

Sparkassen-Finanzgruppe verfügt über leistungsfähigen Datenpool

Modernes Management operationeller Risiken

Operationelle Risiken werden ab 2007 erstmals mit Eigenkapital unterlegt. Die Finanzaufsicht beschäftigt sich mit diesem Thema seit den 90er Jahren intensiv, nachdem die Affären Nick Leeson, Schneider und der Fall der Metallgesellschaft große öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zogen. Auch die Sparkassen-Finanzgruppe hat schon früh die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Managements und Controllings operationeller Risiken erkannt. Einheitliche, aufeinander abgestimmte Instrumente stehen inzwischen bereit, die nicht nur externe Anforderungen erfüllen, sondern in erster Linie den betriebswirtschaftlich sinnvollen Umgang mit dem Thema ermöglichen. Das vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) gemeinsam mit Regionalverbänden und Instituten durchgeführte Pilotprojekt „Operationelle Risiken“ hat Anfang 2006 mit der Umsetzung des ersten bundesweiten Datenpools in der Kreditwirtschaft die Grundlage für den weiteren Erfahrungsaustausch innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe geschaffen. Der nächste logische Schritt, die Quantifizierung operationeller Risiken und damit die Möglichkeit der Integration in das Gesamtbanksteuerungskonzept der Sparkassen, rückt damit in greifbare Nähe.

Die Beschäftigung mit operationellen Risiken (OR) ist in der Kreditwirtschaft nicht neu. Unabhängig von der Art der Geschäftstätigkeit sind operationelle Risiken schon immer Bestandteil des Bankgeschäfts. Je nach Größe und Komplexität eines Kreditinstituts ist diese Risikoart auch schon seit

jeder Teil der internen Risikobetrachtung. So werden bestimmte operationelle Risiken beispielsweise im Rahmen des Compliances, Beschwerdemanagements oder der IT-Notfallplanung betrachtet. Auch die interne Revision behandelt Teilaspekte des Themas, wenn es etwa um die Einhaltung von gesetzlichen

Regelungen und hausinternen Anweisungen durch die Mitarbeiter eines Instituts geht.

Ein strukturiertes und standardisiertes Management operationeller Risiken als klar abgegrenzter Risikoart existierte in der Vergangenheit allerdings nicht. Die zunehmende Komplexität des Bankgeschäfts, der Einsatz neuer Produkte, alternativer Vertriebskanäle und die damit verbundenen Prozessänderungen sowie die wachsende Bedeutung der modernen Informationstechnologie in der Finanzwirtschaft sprechen heute allerdings eindeutig für ein aktives OR-Management.

Große Risikobandbreite

Mit einem solchen Management hätte es die Geschichte von Nick Leeson so nie gegeben, der in der Singapurischer Tochter der Barings Bank zugleich Leiter der Handels- und Abwicklungsabteilung war. Dadurch war es ihm möglich, neben Arbitragegeschäften unbemerkt ungedeckte Positionen aufzubauen. Der unter anderem durch die fehlende Funktionstrennung entstandene Verlust in Höhe von 1,4 Mrd. US-Dollar führte zum Untergang der Barings Bank und deren Übernahme durch die niederländische ING-Gruppe.

Doch auch in der deutschen Bankenlandschaft haben operationelle Risiken Schäden verursacht, die für ein weites mediales Echo sorgen.

› Die Abwehr des Computervirus' „Sasser“ führte 2004 bei einem großen Institut zu ▶



Quelle: Archiv

Viele operationelle Risikokategorien lassen sich betriebswirtschaftlich steuern. Voraussetzung ist die systematische Auseinandersetzung mit ihnen.

Ursachenkategorisierung operationaler Risiken

Infrastruktur	Mitarbeiter	Interne Verfahren	Externe Einflüsse
IT-Funktionalität	Fähigkeit und Verfügbarkeit	Aufbau- und Ablauforganisation	Naturgewalten/ Unfälle
IT-Performance/ IT-Ausfall	Unautorisierte Handlungen	Information und Kommunikation	Kriminelle Handlungen
IT-Sicherheit	Bearbeitungsfehler	Projekte	Outsourcing/Lieferanten/ Dienstleister
Haustechnik, Gebäude, Arbeitsplatzsicherung	Unsachgemäße Beratung	Verträge	Gesetze/ Rechtsprechung

- ▶ Beeinträchtigungen des Bankgeschäfts. Dadurch, dass 300 000 Computer betroffen waren, kam es zu Störungen bei Ein- und Auszahlungen.
- Ein Mitarbeiter einer Sparkasse tauschte echte Banknoten gegen Falschgeld im Wert von mehreren zehntausend Euro. Das Falschgeld kam in Umlauf, der Ruf des Hauses litt durch die Medienberichterstattung.
- 35 Mitarbeiter einer Frankfurter Großbank mussten 2005 nach dem Verzehr von Fisch in der Kantine in Krankenhäuser eingeliefert werden und wurden dort wegen allergischer Reaktion behandelt. Die Kühlkette war beim Transport des Fisches unterbrochen worden.

Diese wenigen Beispiele machen die Bandbreite der Ereignisse deutlich, die unter dem Begriff operationelle Risiken zusammengefasst werden. Sie stellen jedoch nur die Spitze des Eisberges dar, denn nur ein Bruchteil der eingetretenen Fälle führt zur Berichterstattung in den Medien.

Bei der konkreten Festlegung der operationellen Risiken ist es wichtig, dass eine positive Abgrenzung gegenüber anderen Risikoarten vorgenommen wird. Operationelle Risiken sind definiert als die Gefahr von Schäden, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens interner Verfahren, der internen Infrastruktur, von Mitarbeitern oder auf Grund externer Einflüsse eintreten. Das Rechtsrisiko ist Bestandteil dieser Definition. Strategische und Geschäftsrisiken bleiben ausgenommen. Das Reputationsrisiko als Folgerisiko wird, sofern es auf operationelle Risiken zurückzuführen ist, miteinbezogen, allerdings nicht quantitativ bewertet.

OR-Instrumente als Grundlage

Eine Kategorisierung der operationellen Risiken nach Ursachen wird in Abbildung 1

anhand einer Matrix vorgenommen. Sie verdeutlicht die betriebswirtschaftliche Sicht des gemeinsamen Projekts von DSGV, Regionalverbänden und Instituten besonders gut.

Die Aufsicht kategorisiert operationelle Risiken auf einer ersten Ebene anhand von sieben Merkmalen:

- interner Betrug
- externer Betrug
- Beschäftigungspraxis und Arbeitsplatzsicherheit
- Kunden, Produkte und Geschäftsgepflogenheiten
- Sachschäden
- Geschäftsunterbrechungen und Systemausfälle
- Ausführung, Lieferung und Prozessmanagement

Dabei steht die Frage „Was ist passiert?“ im Vordergrund. Ausgehend von dieser ersten „Anamnese“ können im weiteren Verlauf einer Untersuchung Auswirkungen, Beteiligte oder Ursachen erhoben werden.

Ein Manager benötigt für seine Entscheidungenübereventuell zu ergreifende Maßnahmen vor allem Antworten auf die Fragen „Warum ist ein Risiko schlagend geworden?“ und „Was ist die Ursache?“ Nur so ist sichergestellt, dass wirksame Maßnahmen ergriffen werden und eine kurzfristig angelegte Behandlung von Symptomen vermieden wird. Schadensfälle und Szenarien fallen also genau dann in die Kategorie „Interne Verfahren“, Unterkategorie „Information und Kommunikation“, wenn sie auf Grund unzureichender Informationen und Kommunikation eintreten.

In diese Kategorie fällt beispielsweise das Risiko einer nicht definierten Informationsschnittstelle zwischen zwei Abteilungen einer Sparkasse. Nehmen wir ein Beispiel. So hat die Abteilung Vorstandssekretariat

häufig die Verantwortung für die Überwachung gesellschaftsrechtlicher Änderungen im Kundenstamm, beispielsweise im Rahmen von Handelsregisterauszügen. Die Weiterleitung der Informationen an alle Kreditverantwortlichen erfolgt jedoch teilweise mit zeitlicher Verzögerung, in einigen Fällen bleibt sie vollständig aus. Die Ablage dieses Szenarios bzw. Schadensfalls in der Kategorie Information und Kommunikation zeigt dem Manager sofort, in welchem Bereich Entscheidungen zu treffen sind.

Mögliche Entscheidungen sind

- Akzeptieren eines Risikos,
- Reduzieren eines Risikos durch entsprechende prozessuale Maßnahmen,
- Transfer eines Risikos, beispielsweise durch Abschluss einer Versicherung oder
- Diversifizieren des Risikos, etwa durch Beauftragung mehrerer Partner für die Erbringung wichtiger Dienstleistungen.

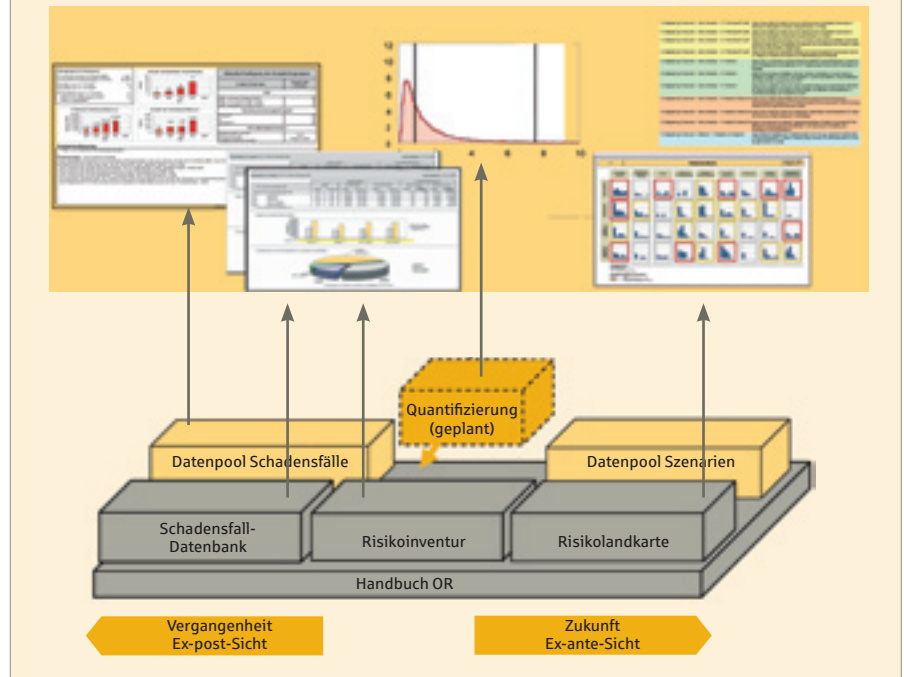
Neben den betriebswirtschaftlichen Anforderungen müssen die Institute gleichzeitig die aufsichtlichen erfüllen. Deshalb ist in Abbildung 1 eine zweite Ebene und eine darunter liegende dritte Ebene der Risikokategorisierung eingezogen, um jedes Ereignis automatisch auch der jeweils richtigen aufsichtlichen Kategorie zuordnen zu können.

Zentrale Aspekte

Bei der Entwicklung von Management- und Controllingverfahren für operationelle Risiken sind im Rahmen des Projekts auf zentrale Fragen pragmatische und zugleich sehr wirksame Antworten gefunden worden.

- Welche Aufbau- und Ablauforganisation stellt dann ein wirkungsvolles Management und Controlling operationeller Risiken sicher? Denn operationelle Risiken finden sich im gesamten Institut. Modelle für Auf-

OR-Reporting



bau- und Ablauforganisation werden in einem Handbuch „Operationelle Risiken“ beschrieben.

- › Welche objektiven Informationen liegen zu OR vor?
Dazu muss in der Zeit zurückgeblickt werden (Ex-post-Sicht). Diese Informationen werden in einer Schadensfall-Datenbank erfasst.
- › Welchen Risiken ist das Institut in der Zukunft ausgesetzt (Ex-ante-Sicht)?
Dafür wurden Risikoinventur und -landkarte entwickelt.
- › Wie kann die Breite der Sparkassen-Finanzgruppe optimal zur Risikoidentifikation und -bewertung genutzt werden?
Die zentrale Sammlung von Schadensfällen und Szenarien in Datenpools unterstützt die Institute wirkungsvoll beim Erfahrungsaustausch.

Im Rahmen des Verbundprojekts sollten dabei einige wichtige Gesichtspunkte beachtet werden.

- › Das Thema OR an sich ist neu in den Sparkassen. Es betrifft alle Mitarbeiter und nicht nur einen eingegrenzten Kreis von Spezialisten. Die Entwicklung der Methoden und die begleitenden Kommunikationskonzepte müssen die Mitarbeiter sensibilisieren und zur bewussten Auseinandersetzung mit OR ermuntern. Ein möglicher Eindruck, unter dem Deckmantel OR könne eine zweite Interne Revision oder gar ein „Big Brother OR“ aufgebaut werden, ist unbedingt zu vermeiden.
- › Intelligente Konzepte müssen einfach umsetzbar sein. Die Ressourcenanforderungen sollten so gering wie möglich sein.
- › Die Sparkassen unterscheiden sich in Größe, Komplexität und ihren betriebswirtschaftlicher Ambitionen. Folglich galt es, eigenständige Konzepte und Instrumente zu entwickeln, die entsprechend den Institutsanforderungen modular kombiniert werden können.

Abbildung 2 zeigt die Instrumente für das OR-Management. Ein ambitioniertes Haus, das maximalen Nutzen aus dem Management operationeller Risiken ziehen möchte, wird alle Instrumente einsetzen. Ein kleines Institut mit einfacher Organisationsstruktur könnte dagegen neben der Schadensfall-Datenbank nur eine Ex-ante-Methode einsetzen.

Handbuch OR

Das Handbuch OR bildet das Rahmenwerk sowohl für die Einführung als auch den lau-

fenden Betrieb. Es dient der Orientierung der Mitarbeiter über die wesentlichen Ziele des Managements operationeller Risiken und die institutsspezifischen Festlegungen innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation sowie den Einsatz der Instrumente. Darüber hinaus dokumentiert es auch gegenüber Dritten (Verbandsprüfung etc.), wie die Sparkasse mit OR umgeht. Das Handbuch beinhaltet unter anderem

- › Definition, Kategorisierung und Abgrenzung zu anderen Risikoarten,
- › Aufbauorganisation inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten,
- › Methoden für den Risikomanagementprozess.

Im Handbuch OR wurden drei Aufbaumodelle entwickelt, ein Basismodell mit zwei Ausbaustufen, die bei der Einführung in einer Sparkasse individuell angepasst werden. Vor allem die Rollen und Verantwortlichkeiten müssen an die Größe der Sparkasse angepasst werden, um Aufwand und Nutzen in ein adäquates Verhältnis zu setzen. Spezifisch für die Risikoart operationelles Risiko ist eine Kombination aus zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten.

Das Sparkassenmodell sieht vor, einer Organisationseinheit, zumeist dem Risikocontrolling, zentral die Verantwortlichkeit für die Erfassung dieser Risiken zuzuschreiben. Denn hier liegt die Methodenhoheit. Dieser Bereich stellt zudem die Instrumente zur Verfügung und verantwortet das Reporting. An ihn werden die notwendigen Informationen gemeldet. Auch entscheidet er über den Umgang der identifizierten und bewerteten Risiken.

Schadensfall-Datenbank

Die Schadensfall-Datenbank ist der zentrale Ankerpunkt für Management und Controlling operationeller Risiken. Mit ihr werden die Schadensfälle in der Sparkasse erfasst und kategorisiert. Die systematische Erhebung von Schadensfällen ist Grundlage für die (reaktive) Risikosteuerung. Durch „Lernen aus Fehlern“ helfen die Daten bei der Beantwortung der Frage, wie mit diesem Sachverhalt künftig umgegangen wird.

Die Erfahrung der Sparkassen zeigt, dass es sich bei den Schadensfällen zumeist um häufiger auftretende Verlustereignisse mit einer geringen Schadenshöhe handelt. Darin liegt auch die Stärke der Sparkassen-Finanzgruppe. Die Arbeitsteilung in der Gruppe und das Geschäftsmodell der Sparkassen sind auch im Bereich operationeller Risiken ein Garant für Stabilität.

Der Vorteil der Schadensfallsammlung liegt zunächst in der Verbesserung der Prozesse und internen Kontrollen. In unserem Beispiel der fehlenden Informationsschnittstelle hat das zur Folge, dass dieses Risiko erkannt wird, wenn es auftritt und den Weg in die Schadensfall-Datenbank findet. Der eingetretene Schaden, hier eine Abschreibung nach einer Kreditlinienerweiterung, die trotz der Information des Vorstandssekretariats über eine drohende Insolvenz durch den Kreditsachbearbeiter vorgenommen wurde, ist dadurch nicht mehr zu heilen. Allerdings wurde durch die strukturierte Aufnahme dieses Falls in die Datenbank das Risiko transparent, und das Management konnte danach die Frage nach dem künftigen Procedere an dieser Schnittstelle beantworten. ▶

- ▶ Wichtig ist dabei, dass nicht jedes Risiko abgestellt werden muss. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten kann die Inkaufnahme dieses Risikos „günstiger“ sein als eine eventuell notwendige Prozessänderung. Denn auch das bewusste Eingehen von Risiken ist Teil eines OR-Managements.

Im Zusammenhang mit der Strukturierung der Datenbank wurde vor allem zwischen Informationstiefe und Nutzen bzw. Aufwand und Kosten abgewogen. Ein Ergebnis ist die Einführung einer Bagatellgrenze für die Erfassung der Schadensfälle in Höhe von 1 000 Euro.

Eine besonders wichtige Projektaufgabe war es, verbindliche Standards zu schaffen, welche Ereignisse als operationelle Risiken zu erfassen sind, also zu anderen Risikoarten abgegrenzt werden müssen, und welche von einer Erfassung ausgeschlossen werden sollten bzw. mit besonderen Verfahren zu erfassen sind (schwebende Verfahren, Beinaheschäden etc.). Diese Standards sind eine Mindestanforderung an den gemeinsamen Datenpool Schadensfälle.

Risikoinventur

Wie erkennt eine Sparkasse Risiken, die noch nicht schlagend geworden sind, Schwächen in den risikotragenden Prozessen, bevor es zum Schadensfall kommt oder mangelhafte, aber auch überdimensionierte interne Kontrollen? Die Antwort lautet: durch eine OR-Risikoinventur.

Die Risikoinventur beantwortet qualitative und quantitative Fragen in einem strukturierten Interview, das sich an den Risikokategorien und betroffenen Aufgaben bzw. Funktionen orientiert:

- › Wie gut werden die Kontrollen und Prozesse eines Instituts bewertet?
- › Wie wichtig sind diese Kontrollen und Prozesse?
- › Wie häufig wird der Eintritt eines vorgegebenen Szenarios erwartet, das zu einem OR-Schadensfall führt?
- › Wie hoch sind die Auswirkungen, wenn das Szenario schlagend wird?

Die Risikoinventur besteht deshalb aus einer qualitativen Bewertung und Gewichtung von Kontrollen und Prozessen sowie aus einer quantitativen Einschätzung der Häufigkeit und finanziellen Auswirkung von Szenarien. Die Einschätzung der Risikosituation wird von den Mitarbeitern vorgenommen, die auf Grund ihrer Tätigkeit die Produkte, Prozesse und Systeme

am besten unter Risikogesichtspunkten beurteilen können. Institute berichten, dass schon die Auseinandersetzung mit den in der Inventur enthaltenen Fragen einen echten Mehrwert stiftet, oftmals „den Finger in die Wunde legt“ und das Verständnis des operationellen Risikos im Institut erheblich fördert.

Die quantitative Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten künftiger Ereignisse und potenzieller Schadenshöhen ist eine Herausforderung. Um ihr zu begegnen, wurden wichtigen Risikokategorien und Funktionen Standardszenarien zugeordnet, die für alle Sparkassen gelten.

In der Kategorie „Information/Kommunikation“ würde der Kreditsachbearbeiter unseres Beispiels mit der Frage der Schnittstellenprobleme konfrontiert. Wird ihm das vorliegende Risiko hier bewusst, müsste er qualitativ auf die Mängel hinweisen (Schulnote 5 oder 6) und den möglichen Schaden aus diesem Problem in Euro und Cent benennen. Wie in der Folge damit umzugehen ist (aktives Risikomanagement), entscheidet seine Führungskraft als Reportempfänger.

Die Subjektivität dieser Ex-ante-Methode wird bewusst akzeptiert: Für künftige Risiken gibt es kein objektives Maß. Allerdings lässt sich die Qualität der Schätzungen durch regelmäßigen Abgleich mit eingetretenen Schadensfällen verbessern.

Risikolandkarte

Alternativ oder ergänzend zur Risikoinventur steht mit der Risikolandkarte eine zweite Szenario-basierte Ex-ante-Methode zur Verfügung. Hier werden die Führungskräfte nicht nur „theoretisch“ über operationelle Risiken informiert, sie erarbeiten vielmehr in einem moderierten Workshop ein grobes Risikoprofil der Sparkasse. Ziele, die mit der Risikolandkarte verfolgt werden können, sind

- › die rasche Gewinnung eines groben Überblicks über die operationellen Risiken, wobei später eine vertiefte Risikotaxierung mit der Risikoinventur erfolgen kann,
- › die Identifikation von Schnittstellenrisiken zwischen den Abteilungen und/oder eine Qualitätssicherung der Risikoinventur,
- › eine vertiefte Diskussion zwischen den Führungskräften, die auch zu einer Stabilisierung der Szenarioschätzungen führen kann.

Zahlreiche Sparkassen, die die Risikolandkarte einsetzen, berichten, dass die Workshop-Atmosphäre besonders die

Diskussion von Maßnahmen zur Steuerung der erkannten Risiken begünstigt. Dies könnte auch in unserem Fallbeispiel einer fehlenden Informationsschnittstelle helfen. Sowohl Vorstandssekretariat als auch Kreditabteilung würden im Workshop erkennen, dass das Kommunikationsproblem nicht nur ärgerlich ist, sondern für die Sparkasse mit erheblichem finanziellen Schaden verbunden sein kann. Möglicherweise sind sogar weitere Abteilungen betroffen.

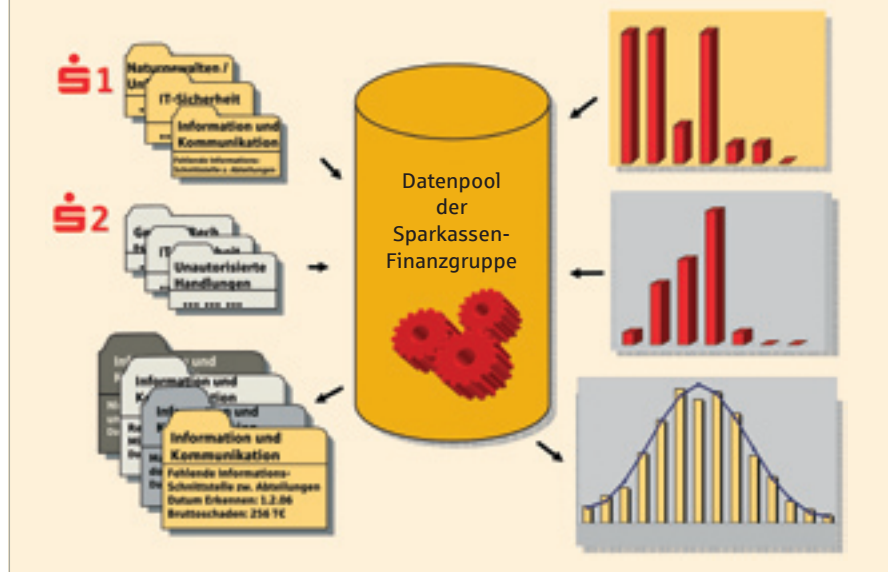
Zur Abhilfe könnte die Einrichtung eines Informationsverteilers über gesellschaftsrechtliche Änderungen im Kundenstamm und die Einrichtung eines formalen Prüf- und Informationsprozesses beschlossen werden. Diese Maßnahme kostet wenig und vermeidet in Zukunft erhebliche Abschreibungen.

Einheitliches Instrumentarium

Der Roll-out einheitlicher Konzepte und Instrumente in der Sparkassen-Finanzgruppe garantiert eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis operationeller Risiken. Die funktional gegliederte, von den Organisationsstrukturen der einzelnen Institute unabhängige Datenbasis macht zudem den Datenaustausch zwischen den Instituten sehr attraktiv. Würde ein einzelnes Institut außerhalb des Verbunds diese Instrumente einsetzen, stünde es vor zwei methodischen Problemen:

- › Die Schadensfall-Datenbank enthält statistisch auswertbare Einträge meist nur im Bereich der häufig auftretenden Kleinschäden. Erfahrungen aus den Pilotinstituten zeigen, dass Institute einer Größenordnung von 3 Mrd. Euro Bilanzsumme oft nur 20 bis 30 Schadensfälle über 1 000 Euro im Jahr aufweisen. Das Risiko für das Institut liegt jedoch in den seltenen Großschäden. Konkret stehen nicht Kassendifferenzen im Vordergrund, sondern etwa schwere Fälle von Lastschrift- oder Scheckbetrug oder unzureichendes Controlling.
- › Risikoinventur und Risikolandkarte enthalten häufig Szenarien mit bedrohlichen Schadenspotenzialen. Doch bleiben oft Zweifel an der Zuverlässigkeit der Taxen, da einerseits die Schätzenden naturgemäß wenig Erfahrungen mit „worst cases“ besitzen. Andererseits wird die Auswahl der Szenarien häufig durch den eigenen Erfahrungshorizont begrenzt. Getreu dem Sprichwort „Ein gebranntes Kind

Datenpool der Sparkassen-Finanzgruppe



scheut das Feuer“ wurden vielleicht einige Szenarien unangemessen hoch, andere wiederum zu niedrig bewertet.

Die beiden seit Jahresanfang beim DSGVO bestehenden Datenpools für Schadensfälle und Szenarien unterstützen an diesen zentralen Punkten die Risikoerkennung und -bewertung (s. Abb. 3).

Datenpool Schadensfälle

Der Datenpool Schadensfälle beantwortet die Fragen „Welche Risiken sind bereits in anderen Instituten schlagend geworden?“ und „Wie häufig und mit welchen Auswirkungen?“ Damit unterstützt er das so wichtige Lernen aus den Erfahrungen anderer.

Der Datenpool bietet viele anonymisierte Informationen zu allen Schadensfällen der teilnehmenden Institute. Sie enthalten unter anderem die Ursachenkategorien, Funktionen, Basel-II-relevante Angaben, eine detaillierte Beschreibung und die Schadensbewertung. Zudem werden Kriterien mitgeliefert, die einem Institut die Eingruppierung in eine Vergleichsgruppe ermöglichen, beispielsweise in Größenklassen oder regionale Gruppen. Über Strukturmerkmale wie der durchschnittlichen Bilanzsumme als Größenindikator werden Informationen zur Schadenshöhe und -häufigkeit so transformiert, dass sie für die eigene Institutsgröße „maßgeschneidert“ sind (Skalierung).

Die Anonymität der Schadensfälle stellen umfangreiche Regelwerke sicher. Das skizzierte Fallbeispiel wäre zwar in der Datenbank zu finden und würde für andere Institute Denkanstöße geben, allerdings wäre ein Rückschluss auf die betroffene, in den Datenpool meldende Sparkasse nicht möglich.

Die Teilnahme am Datenpool Schadensfälle bringt den Instituten konkrete Vorteile für das Management ihrer operationellen Risiken. Sie erhalten

- > umfassende anonymisierte Informationen über alle in den teilnehmenden Instituten aufgetretenen Schadensfälle; damit wird die Voraussetzung für den Austausch von Erfahrungen zwischen den Instituten geschaffen, beispielsweise über Maßnahmen, die für alle gelten,
- > skalierte Informationen über die operationellen Risiken des eigenen Instituts, die die interne Schadensfall-Historie ergänzen,

- > durch die Breite der Datenerhebung in der Sparkassen-Finanzgruppe Daten zu selten auftretenden Großschäden,
- > eine Datengrundlage für die Quantifizierung operationeller Risiken, die auch einen Entwicklungspfad hin zu fortgeschrittenen aufsichtlichen Ansätzen eröffnet.

Datenpool Szenarien

Im Datenpool Szenarien wird eine Auswahl institutsspezifischer Szenarien der Risikoinventur und der Risikolandkarte gesammelt. Die Auswahl trifft das liefernde Institut, beispielsweise weil ein Szenario

- > als besonders interessant oder auffällig (Schadenshöhe etc.) empfunden wird,
- > sich besonders stark von bestehenden Standard- oder Beispielszenarien unterscheidet.

Ausgetauscht wird lediglich der das Szenario beschreibende Text, jedoch keine Bewertung.

„An welche wichtigen Szenarien haben wir bisher bei unseren Workshops/Interviews nicht gedacht?“, „Welche Risiken sehen die anderen Institute?“, „Haben wir die wirklich wichtigen Szenarien diskutiert – oder nur die nahe liegenden?“ Diese Fragen beantwortet der Datenpool Szenarien und ergänzt damit die Ex-ante-Methoden Risikolandkarte und Risikoinventur um die Erfahrungen der anderen Poolinstitute. Entsprechend der Einschätzung der Sparkasse könnte auch unsere Fallbeispiel der fehlerhaften Kommunikation zwischen zwei Abteilungen in Sachen handelsrechtlicher Veröffentlichungen den Weg in den Datenpool Szenarien finden.

Der Datenpool wird über die Regionalverbände „befüllt“. Sie fassen die Insti-

tutsdaten zusammen und leiten sie an den DSGVO weiter. Die „Rückspielung“ erfolgt auf dem umgekehrten Weg. Die am Pool Schadensfälle teilnehmenden Institute erhalten den gesamten Satz aller seit dem Start Anfang 2006 eingelieferten Schadensfälle. Für den Szenariopool werden die Szenarien der jeweiligen Lieferrunde zusammengefasst und den Instituten strukturiert „zurückgespielt“.

Datenlieferung, -haltung und -nutzung werden in einer Datenpooling-Vereinbarung geregelt. Dabei handelt es sich um einen dreiseitigen Vertrag zwischen einer Sparkasse, einem Regionalverband und dem DSGVO, der mit verschiedenen Optionen den unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Ressourcen der Regionalverbände Rechnung trägt. Dazu mussten zahlreiche juristische Klippen umschifft werden.

Dank der hervorragenden Abstimmung zwischen den Fach- und Rechtsabteilungen der Institute, der Verbände und des DSGVO konnte die Datenpooling-Vereinbarung jedoch in nur drei Monaten erstellt und abgestimmt werden. Inklusiv fachlicher Konzeption und Softwareumsetzung wurden für die Realisierung des Datenpools acht Monate benötigt. Kein anderer Datenpool für operationelle Risiken wurde in so kurzer Zeit aufgebaut. Gleichzeitig steht den Instituten der wohl leistungsfähigste Datenpool für operationelle Risiken zur Verfügung.

- > Kein anderer Datenpool besitzt eine ähnlich breite und homogene Institutsabdeckung wie der Sparkassenpool.
- > Kein anderer Datenpool bietet den Instituten eine Skalierung der zurückgespielten Information auf das spezifische Empfängerinstitut.

- ▶ > Kein anderer Datenpool ermöglicht auf Basis einer standardisierten Datenstruktur aller zuliefernden Institute die direkte Einbeziehung der Pooldaten in ein statistisches Modell zur Quantifizierung der operationellen Risiken.

Gesamtbanksteuerung im Blick

Aktives Risikomanagement in Kreditinstituten ist ein laufender Prozess mit vier Phasen:

- > Identifikation
- > Bewertung
- > Steuerung
- > Überwachung

Für die Risikoidentifikation und -überwachung werden die vorgestellten Instrumente und die dazu entwickelten Berichte eingesetzt. Im Idealfall stellt sich die Risikobewertung nach dem Muster „In unserem Institut konnten keine wesentlichen operationellen Risiken gefunden werden“ einfach dar. Eine realistische Situation sieht jedoch anders aus.

- > Die Schadensfall-Datenbank enthält in der Regel eine zwei- oder auch dreistellige Zahl von Einträgen pro Jahr. Dazu gehören auch die in diesem Heft von Bernd M. Fieseler und Dr. Ralf Goebel beschriebenen Fälle. Außerdem sind die Schadensfälle nicht gleichmäßig über die Risikokategorien verteilt. In einigen Kategorien gibt es keinen oder nur einen Schadensfall, in anderen Häufungen.
- > Risikolandkarte und/oder Risikoinventur enthalten Szenarien und Szenariobewertungen. Einige dieser Szenarien hätten bei Eintritt schmerzhaftes Zahlungen bzw. Abschreibungen zur Folge.
- > Nehmen wir an, drei der zehn größten Szenarien treten in einem Jahr ein, in dem der Vorsteuer-Gewinn des Instituts auf dem niedrigsten Niveau der vergangenen 20 Jahre liegt. Welche Konsequenzen hat dies für das Institut? Wie groß ist das Risiko des Instituts? Wie viel Eigenkapital ist nötig, um das Überleben des Instituts zu sichern? Lohnen sich Steuerungsmaßnahmen, mit denen das Risikoprofil des Instituts verändert wird?

Um solche Fragen beantworten zu können, ist ein abschließendes Projektmodul zur Quantifizierung operationeller Risiken geplant. In einer Vorstudie wurde bereits gezeigt, dass nach dem Aufbau des Datenpools die in den Instituten und im Pool zur Verfügung stehende Datenbasis für eine statistische Modellierung ausreicht.

Die statistische Quantifizierung operationeller Risiken erlaubt schließlich auch ihre

Integration in die Gesamtbanksteuerung. Marktpreisrisiken werden bereits seit längerem mit Value-at-Risk-Konzepten quantitativ beschrieben. Dabei wird gefragt, welches Verlustniveau mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit (Konfidenz) innerhalb der Haltdauer eines Wertpapiers oder der Laufzeit eines Kreditvertrags nicht überschritten wird. Auch das Adressenrisiko vieler Institute wird durch solche Kennzahlen erfasst. Um alle wesentlichen Risiken des Bankgeschäfts in einem einheitlichen Rahmen betrachten und die einzelnen Risikoarten miteinander in Beziehung setzen zu können, ist die Berechnung dieser Kennzahlen auch für die operationellen Risiken geboten.

Die Kenntnis der jährlichen Verlustverteilung ist jedoch auch unter ökonomischen Gesichtspunkten erforderlich, wenn über die Rentabilität möglicher Risikosteuerungsmaßnahmen entschieden werden soll. Denn der aus der Verlustverteilung ermittelte erwartete Verlust bestimmt die Kosten, die im Durchschnitt jährlich durch operationellen Risiken erwachsen. Aus der Differenz des mit einem gegebenen hohen Konfidenzniveau von 99 oder 99,9 % berechneten Value at Risk (VaR) und des erwarteten Verlusts ergibt sich der Kapitalbedarf, der zur Deckung unerwarteter Verluste vorgehalten werden muss. Steht in einem Institut eine Maßnahme zur Diskussion und wurden die wichtigen Szenarien unter der Hypothese „Maßnahme umgesetzt“ erneut geschätzt, kann auf Basis dieser Kenngrößen vor und nach der Maßnahme entschieden werden, ob sie grundsätzlich lohnend ist bzw. über welchen Zeitraum sich die notwendigen Investitionen amortisieren sollten. Interessierten Instituten würde mit der Quantifizierung der operationellen Risiken auch der Weg zu einem fortgeschrittenen aufsichtlichen Ansatz geebnet.

Fazit

Die Instrumente zum Management der operationellen Risiken können von den Instituten bedarfsgerecht kombiniert werden. Leistungsfähige Datenpools ermöglichen es, dass die Institute von den Erfahrungen anderer lernen. Dadurch können sie die Stärken der Sparkassen-Finanzgruppe bestmöglich ausschöpfen. ◀

Aufsichtsrecht

Die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Management und Controlling operationeller Risiken finden sich im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und dem Kreditwesengesetz (KWG), insbesondere in § 25a. Das KWG wird durch die in Vorbereitung befindliche Solvabilitätsverordnung (SolvV) und durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) konkretisiert. Mit der SolvV wird die erste Säule (Eigenkapitalunterlegung), mit den MaRisk die zweite Säule (aufsichtliche Überprüfung) aus Basel II in Deutschland umgesetzt.

In der SolvV werden drei Ansätze zur Eigenkapitalunterlegung bereitgestellt. Im einfachsten, dem Basisindikatoransatz, muss das zu unterlegende Eigenkapital 15 % des 3-Jahres-Durchschnitts der Bruttoerträge eines Instituts betragen. Der Standardansatz, den Institute nach der Zulassung durch die BaFin anwenden dürfen, sieht eine Einteilung in acht Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Prozentsätzen zwischen 12 und 18 % vor. Der Anrechnungsbetrag eines Geschäftsfelds ist demnach definiert als das Produkt aus diesem Prozentsatz und dem 3-Jahres-Durchschnitt des Bruttoertrags in diesem Geschäftsfeld. Die Eigenkapitalunterlegung berechnet sich als Summe der Anrechnungsbeträge aller Geschäftsfelder.

Während Basisindikator- und Standardansatz keinen Zusammenhang zwischen unterlegtem Eigenkapital und im Institut vorhandenem operationellen Risiko erkennen lassen, ermöglichen die fortgeschrittenen Messansätze die risikoadäquate Bestimmung des zu unterlegenden Eigenkapitals mit Hilfe eines internen Modells zur Risikoberechnung. Diese ebenfalls zulassungspflichtigen Ansätze müssen zur Berechnung des Anrechnungsbetrags interne und externe Verlustdaten, Szenario-Analysen sowie institutsspezifische Geschäftsumfeld- und interne Kontrollfaktoren mit einbeziehen.

Unabhängig vom gewählten Ansatz zur Eigenkapitalunterlegung muss jedes Institut qualitative Anforderungen an das Management und Controlling operationeller Risiken erfüllen (MaRisk). Hier zielt die Aufsicht vor allem auf die Angemessenheit der Verfahren und Prozesse ab, mit deren Hilfe ein Institut operationelle Risiken ermittelt, beurteilt, überwacht, berichtet und steuert.