bedeutung zu verlieren.

Verständlicherweise taucht die Gegenfrage auf, was denn eine aussagekräftige Information ist. Eine Antwort darauf kann nur im Rahmen eines individuellen und konkreten Umfelds gefunden werden. So kann z.B. die Anzahl nicht abgestimmter Wertschriftentransaktionen für die eine Bank von Bedeutung sein, wenn homogene und einfache Prozesse bestehen, während eine andere Bank – vor allem eine Grossbank – mit dieser absoluten Zahl nicht allzu viel anfangen kann. Im letzteren Fall sind ergänzende Informationen über involvierte Gegenparteien, Produkte, Clearing-Stellen, Settlementverfahren etc. unerlässlich.

Es zeigt sich, dass es nützlich sein kann, bei der Suche nach geeigneten Informationen bzw. Risikoindikatoren unkonventionelle Wege zu gehen. Für die Sammlung von Hinweisen auf potentielle OpRisiken eignen sich offene und breite, standardisierte oder spontane Diskussionen mit den betroffenen Abteilungen. Ergebnisse können beispielsweise Indikatoren sein wie nicht regulierte interne Prozesse, nicht vorhandene interne Richtlinien, subjektiv als ungerecht empfundene Beförderungen oder Entlohnungen, Häufung von verspätet erstellten Abrechnungen, Verzögerungen

in erfolgskritischen Projekten, fehlende oder ungenügende Outsourcing-Vereinbarungen, Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem ‚Business Continuity Management‘, Gründe für Transaktionsstornierungen, neu lancierte Produkte, Ausbildungsstand der Mitarbeiter, etc.

Was einen adäquaten OpRisk Report auch auszeichnet, sind Hinweise darüber, ob Massnahmen zur Reduzierung der Risiken empfohlen werden, oder zumindest darauf hingewiesen wird, wo Massnahmen ergriffen werden sollten. Nützlich sind zudem Vergleiche von eigenen Risikokennzahlen mit entsprechenden Werten anderer Geschäftseinheiten innerhalb der gleichen Finanzgruppe oder wo vorhanden, mit Drittbanken.

Folgerungen

Es ist davon auszugehen, dass die Erarbeitung von aussagekräftigen OpRisk Reports *ein zentrales Anliegen darstellt*. Es sind daher zahlreiche Anstrengungen erforderlich, um den künftig steigenden Bedarf nach Transparenz sowohl gegen innen (Risiko-Komitee, Geschäftsleitung, Verwaltungsrat) wie auch gegen aussen (Aktionäre, Marktteilnehmer) zu befriedigen. Andererseits erscheint die Forderung nach einer vollständigen Transparenz über sämtliche operationelle Risiken als nicht realistisch.

Wie beurteile ich ein OpRisk Report?

- Sind sämtliche Risikobereiche – welche in der Definition der Risikopolitik enthalten sind - berücksichtigt?
- Ist eine Beurteilung/Wertung des Risk Managers oder der betroffenen Parteien enthalten?
- Ist eine Risikogewichtung vorhanden? Wie wichtig ist die einzelne Information im Verhältnis zur gesamten Risikobeurteilung?
- Ist es für den Empfänger verständlich? Hat er die nötigen Kenntnisse, um die Informationen richtig zu interpretieren?
- Ist der Report im Einklang mit der Risikopolitik und dem definierten Vorgehen (Schwerpunkte, Prioritäten etc.)?
- Schlusskontrolle: Welche Kenntnisse über die bestehenden OpRisiken habe ich nach dem Einsehen des Reports?

Was kennzeichnet einen ungenügenden Report?

- Es wird lediglich rapportiert was einfach generiert werden kann
- Ganze Risikobereiche werden im Report vernachlässigt
- Es werden quantitative Angaben rapportiert (z.B. Key Risk Indicators) ohne entsprechende Erläuterung
- Es bestehen Doppelspurigkeiten mit anderen Reports