

Der Nachwuchsförderpreis der drei Basler Privatbanken geht an Dr. Marc D. Grüter für seine Dissertation „Management des operationellen Risikos in Banken“
(Kurzfassung der Arbeit)

Der Preisträger stellt in seiner Studie eine umfassende theoretisch fundierte und praktisch verwertbare Konzeption des betriebswirtschaftlichen Managements operationeller bankbetrieblicher Risiken vor und zeigt plastisch auf, wie diese Konzepte in eine ertragsorientierte Gesamtbanksteuerung integriert werden können.

Die gezielte Identifikation, Messung und Steuerung von Risiken sollte zwingend zu den Kernkompetenzen einer Bank gehören. In einem global sich stark verschärfenden Wettbewerbsumfeld, in dem die Margen zunehmend unter Druck geraten, ist Risikomanagement als strategischer Erfolgsfaktor zu sehen, von dem eine nachhaltige Differenzierung zwischen Banken zu erwarten ist. Aufgrund der Tatsache, dass im Bereich der Markt- und Kreditrisiken bereits etablierte Standards existieren, gilt es derzeit primär, Konzepte zum Management des bis anhin in der Praxis noch nicht ausreichend berücksichtigten operationellen Risikos zu entwickeln und somit einen weiteren Schritt in Richtung eines ganzheitlicheren und somit auch glaubwürdigeren Risikomanagements einzuschlagen. Unter dem operationellen Risiko versteht man die Gefahr von Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge externer Ereignisse eintreten. Die Definition gemäß dem Basler Ausschuss schließt Rechtsrisiken ein, nicht aber strategische Risiken oder Reputationsrisiken. Speziell die für Privatbanken zentralen Reputationsrisiken müssen grundsätzlich als typische Folgerisiken gesehen werden, die in der überwiegenden Zahl ein schlagend werdendes Risiko im Bereich der operationellen oder der Finanzrisiken zur Ursache haben. Beim operationellen Risiko handelt es sich keineswegs um eine neue Risikoart; vielmehr war dieses Risiko dem Bankgeschäft von jeher inhärent. Das neue Bankenaufsichtsrecht (Basel II) hat ihm jedoch zu einer griffigen Definition und damit zu einem einheitlichen Verständnis verholfen. Aus regulatorischer Sicht steht im Hinblick auf operationelle Risiken die Stabilisierung des Finanzsystems im Zentrum. Sensibilisiert wurden die Regulatoren nicht zuletzt durch etliche extreme Verluste, die Banken in den 1990er Jahren erlitten und die sich nicht vollumfänglich auf Finanzrisiken zurückführen ließen. Umso erstaunlicher ist die Tatsache zu bewerten, dass einer so entscheidenden Risikoart wie dem operationelle Risiko bis zum heutigen Zeitpunkt im Rahmen der Gesamtbanksteuerung eine dermaßen geringe Aufmerksamkeit widerfahren ist. Dies wissend, dass dadurch sämtliche auf risikoadjustierten Kennzahlen basierenden Konzepte wie das risikoadjustierte Pricing oder die Risikokapitalallokation einer maßgeblichen Verzerrung unterworfen werden. Es ist allgemein bekannt, dass das operationelle Risiko je nach Bankentyp meist bedeutender sein kann als das langjährig und wissenschaftlich tief greifend aufgearbeitete Marktrisiko und in gewissen Banken bis zur Hälfte des Gesamtbankrisikos ausmachen kann.

In einem **ersten Teil** wurde untersucht, wie sich operationelle Risiken typologisieren, einordnen und gegenüber anderen Risikoarten abgrenzen lassen. Die spezifischen Merkmale des operationellen Risikos sind in seiner Endogenität, seiner vergleichsweise hohen Dynamik und dem Fehlen eines klassischen Basiswerts zu sehen. In einer Analyse der Tragweite des operationellen Risikos wurden zunächst dessen treibende Faktoren untersucht, deren Entwicklung darauf hindeutet, dass die Bedeutung operationeller Risiken in Zukunft tendenziell zunehmen wird. Ein ganzheitliches Management des operationellen Risikos ist u.a. in der Lage, Verlustwirkungen zielgerichtet zu beeinflussen und die Gesamtbankrentabilität nachhaltig zu steigern. Die Studie zeigte auf, wo sich Wirkungen des operationellen Risikos auf den verschiedenen organisatorischen Ebenen einer Bank niederschlagen können. Mittels einer nachträglichen Herauslösung dieser Wirkungen aus der Rentabilitätsstruktur wurde ein Konzept entwickelt, das die Kalkulation einer Eigenkapitalrentabilität im Sinne einer bankinternen Rentabilitäts-Benchmark ermöglicht, die rein theoretisch unter Vermeidung sämtlicher Wirkungen aus dem operationellen Risiko in der entsprechenden Periode zu erzielen gewesen wäre. In der allgemeinen Konfiguration werden dabei Planungs- und Kontrollrechnungen unterschieden. Mit Hilfe der Planungsrechnung lässt sich abschätzen, welche theoretische Eigenkapitalrentabilität – im Vergleich zur geplanten Eigenkapitalrentabilität – unter partieller oder vollständiger Vermeidung identifizierter operationeller Risiken realisierbar wäre. Neben diesen rentabilitätsorientierten Nutzenpotenziale eines ganzheitlichen Managements liegen diese u.a. in auch in sinkenden Kapitalkosten, einer höheren Effizienz der Kapitalallokation, einer Optimierung des Versicherungsportfolios, einer Stabilisierung der Gewinne, einer verbesserten Konkurrenz- und Überlebensfähigkeit, einer Reduzierung des Exposures im Bereich der Cosequential Risk wie den Reputationsrisiken sowie einer Erfüllung regulatorischer Vorschriften. Aus einer grundlegenden Analyse der regulatorischen Neuregelungen unter Basel II musste im Rahmen der Schluss gezogen werden, dass die Vorschriften für kleinere und mittlere Banken nur sehr beschränkt dem hohen Komplexitätsgrad operationeller Risiken Rechnung tragen können. Die Ansätze für Grossbanken weisen große Freiräume auf und ermöglichen somit eine Verschmelzung mit den differenzierten betriebswirtschaftlichen Instrumentarien. Das Fehlen effektiver betriebswirtschaftlich orientierter Instrumentarien muss unter den regulatorischen Neuregelungen als große Schwäche in mittleren und kleineren Banken gesehen werden. Zum Zweck des betriebswirtschaftlichen Managements wurden spezifische Anforderungen an die einzelnen Phasen eines iterativen Managementprozess erhoben, den es organisatorisch im dualen Steuerungsmodell zu verankern gilt. Der Prozess ist so auszugestalten, dass er Verantwortlichkeiten klar zuordnet und Anreize setzt, die das Risikobewusstsein der Mitarbeiter nachhaltig verbessern.

Der **zweite Teil** setzt sich mit dem umfassenden Spektrum von Messansätzen für das operationelle Risiko auseinander. Es werden dabei auch die konzeptionellen Grundzüge eigens entwickelter Messansätze aufgezeigt. Die Messung des operationellen Risikos findet im Spannungsfeld zwischen qualitativen und quantitativen Messansätzen statt. Bei den

qualitativen Bewertungsverfahren sind ereignisbasierte Bewertungsverfahren, die prozessbasierte Abschätzung von Risikopotenzialen und Risikoindikatoren zu unterscheiden. Die ereignis- und prozessbasierten Verfahren erlauben eine grobe Risikomessung in enger Anlehnung an die ereignis- und prozessbasierte Risikoidentifikation. Risikoindikatoren dienen dazu, zukünftige Verluste respektive sich verändernde Risikopotenziale genauer zu erfassen. Hierzu wurde ein dualer Prozess für die Entwicklung und den Unterhalt eines bankinternen Systems von Risikoindikatoren vorgestellt. In einer Synthese der vorgestellten qualitativen Ansätze wurde unter Nutzung einiger basaler vorgehentechnischer Erkenntnisse aus dem Bereich des Kreditrisikos ein ratingbasierter Ansatz entwickelt, bei dem als Bezugspunkt des Ratings statt des einzelnen Kunden einzelne Organisationseinheiten, Prozesse, Produkte oder Mitarbeiter dienen. Im Rahmen der verlustdatenbasierten Quantifizierung operationeller Risiken wurde untersucht, inwiefern die Stochastik und die Extremwerttheorie als Risikomessinstrumente geeignet sind. Dabei wurde auch aufgezeigt, wie diese quantitativen Verlustverteilungen um zukunftsgerichtete qualitative Informationen adaptiert werden können. Die vorgestellten Ansätze der kausalen Risikomessung beanspruchen zu Recht, qualitative und quantitative Verfahrensweisen zu synthetisieren. Nach Maßgabe der Ursache-Wirkungs-Relation wird zwischen linearen und nicht linearen Ansätzen unterschieden. Das in dieser Studie entwickelte Sensitivitätenkonzept stellt einen typischen Vertreter der linearen Ansätze dar. Es knüpft zum Zweck der Identifikation treibender Ursachen an der linearen Mehrfachregressionsanalyse an. In einem dreistufigen Verfahren identifiziert man zunächst mittels unterschiedlichster Kreativtechniken mögliche Ursachen von bestimmten operationellen Risikoereignissen und führt die identifizierten Ursache-Wirkungs-Ketten sowie die damit zusammenhängenden erklärenden und zu erklärenden Variablen anschließend in ein multiples Regressionsmodell über. In einem dritten Schritt bereinigt man in einem revolvierenden Prozess das Regressionsmodell sukzessive um Faktoren, deren Eliminierung die Erklärungsgüte des Netzwerkes verbessert. Bayes-Netzwerke, als typische Vertreter der nicht linearen kausalen Risikomessansätze, wurden neben den linearen Ansätzen auf ihre Tauglichkeit als Risikomessinstrumentarien kritisch beleuchtet. Eine grundsätzliche Erkenntnis bezüglich der Risikomessung ist darin zu sehen, dass keiner der vorgestellten Messansätze ideal dazu prädestiniert ist die Risiken in sämtlichen Bereichen optimal zu erfassen und die definierten Anforderungen an die Risikomessung zu erfüllen. Um die operationelle Risikostruktur ganzheitlich abbilden zu können bedarf es somit immer der Anwendung eines selektiven Ansatzes.

Im **dritten Teil** wird auf die Begrenzung und Steuerung des operationellen Risikos eingegangen. Das Ziel der Risikobegrenzung und –steuerung muss darin bestehen, das Risikovolumen nach Maßgabe von Kosten-Nutzen-Überlegungen gezielt zu beeinflussen und zu reduzieren. Konzepte zur Minderung und Vermeidung des operationellen Risikos sollten direkt an den Ursachen Menschen, Prozesse, Systeme und externe Ereignisse ansetzen. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Ursache Mensch einen starken direkten und indirekten Einfluss auf das operationelle Risiko hat. Indirekt, da auch Prozess- und Systemfehlern sowie externen Risikoereignissen ebenfalls immer menschliches Fehlverhalten zu Grunde liegt.

Neben ursachenspezifischen Maßnahmen ist zur ursachenübergreifenden Risikovermeidung und -minderung ein internes Kontrollsystem erforderlich. Die Märkte für Produkte der alternativen Risikofinanzierung operationeller Risiken können noch als stark entwicklungsfähig bezeichnet werden, wenn für die diesen Geschäften inhärenten Probleme im Zusammenhang mit Moral Hazard praktikable Lösungsansätze umgesetzt werden können. Die Grobstrukturen eines diesbezüglichen Lösungsansatzes werden in der Studie fundamental aufgearbeitet. Im Kontext der Eruiierung optimaler Steuerungsmaßnahmen wurden die vorgängig vorgestellten Steuerungsinstrumente vom Verfasser in ein Kosten-Nutzen-Konzept integriert. Der Risiko-Chancen-Kalkül zielt darauf ab, innerhalb der Bank ein Gleichgewicht zwischen einzugehenden Risiken und damit zusammenhängenden positiven – oder im Fall von operationellen Risiken negativen – Renditen herzustellen. Für die Kosten, die unmittelbar mit dem operationellen Risiko zusammenhängen, wurde der Begriff Cost of Risk geprägt. Die Cost of Risk umfassen zum einen die mit dem Risiko verbundenen erwarteten Verluste selbst getragener Risiken, zum andern die Kosten von Begrenzungs- und Steuerungsmaßnahmen, wie beispielsweise die Emissionskosten eines Operational Risk-linked Bonds oder die entstehenden Kosten durch die Reallokation von Risikokapital. Um eine vollumfänglich risikoadjustierte Ergebnismessung zu erzielen, wurden die Cost of Risk und der Operational Value at Risk in diese vom Verfasser integriert. Die zentrale Herausforderung im Zusammenhang mit dem Risikokapital, das unter Berücksichtigung der regulatorischen Restriktion von der Bank selber gehalten werden soll, wird in der Festsetzung des optimalen Grades der Vermeidung, Minderung oder Externalisierung des operationellen Risikos gesehen. Will man das optimale Portfolio von Steuerungsmaßnahmen bestimmen, sieht man sich mit einigen praktischen Problemen konfrontiert. Es gilt, die mangelnde Quantifizierbarkeit mancher operationeller Risiken zu kompensieren, ein möglichst realitätsnahes Allokationsmodell aufzubauen und die zeitliche Inkonsistenz der Anpassung der Cost of Risk und des operationellen Risikos auszugleichen.

Dr. Marc D. Grüter/Januar 2006