

BASEL II / OPERATIONELLE RISIKEN

Qualitätssicherung der Ergebnisse aus Self Assessments

Die in der Praxis am häufigsten vorzufindende Methode zur Identifikation und Messung der operationellen Risiken stellt das Self Assessment dar. Fragt man nach den Gründen, so fallen oft Argumente wie relativ rasche Umsetzung und Ergebniserzielung, oder leichte Erstellung der Fragen durch die für die Ermittlung der operationellen Risiken zuständigen Mitarbeiter.

Schaut man sich die Inhalte des Self Assessments dann genauer an, so trifft man häufig auf eine Sammlung von Fragen, die eher einer Checkliste der Internen Revision oder der Wirtschaftsprüfer ähneln. Sie erweisen sich in der Praxis als ungeeignet und führen nicht dazu, dass die eigentlichen operationellen Risiken identifiziert werden. Dem Aufwand für das Self Assessment steht kein oder nur geringer Nutzen gegenüber.

Das Beratungsunternehmen Cap Gemini Ernst & Young kommt in seiner Studie¹ vom November 2002 zu dem Ergebnis, dass die meisten Institute eine einfachere Lösung präferieren und den Pragmatismus vor die Komplexität setzen. Der damit in Zusammenhang stehende Verlust an Aussagekraft und Analyse-möglichkeiten wird von den an der Studie teilnehmenden Instituten in Kauf genommen. Diese Äußerungen besitzen auch heute durchaus noch ihre Gültigkeit. Nachfolgend sind einige Tipps erläutert, die den Erfolg und den Nutzen des Self Assessments durchaus signifikant erhöhen können.²

Bei dem Self Assessment³ handelt sich um die regelmäßig durchgeführte strukturierte, systematisch erhobene qualitative Risikoeinschätzung in Form des

- generischen Self Assessments. Hier sind allgemeingültige Fragestellungen für alle Geschäftsfelder enthalten, ein Vergleich der Geschäftsfelder zueinander ist möglich.
- geschäftsfeld- bzw. fachbereichsspezifischen Self Assessments. Hier werden über die generischen Fragestellungen hinaus geschäftsfeld- bzw. fachbereichsspezifische Fragestellungen berücksichtigt.

Das quantitative Risiko wird über eine Szenarioanalyse⁴ erfasst, die Bestandteil des Self Assessment Prozesses sein kann. Hier erfolgt die Ermittlung potenzieller Verlusthöhen und Verlusteintrittswahr-

scheinlichkeiten durch Szenariendefinition über mögliche Risikoeintritte durch ausgewählte Mitarbeiter (die sogenannten „Experten“).

Fragenmethodik: Welche Fragen sollen wie (Sinnhaftigkeit) gestellt werden, um welche Informationen (gewünschtes Ergebnis) zu erhalten?

Der Fragenmethodik ist besondere Bedeutung beizumessen, um sicherzustellen, dass nur verifizierte und qualitativ hochwertige Daten über die operationellen Risiken identifiziert werden und in die Bewertung bzw. letztlich in die Steuerung einfließen.

Die Kür stellt der Einsatz von bewährten methodischen Erhebungsverfahren dar⁵. Eine wichtige Grundlage für die Konstruktion eines methodisch fundierten Fragebogens bildet die Trennung von Frageninhaltssemantik (die zu erfassende Information hinter der Frage) und der Frage mit ihren Antwortmöglichkeiten an sich.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Dass mangelnde Motivation der Mitarbeiter ein operationelles Risiko darstellt, ist zweifelsfrei. Sie kann sich auf unterschiedliche Weise auswirken. Ferner gibt es unterschiedliche Arten von Motivation bzw. mangelnder Motivation, wie beispielsweise Neugier, Karriere, Wünsche, Frust oder Unter- bzw. Überforderung. Mit der Frage „Wie beurteilen Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter“ würde man lediglich den Motivationsgrad ermitteln. Das Ziel der Fragestellung muss aber sein, dass die Bank das operationelle Risiko, welches sich aus der Motivation heraus ergibt, misst.

Wichtig ist es daher, nicht direkt nach der Motivation der Mitarbeiter zu fragen, sondern nach den Rahmenbedingungen, die diese fördern. Oder nach Indikatoren, die mangelnde Motivation aufzeigen können. Diese Technik suggeriert dem Befragten, dass man davon ausgeht, dass grundsätzlich alle Mitarbeiter motiviert sind, man fragt lediglich nach deren Ausprägung. In dem Beispiel bedeutet dies, dass man nach Personalentwicklungsmaßnahmen, nach regelmäßigen Mitarbeiterbewertungen, Abteilungsveranstaltungen und ähnlichem fragt, da diese die Motivation fördern.

Daneben benötigt man eine Frage oder einen Indikator, um mögliche Motivationsreduzierungen zu erfassen (z.B. Mitarbeiterbeurteilungen, Fluktuationsraten). Unterstützt werden kann dies noch durch die Definition über mögliche Szenarien („Ein Mitarbeiter bedient das IT-System nicht korrekt, da er nicht ausreichend an ihm geschult ist“ oder „Ein Mitarbeiter

bedient durch Unachtsamkeit das IT-System falsch und es fällt aus“), deren Eintritt auf einer Skala von beispielsweise „sehr wahrscheinlich“ bis „nicht möglich“ zu beurteilen sind.

Verfügt man nicht über die Ressourcen das Self Assessment derart vorzubereiten, so gibt es durchaus noch einige weitere Leitlinien, die zu keinen oder nur geringen zusätzlichen Aufwänden bei der Vorbereitung des Self Assessments führen. Diese Leitlinien sind wahrscheinlich vom Grunde her bekannt, der Erfolg in der Praxis liegt jedoch in der tatsächlichen Anwendung:

- Verwendung einer einfachen Sprache und verständlicher, möglichst kurzer und prägnanter Formulierungen.
- Exakte und eindeutige Darstellung der Sachverhalte (z.B. keine und/oder Verknüpfungen).
- Vermeidung von Verneinungen und Extremformulierungen (keine zwingenden Ja/Nein-Antworten).
- Systematischer Aufbau, der es dem Beantwortenden ermöglicht, spezifische Informationen zusammenhängend aus dem Gedächtnis abzurufen.
- Abwechslung bei voraussehenden Antworten, um die Motivation des Beantwortenden nicht zu senken (z.B. nicht zu viele mögliche Ja- oder Nein-Antworten hintereinander).
- Einhaltung einer einheitlichen Fragestellung.
- Vorgabe eines einheitlichen Antwortmodus, der einer erkennbaren Logik folgt (Blöcke, Mittelkategorie, etc.).

Fragetypen: Welche Fragetypen sollen eingesetzt werden?

Idealerweise werden unterschiedliche Fragetypen miteinander verknüpft, um das qualitative und quantitative Risiko aus operationellen Risiken zu erfassen (siehe Abb. 1). Mit dem Fragetypen 1 werden Beurteilungen zu Kontroll-, System- und Prozessqualitäten zur Ermittlung der qualitativen Risikoeinschätzung erhoben. Dem Fragetypen 2 liegen Szenarien über mögliche Risiko- bzw. Verlusteintritte zugrunde (z.B. Ausfall eines EDV-Systems). Die Beantworter beurteilen nun deren Eintrittswahrscheinlichkeit und die mögliche Verlusthöhe (quantitatives Risiko).

Daneben empfiehlt es sich, offene Fragen zu stellen. Diese werden jedoch ebenfalls strukturiert und stehen im Kontext zu einer bereits erhobenen qualitativen

bzw. quantitativen Risikoeinschätzung. Geschieht dies nicht, tritt folgendes ein: die freien Kommentare sind schwierig zu erfassen und auszuwerten und es besteht eine Tendenz zu negativen Verzerrungen, da weniger positive Kommentare abgegeben werden.

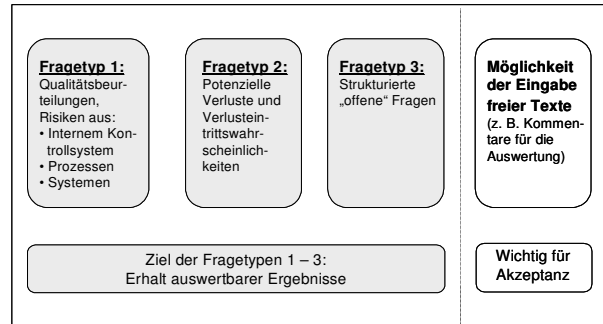


Abb. 1: Fragetypen

Entwicklungsprozess des Self Assessment: Wie werden die Fragen zusammengestellt?

Die Fragen selbst sollten mit den Spezialisten der Bank abgestimmt und getestet werden. Hier liegt die Schwierigkeit oft in der Identifizierung des am besten geeigneten Experten. Nach der Fragenformulierung empfiehlt es sich, Pre-Tests durchzuführen, insbesondere um die Verständlichkeit, die Ausfüllbarkeit und den Zeitaufwand pro Frage zu ermitteln. Gleichzeitig wird validiert, ob man mit der Fragestellung auch zu dem richtigen Ergebnis gelangt. Abb. 2 zeigt einen Prozessablauf, der so konzipiert ist, dass er sich iterativ selbst verbessert.

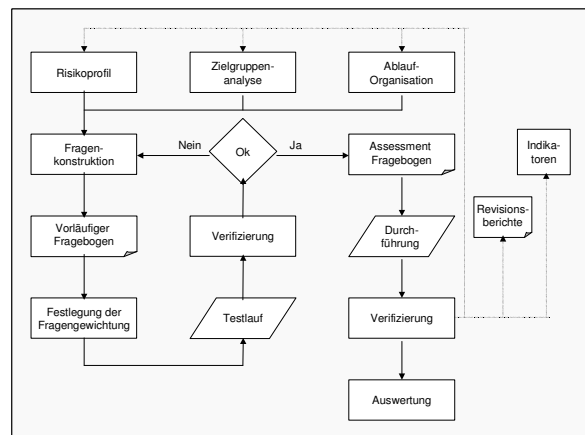


Abb. 2: Prozessablauf Erstellung Self Assessment

Auswahl der Befragten: Wer soll befragt werden?

Hier steht man vor dem Problem, die „richtigen“ Mitarbeiter auszuwählen. Gleichzeitig muss ein repräsentativer Umfang erzielt werden. Letzteres insbesondere auch unter Beachtung von Kosten-/Nutzen-Aspekten.

Roll-out des Self Assessment: Wie sollen die Daten erhoben werden?

Die Datenerhebung birgt sowohl administrative als auch logistische Probleme⁶. Es muß gelöst werden, auf welche Art und Weise die Daten gesammelt werden sollen:

- Wenige Fragen in Verbindung mit der Durchführung eines Workshops oder der Versand des Self Assessments?
- Manuelle oder elektronische Datenerhebung?

In der Praxis vorzufinden sind die folgenden Methoden:

- Versenden der Fragenkataloge an die Mitarbeiter, die sie beantworten sollen (in der Regel verbunden mit einer Schulung bzw. Einführung),
- Durchführung von Workshops (auf Management- bzw. Expertenebene) oder
- Durchführung von Interviews (mit dem Management bzw. den Experten).

Enthält das Self Assessment nur qualitativ orientierte Fragestellungen, so wird die erste Methode von den meisten Instituten präferiert. Demgegenüber wird die Szenarioanalyse auch oft im Rahmen eines Workshops durchgeführt. Die qualitativ besten Ergebnisse werden erfahrungsgemäß durch eine Kombination erzielt: Erhebung mit Fragebögen und Ergebnisvalidierung in Workshops.

Neben der Erhebung ist es wichtig, auf den termingerechten Rücklauf zu achten und entsprechende Nachfassaktionen zu starten.

Fazit

Das Ergebnis aus einem Self Assessment kann – richtig angewendet – dem Management wertvolle Hinweise zur Steuerung der operationellen Risiken geben. Im Vergleich zu der Umsetzung der Anforderungen aus Basel II zu den Kreditrisiken sind viele Banken bei der Einrichtung eines Systems für die Überwachung und Steuerung dieser Risikoart noch zurückhaltend. Oft werden Aktivitäten nur aus der Notwendigkeit heraus initiiert, dass die Regelungen aus Basel II, die Wirtschaftsprüfer oder die Aufsicht dies fordern.

Es sollte hierbei jedoch bedacht werden, dass ein so verstandenes Management der operationellen Risiken selbst ein Risiko in sich birgt. Abgesehen davon, dass die eigentlichen operationellen Risiken nicht identi-

fiziert werden, besteht die Gefahr des Motivations- und Akzeptanzverlustes bei den Mitarbeitern für zukünftige Self Assessments. Zahlreiche Studien beweisen, dass es aber gerade die weichen Faktoren wie Risikokultur, Unterstützung der Führungsebene und Risikosensibilität der Mitarbeiter sind, die eine erfolgreiche Implementierung eines Steuerungssystems für die operationellen Risiken bestimmen.

Ferner sind die Kosten für das Self Assessment durch die Bindung der Ressourcen zu erwähnen, denen kein oder nur ein geringer Nutzen gegenübersteht.

Autorin:

Beate Maikranz

Manager bei Acrys Consult

www.acrys.com

beate.maikranz@acrys.com



Acrys Consult: Business und IT-Consulting für Finanzdienstleister und Unternehmen. U.a. Konzeption und Umsetzung von Lösungen zum OpRisk-Management sowie Entwicklung einer Software-Library für die Ermittlung eines OpVaR auf Basis des Actuar-Ansatzes.

¹ Vgl. Cap Gemini Ernst & Young, Studie „Operationelle Risiken bei Kreditinstituten“, November 2002, S. 6.

² Eine detaillierte Beschreibung der Erstellung eines Self Assessments enthält auch Anders/Sandstedt: Assessing operational risk and quality, Risk Magazine, Februar 2003, S. 57-62.

³ Mit dem Self Assessment erhält man Informationen über etwaige Risiken und Schwachstellen im Prozess-, System- sowie Kontrollumfeld. Es bildet ferner eine gute Grundlage für eine auf qualitativen Ergebnissen beruhende Anpassung des nach statistisch-mathematischen Methoden ermittelten Kapitalbedarfs für die operationellen Risiken.

⁴ Die Szenarioanalyse unterstützt insbesondere die systematische Identifizierung und Analyse von operationellen Risiken, die durch einen hohen Verlust bei geringer Eintrittswahrscheinlichkeit („low frequency high impact“) gekennzeichnet sind. Ferner dient sie zur Datenerhebung bei neuen Geschäftsfeldern, für die noch keine Datenhistorie vorliegt. Auf Grund der geringen Datenverfügbarkeit aus tatsächlich eingetretenen Schäden finden die Ergebnisse der Szenarioanalyse auch Berücksichtigung bei der Quantifizierung der operationellen Risiken mit einem Value-at-Risk-Verfahren, um die Anzahl der verfügbaren Datenpunkte zu erhöhen.

⁵ Man greift hier auf Forschungsergebnisse der Linguistik und Sprachphilosophie zurück.

⁶ In einem Projekt sind erfahrungsgemäß diese Überlegungen bereits in einem frühen Stadium zu lösen, da die Entscheidung z.B. für ein Web-basiertes Self Assessment Tool hinsichtlich der Implementierung einige Zeit in Anspruch nimmt.