

Expertendiskussion RiskNET-Konferenz

Management von operationellen Risiken und integrierte Risikosteuerung

Die Diskussion um operationelle Risiken in der jüngsten Vergangenheit vermittelt – insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung – den Eindruck, als sei in den vergangenen Jahren eine völlig neue Risikokategorie geboren worden. Ein Blick in die Geschichte zeigt jedoch: Die Unsicherheiten darüber, was die Zukunft bringen wird, führten in allen Kulturen und Epochen zu (Risk-Management-)Praktiken, die den Schleier der Ungewissheit zerreißen sollten. Dieser Schleier war vor allem von strategischen und operationellen Risiken belegt, den ältesten Risiken der Welt.

In der jüngsten Vergangenheit wurden im Risikomanagement der Banken primär Markt- und Kreditrisiken betrachtet. Versicherungen fokussierten sich ergänzend auch auf das Management der versicherungstechnischen Risiken. Industrie- und Handelsunternehmen ist diese künstliche Trennung eher fremd. Spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche oder Beinahezusammenbrüche ließen sowohl bei den Aufsichtsbehörden für Finanzdienstleister als auch bei den Unternehmen (aller Branchen) die Einsicht reifen, dass die Steuerung von operationellen Risiken ein integraler Bestandteil des Risikomanagements sein muss. Eine der bekanntesten Beispiele für Unternehmenszusammenbrüche, die sich auf operationelle Risiken zurückführen lassen, sind der Zusammenbruch der Barings Bank im Jahr 1995 durch fehlende Trennung der Verantwortlichkeiten und mangelhafte Überwachung des Händlers Nicholas Leeson in Singapur sowie erhebliche Verluste bei Morgan Grenfell Asset Management basierend auf der Verletzung der Anlagevorschriften für Aktienfonds durch Peter Young im Jahr 1997. Auch die terroristischen Anschläge vom 11. September 2001 fallen in die Kategorie der operationellen Risiken.

Sehr häufig sind operationelle Risiken in einer Kausalkette mit strategischen Risiken bzw. dem Strategischen Management verbunden. Zwangsläufig muss man sich beim Strategischen Management auch mit dem Management von Risiken beschäftigen. Denn strategische Risiken resultieren aus Fehlern in der strategischen Planung bzw. dem strategischen Management eines Unternehmens.

Es wird deutlich, dass eine ganzheitliche Betrachtung der Risikolage eines Unternehmens wichtig ist, um alle Risiken im Unternehmen zu erfassen und effizient zu steuern. Enterprise Risk Management (ERM) verbindet das klassische Risikomanagement mit einer risikoorientierten Kapitalbetrachtung. Jüngst wurde das international anerkannte COSO-Framework zu einem ERM-Framework weiterentwickelt. Durch die ganzheitliche Betrachtung eines ERM resultieren diverse Vorteile, u. a. eine Optimierung des Kapitaleinsatzes, eine Erhöhung der organisatorischen Effektivität, eine klare Stakeholder-Orientierung sowie eine Konformität mit aufsichtsrechtlichen Entwicklungen

Unsere Redaktion hat im Rahmen der RiskNET-Konferenz „Wettbewerbsvorteil Risikomanagement“ zu einer Expertenrunde nach München/Ismaning eingeladen und mit Dr. Michael Auer, Accenture GmbH, Dr. Thomas Kaiser, Director Advisory Financial Risk Management, KPMG, Dr. Anette Köcher, Marc O’Polo International GmbH, Alexander Kopf, Teamleiter Strategische Risikosteuerung, BMW Bank GmbH, Björn Lenzenmann, Manager, Advisory Financial Risk Management, KPMG und Hendrik Löffler, Funk Gruppe Internationale Versicherungsmakler & Risk Consultants, die Themen „Operational Risk“ und „Enterprise Risk Management“ diskutiert.

4. und 5. September 2007
Frankfurt am Main

12. Handelsblatt Jahrestagung

Banken im Umbruch.

Ihre Referenten:



Dr. Josef Ackermann
Vorsitzender
des Vorstandes,
Deutsche Bank



Dr. Thomas R. Fischer
Vorsitzender
des Vorstandes,
WestLB



Heinrich Haasis
Präsident,
DSGV



Wolfgang Kirsch
Vorsitzender
des Vorstandes,
DZ BANK



Dr. Wolfgang Klein
Vorsitzender
des Vorstandes
(ab 1. Juli 2007),
Deutsche
Postbank



Klaus-Peter Müller
Sprecher des
Vorstandes,
Commerzbank



Peer Steinbrück
Bundesfinanz-
minister,
Bundesrepublik
Deutschland



Dr. Peter Wuffli
Präsident der
Konzernleitung
und CEO,
UBS

und weitere.

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Weitere Informationen unter:
www.banken-im-umbruch.de
Info-Telefon: 0211.96 86 – 34 24

Mit freundlicher Unterstützung von

Roland Berger
Strategy Consultants

Bitte faxen an: 0211.96 86 – 44 24

- Ja**, ich nehme/wir nehmen am 4. und 5.9.2007
in Frankfurt teil zum Preis von € 2.099,- zzgl. MwSt. p. P. [P1200062M012]
- Bitte senden Sie mir unverbindlich das **detaillierte Tagungsprogramm** zu.
- Ich interessiere mich für **Ausstellungs- und Sponsoringmöglichkeiten**.

Name

Firma

Anschrift

Telefon

E-Mail

Datum

Unterschrift

oder einsenden an: EUROFORUM Deutschland GmbH
Verena Beckmann, Postfach 1112 34, 40512 Düsseldorf
E-Mail: verena.beckmann@euroforum.com

Z1016

Das Baseler Komitee definiert das operationelle Risiko als „die Gefahr von Verlusten, die infolge einer Unzulänglichkeit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge externer Ereignisse eintreten. Diese Definition schließt Rechtsrisiken ein, nicht jedoch strategische Risiken oder Reputationsrisiken.“ Ist diese Definition von operationellen Risiken in der Praxis handhabbar?

Köcher: Im Handelsunternehmen werden operationelle Risiken vorwiegend pragmatisch entsprechend der Funktionsbereiche gegliedert. Den Funktionsbereichen lassen sich meist direkt die jeweiligen Risk Owner zuordnen. Mit Hilfe der Kategorisierung der Risiken entsprechend der Baseler Definition von operationellen Risiken lässt sich für Analysezwecke eine Matrix bilden. Zur operationellen Steuerung halte ich die Baseler Definition jedoch für zu abstrakt.

Kaiser: Die Baseler OpRisk-Definition ist grundsätzlich sehr allgemein gehalten. In Verbindung mit einer aussagekräftigen Kategorisierung wird sie besser handhabbar. Ergänzend ist die Abgrenzung von den übrigen Risikoarten erforderlich. Problematisch ist der unterschiedliche Grad der Beeinflussbarkeit der durch die Definition abgedeckten Felder.

Lenzmann: Die Definition ist einfach und knapp formuliert, so dass sie sich leicht einprägen lässt. Grundsätzlich ist durch die Definition das ganze Spektrum der operationellen Risiken abgedeckt und sie lässt sich in den meisten Fällen einfach anwenden. Bei schwierigen Fragen, beispielsweise bei der Abgrenzung zu strategischen Risiken oder Geschäftsrisiken ist allerdings eine Konkretisierung der Definition für diese Fälle notwendig.

Ist eine Quantifizierung von operationellen Risiken überhaupt sinnvoll? Sollte man nicht eher in die Richtung von faktorbasierten Bewertungsmodellen (siehe Solvency II) denken?

Kaiser: Das Hauptproblem liegt in dem mangelnden Bezug zu Ursachen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Risikoarten werden üblicherweise nicht die auslösenden Faktoren, sondern die Phänomene (im Sinne von Verlusten) selbst modelliert, was die Steuerung erschwert.

Lenzmann: Obwohl die Quantifizierung operationeller Risiken schwierig und die Ergebnis-

se kaum überprüfbar sind, ist sie dennoch ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements. Für die Integration von OpRisk in die Gesamtrisikosteuerung ist eine Risikomodellierung notwendig, die mit den anderen Risikoarten (Markt- und Kreditrisiko) vergleichbar ist. Faktorbasierte Ansätze für die Berechnung können eine Ergänzung zu stochastischen oder szenariobasierten Ansätzen sein, insbesondere bei der Allokation des Risikos auf verschiedene Bereiche des Unternehmens.

Köcher: Faktorbasierte Bewertungsmethoden haben zum Ziel, adäquates Risikokapital pauschal zu ermitteln. Die Zielsetzung des Risikomanagements im Handelsunternehmen ist jedoch eine grundsätzlich andere.

Löffler: Die Quantifizierung von Risiken – insbesondere einer Gesamtrisikoposition – ist für eine werthaltige Risikobewältigungsstrategie eine Grundvoraussetzung. Die Praxis zeigt, dass bei Nicht-Quantifizierung eine Risikobewältigung nicht am Bedarf des Unternehmens ausgerichtet ist. Ferner ist eine Nicht-Quantifizierung bereits eine Quantifizierung, nämlich mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von Null. Demnach ist auch eine auf vagen Annahmen basierende Quantifizierung besser als keine. Eine faktorbasierte Quantifizierung kann eine stochastische nicht ersetzen. Die Praxis – hier speziell der Mittelstand – ist jedoch für stochastische Modelle meist noch nicht reif. Insofern gilt auch hier, dass eine faktorbasierte Bewertung besser ist als keine Bewertung.

Ist eine branchenunabhängige Kategorisierung von operationellen Risiken darstellbar?

Köcher: Grundsätzlich lassen sich operationelle Risiken hinsichtlich funktionaler Aspekte branchenunabhängig kategorisieren. Eine branchenabhängige Spezifizierung findet erst auf einer unterhalb der funktionalen Einteilung liegenden Spezifizierung der Kategorien



Dr. Anette Köcher, Marc O'Polo International GmbH

statt. Selbst diese Spezifizierung unterhalb der branchenunabhängigen Funktionsbereiche fokussiert zwar die für die Branche relevanten Aspekte, besteht aber in weiten Teilen auch aus branchenunabhängigen Größen.

Kaiser: Grundsätzlich ist eine branchenunabhängige Kategorisierung von operationellen Risiken erstrebenswert. Diese erscheint auf den höheren Aggregationsebenen einer solchen (typischerweise hierarchischen) Struktur auch darstellbar. Auf unteren Ebenen muss jedoch eine branchenspezifische Ausgestaltung erfolgen, um für Akzeptanz bei den Benutzern zu sorgen sowie um besser steuern zu können.

Lenzmann: Auf einer hohen Abstraktionsebene ist das möglich. Die vier Kategorien Prozesse, IT, Personal und externe Einflüsse sind in allen Branchen gültig. Die genaue Ausprägung von OpRisk-Ereignissen wird aber von der Branche abhängen und sollte daher auch branchenspezifisch kategorisiert werden.

Welchen Einfluss sollte das Qualitätsmanagement auf das OpRisk haben?

Kaiser: Idealerweise sollten Qualität und Risiko die beiden Seiten ein und derselben Medaille sein. Während Qualitätsmanagement primär auf Effizienz und Kundenzufriedenheit abzielt, schützt Risikomanagement vor potenziellen und gravierenden Verlusten. Wichtig ist eine Ausbalancierung dieser beiden Aspekte. Einerseits sollte durch eine Risikofokussierung der Blick auf die Qualität nicht verloren gehen. Andererseits droht bei der Anwendung von Qualitätsmanagement-Ver-

fahren auf OpRisk ein hoher bürokratischer Aufwand, welcher nicht dem eigentlichen Ziel der Risikosteuerung gerecht wird.

Löffler: Das Qualitätsmanagement sollte ebenso wie die Risikobewältigung ein integraler Bestandteil eines Enterprise-Risikomanagements sein und nicht als autonomes Subsystem ein Inseldasein fristen. Im Hinblick auf Risikobewältigung – beispielsweise Rückruf eines Produktes – kann ein effektives Risikomanagement ohne Qualitätsmanagement praktisch nicht gewährleistet werden. Ein bestimmter Anteil eines Schadens durch einen Rückruf kann zwar grundsätzlich transferiert werden, der mittelbare Schaden auf die Reputation des Unternehmens ist jedoch nicht transferierbar. Ergo gilt es einen Schaden weitestgehend überhaupt nicht entstehen zu lassen. In diesem Kontext kommt dem Qualitätsmanagement eine maßgebliche Bedeutung zu.

Lenzmann: Eine Verbesserung der Qualität des Produkts oder des Service ist gleichbedeutend mit einer Reduzierung von Fehlern, Beschwerden und Schadenersatzansprüchen. Eine Verzahnung der beiden Aktivitäten im Unternehmen ist somit sinnvoll und sollte überall angestrebt werden.

Köcher: Meiner Meinung nach sollte es eher heißen: „Welchen Einfluss sollte das OpRisk auf das Qualitätsmanagement haben?“ Ich stimme Herrn Löffler zu. Im Sinne einer integrativen Betrachtung von Managementsystemen sind beide Systeme zu verzahnen und so Synergien zu nutzen. Das Risikomanagement als ganzheitliches Querschnittsinstrument sollte dabei als übergeordnetes System



Björn Lenzmann, KPMG

Impulse liefern für die Steuerung von Qualitätsrisiken durch das Qualitätsmanagement.

Welche Vor- und Nachteile bietet die Prozessanalyse als Basis für das Management operationeller Risiken?

Lenzmann: Ein genaues Verständnis über die Prozesse hilft, Schwachstellen innerhalb des Prozesses und an Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen zu identifizieren und zu überwachen. Die Analyse bietet daher die ideale Voraussetzung für das Risikomanagement. Allerdings ist eine Prozessanalyse sehr aufwendig, sowohl was die Ersterfassung anbelangt als auch die permanente Pflege der Dokumentation der Prozesse. Das kann zum Hemmschuh bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems werden. Außerdem besteht die Gefahr, dass man durch die Informationsflut über Risiken in den Detailprozessen den Blick auf das große Ganze verliert.

Kaiser: Die meisten operationellen Risiken wirken direkt auf Geschäfts- und Unterstützungsprozesse ein. Lediglich einzelne Risikoereignisse haben einen indirekten Einfluss (beispielsweise Naturkatastrophen, die üblicherweise auf mehrere Prozesse sowie die diese unterstützende Infrastruktur wirken). Insofern erscheint eine Prozessbasierung sinnvoll. Andererseits fehlen den meisten Unternehmen – hier im Speziellen den Banken – tragfähige Prozessstrukturen. Dies beginnt mit der Nichtverfügbarkeit aktueller Prozessdokumentationen und endet mit der unklaren Rollenverteilung bei der Steuerung.



Dr. Thomas Kaiser, KPMG

Daher haben die meisten Banken sich gegen eine explizite Prozessorientierung ausgesprochen und versuchen vielmehr, beispielsweise durch geeignete Zusammensetzungen von (Self-Assessment-)Workshops die Kommunikation über die Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinaus zu befördern.

Köcher: Prozessrisiken sind nur ein Teil der operationellen Risiken. Insofern ist die Prozessanalyse nur ein Baustein auf dem Weg zu einem übergreifenden Risikomanagementsystem. Basis für das Management operationeller Risiken ist für mich eine funktionelle Untergliederung der Risiken und der damit verbundenen deutlichen Risiko-Verantwortlichkeiten. Die Prozessanalyse hat für mich eher ergänzenden Charakter.

Wie effektiv sind Frühwarnsysteme bzw. Key Risk Indikatoren (KRI) für das OpRisk-Management wirklich?

Köcher: Pauschal lässt sich diese Frage nicht beantworten. Die Effizienz von Frühwarnsystemen hängt ab von der zielgerichteten Identifikation und der exakten Definition der jeweiligen Kenngrößen. Häufig verbergen sich in der Praxis hinter Frühwarnsystemen eher „Spätwarnindikatoren“.

Lenzmann: KRI können und sollen das Management bei der Steuerung ihrer operationellen Risiken unterstützen und frühzeitig auf Probleme in den Abläufen eines Bereiches hinweisen. Sie sind allerdings auch keine Allzweckwaffe, mit der sich große Risiken vollkommen ausschließen lassen könnten.



Hendrik Löffler, Funk Gruppe Internationale Versicherungsmakler & Risk Consultants

Die großen OpRisk-Fälle der Vergangenheit haben gezeigt, dass in der Regel viele Faktoren zusammen kommen müssen, damit aus einem Fehler oder Fehlverhalten ein schwerwiegender Verlust folgt. Eine Überwachung aller möglichen Faktoren mit KRI ist praktisch unmöglich.

Kaiser: Zunächst sollte eine realistische Zielvorstellung für Frühwarnsysteme definiert werden. Beispielsweise erscheint es nicht zielführend, „low frequency/high severity-Verluste“ hiermit verhindern zu wollen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Akzeptanz einzelner KRIs durch die Entscheidungsträger. Oft zählt hier die Erfahrung mehr als statistische Korrelationsanalysen, die meist zu wenig aussagekräftigen Ergebnissen führen.

Wie können Anreize zu mehr Offenheit (insbesondere für die Verlustdatensammlung und das Self-Assessment) geschaffen werden?

Kaiser: Die Risikokultur ist der wesentlichste Einflussfaktor für Offenheit im Umgang mit Risiken. Sowohl potenzielle als auch tatsächlich eingetretene Risiken sollten als Chance zur permanenten Weiterentwicklung des Unternehmens begriffen werden. Ein vorbildhaftes Verhalten des Managements ist hierzu ein wichtiger Faktor. Durch Einbettung entsprechender Prozesse in Zielvereinbarung und -beurteilung sowie lobende Erwähnung vorbildhaften Verhaltens kann auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters eine verbesserte Mitwirkung erreicht werden. Auf Managementebene sollte versucht werden, den Einfluss

entsprechender (hoher oder niedriger) Qualität höher zu gewichten als den mathematisch-statistischen Einfluss gemeldeter Verluste bzw. Risiken auf das Kapital.

Lenzmann: Offenheit muss belohnt werden. Bereiche, die regelmäßig und offen ihre Risiken dokumentieren, müssen beispielsweise über die Kapitalsteuerung oder Kostenallokation für operationelle Risiken

entlastet werden. Das setzt ein positives Signal und die Einheiten hätten zusätzlich Mittel zur Verfügung, die sie in ihr Risikomanagement investieren könnten. Darüber hinaus ist es aber auch wichtig, dass die Datenerhebung einfach ist und die einzelnen Bereiche einen eigenen Nutzen aus den Daten ziehen. Auf diese Weise hätten sie ein eigenes Interesse an der regelmäßigen und vollständigen Datenerhebung.

Köcher: Offenheit im Unternehmen ist primär ein Aspekt der Unternehmenskultur. Gelebte Offenheit und Ehrlichkeit müssen durch alle Führungsebenen hindurch praktiziert werden und beginnen auf der Vorstandsebene.

Welche Entwicklungen sind im Bereich der Quantifizierung in den nächsten Jahren zu erwarten?

Lenzmann: Nachdem im Rahmen der AMA-Anträge die meisten Banken ein Modell zur Quantifizierung von OpRisk auf Konzernebene eingeführt haben, wird das Interesse nach Kennzahlen auch auf Bereichsebene oder gar Prozessebene zunehmen. Eine weitere wesentliche Frage wird sich um die Vergleichbarkeit der Risikomessung zwischen verschiedenen Banken drehen, und wie man gegebenenfalls eine Kalibrierung, beispielsweise mit externen Daten, erreichen kann. Eine Vergleichbarkeit wäre sowohl bei der Bewertung von Banken, etwa für Ratingagenturen, von Nutzen, als auch bei der Entwicklung von alternativen Risikotransferprodukten.

Köcher: Viele Risiken sind nur sehr schwer zu quantifizieren und erfordern den Blick in die Kristallkugel. Dabei kann auf das „Bauchgefühl“ von Experten und Risikoträgern nicht verzichtet werden. Dem Risikomanager wäre geholfen, wenn systematische Verfahren entwickelt werden würden, die die Qualität bei der Herleitung der Quantifizierung sichern.

Löffler: Es ist davon auszugehen, dass stochastische Verfahren, wie beispielsweise die Monte Carlo Simulation, aus dem Schatten der Theorie heraustreten und auch in kleineren Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden.

Kaiser: Im Bankenbereich wird es – nicht zuletzt durch die Modellabnahmen durch die jeweiligen Aufsichtsbehörden – zu einer gewissen Konsolidierung der Modellwelt kommen. Die zunehmende Erfahrung in der Anwendung führt zu stabileren und verlässlicheren Modellen. Auch die Verbesserung der Datenbasis (interne und externe Verlustdaten, höhere Qualität von Szenarioanalysen und anderer qualitativer Faktoren) spielt eine erhebliche Rolle.

Welche Trends gibt es zum Transfer von OpRisk an Dritte?

Löffler: Der „stand alone“ Status des Risikotransfers wird an Bedeutung verlieren. Ein in das Enterprise Risk Management eingebettetes Risikobewältigungskonzept, das auch Versicherung beinhaltet, gewinnt dagegen an Bedeutung. Transferkonzepte werden an Ihrem Wertbeitrag für das Unternehmen gemessen werden. Hierbei wird die singuläre Betrachtung des Versicherungsmanagements als Einzeldisziplin nicht mehr haltbar sein, da stets Wechselwirkungen – beispielsweise auch im Kontext Rating – zu beachten sind. Das Performancemaß ist zunehmend nicht mehr der Versicherungsaufwand, sondern der Risikowertbeitrag. In der Konsequenz werden unsinnige Versicherungen im Bereich von Bagatellrisiken an Bedeutung verlieren und die Absicherung von Katastrophenschadenpotenzialen an Relevanz gewinnen. Bedingt durch das europäische Projekt Solvency II werden die Marktpreise für „schwere“ Exposures tendenziell wieder steigen. Die Produktpolitik der Versicherer wird sich vermehrt auch am Risikobedarf des Kunden orientieren. In diesem Kontext ist auch eine Verschmelzung von Kapitalmarkt- und Versicherungsprodukten zu erwarten.

Effiziente Risikosteuerung als Potenzialhebel im Retail Banking

19. September 2007 in Stuttgart

Die Themen:

- Privatkundengeschäft in Deutschland: Entwicklungen und Themen aus Risikosicht
- Scoringsysteme im Kreditentscheidungs- und Überwachungsprozess
- Risiko- und Kundenwertmessung im Management von Problemkrediten
- Portfoliosteuerungsinstrumente:
Kreditportfoliomodellierung als Herausforderung für kleinere und mittlere Institute
- Einführung von Konzepten für ökonomisches Kapital

Extra: Risikomessung und Risikosteuerung bei der größten deutschen Privatkundenbank, der Deutschen Postbank AG

Das Referententeam:

Dr. Patrick Büchel, Deutsche Postbank AG

Dr. Frank Glormann, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG

Dr. Wolfgang Malzkorn, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG

Ingo Schäl, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG

Medienpartner:



**RISIKO
MANAGER**

Anmeldung am besten gleich per Fax an: 08191/125-488

Ja, ich/wir nehme/n wie folgt teil:

- Seminar
„Effiziente Risikosteuerung als Potenzialhebel im Retail Banken“
19. September 2007 in Stuttgart **870.024**
(Teilnahmegebühr € 1.090,- zzgl. MwSt.)
- Ich kann leider nicht teilnehmen.
Bitte senden Sie mir nach der Veranstaltung die Seminarunterlagen inkl. CD-ROM zum Preis von € 210,- zzgl. MwSt. und Versandkosten zu.
- Bitte senden Sie uns kostenlos und unverbindlich das Seminarprogramm zu.

Tagungsort:

NH Hotel Stuttgart Airport

Bonländer Hauptstraße 145, 70794 Stuttgart / Filderstadt

Tel.: 0711/7781-0, Fax: 0711/7781-555

Datenschutzhinweis: Die managerakademie ist ein Unternehmen der Süddeutscher Verlag Mediengruppe. Ihre freiwilligen Angaben werden zusammen mit den für die Vertragsabwicklung erforderlichen Daten von uns und der Unternehmensgruppe, unseren Medienpartnern und Dienstleistern sowie anderen ausgewählten Unternehmen verarbeitet und genutzt, um Sie über Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Wenn Sie dies nicht mehr wünschen, schreiben Sie bitte an: managerakademie, Justus-von-Liebig-Str. 1, 86899 Landsberg

① Vorname, Name _____
Position/Abteilung _____
② Vorname, Name _____
Position/Abteilung _____
Firma _____
Straße/Postfach _____
PLZ/Ort _____
Telefon/Telefax* _____
E-Mail* _____
Rechnungsanschrift _____ *freiwillige Angaben
Datum _____ Unterschrift _____

Ein Seminar der

www.managerakademie.de

managerakademie

kongresse | tagungen | seminare



Dr. Michael Auer, Accenture GmbH

Lenzmann: Neben den schon in vielen Häusern verwendeten Captives als Alternative zu klassischen Versicherungen wird der Transfer der Risiken an den Kapitalmarkt mit Sicherheit in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Produkte, die sich an den in den Banken gelebten OpRisk-Kategorien orientieren, werden somit zu idealen Werkzeugen für die Banken, ihr spezifisches operationelles Risiko zu transferieren. Für institutionelle Anleger würden diese Produkte eine ideale Ergänzung in ihrem Portfolio darstellen, da sie nicht mit ihren herkömmlichen Investitionen korreliert sind.

Kaiser: Durch die explizite Quantifizierung von OpRisk sowie entsprechende Verlustdatenbanken steigt die Verhandlungsmacht der Banken im Umgang mit Versicherungsunternehmen. Bankenkonsortien versuchen in Konkurrenz zu Versicherungsunternehmen eigene Kapitalmarktlösungen („Alternative Risk Transfer/ART“) zu entwickeln.

Welche Herausforderungen stellen sich für das Management von OpRisk in den nächsten fünf Jahren?

Köcher: Während in Unternehmen wie der Versicherungsbranche und Banken das Risikomanagement schon sehr weit entwickelt ist, steckt es in anderen Branchen wie etwa dem Handel noch am Anfang seiner Entwicklung. Auch für den Mittelstand sind pragmatische Lösungen zu erarbeiten. Bei letzterem steht weniger das Erfüllen gesetzlicher Vorschriften und das Befriedigen des Informationsbedürfnisses externer Investoren im Vordergrund als vielmehr der Mehrwert für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

Kaiser: Die OpRisk-Disziplin steht in Banken vor der Herausforderung, nach dem Nachweis der Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderung (unter anderem durch die erfolgreiche Zulassung als AMA-Institut) den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Instrumente und Daten zu steigern und somit stärker im Unternehmen verankert zu werden. Hierzu zählt einerseits, die Schnittstellen zu anderen zentralen Funktionen mit Risikomanagement-Bezug zu stärken (beispielsweise beim Versicherungseinkauf oder Business Continuity Management) und andererseits auch bei der Implementierung von Risikominderungsmaßnahmen zu unterstützen.

Lenzmann: Als primäre Herausforderung sehe ich hier den Weg, den die Banken mit Basel II eingeschlagen haben, konsequent weiter zu gehen, und das OpRisk-Management in ihr tägliches Geschäft zu integrieren, wie das im Bereich Kreditrisiko und Marktrisiko bereits der Fall ist. Dazu müssen noch viele Bereiche, die zur Zeit noch lose nebeneinander laufen, stärker miteinander verknüpft werden. Nur durch die Integration der unterschiedlichen Aktivitäten zum OpRisk-Management innerhalb eines Unternehmens lassen sich nachhaltig die Risiken reduzieren.

Inwieweit sind RAPM-Modelle (Risk Adjusted Performance Management) aus Banken auf andere Branchen übertragbar?

Kopf: Da ein wesentliches Element dieser Modelle die Messung der Risiken darstellt, hängt die Übertragung stark von der Messbarkeit der Risiken ab. Auf bestimmte Branchen wie beispielsweise Versicherungen lassen sich diese

Modelle daher gut übertragen. In anderen Branchen, wie etwa dem produzierenden Gewerbe, sind sie nur in Teilbereichen anwendbar, etwa zur Messung des Erfolgs der Zins- oder Währungsmanagements oder aber auch des Rohstoffmanagements.

Auer: RAPM-Modelle sind insbesondere für Unternehmen geeignet, deren Geschäftsinhalt darin besteht, mit (finanziellen) Risiken handeln. Entsprechend bieten sich RAPM-Modelle beispielsweise auch für Versicherungsunternehmen oder für Finantztöchter von Industrieunternehmen an.

S&P analysiert seit Ende vergangenen Jahres das Enterprise Risk Management (ERM) der (Versicherungs-)Unternehmen und berücksichtigt dies im Rating. Wirken die Ratingagenturen als Katalysator für das Thema ERM?

Auer: Die Berücksichtigung des ERM beim Rating hat den Versicherungen sicherlich einen deutlichen Impuls gegeben. Entscheidend wird jedoch sein, wie nachhaltig und wie stark die Gewichtung von ERM beim Rating berücksichtigt wird.

Kopf: Neben den Wirtschaftsprüfern üben bei Nicht-Finanzdienstleistern im Normalfall nur die Aktionäre und die Ratingagenturen einen Veränderungsdruck auf das Unternehmen aus. Die Berücksichtigung des ERM bereits durch eine Ratingagentur setzt ein deutliches Zeichen, dass das ERM zukünftig allgemein stärker im Fokus der Betrachtungen stehen wird. Somit ist zu erwarten, dass zumindest Unternehmen, die am Kapitalmarkt aktiv sind, Auskunft über ihr ERM geben werden müssen. Schlussendlich werden diese Unternehmen auch einen gewissen, noch vom Markt zu definierenden, Mindeststandard erfüllen müssen, um weiterhin für die Anleger interessant zu sein.

Welche Bedeutung hat die Branche für die Ausgestaltung von risikoartenübergreifenden Steuerungssystemen?

Kopf: Die Ausgestaltung von risikoartenübergreifenden Steuerungssystemen hängt sehr stark von der Branche ab. Während sich die Finanzdienstleister Banken und Versicherungen nicht zuletzt aufgrund der aufsichtsrechtlichen Anforderungen schon seit längerem mit der Thematik befassen, haben andere Branchen erst damit begonnen. Im Fokus stehen dabei natürlich zunächst die



Alexander Kopf, BMW Bank GmbH

finanziellen Risiken, inwieweit sich andere Risiken hinreichend genau quantifizieren lassen, um diese in einem risikoartenübergreifenden Steuerungssystem zu berücksichtigen, bleibt abzuwarten.

Auer: Jede Branche hat Ihre besonderen Risikoarten zu berücksichtigen. Beispielsweise spielen die Risiken für Leben, Sachschäden und Naturkatastrophen für Versicherungen eine große Rolle, während für Automobilbanken wohl Risiken aus dem Leasinggeschäft eine wichtige Rolle spielen. Die verschiedenen Risikoarten sind natürlich insbesondere auch bei den dazu gehörenden Steuerungssystemen besonders zu berücksichtigen.

Welche Vorteile bieten relative versus absoluten Performancemaßen?

Auer: Relative Performancemaße haben den Vorteil, leichter vergleichbar zu sein – auch bei unterschiedlich großen Geschäftseinheiten. Der Nachteil relativer Performancemaße besteht darin, dass bei sehr kleinen Einheiten die Ergebnisse verzerrt dargestellt sind. Hier bietet sich ein absolutes Performancemaß an. Ein weiterer Nachteil oder gar die Gefahr der relativen Performancemaße besteht darin, dass hierdurch das Geschäftsvolumen zurückgefahren werden könnte, um ausschließlich hochperformante Geschäfte im Portfolio zu haben. Dies widerspricht möglicherweise an-

deren Steuerungszielen wie beispielsweise einem Wachstumsziel.

Welche Entwicklungen gibt es auf dem Gebiet der Integration der Risikoarten (Korrelationen etc.)?

Kopf: Erste Ansätze verwenden eine einfache Korrelationsmatrix zur Aggregation der Risikoarten, die eine Normalverteilung der Risikoarten unterstellt. Weiter fortgeschrittene Verfahren benutzen Copula-Funktionen, die aber in der Praxis aufgrund des erforderlichen Kalibrierungsaufwands und der zu treffenden Annahmen wesentlich aufwändiger anzuwenden sind und keine wesentlich neuen Erkenntnisse bringen. Eines der wesentlichen Ziele sollte es jedoch sein,

zugrunde liegende Risikofaktoren, beispielsweise makroökonomische, zu identifizieren, die zum gleichzeitigen Eintreten mehrerer Risiken führen können.

Auer: Grundsätzlich muss man zwischen Intra- (d. h. innerhalb einer Risikoart) und Inter- (d. h. zwischen verschiedenen Risikoarten) Risikointegration unterscheiden. Selbst die Intra-Risikointegration ist schwierig, gerade wenn man beispielsweise an Operational Risk oder Kreditrisiko denkt. Insbesondere durch die Anwendung von Copula-Funktionen im Risikomanagement gibt es hierzu erste vielversprechende Ansätze, die weiterentwickelt werden müssen. Die Integration von verschiedenen Risikoarten ist nach wie vor ein schwieriges Thema, für das es noch keine befriedigende Lösung gibt. Dies liegt insbesondere auch an den grundsätzlich verschiedenen Methoden. In der Integration von Markt- und Kreditrisiken gibt es teilweise bereits Verknüpfungsansätze. Derzeit bleibt fast nichts anderes übrig, als mit Annahmen über Portfolioeffekte zu arbeiten.

Welche Schritte muss ich auf der organisatorischen Seite initiieren, um ein integriertes Risk Management umzusetzen?

Auer: Ein wesentlicher Aspekt ist, dass Risk Management unmittelbar in den Geschäftseinheiten durchgeführt wird, da dort die jeweiligen risikorelevanten Entscheidungen getroffen

werden. Dort sollten bereits alle relevanten Risikoarten berücksichtigt werden. Eine Voraussetzung für die Integration des Risk Management ist zunächst die Entscheidung für eine risikokapitalorientierte Steuerung (unabhängig vom jeweiligen Steuerungsmaß), unter Berücksichtigung der relevanten Risikoarten. Mit dieser Entscheidung sollte auch ein Anreizsystem verbunden sein. Um dies effizient umzusetzen, ist eine unabhängige Risikocontrolling-Funktion im Unternehmen zu etablieren. In den jeweiligen Geschäftsbereichen sollten Risikomanager die risikoorientierte Steuerung und insbesondere das eigentliche Risikomanagement, d. h. auch die Umsetzung erforderlicher Maßnahmen, unterstützen.

Welche Herausforderungen stellen sich für risikoartenübergreifende Steuerungssysteme in den nächsten fünf Jahren?

Kopf: Nicht zuletzt durch MaRisk wird der Hauptfokus auf der Weiterentwicklung der Risikotragfähigkeitsberechnung und der Ableitung eines konsistenten Limitsystems liegen. In diese Betrachtungen sind auch Verfahren zur Limitallokation zu integrieren, die sicherstellen, dass die vorhandenen Risikodeckungsmassen optimal auf die Risikoarten verteilt werden. Die große Herausforderung wird jedoch sein, eine dynamische Limitfestlegung zu entwickeln, die sicherstellt, dass starr definierte Limite nicht die Geschäftstätigkeit behindern. Dies könnte beispielsweise durch die Einführung eines internen Verrechnungssystems für Risikodeckungsmassen geschehen.

Auer: Die große Herausforderung für ein risikoübergreifendes Steuerungssystem ist sicherlich die Durchgängigkeit und Konsistenz der Daten. Dabei stellt beispielsweise die Berücksichtigung von Portfolioeffekten eine Herausforderung dar. Letztlich ist das Ziel, die Steuerungsimpulse möglichst stark mit der Vertriebssteuerung zu verknüpfen. Hierzu ist die Durchgängigkeit der Risikoinformationen erforderlich. Ferner müssen Vorkalkulationsmöglichkeiten geschaffen werden. Dies stellt eine weitere große Herausforderung dar.

Die Fragen stellte Frank Romeike, verantwortlicher Chefredakteur RISIKO MANAGER.