

04.05.2009  
GZ: BA 55-K 3123-2007/0001

Kontakt:  
Herr Rummel, Bernd  
Referat BA 55  
Fon 3048  
Fax 1550

**Vermerk**

2009/0108550

**Studie zum Management operationeller Risiken in  
Instituten, die einen Basisindikatoransatz verwenden**  
(aktualisierte Version vom 04.05.2009)

**Inhaltsverzeichnis**

1	Vorwort .....	2
2	OpR-Anforderungen der MaRisk .....	3
3	Teilnehmende Institute .....	4
4	Aufbauorganisation .....	4
5	Risikostrategie .....	6
6	Risikoidentifizierung und -bewertung .....	8
6.1	Risikoidentifizierung .....	10
6.2	Risikobewertung .....	11
7	Verlustdaten .....	12
7.1	Kategorisierung der Verlustdaten .....	13
7.2	Datenerfassung und Bagatellgrenze .....	13
7.3	Analyse der Verlustdaten .....	15
8	Risikoüberwachung .....	16
9	Berichtswesen .....	17
10	Risikosteuerung .....	19
11	Kosten und Nutzen eines OpR-Managements .....	20
12	Zusammenfassung und Ausblick .....	20
	Glossar .....	22

## 1 Vorwort

Seit Anfang 2008 wenden alle Institute die Solvabilitätsverordnung (SolvV) zur Ermittlung ihrer Eigenkapitalanforderung an. Diese umfasst auch einen Anrechnungsbetrag für das operationelle Risiko (OpR). Mit diesem Regelungsbereich gehen aber nicht nur Eigenkapitalanforderungen sondern auch Anforderungen an das Management operationeller Risiken einher. Alle Institute müssen die Anforderungen des § 25a KWG beachten. Die diesbezüglichen Anforderungen sind in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) niedergelegt. Diese Anforderungen beziehen sich auf das Risikomanagement der Institute im Ganzen, enthalten aber auch spezifische Anforderungen an das Management operationeller Risiken. Eng mit diesen verbunden sind die Anforderungen an die Notfallplanung und den Einsatz der Informationstechnologie (IT). Ein effektives internes Kontrollsystem trägt zwar wesentlich zur Reduzierung der operationellen Risiken bei, geht aber hinsichtlich seiner Aufgaben weit über die Steuerung des operationellen Risikos hinaus. Die Anforderungen der MaRisk sind prinzipienbasiert abgefasst und unterliegen dem Grundsatz der Proportionalität, d. h. die konkreten Anforderungen an ein Institut wachsen mit dessen Größe und Komplexität. In der SolvV finden sich über die MaRisk hinausgehende Anforderungen an das OpR-Management der Institute, die einen Standardansatz (STA) oder fortgeschrittenen Messansatz (AMA) verwenden.

Die Aufsicht hat in 2008 in Gesprächen mit Instituten und Verbänden die Umsetzung von OpR-Managementsystemen betrachtet, um zu erheben, wie in der Praxis das Management operationeller Risiken im Sinne der MaRisk implementiert ist. Hierbei wurde neben der Aufbauorganisation der Institute, deren OpR-Strategie, der Risikomanagementkreislauf und die Verlustdatensammlung betrachtet. Einbezogen wurden Institute des Genossenschafts- und Sparkassensektors, die einen Basisindikatoransatz verwenden. Diese Institute sind hinsichtlich des Geschäftsmodells vergleichsweise homogen, somit konnten die Unterschiede zwischen verschiedenen Institutsgrößen besonders gut betrachtet werden. Die in diesem Bericht dargestellten zusammenfassenden Ergebnisse und deren Würdigung bieten aber auch anderen Instituten eine Orientierung hinsichtlich der konkreten Umsetzung eines Managements operationeller Risiken im Sinne der MaRisk. Da sich die Geschäftsmodelle der Institute und somit auch das Profil der operationellen Risiken unterscheiden können, kann jedoch nur im Einzelfall beurteilt werden, ob in einem Institut ein angemessenes OpR-Management besteht. Die Bankenaufsicht bedankt sich bei allen teilnehmenden Instituten und Verbänden für deren besonderes Engagement.

## 2 OpR-Anforderungen der MaRisk

Operationelle Risiken kommen im gesamten Institut vor und können anders als Markt- und Kreditrisiken nicht anhand bestimmter Portfolien ermittelt und gesteuert werden. Das OpR-Management eines Institutes muss alle wesentlichen operationellen Risiken eines Institutes umfassen. Zusätzlich ist das Management operationeller Risiken mit dem Management anderer Risiken zu verknüpfen, da oftmals Ereignisse, die dem Grunde nach ein operationelles Risiko darstellen, zu Verlusten in anderen Risikoarten führen. So führt z. B. eine fehlerhaft durchgeführte Bonitätsanalyse oder eine fehlerhafte Sicherheitenbestellung möglicherweise zu einem Verlust im Kreditbereich. Das operationelle Risiko ist auch in der Gesamtbanksteuerung zu berücksichtigen.

Neben den Regelungen zu allen Risikoarten, die auch für das operationelle Risiko gelten, enthalten die MaRisk im BTR 4 die folgenden OpR-spezifischen Regelungen:

- Das Institut hat den operationellen Risiken durch angemessene Maßnahmen Rechnung zu tragen.
- Es muss gewährleistet sein, dass wesentliche operationelle Risiken zumindest jährlich identifiziert und beurteilt werden.
- Bedeutende Schadensfälle sind unverzüglich hinsichtlich ihrer Ursachen zu analysieren.
- Die Geschäftsleitung ist mindestens jährlich über bedeutende Schadensfälle und wesentliche operationelle Risiken zu unterrichten. Die Berichterstattung hat die Art des Schadens beziehungsweise Risikos, die Ursachen, das Ausmaß des Schadens beziehungsweise Risikos und gegebenenfalls bereits getroffene Gegenmaßnahmen zu umfassen.
- Auf Basis der Berichterstattung ist zu entscheiden, ob und welche Maßnahmen zur Beseitigung der Ursachen zu treffen oder welche Risikosteuerungsmaßnahmen (z. B. Versicherungen, Ersatzverfahren, Neuausrichtung von Geschäftsaktivitäten, Katastrophenschutzmaßnahmen) zu ergreifen sind. Die Umsetzung der zu treffenden Maßnahmen ist zu überwachen.

Institute, die einen BIA oder STA nutzen, setzen im Risikomanagement zum Teil Instrumente ein, die nach den Regelungen der SolvV nur für AMA-Institute verbindlich vorgeschrieben sind. An einigen Stellen dieses Berichts werden deshalb die entsprechenden Anforderungen als Vergleichsmaßstab herangezogen.

### **3 Teilnehmende Institute**

Um einen möglichst repräsentativen Eindruck von der Implementierung des OpR-Managements im Basisindikatoransatz zu erhalten, wurden Gespräche geführt mit Instituten ab einer Bilanzsumme von rund 250 Mio. Euro bis hin zu einer Bilanzsumme von etwa drei Mrd. Euro und einem OpR-Anrechnungsbetrag von gut einer Mio. Euro bis hin zu elf Mio. Euro. Die Institute beschäftigten zwischen 75 und 600 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Aber auch ein großes Institut mit einer Bilanzsumme von etwa 30 Mrd. Euro mit mehreren tausend Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und einem OpR-Anrechnungsbetrag von rund 100 Mio. Euro wurde in die Studie einbezogen. Darüber hinaus wurden Angaben und die Risikomanagementkonzepte des Bundesverbands der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, einiger Regionalverbände sowie des Deutschen Sparkassen und Giroverbands berücksichtigt.

### **4 Aufbauorganisation**

Entsprechend der Natur der operationellen Risiken, die das gesamte Institut durchdringen, befinden sich die OpR-Managementaufgaben und die hierfür verantwortlichen Stellen in allen Bereichen eines Instituts. Die Verantwortung für alle wesentlichen Managemententscheidungen liegt bei den Geschäftsleitern der Institute. Darunter ist eine zentrale Einheit für das Risikocontrolling zuständig. In den Instituten waren oftmals die Leiter einzelner Organisationsbereiche gleichzeitig als Risikoverantwortliche für das Management operationeller Risiken zuständig. Nur bei sehr großen Instituten bestehen gesonderte Gremien, die ausschließlich für das operationelle Risiko des Instituts und die Vorbereitung von Leitungsentscheidungen zuständig sind. Diese Aufgaben werden bei mittelgroßen Instituten teilweise durch Gremien, die für mehrere Risikoarten zuständig sind, übernommen. Bei kleineren Instituten findet der Dialog zu OpR-Themen insbesondere zwischen den Geschäftsleitern und dem Controlling statt; bei Bedarf werden die Leiter der Bereiche hinzugezogen.

Die zentralen OpR-Funktionen werden im Controlling wahrgenommen. Hierzu zählen insbesondere die Aufstellung eines OpR-Management Rahmenwerks bzw. die Anpassung des von den Verbänden empfohlenen Rahmenwerks, die Erstellung von Arbeitsanweisungen, die Erfassung und Analyse von Schäden und Risiken, die Erarbeitung von Handlungsvorschlägen und die Erstellung der OpR-Berichte. Der Arbeitszeitanteil für das Management operationeller Risiken fällt hierbei, nachdem ein OpR-Management eingeführt ist, eher gering aus und wird von den

meisten in die Studie einbezogenen Instituten mit 0,1 bis 0,2 FTE (Full Time Equivalent) angegeben. Diese Größenordnung stellt offenbar eine Untergrenze für die Personalausstattung im Bereich OpR-Management dar, um die an zentraler Stelle anfallenden Arbeiten im Zusammenhang mit dem Management operationeller Risiken zu bewältigen. Bei einigen der einbezogenen größeren Institute, die zudem Szenarien zur Risiko-identifizierung und Bewertung einsetzten und Verlustdaten austauschten, waren sogar mehrere Mitarbeiter mit zusammengekommen 0,7-1,3 FTE im zentralen OpR-Controlling eingesetzt.

Hinzu kommen noch Zeitanteile dezentral tätiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Erfassung von Verlustdaten, die Mitwirkung bei der Analyse von Risiken und Schäden, die Umsetzung getroffener Managemententscheidungen und die Teilnahme an OpR-Schulungen. Nicht berücksichtigt in den oben genannten Zahlen ist das Personal für den Bereich „Internes Kontrollsystem“, die IT und die Innenrevision. Aber auch in diesen Bereichen fallen regelmäßig Zeitanteile im Zusammenhang mit dem OpR-Management an. Die Innenrevision prüft z. B. das OpR-Management sowie die Erfassung der Verlustdaten. Der Bereich „Internes Kontrollsystem“ zielt mit der Einführung ausgereifter Prozesse und Kontrollen auch auf eine Reduzierung von operationellen Risiken ab.

In einigen Instituten wurde die Funktion von dezentralen Risikomanagern eingeführt, die als Ansprechpartner für die zentralen Stellen und das Personal der Bereiche fungieren. Oftmals wird diese Funktion vom jeweiligen bereichsverantwortlichen Leiter übernommen. Ab einer gewissen Institutsgröße ist die Einführung dezentraler Risikoverantwortlicher erforderlich, um das zentrale Controlling zu unterstützen. Diese dezentralen Stellen verfügen über detaillierte Kenntnisse der Produkte, Mitarbeiter, Prozesse und Systeme und können daher die Risiken und Schadenursachen besser erkennen und bewerten. Getroffene Risikomanagemententscheidungen sind oftmals dezentral umzusetzen. Dezentrale Zuständigkeiten können dazu beitragen, die Sensibilisierung der Mitarbeiter gegenüber operationellen Risiken zu verbessern. Die enge Einbindung dezentraler Stellen in das OpR-Management unterstützt zudem die Durchführung einer granularen Risikoidentifikation und -bewertung.

Welche Personalausstattung und Aufbauorganisation angemessen ist, hängt von der Größe und Komplexität der Institute einerseits und von der eingesetzten OpR-Managementkonzeption ab. Bei größeren Instituten steigt nicht nur der Aufwand für die Erfassung von Daten und deren Auswertung, auch die koordinierende Rolle des OpR-Controllings bei der Identifizierung von Risiken nimmt zu. Eine dezentrale Risikoanalyse geht zwar mit einem höheren Personaleinsatz einher, dies sollte

jedoch zu einer granulareren Erfassung der Risiken führen und somit die Qualität der Analyseergebnisse verbessern. Bei den einbezogenen größeren Instituten wurde die Identifizierung der Risiken für die einzelnen Geschäftsbereiche getrennt durchgeführt und anschließend das Gesamtrisiko durch eine Zusammenführung der Risikomaße ermittelt. In diesen Fällen ist eine homogene Vorgehensweise der Erhebung in den einzelnen Bereichen zwingend erforderlich, um eine konsistente Aggregation der Risiken zu ermöglichen.

Die Institute nutzen unterschiedlich breite Schulungskonzepte. Grundsätzlich werden alle in den OpR-Managementprozess explizit einbezogenen Personen geschult und hinsichtlich dieser neu in die Regulierung aufgenommenen Risikoart sensibilisiert. Teilweise erfolgt aber auch eine breitere Schulung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Sensibilisierung gegenüber operationellen Risiken zu erhöhen. Hierdurch soll das Personal in die Lage versetzt werden, Risiken frühzeitig zu identifizieren und rasch auf eingetretene Schadensereignisse zu reagieren. Die einzelnen dezentral erforderlichen Arbeitsschritte, wie z. B. die Erfassung von Daten, sind zudem in Arbeitsanweisungen festgelegt. Einige Institute haben in den Arbeitsanweisungen auch die Notfallverfahren niedergelegt, die z. B. bei Systemausfällen ersatzweise zum Einsatz kommen sollen. Hierdurch kann die Zeit bis zum Anlaufen eines Ersatzverfahrens verkürzt werden.

Einige der Institute verfügen über Tochterunternehmen, die nicht zur bankaufsichtsrechtlichen Gruppe zählen. Diese betreiben das Immobiliengeschäft, das Warengeschäft oder sind in der Baubranche tätig. Auch wenn diese Unternehmen nicht im Anrechnungsbetrag für das operationelle Risiko berücksichtigt werden, bewerten die Institute das operationelle Risiko aus diesen Aktivitäten. Dies ist zu begrüßen, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass Verluste aus diesen Bereichen auf das Institut zurückfallen.

## **5 Risikostrategie**

Die Geschäftsstrategie und die Risikostrategie werden in der Regel auf einen Zeitraum von 3 Jahren, teilweise sogar 5 Jahren ausgerichtet. Alle Institute sehen operationelle Risiken als eine wesentliche Risikoart an. Probleme bereitet jedoch die Quantifizierung des operationellen Risikos, daher berücksichtigen die Institute diese meist pauschal im Risikopuffer.

Bei der Modellierung operationeller Risiken im AMA wird zwischen sogenannten erwarteten und unerwarteten Verlusten unterschieden. Diese Zuordnung bezieht sich nicht auf einzelne künftige Schadensereignisse,

sondern summarisch auf die innerhalb eines Jahres eintretenden Schäden. Der statistische Erwartungswert wird oftmals als erwarteter Verlust für ein Geschäftsjahr angesehen, während die darüber hinausgehenden möglichen Schäden als unerwartete Verluste eingestuft werden. Erwartete Verluste werden oftmals als Kosten budgetiert, wogegen für unerwartete Verluste ein Eigenkapitalpuffer vorgehalten wird.

Die bei den in diese Studie einbezogenen Instituten vorgefundenen Verfahren zur Ermittlung eines im Risikotragfähigkeitskonzept anzusetzenden Betrags, verwenden in Analogie zu dieser aus der Modellierung stammenden Sichtweise oftmals die Begriffe Normalszenario (erwartete Verluste) und Stressszenario (unerwartete Verluste). Hierbei werden mit unterschiedlichen Verfahren Beträge für das operationelle Risiko ermittelt.

Der im Risikotragfähigkeitskonzept als Risikopuffer berücksichtigte Betrag liegt meist deutlich unter dem Anrechnungsbetrag für das operationelle Risiko, jedoch stets über den in der Vergangenheit eingetretenen Schäden oder geschätzten Risiken. Kein Institut verwendete den regulatorischen Anrechnungsbetrag innerhalb des Risikotragfähigkeitskonzeptes. Die meisten in die Studie einbezogenen Institute betonten, dass der mit dem Basisindikatoransatz ermittelte OpR-Anrechnungsbetrag das operationelle Risiko überzeichnet. Kritisch wird gesehen, dass der relevante Indikator sich nicht gleichförmig zu den Risiken verändert, sondern vielmehr vom Zins- und Provisionsergebnis getrieben ist.

Teilweise werden die Risiken im Normalszenario ähnlich der Berechnung im Basisindikatoransatz ermittelt, wobei nicht der relevante Indikator, sondern andere Betriebsergebnisgrößen einbezogen werden. Andere Institute verwenden Szenarioschätzungen, die auf den größten anzunehmenden Verlust abstellen oder einen Durchschnitt der tatsächlich in den letzten Jahren aufgetretenen Brutto-Verluste. Letztere umfassen vollständig den Verlust für ein Schadenereignis, ohne dass Rückerstattungen wie z. B. durchgesetzte Schadenersatzansprüche oder erhaltene Versicherungsleistungen berücksichtigt werden.

Für die Schätzung der Stress-Szenarien werden die im Normalszenario geschätzten Werte oftmals mit einem Faktor (z. B. 3fach bis 10fach) erhöht oder die Institute stellen auf ein vielfaches des größten bisher aufgetretenen Verlustes bzw. das größte geschätzte Risiko ab. Welcher Faktor angemessen ist, hängt von dem im Normalszenario bereits erhaltenen Risiken, bisher eingetretener hoher Verluste und dem OpR-Profil des Instituts ab. Nur ein Institut stellte bei der Ermittlung der Risiken im Stressszenario auf den größten erlittenen Nettoverlust

(Gesamtverlust abzüglich späterer Rückerstattungen) ab. Die Verwendung von Netto-Verlusten ist problematisch, da für die Zukunft nicht immer sichergestellt ist, dass bei entsprechenden Verlusten ebenfalls Beträge in vergleichbarer Höhe zurückfließen. Diesem Sachverhalt sollte im Risikotragfähigkeitskonzept Rechnung getragen werden.

Ob die ermittelten Beträge vor dem Hintergrund der jeweils individuellen Risikoprofile ausreichend sind, kann nur im Einzelfall bewertet werden. Im Zeitverlauf sollte anhand der wachsenden Anzahl der verfügbaren Schadendaten eine Plausibilisierung der angesetzten Beträge möglich sein. Bei der Plausibilisierung der Stress-Szenarien sollten auch größere Verluste anderer vergleichbarer Institute mit berücksichtigt werden, da die Institute einzeln betrachtet nicht über eine ausreichende Datenbasis verfügen, um die operationellen Risiken vollständig abzubilden. Dies gilt insbesondere für selten auftretende hohe Verluste, die z. B. durch Szenario-Analysen auf Grundlage externer Daten abgeschätzt werden können.

## **6 Risikoidentifizierung und -bewertung**

Operationelle Risiken sind im gesamten Institut vorhanden, folglich müssen Verfahren entwickelt werden, die eine flächendeckende Aufdeckung aller wesentlichen operationellen Risiken sicherstellen. Daneben sind die tatsächlich eingetretenen Schäden zu erfassen. Die eingesetzten Methoden zur Identifizierung und Bewertung der operationellen Risiken wurden im Wesentlichen in Verbandsprojekten entwickelt und diese auf die verbandsangehörigen Institute ausgerichteten Methoden und Konzepte beinahe vollständig von den Instituten übernommen. In einigen Instituten bestehen sogar darüber hinausgehende Verfahren zur Risikoanalyse.

Die Höhe der operationellen Risiken ist weniger volatil, als die der Markt- und Kreditrisiken, die sich mit der Höhe und der Zusammensetzung der Portfolien rasch ändern können. Das operationelle Risiko wird im Wesentlichen durch die Verfahren (Prozesse), Systeme, Mitarbeiter, Kunden und andere Vertragspartner sowie externe Einflüsse bestimmt, die einem weniger starken Wandel unterliegen. Insofern kann die Inventur der operationellen Risiken, jenseits der Erfassung der Schäden, in größeren Abständen erfolgen. Zusätzlich sind jedoch die operationellen Risiken neuer Produkte, Prozesse und Systeme zeitnah innerhalb des „Neue Produkte Prozesses“ zu bewerten. Auch wesentliche organisatorische Änderungen können neue Risikoanalysen erforderlich machen.



Seite 9 | 22

Die MaRisk verlangen eine zumindest jährliche Identifizierung und Bewertung der wesentlichen Risiken. Die Ergebnisse sind den Geschäftsleitern ebenso wie die bedeutenden Schadenfälle einschließlich deren Art, Ursachen und Ausmaß sowie bereits getroffener Gegenmaßnahmen zu berichten. In der Praxis wird die Risikoidentifikation parallel zur Risikobewertung durchgeführt.

Die Identifikation und Bewertung der Risiken wird von den Instituten entweder durch strukturierte Interviews des OpR-Controllings mit den Bereichsverantwortlichen oder von den Bereichsverantwortlichen und Spezialisten in Workshops durchgeführt. Eine breite Basis von einbezogenen Erfahrungen kann die Qualität der Schätzungen verbessern. In kleineren Instituten werden diese Risikoanalysen im Wesentlichen durch das OpR-Controlling und den Vorstand zentral durchgeführt. Nur einige der größeren Institute wechselten jährlich einige der Teilnehmer an der Risikoidentifizierung aus, um neue Risikoschätzungen zu erhalten. Auch wurden teilweise im jährlichen Wechsel verschiedene Verfahren genutzt, um sicherzustellen, dass die Risiken tatsächlich neu bewertet werden. Ein Teil der größeren Institute führt auch Analysen spezifischer Szenarien durch. In Szenarien werden mögliche Schadensereignisse aufgegriffen und deren Auswirkung auf das Institut analysiert. Durch Szenarioanalysen kann insbesondere die Gefährdung durch große Schäden geschätzt werden, die in der Schadendatenbank noch nicht enthalten sind. Neben den möglichen Schadenbeschreibungen erhalten die Schätzer z. B. interne und externe Verlustdaten zu ähnlichen Ereignissen. Diese Vorgehensweise bildet einen strukturierten Rahmen für die Risikoermittlung, somit ist sichergestellt, dass alle an einer Schätzung Beteiligten von einem homogenen Sachverhalt ausgehen. Somit kann die Objektivität der Schätzung erhöht werden. Teilweise werden sogar mögliche Szenarien durch den Verband gesammelt und den angeschlossenen Instituten zur Verfügung gestellt, ohne dass jedoch die Analyseergebnisse ausgetauscht werden. Ein Austausch der Risikobewertungen zwischen den Instituten, vergleichbar mit dem Austausch von Verlustdaten in einem Datenkonsortium, könnte zu einer weiteren Verbesserung der Risikobewertung und des Risikomanagements beitragen.

Die Durchführung einer strukturierten Risikoidentifizierung führt aus Sicht der Institute bereits zu einer Sensibilisierung der Belegschaft. Außerdem können oftmals bereits während der Risikoidentifizierung und -bewertung erforderliche Maßnahmen abgeleitet werden, die auf eine Reduzierung des operationellen Risikos abzielen.

## 6.1 Risikoidentifizierung

Alle Institute führen jährlich eine systematische Erhebung der operationellen Risiken durch. Dabei orientiert sich eine Gruppe von Instituten an den Ereigniskategorien des Baseler Ausschusses, eine andere Gruppe an Risikoursachen, die allerdings über die verwendeten Beispiele den +Ereigniskategorien zugeordnet werden können. Diese Systematisierung soll eine möglichst vollständige Identifizierung und einheitliche Kategorisierung der operationellen Risiken gewährleisten.

Einige Institute haben erstmals 2008 - mit Inkrafttreten der regulatorischen Anforderungen - eine flächendeckende Erhebung der operationellen Risiken durchgeführt, andere nehmen solche Analysen schon seit einigen Jahren vor. Ein Teil der Institute nutzt zur Risikoidentifizierung die im vorherigen Kapitel beschriebene Szenarioanalyse. Ein anderer Teil der Institute erhob die Risiken nach Bereichen und orientierte sich hierbei an den Beispielen zu den Ereigniskategorien des Baseler Ausschusses, ohne Szenarien vorzugeben. Kein Institut führte eine Erhebung der Risiken nach allen einzelnen Produkten oder Prozessen durch, da dies mit einem sehr hohen Aufwand verbunden und nach den MaRisk derzeit nicht gefordert ist. Größere Institute identifizieren die operationellen Risiken in den einzelnen Geschäftsbereichen und führen diese zu einer Gesamtschau zusammen.

Das operationelle Risiko umfasst auch das Rechtsrisiko. Dessen Identifizierung ist oftmals an die Verbände ausgelagert, indem von diesen Beratungsleistungen bezogen und von diesen geprüfte Verträge und Formulare genutzt werden. Die Ergebnisse dieser Prüfung sollte das Institut bewusst zur Kenntnis nehmen. In den Fällen, in denen keine Prüfung der Produkte bzw. Verträge durch den Verband durchgeführt wird, griffen die Institute oftmals auf externe Kanzleien zurück, da jenseits eines Rechtsbereiches für Kreditabwicklungen oftmals keine internen Rechtsabteilungen bestehen. Das Rechtsrisiko, das aus neuen Produkten entstehen kann, ist ebenfalls zu berücksichtigen.

Alle Institute haben wesentliche Bereiche ausgelagert, auch die hieraus resultierenden operationellen Risiken sind zu identifizieren. Ausgelagert sind oftmals die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, das Rechnungswesen und die Kontoführung, der Betrieb der hausinternen IT sowie die Abwicklung des Wertpapier- und Depotgeschäftes. In den meisten Fällen bestehen die Auslagerungen bereits lange und neue Auslagerungen kommen selten vor. Für bestehende Auslagerungen werden die Prüfberichte dieser Unternehmen ausgewertet, einige Institute führen zudem hinsichtlich des operationellen Risikos der bestehenden Auslagerungen Szenarioanalysen durch. Hierdurch wird die Identifikation und

Bewertung der Risiken strukturiert und somit die Qualität der Risikoanalyse verbessert. Sofern Institute selber Dienstleistungen für andere Institute erbringen, sind die damit einhergehenden Risiken ebenfalls zu berücksichtigen.

## 6.2 Risikobewertung

Eine Quantifizierung der operationellen Risiken anhand eines statistischen Modells kommt bisher nicht zum Einsatz und ist nur in wenigen Instituten, im Rahmen eines Verbandsprojektes und derzeit nur für interne Zwecke, geplant. Für eine valide Berechnung des Value at Risk ist eine Vielzahl von Verlustdaten erforderlich. Insofern ist in Anbetracht der Anzahl der in den einzelnen Instituten bisher aufgetretenen Verluste die Einbeziehung externer Verluste für eine Quantifizierung unentbehrlich. Eine entsprechende Berechnung könnte eine risikoadäquate Berücksichtigung der operationellen Risiken in der internen Steuerung und im Risikotragfähigkeitskonzept ermöglichen. Aus regulatorischer Sicht ist eine statistische Quantifizierung der operationellen Risiken in den in die Studie einbezogenen Instituten jedoch nicht erforderlich.

Nach der Identifikation der Risiken sind diese zu bewerten. Anschließend ist zu entscheiden, wie mit den Risiken innerhalb der Risikosteuerung umgegangen wird. Um die Auswirkungen einzelner möglicher Ereignisse besser abschätzen zu können, werden den in die Analyse einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern risikorelevante Informationen zur Verfügung gestellt, wie zum Beispiel die bisher aufgetretenen internen Verluste, externe Verlustdaten, Revisionsfeststellungen und vorliegende Beschwerden. Neben einer Verlustdatenbank verfügen alle Banken über ein Beschwerdemanagement, aus dem ebenfalls Informationen für das Management operationeller Risiken abgeleitet werden können.

Den einzelnen Risiken werden bei der Bewertung eine Wahrscheinlichkeit und eine mögliche Schadenhöhe zugeordnet. Für die Zuordnung dieser Werte zu einer Risikomatrix werden Bandbreiten für die jeweilige Risikoeinstufung festgesetzt. Über die Zuordnung der Werte zu einer Risikomatrix oder der Überführung in Risikoprofile ergeben sich Gefährdungsstufen. Für Risiken ab einer festzulegenden Stufe wird entschieden, wie mit diesen umgegangen werden soll. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass den Risiken, die mit potentiell Existenz gefährdenden Verlusten einhergehen, auch dann besonderes Augenmerk geschenkt werden muss, wenn diese Ereignisse voraussichtlich nur selten auftreten. Dagegen können Risikoschätzungen, die sowohl eine hohe Schadenhöhe als auch Häufigkeit aufweisen, fehlerhaft sein, da ansonsten bereits regelmäßig entsprechend hohe Schäden aufgetreten sein müssten.

## 7 Verlustdaten

Nach den MaRisk sind bedeutende Schadenfälle hinsichtlich ihrer Ursachen zu analysieren und mindestens einmal jährlich den Geschäftsleitern zu berichten. Hieraus ergibt sich, dass zumindest die Angaben zu bedeutenden Verlusten geordnet zu sammeln sind. Es bietet sich an, diese Daten in elektronischer Form zu sammeln, bei größeren Instituten geht die Aufsicht davon aus, dass eine Verlustdatenbank geführt wird.

Alle in die Studie einbezogenen Institute sammeln Schadendaten in elektronischer Form in einer Verlustdatenbank. Teils werden vom Verband angebotene Lösungen, teils selbstentwickelte Datenbanken genutzt. Grundsätzlich können auch individuelle Datenbanken geeignet sein, um Verluste zu erfassen und auszuwerten. Wenn eine zukünftige Teilnahme an einem Verlustdatenkonsortium nicht ausgeschlossen wird, ist es jedoch bei der Verwendung einer selbstentwickelten Datenbank sinnvoll, die im Datensatz vorhandenen Felder nach einheitlichen Vorgaben zu gestalten. Ansonsten sind für einen Datenaustausch wahrscheinlich noch Daten nachträglich zu erfassen. Auch sollte ein Austauschformat festgelegt werden. Eine einheitliche Datenbank bietet bezüglich dieser Aspekte Vorteile.

In größeren Instituten ist die Verlustdatensammlung meist dezentral organisiert und das OpR-Controlling übernimmt die Qualitätssicherung. Bei kleineren Instituten werden die von einzelnen Mitarbeitern eingehenden Meldungen meist zentral im Controlling erfasst. Dies vermindert bei den kleinen Instituten den Schulungsaufwand und erhöht die Qualität der erfassten Daten. Aufgrund der geringen Anzahl von Verlusten ist hier die zentrale Erfassung mit vertretbarem Aufwand möglich. Während alle OpR-Ereignisse einzeln erfasst werden, wurden Kassendifferenzen teilweise summarisch erfasst, um die Zahl und den Gesamtbetrag kleinerer, häufig auftretender Schäden in den OpR-Daten abzubilden.

Die Aufsicht begrüßt ausdrücklich eine Teilnahme der Institute an den Verlustdatensammlungen von Verbänden, da eine breitere Datenbasis geeignet ist, das Management operationeller Risiken zu verbessern. Die in diese Studie einbezogenen Institute, die noch keinem solchen Datenkonsortium angeschlossen sind, würden ausdrücklich die Einrichtung eines möglichst bundesweiten Datenpools begrüßen. Einige dieser Institute tauschen sich bereits innerhalb der Regionalverbände hinsichtlich der Daten, aber auch bezüglich anderer risikorelevanter Informationen (z. B. Feststellungen der Innenrevision und Risikoanalysen des Controllings) aus. Der Austausch solcher Informationen wirkt sich nach Einschätzung der Institute positiv auf das OpR-Management aus.

Für Institute außerhalb der in die Studie einbezogenen Verbände, ist der Austausch von Verlustdaten mit anderen Instituten derzeit kaum möglich, da die bestehenden Datenkonsortien meist nur aus sehr großen und international tätigen Instituten bestehen. Grundsätzlich könnten aber auch diese Institute einen anonymisierten Datenaustausch insbesondere mit Unterstützung der jeweiligen Verbände organisieren.

## 7.1 Kategorisierung der Verlustdaten

Institute, die einen fortgeschrittenen Messansatz verwenden, müssen in der Lage sein, die Daten den aufsichtlich vorgegebenen Geschäftsfeldern und Ereigniskategorien zuzuordnen. Sofern Pläne bestehen, auf einen fortgeschrittenen Messansatz überzugehen, sollte diese Anforderung beachtet werden. Eine institutsübergreifende einheitliche Kategorisierung ist ebenfalls wichtig für den Austausch von Daten, da ansonsten Verzerrungen entstehen, wenn extern bezogene Daten für eigene Risikoanalysen verwendet werden.

Die Verbandskonzepte enthalten jeweils einheitliche Kategorisierungen für die Ereignisse und Geschäftsfelder, die sich entweder direkt an den aufsichtlichen Vorgaben orientieren oder zumindest über Unterkategorien eine Zuordnung auf die regulatorischen Ereigniskategorien erlauben. Es sind Maßnahmen zu treffen, die eine homogene Erfassung der Daten und Zuordnung zu Kategorien sicherstellen. In Einzelfällen führen die aufsichtlichen Vorgaben allein nicht zwingend zu einer einheitlichen Zuordnung. In der Praxis kommt hierfür z. B. ein Entscheidungsbaum für die Zuordnung auf Ursachenkategorien zum Einsatz. Solche Verfahren beziehen sich jedoch immer nur auf ein Institut oder ein Datenkonsortium. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Datenkonsortien sind zwar in sich konsistent. Sollen jedoch Daten auch aus anderen Quellen verwendet werden, wäre von den Instituten zu prüfen, inwieweit die Kategorisierungen oder Zuordnungskriterien voneinander abweichen.

## 7.2 Datenerfassung und Bagatellgrenze

Alle Institute verwenden bei der Erfassung von Daten Bagatellgrenzen. Hierzu ist eine geeignete Erfassungsschwelle festzulegen, sodass für das OpR-Management unbedeutende Schäden nicht erfasst werden, aber alle Schäden erfasst werden, die in der Summe für das Institut bedeutend sein könnten. Eine zu hohe Schwelle kann die Zahl von erfassten Schäden zu sehr reduzieren, sodass Risikoschwerpunkte anhand der

Seite 14 | 22

erfassten Daten nicht mehr erkannt werden können. Auch ist zu bedenken, dass in Datenkonsortien die Verwendung einheitlicher Schwellen sinnvoll ist.

Neben den buchungswirksamen Verlusten aus operationellen Risiken erfassen einige Institute auch durch OpR-Ereignisse entstandene Opportunitätskosten, Beinaheverluste und Verluste im Kreditrisikobereich, die durch Bearbeitungsfehler verursacht wurden. Dies ist sinnvoll, um zusätzliche Managementinformationen aus solchen OpR-Ereignissen zu gewinnen, die nicht unmittelbar zu buchungswirksamen Verlusten geführt haben. Einige OpR-Ereignisse können sogar zu OpR-Gewinnen führen. Solche Daten vervollständigen die Sicht auf die Wahrscheinlichkeit von OpR-Ereignissen. Die Analyse von Kreditverlusten auf operationelle Risiken, ist im fortgeschrittenen Messansatz sogar vorgeschrieben. Auch für solche Analysen ist ein angemessener Schwellenwert festzulegen.

Hinsichtlich der Erfassung von Verlustdaten kommt häufig eine Erfassungsschwelle von 1.000 Euro zum Einsatz, einige der Institute erfassen Schäden bereits ab 100 Euro, dies führt zu einer deutlichen Erhöhung der Anzahl von erfassten Schäden. Eine Erhöhung der Erfassungsschwelle über die 1.000 Euro hinaus, führt dagegen bei kleineren und mittleren Instituten zu einer deutlichen Reduzierung der Schadenfälle, so dass typische Fehlerquellen unentdeckt bleiben können. Nach den MaRisk sind bedeutende Schadenfälle unverzüglich hinsichtlich ihrer Ursachen zu untersuchen. Hierzu ist ein Betrag festzulegen, ab dem ein Schaden als bedeutend anzusehen ist. Die Mehrzahl der Institute hat hierfür einen Betrag von 10.000 Euro festgelegt, einige kleinere Institute nehmen eine unverzügliche Ursachenanalyse bereits bei Schäden ab 1.000 Euro vor. Einen Betrag von 100.000 Euro haben zwei Institute festgelegt. Der Betrag für eine unverzüglich durchzuführende Ursachenanalyse muss im Einklang mit der Risikoneigung des Instituts festgelegt werden. Hierbei ist auch zu bedenken, dass durch dieselbe Ursache möglicherweise weitere Schäden entstehen können. Maßnahmen zur Steuerung der Risiken können nur auf Basis ausreichender Informationen über die Schadenursache getroffen werden. Ob insgesamt ein angemessenes Management der operationellen Risiken vorliegt, muss unter anderem anhand der Einbindung des Controllings und des Risikovorstandes in die Behandlung der OpR-Schadenfälle beurteilt werden. Auf jeden Fall muss gewährleistet sein, dass der Vorstand unverzüglich über existenzbedrohende Schäden und Risiken informiert ist.

Ab einer festzulegenden Erfassungsschwelle, sollten alle OpR-Schäden vollständig und zutreffend erfasst werden. Daher sind Prozesse für die Meldung der Verlustdaten und die Kontrolle der Vollständigkeit und Qualität der Datenerfassung festzulegen. Teilweise werden hierzu einschlägige Konten auf Buchungen durchgesehen. In einigen Instituten ist

bereits durch die Regelungen zur Freigabe von Buchungen gewährleistet, dass die Risikoverantwortlichen von wesentlichen OpR-Verlusten erfahren. Andere Institute fragen regelmäßig in den Bereichen nach, um noch nicht erfasste Verluste und Verluste, die nicht direkt zu Buchungen führen, zu identifizieren. Eine angemessene Schulung der Mitarbeiter und die damit einhergehende Sensibilisierung hinsichtlich operationeller Risiken tragen ebenfalls zur Qualität und Vollständigkeit der Datenerfassung bei.

### **7.3 Analyse der Verlustdaten**

Zur Analyse der Daten werden sowohl vom Verband bereit gestellte als auch selbst entwickelte Instrumente verwendet. Letzteres kann notwendig sein, um den unterschiedlichen Informationsbedürfnisse einzelner Berichtsempfänger Rechnung zu tragen. Hier kann es in Abhängigkeit der Größe des Instituts und der damit verbundenen Unterschiede bezüglich der Anzahl der Hierarchieebenen dazu führen, dass standardisierte Auswertungsmöglichkeiten noch nicht alle Informationsbedürfnisse ausreichend abdecken oder für kleinere Institute zu einem unnötig granularen und komplexen Bericht führen. Die Aufbereitung der Verlustdaten, deren auf größere Zeiträume bezogene Analyse und der Vergleich mit den Verlustdaten anderer Institute wird durchgängig als informativ angesehen, da eine Betrachtung der Einzelfälle nicht geeignet ist, Schadensschwerpunkte aufzuzeigen. Liegen bereits für einen längeren Zeitraum Verlustdaten vor, können diese zudem Auskunft über den Erfolg bereits getroffener Risikosteuerungsmaßnahmen geben.

Trotz der geringen Stichprobe und den unterschiedlichen Erfassungsschwellen ist festzustellen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Institutsgröße und Anzahl der Schäden besteht. Eine typische Anzahl von Schäden in Bezug zur Bilanzsumme kann jedoch auf Basis der geringen Stichprobe nicht angegeben werden. Die Schadenhöhen werden durch wenige hohe Verluste getrieben, ob ein Zusammenhang zur Institutsgröße besteht, kann jedoch aufgrund der geringen Stichprobe nicht untersucht werden.

Bei allen Instituten wird ein erheblicher Teil der Verluste zurückerlangt, sodass die Nettoschäden wesentlich geringer als die Bruttoschäden sind. Dies liegt auch an den meist umfänglichen Versicherungsverträgen. Da diese jedoch in der Deckung begrenzt sind, können einzelne große Schäden, obgleich eine Versicherung diese partiell abdecken, erheblich auf die Ertragslage des Instituts durchschlagen.

## 8 Risikoüberwachung

Interne und externe Faktoren, z. B. Änderungen innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation, der angebotenen Produktpalette, der Auslastung des Personals, der Systeme und der rechtlichen Rahmenbedingungen, wirken auf das operationelle Risiko eines Instituts ein und verändern dieses. Diese Einflussfaktoren können neben den schlagend werdenden Risiken beobachtet werden, um möglichst vorlaufende Informationen über die Entwicklung der operationellen Risiken zu erhalten. Dies ermöglicht, rechtzeitig Maßnahmen zu treffen, die die Risikolage innerhalb des angestrebten Niveaus halten sollen.

Im Fortgeschrittenen Messansatz sind sogenannte Geschäftsumfeld- und interne Kontrollfaktoren in der Modellierung zu berücksichtigen. Oftmals werden diese Faktoren als „Key Risk“ oder „Key Performance“ Indikatoren bezeichnet. Auf diesem Gebiet haben sich jedoch noch keine gängigen Standards herausgebildet. Insbesondere der statistische Nachweis des Zusammenhangs von Veränderungen dieser Faktoren zur Veränderung der Risikolage ist bislang kaum möglich.

Erhebliche Veränderungen solcher Faktoren und der in deren Berechnung eingehenden Informationen sind jedoch auch ohne eine statistische Analyse Indizien für eine möglicherweise geänderte Risikosituation, denen nachgegangen werden sollte. Entsprechende Prozesse können auch von Instituten, die einen einfachen Ansatz verwenden, etabliert werden. Beispiele hierfür sind die Fluktuation leitender Mitarbeiter, die Anzahl der Beschwerden, die Zahl offener Posten auf Nostrokonten, die Auslastung der IT-Systeme, die Häufigkeit von IT-Systemausfällen oder die Zahl der pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter vorliegenden Kreditanträge.

Risikoindikatoren werden von den an der Studie teilnehmenden Instituten noch nicht zur Steuerung eingesetzt, teilweise bestehen jedoch Bestrebungen, solche zu entwickeln. Die Institute betrachten angabegemäß aber durchaus die zuvor beispielhaft genannten Informationen zu Steuerungs- und Kontrollzwecken. Dies erfolgt aber im Regelfall nur implizit. Insbesondere bei kleineren Instituten sind das Controlling und die Geschäftsleitung direkt in die Steuerung der einzelnen Bereiche eingebunden und erfahren so direkt von risikorelevanten Veränderungen. Größere Institute sollten prüfen, ob für sie eine explizite Erhebung und Einbeziehung solcher risikorelevanten Faktoren oder sogar die Verwendung von Risikoindikatoren sinnvoll ist.



Die Unterschiede zwischen mehreren im Zeitverlauf durchgeführten Risikoerhebungen und -bewertungen bilden ebenfalls die Veränderung der Risikolage im Institut ab. Jedoch werden diese Analysen meist nur einmal pro Jahr flächendeckend durchgeführt. Sofern sich wesentliche Änderungen ergeben haben, die sich vermutlich auch auf die Risikolage auswirken, werden teilweise erneute Risikoanalysen durchgeführt. Ein Beispiel hierfür ist der „Neue Produkte Prozess“.

Die meisten Institute berücksichtigen operationelle Risiken im „Neue Produkte Prozess“. Diese werden jedoch oft nicht einzeln als gesonderte Risikoart analysiert, sondern als Teil des Gesamtrisikos gesehen. Kernaspekte, wie die ausreichende Verfügbarkeit von Abwicklungsressourcen, werden jedoch explizit geprüft. Bei neuen Verbundprodukten nehmen die Verbände eine Prüfung der Rechtsrisiken vor. Der zentrale Risikocontroller war nur in wenigen Instituten in den „Neue Produkte Prozess“ eingebunden. Dessen Einbindung erscheint jedoch notwendig, damit die Kenntnisse über operationelle Risiken in bestehenden Produkten, Prozessen und Systemen für die Bewertung des operationellen Risikos mit genutzt werden können. Auch die Analyse externer Daten, hinsichtlich der bei den einzuführenden Produkten, Prozessen oder Systemen bereits bei anderen Instituten eingetretenen Verluste, wäre sinnvoll. Eine explizite Berücksichtigung, Bewertung und Dokumentation der operationellen Risiken im „Neue Produkte Prozess“ wäre zu begrüßen.

## 9 Berichtswesen

Das Berichtswesen als wichtiger Teil des OpR-Managements muss unter Berücksichtigung des Umfangs und der Komplexität der Aktivitäten und der in diesen liegenden operationellen Risiken angemessen ausgestaltet sein und allen OpR-Verantwortlichen zur Verfügung stehen. Ein angemessenes Berichtswesen beinhaltet, dass alle wesentlichen OpR-relevanten Informationen adressatengerecht, zutreffend und konsistent zusammengefasst, analysiert und bewertet werden. Die Geschäftsleiter sind jährlich mindestens einmal über die operationellen Risiken zusammenfassend zu unterrichten. Für eine zeitnahe Steuerung sind den verantwortlichen Stellen jedoch zeitnah wesentliche Informationen, insbesondere über die Risikoanalysen und über eingetretene Verluste zur Verfügung zu stellen. Auch dem Kontrollorgan (z. B. Aufsichts- oder Verwaltungsrat) ist im Rahmen der Berichterstattung über wesentliche operationelle Risiken zu berichten.

Seite 18 | 22

Nach den MaRisk ist der Vorstand mindestens einmal pro Jahr über die bedeutenden Schadenfälle, deren Ursachen und bereits getroffene Gegenmaßnahmen zu unterrichten, um bei einer jährlichen Berichtsfrequenz dennoch die Risiken angemessen steuern zu können, wären dem Controlling ausreichende Kompetenzen zur Behandlung der Schäden, die nicht dem Vorstand gemeldet werden, zu übertragen.

Bei allen Instituten erhalten die Geschäftsleiter und die Bereichsverantwortlichen regelmäßig Berichte zum operationellen Risiko. Diese werden teils in Vorstandssitzungen, teils in gesonderten Gremien (z. B. Risikokomitee) behandelt. In kleinen Instituten findet oft eine direkte Abstimmung zwischen Vorstand und Risikocontrolling statt. Erforderliche Maßnahmen werden oft anhand der Analyse einzelner berichteter bedeutender Schadenfälle getroffen. Üblicherweise wird ein umfänglicher zusammenfassender Jahresbericht über die Risikolage und die eingetretenen Schäden erstellt. In diesem werden auch die Ergebnisse der jährlichen Risikoidentifizierung und -bewertung dargestellt. Hinzu kommen in der Praxis zeitnahe Berichte über die Entwicklung der OpR-Verluste, die teilweise auch die von der Geschäftsleitung beschlossenen Maßnahmen enthalten. In diesen Berichten werden die Angaben nach den organisatorischen Bereichen untergliedert. Meistens werden solche OpR-Berichte vierteljährlich zur Verfügung gestellt. Hinzu kommen meist monatliche Berichte, in denen die OpR-Verluste aufgelistet und erläutert werden.

Nur ein Teil der Institute hatte bereits ein formales „ad-hoc Reporting“ für bedeutende Schäden oder Risiken eingeführt. Teilweise umfassen diese Berichte auch neu identifizierte wesentliche Risiken. Bei kleinen Instituten ist aber bereits über die Kompetenzen zur Freigabe von Buchungen sichergestellt, dass das Controlling und Vorstand von großen buchungswirksamen Schäden erfährt. In der Praxis werden diese Stellen oder bei größeren Instituten der Bereichsverantwortliche ohnehin sofort eingebunden, wenn größere OpR-Ereignisse auftreten. Eine Ad-hoc-Berichterstattung ist nach AT 4.3.2. Tz. 8 MaRisk erforderlich. Zumindest bei größeren Instituten ist daher neben den Buchungskompetenzen ein formales ad-hoc Reporting an den Vorstand einzurichten. Hierfür können unterschiedlich hohe Schwellenwerte festgelegt werden. Dies stellt eine möglichst zeitnahe Information dieser Stellen nach einem Schadenereignis sicher, wogegen eine Information mit der Buchung des Betrages zu einer zeitlichen Verzögerung führen kann. Außerdem können Schadenssummen auf einzelne Buchungsbeträge verteilt sein oder bereits abgeschriebenes Anlagevermögen betreffen. Die Aufnahme von neu identifizierten wesentlichen Risiken in solche Berichte ist zu begrüßen.

## 10 Risikosteuerung

Im Rahmen der festgelegten Risikostrategie sind die operationellen Risiken unter Berücksichtigung der vorliegenden Risikoanalysen zu steuern. Risiken können hierbei akzeptiert, vermieden, überwältigt, reduziert oder sogar bewusst erhöht werden. Risikomindernde Maßnahmen können auf die Verlustwahrscheinlichkeit oder die Verlusthöhe ausgerichtet sein.

Alle Institute akzeptieren ein gewisses Niveau an operationellen Risiken, hierzu haben die Institute meist anhand einer Risikomatrix Werte festgelegt, deren Überschreitung durch eine Steuerungsmaßnahme entgegenzuwirken ist. Insbesondere Risiken mit hohen Schadenpotentialen werden angegangen, aber auch Risiken mit geringen Schadenhöhen und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit werden als wesentlich angesehen, da diese die von außen wahrgenommene Servicequalität negativ beeinflussen können. Ein erheblicher Teil der Risiken wird durch den Abschluss von Versicherungen überwältigt. Hierbei ist zu bedenken, dass Versicherungen oftmals nur Schäden bis zu einer vereinbarten Versicherungssumme abdecken. Sofern Risiken versichert werden sollen, sollte die Deckungssumme daher nicht nur an den historischen Verlusten, sondern auch an den potentiellen Risiken ausgerichtet werden. Diese können durch Szenarioanalysen ermittelt werden, in denen die Angemessenheit des bestehenden Versicherungsschutzes hinterfragt wird.

Die Institute sehen Maßnahmen im internen Kontrollsystem und Notfallpläne als wesentliche Schritte an, um operationelle Risiken auf ein vertretbares Niveau zu mitigieren. Insbesondere im Bereich der IT sind Notfall- und Wiederanlaufpläne erforderlich, um die Risikolage beherrschbar zu machen. Hinsichtlich der ausgelagerten IT-Services und der damit verbundenen Notfallplanungen besteht eine enge Zusammenarbeit mit den Verbänden und den Verbandsrechenzentren. Zwar wird durch die hohe Standardisierung der Prozesse eine Risikoreduzierung erzielt, aber durch die hohe Konzentration der IT-Unterstützung auf wenige Rechenzentren tritt dort eine erhebliche Risikokonzentration ein.

In einigen Instituten kam den Notfall- und Wiederanlaufplänen besondere Bedeutung zu, da diese über institutsspezifische Systeme der Informationstechnologie verfügen und somit nicht auf Notfallverfahren der Verbandsrechenzentren zurückgreifen können oder für andere Institute Dienstleistungen im Zahlungsverkehr übernehmen. Den hiermit einhergehenden höheren operationellen Risiken wurde durch spezifische Notfallplanungen und redundante Systeme Rechnung getragen.

Über den Einsatz von Risikosteuerungsmaßnahmen wird nach Abwägung der Kosten und Nutzen entschieden. Bislang haben die Institute aber nur in den wenigsten Fällen und in einzelnen Bereichen, z. B. durch die Einführung von Team-Kassen, aus Kostengründen das Kontrollniveau gesenkt.

## **11 Kosten und Nutzen eines OpR-Managements**

Alle Institute erkennen im expliziten Management der operationellen Risiken einen zusätzlichen Nutzen, jedoch ist dieser nicht quantifizierbar. Insbesondere die Sensibilisierung des Personals hinsichtlich der operationellen Risiken wird erhöht und erlittene Verluste werden transparent gemacht. Die Analyse der im Zeitverlauf eingetretenen Schäden und Risiken schafft eine fundierte Informationsbasis für Risikomanagemententscheidungen. Die Vermeidung von Fehlern verbessert die Leistungsbereitstellung und somit die Kundenzufriedenheit.

Das OpR-Management geht jedoch aus der Sicht der Institute mit einem hohen Dokumentationsaufwand und zusätzlichen Kosten einher. Gemessen an den Angaben zum Personaleinsatz für diesen Bereich sollten die zusätzlichen Kosten für die Erfüllung der OpR-Anforderungen der MaRisk jedoch überschaubar sein. Die Institute begrüßen ausdrücklich die prinzipienbasierten und unbürokratischen OpR-Regelungen der MaRisk.

## **12 Zusammenfassung und Ausblick**

Alle Institute haben die operationellen Risiken als wesentlich eingestuft und spezifische Maßnahmen eingeführt, um diese zu identifizieren, bewerten, überwachen und zu steuern. Auch im einfachsten Ansatz, dem Basisindikatoransatz, ist ein effektives Management operationeller Risiken möglich. Hierbei kommen teilweise auch Elemente zum Einsatz, die im STA oder AMA durch die SolvV vorgeschrieben sind. Aufgrund der flachen Hierarchien mussten meist keine zusätzlichen Stellen im Controlling eingerichtet werden, die sich ausschließlich mit dem Thema operationelles Risiko befassen. Wichtiger als die Wahl eines Ansatzes zur Bestimmung des Anrechnungsbetrages ist die Implementierung geeigneter Risikomanagementsysteme, mit denen die Institute ihre operationellen Risiken identifizieren, bewerten, überwachen und steuern. Im Zentrum der Managementsysteme steht die systematische Erhebung, Bewertung und Sammlung von Informationen zu operationellen Risiken und eingetretenen Verlusten sowie deren Auswertung. Anhand solcher Daten können die Entscheidungsträger gegebenenfalls erforderliche

Maßnahmen treffen. Die in diese Studie einbezogenen Institute verwenden durchgängig Verlustdatenbanken und Analysen der in den Geschäftsbereichen bestehenden operationellen Risiken. Für die Risikoanalyse kommen in Abhängigkeit der Institutsgröße verschiedene Erhebungsmethoden vor. Diese reichen von einer zentralen Analyse der operationellen Risiken durch das Risikocontrolling oder den Vorstand bis zur strukturierten Durchführung von Interviews oder Workshops in den einzelnen Geschäftsbereichen. Bei der Analyse der Verlustdaten greift bereits ein größerer Teil der Institute, die dem Genossenschafts- oder Sparkassensektor angehören, auf externe Verlustdaten zu. Dies gilt auch für die Gruppe der öffentlichen Banken, die allerdings meist einen Standardansatz verwenden. Für alle AMA-Institute ist die Verwendung externer Daten ohnehin vorgeschrieben. Eine möglichst breiter Austausch von Verlustdaten und die geplante Einbeziehung weiterer verbandsangehöriger Institute sind zu begrüßen. Die Verwendung externer Daten kann zu einer deutlichen Verbesserung des Risikomanagements führen, indem Schwächen in Verfahren und Systemen, mögliches menschliches Fehlverhalten und von außen wirkende Gefährdungen erkannt werden können, bevor erhebliche Schäden im eigenen Institut auftreten. Vor dem Hintergrund, dass das OpR-Management eine vergleichsweise junge Disziplin ist, ist zu erwarten, dass in Zukunft die Risikoidentifizierungs- und Bewertungssysteme weiter verfeinert werden.

Einige der Institute möchten zukünftig für Zwecke der internen Steuerung das operationelle Risiko, zumindest die Erwartungswerte, quantifizieren. Beabsichtigt ist auch die Entwicklung von Risikoindikatoren. Pläne den regulatorischen Anrechnungsbetrag mit einem fortgeschrittenen Messansatzes zu ermitteln, bestehen derzeit nicht. Der fortgeschrittene Messansatz richtet sich insbesondere an große international aktive Institute und Institutsgruppen, weshalb eine Quantifizierung des operationellen Risikos über ein Risikomodell bei den in die Studie einbezogenen Instituten aufsichtlich nicht gefordert ist.

Seite 22 | 22

## Glossar

AMA	Fortgeschrittener Messansatz ( <b>A</b> dvanced <b>M</b> easurement <b>A</b> pproach)
BIA	Basisindikatoransatz
FTE	Full Time Equivalent
IT	Informationstechnologie
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
OpR	Operationelles Risiko/operationelle Risiken
SolvV	Solvabilitätsverordnung
STA	Standardansatz

Bonn, 04.05.2009

Im Auftrag  
Dr. Lutz

Duplikat