



Operationelle Risiken

Vom Geschäftsprozessmodell zum operationellen Risiko

Matthias Hämmerle

Das Operationelle Risiko gewinnt im Rahmen des Risikomanagements von Finanzdienstleistungsunternehmen aufgrund aktueller Schadensfälle und gesetzlicher Neuregelungen wie Basel II zunehmend an Bedeutung. Das operationelle Risiko entsteht vornehmlich in den Geschäftsprozessen eines Unternehmens. Das Risikomanagement operationeller Risiken kann daher nicht isoliert neben dem Geschäftsprozessmanagement stehen, sondern muss mit diesem integriert werden.

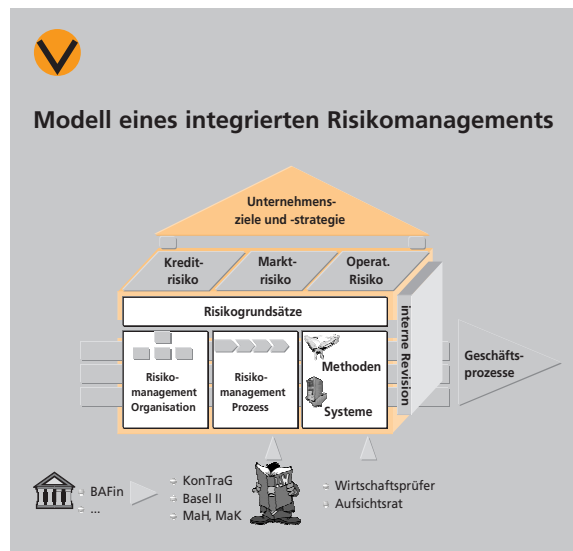
Neben dem Risikomanagement von Kredit- und Marktrisiko bei Finanzdienstleistern gewinnt die Analyse und Steuerung des operationellen Risikos zunehmend an Bedeutung.

Treiber dieser Entwicklung sind zum einen aktuelle Schadensfälle im Bereich operationeller Risiken vor allem durch mangelhaft ausgestaltete interne (Kontroll-)Prozesse wie auch zunehmende gesetzliche Anforderungen:

- > Das Konsultationspapier zu Basel II konkretisiert erstmals neben den Kredit- und Marktrisiken die operationellen Risiken, die in die Berechnung der erforderlichen Eigenkapitalausstattung einfließen. Bei der bankinternen Messung des operationellen Risikos wird das Führen einer Verlustdatenbank gefordert.
- > Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) fordert den Nachweis über die Einrichtung eines Überwachungssystems «... damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden...».
- > Nach dem neuen Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), das im Sommer in Kraft getreten ist, müssen Abschlussprüfer die internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme prüfen und hierüber dem Aufsichtsrat Bericht erstatten.

> Gesamtmodell eines integrierten Risikomanagements:

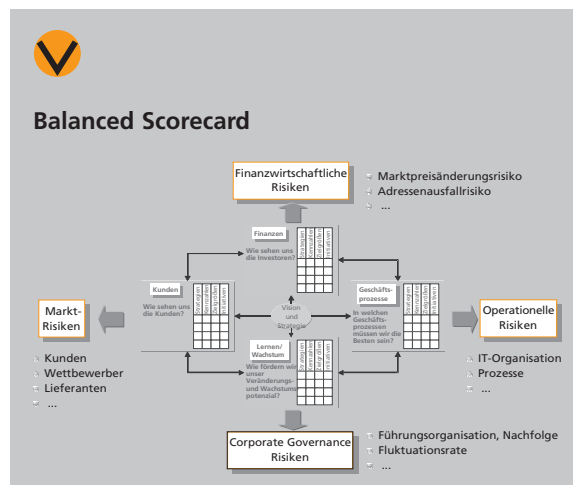
- Ein integriertes Risikomanagement umfasst
 - > die Definition der Unternehmensziele und -strategie,
 - > die Definition der allgemein gültigen Risikogrundsätze für das Unternehmen / den Konzern,
 - > die Organisation des Risikomanagements: Risikomanagementorganisation,
 - > den Prozess des Risikomanagements,
 - > die Methoden und Systeme des Risikomanagements.
- Die interne Revision dient als internes Kontrollorgan zur Überwachung des gesamten Risikomanagements.



> Unternehmensziele und Strategie

Grundlage jedes Risikomanagements sind eindeutig definierte Unternehmensziele und -strategien. Dies leitet sich aus der Definition von Risiko ab: Risiken sind definiert als die Gefahr, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seine Ziele zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen.

Grundvoraussetzung für eine Risikoidentifikation ist daher die Definition von Zielen und Strategien für das Unternehmen. Für die Darstellung einer Unternehmensstrategie hat sich die Balanced Scorecard vielfach bewährt. Zum Zwecke des Risikomanagements ist es





sinnvoll die einzelnen Dimensionen der Balanced Scorecard um die jeweilige Risikomanagementdimension zu erweitern.

> Operationelles Risiko:

Im Konsultationspapier zu Basel II wurden die operationellen Risiken definiert: «die Gefahr von unmittelbaren oder mittelbaren Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten». Als Auslöser operationeller Risiken werden in Basel II demnach die internen Prozesse, die Mitarbeiter und externe Ereignisse definiert.

Im Rahmen eines Risikokataloges lassen sich diese Grundtypen beispielhaft weiter aufschlüsseln.

Grundtypen operationeller Risiken:

> Mitarbeiter:

Verhaltensrisiken:

- > Irrtum
- > Fahrlässigkeit
- > Kriminelle Handlungen

Ausbildung

Fluktuation

> Interne Prozesse:

Prozess-Risiken

- > Geschäftsprozessorganisation
- > Dokumentation der Geschäftsprozesse
- > fehlende/unzureichende Ausstattung

Technologie- IT-Risiken

- > Kommunikation, Netzwerk
- > Datenerfassung
- > Gebäudesicherheit

> IT-Risiken intern/extern

Projektrisiken

- > IT-Projekte
- > Bauprojekte

> Externe Ereignisse:

Rechtsrisiken

- > Vertragsrisiken (Einzelverträge, AGBs, Gewährleistung etc.)
- > Gesetzgebungsrisiken (Änderungen relevanter Gesetze)

Katastrophenrisiken

- > Brand, Unwetter, Erdbeben etc.

Im Gegensatz zu Kredit- und Marktrisiken kann beim Risikomanagement operationeller Risiken bei vielen Finanzdienstleistungsunternehmen nicht auf einen breiten Fundus an gesammelten Daten (Verlustdatenbank), Verfahren, Systeme und insbesondere erfahrene Mitarbeiter zurückgegriffen werden.

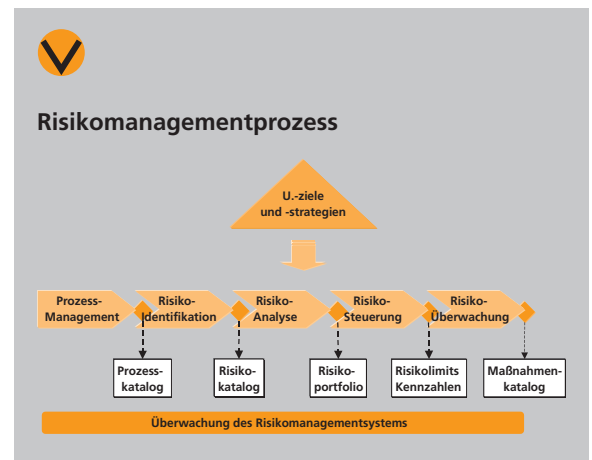
Operationelle Risiken sind zudem oftmals zunächst abstrakt und damit schwer zu identifizieren zu katalogisieren oder gar zu quantifizieren. Ziel muss es daher sein, ein methodisches Vorgehen zu entwickeln, das einen systematischen Umgang mit operationellen Risiken ermöglicht. Grundlage dieser Methodik ist das Ge-

schäftsprozessmanagement, da operationelle Risiken in erster Linie aus den Geschäftsprozessen entstehen. Wie können nun operationelle Risiken systematisch erfasst werden und damit einem Risikomanagement zugänglich gemacht werden?

> Der Risikomanagementprozess:

Im Rahmen des Risikomanagementprozesses wird die Identifikation und Steuerung der Risiken in überschaubare, beherrschbare Teilschritte zerlegt:

- > Identifikation der Risiken,
- > Analyse der Risiken,
- > Steuerung des Risikos,
- > Überwachung des Risikos,
- > Überwachung des Risikomanagementsystems.



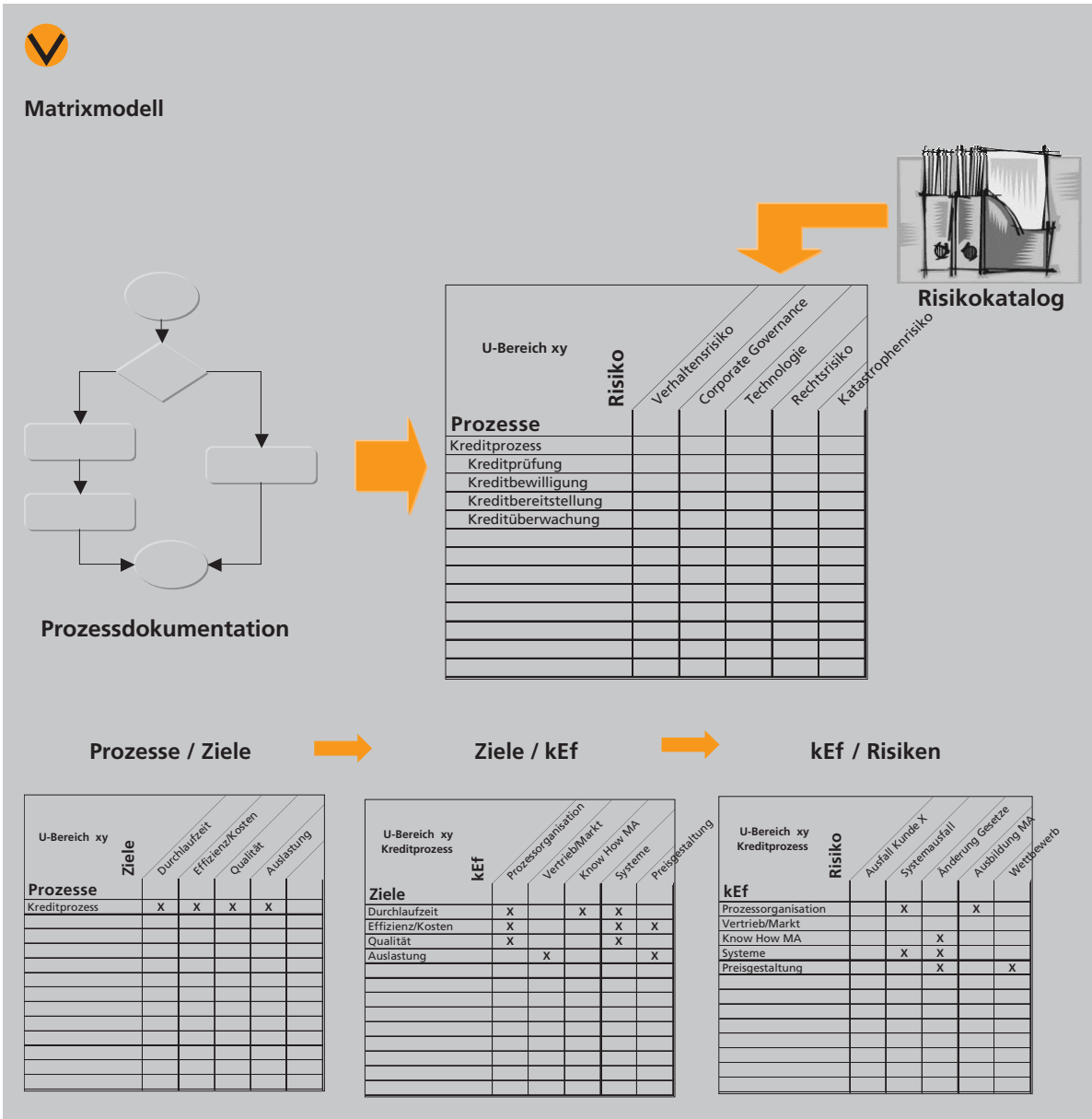
Ausgangspunkt für die Risikoidentifikation operationeller Risiken sind die Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Hier entstehen die Risiken im Prozess selbst oder durch die Menschen, die die Prozesse gestalten oder durchführen. Ausgangspunkt eines Risikomanagements ist daher die Dokumentation der bestehenden Geschäftsprozesse im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements.

In der Regel liegen in Finanzdienstleistungsunternehmen bereits Dokumentationen von Geschäftsprozessen vor. Diese Prozessdokumentationen sind auf ihre Aktualität und Vollständigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren. Eine toolgestützte Dokumentation unter Einsatz von Systemen wie Aris Toolset oder Bonapart leistet bereits die Erstellung eines Prozesskatalogs in Form einer Datenbank, die um die Dimension Operationelles Risiko erweitert werden kann.

Neben der Prozessdokumentation ist der Aufbau eines Risikokatalogs erforderlich. In einem Risikokatalog werden die operationellen Risiken strukturiert gesammelt und dokumentiert. Da Risiken oftmals in Wechsel- und Folgebeziehungen stehen, ist es sinnvoll diese Beziehungen zu analysieren und im Risikokatalog mit zu dokumentieren.

> Methoden des Risikomanagements operationeller Risiken:

Wie können aus einer Prozessdokumentation die operationellen Risiken erarbeitet werden?



Den einzelnen Geschäftsprozessen und Prozessschritten werden in einer Matrix die Risiken aus dem Risikokatalog zugeordnet.

Die Zuordnung der Risiken zu einzelnen Prozessen kann direkt über eine Matrix erfolgen oder mit dem Zwischenschritt der Definition kritischer Erfolgsfaktoren für die einzelnen Prozessschritte.

Der dreistufige Prozess der Zuordnung von Risiken über kritische Erfolgsfaktoren zu Prozessen führt zu einem systematischen Vorgehen. Insbesondere können Standard-Kombinationen aus Zielen und kritischen Erfolgsfaktoren und Kritische Erfolgsfaktoren mit Risiken aufgebaut werden (siehe Grafik Matrixmodell).

In einem weiteren Schritt werden die Risiken nach den Dimensionen Ereigniswahrscheinlichkeit und Risikofolgen/Schadenshöhe bewertet. Durch die Darstellung in einer Risikoportfolio-Matrix lässt sich der Handlungsbedarf zur Steuerung der Ziele systematisch konkretisieren. Die Point 2000 AG hat für die Risikoidentifikation



Risikomanagement



tion und -analyse eine datenbankgestützte Anwendung entwickelt, die diese Analyseschritte im Projekt optimal unterstützt.

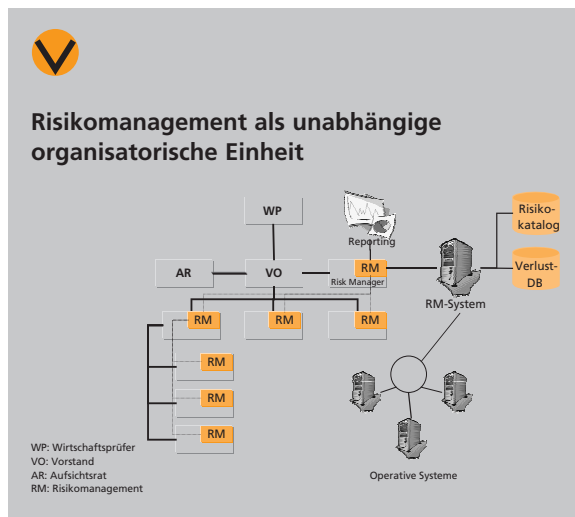
> Die Risikomanagementorganisation:

Der Risikomanagementprozess ist kein einmaliges Projekt, sondern eine dauerhafte Aufgabe. Für ein funktionierendes Risikomanagement ist daher eine tragfähige Risikomanagementorganisation Voraussetzung. Dies gilt umso mehr als in Konzernen gemäß KonTraG die Konzernmutter für das Risikomanagement aller Konzerntochterunternehmen verantwortlich ist.

Der Bedeutung des Risikomanagements angemessen empfiehlt sich der Aufbau einer Stabsstelle, die mit entsprechenden Methodenkenntnissen und Risikomanagementsystemen ausgestattet ist.

Zu den Aufgaben dieser Stabsstelle Risikomanagement gehören:

- > Konzeption des Risikomanagements
- > Reporting und Managementinformation
- > Entwicklung und Einsatz von Methoden und Verfahren
- > Entwicklung und Einsatz von Risikomanagementsystemen
- > Information über das Risikomanagement, Entwicklung einer Risikokultur

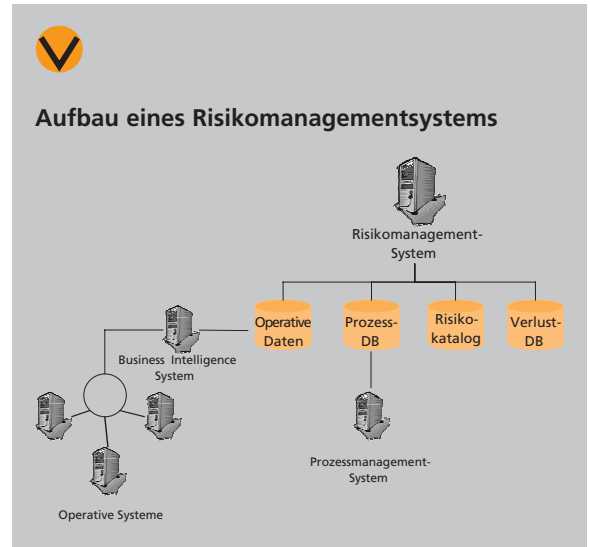


> Risikomanagementsysteme:

Das Risikomanagementsystem integriert die relevanten Risikomanagementdaten aus den operativen Systemen, der Prozessdatenbank, dem Risikokatalog und der Verlustdatenbank.

Das System stellt eine einheitliche Risikomanagementsicht auf die unterschiedlichen Datenquellen dar. So müssen Daten aus dem Personalbereich (z.B. Fluktuationskennziffern), bestehenden Datenquellen zu Adressausfallrisiken (Scoring- und Ratingsysteme) und Marktdaten (Wechselkursentwicklungen, Zinsentwicklungen) integriert werden.

Das Management operationeller Risiken bedarf als Grundlage definierter und dokumentierter Geschäfts-



prozesse aus dem Geschäftsprozessmanagement. Erst auf Basis der dokumentierten Geschäftsprozesse lassen sich operationelle Risiken identifizieren. Die Prozessdatenbank in Verbindung mit dem Risikokatalog und der Verlustdatenbank bilden die Grundlage für Methoden und Verfahren zur Gewichtung und Bewertung der operationellen Risiken. <

Aktuelle Kontaktadresse:
info@matthias-haemmerle.de