



# AMAZING Results -

## Bestimmung der Eigenkapitalunterlegung von Operationalen Risiken mit Hilfe des Ambitionierten Messansatzes (AMA) bei der Hannoverschen Volksbank

Die Hannoversche Volksbank hat ein Risikomanagement-System eingeführt und die dafür notwendigen Prozesse sowie eine Standardsoftware erfolgreich implementiert. Dieses Projekt ist Teil der Vorbereitung des Kreditinstitutes auf die mit Basel II einhergehende Neuorientierung der Risiko-Steuerung im Gesamtkontext von Marktpreis-, Adress-, und Operationalen Risiken. Es wurden so die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung des Ambitionierten Messansatzes (Advanced Measurement Approach, AMA) zur Bewertung Operationaler Risiken geschaffen. Das Institut mit einer Bilanzsumme von 2,5 Milliarden EUR (2003) kann nun eine um den Faktor sechs geringere Unterlegung des Eigenkapitals für Operationale Risiken ansetzen und das freigewordene Kapital für gewinnbringende Investitionen nutzen.

Während des Projektes gewann die Bank noch eine weitere interessante Erkenntnis: bei der Auswertung der Risiko-Simulationen stellte sich heraus, dass vielen Verlustereignissen eine Bedeutung beigemessen wurde, die ihrem tatsächlichen Schaden nicht entsprach. Auf ineffiziente Anstrengungen, diese zu vermeiden, kann in Zukunft verzichtet werden. Zudem ist jetzt mit der dezidierten Betrachtung jedes Einzel-Risikos die genaue Bezifferung seiner Kosten möglich. Operationale Risiken werden damit zu kalkulierbaren Bausteinen einer erfolgreichen Banksteuerung. Denn während bei den Adressrisiken oder auch den Marktpreisrisiken die klassische Risiko-Ertrags-Beziehung gilt, war dies bei Operationalen Risiken in der Praxis der meisten In-

stitute nicht der Fall. Operationalen Risiken, die aus Geschäftsprozessen resultieren, steht im Verständnis vieler Banken kein direkter ökonomischer Erfolg gegenüber. Gerade hier greift Basel II ein und bietet durch die Berücksichtigung von Verlusten aus den Prozessen eine große Chance. Denn die in den Adress- und Marktpreisrisiken kalkulierten Erträge stützen sich auf Prozesse, deren Überwachung dem Manager Operationaler Risiken obliegt. Verluste – also Schadensereignisse – beeinträchtigen den ökonomischen Erfolg der beiden anderen Risiko-Arten.

Analysiert man die Gewinn- und Verlustrechnung vieler Banken, stellt man fest, dass ein



Autor  
**Holger Eggers**

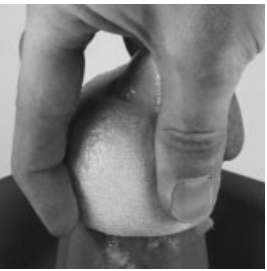
ist Berater der ifb AG.  
Der Diplom-Wirtschaftsmathematiker ist spezialisiert auf das Risikomanagement bei Banken und dessen Integration in Softwarelösungen.  
Kontakt:  
holger.egg@ifbAG.com



Autor  
**Christian Angerer**

ist Berater der ifb AG.  
Der Diplom-Kaufmann unterstützt Unternehmen bei der Risiko-, Liquiditäts- und Ertragsteuerung.  
Kontakt:  
christian.angerer@ifbAG.com





erheblicher Ertragsverlust durch Operationale Risiken verursacht wird. Stets ist eine Risiko-Ertrags-Beziehung vorhanden, die in der einfachen Formel „weniger Sorgfalt und Genauigkeit zu Gunsten von Kosten oder Geschwindigkeit steigert potenzielle Verluste aus Operationalen Risiken“ mündet. Diese Erkenntnis hat auch die Hannoversche Volksbank aus dem Projekt mitgenommen. „Mit der nun erreichten Exaktheit ist es möglich, bestimmte Risiko-Arten herauszugreifen, deren Ursachen zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Somit ist eine zielgerichtete Verbesserung unserer Prozesse durchführbar“, beschreibt André Behrens, Leiter Finanzen/Controlling der Hannoverschen Volksbank, das Ergebnis des Projektes, das im Rahmen mehrerer Integrations- und Anpassungsprojekte von Basel II durchgeführt wurde.

#### **Zielsetzung: Aufsichtsrechtliche und ökonomische Ziele gemeinsam erreichen**

Innerhalb von fünf Monaten hat das OpRisk-Komitee der Hannoverschen Volksbank mit Unterstützung externer Berater alle Voraussetzungen für die Anwendung des Ambitionierten Messansatzes geschaffen. „Ziel der Bank ist es“, formulierte André Behrens, „in optimaler Synergese aufsichtsrechtliche und ertragsoptimierende Komponenten bei der Ausrichtung auf die Erfordernisse von Basel II in 2007 zu kombinieren und sinnvoll zu implementieren.“ Das OpRisk-Komitee (ORK) bildeten Leiter und führende Mitarbeiter der Bereiche Finanzen/Controlling, Revision und Organisation/IT/US. Sie gewährleisteten eine optimale Top-Down-Kommunikation des Themas Operationale Risiken und sicherten ein einheitliches Risiko-Bewusstsein im gesamten Unternehmen.

Nach einer gemeinsamen Schulung zu den Grundlagen des Operationalen Risikomanagements und einem ersten Einblick in die Potenziale der Software folgte das zentrale und dezentrale Self Assessment. Damit war der erste Schritt getan und die Risiken identifiziert und bewertet. Auf dieser Basis konnte nun eine Verlustdatenbank aufgesetzt werden, wie sie in Basel II gefordert ist. Besonders interessant für die Verantwortlichen der Hannoverschen Volksbank waren die Ergebnisse aus Kalkulation und Reporting. Denn diese spiegeln die Risiko-Situation des Instituts und beziffern die erforderliche Eigenkapitalunterlegung der Risiken. In allen Phasen des Projektes spielte die Schaffung eines unternehmensweiten Bewusstseins und einer allgemeinen Sensitivität für Operationale Risiken eine zentrale Rolle.

#### **Einführung: Operationale Risiken fundiert beherrschen**

Den Leitfaden aller OpRisk-Projekte bilden die Vorgaben aus dem Baseler Akkord und den darin referenzierten Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk sowie die methodischen Möglichkeiten im Umgang mit Operationalen Risiken. Den ORK-Mitgliedern erschlossen sich in den Einführungsworkshops insbesondere die Kalkulation und die Bedeutung der jeweiligen Ansätze – Basisindikatoransatz, Standardansatz und Ambitionierter Messansatz – sowie die Abgrenzung der Operationalen Risiken von den Kreditrisiken. Dabei wurden sowohl die mathematische Quantifizierungslogik als auch die damit verbundene prozessuale Betrachtungsweise berücksichtigt, aus der die Bevorzugung des Ambitionierten Messansatzes resultiert. Ebenfalls konnten die Teilnehmer einen ersten Eindruck von der eingesetzten Standard-Software bekommen.

#### **Zentrales Self Assessment: Welche Risiken sind für das Institut relevant?**

Die Qualität des zentralen Self Assessments ist grundlegend für ein erfolgreiches Risikomanagement. Dafür müssen die Organisation eines Instituts an die Anforderungen des Baseler Akkords angepasst sowie die institutsspezifischen Risiken aus dem Basel-II-Katalog ausgewählt und anschließend bewertet werden.

Das erste Phasenziel bestand darin, die in dem Kreditinstitut vorgenommene Ordnung der Geschäftsbereiche und Zuständigkeiten nach den Vorgaben des Baseler Akkords zu übertragen und entsprechend zuzuordnen. Im Sinne von Basel II identifizierte die Hannoversche Volksbank die für sie relevanten Geschäftsbereiche Handel, Privatkundengeschäft, Zahlungsverkehr und Abwicklung, Firmenkundengeschäft und Wertpapiergeschäft. Branchentypisch verfügt die Bank nicht über den Geschäftsbereich Unternehmensfinanzierung (Corporate Finance). Dieser wird im Rahmen des Firmenkundengeschäfts betrieben. Ebenfalls sind Vermögensverwaltung und Depot- und Treuhandgeschäft ausgelagert. Zu den selektierten Geschäftsbereichen bietet das eingesetzte Softwaretool **ifb-OKULAR ORM** eine Gesamtschau aller nach Basel II möglichen Risiken. Diese werden den Risiko-Kategorien zugeordnet. Das ORK identifizierte im ersten Schritt 288 Risiken und ordnete sie den jeweiligen Geschäftsbereichen zu. Einer weiteren Überprüfung hinsichtlich der Relevanz

der Einzelrisiken unter Berücksichtigung der bestehenden Geschäftsprozesse und weiterer bank-spezifischer Charakteristika hielten noch 152 Risiken Stand.

Zeitgleich mit der Identifikation wurden auch die einzelnen Risiken einem Risiko-Manager anhand seiner Kompetenzen und Interaktionsmöglichkeiten zugewiesen. Dabei spielte die organisatorische Hierarchie keine Rolle. Dies ermöglicht, dass beispielsweise interne Betrugsfälle nicht von den Leitern der jeweiligen Organisationseinheit, sondern von der internen Revision bearbeitet werden, womit eine sachliche Risiko-Einschätzung gesichert wird. Das Bewertungsdilemma, in das ein Geschäftsbereichsleiter gerät, wenn er beurteilen soll, wie oft beispielsweise Betrug in seiner Abteilung vorkommt, wird auf diese Weise vermieden. Ein zusätzlicher positiver Nebeneffekt ist eine Minderung des Bearbeitungsaufwandes dieses Risikos, da die hier anliegenden Schadensereignisse nahezu ausschließlich von der Revision bearbeitet werden. Risiken, die die Bank in ihrer Gesamtheit betreffen, wie beispielsweise Naturkatastrophen oder Geldwäsche, werden in einem übergeordneten, virtuellen Geschäftsbereich berücksichtigt.

Bei der Hannoverschen Volksbank hat man diesen Schritt umgesetzt, indem das ORK die Bewertung im zentralen Self Assessment durchgeführt hat. Das dezentrale Self Assessment hingegen haben die zuständigen Risiko-Manager vor Ort erfüllt. Insgesamt bewerteten 20 Personen die Risiken, davon fünf im zentralen Self Assessment und 15 in der Erweiterung zum dezentralen Self Assessment.

Nach der Identifizierung der Risiken folgte die Bewertung nach Eintrittshäufigkeit und Schadenshöhe. Eine Bewertung umfasste dabei den niedrigsten Wert, den höchsten (oder auch Extrem-)Wert sowie den Mittelwert für beide Parameter. Dieses Vorgehen sichert eine qualitativ sehr gute Schätzleistung der Beteiligten. Unterstützende Prüfmaßnahmen verifizierten die Ergebnisse zusätzlich.

#### **Dezentrales Self Assessment: Wie bewerten die Mitarbeiter das Risiko vor Ort?**

Die meisten Risiken sind an Prozesse gebunden, die einzelne Abteilungen betreffen. Eine genaue Bewertung dieser Risiken kann nur die jeweilige Abteilung mit Hilfe eines dezentralen Assessments fundiert vornehmen. Dieses fördert zudem

das Risiko-Verständnis und -Bewusstsein aller involvierten Mitarbeiter.

Die Hannoversche Volksbank verfügt über gut informierte und motivierte Risiko-Manager in den Abteilungen, die ihre Risiken aufgrund von Erfahrungswerten solide schätzen konnten. Während des Einschätzungsprozesses entwickelten sich spannende Diskussionen über die Bewertungen. Zahlen aus dem zentralen Self Assessment wurden beispielsweise mit der eigenen Bewertung verglichen, teilweise wurden Risiko-Zuordnungen verändert und auch neue Risiken hinzugefügt.

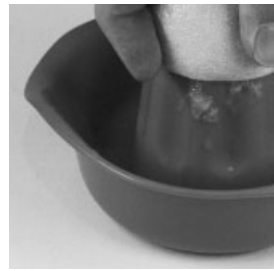
#### **Verlustdatenbank: Was passiert tatsächlich?**

Eine Verlustdatenbank nimmt alle Schadensfälle der Bank auf und ordnet sie den Risiken und Geschäftsbereichen zu. Auf diese Weise ist eine direkte Gegenüberstellung von Risiko-Bewertung und tatsächlichem Verlustereignis möglich (Soll-Ist-Vergleich). Für die Einstellung eines Verlustereignisses erfolgt zuerst eine Meldung über einen aufgetretenen Schaden, den betroffenen Geschäftsbereich, den Zeitpunkt sowie Angaben zu Ursachen und Wert des Schadens. Bei der Hannoverschen Volksbank haben nur die dezentralen Risiko-Manager die Kompetenz, einen Schaden zu melden. Ein Teammitglied des Controllings erstellt im zweiten Schritt eine dezidierte Beschreibung des Verlustereignisses, die in die Verlustdatenbank eingeht. Die Bank hat sich entschlossen, mit der Erfassung der Verlustdaten 2004 zu beginnen und so die geforderte verkürzte Drei-Jahres-Historisierung zu erreichen, um die Daten zum frühestmöglichen Zeitpunkt für eine günstige Eigenkapitalquote nutzen zu können.

#### **Reporting: Wie sage ich es meinem Vorstand?**

Self Assessment und Verlustdatenbank liefern die Daten für ein Reporting, das die unterschiedlichen Zielgruppen wie Vorstände, Controller und Treasurer über die aktuelle Risiko-Situation regelmäßig informiert. Dabei sollte jedes Institut zeitnah über folgende Berichte verfügen:

- Schadensauswertung der Verlustdatenbank
- Soll-Ist-Vergleich
- Inventurstatusbericht über den Status einer Bewertungsrunde und die noch offenen Risiken
- Gesamtreporting inklusive Risiko-Kalkulations-Ergebnisse für einen Gesamtüberblick der bewerteten Risiken und der sich daraus ergebenden Eigenkapitalunterlegung



Entsprechend der aufsichtsrechtlichen Vorgabe, eine periodische, mindestens aber jährliche Berichtsfrist zu pflegen, hat die Hannoversche Volksbank einen verbindlichen vierteljährlichen Rhythmus gewählt, ist aber in der Lage, mit einem webbasierten System online jederzeit die aktuelle Lage mit allen gewünschten Informationen zu berichten.

### **Kalkulation: Welche Eigenkapitalunterlegung ergibt sich bei Anwendung des Ambitionierten Messansatzes?**

Die Kalkulation des Ambitionierten Messansatzes erfolgt nach der Value-at-Risk-Methode. Das zu unterlegende Eigenkapital entspricht dem Unexpected Loss. Ist eine dezidierte Einpreisung des Expected Loss beweisbar, kann dieser von der Unterlegungshöhe subtrahiert werden. Zusätzlich vermindern Versicherungen für diese Risiken die Unterlegungshöhe. Nach einer entsprechenden Analyse des Versicherungsspiegels und eines Validierungsprozesses ergab sich bei der Hannoverschen Volksbank eine deutlich niedrigere Eigenkapitalunterlegung als nach dem Basisindikator-Ansatz. „Zweck eines Ambitionierten Messansatzes muss es – neben anderen relevanten Zielen – sein, die Höhe der EK-Unterlegung zu mindern“, stellt André Behrens die Zielrichtung dar. „Hier wurden wir durch das Ergebnis in unseren Bemühungen bestätigt. Eine Unterlegung nach dem Basisindikatoransatz würde sechsmal mehr Kapital binden als nach Ambitioniertem Messansatz“, beschreibt er das Ergebnis. Eine Unterlegung nach Standardansatz wäre nicht zielführend, da hier sogar 15,5 Prozent des Bruttoertrages bei hohem Implementierungsaufwand unterlegt werden müssten. Damit konnte auch in diesem Institut eine deutliche Eigenkapitalreduktion erreicht werden.

### **Steuerungsmöglichkeiten: Kosten senken durch wirksame Maßnahmen**

Mit der Möglichkeit, Operationale Risiken zu kalkulieren, besitzen die Institute ein wertvolles Steuerungsinstrument. Begreift man ein Risiko als eine Abweichung vom Planergebnis, so stellt der Ertrag, der durch Minderung eines Schadens erzielt werden kann, eine Chance dar. Die Steuerungsmatrix ist ein bewährtes und anschauliches Mittel, um die Risiko-Situation und Wirksamkeit von Maßnahmen darzustellen. Bei der Risiko-Steuerung hilft eine regelmäßige Über-

prüfung und Justierung der Schätzwerte durch Abgleich mit der Verlustdatenbank.

Erfahrungsgemäß stellt sich bei den meisten Banken heraus, dass vielen Verlustereignissen eine Bedeutung beigemessen wird, die ihrem tatsächlichen Schaden nicht entspricht. Dies wird unter anderem am Beispiel der Kassendifferenz deutlich: zu deren Vermeidung werden hohe Investitionen in Sicherheitstechnik und -maßnahmen getätigt. Aber genau dieses Risiko macht weniger als ein Prozent des Gesamtschadens eines simulierten Jahres aus. Dagegen erhalten Verstöße gegen Richtlinien der Kundenprüfung eine geringere Aufmerksamkeit, verursachen aber etwa zehn Prozent der Operationalen Schäden. Zur fundierten Analyse dient die Verlustdatenbank, die genau und vor allem zentral alle bekannten Schäden auflistet und damit zusammen mit den Simulationsergebnissen bei der Priorisierung der zu verbessernden Prozesse hilft. Ineffiziente Anstrengungen zur Vermeidung von bislang falsch eingeschätzten Risiken können so vermieden werden.

### **Ergebnis: Fundierte Entscheidungen ambitioniert treffen**

Nach Abschluss des Projektes steht einem weiteren Ausbau des Systems nichts mehr im Wege. So lassen sich nun eine Frühindikation mittels geeigneter Parameter zum rechtzeitigen Einsatz von Gegenmaßnahmen oder eine Lösung wie die Balanced Scorecard im Hinblick auf die gewünschte Prozessoptimierung installieren.

Analog zur Hannoverschen Volksbank zeigt sich auch in vielen anderen Projekten, dass die Unruhe, die Basel II in die Institute bringt, aktiv zur Kostensenkung genutzt werden kann. So stellen die Banken immer wieder fest, Risiken bislang falsch eingeschätzt und unnötig in deren Vermeidung investiert zu haben. Erfreulicherweise profitieren die Institute von den Projekten auch durch ein deutlich erhöhtes Risiko-Bewusstsein in den Geschäftsbereichen. Entscheidungen einzelner Personen werden nun mit dem Blick auf die Risiko-Situation der Bank getroffen und sind daher deutlich fundierter. Stellt sich eine Bank den Anforderungen des Ambitionierten Messansatzes nach Basel II, muss sie in der Regel spürbar weniger Eigenkapital binden und schafft sich einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil. ■