

1 Einführung

Operationelle Risiken sind nahezu mit jeder Geschäftstätigkeit verbunden. Nicht zuletzt durch hohe und teilweise spektakuläre Schäden sind diese Risiken seit Jahren verstärkt auch in den Fokus der Wirtschaftswelt und der Regulatoren gerückt. Dies wurde durch die zunehmende Komplexität des Geschäftes im Finanzdienstleistungsbereich noch verstärkt. Beispiele dafür sind die expansive und wechselnde Geschäftstätigkeit der Finanzinstitute, die fortschreitende Globalisierung, die Automatisierung mit einem steigenden Anteil an Informationstechnologie und die immer komplexer werdenden Finanzprodukte.

Im Folgenden wird unter operationellen Risiken die »Gefahr von Verlusten, die infolge einer Unzulänglichkeit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge externer Ereignisse eintreten« verstanden.¹⁾

In den letzten Jahren haben Finanzdienstleistungsunternehmen Milliardenverluste erlitten, weil sie operationelle Risiken nicht erkannt oder nur unzureichend überwacht haben. Um solche Verluste in Zukunft zu verhindern, wurde der Steuerung operationeller Risiken zunehmend größere Bedeutung beigemessen und es wurden verschiedene Methoden zur Quantifizierung dieser Risiken entwickelt. Zielsetzung dabei ist es u. a. genügend Kapital zur Deckung der Risiken vorzuhalten. Dieser Kapitalbedarf wird häufig Risikokapital²⁾ oder auch ökonomisches Kapital genannt. Eine erste Analyse der Jahresabschlussberichte 2006 der vier großen deutschen Privatbanken zeigt einen Anstieg des ökonomischen Kapitals für operationelle Risiken um mehr als zehn Prozent. Während im Jahr 2005 etwa 5,4 Milliarden Euro für operationelle Risiken hinterlegt wurden, waren es im Jahr 2006 bereits 6,1 Milliarden Euro. Es ist bemerkenswert, dass zum Beispiel die Citibank für 2006 etwa acht Milliarden US-Dollar als Risiko-

1) Übersetzung der Deutschen Bundesbank von Basel Committee on Banking Supervision, Juni 2004, Seite 127.

2) Zur genauen Definition von Risikokapital siehe Kapitel 1.4 Risikokapital für operationelle Risiken.

puffer für operationelle Risiken vorgehalten hat.³⁾ Diese Zahlen verdeutlichen noch einmal die Bedeutung operationeller Risiken bei Finanzinstituten.

Obwohl operationelle Risiken so alt sind wie die Banken- beziehungsweise die Finanzindustrie selbst, besteht bei den meisten Finanzinstituten trotzdem gerade im Management dieser Risiken noch erheblicher Nachholbedarf im Vergleich zu den anderen bestehenden Risikoarten Markt- und Kreditrisiko.⁴⁾ Durch die erheblichen realisierten Verluste begannen Regulatoren und Finanzinstitute Mitte der neunziger Jahre damit operationelle Risiken, die teilweise auch als Operational Risk, Betriebsrisiken oder kurz OpRisk bezeichnet werden, in den Fokus zu stellen. Obwohl die Finanzbranche sich schon immer mit operationellen Risiken auseinandersetzen musste, wurden diese häufig ignoriert und verdrängt. Durch die Einführung eines Rahmenwerks für operationelle Risiken sollen diese transparent gemacht, in deutlich verbesserter Form gesteuert sowie in einen einheitlichen und umfassenden Organisations- und Methodenrahmen gestellt werden. Doch das Management von operationellen Risiken sollte weit mehr sein als nur die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Kapitalanforderungen. Das Management und die Quantifizierung von operationellen Risiken gehören zu den Kernelementen des modernen Managements im Finanzdienstleistungsbereich. Dafür ist es wichtig, diese Risiken auch zu analysieren und messbar zu machen. Nur so können fundierte Entscheidungen anhand ökonomischer Grundsätze getroffen werden. Ein effektives Management operationeller Risiken ist deshalb ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens in der Finanzbranche. Die Bedeutung dieses Themas wurde mittlerweile nicht nur von den Finanzinstituten sondern beispielsweise auch von der Versicherungswirtschaft erkannt.

Sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen gilt traditionell die Erwartung, dass die Hinzunahme von Risiken, beispielsweise durch den Abschluss eines Kredites oder eines Versicherungsvertrages, auch zu steigenden Erträgen führt. Mit operationellen Risiken jedoch ist kein unmittelbarer Ertrag verbunden, sondern Kosten, die durch Verlustereignisse in diesem Umfeld entstehen. Aufgrund des enormen Schadenpotenzials von operationellen Risiken ist es umso wichtiger, diese gezielt und aktiv zu managen, um die Chance zur Verbesserung rechtzeitig zu ergreifen bevor diese Risiken eintreten und damit den Geschäftsbetrieb beeinträchtigen. Im Zusammenhang mit operationellen Risiken könnte man das Risikoma-

3) Van den Brink 2007.

4) Unter anderem Einschätzung vom Finanzvorstand der Deutschen Bank: Börsig; *Börsen-Zeitung*, 2005, Seite 3.

nagement deshalb auch als Chancenmanagement auffassen. Dabei ist es nicht das Ziel, jedes identifizierte Risiko mit großem Aufwand zu eliminieren. Die Chance das Risiko zu managen besteht darin, unter Abwägung der Kosten-Nutzen-Relation angemessene Maßnahmen für die Risikosteuerung zu entwickeln.

Der Unterschied zwischen dem »Risiko«, definiert als die Unsicherheit über eine negative zukünftige Entwicklung in Form eines potenziellen Verlustes, und einem tatsächlich »realisierten Verlust« birgt die Gefahr, an der Relevanz eines Risikos für das eigene Unternehmen zu zweifeln und sich in Sicherheit zu wiegen. Dies ist umso stärker der Fall, wenn im eigenen Unternehmen längere Zeit schon keine derartigen großen Verluste eingetreten sind. Doch selbst wenn die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten eines gravierenden Verlustes im Zusammenhang mit operationellen Risiken gegebenenfalls sehr klein ist, so kann die Schadenshöhe erheblich sein. Die Vielzahl und das Ausmaß der einzelnen Verlustfälle der letzten Jahre unterstreicht die Wichtigkeit des Managements dieser Risikoart in der Finanzindustrie.

Gerade die großen und spektakulären Einzelverluste im Finanzbereich unterstreichen noch einmal die Wichtigkeit dieser Risikoart.

1.1 Einige Beispiele großer Verlustfälle

Um die Bedeutung von operationellen Risiken darzustellen und eine Vorstellung über diese spezifische Risikoart zu bekommen, ist es hilfreich, diese anhand von einzelnen Beispielen zu illustrieren.

Zu den wohl aktuellsten Beispielen, die in diesem Zusammenhang derzeit diskutiert werden, gehört wohl der Fall der WestLB. Dabei ermittelt die Staatsanwaltschaft Düsseldorf wegen des Verdachts von Verstößen gegen das Aktiengesetz gegen sieben amtierende und ehemalige Mitglieder des Vorstands der WestLB. Hintergrund der Ermittlungen ist die schwere Panne im Eigenhandelsgeschäft der WestLB. Die Bank hatte sich massiv mit Wetten auf die Kursdifferenz zwischen Stamm- und Vorzugsaktien der Autokonzerne VW und BMW sowie des Handelskonzerns Metro verspekuliert. Bei der Bank war es durch diese Fehlspekulationen zu Verlusten in Höhe von etwa 245 Millionen Euro gekommen. Zudem gibt es den Verdacht, dass WestLB-Mitarbeiter gezielt die Schlusskurse der Aktien dieser Konzerne manipulierten.⁵⁾

5) Siehe Financial Times Deutschland, 30.8.2007.

Ein weiteres aktuelles und spektakuläres Beispiel für operationelle Risiken stellt der Bawag Fall dar. Ausgangspunkt für die aktuelle Krise der Bawag waren riskante Spekulationsgeschäfte in den Steueroasen der Karibik in den 1990er Jahren, die zu einem verschleierte Verlust von über eine Mrd. Euro geführt hatten, sowie die Beteiligung an dem amerikanischen Brokerhaus Refco mit zehn Prozent des eigenen Kapitals, die im Herbst 2000 der Bawag einen gleichfalls in der Bilanz nicht ausgewiesenen Spekulationsverlust von einer Mrd. Euro bescherte. Nach der Milliardenpleite von Refco im Oktober 2005 musste die Bawag Kredite an Refco in Höhe von über 400 Millionen Euro abschreiben. Des Weiteren drohte eine Sammelklage von Refco-Gläubigern in den USA, die eine Entschädigung von 1,3 Mrd. US-\$ forderten. Am 5.6.2006 schloss die Bawag mit ihnen in New York einen außergerichtlichen Vergleich über die Zahlung von 675 Mio. US-\$. Zuvor hatte der Aufsichtsrat der Bawag vier der acht Vorstandsmitglieder entlassen und gegen drei von ihnen Schadenersatzklagen angekündigt.⁶⁾

Abbildung 1.1 zeigt einen Überblick über einige weitere große und Aufsehen erregende Beispiele für Verlustereignisse im Finanzbereich. Dabei ist die Zuordnung dieser Fälle zur Kategorie der operationellen Risiken nicht immer eindeutig und vollständig geklärt. Jedoch spielte diese Risikoart bei diesen Verlustfällen eine wichtige Rolle.

Zu den wohl bekanntesten Beispielen eines Schadensfalles im Zusammenhang mit operationellen Risiken, gehört sicherlich der Zusammenbruch der traditionsreichen Barings Bank im Jahr 1995 aufgrund eines Verlustes von mehr als 1,4 Milliarden US-Dollar. Die fehlende Trennung der Verantwortlichkeiten und die mangelhafte Überwachung des Händlers Nick Leeson in Singapur wurde der Londoner Barings Bank zum Verhängnis. Der Mitarbeiter Nick Leeson hatte Anfang der 1990er Jahre sowohl eine Schlüsselposition im Handel (Frontoffice) als auch in der Abwicklung und dem Kontrollwesen (Backoffice) besetzt. Eine von der Innenrevision der Barings Bank geforderte Trennung des Front- und Backoffices wurde aufgrund der von Nick Leeson nach London berichteten Erfolgsmeldung über stark steigende Gewinne, resultierend aus risikolosen Arbitragegeschäften, vom Senior Management nicht für erforderlich gehalten. Dies ermöglichte Nick Leeson, stark spekulative Geschäfte an der Börse von Singapur und Japan zu tätigen und etwaige Verluste durch ein ausgeklügeltes System von nicht überprüften Absicherungskonten auszugleichen. Eine

6) Siehe Fischer Weltalmanach 2006 unter www.weltalmanach.de.

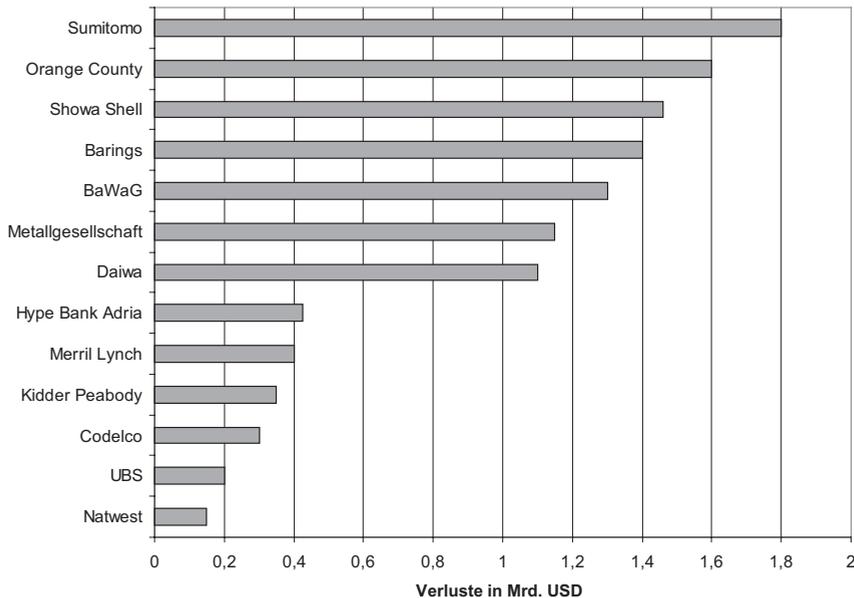


Abbildung 1.1: Beispiele großer Verlustfälle der letzten Jahre – nicht alle Fälle sind eindeutig Operational Risk zuzuordnen⁷⁾

wirksame Kontrolle dieser Geschäfte, die er über ein dubioses Differenzkonto 888888 buchen ließ, fand damit nicht statt. Letztlich hielt Nick Leeson seit 1993 eine offene Position ohne Absicherung. Als der Japanische Aktienmarkt aufgrund des Erdbebens in Kobe zusammenbrach, funktionierte dieses System nicht mehr und es häufte sich kurzfristig ein Gesamtverlust von 1.4 Milliarden US-Dollar an. Dies führte schließlich zur Insolvenz der Barings Bank, einem Finanzinstitut mit über 200jähriger Tradition. Vordergründig könnte man anführen, dieser Verlust entstand aufgrund des Zusammenbruchs des Japanischen Marktes und wurde so durch Marktrisiko verursacht. Wären jedoch die Abläufe und Prozesse früher kontrolliert worden und wäre vor allem die empfohlene Trennung von Abwicklungs- und Handelsgeschäft umgesetzt worden, hätte man dies verhindern können. Damit ist dies ein klassischer Fall eines eingetretenen operationellen Risikos.⁸⁾

Ein ähnlich spektakulärer Fall mangelnder Kontrolle verursachte einen Verlust von ca. 1,8 Milliarden US-Dollar im Jahr 1996 bei Sumitomo. Von 1986 bis 1996 realisierte der Chefhändler der Sumitomo Corporation, der

7) Siehe hierzu Peachey 2001.

8) Eller/Gruber/Reif, 2002, Seite 105.

nach dem von ihm kontrollierten Anteil am Weltkupfermarkt so genannte »Mr 5 %« Yasuo Hamanaka, durch unerlaubte Transaktionen in Kupfer, Verluste in Höhe von 1,8 Milliarden US-Dollar. Sein Agieren, das Auswirkungen auf den gesamten Weltkupfermarkt hatte, wurde seitens der Bank schlichtweg nicht kontrolliert. Gemäß Schätzungen haben andere Investmentbanken, die Commodity Derivate handeln, wie beispielsweise JP Morgan, Goldman Sachs, Lehman Brothers und Merrill Lynch aufgrund der damit zusammenhängenden Volatilität der Kupferpreise einen Verlust von etwa 100 Millionen US-Dollar erlitten.⁹⁾ Auch dieser Fall ist Operational Risk zuzuordnen, da neben dem betrügerischen Vorgehen von Yasuo Hamanaka insbesondere auch mangelnde Kontrollen zu diesem Verlust geführt haben.

In einem ähnlichen Fall hat sich 1995 bei der Daiwa Bank ein Verlust von etwa 1,1 Milliarden US-Dollar ergeben. Dabei hat der 1983 zum Chef des Bondhandels beförderte Toshihide Iguchi der Daiwa Bank in New York über elf Jahre hinweg bis 1995 durch vorschriftswidrige Geschäfte und Scheingeschäfte in zehn Jahren US Treasury Bonds einen Verlust von 1,1 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet und versteckt. Dabei hat er etwa 30 000 unautorisierte Geschäfte abgeschlossen und täglich einen durchschnittlichen Verlust von etwa 400 000 US-Dollar verursacht.¹⁰⁾ Es gab bei Daiwa keine nennenswerten Managementkontrollen und nicht einmal einfachste interne Prüfungen, welche die unerlaubten Geschäfte sofort hätten aufdecken können, aus diesem Grund ist auch dieser Verlust dem mangelnden Management von operationellen Risiken zuzuordnen. Die Bank wurde insolvent, und elf Führungskräfte wurden wegen Vernachlässigung ihrer Aufsichtspflicht zu Schadenersatzzahlungen verurteilt.

Im Fall von Orange County war 1994 hingegen kein Betrug, sondern fehlende Kontrollen und mangelndes Sachverständnis die Ursache für einen entstandenen Verlust von etwa 1,6 Milliarden US-Dollar. Der Treasurer des Orange County Investment Pools in Kalifornien hatte bei gleichbleibenden bis fallenden Zinsen über mehrere Jahre dem Fonds durch Veranlagung in Repos beträchtliche Gewinne beschert. Er realisierte aber durch den Anstieg des Zinsniveaus ab 1994 und die daraufhin fallenden Anleihekurse und den damit zusammenhängenden »collateral calls« enorme Verluste bis hin zur Insolvenz. Was zunächst nach Marktrisiko klingt, ist vor allem aber auch ein Versagen der internen und externen Kontrollen, zum Teil aber auch fehlendes Sachverständnis und ein Mangel an Managementkompetenz.

9) Peachey, 2001, Seite 50.

10) Instefjord/Jackson/Perraudin, 1998, Seite 151.

In einem weiteren spektakulären Fall in Deutschland entstand gleich mehreren großen Banken, allen voran der Deutschen und der Dresdner Bank, zusammen ein Verlust von insgesamt 2,4 Milliarden DM aufgrund der Gewährung überhöhter Kredite an den Bauunternehmer Jürgen Schneider. Eine für die Höhe der Kredite völlig unangemessene und mangelnde Überprüfung der Finanzierungsgeschäfte sowie der zum Teil gefälschten Unterlagen ermöglichten ihm immer neue Kredite. Das Urteil des Gerichtsverfahrens, das Schneider Betrug in mehreren Fällen vorwirft, bescheinigt auch den beteiligten Banken grobe Fahrlässigkeiten bei der Kreditvergabe, die erst die enorme Höhe des Betruges ermöglichte. In Deutschland ließ sich Dr. Jürgen Schneider bis 1994 bei über 50 Banken mittels gefälschter Bilanzen und Bauunterlagen sowie Mietverträge überhöhte Kredite gewähren, mit denen er ein Immobilienimperium aufbaute und ein gut funktionierendes Termingeldkarussell betrieb. Sein wirtschaftlicher Zusammenbruch hinterließ einen Nettoverlust von 2,4 Milliarden DM. Die Banken gingen dabei nachlässig vor und prüften die Finanzierungsgeschäfte Schneiders nicht in vollem Umfang. Zum Teil lagen hierbei Managementfehler, verursacht durch Fehlentscheidungen beziehungsweise Beeinflussung durch das Bankmanagement, vor.

Auch die Deutsche Metallgesellschaft erlitt 1992 bis 1994 durch Ölhandelsgeschäfte und deren Absicherung einen Verlust von 2,3 Milliarden DM. Man hatte Öllieferzusagen in beträchtlicher Größe revolving durch kurzfristige Ölfutures-Kontrakte abgesichert und war während des Ölpreisverfalls 1993 infolge der Nachschusszahlungen in einen Liquiditätsengpass geschlittert. In dessen Verlauf wurden vom Chefhändler vorgeschlagene Maßnahmen zur Absicherung gegen weitere Preissenkungen, wie beispielsweise durch Kauf von Put-Optionen, nicht durchgeführt und der Aufsichtsrat drängte auf eine Reduktion der Volumina von Lieferkontrakten und Hedge-Positionen, die einen Großteil der Verluste überhaupt erst realisierten. Die genaue Verantwortung für die notwendig gewordene Sanierung des MG-Konzerns ist umstritten. Offensichtlich lag aber auf Seiten der Geschäftsleitung unzureichendes Sachverständnis und mangelndes Risikomanagement vor.¹¹⁾

Neben den bereits genannten Fällen hatten in den letzten Jahren spektakuläre Bilanzfälschungsskandale wie Enron oder Worldcom einen direkten Bezug zu operationellen Risiken. Beispielsweise gehörte der Energiekonzern Enron zu den zehn größten Konzernen der USA und verursachte aufgrund fortgesetzter Bilanzfälschung einen der größten Unternehmens-

11) Erben, 2007, Seite 54.

skandale, den die US-Wirtschaft bislang erlebte. Im Oktober 2000 bestätigte Enron, dass die US-Börsenaufsicht SEC eine Voruntersuchung begonnen hat, um mögliche Konflikte aufgrund der Beteiligungsverträge zu klären. Enron gestand ein, dass Gewinne in den Jahren zuvor um 1,2 Milliarden US-Dollar zu hoch ausgewiesen wurden.¹²⁾ In diesem Zusammenhang wurde bekannt, dass rund 500 Enron-Manager kurz vor der Pleite ihres Konzerns massive Bonuszahlungen erhalten hatten. So ließ sich der CEO Kenneth Lay eine Abfindung in Höhe von 205 Millionen US-Dollar auszahlen. Die Vorgänge hatten durch den so genannten Sarbanes-Oxley Act unter anderem eine drastische Verschärfung der gesetzlichen Vorschriften zur Unternehmensberichterstattung zur Folge.

Ursache für die oben aufgezeigten Einzelfälle waren häufig Betrug, wie beispielsweise interner Betrug im Fall Leeson oder externer Betrug im Fall Schneider, ohne den es offensichtlich nicht zu einem derartigen Verlust hätte kommen können. Da das jeweilige Unternehmen selbst kaum Einfluss auf die betrügerischen Absichten seiner Mitarbeiter oder Kunden nimmt, bleibt keine andere Wahl, als durch eine effektive Kontrollstruktur dafür zu sorgen, dass Betrug verhindert oder zumindest erschwert wird. Des Weiteren können durch derartige Kontrollen teilweise auch Bearbeitungsfehler oder Qualitätsmängel korrigiert werden.

In den meisten genannten Fällen richteten sich die Ursachen an das Versagen der Kontrollmechanismen sowie der dafür erforderlichen und funktionierenden Organisation, die beispielsweise eine systematische Funktionstrennung zwischen Geschäfts- und Kontrolleinheiten vorsieht. Obwohl beispielsweise im Fall Leeson durch Hinweise von der Innenrevision das Problem bereits identifiziert wurde, hat diese niemand hinterfragt und niemand korrigierend eingegriffen. Durch die Erwartung an die vermeintlich hohen Profite wurden die Warnungen ignoriert. Aus diesen Gründen müssen die Kontrollmechanismen organisatorisch fest verankert sein und bis zur Geschäftsführung reichen. Die Kombination von Auslösern und Einflussfaktoren ist typisch für operationelle Risiken und in der Regel verantwortlich für die Höhe des Verlustes. Ohne den Auslöser hätte es nie zu einem Verlust kommen können, aber mit funktionierenden Kontrollen wäre der Schaden sehr begrenzt, wenn nicht sogar völlig vermeidbar gewesen.

Doch nicht nur Betrugsfälle stehen im Zusammenhang mit operationellen Risiken. Wie folgendes Beispiel einer Schadensersatzforderung zeigt, existieren weitere prominente Fälle für andere charakterisierende Faktoren, die operationelle Risiken hervorrufen.

Sechs weibliche Beschäftigte der Dresdner Kleinwort Wasserstein hatten Anfang 2006 in New York eine Klage gegen ihren Arbeitgeber eingereicht und ursprünglich rund 1,4 Mrd. US-Dollar wegen angeblicher Diskriminierung gefordert. Die Klägerinnen warfen der Investmentbank vor, ihnen bewusst Positionen in Führungsetagen vorenthalten und sie im Vergleich mit Männern schlechter bezahlt zu haben. Sie sollen zudem dazu aufgefordert worden sein, eine Feier zu verlassen, damit ihre Kollegen ungestört ein Strip-Lokal besuchen konnten. Dresdner Kleinwort hatte die Vorwürfe stets als unbegründet zurückgewiesen. Das Verfahren wurde schließlich zur Zufriedenheit aller Beteiligten mit einem Vergleich beigelegt.¹³⁾ In der Vergangenheit wurden zur Beilegung von solchen Rechtsstreitigkeiten mit Angestellten Beträge in mehrstelliger Millionenhöhe gezahlt. Im Sommer 2004 zahlte Morgan Stanley in einem ähnlichen Rechtsstreit 54 Millionen Dollar, um einen Vergleich zu erreichen.

Diese Liste prominenter Beispiele ließe sich beliebig um weniger spektakuläre Fälle erweitern. Auch steigt mit abnehmendem Schadensausmaß die Anzahl jener Vorfälle, die nie an die Öffentlichkeit gelangen, stark an. Das Bedrohungspotenzial durch Rufschädigung, das sich – gerechtfertigt oder nicht – in Form entgangener Gewinne als Folge des Vertrauensverlustes von Kunden beziehungsweise Anlegern realisieren kann, ist nicht zu unterschätzen. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Reputationsrisiken. Diese können allgemein von Ereignissen ausgehen, welche potenziell das langfristige Vertrauen, welches dem Unternehmen von innen oder von außen entgegengebracht wird, beeinflussen. Reputationsrisiken werden nicht immer von operationellen Risiken hervorgerufen, jedoch können daraus erhebliche Schäden für das Unternehmen entstehen. Aus diesem Grund ist es erforderlich, das Risikomanagement nicht nur auf operationelle Risiken zu beschränken, sondern auch die angrenzenden Risikoarten zu berücksichtigen und sowohl die jeweiligen Definitionen als auch die Abhängigkeiten und Abgrenzungen zwischen den Risikoarten zu verstehen.

1.2 Definition operationeller Risiken

1.2.1 Definitionen und Abgrenzungen

Operationelle Risiken stehen nicht nur im Zusammenhang mit großen Betrugsfällen, sondern beispielsweise auch mit Unzulänglichkeiten in der IT-Infrastruktur oder den damit zusammenhängenden Prozessen. Im Fol-

13) Siehe Handelsblatt vom 18.05.2007.

genden wird die Definition operationeller Risiken sowie die Abgrenzung zu den anderen bereits bestehenden Risikoarten dargestellt.

Allgemein versteht man im Finanzbereich unter Risiko die Gefahr eines finanziellen Schadens oder Verlustes. In der modernen Portfoliotheorie wird hiermit die Gefahr bezeichnet, ein bestehendes Anlageziel nicht zu erreichen.¹⁴⁾ Erwartete Verluste gelten demnach nicht als Risiken. Unter Risiko wird in Finanzbereichen deshalb die Möglichkeit von unerwarteten Verlustfällen beziehungsweise von unerwarteten negativen Ergebnisveränderungen verstanden. Bei der Charakterisierung des Risikos ist hervorzuheben, dass hierunter eine potenzielle Verlustgefahr verstanden wird, während ein Verlustereignis, beispielsweise verursacht durch operationelle Risiken, bereits eingetreten ist. Dieser zunächst trivial erscheinende Unterschied ist insbesondere für die in späteren Kapiteln dargestellte Verlustdatensammlung aber auch für das Risk Assessment wichtig.

Die durch ein eingetretenes Risiko beschriebenen Ergebnisveränderungen können auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden. Die allgemein übliche Kategorisierung der Risiken im Finanzsektor erfolgt deshalb nach deren Hauptursache. So unterscheidet man unter anderem zwischen Markt-, Kredit- und operationellen Risiken.

Das Marktrisiko beziehungsweise Marktpreisrisiko umfasst Risiken, die sich durch Veränderungen der Marktpreise ergeben, die als Ursache für die Wertschwankungen gelten. Das Kreditrisiko besteht in der Gefahr eines teilweisen oder vollständigen Verlustes von Forderungen aus Finanzgeschäften aufgrund von Bonitätsverschlechterungen bis hin zur Insolvenz. Der Ausfall von Forderungen ist dabei nicht nur auf Kredite, sondern beispielsweise auch auf Handelsgeschäfte bezogen.

Um das operationelle Risiko in seiner Definition präziser einzuordnen, ist es sinnvoll, die damit verwandten Risikoarten strategisches-, Geschäfts- und Reputations-Risiko zu betrachten.

Das strategische Risiko besteht darin, dass das Management wesentliche Entwicklungen und Branchentrends nicht rechtzeitig erkennt oder falsch einschätzt. In der Folge kann es daraufhin zu Grundsatzentscheidungen kommen, die sich hinsichtlich der Erreichung der langfristigen Unternehmensziele ex post als unvorteilhaft erweisen und teilweise schwer reversibel sind.

Das Geschäftsrisiko beinhaltet das Risiko der unerwarteten negativen Veränderung des Geschäftsvolumens oder der Margen. Die Folge sind nachhaltige Ergebnisrückgänge mit entsprechender Auswirkung auf den

Marktwert des Unternehmens. Geschäftsrisiken können aus deutlich verschlechterten Marktbedingungen, Veränderungen der Wettbewerbsposition oder des Kundenverhaltens resultieren.

Das Reputationsrisiko beschreibt das Risiko eines finanziellen Schadens durch Imageverlust bei Kunden, Investoren, Geschäftspartnern oder Regulatoren. Eine quantitative Behandlung des strategischen-, Geschäfts- und Reputationsrisikos gilt bislang als äußerst schwierig und erfolgt deshalb meist nur pauschal.

Nicht zuletzt aufgrund großer Schadensfälle wurde Anfang 2001 durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht das erste Konsultationspapier veröffentlicht, worin operationelle Risiken als ein wesentlicher Bestandteil aufgeführt wurden. Darin wurde darauf fokussiert, dass diese Schadensfälle andere primäre Ursachen hatten als Marktpreisschwankungen oder Bonitätsverschlechterungen. Während in frühen Arbeitspapieren operationelle Risiken teilweise noch als »sonstige« Risiken, welche nicht zu Markt- oder Kreditrisiko gehören, komplementär definiert wurde, lautet die darin sukzessive erarbeitete und veröffentlichte Definition für Operational Risk:¹⁵⁾

Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events.

Operationelle Risiken sind damit durch die Faktoren Mensch, Technologie, Prozesse und externe Ereignisse charakterisiert.

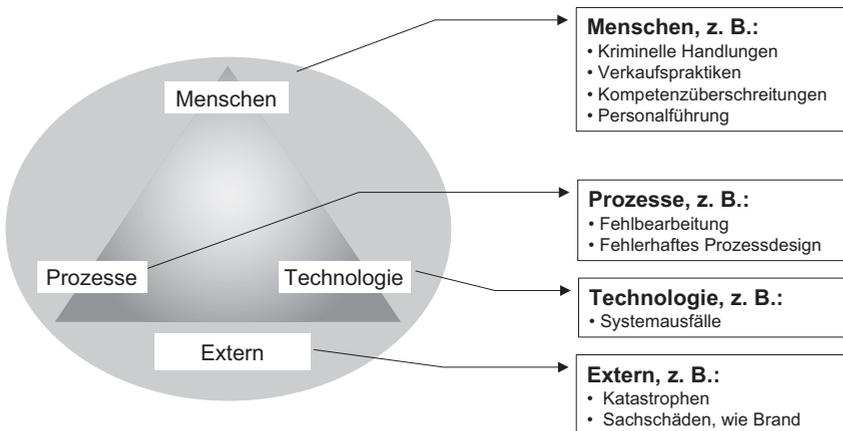


Abbildung 1.2: Faktoren zur Charakterisierung von operationellen Risiken

15) Basel Committee on Banking Supervision, Juni 2004, Seite 127.

Das strategische Risiko und das Reputationsrisiko sind dabei nicht Teil des operationellen Risikos. Dagegen sind Rechtsrisiken im Sinne der Gefahr von Verlusten aufgrund der Verletzung geltender rechtlicher Bestimmungen Bestandteil des operationellen Risikos.

Da die hiermit vorgegebene Definition für operationelle Risiken in der täglichen Praxis verschiedene Fragen und Probleme aufwirft, ist es erforderlich, sich eingehend mit deren Interpretation zu beschäftigen. Hierzu wurde für die Anwendbarkeit in Deutschland, in Zusammenarbeit zwischen der Bundesbank (BuBa), dem Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen (BaFin) und Industrievertretern, eine Empfehlung für deren Interpretation erarbeitet.¹⁶⁾

Darin wird das Risiko aufgrund einer Gesetzesänderung oder einer geänderten Rechtsprechung, für in der Vergangenheit abgeschlossene Geschäfte Verluste zu erleiden, auch als operationelles Risiko aufgefasst. Das Risiko, aufgrund einer geänderten Rechtslage die zukünftige Geschäftstätigkeit umstellen zu müssen, ist nicht als operationelles Risiko zu verstehen. Insgesamt umfasst das operationelle Risiko die Gefahr von Verlusten, die sich im Institut selbst manifestieren. Verluste, die innerhalb eines Dienstleistungsanbieters auftreten, mit dem ein Vertrag über die Auslagerung von Tätigkeiten abgeschlossen wurde, gehören nicht zum operationellen Risiko des beauftragenden Finanzinstituts. Dies gilt unter der Voraussetzung, dass sich die Verluste nicht auf das Finanzinstitut selbst auswirken und vom externen Dienstleister getragen werden. Zu operationellen Risiken gehören in diesem Zusammenhang solche Verluste, die durch eine mangelnde oder nicht erfolgte Leistung des Dienstleistungsanbieters im Institut entstehen. Hierbei ist auch das Rechtsrisiko des Auslagerungsvertrages selbst zu berücksichtigen.

1.2.3 Die Kategorisierung

Neben dieser Abgrenzung zwischen den Risikoarten ist es wichtig, die charakterisierenden Faktoren operationeller Risiken detaillierter zu beschreiben. Bevor die verschiedenen Facetten der Risikofaktoren genauer untersucht werden, ist es hilfreich, sich jeweils grundsätzlich mit der Wirkungsweise zwischen Ursache, Ereignis und Effekt auseinanderzusetzen, die häufig auch als die Dimensionen von Operationellen Risiken bezeichnet werden.

16) Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen 2006, Empfehlung des Fachgremi-

ums operationelles Risiko zur OpRisk-Definition.

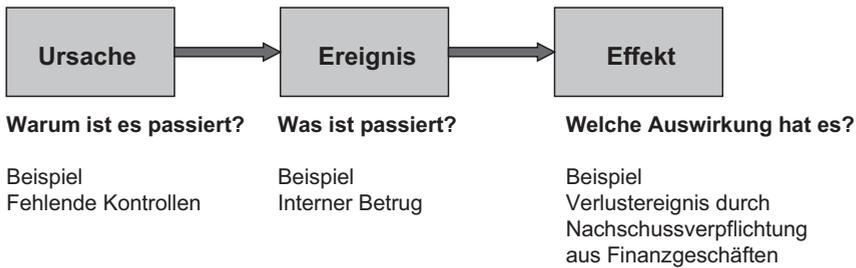


Abbildung 1.3: Dimensionen operationeller Risiken

Im Mittelpunkt dieser Wirkungskette steht das Ereignis, das eine Abweichung vom normalen Geschäftsprozess darstellt. Hierbei geht es zunächst um eine Analyse, was genau passiert ist.

Im Fall von Nick Leeson ist das Ereignis die betrügerische Manipulation seiner Handelsgeschäfte. Bei der Analyse des Ereignisses ist man natürlich auch an der oder den Ursachen interessiert, warum ein Schadensfall auftreten konnte. Dabei kann ein Ereignis auch aus mehreren Ursachen resultieren. In unserem Beispiel waren unter anderem fehlende Kontrollmechanismen ursächlich für den Barings Fall. Der Effekt oder die Auswirkung in diesem Beispiel entstand durch Nachschussverpflichtungen für die Bank von Seiten der Börse, die Nick Leeson nicht mehr vertuschen konnte.

Dieser Fall verdeutlicht, dass die Risikosteuerung an den Ursachen ansetzen muss, um derartige Verluste zu vermeiden. In der Praxis ist die Trennung zwischen Ursache, Ereignis und Effekt häufig komplex und schwer trennbar. Oft kommt es zu einer Verkettung unglücklicher Umstände, die zu einem großen Verlustereignis führen. Beispielsweise kann ein Gebäudebrand zu vielen Folgeereignissen führen. Diese zum Teil komplexen Ursache-Wirkungsrelationen lassen sich in der Praxis manchmal nur schwer analysieren.

Gemäß der Definition operationeller Risiken lassen sich die Ursachen in die vier Faktoren Mensch, Technologie, Prozesse und externe Ereignisse einteilen. Eine standardisierte Klassifizierung dieser Faktoren in detaillierte Ursachenkategorien gibt es bislang nicht. In den Finanzinstituten werden hierfür eigene Kategorisierungsschematas mit unterschiedlichen Detaillierungsgraden verwendet. Die Kategorisierung von Ursachen ist häufig schwierig, da die Ursachen sehr vielschichtig und komplex sind und sich nur schwer in ein Schema pressen lassen.

Bei der Charakterisierung operationeller Risiken hat man sich deshalb auf die Beschreibung der verschiedenen Ereigniskategorien fokussiert. In Abbildung 1.4 ist eine Übersicht über die verschiedenen Ereigniskategorien, häufig auch als Risikokategorien bezeichnet, dargestellt, die von regulatorischer Seite für die Sammlung von Ereignissen bei Finanzinstituten vorgesehen sind.¹⁷⁾

Die Kategorisierung spielt eine wichtige Rolle, da über diesen Weg die Ergebnisse der Verlustdatensammlung aber auch der identifizierten Risiken zwischen den verschiedenen Finanzinstituten verglichen werden können.

Ereigniskategorie (1. Ebene)
Interner Betrug
Externer Betrug
Beschäftigungspraxis und Arbeitsplatzsicherheit
Kunden, Produkte & Geschäftsgepflogenheiten
Sachschäden
Geschäftsunterbrechungen und Systemausfälle
Abwicklung, Vertrieb und Prozessmanagement

Abbildung 1.4: Ereignis oder Risikokategorien gemäß Baseler Anforderungen

Im Rahmen einer in 2002 vom Baseler Ausschuss organisierten Studie, der »Loss data collection exercise« (LDCE) wurden die Zeitreihen von Verlustdaten der teilnehmenden Finanzinstitute analysiert.¹⁸⁾ Die dargestellte Abbildung 1.5 und Abbildung 1.6 zeigen die prozentuale Aufteilung der resultierenden Verlustdaten nach Gesamtsumme und nach Verlusthäufigkeit auf die verschiedenen Risikokategorien. In beiden Fällen zeigt sich eine Konzentration der Verluste in der Kategorie »Abwicklung, Vertrieb und Prozessmanagement«. Dies zeigt, dass für die Finanzinstitute unter anderem an dieser Stelle Handlungsbedarf besteht, die Prozesse zu verbessern um derartige Verluste zu reduzieren oder gar zu vermeiden. Die einheitliche Kategorisierung der Ereignisse stellt demnach eine wichtige Voraussetzung für die Vergleichbarkeit solcher Ergebnisse dar.

17) Siehe Basel Committee on Banking Supervision 2004, Seite 224 sowie Kapitel o. **18)** Basel Committee on Banking Supervision, March 2003.

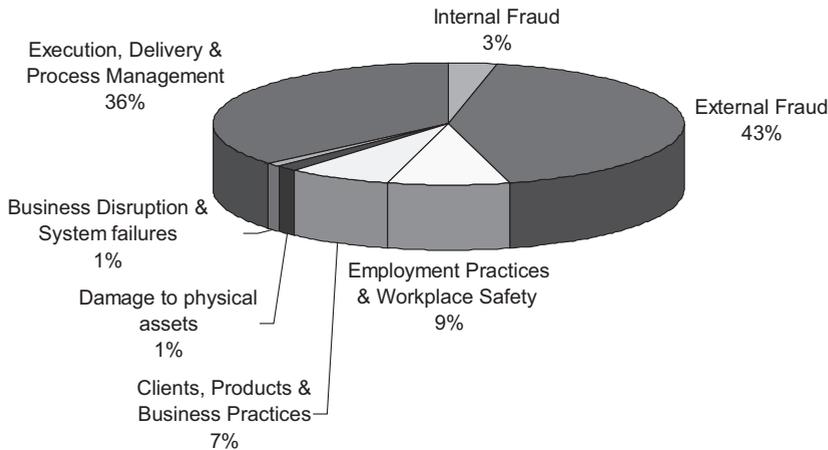


Abbildung 1.5: Prozentuale Aufteilung der Verluste der LDCE nach Verlustanzahl

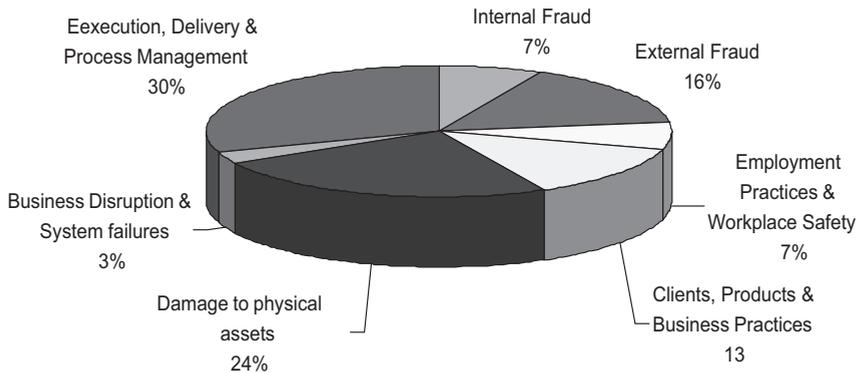


Abbildung 1.6: Prozentuale Aufteilung der Verluste der LDCE nach Gesamtsumme

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Einteilung von Verlustereignissen in die Risikokategorien häufig schwierig ist, da die Kategorisierung nicht eindeutig und teilweise unvollständig ist. Gerade bei großen und komplexen Verlustereignissen ist es manchmal schwierig zwischen Ursache und Effekt zu unterscheiden. Hilfreich ist, die oben bereits dargestellte Fragestellung zur Unterscheidung heranzuziehen.

Nach Klärung der Ursache und des Ereignisses im Rahmen der Operational Risk Dimensionen ist für das Unternehmen auch der Effekt maßgeblich. Hierbei können neben dem Verlust auch andere Effektarten relevant sein. Abhängig von der unternehmensspezifischen Definition könnten

hierzu beispielsweise auch Rückstellungen oder interner Personalaufwand zur Behebung eines Schadens gehören. Eine weitere Effektart könnte ein so genannter Beinaheverlust (near miss) sein. Dazu gehören Verlustereignisse, die durch einen glücklichen Umstand zu keinem oder zu keinem nennenswerten Verlust geführt haben. Um bei einem nächsten derartigen Ereignis nicht doch einen Verlust zu erleiden, ist es sinnvoll, diese Beinaheverluste hinsichtlich ihrer Ursachen zu analysieren und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Eine weitere Effektkategorie könnte auch ein Gewinn sein. Beispielsweise könnte ein Händler einen Kundenauftrag für eine Wertpapierorder falsch durchgeführt haben. Bei entsprechendem Kursverlauf könnte die Rückabwicklung einen Ertrag aus dem Wertpapiergeschäft erzeugen. Es lässt sich erkennen, dass mehrere Effektkategorien relevant sein können. Aus diesem Grund ist es insbesondere bei der Verlustdatensammlung wichtig, vorher die relevanten Effektkategorien sowie die jeweiligen Verlustkomponenten möglichst genau festzulegen.

1.3 Überblick über das Management operationeller Risiken

Um Verluste bereits vor ihrer Entstehung zu vermindern oder gar zu vermeiden, ist die Verankerung eines effizienten Managements operationeller Risiken im Unternehmen erforderlich. Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über das Management dieser Risiken.

1.3.1 Die Zielsetzung des Managements operationeller Risiken

Die Zielsetzung bei der Umsetzung eines proaktiven und systematischen Operational Risk Managements besteht darin, Verluste in Abhängigkeit von einer bewusst gesteuerten Kosten-/Nutzen-Relation zu vermeiden beziehungsweise zu reduzieren und dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Dies erfordert, drohende operationelle Risiken zu identifizieren und zu managen noch bevor daraus Verluste entstehen können. Eine Voraussetzung hierfür ist, diese Risiken zunächst transparent zu machen. Eine offene Risikokultur, in der die Wahrnehmung der Risiken als Chance zur Verbesserung verstanden wird und Offenheit im Umgang mit Risiken herrscht, soll die Identifizierung von operationellen Risiken und gegebenenfalls weiteren Schwachstellen unterstützen. Diese Offenheit erfordert umfangreiche Kommunikation und auch Schulungen der Mitarbeiter über

operationelle Risiken und die dafür erforderlichen Prozesse im Unternehmen. Hierdurch soll sich auch das Risikobewusstsein der Mitarbeiter im Tagesgeschäft erhöhen. Aufgrund der umfassenden Analyse der Produkte, Leistungen und Prozesse innerhalb des Operational Risk Management Prozesses sollen ferner die Geschäftsprozesse optimiert und sowohl die Mitarbeiter- als auch die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Durch die Optimierung von Maßnahmen und deren Wirkungsgrad innerhalb des Operational Risk Management Prozesses sollen nicht nur Verluste sondern auch mögliche Reputationsschäden verringert beziehungsweise vermieden sowie eine bessere Außenwirkung des Unternehmens erzielt werden.¹⁹⁾

Die wesentlichen internen Zielsetzungen sollten in Form einer Operational Risk Strategie festgelegt und firmenweit kommuniziert werden. Darin ist ferner enthalten, welche Risiken bewusst von der Bank getragen und welche Risiken durch steuernde Maßnahmen gemindert, vermieden oder auf Dritte übertragen werden sollen. Darüber hinaus sollten darin Verfahren zur

- Identifizierung
- Bemessung
- Überwachung
- Berichterstattung
- Steuerung

festgelegt sein.²⁰⁾ Des Weiteren könnte in der Operational Risk Strategie die Zielsetzung bezüglich der Risiko-/Ertragsoptimierung sowie das Erreichen bestimmter Benchmarks formuliert werden. Vorgegebene Limitierungen für Operational Risk, wie beispielsweise Verlusttrigger, können ebenfalls Bestandteil der Operational Risk Strategie sein.

Letztlich ist der Umgang mit Operational Risk Management auch sehr stark mit der Unternehmenskultur verbunden und damit, dass diese Risikoart auch Chancen beinhaltet, nämlich die Chance aus Fehlern zu lernen und Missstände zu verbessern. Hierbei spielen verschiedene Fragen eine wichtige Rolle:

- Wie ist die Risikokultur im Unternehmen zu bewerten?
- Werden Risiken offen und ehrlich diskutiert?
- Ist das Handeln in der Organisation auf allen Ebenen transparent und nachvollziehbar?
- Werden Fehler als Chancen betrachtet, um daraus zu lernen, oder werden Sanktionen eingeleitet?

19) Siehe auch Auer, 2005.

20) Deutsche Bundesbank/Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht, 2005,
Seite 10.

Zu den Zielsetzungen bei der Umsetzung des Operational Risk Management Prozesses gehört natürlich auch die Erfüllung der damit zusammenhängenden regulatorischen Anforderungen.

1.3.2 Wesentliche Bestandteile des OpRisk-Managements

Im Allgemeinen können in jedem Bereich eines Unternehmens durch die kennzeichnenden Faktoren Mensch, Technologie, Prozesse und externe Ereignisse operationelle Risiken entstehen und sich im Schadensfall zu entsprechenden Verlusten realisieren. Aus diesem Grund sind, im Gegensatz zu den anderen Hauptrisiken wie etwa Markt- oder Kreditrisiken, alle Geschäftsbereiche der Finanzinstitute relevant für operationelle Risiken. Natürlich kann die Auswirkung der Risiken hinsichtlich der Schadenshöhe und -häufigkeit unterschiedlich ausfallen. Dies kann dazu führen, dass in bestimmten Bereichen bislang noch wenige oder aber nur kleinere derartige Verluste auftraten. Wenn man jedoch bei der Risikoidentifikation systematisch beispielsweise anhand der Baseler Risikokategorien vorgeht, so können meist Risiken gefunden werden, die für das Operational Risk Management relevant sind. Ferner können sich Risiken auch ausschließlich auf andere Geschäftsbereiche auswirken. Dies ist üblicherweise bei Dienstleistungseinheiten oder Stabsstellen der Fall.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der unternehmensweiten Umsetzung des Managements operationeller Risiken ist, dass die Leiter der Geschäftsbereiche von der Notwendigkeit überzeugt werden und dieses Thema im eigenen Bereich priorisieren. Bei der Umsetzung kann es aufgrund der damit verbundenen Zusatzkosten und der neu geschaffenen Transparenz zu Vorbehalten kommen. Um die oberen Management-Ebenen der Geschäftsbereiche für dieses Thema zu sensibilisieren, ist insbesondere die Darstellung des Mehrwerts für das Unternehmen durch das aktive operationale Risikomanagement von großer Bedeutung.

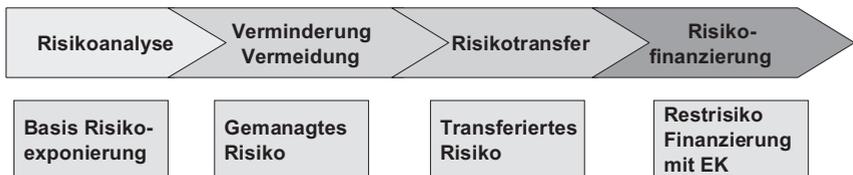


Abbildung 1.7: Vom Risiko zu den Kapitalkosten²¹⁾

21) Eller/Gruber/Reif, 2002, Seite 290.

Im Allgemeinen besteht das Management operationeller Risiken, wie in Abbildung 1.7 dargestellt, aus der systematischen Risikoanalyse, der Minimierung beziehungsweise Vermeidung von Risiken, dem Risikotransfer und der Finanzierung des Restrisikos mit Eigenkapital. Bei der Verminderung und Vermeidung sowie beim Transfer von operationellen Risiken müssen Entscheidungen über Maßnahmen zur Risikosteuerung getroffen werden.

1.3.3 Entwicklungsstufen des Managements operationeller Risiken

Im Vergleich zu Markt- oder Kreditrisiko sind operationelle Risiken bei Banken eine junge Disziplin. Während sowohl für Marktrisiko und Kreditrisiko schon seit Mitte der Neunziger Jahre Methoden und Konzepte entwickelt wurden, ist der Reifegrad der methodischen Entwicklung bei operationellen Risiken deutlich geringer. Dies liegt sicherlich am universellen Charakter dieser Risikoart aber auch an der Datensituation für die Verwendung von methodischen Konzepten. Ferner sind für die Entwicklung eines Managements operationeller Risiken, bestehend aus dem Management und Controlling von der Risikoanalyse bis zur Risikofinanzierung zunächst bestimmte Voraussetzungen zu schaffen und verschiedene Entwicklungsstufen zu durchlaufen. Wesentliche Bestandteile des Operational Risk Managements sind in Abbildung 1.8 dargestellt.²²⁾

Zu den Grundvoraussetzungen gehört zunächst ein Rahmenwerk (Operational Risk Framework), in dem die jeweiligen Rahmenbedingungen festgelegt sind. Dieses Rahmenwerk beinhaltet die Organisationsrichtlinien, mit den wesentlichen Regelungen zur Identifikation, Bewertung, Überwachung, Reporting und Steuerung operationeller Risiken. Hierzu gehören auch strategische Festlegungen, die explizit in Form einer Strategie (Operational Risk Strategie) dokumentiert werden sowie bankeigene Definitionen, die über die regulatorischen Vorgaben hinausgehen können.²³⁾ Bei der Festlegung der jeweiligen Definitionen und Terminologien haben die Baseler Anforderungen einen großen Beitrag zur Standardisierung geleistet. Unter anderem durch die Anforderungen aus Basel II wurde bei den Banken mittlerweile der Bedarf erkannt, entsprechende Mitarbeiterkapazitäten bereitzustellen und diese explizit mit dem Controlling beziehungsweise

22) Siehe hierzu Auer 2005, Seite 15.

23) Deutsche Bundesbank/Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht, 2005, Seite 9.

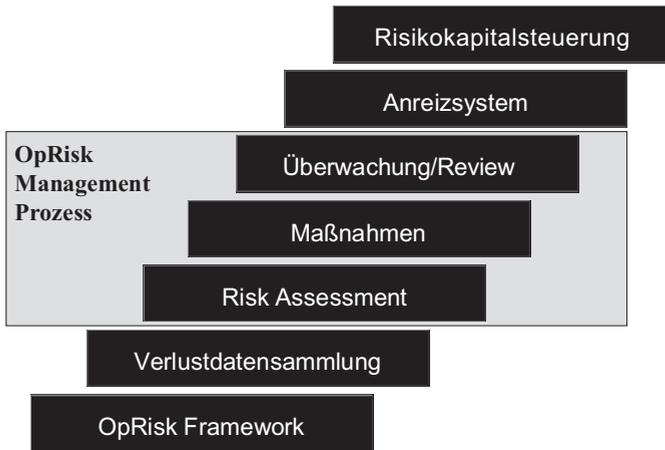


Abbildung 1.8: Wesentliche Bestandteile des Operational Risk Managements²⁴⁾

Management dieser Risiken zu beauftragen. Wie bei jedem übergreifenden Thema ist es auch hier wichtig, die Verantwortlichkeiten und Aufgabenabgrenzungen klar zu regeln. Auch dies ist ein wichtiger Bestandteil des erforderlichen Rahmenwerks.

Innerhalb eines bestehenden Rahmenwerks ist der Sammlung der Verlustereignisse aus operationellen Risiken eine hohe Bedeutung beizumessen. Hierdurch wird nicht nur eine Basis für die Risikokapitalsteuerung, sondern auch für die Identifizierung von potenziellen Verlusten gelegt.

Den zentralen Bestandteil des Managements operationeller Risiken bilden die Schritte Risikoerhebung (Risk Assessment), Maßnahmenplanung und Umsetzung, Risikoüberwachung sowie Review, die im Folgenden zusammengefasst als Operational Risk Management Prozess bezeichnet werden. Das Risk Assessment – mit der Identifikation der wesentlichen operationellen Risiken auf Basis der festgelegten Definitionen und Standards – ist die Voraussetzung für die Überwachung und das Management der Risiken. Zum Management dieser Risiken gehören unter anderem Prozessoptimierungen sowie die Reduzierung beziehungsweise Vermeidung und Versicherung wesentlicher oder vielleicht sogar existenzbedrohender Schäden aus operationellen Risiken. Der Operational Risk Management Prozess beinhaltet ferner die Überwachung der beschlossenen Steuerungsmaßnahmen. Da dieser – im Sinne eines Regelkreises – sich kontinuierlich wiederholt und fortsetzt, sollte die ständige Verbesserung des Gesamtprozesses durch eine Überprüfung (Review) sichergestellt werden.

24) Auer 2005, Seite 10.

Das Management operationeller Risiken sollte kontinuierlich verbessert werden und sich ständig den aktuellen Entwicklungen anpassen. Anreize für gutes Management dieser Risiken zu setzen, ist somit nicht nur eine interne Zielsetzung, sondern wird auch regulatorisch gefordert. Insbesondere über die Risikokapitalsteuerung wird versucht, Anreize für gutes Risikomanagement zu setzen.

Voraussetzung für eine Risikokapitalsteuerung ist zunächst die Quantifizierung der operationellen Risiken. Aufgrund der umfangreichen Datenerfordernisse für die angemessene Quantifizierung sind die bereits vorangestellten Entwicklungsstufen eine wesentliche Voraussetzung. Ziel der Quantifizierung ist die Ermittlung des erforderlichen Risikokapitals zur Abdeckung von operationellen Risiken sowie für die Einbeziehung in die Risikokapitalsteuerung. Die Steuerung erfolgt dabei durch die Allokation des Risikokapitals auf die einzelnen Aktivitäten des Unternehmens mit einem entsprechenden Performance- oder Verzinsungsanspruch auf das zu unterlegende Risikokapital.

Neben operationellen Risiken spielen auch die anderen Risikoarten, wie Markt-, Kredit- oder Geschäftsrisiko eine wichtige Rolle bei der Ermittlung des Risikokapitals. Ziel ist ein integriertes Risikocontrolling und -management mit einer ganzheitlichen Betrachtung aller substanziellen Risiken unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten. Gerade die Abhängigkeiten zwischen den Risikoarten haben eine große Auswirkung auf die Höhe des Risikokapitals. Die Berücksichtigung dieser Abhängigkeiten beispielsweise in Form von Korrelationen stellt jedoch sowohl aufgrund der Datensituation als auch aufgrund der methodischen Unterschiede zwischen den Risikoarten nach wie vor eine große Herausforderung dar und erfolgt deshalb häufig nur auf Basis von pauschalen Abschlägen, die von Experten geschätzt werden.

1.4 Risikokapital für operationelle Risiken

Sobald die Zielfunktion eines Finanzunternehmens die Maximierung des »Shareholder Value« beschreibt, ist aus ökonomischen Gründen hierfür die Ermittlung des Kapitals zur Deckung der dabei eingegangenen Risiken erforderlich. Jede Transaktion und Entscheidung innerhalb eines Unternehmens, deren Ausgang nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden kann, ist risikobehaftet.

Mit der Beschreibung des so genannten Risikokapitals – auch ökonomisches Kapital genannt – wird das Ziel verfolgt, das betriebswirtschaftlich erforderliche Kapital zur Abdeckung des Gesamtrisikos unter Berücksichtigung von institutsspezifischen Besonderheiten und eines internen Quanti-

fizierungsansatzes zu ermitteln. Das gesamte Risikokapital basiert auf dem Kapital zur Abdeckung des Gesamtrisikos, bestehend aus den verschiedenen Risikoarten, wie Marktrisiko, Kreditrisiko, operationelle Risiken, Reputationsrisiko sowie strategische Risiken.

Die Größe des quantifizierten Risikos einer Risikoart wird häufig auch »Value at Risk« (VaR) bezeichnet und beschreibt das Maß für die Verlustobergrenze einer betrachteten Einheit, die über einen bestimmten Zeitraum mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird. Das VaR bezieht sich somit auf eine bestimmte Haltedauer und ein vorgegebenes Konfidenzniveau. Als Haltedauer wird üblicherweise ein Jahr verwendet. Das Konfidenzniveau richtet sich danach, wie sicher ein Unternehmen gegen Insolvenz beziehungsweise mit welcher Ausfallwahrscheinlichkeit das Unternehmen selbst behaftet sein möchte. Das Sicherheitsniveau ist damit abhängig vom Zielrating und liegt beispielsweise für ein A+ Unternehmen bei etwa 99,95 Prozent, was einer Ausfallwahrscheinlichkeit in einem Jahr von 0,05 % entspricht. Das Risikokapital für eine Risikoart und eine betrachtete Einheit ist das erforderliche Kapital zur Abdeckung der quantifizierten Risiken und hat somit die gleiche Höhe wie der VaR.

Die Ermittlung des ökonomischen Kapitals dient primär dazu, sämtliche Risiken eines Unternehmens vergleichbar zu machen und die Geschäftsbereiche damit zu bewerten sowie daraus abgeleitete Entscheidungen zu treffen. Da das Eigenkapital zur Deckung dieser Risiken dient, besteht die Zielsetzung auch darin, die Geschäftsbereiche zu identifizieren, die das knappe Gut des Kapitals am effizientesten einsetzen.²⁵⁾

Wie in Abbildung 1.9 dargestellt, wird das Risikokapital für ein bestimmtes Konfidenzniveau aus der Verteilungsfunktion als statistische Größe abgeleitet. Das Risikokapital dient dabei zur Deckung des unerwarteten Verlustes. Auch für diese unerwarteten Risiken muss das Unternehmen Kapital vorhalten. Der erwartete Verlust, der auf Erfahrungswerten aus der Vergangenheit aufbaut, wird direkt durch die Preis- beziehungsweise Margengestaltung bereits berücksichtigt. Zur Abdeckung unerwarteter Verluste ist ein angemessenes ökonomisches Kapital vorzuhalten. Da dieses Kapital möglichst effizient eingesetzt werden sollte, wird das gesamte im Unternehmen erforderliche Risikokapital üblicherweise auf die Geschäftsbereiche verteilt und mit einem Verzinsungsanspruch versehen.

Bei Ermittlung einer Kenngröße für den Verzinsungsanspruch auf das Risikokapital stellt sich naturgemäß die Frage nach der Allokation des Risiko-

25) Siehe hierzu Auer 2007, Seite 295.

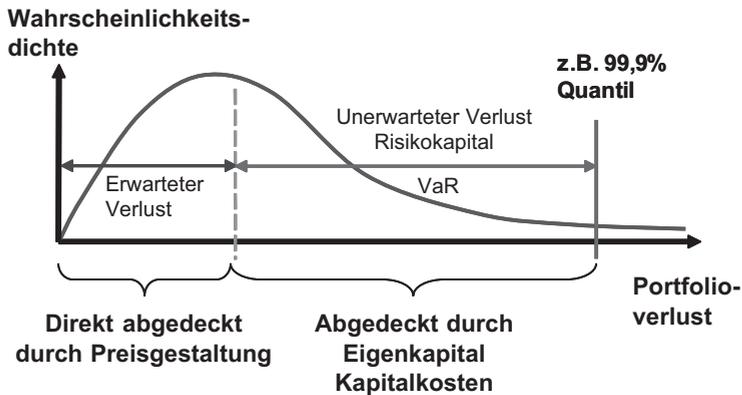


Abbildung 1.9: Risikokapital als unerwarteter Verlust

kapitals auf die einzelnen Geschäftsbereiche oder für Steuerungszwecke sogar auf die einzelnen Produkte. Hierbei bereiten insbesondere die so genannten Portfolioeffekte, auch Diversifikationseffekte genannt, bei der Aggregation der Risiken Probleme. Wird beispielsweise das VaR jeweils zweier normalverteilter Portfolios a und b aggregiert, so erhält man als Gesamt-VaR für beide Portfolios a und b einen Wert, der kleiner gleich der Summe beider VaR-Werte ist.

$$\text{VAR}(a + b) \leq \text{VAR}(a) + \text{VAR}(b)$$

Dieser, auch als Subadditivität bezeichnete Zusammenhang wird häufig auch bei nicht normalverteilten Portfolios beobachtet. Bei der Allokation des Risikokapitals sind diese Portfolioeffekte deshalb zu berücksichtigen. Dieser Effekt zeigt sich auch bei der Aggregation des jeweiligen Risikokapitals verschiedener Risikoarten.

Leider lässt sich das für die Risiken vorzuhaltende Kapital zwischen den einzelnen Banken grundsätzlich nur schwer vergleichen, da Banken die Portfolioeffekte in unterschiedlicher Weise berücksichtigen, aber auch unterschiedliche Konfidenzniveaus der Verlustverteilung als Basis für die Bestimmung des erforderlichen Risikokapitals für operationelle Risiken verwenden. Die Deutsche Bank verwendet zum Beispiel 99,98 Prozent, die Dresdner Bank hingegen verwendet ein Konfidenzniveau von 99,93 Prozent. Aus diesem Grund ist der Anteil des Risikokapitals für operationelle Risiken am gesamten Risikokapital besser für einen Vergleich geeignet.

Abbildung 1.10 zeigt hierzu einen Vergleich dieses Anteils für die vier großen deutschen Privatbanken auf Basis der Geschäftsberichte. Dabei

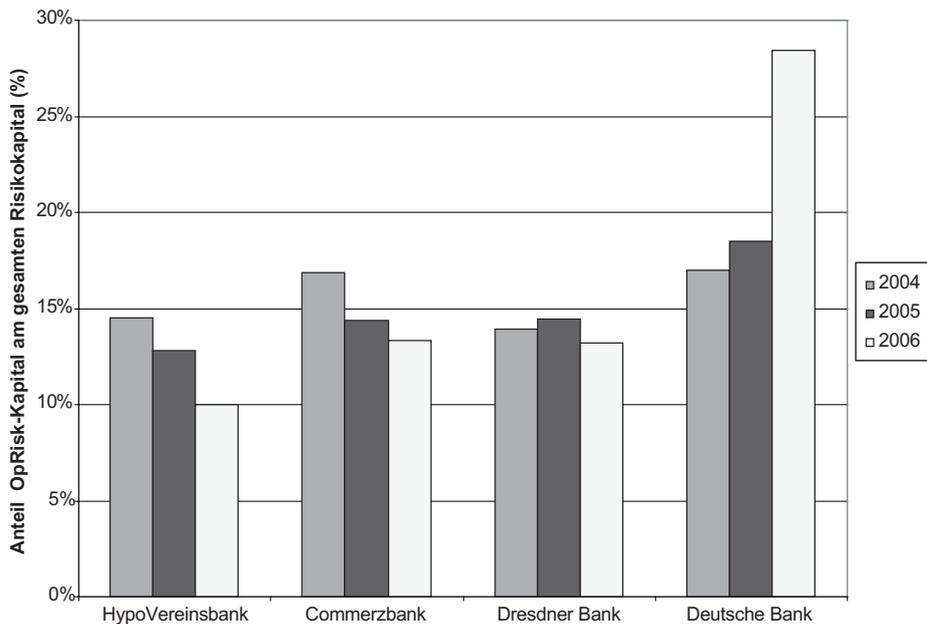


Abbildung 1.10: Anteil des Kapitals für operationelle Risiken vom gesamten Risikokapital²⁶⁾

zeigt sich ein Anteil an operationellen Risiken von etwa 12 bis 19 Prozent am gesamten Risikokapital. Im Fall der Deutschen Bank fällt dieser Anteil für 2006 sogar deutlich höher aus. Dies unterstreicht noch einmal die Bedeutung dieser Risikoart.

Um die Solvenz sicherzustellen, müssen Finanzinstitute jedoch nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus regulatorischer Sicht einen bestimmten Betrag an Eigenkapital halten, der sich proportional zu den von ihnen eingegangenen Risiken verhält. Unternehmen verfügen allgemein über eine begrenzte Risikotragfähigkeit. Deshalb werden von Seiten der Regulatoren Vorgaben hinsichtlich der Ermittlung des erforderlichen Kapitals, des so genannten regulatorischen Kapitals (regulatory capital), gemacht. Diese Vorgaben sind jedoch aus Vereinfachungsgründen häufig pauschal, basierend auf standardisierten Anrechnungsfaktoren und decken sich nicht unmittelbar mit den tatsächlichen Risiken. Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Ansätze zur Ermittlung des regulatorischen Kapitals sowie über die damit zusammenhängenden qualitativen und quantitativen Anforderungen gegeben.

²⁶⁾ Kapitalzahlen aus veröffentlichten Geschäftsberichten der jeweiligen Banken.

Als gesamtes Risikokapital wurde jeweils das diversifizierte Risikokapital verwendet.