

PwC Financial Services*

Banken·Fonds·Real Estate·Versicherungen

Ausgabe 1
Juni 2004

Operationales Risiko:
„Die versteckten Risiken“



*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Operationales Risiko: „Die versteckten Risiken“

Ein Fünftel der Unternehmen in der Finanzdienstleistungsbranche haben noch kein operationales Risikomanagementsystem eingeführt, obwohl gemäß Studien 90 Prozent dieser Unternehmen jährliche Verluste in Millionenhöhe aufgrund von mangelndem Risikomanagement verzeichnen. Beispiele für Verluste aus operationalem Risiko der jüngsten Vergangenheit sind die National Australia Bank Ltd, wo vier Händler einen Verlust von USD 184 Millionen durch nicht genehmigte Devisenhandelstransaktionen verursachten, oder die Allfirst Financial Inc, wo ein Händler bereits USD 691 Millionen an Verlusten akkumuliert hatte, bevor die Bank durch eine interne Prüfung dahinter gekommen ist.

Vorkehrungen zur Beherrschung von operationalem Risiko werden zum einen von den Aufsichtsbehörden (Basel II, CAD III, Solvency II) gefordert werden, zum anderen sind sie ein essentieller Bestandteil jedes umfassenden Risikomanagementsystems.

Versicherungsunternehmen haben sich bisher überwiegend auf die Vermeidung von finanziellen und aktuariellen Risiken konzentriert. Gemäß einer weltweiten PwC Studie zu Risikomanagement in der Versicherungsindustrie, gewinnt das Management von operationellen Risiken mehr und mehr an Bedeutung für die Branche, da das Produktangebot an Komplexität und

geografischer Reichweite zunimmt. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass Versicherungsunternehmen zwar bereits die Notwendigkeit der Einführung operationalem Risikos sehen. Die meisten Unternehmen befinden sich jedoch noch in der Anfangsphase der Entwicklung von Prozessen und Anwendungen sowie deren Integration in ein unternehmensweites Risikomanagementsystem.

Einer der Ausgangspunkte des derzeit in der Versicherungsbranche entstehenden Regelwerks für das aufsichtsrechtliche System der EU „Solvency II“ ist der Sharma-Report („Prudential Supervision of Insurance Undertakings“) der EU Insurance Supervisors Conference aus 2002. In diesem Bericht werden Risiken und Ursache-/Wirkungsketten identifiziert, die in der Vergangenheit in der Versicherungsbranche zu Solvenzproblemen geführt haben und daraus Risikokategorien und deren Kernursachen abgeleitet. Hierbei handelt es sich beispielsweise um interne (zB Mitarbeiter, Kontrollen) und externe (zB Veränderung der Rahmenbedingungen, Katastrophen) Ursachen, sowie Schwachstellen der Prozesse und Systeme (zB Daten). Diese Risiken sind alle dem operationalem Risiko zuzuordnen, was eine starke Einbindung von Regelungen zum operationalen Risikomanagement in „Solvency II“ erwarten lässt.

Woraus resultieren die meisten Verluste?

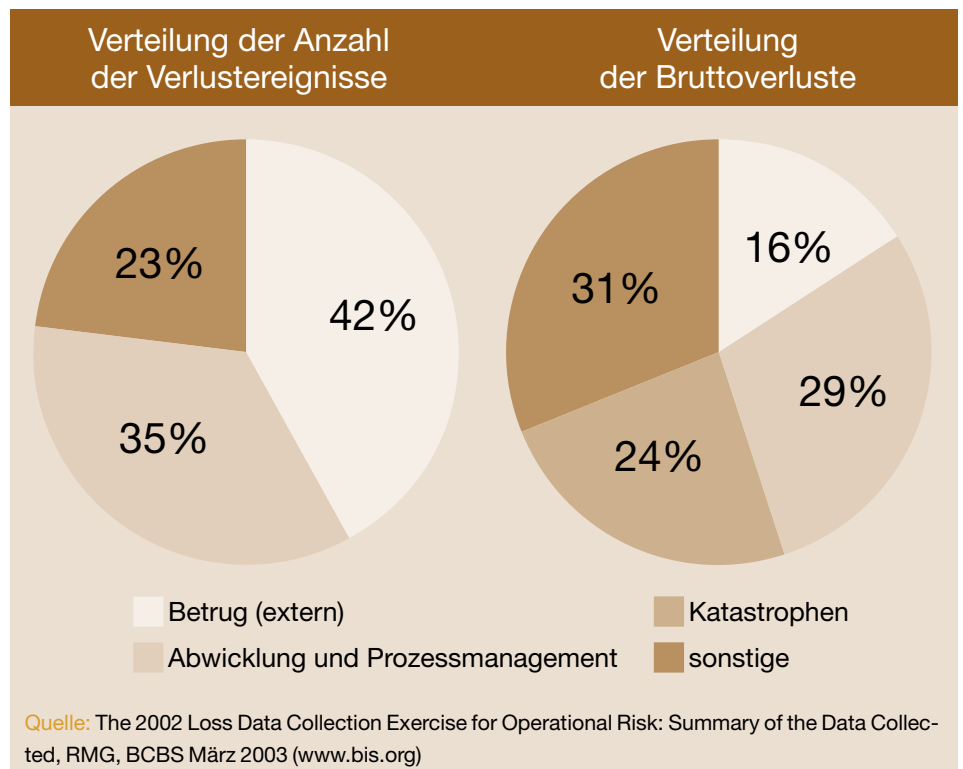
Verluste, die im Bereich des operationalen Risikos entstehen, sind oft schwer einem einzelnen Risikobereich zuzuordnen und zu quantifizieren. Die Datensammlung von der Bank of International Settlement ist eine der wenigen vorhandenen empirischen Untersuchungen zu dieser Risikoart.

Bei einer Betrachtung nach Geschäftsfeldern entstehen wertmäßig hohe Verluste überwiegend im „Retail Banking“ (29%), dem „Commercial Banking“ (29%) und im Geschäftsfeld „Trading and Sales“ (15%). Nach der Anzahl der Verlustereignisse führt mit Abstand das „Retail Banking“ (61%).

Operationales Risiko verbirgt sich hinter den Top Themen der Branche

Operationales Risiko reicht in viele verschiedene Unternehmensbereiche von Finanzdienstleistern hinein, die man nicht auf den ersten Blick mit operationalem Risiko verbindet. Beispielhaft seien folgende Themen genannt:

- Bekämpfung von Geldwäsche. Qualität der Systeme und Ausbildung der Mitarbeiter sind die Hauptfaktoren bei der Bekämpfung der Geldwä-



sche. Mit Maßnahmen gegen Geldwäsche und Terrorfinanzierung wird auch immer ein Teil des operationalen Risikos reduziert.

- **Compliance Risiko.** Die Einhaltung von Gesetzen und Regelungen hängt stark vom Funktionieren der internen Systeme und der Qualifikation der Mitarbeiter ab. Verstöße sind abgesehen von Strafzahlungen immer schlecht für das Image des Unternehmens.
- Externe **Ratings.** Ratingagenturen berücksichtigen in ihrer Beurteilung verstärkt das Vorhandensein eines umfassenden Risikomanagementsystems und insbesondere den Umgang mit operationalem Risiko. Ratings wiederum haben Einfluss auf die Geschäftsentwicklung (zB Refinanzierungskosten) oder den Aktienkurs.
- **Outsourcing** spart Kosten, birgt aber auch zahlreiche Risiken, die vorrangig im Bereich des operationalen Risikos liegen. Beispielsweise birgt die Ausgestaltung des Risikomanagements der Partnerfirma, mangelnde Kommunikation und organisatorische Einbindung bzw. unterschiedliche IT Systeme erhebliche Risiken. Als kritischer Bereich seien hier die Rechenzentren von Banken genannt.
- Operationales Risiko als Teilbereich von **Enterprise-wide Risk Management (ERM).** Die Herausforderung für das Management ist, bestimmen zu können, wie viel Unsicherheit oder Risiken das Unternehmen akzeptieren kann. ERM bedeutet die Entwicklung von Prozessen, um Risiken des gesamten Unternehmens identifizieren und managen zu können. Der Aufbau einer unternehmensweiten, effektiven Risikomanagementarchitektur bietet die Möglichkeit Chancen und Risiken abzuschätzen und die jeweiligen Unternehmensziele mit größerer Sicherheit zu erreichen.
- Hinter dem Schlagwort **Know Your Customer (KYC)** verbirgt sich unter anderem auch eine Strategie zur Verminderung von operationalen Risiken. Erst wenn Unternehmen ihre Kunden und deren Verhalten besser kennen, können sie etwaige Auffällig-

keiten rechtzeitig feststellen. Durch ein KYC Konzept kann das Unternehmen Kundenprofile erstellen, die nicht nur zum Zweck der Kundenidentifizierung (zB Vermeidung von Geldwäsche, Betrug durch Kunden), sondern auch für ein zielgerichtetes Angebot von Produkten an die richtige Kundengruppe dienen.

- In Österreich wurde der **Corporate Governance** Kodex als Standard zu verantwortungsvoller Unternehmensführung und -kontrolle geschaffen. Dieser beinhaltet auch Reporting- und Veröffentlichungsregeln zum Risikomanagement.

Die ungenützte Chance

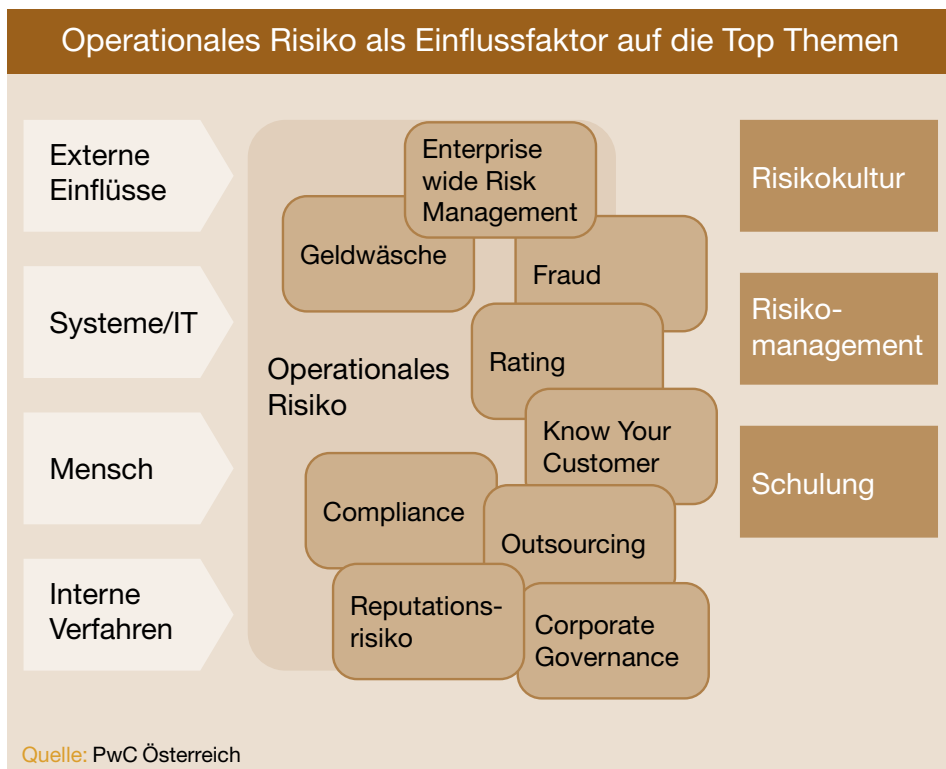
Operationale Risiken werden bisher oft unbewusst eingegangen, was ein aktives Management umso wichtiger macht. Die oben angesprochenen Risiken sind oft nicht direkt greifbar, weshalb Entscheidungsträger in Unternehmen neben den üblichen Maßnahmen zur Begrenzung der Risiken (Schulung, Verbesserung der IT-Sicherheit, interne Kontrollsysteme u.a.) auch eine **Risikokultur** im Unternehmen schaffen müssen. Darunter versteht man eine vom Management gestaltete Unternehmenskultur, die ein generelles Verständnis im Umgang mit Risiken und die praktische Umsetzung des

Risikobewusstseins im Unternehmen unterstützt. Risikomanagement muss gelebt werden und die Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Faktoren zur effektiven Verminderung von operationalen Risiken.

Ein funktionierendes operationales Risikomanagement bietet die Möglichkeit potentielle Fehlerquellen schon im voraus zu erkennen, schafft mehr Transparenz im Unternehmen, verbessert den Ablauf der internen Prozesse und reduziert Verluste aus Schadens-

Unter operationalem Risiko versteht man die Gefahr von Verlusten infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Systemen, Menschen oder externen Ereignissen.

fällen. Es sollte nicht nur als Reaktion auf aufsichtsrechtliche Vorschriften, sondern aus einem grundlegenden Verständnis für die Möglichkeiten der Risikosteuerung und den damit verbundenen Chancen für ihr Unternehmen forciert werden. Eine aktive Steuerung des operationalen Risikos wird andere Risiken (wie beispielsweise das Reputationsrisiko) erst gar nicht entstehen lassen und dadurch **Wettbewerbsvorteile** bringen.



Der Autor



Carina Mathis

Alter: 29 Jahre

Seit über 3 Jahren bei PwC.

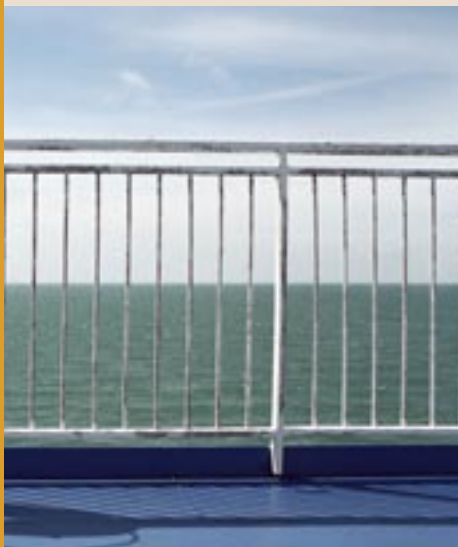
Die Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Jahresabschlussprüfung von Banken und Finanzdienstleistern und in der Risikomanagementberatung. Frau Mathis ist unter anderem bei Projekten zur Umsetzung der Anforderungen von Basel II tätig und führt Verifizierungen von Standards zur Performancemessung bei KAGs durch.

Themenvorschau

Thema der nächsten Ausgabe:

Quo vadis IFRS?

- Fahrplan des IASB und der EU bis zum 31.12.2005
- Neueste Entwicklungen in den IFRS
- Auswirkung auf Unternehmen der Finanzbranche
- Kritische Auseinandersetzung mit den Hot Topics



Tipps

PwC Studien:

Auswirkungen von Basel II – Eine für die Europäische Kommission durchgeführte Studie, April 2004:

<http://basel2.oenb.co.at/>

Bank of International Settlement: „Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk“:

<http://www.bis.org/bcbs/publ.htm>

Buchtipp:

Investmentfonds –
DER Praktikerleitfaden

Von den Besteuerungsgrundlagen zur Steuererklärung Adametz (Hrsg.)/Haber-sack/Klaunzer/Reschny-Birox/Schwab/Strobach

www.pwc.com/at/ger/ins-sol/publ/investmentfonds.html

Veranstaltung:

Finanzinstrumente nach
HGB und IFRS

30. Juni 2004, 9.00-17.00 Uhr

www.pwc.com/at

Medieninhaber und Herausgeber: PwC PricewaterhouseCoopers, Erdbergstraße 200, A-1030 Wien

Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Andrea Cerne-Stark, andrea.cerne-stark@at.pwc.com, Tel.: 01/501 88-3606, Fax: 01/501 88-655

Der Inhalt dieses Newsletters wurde sorgfältig ausgearbeitet. Er enthält jedoch lediglich allgemeine Informationen und kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. PwC übernimmt keine Haftung und Gewährleistung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der enthaltenden Informationen und weist darauf hin, dass der Newsletter nicht als Entscheidungsgrundlage für konkrete Sachverhalte geeignet ist. PwC lehnt daher den Ersatz von Schäden welcher Art auch immer, die aus der Verwendung dieser Informationen resultieren, ab.