



JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN
PROFESSUR BWL – WIRTSCHAFTSINFORMATIK
UNIV.-PROF. DR. AXEL C. SCHWICKERT

Kronbichler, Maik; Schwickert, Axel C.

Konzeption einer idealtypischen Organisation des Managements operationeller Risiken im Kontext der MaRisk und anderer bankaufsichtsrechtlicher Vorgaben

ARBEITSPAPIERE WIRTSCHAFTSINFORMATIK

Nr. 3 / 2007
ISSN 1613-6667

Arbeitspapiere WI Nr. 3 / 2007

- Autoren:** Kronbichler, Maike; Schwickert; Axel C.
- Titel:** Konzeption einer idealtypischen Organisation des Managements operationeller Risiken im Kontext der MaRisk und anderer bankaufsichtsrechtlicher Vorgaben
- Zitation:** Kronbichler, Maike; Schwickert, Axel C: Konzeption einer idealtypischen Organisation des Managements operationeller Risiken im Kontext der MaRisk und anderer bankaufsichtsrechtlicher Vorgaben, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 3/2007, Hrsg.: Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Justus-Liebig-Universität Gießen 2007, 117 Seiten, ISSN 1613-6667.
- Kurzfassung:** Operationelle Risiken sind allgegenwärtig: Die Insolvenz der Barings Bank, das Enron-Debakel, der Heros-Untergang, aber auch die Anschläge von New York, London und Madrid oder die Vogelgrippe verdeutlichen die Bedeutung der aktuellen Diskussion um das Management operationeller Risiken. Die zunehmende Beachtung operationeller Risiken in Unternehmen und Gesellschaft ist einerseits durch die Wahrnehmung bedeutender Schadensfälle, andererseits durch eine zunehmende Hinwendung der Aufsichtsbehörden bedingt. Die regulatorischen Vorgaben, wie Basel II und MaRisk, geben zwar eine bankaufsichtsrechtliche Grundlage zur Entwicklung einer effizienten Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation des Managements operationeller Risiken, jedoch keine konkreten Hinweise zur Umsetzung. Eine idealtypische Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation soll die vorliegende Arbeit liefern, die dann angepasst an die Größe und Art des betreffenden Kreditinstituts implementiert werden kann.
- Schlüsselwörter:** operationelle Risiken, bankaufsichtsrechtliche Vorgaben, MaRisk, Basel II, BaFin, Baseler Eigenkapitalvereinbarung, Finanzdienstleistungsaufsicht, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Aufbauorganisation, Ablauforganisation

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einführung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Aufbau und Ziele	2
2 Grundlagen des Risikomanagements.....	4
2.1 Überblick	4
2.2 Risiken von Kreditinstituten.....	5
2.2.1 Risikobegriff.....	5
2.2.2 Risikoarten.....	7
2.2.2.1 Kategorisierung bankbetrieblicher Risiken	7
2.2.2.2 Operationelle Risiken	10
2.3 Risikomanagement	12
2.3.1 Begriff.....	12
2.3.2 Risikomanagementkonzepte.....	14
2.3.2.1 Risikomanagement als Prozess	14
2.3.2.2 Risikomanagement-Standards	24
2.4 Zusammenfassung	28
3 Bankaufsichtsrechtliche Vorgaben für Kreditinstitute.....	30
3.1 Überblick	30
3.2 Kreditwesengesetz	30
3.3 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.....	32
3.4 Sound Practices	33
3.5 Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung	37
3.5.1 Entstehung und rechtliche Umsetzung	37
3.5.2 Darstellung der drei Säulen	39
3.5.2.1 Säule 1: Quantitative Eigenkapitalnormen.....	39
3.5.2.2 Säule 2: Qualitative Aufsicht	44
3.5.2.3 Säule 3: Transparenzvorschriften	47
3.6 Mindestanforderungen an das Risikomanagement.....	48
3.6.1 Entstehungsgeschichte.....	48

3.6.2	Übersicht der Bestandteile	50
3.6.3	Darstellung der Module	51
3.6.3.1	Allgemeine Anforderungen	51
3.6.3.2	Besondere Anforderungen	55
3.7	Zusammenfassung	57
4	Organisation in Kreditinstituten	59
4.1	Überblick	59
4.2	Grundlagen der Organisationstheorie	60
4.2.1	Begriff und theoretischer Hintergrund	60
4.2.2	Aufbauorganisation	62
4.2.2.1	Stellenbildung und Stellenarten	62
4.2.2.2	Konfiguration des Stellengefüges	64
4.2.3	Ablauforganisation	66
4.2.3.1	Prozesse und Prozessarten	66
4.2.3.2	Prozessmanagement	67
4.3	Einflussfaktoren auf die Organisationsgestaltung	68
4.4	Organisation in Kreditinstituten	69
4.4.1	Theoretische Grundlegung	69
4.4.2	Praktische Einordnung des Risikomanagements	72
4.5	Zusammenfassung	75
5	Entwicklung eines organisatorischen Rahmenwerkes	77
5.1	Überblick	77
5.2	Grundlagen	78
5.2.1	Bankaufsichtsrechtliche Vorgaben an die Organisation	78
5.2.2	Rollen und Verantwortlichkeiten	79
5.3	Elemente des Rahmenwerkes	82
5.3.1	Grundlegende Überlegungen	82
5.3.2	Strategische Ebene	84
5.3.3	Operative Ebene	87
5.3.4	Unabhängige Prüfung	91
5.4	Zusammenfassung	91
6	Zusammenfassung und Ausblick	93
	Anhang	VII
	Literaturverzeichnis	X

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Zusammenhang von Risiko und Chance	6
Abb. 2: Verlusverteilung operationeller Risiken	6
Abb. 3: Risikoarten von Kreditinstituten.....	9
Abb. 4: Operationelle Risiken nach Basel II	10
Abb. 5: Risikomanagementprozess	16
Abb. 6: Methoden zur Risikoidentifikation.....	17
Abb. 7: Methoden zur Risikobewertung	20
Abb. 8: Kausalbeziehung eines Verlustes	21
Abb. 9: Maßnahmen zur Risikosteuerung	22
Abb. 10: Das Drei-Säulen-Konzept von Basel II	38
Abb. 11: Prinzip der doppelten Proportionalität.....	45
Abb. 12: Zusammenstellung der MaRisk	50
Abb. 13: Modularer Aufbau der MaRisk	51
Abb. 14: Hierarchie der MaRisk	55
Abb. 15: Weisungsbeziehungen unterschiedlicher Stellenarten.....	64
Abb. 16: Idealtypische Einordnung des Managements operationeller Risiken.....	71
Abb. 17: Idealtypische Aufbauorganisation des Managements operationeller Risiken .	74
Abb. 18: Implikationen der MaRisk für den Risikomanagementprozess.....	82
Abb. 19: Prozesse der strategischen Ebene	87
Abb. 20: Ablauf und Prozesse im Risikomanagementprozess	90
Abb. 21: Ablauf und Meldewege im Risikocontrollingprozess	91

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Ereigniskategorien operationeller Risiken	12
Tab. 2: Dimensionen der Risikoberichterstattung	24
Tab. 3: Aufgaben und Zuständigkeiten der internen Risikoberichterstattung.....	27

Abkürzungsverzeichnis

AIRMIC.....	Association of Insurance and Risk Managers
AktG	Aktiengesetz
AMA.....	Advanced Measurement Approaches
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BIA	Basisindikatoransatz
BIS	Bank for International Settlement
CC.....	Corporate Center
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
COO.....	Chief Operating Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRD.....	Capital Requirements Directive
CRO.....	Chief Risk Officer
DV	Datenverarbeitung
EL	Expected Loss
ERM	Enterprise Risk Management
FMA	Finanzmarktaufsicht (Österreich)
GenG.....	Genossenschaftsgesetz
GL.....	Geschäftsleitung
HGB.....	Handelsgesetzbuch
ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process
IIR.....	(Deutsches) Institut für Interne Revision
IR	Interne Revision
IRM.....	Institute of Risk Management
ISO.....	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
KWG.....	Kreditwesengesetz
MaH	Mindestanforderungen an das Handelsgeschäft
MaIR.....	Mindestanforderungen an die Interne Revision
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
ÖNB.....	Österreichische Nationalbank
ORC.....	Operational Risk Committee
ORM.....	Operational Risk Management
PublG.....	Publizitätsgesetz
RC.....	Risikocontrolling

RM.....	Risikomanagement
SolvV	Solvabilitätsverordnung
SREP.....	Supervisory Review and Evaluation Process
STA.....	Standardansatz
UL.....	Unexpected Loss

1 Einführung

1.1 Motivation

Operationelle Risiken sind allgegenwärtig: Die Insolvenz der Barings Bank, das Enron-Debakel, der Heros-Untergang, aber auch die Anschläge von New York, London und Madrid oder die Vogelgrippe verdeutlichen die Bedeutung der aktuellen Diskussion um das Management operationeller Risiken. Im Laufe der letzten Jahre wurden operationelle Risiken hinsichtlich ihrer Identifikation, Bewertung, Steuerung und bankaufsichtsrechtlichen Behandlung vielfältig untersucht. Durch dieses stark gestiegene Interesse wird der Anschein erweckt, dass es sich hierbei um eine neuartige Risikoart handelt. Tatsächlich jedoch existieren operationelle Risiken ab dem Moment, in dem eine Geschäftstätigkeit aufgenommen wird.

Die Insolvenz der Barings Bank ist ein typisches Beispiel aus der Finanzdienstleistungsbranche für den inadäquaten Umgang mit operationellen Risiken. Sowohl die fehlende funktionale Trennung zwischen Front- und Backoffice sowie das Fehlen interner Kontrollmechanismen und das Versagen externer Kontrollorgane ermöglichten dem Händler Nick Leeson den Handel mit Futures, der schließlich durch Kursverluste des Nikkei zur Insolvenz und letztlich zur Übernahme der britischen Bank führte. Nick Leeson hatte von 1992 bis 1995 in Singapur sowohl die Kontrolle über die interne Abwicklung von Wertpapiergeschäften (Back-Office¹), als auch über den Handel (Front-Office²). Bei dem Handel mit Futures verbuchte Leeson Verluste auf einem offiziell nicht mehr existierenden Konto und meldete lediglich die Gewinne nach London. Erst nachdem ein Mitarbeiter zur Verbesserung der Kommunikationswege nach Singapur geschickt wurde, ist dieses Vorgehen aufgedeckt worden.³ Zu diesem Zeitpunkt hatte Barings Verluste in Höhe von USD 1,3 Milliarden akkumuliert.⁴

Die zunehmende Beachtung operationeller Risiken in Unternehmen und Gesellschaft ist einerseits durch die Wahrnehmung bedeutender Schadensfälle, andererseits durch eine zunehmende Hinwendung der Aufsichtsbehörden bedingt. Zum 1. Januar 2007 ist die

-
- 1 Der Back-Office Bereich eines Finanzdienstleisters ist u. a. zuständig für die interne Abwicklung von Geschäften und regulatorisch bedingte Prozesse. (Vgl. Reuters: Financial Glossary, Online im Internet: http://glossary.reuters.com/index.php/Back_Office, Zugriff am: 25.01.2007.)
 - 2 Zum Front-Office eines Finanzdienstleisters gehören die in Marktnähe befindlichen Handels- und Unterstützungsbereiche. (Vgl. Reuters: Financial Glossary, a. a. O.)
 - 3 Vgl. Brandner, Alfred; Bruckner, Bernulf; Kanneberger, Christoph; Royer, Karin: Operationelles Risiko in Finanzdienstleistungsunternehmen – Fallbeispiele aus dem Bereich Asset Management und Security Trading, in: Handbuch Operationeller Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif Markus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002, S. 363 ff.
 - 4 Vgl. o. V.: Crime Case – Nick Leeson and Barings Bank, Online im Internet: <http://www.bbc.co.uk/crime/caseclosed/nickleeson.shtml>, Zugriff am: 25.01.2007.

Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) in Kraft getreten. Das unter Mitwirkung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und der deutschen Bundesbank entstandene Rahmenwerk fordert erstmals auch eine Eigenkapitalunterlegung für operationelle Risiken. Verschiedene qualitative Aspekte von Basel II wurden durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in geltendes Recht umgesetzt. Dieses Rundschreiben der BaFin gibt insbesondere Vorgaben an die Aufbau- und Ablauforganisation von Kreditinstituten.

Die genannten regulatorischen Vorgaben geben zwar eine bankaufsichtsrechtliche Grundlage zur Entwicklung einer effizienten Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation des Managements operationeller Risiken, jedoch keine konkreten Hinweise zur Umsetzung. Eine idealtypische Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation soll die vorliegende Arbeit liefern, die dann angepasst an die Größe und Art des betreffenden Kreditinstituts implementiert werden kann.

1.2 Aufbau und Ziele

In der vorliegenden Arbeit werden zuerst die Grundlagen des Risikomanagements erläutert. Aufbauend auf einer Begriffsdefinition werden fundamentale Risikoarten von Kreditinstituten dargestellt und operationelle Risiken von den anderen Risikoarten abgegrenzt. Operationelle Risiken sind in einem systematischen Prozess zu identifizieren, bewerten, steuern, melden und kontrollieren. Dieser idealtypische Prozess wird vorgestellt und, insbesondere auf die Vorgaben an die Aufbau- und Ablauforganisation hin untersucht. Des Weiteren werden zwei in der Praxis angewendete Risikomanagementkonzepte dargestellt: der Risk Management Standard des Institute of Risk Management (IRM) und das „COSO-Framework“.⁵

Im dritten Kapitel werden für Kreditinstitute relevante, bankaufsichtsrechtliche Vorgaben auf ihre Relevanz für das Management operationeller Risiken untersucht. Gegenstand der Betrachtung sind dabei insbesondere organisatorische Aspekte. Dargestellt werden das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), die organisatorischen Pflichten des Kreditwesengesetzes (KWG), die „Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk“ (kurz: Sound Practices), die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk).

5 Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary, Online im Internet: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf, Zugriff am: 28.03.2006.

Im vierten Kapitel werden Grundlagen der Organisationslehre dargestellt. Elemente der Aufbauorganisation und Grundlagen der Ablauforganisation werden vorgestellt und deren Ausgestaltung für Bankorganisationen untersucht. Für die Ausgestaltung einer idealtypischen Organisationsstruktur werden relevante Einflussfaktoren abgegrenzt und in der Praxis umgesetzte Organisationsstrukturen von Kreditinstituten betrachtet. Für das Management operationeller Risiken bedeutende Rollen und deren Einordnung in die Organisationsstruktur werden definiert.

Im fünften Kapitel wird unter Beachtung der zuvor dargestellten bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, insbesondere der MaRisk, und aufbauend auf der idealtypischen Organisationsstruktur ein Rahmenwerk für das Management operationeller Risiken entwickelt. Dazu werden zuerst die vorab definierten Rollen präzisiert. Anschließend werden ihre Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie die Interaktionen zwischen den verschiedenen Rollen anhand des Risikomanagementprozesses verdeutlicht.

Das letzte Kapitel stellt eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen dar.

2 Grundlagen des Risikomanagements

2.1 Überblick

Globalisierung, gestiegene Wettbewerbsintensität und die immer größer werdende Abhängigkeit von der Informationstechnologie sind Gründe,⁶ die schnelle und vorausschauend geplante Aktivitäten fordern. Ein angemessenes Risikomanagement ist hierfür eine Grundvoraussetzung.⁷ Für ein einheitliches Verständnis erfolgt in Kapitel 2.2 eine Darstellung und Systematisierung bankbetrieblicher Risiken. Dabei werden in Kapitel 2.2.1 bedeutende Risikoarten vorgestellt und von den operationellen Risiken abgegrenzt. Der angemessene und wirkungsvolle Umgang mit operationellen Risiken erfordert eine weitreichende Systematisierung der Risiken, bei der Risikokategorien und Risikotypen zu bilden sind.⁸ Auf diese wird in Kapitel 2.2.2 näher eingegangen.

Ein systematischer Umgang mit operationellen Risiken ist neben der Erfüllung bankaufsichtlicher Vorgaben wettbewerbsbestimmend für jedes Kreditinstitut.⁹ Mitunter resultierend aus verstärkten Veröffentlichungspflichten (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.5) hat die Öffentlichkeit die Möglichkeit, Verluste aus operationellen Risiken zu sanktionieren. Um Verluste aus operationellen Risiken zu vermeiden ist ein systematischer und geplanter Umgang mit diesen Risiken notwendig. Die Entwicklung angemessener Strategien für den Risikomanagementprozess, sowie die organisatorische Einbettung der angewendeten Methoden und Techniken ist erforderlich. Auf das Management operationeller Risiken wird in Kapitel 2.3 eingegangen. Kapitel 2.3.1 stellt eine Begriffsdefinition dar. Die einzelnen Phasen des Prozesses werden in Kapitel 2.3.2.1 dargestellt. Aufbauend auf diesem theoretischen Konzept werden in Kapitel 2.3.2.2 zwei in der Praxis angewendete Risikomanagementkonzepte vorgestellt: Das „COSO-Framework“ und der „Risk Management Standard“. Letzterer gibt detaillierte Empfehlungen zu Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Berichtswegen. Das „COSO-Framework“ stellt einen weit verbreiteten Standard für ein ERM dar.

6 Vgl. Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, Wien: Linde Verlag 2005, S. 21; Marshall, Christopher Lee: Measuring and Managing Operational Risk in Financial Institutions – Tools, Techniques and other Resources, Singapur et al.: John Wiley & Sons (Asia) 2001, S. 4.

7 Vgl. Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, a. a. O., S. 21.

8 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, Regensburg: Universitätsverlag Regensburg 2005, S. 213.

9 Vgl. Ernst & Young: Financial Services Risk Management – OpRisk-Management gemäß Basel II und den nationalen Anforderungen, Online im Internet: [http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Broschuere_RAS_GFS_OpRisk_05_2006/\\$file/Flyer_RAS_GFS_OpRisk_05_2006.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Broschuere_RAS_GFS_OpRisk_05_2006/$file/Flyer_RAS_GFS_OpRisk_05_2006.pdf), Zugriff am: 16.01.2007, S. 1.

2.2 Risiken von Kreditinstituten

2.2.1 Risikobegriff

In Literatur, Wissenschaft und unternehmerischer Praxis existieren unterschiedliche Definitionen des Risikobegriffs. Für die vorliegende Arbeit wird Risiko als Ausdruck der Gefahr bezeichnet, dass das tatsächliche Ergebnis einer Geschäftstätigkeit von dessen Erwartungswert negativ abweicht.¹⁰ Die Höhe des Risikos bemisst sich anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und potentieller Schadenshöhe.¹¹ Formal kann dieses Risikoverständnis als Wahrscheinlichkeitsverteilung dargestellt werden, wobei die möglichen Ausprägungen um den Erwartungswert schwanken. Anhand dieser Darstellung wird der Zusammenhang zwischen Risiko und Chance deutlich. Chancen als Gegenstück des Risikos stellen das Potential positiver Abweichungen vom Erwartungswert dar.¹² Abb. 1 veranschaulicht dies grafisch.

Verluste aus Risikoereignissen lassen sich in einen erwarteten Verlust und einen unerwarteten Verlust unterteilen. Der *erwartete Verlust* (Expected Loss, EL) stellt erwartete Schwankungen der Ergebnisgröße von der Zielvariablen dar. Das eigentliche Risiko stellen *unerwartete Verluste* (Unexpected Loss, UL) dar. Dies sind Verluste, die über den erwarteten Verlust hinaus gehen. Die Bank hinterlegt grundsätzlich für diese beiden Verlustbereiche Eigenkapital.¹³ Abb. 2 stellt diesen Zusammenhang graphisch dar. Dargestellt ist eine rechtsschiefe Verteilung, die Verlusten aus operationellen Risikoereignissen in der Regel unterstellt wird.¹⁴

10 Vgl. z. B. Büschgen, Hans E.: Bankbetriebslehre – Bankgeschäfte und Bankmanagement, Nachdruck 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler 1999, S. 865; Geiger, Hans: Die Risikopolitik der Banken in ihrer konkreten Ausgestaltung – Entwurf einer ausformulierten Risikopolitik als Vorlage (2. Teil), Der Schweizer Treuhänder, Ausg.: 8/1999, S. 714; Moser, Hubertus; Quast, Wolfgang: Organisation des Risikomanagements in einem Bankkonzern, in: Handbuch Bankcontrolling, 1. Aufl., Hrsg.: Schierenbeck, Henner; Moser, Hubertus, Wiesbaden: Gabler 1995, S. 665.

11 Vgl. Locher, Christian; Mehla, Jens I.; Hackenberg, Rudolf G.; Wild, Oliver: Risikomanagement in Finanzwirtschaft und Industrie – Eine Analyse des Managements operationeller Risiken in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Online im Internet: https://www.ibi-shop.de/kl_download.php?download_id=521e56a0f506e2e0241f112999742d81&osCsid=120a0889d9029f52fe1d1f52cf89b3e3, Zugriff am: 19.01.2007., S. 22.

12 Vgl. Büschgen, Hans E.: Bankbetriebslehre – Bankgeschäfte und Bankmanagement, a. a. O., S. 865.

13 Vgl. Brink, Gerrit Jan van den: Operational Risk – Wie Banken das Betriebsrisiko beherrschen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2001, S. 86.

14 Vgl. Brink, Gerrit Jan van den: Quantifizierung operationeller Risiken – Ein Weg zur Einbettung in den Management-Zyklus, Online im Internet: http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx_elibrary/elibrarydownload.php?&downloaddata=88, Zugriff am: 14.05.2007, S 2; Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert: The Essentials of Risk Management, New York et al.: Mc-Graw-Hill 2006, S. 325.

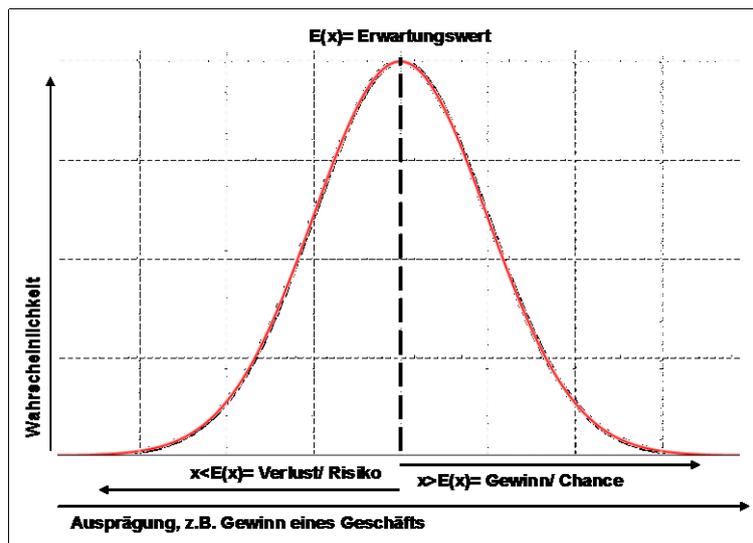


Abb. 1: Zusammenhang von Risiko und Chance

Eine Methode für die Bestimmung der Höhe der Eigenkapitalhinterlegung stellt der Value at Risk (VaR) dar. Der Value at Risk ist derjenige Verlust, der mit einer vorher festgelegten Wahrscheinlichkeit (üblich ist eine Wahrscheinlichkeit von 95 v. H. oder 99 v. H.) während der Laufzeit nicht überschritten wird.¹⁵ Setzt eine Bank zum Beispiel voraus, dass das hinterlegte Eigenkapital 99 v. H. der Verluste deckt, dann ist ein Value at Risk von 99 v. H. zugrunde gelegt.

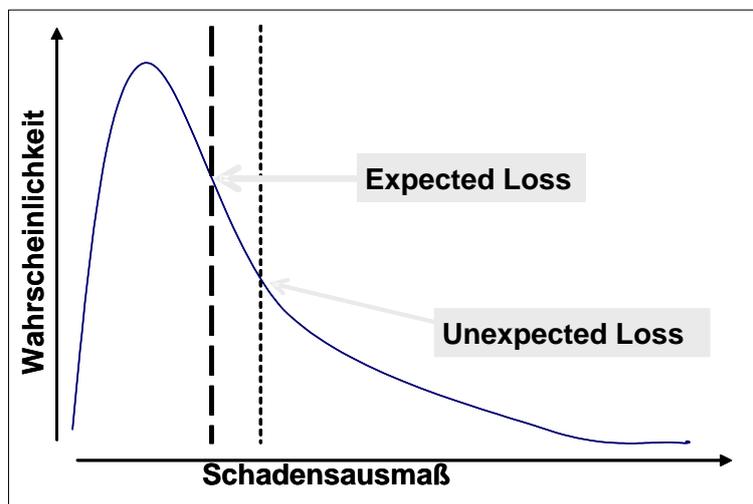


Abb. 2: Verlusverteilung operationeller Risiken

Verluste, die über den unerwarteten Verlust hinaus gehen, werden Katastrophenverluste genannt. Katastrophenverluste oder auch so genannte low frequency/high impact-

¹⁵ Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin: Bankbetriebslehre, 4., überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag 2007, S. 330.

Ereignisse, d. h. selten auftretende Ereignisse mit hohem Schadensausmaß, sind insbesondere bei operationellen Risiken von Bedeutung. Ihnen wird i. d. R. mit Krisenmanagement, Katastrophenvorsorge, Notfallvorsorge und Wiederanlaufplänen entgegen gewirkt.¹⁶

2.2.2 Risikoarten

2.2.2.1 Kategorisierung bankbetrieblicher Risiken

In der Literatur existieren verschiedene Ansätze zur Einteilung bankbetrieblicher Risiken. Das Schaffen eines klaren Verständnisses der unterschiedlichen Risikoarten ist Voraussetzung für den systematischen Umgang mit Risiken. Für operationelle Risiken bedeutet das eine saubere Trennung und Abgrenzung von anderen Risikoarten. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit primär zwischen operationellen Risiken und Finanzrisiken unterschieden.¹⁷ *Finanzrisiken* bilden sämtliche Risiken des Wertbereichs eines Kreditinstituts ab und stehen in direkter Verbindung zu Finanzströmen. Bedeutende Arten von Finanzrisiken sind Kreditrisiken und Marktrisiken.

- *Kreditrisiko* bezeichnet die Möglichkeit, dass ein Kreditnehmer seinen Verpflichtungen gegenüber dem Kreditgeber nicht nachkommt.¹⁸ Banken übernehmen Kreditrisiken, indem sie Überschusseinheiten eine Anlage in ihrem diversifizierten Bankportfolio ermöglichen, welche Letztere sich zu gleichen Konditionen nicht selber ermöglichen könnten. Die Vorteile einer Bank gegenüber anderen Marktteilnehmern bestehen in der Informationsbeschaffung, da sie durch langjährige Erfahrung die Bonität eines Schuldners besser einschätzen kann.¹⁹
- *Marktrisiken* resultieren daraus, dass die Aktiva einer Bank bedingt durch Marktentwicklungen an Wert verlieren können.²⁰ Zu den bedeutendsten Marktrisiken zählen Zinsrisiken²¹ und Währungsrisiken^{22,23}

16 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, Online im Internet: http://www.oenb.at/de/img/lf_operationelles_risiko_tcm14-36314.pdf, Zugriff am: 21.03.2007, S. 15.

17 Von Liquiditätsrisiken wird in dieser Arbeit abstrahiert, da sich ein Kreditinstitut mit einer dem Risiko-Exposure angemessenen Eigenkapitalausstattung jederzeit durch Liquidation der Aktiva die notwendige Liquidität beschaffen kann. (Vgl. Bessler, Wolfgang: Zinsrisikomanagement in Kreditinstituten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1989, S. 20 ff.)

18 Vgl. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, Weinheim: Wiley 2004, S. 70.

19 Vgl. Bessler, Wolfgang: Zinsrisikomanagement in Kreditinstituten, a. a. O., S. 32.

20 Vgl. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O., S. 78.

21 Vgl. zum Zinsrisiko: Bessler, Wolfgang: Zinsrisikomanagement in Kreditinstituten, a. a. O., S. 150 ff.

22 Währungsrisiken resultieren aus Unsicherheiten über zukünftige Währungsparitäten bei international tätigen Banken. (Vgl. Spreemann, Klaus: Das Management von Währungsrisiken, in: Handbuch

Es existiert eine Vielzahl sonstiger Risiken von denen im Folgenden beispielhaft auf strategische Risiken und Reputationsrisiken eingegangen wird.

- Hinsichtlich der Behandlung *strategischer Risiken* herrscht Uneinigkeit. In der vorliegenden Arbeit werden sie als eigenständige Risikogruppe betrachtet. Von der Bezeichnung als Teilbereich der operationellen Risiken²⁴ wird abgesehen, da dieser Arbeit die Definition des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zugrunde liegt. Strategische Risiken bezeichnen eine negative Veränderung des Ertrags einer verfolgten Geschäftsstrategie.²⁵ Faktoren wie Wettbewerbsintensität, Änderungen bei Kunden oder in der Branche werden hierbei betrachtet.²⁶ Daraus folgt, dass zur Analyse dieser Risiken sich das allgemeine betriebswirtschaftliche Vorgehen bei einer strategischen Analyse anbietet: Umfeldanalyse, Branchenanalyse, Konkurrentenanalyse, Portfolioanalyse.

- *Reputationsrisiken* werden beschrieben durch eine negative Veränderung des öffentlichen Rufes einer Bank hinsichtlich ihrer Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz, welcher sich in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen widerspiegelt.²⁷ Einige Autoren ordnen die Reputationsrisiken in die Kategorie der operationellen Risiken ein.²⁸ Davon wird in der vorliegenden Arbeit abstrahiert, da zwar einige, aber nicht alle operationellen Risiken zu einem Reputationsverlust führen müssen. So kann z. B. der Verlust von Kundendaten bedingt durch einen Serverausfall („interne Systeme“) zu einem Reputationsverlust führen. Ein durch die Anschläge des 11. September 2001 („externe Ereignisse“) geschädigtes Unternehmen wird jedoch kaum einen Reputationsverlust bedingt durch die Terroranschläge erlitten haben. Einen Reputationsverlust hätten jedoch mangelhafte Notfall- und Wiederanlaufpläne („interne Verfahren“) auslösen können, nicht aber die Terroranschläge unmittelbar. Außerdem können auch andere Risikoarten einen Einfluss auf die Reputation eines Kreditinstituts haben. Eine Verschlechterung des Ratings (Kreditrisiko) führt ggf. auch zu einem Reputationsverlust. Des Weiteren sei an dieser Stelle abermals auf die Definition des operationellen Risikos nach Basel II verwiesen. In die-

Bankcontrolling, 1. Aufl., Hrsg.: Schierenbeck, Henner; Moser, Hubertus, Wiesbaden: Gabler 1995, S. 848.)

23 Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin: Bankbetriebslehre, a. a. O., S. 595.

24 Vgl. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O.; S. 135; Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Risiko-/Renditeststeuerung, 7., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2005, S. 5.

25 Vgl. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O., S. 135.

26 Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: Online im Internet: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf, Zugriff am: 03.03.2007, S. 4.

27 Vgl. Schierenbeck, Henner; Grüter, Marc D.; Kunz, Michael J.: Management von Reputationsrisiken in Banken, WWZ Discussion Paper, Online im Internet: <http://www.wwz.unibas.ch/forum/volltexte/284.pdf>, Zugriff am: 26.04.2006, S. 6 f.

28 Vgl. z. B. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O., S. 101.

ser Arbeit wird das Reputationsrisiko als eine eigenständige Risikoart betrachtet, die jedoch als Folge anderer (auch operationeller) Risiken schlagend werden kann.

Operationelle Risiken sind die „Gefahr von Verlusten, die infolge einer Unzulänglichkeit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge externer Ereignisse eintreten“²⁹. Nach dieser Definition des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht gehören Rechtsrisiken zu den operationellen Risiken, strategische und Reputationsrisiken jedoch nicht.³⁰

Operationelle Risiken entstehen mittelbar oder unmittelbar aus den Geschäftstätigkeiten eines Kreditinstituts und bilden primär Risiken des Betriebsbereichs ab. Bei Finanzrisiken sind Ursache-/ Wirkungszusammenhänge im Regelfall deutlich, z. B. die Wertveränderung einer Anleihe durch eine Zinsänderung. Operationelle Risiken resultieren hingegen in der Regel aus komplexen Wirkungsketten, sodass die Zusammenhänge häufig nicht direkt zu erkennen sind. Im Gegensatz dazu werden Finanzrisiken bewusst eingegangen, ihnen stehen direkte Chancen gegenüber.³¹ Verluste aus operationellen Risikoereignissen sind vielfach erst einige Zeit später zu erkennen.³² Abb. 3 veranschaulicht die in der vorliegenden Arbeit vorgestellten Risikoarten.

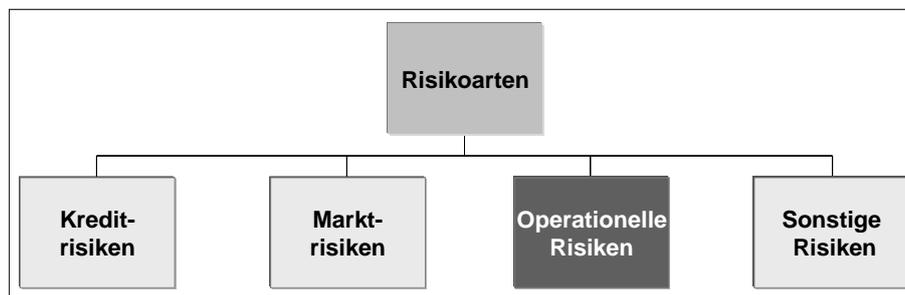


Abb. 3: Risikoarten von Kreditinstituten

29 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, Updated November 2005, Online im Internet: <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>, Zugriff am: 13.02.2007, S. 152.

30 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 152.

31 Vgl. Holtmann, Claus Friedrich: Risikomanagement bei Sparkassen: Einschätzung aus Sicht eines Regionalverbandes, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausg.: 14/2006, S. 14.

32 Vgl. Campenhausen, Claus von: Risikomanagement – Was der Manager wissen muss, Zürich: Orell Füssli Verlag 2006, S. 194 ff.

2.2.2.2 Operationelle Risiken

In den vergangenen Jahren existierten unterschiedliche Auffassungen dazu was operationelle Risiken sind. Seit der Veröffentlichung des zweiten Konsultationspapiers des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht haben sich diese Auffassungen angenähert. Nach Basel II lassen sich die operationellen Risiken in Risiken des internen und des externen Leistungsbereichs gliedern. Zu den Risiken des internen Leistungsbereichs gehören Prozesse, Menschen und Systeme. Abb. 4 veranschaulicht die Ereigniskategorien operationeller Risiken.

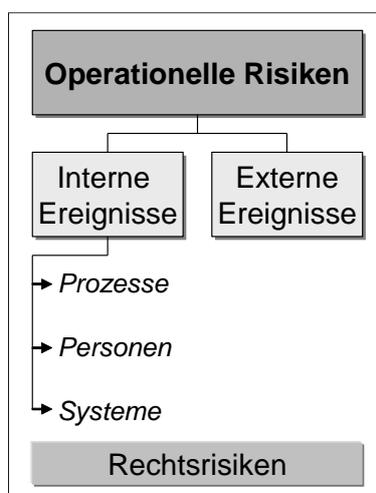


Abb. 4: Operationelle Risiken nach Basel II³³

Als *Prozessrisiken* werden sämtliche Risiken bezeichnet, die den Wertschöpfungsprozess unmittelbar beeinflussen können.³⁴ Prozessrisiken können einerseits in fehlerhaft aufgestellten Prozessen schlagend werden. Diese Prozesse wurden entweder falsch definiert oder die zugehörigen Kontrollmaßnahmen wurden falsch implementiert. Ein Beispiel hierfür ist Barings aufgrund der fehlenden Trennung von Front- und Backoffice. Andererseits zählt die fehlerhafte Ausführung zu den Prozessrisiken. Diese ist häufig bedingt durch Kommunikationsfehler.³⁵

Personenrisiken können entweder bewusster oder unbewusster Natur sein. Unbewusstes Fehlverhalten kann z. B. in der versehentlichen Eingabe einer falschen Anzahl von Or-

33 In Anlehnung an: Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2006, S. 57.

34 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 34.

35 Vgl. Jörg, Melanie; Rossbach, Peter: Messung und Bewertung operationeller Risiken, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 73.

deraufträgen auftreten. Bewusstes Fehlverhalten äußert sich z. B. in internem Diebstahl oder Betrug.

Unter *Systemrisiken* werden alle Risiken der Informationstechnologie (IT) zusammengefasst. Dem Erhalt der Verfügbarkeit, der Vertraulichkeit und der Integrität als Grundwerte³⁶ der IT-Sicherheit kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.³⁷ Systeme und Daten werden als verfügbar bezeichnet, wenn sie ihre Aufgaben in der dafür vorgesehenen Zeit verrichten. Vertraulichkeit der Daten spielt bei Kreditinstituten aufgrund der großen Menge an persönlichen Kundendaten eine wichtige Rolle. Unter Integrität wird die Unversehrtheit der Daten verstanden. Die Veränderung durch eine Übertragung oder gezielte Manipulation ist dabei zu verhindern.³⁸

Externe Risiken sind in der Regel unkontrollierbar und schlecht vorhersehbar, typische Beispiele sind externer Betrug oder Diebstahl, Naturkatastrophen und Terroranschläge.³⁹ Eine Systematisierung und Übersicht über die Kategorien und einige Beispiele operationeller Risiken gibt Tab. 1.

Die Ursachen operationeller Risiken sind zum großen Teil individuell durch die Geschäftstätigkeit des einzelnen Kreditinstituts bedingt. Hieraus wird die typische unternehmensspezifische Charakteristik operationeller Risiken deutlich.⁴⁰ Neben dieser *Individualität* sind die *Heterogenität*⁴¹, *Komplexität*⁴² und die *Veränderlichkeit*⁴³ Spezifika von operationellen Risiken. Die Heterogenität wird bedingt durch vielfältige Risikour-sachen. Operationelle Risiken weisen in der Regel nur indirekte Ursache-/Wirkungszusammenhänge auf, weshalb sie als komplex bezeichnet werden. Schnelle Umfeld-, Technologie- und Wettbewerbsveränderungen sind Auslöser für die Veränderlichkeit operationeller Risiken.⁴⁴

36 Vgl. Petrucci, Konstantin: IT-Sicherheit – definitiv mehr als nur Technik, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 280.

37 Vgl. Jörg, Melanie; Rossbach, Peter: Messung und Bewertung operationeller Risiken, a. a. O., S. 73 f.

38 Vgl. Rossbach, Peter: Bedrohungen der IT-Sicherheit aus technischer Sicht, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 122 f.

39 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 34.

40 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 2.

41 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 81.

42 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 81.

43 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 81.

44 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 81.

Operationelle Risiken stehen in vielseitigen Wechselbeziehungen zu den anderen Risikoarten von Kreditinstituten.

- Im Fall Barings existierten zwar die operationellen Risiken bedingt durch die mangelhafte Organisationsstruktur („interne Verfahren“) und die verdeckten Arbeiten des Herrn Leeson („interne Person“), zum schlagend werden des operationellen Risikos führte jedoch der Kurseinbruch des Nikkei als Marktrisiko.
- Ein mangelhaftes Kreditrisikomodell (Modellrisiko – „interne Systeme“) führt unter Umständen zu einer schlechteren Bonitätsprüfung potentieller Kreditnehmer und folglich zu vermehrten Kreditausfällen (Kreditrisiko).

Verfahren/ Prozesse	Menschen	Systeme/ Technik	Externe Ereignisse
Organisationsrisiko • Aufbauorganisation • Ablauforganisation - Unsachgemäße Richtlinien - Unzureichende Kontrollen Modellrisiko • Unangemessenheit • Zu vereinfachende Annahmen Transaktionsrisiko • Produktkomplexität • Abgrenzungsfehler • Dokumentationsfehler Volumenrisiko Compliancerisiko usw.	Verhaltensrisiko • Bewusste Fehler/ Interner Betrug • Unbewusste Fehler/ Inkompetenz • Kulturrisiko • Streitrisiko Managementrisiko • Entscheidungsrisiko • Durchsetzungsrisiko • Motivationsrisiko Unfallrisiko Fluktuationsrisiko usw.	Sicherheit Daten Infrastruktur Malware Versagen usw.	Katastrophen Naturereignisse Externer Betrug Rechtliche Entwicklung Regulatorisches Risiko Drittparteirisiko usw.

Tab. 1: Ereigniskategorien operationeller Risiken⁴⁵

2.3 Risikomanagement

2.3.1 Begriff

Risikomanagement beschreibt den systematischen, geplanten und methodisch gestützten Umgang mit Risiken.⁴⁶ Es stellt ein bedeutendes Instrument dar, welches die Unternehmensführung bei ihrer Zielerreichung unterstützt,⁴⁷ indem:

⁴⁵ Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert: The Essentials of Risk Management, a. a. O., S. 327; Kuhn, Lukas: Risikophasenmodell für Operationelle Risiken im Kontext der Gesamtbanksteuerung, in: Handbuch Operationelle Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter, Reif, Markus, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag 2002, S. 157; Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O., S. 89; Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, a. a. O., S. 337.

- ein Organisationsrahmen aufgestellt wird, anhand dessen zukünftige Aktivitäten geregelt und systematisch ablaufen.
- ein Verständnis über Geschäftsabläufe, Gefahren und Potentiale geschaffen wird, wodurch eine verbesserte Planung, Priorisierung und angemessene Entscheidungsfindung ermöglicht werden.
- eine effiziente Ressourcenzuteilung innerhalb des Kreditinstituts ermöglicht wird.
- das Unternehmensimage gefördert wird.
- Mitarbeiter gezielt unterstützt und weiterentwickelt werden.⁴⁸

Ziele des Risikomanagements sind:

- Sicherung der zukünftigen Existenz des Kreditinstituts,
- Sicherung der Zielerreichung des Kreditinstituts,
- nachhaltiger positiver Unternehmenserfolg und
- Optimierung der Risikokosten.⁴⁹

Für das Erreichen dieser Ziele ist ausschlaggebend, ob das Kreditinstitut das Risikomanagement als Mittel zur Erfüllung bankaufsichtsrechtlicher Vorgaben sieht, oder ob die individuellen Aufgaben der Unternehmensführung und der Mitarbeiter verstanden und bewusst verfolgt werden. Dabei existiert ein starker Zusammenhang zwischen der Mission (dem „Unternehmensauftrag“) und der Vision (der „generellen Richtung“) des Kreditinstituts, sowie der Risikopolitik und der Risikostrategie (vgl. hierzu Kapitel 2.3.2.1). Sämtliche genannten Faktoren haben einen Einfluss auf die Unternehmenskultur, in der sich jedes Kreditinstitut von anderen unterscheidet. Die Kultur wiederum ist ausschlaggebend für die Risikobereitschaft und das Risikoprofil. Nur ein ausgewogenes Zusammenwirken sämtlicher Faktoren führt zu einem bewussten und verständigen Umgang mit Risiken.⁵⁰ Als Teil einer Corporate Governance obliegt es der Ge-

46 Vgl. Wallmüller, Ernest: Risikomanagement für IT- und Softwareprojekte – Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis, München, Wien: Carl Hanser Verlag 2004, S. 223.

47 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 19.

48 Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard, a. a. O., S. 5.

49 Vgl. Romeike Frank: Unterwegs mit beschlagener Frontscheibe, in: Modernes Risikomanagement – Die Markt- Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, Hrsg.: Romeike, Frank, Weinheim: Wiley 2005, S. 24; Wolf, Klaus; Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2003, S. 32.

50 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 19.

schäftsleitung^{51,52} das gesamte Risikomanagement in die Unternehmenskultur einzubetten, durch das gesamte Unternehmen zu kommunizieren und selbst vorzuleben.⁵³

Das Risikomanagement in Kreditinstituten besteht aus einer ausführenden (dem „Risikomanagement im engeren Sinne“) und einer überwachenden Komponente, der *Internen Revision*. Begründet durch mögliche Interessenkonflikte obliegt der Internen Revision keine Prozessverantwortung. Diese kann begleitend, prüfend und beratend tätig sein.⁵⁴ Die interne Revision dient sozusagen der Qualitätssicherung des Risikomanagements.⁵⁵

Risikostrategie, Risikomanagementprozess, Risikocontrolling sowie die Instrumente, die zur Umsetzung des Risikomanagementprozesses verwendet werden, bilden das Risikomanagementsystem.⁵⁶ Das Deutsche Institut für Interne Revision (IIR) differenziert zwischen einem Risikomanagementsystem im engeren Sinne und einem Risikomanagementsystem im weiteren Sinne. Demnach bezeichnet die o. g. Definition das Risikomanagementsystem im engeren Sinne. Zusammen mit dem internen Überwachungssystem (bestehend aus organisatorischen Sicherungsmaßnahmen, interner Kontrolle und interner Revision) und dem Controlling bildet es das Risikomanagementsystem im weiteren Sinne.

2.3.2 Risikomanagementkonzepte

2.3.2.1 Risikomanagement als Prozess

In der Praxis existieren verschiedene Konzepte und Vorgehensweisen für das Risikomanagement. Alle stellen das Risikomanagement zumindest zum Teil als einen Prozess dar, der fortwährend durchlaufen wird. Ein solcher Prozess umfasst sämtliche Maßnahmen und Aktivitäten im Umgang mit Risiken.⁵⁷ Bedingt durch die Heterogenität und

51 Vgl. Deutsches Institut für Interne Revision: IIR Revisionsstandard Nr. 2 – Prüfung des Risikomanagement durch die Interne Revision, Online im Internet: http://www.iir-ev.de/deutsch/download/Revisionsstandard_Nr._2.pdf, Zugriff am: 23.01.2007, Tz. 11.

52 Corporate Governance bezeichnet die Bemühungen zur Sicherstellung unterschiedlicher Unternehmensinteressen sowie deren verstärkte Berücksichtigung durch die Geschäftsleitung. (Vgl. Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: Risikomanagement – Grundlagen – Theorie – Praxis, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 2006, S. 46.)

53 Vgl. IRM, AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard, a. a. O., S. 3.

54 Vgl. Deutsches Institut für Interne Revision: IIR Revisionsstandard Nr. 2 – Prüfung des Risikomanagement durch die Interne Revision, a. a. O., Tz. 6.

55 Vgl. Seibold, Holger: IT-Risikomanagement, München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2006, S. 38.

56 Vgl. Locher, Christian; Mehla, Jens I.; Hackenberg, Rudolf G.; Wild, Oliver: Risikomanagement in Finanzwirtschaft und Industrie – Eine Analyse des Managements operationeller Risiken in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, a. a. O., S. 23.

57 Vgl. Wallmüller, Ernest: Risikomanagement für IT- und Software-Projekte – Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis, a. a. O., S. 18.

Dynamik operationeller Risiken verlangt deren Management einen besonders anpassungsfähigen und flexiblen Prozess.⁵⁸ In der vorliegenden Arbeit wird der in Literatur und Praxis als idealtypisch dargestellte Risikomanagementprozess verwendet. Dieser besteht aus der Identifikation, Bewertung, Steuerung, Berichterstattung und Kontrolle der Risiken und wird in Abb. 5 dargestellt.

Ausgangspunkt des Risikomanagementprozesses ist die *Risikostrategie*, anhand derer ein einheitliches Begriffs- und Risikoverständnis im Kreditinstitut geschaffen werden soll.⁵⁹ Im Rahmen der Risikostrategie werden die Einstellung gegenüber dem Risiko und die Risikopolitik⁶⁰ festgelegt. Ziele, Risikolimits und Beschränkungen werden dokumentiert. Darüber hinaus werden auch organisatorische Aspekte determiniert. Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege und Prozessabläufe sind in der Risikostrategie geregelt.⁶¹ Unterstützende Methoden zur Strategiefindung sind z. B. SWOT-Analyse⁶² und Benchmarking⁶³. Die Risikostrategie bildet das Fundament für das Risikomanagement und wird durch den Risikomanagementprozess operativ umgesetzt.⁶⁴

58 Vgl. Grüter, Marc D.: Management des operationellen Risikos in Banken, Frankfurt/Main: Fritz Knapp 2006, S. 68.

59 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 145; Acrys Consult: Risikomanagement – Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, Online im Internet: http://www.acrys.com/en/PDF/risikomanagement_long.pdf, Zugriff am: 18.01.2007, S. 19.

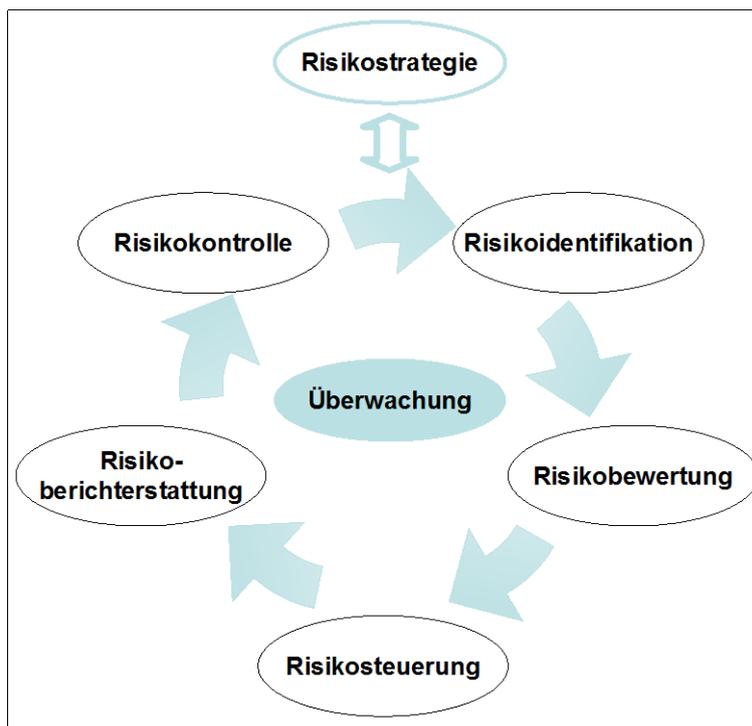
60 Die Risikopolitik definiert Verhaltensrichtlinien für die Mitarbeiter. (Vgl. Locher, Christian; Mehrlau, Jens I.; Hackenberg, Rudolf G.; Wild, Oliver: Risikomanagement in Finanzwirtschaft und Industrie – Eine Analyse des Managements operationeller Risiken in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, a. a. O., S. 24.)

61 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 145; Romeike, Frank: Risikomanagement als Grundlage einer wertorientierten Unternehmenssteuerung, Rating aktuell, 02/2002, S. 14.

62 Ausführlicher zur SWOT-Analyse: Leibundgut, Eugen: Wie Sie ihr Chancen-Risiko-Profil optimieren, in: Handbuch operationelle Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002, S. 308.

63 Ausführlicher zum Benchmarking: Seibold, Holger: IT-Risikomanagement, a. a. O., S. 68 f.

64 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 146; Romeike, Frank: Risikomanagement als Grundlage einer wertorientierten Unternehmenssteuerung, Rating aktuell, Ausg.: 2/2002, S. 14.

Abb. 5: Risikomanagementprozess⁶⁵

Im Rahmen der *Risikoidentifikation* findet eine systematische (d. h. unter Verwendung angemessener Techniken) Bestandsaufnahme sämtlicher Risiken einschließlich deren Wirkungszusammenhängen statt.⁶⁶ Durch die umfassende Dokumentation sämtlicher Risiken wird darüber hinaus ein Bewusstsein für Risiken geschaffen.⁶⁷ Diese Prozessphase sollte darauf ausgerichtet sein, sämtliche Risiken zum Zeitpunkt der Entstehung zu erfassen, um eine flächendeckende Identifikation relevanter Risiken zu gewährleisten.⁶⁸ Eine umfassende Risikoidentifikation ist von großer Bedeutung, da nicht identifizierte Risiken in den folgenden Phasen keine Beachtung erlangen.⁶⁹

Die Risikoidentifikation geschieht anhand von Suchmethoden. Diese lassen sich in analytische Techniken und Kreativitätstechniken unterteilen.⁷⁰ Als Letztere sind z. B.

65 In Anlehnung an: Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 146; Wall, Friederike: Betriebswirtschaftliches Risikomanagement im Lichte des KonTraG, in: Risikomanagement nach dem KonTraG – Aufgaben und Chancen aus juristischer Sicht, Hrsg.: Lange, Knut W.; Wall, Friederike, München: Verlag Franz Vahlen 2001, S. 217; IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 4.

66 Vgl. Wallmüller, Ernest: Risikomanagement für IT- und Software-Projekte – Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis, a. a. O., S. 223; Wall, Friederike: Betriebswirtschaftliches Risikomanagement im Lichte des KonTraG, a. a. O., S. 214.

67 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 41.

68 Vgl. Grüter, Marc D.: Management des operationellen Risikos in Banken, a. a. O., S. 68.

69 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 147.

70 Vgl. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O., S. 108 f.

Workshops, Brainstorming oder Brainwriting, Mindmapping, Analogietechniken wie z. B. Synektik oder die Methode 6-3-5 geeignet.⁷¹ Kreativitätstechniken eignen sich insbesondere für so genannte low frequency/high impact-Ereignisse.⁷² Morphologische Techniken⁷³ eignen sich für eine analytische Vorgehensweise. Einen Überblick über Methoden der Risikoidentifikation gibt Abb. 6.

Identifikation bekannter Risiken	Identifikation neuartiger Risiken	
Kollektionsmethoden	Suchmethoden	
	Analytische Techniken	Kreativitätstechniken
SWOT-Analyse/ Self-Assessment	Fragenkatalog	Workshops
Interviews, Befragungen, Beobachtungen	Morphologischer Kasten	Brainstorming, Brainwriting
Checklisten	Baumanalyse	Analogietechniken
usw.	usw.	Delphi-Methode
		usw.

Abb. 6: Methoden zur Risikoidentifikation⁷⁴

Neben der Identifikation für das Kreditinstitut neuartiger Risiken ist diese Phase für die Überwachung bekannter Risiken von Bedeutung. Dazu werden häufig Kollektions- bzw. Erhebungsmethoden verwendet. Self-Assessments, Interviews, Befragungen, Beobachtungen und Techniken des Selbstaufschreibens fallen in diese Gruppe. Auch quantitative Analysetechniken wie die GAP-Analyse⁷⁵ können angewendet werden. Darüber hinaus eignen sich auch *Frühwarnindikatoren*. Diese sind Kennzahlen, die Anzeichen auf mögliche Gefahrensituationen geben sollen.⁷⁶ Um relevante Indikatoren bestehender Risikobereiche zu etablieren, müssen Auslöser vorab dokumentierter Verlustereignisse identifiziert werden, welche auch Prior Events genannt werden.⁷⁷ Die Überwachung dieser Ereignisse geschieht anhand von adäquaten Indikatoren. Für diese Indikatoren wer-

71 Ausführlicher zu den Kreativitätstechniken: Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: Risikomanagement – Grundlagen – Theorie – Praxis, a. a. O., S. 73 ff.

72 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 146 f.

73 Ausführlicher zu den morphologischen Techniken: Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: Risikomanagement – Grundlagen – Theorie – Praxis, a. a. O., S. 73.

74 In Anlehnung an: Romeike, Frank: Risikokategorien im Überblick, in: Modernes Risikomanagement – Die Markt-, Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, Hrsg.: Romeike, Frank, Weinheim: Wiley 2005, S. 28.

75 Ausführlicher zur GAP-Analyse: Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 4., neubearb. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius 2005, S. 167 f.

76 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 147.

77 Vgl. Jörg, Melanie; Rossbach, Peter: Messung und Bewertung operationeller Risiken, a. a. O., S. 84.

den Sollwerte und Toleranzgrenzen ermittelt, auf deren Basis ggf. ein Warnsignal erzeugt wird. Frühwarnindikatoren haben insbesondere für operationelle Risiken eine große Bedeutung, da sie ein proaktives Risikomanagement unterstützen. Außerdem ist das Schadensausmaß meist im Zeitverlauf zunehmend, was die Bedeutung eines frühzeitigen Eingreifens verstärkt.⁷⁸ In der Identifikation können auch Prognosetechniken wie die Szenarioanalyse oder das Delphi-Verfahren angewendet werden.⁷⁹

Im Rahmen der *Risikobewertung* erhalten die vorab identifizierten Risiken erfahren eine quantitative Bewertung oder qualitative Beurteilung.⁸⁰ Quantitative Bewertungsansätze basieren in der Regel auf historischen Daten, anhand derer eine Verlustverteilung errechnet wird. Bedingt durch das relativ neuartige Bewusstsein für operationelle Risiken existiert häufig noch keine ausreichende Datenhistorie.⁸¹ Dies ist insbesondere bei neuartigen Risiken und bei so genannten low frequency/high impact-Ereignissen der Fall.⁸² Deshalb wird neben internen auch auf externe Daten zurückgegriffen. Bedingt durch die Individualität und Heterogenität⁸³ operationeller Risiken sind externe Daten lediglich in einem eingeschränkten Rahmen anwendbar.⁸⁴ Für eine verlässliche Quantifizierung ist außerdem die Veränderlichkeit der Risikoursache zu beachten.⁸⁵

Über das Zusammenspiel von quantitativer Bewertung und qualitativer Beurteilung herrschen unterschiedliche Meinungen. Nach Hofmann sind quantitative Bewertungen der qualitativen vorzuziehen, sofern eine ausreichende Datenhistorie existiert, da qualitative Bewertungen (z. B. durch Experteneinschätzungen) auf Erfahrungen beruhen und eher subjektiv geprägt sind.⁸⁶ Jörg/Rossbach bezeichnen die qualitative Beurteilung als zweckmäßige Ergänzung der quantitativen, da alleinige quantitative Bewertungen bedingt durch ihre Vergangenheitsorientierung die aktuelle Risikosituation nicht angemessen

78 Vgl. Campenhausen, Claus von: Risikomanagement – Was der Manager wissen muss, a. a. O., S. 197 ff.

79 Ausführlicher zu den Prognosetechniken: Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: Risikomanagement – Grundlagen – Theorie – Praxis, a. a. O., S. 73 ff.

80 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 147.

81 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 51.

82 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 62.

83 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 81.

84 Vgl. Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 152; Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 51.

85 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 147 f.

86 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 147 f.

sen berücksichtigen.⁸⁷ Nach Foit sind qualitative Beurteilungen bei operationellen Risiken häufig die einzige Möglichkeit einer adäquaten Bewertung. Bedingt durch deren Subjektivität sind die beurteilenden Personen jedoch anhand ihrer individuellen Erfahrungen genauestens auszuwählen.⁸⁸

Aufgrund der spezifischen Eigenschaften von operationellen Risiken ist es Aufgabe der Risikobewertung zu prüfen:

- ob ein Messinstrumentarium existiert, das den heterogenen Ursachen Rechnung trägt,
- wie mit Risiken umgegangen wird, die sich bedingt durch ihre Heterogenität nicht in einer Risikogröße abbilden lassen,
- ob adäquate, externe Daten existieren, sofern die internen Daten als unzureichend bewertet wurden und
- ob Messinstrumente vorliegen, die einer besonders hohen Veränderlichkeit des Risikos gerecht werden.⁸⁹

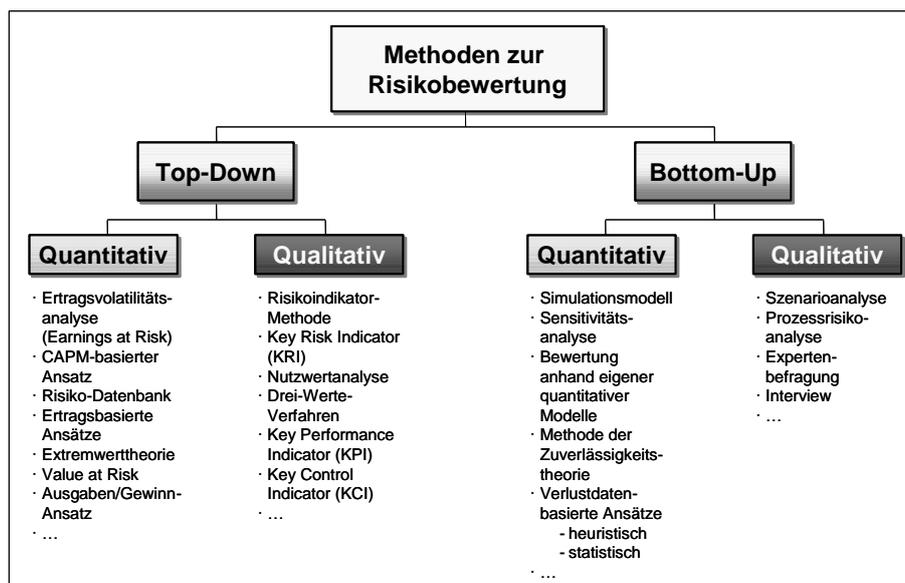
Methoden zur Bewertung operationeller Risiken lassen sich in Top-Down-Ansätze und Bottom-Up-Ansätze differenzieren. Ein Bottom-Up-Ansatz leitet aus einer bekannten Ursache eine mögliche Folge ab (ursachenorientiert). Anhand eines Top-Down-Ansatzes werden Folgen von Risikoereignissen untersucht (wirkungsorientiert). Beide Methodengruppen lassen sich weiter in quantitative und qualitative Methoden differenzieren.⁹⁰ Eine Übersicht über einige Bewertungsmethoden gibt Abb. 7.

87 Vgl. Jörg, Melanie; Rossbach, Peter: Messung und Bewertung operationeller Risiken, a. a. O., S. 83.

88 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 51.

89 Vgl. Grüter, Marc D.: Management des operationellen Risikos in Banken, a. a. O., S. 70.

90 Vgl. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O., S. 104.

Abb. 7: Methoden zur Risikobewertung⁹¹

Aufbauend auf den Ergebnissen der Bewertung und Beurteilung erfolgt eine Kategorisierung und Priorisierung der erfassten Risiken.⁹² Dabei werden Schwellenwerte ermittelt, auf deren Grundlage über angemessene Steuerungsmaßnahmen entschieden wird.⁹³

In einigen Arbeiten werden die Phasen der Identifikation und Bewertung zusammen unter dem Begriff der Risikoanalyse⁹⁴ dargestellt. Diese ist von großer Bedeutung für das gesamte Risikomanagement, da eine Identifikation und Bewertung für ein umfassendes Verständnis der Risiken grundlegend notwendig ist.⁹⁵ Auch eine detailliertere Betrachtung der Verlustereignisse ist dabei hilfreich. Diesen Zusammenhang stellt Abb. 8 graphisch dar. Für den Fall Barings bedeutet dies exemplarisch: Die fehlende Trennung von Front- und Backoffice sowie die mangelhaften internen Kontrollen sind die Ursachen, Auslöser des Verlustereignisses ist der Kursverlust des Nikkei, und die letztendliche Auswirkung ist die Übernahme der Barings Bank. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten daraufhin in einer Verlustdatenbank gesammelt werden und relevante Bereiche nach Möglichkeit anhand von Frühwarnindikatoren überwacht werden.⁹⁶

91 Entnommen aus: Romeike, Frank: Risikokategorien im Überblick, a. a. O., S. 28.

92 Vgl. Wallmüller, Ernest: Risikomanagement für IT- und Software-Projekte – Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis, a. a. O., S. 18 f.

93 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 63.

94 Vgl. Romeike, Frank: Lexikon Risikomanagement, a. a. O., S. 103.

95 Vgl. Wolf, Klaus; Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTaG – Konzeption und Implementierung, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2001, S. 25.

96 Vgl. Jörg, Melanie; Roszbach, Peter: Messung und Bewertung operationeller Risiken, a. a. O., S. 84 ff.



Abb. 8: Kausalbeziehung eines Verlustes⁹⁷

Im Rahmen der *Risikosteuerung* erhalten die Risiken unter Beachtung der individuellen Eigenschaften sowie unter Berücksichtigung der Risikostrategie und -politik (handelt es sich z. B. um ein eher risikofreudiges oder risikoaverses Kreditinstitut) eine Steuerungsmaßnahme.⁹⁸ Der Zweck ist die Reduktion des Schadenspotentials. Steuerungsmaßnahmen können einerseits in ursachenbezogene und wirkungsbezogene Maßnahmen,⁹⁹ andererseits in aktive und passive Maßnahmen unterteilt werden. Aktive Maßnahmen dienen der direkten Risikosteuerung, durch passive Maßnahmen werden Risikodeckungsmassen gebildet.¹⁰⁰ Anhand ursachenbezogener Maßnahmen sollen Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß verringert werden (Eingriff vor Eintreten des Risikos). Wirkungsbezogene Maßnahmen dienen der Minderung von Konsequenzen aus nicht vermeidbaren Risiken (Eingriff nach Eintreten des Risikos).¹⁰¹ Abb. 9 gibt einen Überblick über die im Folgenden erläuterten Steuerungsmaßnahmen:

- *Vermeidung*: Da dabei auch die möglichen Chancen vermieden werden, sollte diese Art der Risikosteuerung nur bei einem inakzeptablen Risikopotential angewandt werden.
- *Verminderung*: Für die Reduktion der Schadenshöhe von insbesondere high frequency/low severity-Ereignissen¹⁰² bieten sich u. a. Wiederanlaufpläne und Notfallpläne an.
- *Transfer*: Risikoübertragung an Dritte kann z. B. durch Versicherungen oder Verbriefung vollzogen werden.
- *Akzeptanz*: Risiken können akzeptiert werden, sofern das Schadenspotential im Sinne von Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit Schadenshöhe festgelegte Limite nicht übersteigt.¹⁰³

97 In Anlehnung an: Jörg, Melanie; Rossbach, Peter: Messung und Bewertung operationeller Risiken, a. a. O., S. 82.

98 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 148; Lange, Knut W.; Wall, Friederike: Risikomanagement nach dem KonTraG, a. a. O., S. 214.

99 Vgl. Vgl. Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, a. a. O., S. 3.

100 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 63.

101 Vgl. Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, a. a. O., S. 3 f.

102 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 63.

Ursachenbezogene/ aktive Maßnahmen	Wirkungsbezogene/ Passive Maßnahmen	Keine Maßnahmen
<i>Einflussnahme auf Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit</i>	<i>Maßnahmen zur Folgen-Begrenzung</i>	<i>Kosten der Maßnahmen > Nutzen</i>
➤ Risikovermeidung ➤ Risikoverminderung	➤ Risikotransfer	➤ Risikoakzeptanz

Abb. 9: Maßnahmen zur Risikosteuerung¹⁰⁴

Für operationelle Risiken stellt die interne Kontrolle von Prozessen, Entscheidungen und deren Beitrag zur Zielerreichung eine der wirkungsvollsten Maßnahmen zur Risikominderung dar. Anhand systematischer und angemessener Kontrollmechanismen können Fehler rechtzeitig erkannt und mögliche Schäden vermieden werden.¹⁰⁵ Sinnvolle Unterstützung hierfür bieten auch Qualitätsmanagementmethoden, wie z. B. Six Sigma¹⁰⁶ oder Ansätze der Balanced-Scorecard^{107,108}

Einige Autoren¹⁰⁹ zählen auch die Risikodiversifikation und –vorsorge zu den Steuerungsinstrumenten. Nach der Portfoliotheorie lässt sich durch Kombination mehrerer Einzelrisiken (Diversifikation) das Portfoliorisiko senken. Es wird unterstellt, dass die unterschiedlichen Risiken nicht gleichzeitig auftreten. Für ein gut diversifiziertes Risikoportfolio sollte demnach eine möglichst geringe Korrelation zwischen den Einzelrisiken existieren.¹¹⁰ In dieser Arbeit wird die Risikodiversifikation nicht explizit als Steuerungsmaßnahme genannt, da eine Diversifikation des Risikoportfolios die Grundlage eines angemessenen Umgangs mit Risiken darstellt.

103 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 148; Grüter, Marc D.: Management des operationellen Risikos in Banken, a. a. O., S. 255; Wallmüller, Ernest: Risikomanagement für IT- und Software- Projekte – Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis, a. a. O., S. 19.

104 In Anlehnung an: Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, a. a. O., S. 4; Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 63.

105 Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 63.

106 Ausführlicher zu Six Sigma: Kroslid, Dag; Bergmann, Bo; Magnusson, Kjell; Faber, Konrad: Six Sigma – Erfolg durch Breakthrough-Verbesserungen, München: Hanser 2003, S. 11 ff.

107 Ausführlicher zu Balanced Scorecard: Götze, Uwe; Mikus, Barbara: Risikomanagement mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung, in: Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung, Hrsg.: Götze, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara, Heidelberg: Physica-Verlag 2001, S. 404 ff.

108 Vgl. Jorion, Philippe: Value at Risk – The new Benchmark for Managing Financial Risk, 3. Aufl., New York et al.: McGraw Hill 2007, S. 505.

109 Vgl. z. B. Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, a. a. O., S. 4.

110 Vgl. Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.: Principles of Corporate Finance, 7. Aufl., Boston et al.: McGraw-Hill/Irwin 2003, S. 187.

Die zielgerichtete Weitergabe von Informationen über Risiken und Chancen, sowie über Prozess-, Ergebnis- und Verfahrenskontrollen ist Teil der *Risikoberichterstattung*. Im Rahmen der Berichterstattung werden die in den einzelnen organisatorischen Einheiten analysierten und mit Zuständigkeiten versehenen Risiken systematisch kommuniziert.¹¹¹ Das Ziel ist es, den richtigen Adressaten die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Art und Weise zur Verfügung zu stellen.¹¹² Durch eine transparente Darstellung der Risikosituation soll es den Empfängern ermöglicht werden begründete Entscheidungen unter Berücksichtigung sämtlicher Chancen und Risiken zu treffen. In diesem Zusammenhang ist auch die Kontrolle über die aktuelle Entwicklung der Risikosituation möglich.¹¹³ Um genannten Zielen gerecht zu werden, ist ein qualitativ hochwertiger Dateninput, insbesondere hinsichtlich Aktualität, Plausibilität und Sachlichkeit, notwendig.¹¹⁴ Tab. 2 gibt einen Überblick über die Dimensionen der Risikoberichterstattung.

Wesentliche Aufgaben in der *Risikokontrolle* sind die kontinuierliche Prüfung des Risikomanagementprozesses und die Überwachung der Risikostrategie in Bezug auf ihre Aktualität.¹¹⁵ Durch die Risikokontrolle soll sichergestellt werden, dass Risiken kontinuierlich überwacht, flächendeckend identifiziert, Veränderungen erkannt und Maßnahmen angepasst werden. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen muss ebenso kontrolliert werden.¹¹⁶

111 Vgl. Weber, Jürgen; Weißenberger, Barbara E.; Liekweg, Arnim: Risk Tracking & Reporting – Ein umfassender Ansatz unternehmerischen Chancen und Risikomanagements, in: Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung, Hrsg.: Götze; Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara, Heidelberg: Physica-Verlag 2001, S. 59.

112 Vgl. Acrys Consult: Risikomanagement – Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 28.

113 Vgl. Acrys Consult: Risikomanagement – Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 28, Seibold, Holger: IT-Risikomanagement, a. a. O., S. 215.

114 Vgl. Acrys Consult: Risikomanagement – Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 28.

115 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 149.

116 Vgl. Wallmüller, Ernest: Risikomanagement für IT- und Softwareprojekte – Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis, a. a. O., S. 148.

Inhaltlich	Formal	Zeitlich	Adressaten
<i>Welche</i> Daten sind notwendig? - Reporting-Gegenstand - Datenqualität - Detaillierungsgrad der Daten <i>Woher</i> kommen die Daten - Nutzung verifizierter Daten	<i>Wie</i> wird der Inhalt dargestellt? - Darstellungsart (graphisch, verbal) - Adressatenorientiert/ flexibel - Übersichtlichkeit und Verständlichkeit	<i>Wann</i> werden Reports versendet? - Zeitpunkt - Zeitraum - Häufigkeit	<i>Wer</i> erhält welche Reports? - Empfänger <ul style="list-style-type: none"> • Intern: GL, IR, Geschäftsbereiche • Extern: Prüfer, Aufsichtsbehörde - Versendungsart
⇒ Ad-hoc-Berichterstattung jederzeit möglich ⇐			

Tab. 2: Dimensionen der Risikoberichterstattung.¹¹⁷

2.3.2.2 Risikomanagement-Standards

Das COSO-Framework

Ein Konzept für unternehmensweites Risikomanagement (Enterprise Risk Management, ERM) stellt das COSO-Framework dar. Dieses beinhaltet einen achtstufigen Risikomanagementprozess, vier Zielkategorien und vier Geschäftsebenen. Diese dreidimensionale Herangehensweise ermöglicht sowohl eine holistische Betrachtung, als auch die Betrachtung einer einzelnen Dimension oder nur einer einzelnen Komponente.¹¹⁸

Das Rahmenwerk stellt insbesondere Anforderungen an das interne Kontrollsystem. Im Rahmen der vier Zielkategorien wird verlangt: Die Festlegung und Unterstützung der Unternehmensstrategie durch die Geschäftsleitung (Strategic), die Gewährleistung effizienter Geschäftsprozesse (Operations), die Ordnungsmäßigkeit und Vollständigkeit der internen und externen Berichterstattung (Reporting), sowie die Einhaltung relevanter Gesetze und Vorschriften (Compliance). Ausgangspunkt für den Risikomanagementprozess ist das interne Umfeld (Internal Environment), welches Risikopolitik und –strategie beinhaltet, und Vorgaben für die Identifikation, Bewertung, Steuerung, Kommunikation und Kontrolle der Risiken gibt. Die Zielbestimmung (Objective Setting) ist Voraussetzung für eine angemessene Steuerung der Risiken. Dabei ist zu be-

¹¹⁷ In Anlehnung an: Acrys Consult: Risikomanagement – Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, a. a. O., S. 28 f.

¹¹⁸ Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary, a. a. O., S. 5.

achten, dass die Unternehmensziele in Unterziele für die einzelnen Geschäftsebenen heruntergebrochen werden. Im Rahmen der Ereignisidentifikation (Event Identification) sollen sämtliche internen und externen Risiken, die das Kreditinstitut am Erreichen seiner Ziele hindern könnten, aufgedeckt werden. Analog zu dem in dieser Arbeit vorgestellten Risikomanagementprozess erhalten die Risiken aufbauend auf der individuellen quantitativen Bewertung und qualitativen Beurteilung (Risk Assessment) eine an der Risikostrategie ausgerichtete Steuerungsmaßnahme (Risk Response). Um die zukünftige Einhaltung der Unternehmensziele zu erreichen wird die Wirksamkeit der Maßnahmen durch Kontrollaktivitäten (Control Activities) überprüft. Für den rechtzeitigen Einsatz angemessener Gegensteuerungsmaßnahmen ist eine umfassende Informations- und Kommunikationspolitik (Information & Communication) notwendig. Die Berichterstattung sollte dabei sowohl Top-Down als auch Bottom-Up erfolgen. Die Überwachung (Monitoring) des Enterprise Risk Management ist besonders bei operationellen Risiken aufgrund der Veränderlichkeit der Risikoursachen von Bedeutung. Das ERM kann nur effizient sein, wenn angemessene Steuerungsmaßnahmen getroffen wurden. Die Zielkategorien und der Risikomanagementprozess sind für die unterschiedlichen Geschäftsebenen zu definieren bzw. in ihnen umzusetzen.¹¹⁹

Es wird explizit darauf hingewiesen, dass jeder Mitarbeiter des Kreditinstituts individuelle Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hat, und somit einen Teil der Verantwortung zur Umsetzung des Rahmenwerks trägt. Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die Risikostrategie, andere Führungskräfte sind zuständig für die Umsetzung der Risikopolitik in ihrem Bereich, weitere Mitarbeiter sind für die operative Umsetzung des ERM zuständig oder haben unterstützende Aufgaben.¹²⁰

The Risk Management Standard

Dieser Risikomanagement-Standard wurde von dem Institute of Risk Management (IRM), der Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) und ALARM, dem National Forum for Risk Management in the Public Sector in Großbritannien entwickelt. Hinsichtlich Terminologie und Definitionen wird der ISO/IEC Guide 73 der International Organization for Standardization zugrunde gelegt. Zentrale Aussagen sind über die Vergabe von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten auf den unterschiedli-

119 Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary, a. a. O., S. 3 f.

120 Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary, a. a. O., S. 6.

chen Unternehmensebenen zu finden, d. h. auf Ebene der Unternehmensleitung, Bereichsebene und von Einzelpersonen.¹²¹

- *Rolle der Unternehmensführung*

Die Unternehmensführung ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung des Kreditinstituts. Für ein aus dieser Ausrichtung abgeleitetes Risikomanagement gilt es ein angemessenes Umfeld und entsprechende Strukturen zu schaffen. Dieses Risikomanagement bedarf einer kontinuierlichen Prüfung und Bewertung. Dabei sollte die Unternehmensführung beachten:

- Tragbarkeit potentieller Risiken, deren Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit,
 - Fähigkeit des Kreditinstituts, Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß gering zu halten,
 - Kosten und Nutzen des Risikomanagements,
 - Angemessenheit der Risikosteuerung und
 - Risikoimplikationen von Entscheidungen der Unternehmensführung.¹²²
- *Rolle der Unternehmenseinheiten*

Den Unternehmenseinheiten obliegt die Verantwortung für das laufende Risikomanagement. Dazu zählen die Zielerreichung sowie die Verbesserung der Risikosensibilisierung innerhalb der Einheit. Des Weiteren ist die Gesamtrisikosituation der Einheit regelmäßig zu untersuchen.¹²³

- *Rolle der Organisationseinheit Risikomanagement*

Größe und Zusammensetzung der Einheit Risikomanagement sind abhängig von der Größe des Kreditinstituts. Unabhängig von der Größe der Einheit sind folgende Aufgaben:

- Konkretisierung der Risikopolitik und –strategie sowie der entsprechenden Strukturen,
- Aufklärungsarbeit bzgl. des Risikobewusstseins,
- Ausarbeitung des Risikomanagementprozesses,
- Erstellung von Risikoberichten,
- Entwicklung von Plänen zur Notfallvorsorge und Wiederanlaufplänen und

121 Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 3 ff.

122 Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 12.

123 Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 12.

- Koordination anfallender Tätigkeiten zu Risikomanagementfragen.¹²⁴

Aufgaben, Verantwortung und Zuständigkeiten der im Risikomanagement tätigen Personen sollten auf jedem Managementniveau und in jeder Einheit eindeutig definiert sein.¹²⁵

Im Risk Management Standard wird ein achtstufiger Risikomanagementprozess erläutert, der in seiner Grundform dem in dieser Arbeit beschriebenen Prozess ähnelt, jedoch eine detailliertere Gliederung aufweist. So wird im Anschluss an die Risikobewertung explizit ein Risikobericht über Chancen und Risiken gefordert, darauf aufbauend die Entscheidungsfindung über die folgende Problembehandlung (in der vorliegenden Arbeit als Risikosteuerung bezeichnet). Die Risikoberichterstattung wird in internes und externes Reporting unterteilt. Einen Überblick gibt Tab. 3.

Unternehmensleitung	Unternehmenseinheiten	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis über bedeutsame Risiken des Unternehmens • Risikosensibilisierung des Unternehmens • Kenntnis über die Art und Weise möglicher Krisenbewältigungen • Veröffentlichung von Risikopolitik und kulturellen Grundsätzen und diese auch vorleben • Von der Wirksamkeit des Risikomanagements überzeugt sein und dieses unterstützen • Kenntnis über die Bedeutung des Vertrauens der Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis über die im eigenen Bereich anfallenden Risiken, über mögliche Auswirkungen auf andere Bereiche • Kenntnis über Auswirkungen von Risiken anderer Bereiche auf den eigenen Bereich • Nutzung adäquater Indikatoren • Nutzung angemessener Systeme • Kommunikation neuartiger Risiken oder Fehler im Kontrollsystem an die Unternehmensleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis über Zuständigkeiten und Rechenschaftspflicht für die einzelnen Risiken • Verständnis, dass die Risikokultur Teil der Unternehmenskultur ist • Bereitwilligkeit, zur Verbesserung des Risikomanagements beizutragen • Kommunikation neuartiger Risiken oder Fehler im Kontrollsystem an die Unternehmensleitung

Tab. 3: Aufgaben und Zuständigkeiten der internen Risikoberichterstattung¹²⁶

124 Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 13.

125 Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 13.

126 In Anlehnung an: IRM, AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 11.

Im Rahmen des *externen Reportings* sollen die Anspruchsgruppen von der Risikostrategie und dem Zielerreichungsgrad in Kenntnis gesetzt werden. Zu berichten sind dabei sowohl finanzielle, als auch nicht-finanzielle Organisationsleistungen. Damit im Zuge des internen Reportings die jeweils richtigen Organisationseinheiten die jeweils richtigen Informationen bekommen, sollten sich die unterschiedlichen Unternehmensebenen über ihre Aufgaben und Zuständigkeiten bewusst sein.¹²⁷

2.4 Zusammenfassung

Operationelle Risiken sind gekennzeichnet durch ihre Individualität, Heterogenität, Komplexität und Veränderlichkeit.¹²⁸ Interne Verfahren, Menschen und Systeme oder externe Vorkommnisse sind Entstehungsgründe für Verluste aus operationellen Risiken. Diese entstehen folglich aus den Geschäftsabläufen an sich, und werden somit nicht bewusst zur Realisierung potentieller Chancen eingegangen. Dadurch unterscheiden sie sich von anderen bankbetrieblichen Risiken, zu denen dennoch vielseitige Wechselbeziehungen existieren. Auch wenn der Umgang mit operationellen Risiken einen unkritischen Zustand erreicht hat, sind diese Korrelationen mit den anderen Risikoarten zu beachten. Für eine effiziente Gesamtbanksteuerung ist das Management operationeller Risiken in das ERM einzubetten. Banken weisen häufig eine Silostruktur auf, an der auch das Risikomanagement ausgerichtet wird. Die für sich genommen noch so gute Einzelbetrachtung der Risiken macht eine effiziente Gesamtbanksteuerung unmöglich, wenn die Mitarbeiter der einzelnen Silos nicht miteinander kommunizieren. Kumulative und kompensatorische Effekte zwischen den einzelnen Risikoarten werden außer Acht gelassen und somit ggf. auch bedeutende Risiken, die das Kreditinstitut als Ganzes betreffen.¹²⁹

Ein systematischer und geplanter Umgang mit Risiken wird als Risikomanagement bezeichnet. Dazu gehören der Risikomanagementprozess, bestehend aus Identifikation, Bewertung, Steuerung, Berichterstattung und Kontrolle, sämtliche in den einzelnen Prozessphasen angewendeten Methoden und Techniken, sowie benötigte Maßnahmen zu deren organisatorischen Einbettung. Für ein effizientes Management operationeller Risiken ist es notwendig, dass alle betreffenden Mitarbeiter den Risikomanagementprozess und die zugehörigen Methoden und Techniken kennen und diese in den jeweiligen Prozessphasen anwenden können. Eine detaillierte Beschreibung sämtlicher Komponen-

¹²⁷ Vgl. IRM; AIRMIC; ALARM: A Risk Management Standard: a. a. O., S. 4 ff.

¹²⁸ Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 81.

¹²⁹ Vgl. Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert: The Essentials of Risk Management, a. a. O., S. 15; Romeike, Frank: Risikokategorien im Überblick, a. a. O., S. 31.

ten des Risikomanagements ist dafür die Grundlage.¹³⁰ Das Management operationeller Risiken gehört zu den Managementaufgaben. Daher kann es auch durch generelle Managementmethoden und –techniken unterstützt werden.¹³¹

In der Praxis angewendete Risikomanagementkonzepte sind u. a. das „COSO-Framework“ und der „Risk Management Standard“. Diese stellen insbesondere Anforderungen an die interne Revision und treffen Aussagen über die Vergabe von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in den unterschiedlichen Unternehmensebenen.

¹³⁰ Vgl. Foit, Mihael: Management operationeller IT-Risiken in Banken, a. a. O., S. 214.

¹³¹ Vgl. Seibold, Holger: IT-Risikomanagement, a. a. O., S. 147.

3 Bankaufsichtsrechtliche Vorgaben für Kreditinstitute

3.1 Überblick

Marktkräfte stellen einen natürlichen Preismechanismus dar. Gleichwohl fördert die gezielte Beeinflussung dieser Mechanismen unter Umständen die Marktstabilität und kann einen wirkungsvollen Schutz für Konsumenten und Investoren bieten. Insbesondere Kleinanleger haben weder informationelle noch finanzielle Möglichkeiten das Handeln von Kreditinstituten angemessen zu beurteilen.¹³²

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die wichtigsten relevanten bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben für Kreditinstitute in Deutschland gegeben. In der Regel werden die Begriffe „Kreditinstitut“ und „Bank“ in Deutschland synonym verwendet.¹³³ Aus diesem Grund werden im Folgenden auch Banken adressiert, wenn der Begriff „Kreditinstitut“ verwendet wird. Aus den ausgewählten bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben werden die Bereiche vorgestellt, die eine Relevanz für operationelle Risiken aufweisen. Diese werden insbesondere hinsichtlich ihrer Vorgaben an die Organisation der Bank betrachtet. Es werden Vorgaben, die keinen oder einen sehr indirekten Bezug zu operationellen Risiken haben, wie der Sarbanes-Oxley Act¹³⁴, das Bundesdatenschutzgesetz oder die Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme¹³⁵, nicht weiter betrachtet.

3.2 Kreditwesengesetz

In seiner ursprünglichen Fassung trat das KWG am 1. Januar 1962 in Kraft.¹³⁶ Nach §1 KWG handelt es sich bei Kreditinstituten um Unternehmen, die Bankgeschäfte betreiben. Ein Beispiel für das Bankgeschäft ist nach §1 KWG das Kreditgeschäft. Für diese Definition wird ein Handelsumfang gefordert, für den ein kaufmännisch organisierter Geschäftsbetrieb erforderlich ist.

132 Vgl. Bernanke, Ben S.: Financial Regulation and the Invisible Hand, Online im Internet: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2007/20070411/default.htm>, Zugriff am: 12.04.2007.

133 Vgl. Bessler, Wolfgang: Bank: Theoretische Fundierung, in: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, Hrsg.: Thießen, Friedrich, Frankfurt/Main: Fritz Knapp Verlag 1999, S. 115.

134 Ausführlicher: o. V.: Sarbanes-Oxley Act: Online im Internet: http://www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub_id=Sarbanes-Oxley, Zugriff am: 04.04.2007.

135 o. V.: Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführung: Online im Internet: http://www.bundesfinanzministerium.de/lang_de/DE/Service/Downloads/Abt_IV/BMF_Schreiben/015,templateId=raw,property=publicationFile.pdf, Zugriff am: 30.03.2007.

136 Vgl. Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, a. a. O., S. 97.

Besondere „organisatorische Pflichten“ an das Risikomanagement werden in § 25a KWG definiert. Genauer wird eine „ordnungsgemäße Geschäftsorganisation“ verlangt. Diese besteht insbesondere aus einem „angemessenen Risikomanagement“. Dazu gehören Verfahren zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit, auf deren Grundlage

- Strategien festgelegt und
- interne Kontrollverfahren errichtet werden sollen.

Zu den internen Kontrollverfahren gehören

- die interne Revision und
- das interne Kontrollsystem.

Letzteres beinhaltet

- aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen mit klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen sowie
- einen Risikomanagementprozess.

Neben dem „angemessenen Risikomanagement“ werden angemessene Regelungen verlangt anhand derer sich die finanzielle Lage des Kreditinstituts jederzeit adäquat ermitteln lässt. Für die elektronische Datenverarbeitung werden angemessene Sicherheitsmaßnahmen gefordert. Sämtliche Geschäfte sind vollständig zu dokumentieren, um sie für die Aufsichtsbehörde nachvollziehbar zu machen. Eine regelmäßige Überprüfung der ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation auf Angemessenheit und ggf. eine entsprechende Anpassung wird verlangt.

Die Forderungen des § 25a KWG wurden mit der 6. KWG-Novelle in das Gesetz aufgenommen und stellen die ersten spezifischen Vorgaben an das Risikomanagement- und Risikocontrollingsystem dar.¹³⁷ In den MaRisk wurden diese Vorgaben später aufgenommen und konkretisiert (vgl. hierzu Kapitel 3.6).¹³⁸ Anlass für die Festschreibung durch den Gesetzgeber waren die besondere Gefahrenlage während der Abwicklung von Bankgeschäften, sowie die Sicherung des Kundenvermögens.¹³⁹ Wie die Vorkehrungen und Maßnahmen gemäß § 25a KWG im Einzelnen ausgestaltet zu sein haben, wird im

¹³⁷ Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 86.

¹³⁸ Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 122; o. V.: Stellungnahme des zentralen Kreditausschusses zum zweiten offiziellen Entwurf der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), Online im Internet: http://www.bankenverband.de/pic/artikelpic/122005/sp0511_wp_marisk.pdf, Zugriff am: 23.01.2007, S. 2.

¹³⁹ Vgl. Escher, Markus; Kahler, Jörg: Bankaufsichtsrechtliche Anforderungen des IT-Managements, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie Verlag 2002, S. 307.

KWG nicht konkretisiert. Die Vorgaben zur Beachtung der Risikotragfähigkeit und Implementierung adäquater Strategien sowie zur Sicherheit der elektronischen Datenverarbeitung werden durch Basel II (vgl. hierzu Kapitel 3.5) konkretisiert. Basel II liefert in der ersten Säule Bestimmungen zur Eigenmittel hinterlegung, in denen erstmalig auch operationelle Risiken enthalten sind.¹⁴⁰ Die unterschiedlich zu interpretierenden Anforderungen „ordnungsgemäße Geschäftsorganisation“ und „internes Kontrollsystem“ werden in den MaRisk (vgl. hierzu Kapitel 3.6) konkretisiert.¹⁴¹

Kann ein Kreditinstitut auch nach einer von der Aufsichtsbehörde genannten Frist keine „ordnungsgemäße Geschäftsorganisation“ nachweisen, hat die Aufsichtsbehörde nach § 45b KWG verschiedene Möglichkeiten, dem entgegenzuwirken. Dazu gehören eine höhere Eigenkapitalausstattung oder gezielte Maßnahmen zur Risikoreduzierung.

Neben den organisatorischen Pflichten des § 25a KWG sind die Änderungen des § 10 KWG und § 10a KWG aus dem Jahr 2006 von Bedeutung. Diese regeln die Anforderungen sowie die Ermittlung der Eigenmittelausstattung. Eine Konkretisierung dieser Vorgaben findet in der Solvabilitätsverordnung (SolvV) statt.

3.3 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

Als Artikelgesetz novelliert das KonTraG das Aktiengesetz (AktG), das Handelsgesetz (HGB), das Publizitätsgesetz (PublG) sowie das Genossenschaftsgesetz (GenG) und trat mit Wirkung zum 01.05.1998 in Kraft.¹⁴² Gründe für die Entstehung des Gesetzes waren vermehrt auftretende Unternehmensinsolvenzen bedingt durch unangemessene Kontroll- und Überwachungssysteme. Es entstand der gesellschaftliche Eindruck, dass interne Kontrollmechanismen Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, nicht rechtzeitig erkennen.¹⁴³

Im AktG werden Pflichten und Verantwortlichkeiten des Vorstands von Aktiengesellschaften geregelt. Die allgemeine Sorgfaltspflicht des § 93 Abs. 1 S. 1 AktG wird an verschiedenen Stellen konkretisiert. An dieser Stelle ist die Berichterstattung an den

140 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 86.

141 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 86.

142 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 84.

143 Vgl. Henselmann, Klaus: Das KonTraG und seine Anforderungen an das Risikomanagement, in: Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung, Hrsg.: Götz, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara, Heidelberg: Physica-Verlag 2001, S. 31.

Aufsichtsrat aus § 90 AktG von Bedeutung.¹⁴⁴ Eine wesentliche Neuerung durch das KonTraG ist die Einführung des § 91 Abs. 2 AktG, durch den der Vorstand eines Unternehmens „geeignete Maßnahmen“ zu treffen hat, um den Fortbestand des Unternehmens „gefährdende Entwicklungen“ rechtzeitig zu erkennen. Insbesondere wird die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems verlangt. Wie dieses ausgestaltet zu sein hat, wurde vom Gesetzgeber bewusst offen gelassen, um dem zeitpunktabhängigen Stand des Wissens Rechnung zu tragen.¹⁴⁵

Der Inhalt des Lageberichts wurde nach § 289 Abs. 1 HGB dahingehend präzisiert, dass bei der Darstellung der aktuellen Verhältnisse auch „zukünftige Risiken“ berücksichtigt werden müssen. In § 317 Abs. 2 HGB wird des Weiteren verlangt, dass im Rahmen der handelsrechtlichen Abschlussprüfung begutachtet werden muss, ob Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung angemessen dargestellt worden sind. Damit wird neben dem Risikofrüherkennungssystem ein Risikomanagementsystem verlangt. Ein Risikomanagementsystem beinhaltet neben der Erkennung der Risiken und der Überwachung der ermittelten Maßnahmen angemessene Strategien für die erkannten Risiken.¹⁴⁶ Nach § 317 Abs. 4 HGB müssen die durch den § 91 Abs. 2 AktG eingeleiteten Maßnahmen durch die Abschlussprüfer auf ihre Angemessenheit hin geprüft werden.

3.4 Sound Practices

Die Sound Practices sind in ihrer endgültigen Fassung im Februar 2003 von der Risk Management Group des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht veröffentlicht worden. Ziel der Gruppe war es, ein Rahmenwerk zu erstellen, das Praxisempfehlungen für das Management operationeller Risiken gibt. Anhand dieser Empfehlungen sollen die Kreditinstitute in die Lage versetzt werden, ihre Strategien und Methoden zu bewerten.¹⁴⁷

Auch wenn die Individualität operationeller Risiken allgemeine Empfehlungen erschwert, gibt es für jedes Kreditinstitut Elemente, die für einen angemessenen und wirksamen Umgang mit operationellen Risiken notwendig sind. Dazu zählen klar definierte Strategien, die Unterstützung und Überwachung durch die Geschäftsleitung sowie eine klar formulierte Risikokultur. Darüber hinaus kommt der Schaffung wirksamer interner

144 Vgl. Henselmann, Klaus: Das KonTraG und seine Anforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., S. 29.

145 Vgl. Henselmann, Klaus: Das KonTraG und seine Anforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., S. 29.

146 Vgl. Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael: Risikomanagement – Grundlagen – Theorie – Praxis, a. a. O., S. 21.

147 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Online im Internet: <http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>, Zugriff am: 23.01.2007, S. 1, Absatz 1.

Kontrollen mit den zugehörigen klaren Regelungen über Aufgaben und Verantwortlichkeiten eine große Bedeutung zu. Auf diesen Elementen bauen die Empfehlungen der Sound Practices auf und sollen somit Gültigkeit für alle Kreditinstitute besitzen.¹⁴⁸

Von der Risk Management Group wurden zehn Grundsätze formuliert, auf denen detailliertere Praxisempfehlungen aufbauen. Die Grundsätze lassen sich vier unterschiedlichen Gruppen zuordnen und werden im Folgenden vorgestellt.

Entwicklung geeigneter Rahmenbedingungen für das Risikomanagement

Für ein einheitliches Verständnis von risikorelevanten Aspekten ist die Schaffung einer unternehmensweiten Risikokultur notwendig. Die Verantwortung dafür obliegt der Geschäftsleitung.¹⁴⁹

- (1) Das operationelle Risiko ist von der Geschäftsleitung als eigenständige Risikokategorie anzuerkennen. Es obliegt der Geschäftsleitung, das Risikomanagementkonzept zu genehmigen und regelmäßig zu überprüfen. In dem Konzept sollten eine für das Kreditinstitut gültige Definition des operationellen Risikos vorhanden und Grundlagen des Risikomanagementprozesses definiert sein.¹⁵⁰

Von der Geschäftsleitung sind demnach klare Strukturen mit eindeutigen Aufgaben, Zuständigkeiten und Berichtswegen zu formulieren.¹⁵¹

- (2) Die Geschäftsleitung hat dafür Sorge zu tragen, dass das Risikomanagementkonzept einer vollständigen und angemessenen internen Revision unterzogen wird. Zuständige Mitarbeiter sollten Unabhängigkeit, Kompetenz und eine angemessene Ausbildung aufweisen. Die interne Revision sollte nicht unmittelbar für das Risikomanagement zuständig sein, kann diesem jedoch wertvolle Informationen liefern.¹⁵²
- (3) Es obliegt der Geschäftsleitung, das von ihr genehmigte Risikomanagementkonzept in der gesamten Organisation einheitlich umzusetzen. Darüber hinaus sind von der Geschäftsleitung Strategien, Verfahren und Techniken für den Umgang mit dem operationellen Risiko zu entwickeln. Zuständige Mitarbeiter

148 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 1, Absatz 2.

149 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 6, Absatz 11.

150 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 4, Grundsatz 1.

151 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 6, Absätze 12, 14.

152 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 4, Grundsatz 2.

aller Ebenen sollten mit ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vertraut sein.¹⁵³

Demnach sind die unterschiedlichen Führungsebenen verantwortlich für die Angemessenheit und Wirksamkeit der Strategien, Verfahren und Techniken. Von der Geschäftsleitung sollte eine eindeutige Zuordnung von Weisungsbefugnissen und Berichtslinien erfolgen.¹⁵⁴

Risikomanagementprozess

- (4) Das Kreditinstitut sollte für eine umfangreiche Identifikation und Bewertung der operationellen Risiken sorgen. Vor der Einführung neuer Produkte, Techniken oder Verfahren sind diese auf ihr operationelles Risiko hin zu überprüfen.¹⁵⁵
- (5) Es obliegt dem Kreditinstitut, ein Verfahren zur kontinuierlichen Überwachung des Risikoprofils sowie der Risiken mit einem erheblichen Schadensausmaß einzuführen. Relevante Informationen sind der Geschäftsleitung regelmäßig vorzulegen.¹⁵⁶

Die Geschäftsleitung sollte regelmäßig Berichte der Bereiche, der Geschäftseinheiten, der zuständigen Mitarbeiter und der internen Revision erhalten. In diesen Berichten sollten interne Finanz-, Betriebs- und Compiancedaten sowie externe Marktinformationen enthalten sein. Sie sind an die betreffenden Führungsebenen zu adressieren und sollten auf entsprechend abstraktem Niveau verfasst sein. Für die Aktualität der Berichte sind die Berichtswege in regelmäßigen Abständen von der Geschäftsleitung zu überprüfen und ggf. anzupassen.¹⁵⁷

153 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 4, Grundsatz 3.

154 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 7, Absatz 18.

155 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 4, Grundsatz 4.

156 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 4, Grundsatz 5.

157 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 9, Tz. 29 f.

- (6) Das Kreditinstitut hat über Strategien, Verfahren und Techniken zur Steuerung der operationellen Risiken zu verfügen. Diese sollten regelmäßig validiert und ggf. erneut auf die Risikobereitschaft abgestimmt werden.¹⁵⁸

Sämtliche angewendeten Steuerungsmethoden bedürfen einer angemessenen Kontrolle. Für die Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems obliegt es der Geschäftsleitung, für klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu sorgen.¹⁵⁹

- (7) Notfallpläne und Geschäftsfortführungspläne sollten dem Kreditinstitut vorliegen und regelmäßig überprüft werden.¹⁶⁰

Rolle der Aufsicht

- (8) Unabhängig von der Größe des Kreditinstituts sollte das Risikomanagement für operationelle Risiken in das Gesamtrisikomanagement eingebettet werden.¹⁶¹

Der Ansatz des Risikomanagements sollte der Größe, Komplexität der Geschäftsfelder und dem individuellen Risikoprofil des Kreditinstituts angemessen sein.¹⁶²

- (9) Die Aufsicht sollte die angewendeten Strategien, Verfahren und Techniken regelmäßig einer unabhängigen Prüfung unterziehen. Sie hat für die Aufrechterhaltung der Informationswege über die angewendeten Strategien, Verfahren und Techniken zu sorgen.¹⁶³

Bei der Prüfung sind auch die internen Kontrollen und das Berichtswesen zu berücksichtigen.¹⁶⁴

158 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 4, Grundsatz 6.

159 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 4, Grundsatz 3.

160 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 10, Absatz 32.

161 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 5, Grundsatz 8.

162 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 13, Absatz 45.

163 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 5, Grundsatz 9.

164 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 13, Absatz 46.

Rolle der Transparenz

- (10) Das Kreditinstitut sollte genügend Informationen offen legen, damit Marktteilnehmer einen angemessenen Eindruck über den angewendeten Risikomanagementansatz erhalten.¹⁶⁵

Die Sound Practices sind ein wesentlicher Teil von Basel II. Sie stellen in Form von Empfehlungen Mindestanforderungen für den Basisindikatoransatz dar¹⁶⁶ und sind ein Fundament der zweiten Säule von Basel II.¹⁶⁷ Somit wird den Kreditinstituten die Umsetzung erleichtert und der Aufsichtsbehörde eine Anleitung zur späteren Prüfung der angewendeten Verfahren dargelegt.¹⁶⁸ Dennoch sind die Sound Practices auch unabhängig von dem Baseler Akkord zu betrachten,¹⁶⁹ was Anlass für die separate Darstellung in der vorliegenden Arbeit ist.

3.5 Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung

3.5.1 Entstehung und rechtliche Umsetzung

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht wurde 1974 von den Gouverneuren der Zentralbanken aus den G-10-Staaten gegründet. Sitz des Ausschusses ist die Bank for International Settlements (BIS) mit Sitz in Basel. Inzwischen setzt sich der Ausschuss aus Vertretern der Zentralbanken und Aufsichtsbehörden folgender dreizehn Staaten zusammen: Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, Niederlande, Schweden, Schweiz, Spanien, Großbritannien und USA. Innerhalb des Ausschusses wird Deutschland durch die Bundesbank und die BaFin repräsentiert.¹⁷⁰ Wesentliche Ziele bei Gründung des Ausschusses waren die Förderung der Sicherheit und Zuverlässigkeit des internationalen Finanzsystems, die Veröffentlichung von Mindestanforderungen und Richtlinien für die Aufsichtsbehörden sowie die Bekanntmachung

165 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, a. a. O., S. 5, Grundsatz 10.

166 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 138, Absatz 651.

167 Vgl. Erben, Roland Franz; Romeike, Frank: Airbag und Sicherheitsgurt, in: Risknews, Ausg.: 2/2005, S. 15.

168 Vgl. Locher, Christian; Mehla, Jens I.; Hackenberg, Rudolf G.; Wild, Oliver: Risikomanagement in Finanzwirtschaft und Industrie – Eine Analyse des Managements operationeller Risiken in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, a. a. O., S. 20.

169 Vgl. Peemöller, Fred A.; Friedrich, Renate: Operationelle Risiken – Die neue Herausforderung, in: Handbuch Operationelle Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002, S. 47.

170 Vgl. o. V.: History of the Basel Committee and its Membership, <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>, Zugriff am: 30.04.2007.

von Aufsichtspraktiken. Zu den weiteren Aufgaben des Ausschusses zählen der Informationsaustausch und die Erleichterung grenzüberschreitender Aufgaben.¹⁷¹

Mit Wirkung zum 01.01.2007¹⁷² ist Basel II als Weiterentwicklung des ersten Akkords des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (im Folgenden: Basel I) in Kraft getreten. Zweck der Entwicklung von Basel I war es, ein Rahmenwerk für die Kreditrisikomessung zu veröffentlichen. Basel I ist seit der Veröffentlichung kontinuierlich weiterentwickelt worden, sodass im Juni 2004 die überarbeitete Rahmenvereinbarung der internationalen Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen (Basel II) veröffentlicht wurde.¹⁷³ Basel II besteht aus drei Säulen, welche in veranschaulicht werden.

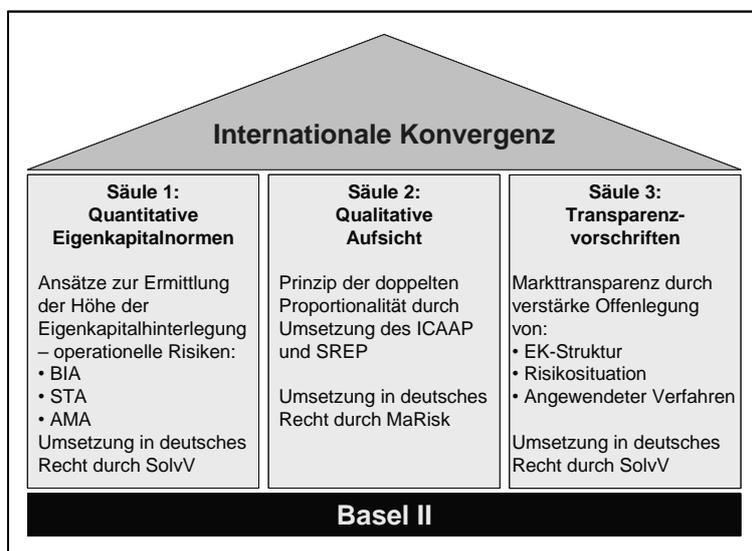


Abb. 10: Das Drei-Säulen-Konzept von Basel II¹⁷⁴

Anhand der ersten Säule wurde der durch Basel I gesetzte Standard abgelöst.¹⁷⁵ Erstmals wird auch die Eigenkapitalhinterlegung für operationelle Risiken verlangt.¹⁷⁶

171 Vgl. z. B.: o. V.: About the Basel Committee, Online im Internet: <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>, Zugriff am: 03.04.2007; o. V.: History of the Basel Committee and its Membership, a. a. O.

172 Vgl. Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Dezember 2006, Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/monatsberichte/2006/200612bbk_mb.pdf, Zugriff am: 10.01.2007, S. 71.

173 Vgl. o. V.: History of the Basel Committee and its Membership, a. a. O.

174 In Anlehnung an: Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 6; Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 79.

175 Vgl. o. V.: History of the Basel Committee and its Membership, a. a. O.

176 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 137 ff.

Wesentliche Ziele von Basel II sind Anreize zur Verbesserung des Risikomanagements und eine verstärkte Offenlegung der Risikosituation. Durch ein verbessertes Risikomanagement hat das Kreditinstitut die Möglichkeit, die Höhe der Mindesteigenkapitalforderungen zu reduzieren. Auch die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit lässt sich hierdurch beeinflussen. Bedingt durch die verstärkte Offenlegung risikorelevanter Informationen erhalten Aufsichtsbehörde, Anleger, Kunden und andere Gruppen der Öffentlichkeit ein fundiertes Bild über die Risikosituation des Kreditinstituts. Die Berücksichtigung qualitativer Aspekte ermöglicht es darüber hinaus, potentielle Schief lagen frühzeitig zu erkennen.¹⁷⁷

Die Empfehlungen von Basel II besitzen keinen Recht setzenden Charakter; sie waren jedoch Ausgangspunkt für die Verabschiedung entsprechender Richtlinien in den Mitgliedstaaten.¹⁷⁸

Auf europäischer Ebene erfolgt die Umsetzung von Basel II in geltendes Recht durch die Capital Requirements Directive (CRD). Für die Säulen I und III erfolgte die Verankerung in deutsches Recht zum 01.01.2007¹⁷⁹ anhand der SolvV. Die Säule II wurde anhand der MaRisk (vgl. zu den MaRisk Kapitel 3.6) in Deutschland rechtswirksam umgesetzt. Sowohl MaRisk als auch SolvV wurden durch Änderungen im KWG rechtlich verankert. Hinsichtlich der MaRisk wurde der § 25a KWG in das Gesetz aufgenommen. Die SolvV setzt die Neuregelungen des § 10 und § 10a KWG um.¹⁸⁰ Regelungen zu operationellen Risiken finden sich in der SolvV in den §§ 269-293.¹⁸¹

3.5.2 Darstellung der drei Säulen

3.5.2.1 Säule 1: Quantitative Eigenkapitalnormen

Die erste Säule stellt quantitative Eigenkapitalnormen¹⁸² dar. Es werden für operationelle Risiken, Kreditrisiken und Marktrisiken jeweils unterschiedliche Ansätze zur Be-

177 Vgl. Hanker, Peter: Keine Angst vor Basel II, Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag 2003, S. 19 ff.

178 Vgl. Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Dezember 2006, a. a. O., S. 71.

179 Vgl. Schulte-Mattler, Hermann; Manns, Thorsten: Kreditrisikominderung im IRB-Ansatz, in: diebank – Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Aug.: 9/2006, S. 55.

180 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle IT-Risiken im Kontext bankaufsichtlicher Vorgaben, Vortrag im Rahmen des Geld-Banken-Versicherungen-Kolloquiums an der Justus Liebig Universität, Gießen: 16.05.2005, S. 23.

181 o. V.: Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutgruppen und Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung-SolvV): in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 2006 Teil I Nr. 61, Online im Internet: <http://www.bgblportal.de/BGBl/bgbl1f/bgbl106s2926.pdf>, Zugriff am: 04.04.2007.

182 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 96.

rechnung der Höhe des zu hinterlegenden Eigenkapitals dargestellt. Für operationelle Risiken sind drei unterschiedliche Ansätze vorgesehen: Basisindikatoransatz (BIA), Standardansatz (STA) und fortgeschrittene Ansätze (Advanced Measurement Approaches – AMA). Die Ansätze sind gekennzeichnet durch steigende Risikosensitivität und Komplexität, aber auch durch sinkende Eigenkapitalanforderungen.¹⁸³ Kreditinstitute werden angehalten, sich durch Verbesserung des Risikomanagements entlang des Spektrums gegebener Ansätze weiter zu entwickeln.¹⁸⁴ Ein Rückschritt zu einem einfacheren Ansatz ist nur nach Genehmigung der Aufsichtsbehörde möglich. Auch die Aufforderung der Aufsicht zu einem Rückschritt ist denkbar. Eine solche Aufforderung wird bei Nichteinhalten der für den Standardansatz und die fortgeschrittenen Ansätze existierenden Mindestanforderungen der Fall sein.¹⁸⁵ Von international tätigen Kreditinstituten sowie Kreditinstituten, die bedingt durch ihr individuelles Geschäftsprofil erheblichen operationellen Risiken ausgesetzt sind, wird zumindest die Anwendung des Standardansatzes gefordert.¹⁸⁶ Dabei ist es auch möglich, höhere Ansätze nur für einzelne Geschäftsfelder anzuwenden.¹⁸⁷ Alle Ansätze werden im Folgenden überblickartig vorgestellt. Eine detaillierte Betrachtung des vollständigen Akkords findet nicht statt, da sich die vorliegende Arbeit vorwiegend mit organisatorischen Aspekten des Risikomanagements beschäftigt.

Der Basisindikatoransatz

Der einfachste der drei Ansätze sieht eine Eigenkapitalhinterlegung vor, die einem festgesetzten Prozentsatz α des positiven Bruttoertrags entspricht. Von α wird der Durchschnitt über die letzten drei Jahre berechnet. Basel II hat für α eine Höhe von 15 v. H. festgelegt, wodurch das branchenweit zu hinterlegende Eigenkapital an die zugehörige Höhe des Bruttoertrages angepasst wird. Für den Basisindikatoransatz existieren keine Mindestanforderungen, dennoch werden Kreditinstitute angehalten sich an die Sound Practices zu halten.¹⁸⁸

183 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 137, Absatz 645.

184 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 137, Absatz 646.

185 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 137, Absatz 648.

186 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 137, Absatz 647.

187 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 137, Absatz 645 ff.

188 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 137 f, Absätze 649-651.

Da die Höhe der Eigenkapitalhinterlegung beim Basisindikatoransatz lediglich von der Höhe des Bruttoertrages abhängt, weist dieser Ansatz keine Risikosensitivität oder Anreize zur Verbesserung des Risikomanagements auf. Eine Korrelation des Bruttoertrages mit dem Maß, in dem das Kreditinstitut operationellen Risiken ausgesetzt ist, ist fraglich.¹⁸⁹

Der Standardansatz

Analog zum Basisindikatoransatz wird die Höhe des zu hinterlegenden Eigenkapitals im Standardansatz an die Höhe des Bruttoertrages geknüpft. Die Tätigkeiten eines Kreditinstituts werden im Standardansatz in acht Geschäftsfelder unterteilt. Anhand der Höhe des Bruttoertrages, des jeweiligen Geschäftsfeldes und einem individuell zugehörigen Prozentsatz β wird die Höhe der Mindesteigenkapitalhinterlegung bestimmt. Der individuelle β -Faktor soll der Risikosensitivität des einzelnen Geschäftsfeldes Rechnung tragen. Die Höhe der Gesamteigenkapitalhinterlegung errechnet sich anhand des durchschnittlichen Bruttoertrages der einzelnen Geschäftsfelder in den letzten drei Jahren.¹⁹⁰

Für die Verwendung des Standardansatzes wurden von Basel II Mindestanforderungen festgelegt. Diese verlangen die aktive Beteiligung der Geschäftsleitung im Risikomanagement, ein solides und fest verankertes Risikomanagementsystem sowie ausreichende Ressourcen zur Umsetzung des Ansatzes.¹⁹¹ Für international tätige Kreditinstitute kommen des Weiteren folgende qualitative Anforderungen hinzu:

- Eine mit den Aufgaben des Risikomanagements betraute Organisationseinheit ist in die Unternehmensstruktur einzuordnen. Zu den Aufgaben gehört die Entwicklung von Strategien für sämtliche Phasen des Risikomanagementprozesses. Innerhalb dieser Einheit sind klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu definieren.
- Eine Datenbank bestehend aus sämtlichen bewertungsrelevanten Daten ist zu entwickeln. Diese Datenbank muss in den Risikomanagementprozess eingebunden werden und auch für Kontroll- und Überwachungsprozesse zur Verfügung stehen. Folglich müssen sämtliche betreffenden Informationen z. B. in Management- oder Risikoberichten enthalten sein.
- Alle für die einzelnen Geschäftsfelder Verantwortlichen und auch das Management sind regelmäßig über das Ausmaß des operationellen Risikos und ggf. über

¹⁸⁹ Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 102.

¹⁹⁰ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 139 f, Absätze 652-654.

¹⁹¹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 141, Absatz 660.

Verluste aus operationellen Risiken zu informieren. Es müssen Verfahren existieren, die ein angemessenes Verhalten basierend auf Informationen aus diesen Berichten ermöglichen.

- Dem implementierten Risikomanagementsystem ist eine ausführliche Dokumentation zugrunde zu legen. Dazu gehören auch Verfahren, die die Einhaltung der in dem System definierten Grundsätze sicherstellen.
- Die verwendeten Verfahren müssen in regelmäßigen Abständen von unabhängigen und/oder externen Stellen validiert werden.¹⁹²

Wie der Basisindikatoransatz ist der Standardansatz an den Bruttoertrag geknüpft. Daraus folgt auch an dieser Stelle eine mangelhafte Risikosensitivität und Motivation zur Verbesserung des Risikomanagements. Auch wenn der Bruttoertrag für die einzelnen Geschäftsfelder berechnet wird und die individuellen β -Faktoren dem jeweiligen Risikoprofil entsprechen sollen, ergibt sich keine Korrelation zu dem unternehmensindividuellen Risikoprofil. Des Weiteren führt eine Verbesserung des Risikomanagements nicht zu einer verringerten Eigenkapitalanforderung.¹⁹³

Kreditinstitute haben die Möglichkeit, sich von der Aufsichtsbehörde einen alternativen Standardansatz genehmigen zu lassen. Zweck ist es, eine doppelte Anrechnung von Risiken zu vermeiden. Dem alternativen Standardansatz werden andere Geschäftsfelder zugrunde gelegt, die wiederum mit ihrem individuellen β -Faktor bezogen auf den Bruttoertrag gewichtet die Höhe des zu hinterlegenden Eigenkapitals ergeben.¹⁹⁴

Die fortgeschrittenen Messansätze

Für die fortgeschrittenen Ansätze existieren keine direkten Vorgaben an die Vorgehensweise bei deren Umsetzung. Die Verwendung eines fortgeschrittenen Ansatzes bedarf jedoch der Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde. Um diese zu erhalten, müssen von dem Kreditinstitut verschiedene Mindestanforderungen erfüllt sein. Generell muss das interne Messsystem in der Lage sein, unerwartete Verluste adäquat zu schätzen. Dafür wird insbesondere die angemessene Anwendung interner und externer Daten, Szenarioanalysen sowie Faktoren, die das interne Kontrollsystem und das Geschäftsumfeld widerspiegeln, verlangt. Sämtliche dieser Teilanwendungen müssen wiederum individuellen Mindestanforderungen genügen. Darüber hinaus muss das angewendete Verfahren Anreize zur Verbesserung des Risikomanagements geben. Die bereits für den

192 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 142, Absatz 663.

193 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 104 f.

194 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 139.

Standardansatz vorgestellten generellen und qualitativen Mindestanforderungen haben auch für die fortgeschrittenen Ansätze Gültigkeit.¹⁹⁵ Ferner werden eine Reihe quantitativer Anforderungen genannt:

- Das individuelle interne Modell muss in der Lage sein, auch schwerwiegende Verlustereignisse an den Verteilungsrändern (sog. fat-tails) zu erfassen,
- als Definition des operationellen Risikos muss die von Basel II zugrunde gelegt sein und
- sowohl der erwartete als auch der unerwartete Verlust müssen für die Ermittlung der Eigenkapitalanforderung berücksichtigt werden.¹⁹⁶

Für eine Übergangszeit wird auch die Verwendung eines fortgeschrittenen Ansatzes für einen einzelnen oder einen Teil der Geschäftsfelder zugelassen. Generell wird der Aufsichtsbehörde eine Beobachtungsphase des verwendeten Systems eingeräumt, bevor ggf. die Verwendung des individuellen fortgeschrittenen Ansatzes genehmigt wird.¹⁹⁷

Im Gegensatz zu den beiden vorab dargestellten Ansätzen verfügen die fortgeschrittenen Ansätze über verschiedene quantitative und qualitative Aspekte, anhand derer sich die Eigenkapitalanforderung am individuellen Risikoprofil orientiert.¹⁹⁸ Somit verfügen die fortgeschrittenen Ansätze sowohl über Risikosensitivität, als auch über Anreize zur Verbesserung des Risikomanagements.

Als bemerkenswert ist die Tatsache zu nennen, dass es den Kreditinstituten selber überlassen bleibt, einen individuellen Ansatz zu entwickeln. Dies kommt einerseits der Individualität der operationellen Risiken zugute, weswegen ein allgemein gültiger Ansatz nicht jedem individuellen Risikoprofil gerecht würde. Andererseits bietet diese Flexibilität aber wenige Möglichkeiten der Vergleichbarkeit, wodurch sich die Frage nach der Gleichbehandlung stellt. Die Höhe der Eigenkapitalbindung ist ein Faktor der unmittelbar wettbewerbswirksam ist.¹⁹⁹

195 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 140 ff, Absätze 655, 664-666, 670-676.

196 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 144 f, Absätze 667; 669.

197 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 143 ff, Absätze 665; 680.

198 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 121.

199 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 119 f.

3.5.2.2 Säule 2: Qualitative Aufsicht

Die zweite Säule beschreibt die qualitative Aufsicht²⁰⁰. Wesentliche Bestandteile sind der “Supervisory Review and Evaluation Process” (SREP)²⁰¹ sowie der “Internal Capital Adequacy Assessment Process” (ICAAP)²⁰². Der SREP beschreibt Grundsätze des aufsichtsrechtlichen Überprüfungsverfahrens und der aufsichtsrechtlichen Transparenz. Empfehlungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute und u. a. für den Umgang mit operationellen Risiken werden durch den ICAAP gegeben.²⁰³ Beide Prozesse gemeinsam bedingen das Prinzip der doppelten Proportionalität, welches in Abb. 11 dargestellt ist. Nach diesem sollen sich sowohl die interne Kapitalausstattung einhergehend mit den zugrunde liegenden Prozessen im Sinne des ICAAP, als auch deren Prüfung im Sinne des SREP am individuellen Risikoprofil des Kreditinstituts orientieren.²⁰⁴ Ziel dieser Säule ist einerseits die Sicherstellung der adäquaten Eigenkapitalausstattung und andererseits die Motivation zur Verbesserung des unternehmensindividuellen Risikomanagements. Einem erhöhten Risikoaufkommen muss nicht zwingend mit einer Erhöhung des Eigenkapitals begegnet werden. Auch die Verbesserung und Verstärkung des Risikomanagements und der internen Kontrollen sollten in Erwägung gezogen werden.²⁰⁵ Von besonderer Bedeutung ist diese Säule hinsichtlich qualitativer und/oder schlecht messbarer Faktoren. Dazu gehören:

- Risiken, die in der ersten Säule zwar betrachtet, aber nicht vollständig dokumentiert werden,
- Faktoren, die in der ersten Säule nicht betrachtet werden,
- externer Einflüsse sowie
- der Überprüfung, ob die Mindestanforderungen an die unterschiedlichen Ansätze zur Eigenkapitalhinterlegung eingehalten wurden.²⁰⁶

200 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 96.

201 Vgl. Schneider, Andreas; Bauer, Helmut: Basel II und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement, in: BaFinJournal, Ausg.: 2/2007, S. 9.

202 Vgl. Schneider, Andreas; Bauer, Helmut: Basel II und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., S. 9.

203 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 158, Absatz 719.

204 Vgl. Lammers, Torsten; Tiebing, Oliver: MaRisk – Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Gesamtbanksteuerung, Online im Internet: <http://www.steria-mummert.de/>, Zugriff am: 17.01.2007, S. 1.

205 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 158, Absätze 720; 723.

206 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 158, Absatz 724.

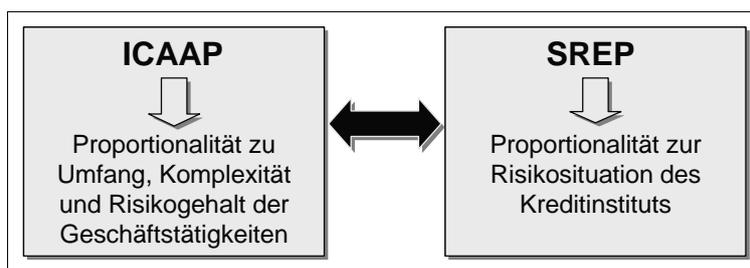


Abb. 11: Prinzip der doppelten Proportionalität²⁰⁷

Für die qualitative Aufsicht wurden von Basel II vier zentrale Grundsätze formuliert, die im Folgenden dargestellt werden.

Grundsatz 1

„Banken sollten über ein Verfahren zur Beurteilung der Angemessenheit ihrer gesamten Eigenkapitalausstattung im Verhältnis zu ihrem Risikoprofil sowie über eine Strategie für den Erhalt ihrer Eigenkapitalausstattung verfügen.“²⁰⁸

Bedeutende Elemente eines solchen Verfahrens sind:

- die Überwachung durch die Geschäftsleitung,
- eine begründete Beurteilung der Eigenkapitalausstattung,
- eine ausführliche Beurteilung der Risiken,
- eine Überwachung und ein Berichtswesen sowie
- die Prüfung der internen Kontrollmechanismen.²⁰⁹

Für den Umgang mit operationellen Risiken bedeutet dies die Entwicklung eines Regelwerkes, anhand dessen die adäquate Höhe des Eigenkapitalbedarfes ermittelt wird, und das sowohl Risikoneigung als auch Toleranzgrenzen definiert. Des Weiteren wird die Dokumentation der zur Identifikation, Bewertung und Steuerung verwendeten Verfahren gefordert. Die Berichterstattung sollte sowohl die aktuelle Risikosituation, als auch Auswirkungen einer Veränderung der Situation enthalten.²¹⁰

²⁰⁷ In Anlehnung an: Lammers, Torsten; Tiebing, Oliver: MaRisk – Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Gesamtbanksteuerung, a. a. O., S. 1.

²⁰⁸ Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 159.

²⁰⁹ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 159, Absatz 727.

²¹⁰ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 161, Absatz 736 f.

In Bezug auf die interne Kontrolle obliegt es der Geschäftsleitung, das verwendete Verfahren regelmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen. Auch das Risikomanagement ist in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.²¹¹

Grundsatz 2

„Die Aufsichtsinstanzen sollten die bankinternen Beurteilungen und Strategien zur angemessenen Eigenkapitalausstattung überprüfen und bewerten, ebenso die Fähigkeit der Banken, ihre aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderungen zu überwachen und deren Einhaltung sicherzustellen. Die Aufsichtsinstanzen sollten angemessene aufsichtsrechtliche Maßnahmen ergreifen, wenn sie mit dem Ergebnis dieses Verfahrens nicht zufrieden sind.“²¹²

Fehler in dem Verfahren zur Berechnung der Höhe des Eigenkapitalbedarfes können enorme Auswirkung auf das Ergebnis haben. Um dies zu verhindern, sollte die Aufsicht insbesondere folgende Aspekte prüfen und ggf. Maßnahmen einleiten:

- Angemessenheit der Einschätzung des Risikoprofils,
- Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung,
- Qualität der Managementberichte,
- Berücksichtigung der Angemessenheit des Risikomanagements und auch externer Faktoren bei der Ermittlung des Kapitalbedarfes sowie
- Erfüllung der Mindestanforderungen.²¹³

Grundsatz 3

„Die Bankenaufsicht sollte von den Banken erwarten, dass sie über eine höhere Eigenkapitalausstattung als die bankaufsichtsrechtlichen Mindestquoten verfügen, und sie sollte die Möglichkeit haben, von den Banken eine Eigenkapitalausstattung zu verlangen, die über dem Minimum liegt.“²¹⁴

Grundsatz 4

„Die Bankenaufsicht sollte frühzeitig eingreifen, um zu verhindern, dass das Eigenkapital unter die Mindestausstattung fällt, die aufgrund des Risikoprofils einer bestimmten

211 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 162, Absatz 744 f.

212 Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 162.

213 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 162 ff, Absätze 746-756.

214 Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 164.

Bank notwendig ist. Sie sollte schnelle Abhilfe fordern, wenn das Eigenkapital nicht erhalten oder nicht wieder ersetzt wird.“²¹⁵

Es obliegt dem Ermessen der Aufsicht, die Bank intensiver zu überwachen, Dividendenzahlungen einzuschränken oder dem Kreditinstitut eine Eigenkapitalaufnahme anzuordnen. Eine weitere mögliche Maßnahme ist es, die Erarbeitung eines Planes anzuordnen, durch welchen eine adäquate Eigenkapitalausstattung wieder erreicht werden kann, und diesen auch umzusetzen. Die Aufsicht sollte beachten, dass eine Erhöhung der Eigenkapitalbasis nicht in allen Fällen die Lösung des Problems ist. Bei akuten Problemen ist die Verbesserung der Kontrollen oder der Systeme jedoch teilweise ein langwieriger Prozess, sodass die vorübergehende Erhöhung der Eigenkapitalbasis eine adäquate Lösung sein kann.²¹⁶

Basel II weist darauf hin, dass der für den Basisindikator- und den Standardansatz zugrunde gelegte Bruttoertrag lediglich eine Näherungsgröße darstellt. Aufsichtsbehörden werden angehalten, Vergleiche zwischen Kreditinstituten ähnlicher Größe mit ähnlichen Geschäftstätigkeiten zu ziehen.²¹⁷

Anhand der vorgestellten Aspekte wird deutlich, dass die zweite Säule eine Hinwendung zu einer zunehmend auf qualitativen Aspekten beruhenden Aufsicht und somit eine Abkehr von der größtenteils kapitalorientierten Aufsicht darstellt.²¹⁸

3.5.2.3 Säule 3: Transparenzvorschriften

Die dritte Säule steht für erweiterte Offenlegungs- und Transparenzvorschriften. Ausgangspunkt ist die Annahme der regulierenden Funktion des Marktes.²¹⁹ Mittels der verstärkten Offenlegung erhalten sämtliche Marktteilnehmer zusätzliche Informationen, welche diese auswerten und sich ein Bild über die Risikosituation und die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung machen.²²⁰ Anhand der Marktdisziplin soll sichergestellt werden, dass die Kreditinstitute von außen (vom Markt) diszipliniert werden, ein

215 Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 165.

216 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 165, Absatz 759 f.

217 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 168, Absatz 778.

218 Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas: Bankbetriebslehre, a. a. O., S. 390.

219 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 117.

220 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 175, Absatz 809.

angemessenes Risikomanagement zu führen und dieses kontinuierlich zu verbessern.²²¹ Die Empfehlungen der dritten Säule stellen eine Ergänzung der beiden ersten Säulen dar.²²²

Verschiedene quantitative und qualitative Aspekte sind von der Veröffentlichungspflicht betroffen. Innerhalb der qualitativen Offenlegungspflichten hat das Kreditinstitut über Ziele und Prinzipien des Risikomanagements zu berichten. Dazu gehören Informationen über Strategien und Prozesse, Struktur und organisatorische Ausgestaltung der Funktion Risikomanagement, das interne Berichtswesen und Methoden der Risikosteuerung.²²³ Hinsichtlich operationeller Risiken ist der angewendete Ansatz zur Berechnung der Eigenkapitalausstattung offen zu legen und ggf. auch der verwendete fortgeschrittene Ansatz darzustellen.²²⁴ Als Zeitintervalle für die Veröffentlichung werden folgende Vorgaben gemacht: die Veröffentlichung qualitativer Informationen kann jährlich erfolgen. Angaben über die Kapitalstruktur sowie Informationen, die schnellen Veränderungen unterliegen (z. B. Risikopositionen), sollten vierteljährlich erfolgen. Für alle weiteren Informationen gilt eine halbjährliche Veröffentlichung.²²⁵

Anhand der dritten Säule sollen sowohl die Finanzmarktstabilität gefördert als auch eine disziplinierende Wirkung auf die Geschäftsleitung erreicht werden. Bei einer Offenlegung, die von Marktteilnehmern als kritisch eingestufte Informationen enthält, sind unmittelbare Kursreaktionen zu erwarten.²²⁶ Mittelbar können solche Informationen auch Auswirkungen auf die Reputation des Kreditinstituts mit sich bringen.

3.6 Mindestanforderungen an das Risikomanagement

3.6.1 Entstehungsgeschichte

Am 20.12.2005 veröffentlichte die BaFin das Rundschreiben 18/2005. Dieses Rundschreiben stellt einen prinzipienorientierten Ansatz dar, der Anforderungen des KWG

221 Vgl. Hanker, Peter: Keine Angst vor Basel II, a. a. O., S. 44.

222 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 175, Absatz 809.

223 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 181, Absatz 824.

224 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 189.

225 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 177, Absatz 818.

226 Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas: Bankbetriebslehre, a. a. O., S. 390 f.

konkretisiert und auf qualitativen Aspekten von Basel II aufbaut: die MaRisk.²²⁷ Inhaltlich sind die zum 01.01.2007²²⁸ in Kraft getretenen MaRisk keine vollständige Neuerung. Anhand der MaRisk aktualisierte die BaFin vorangegangene Mindestanforderungen, beseitigte Redundanzen und Abgrenzungsprobleme. Zu den abgelösten Regelwerken zählen: Die MaK aus dem Jahr 2002, die MaIR von 2000 und die MaH aus dem Jahr 1995.²²⁹ Abb. 12 stellt dies grafisch dar.

Zentrale Elemente des ICAAP sind in die MaRisk eingeflossen. Damit werden wesentliche Aspekte der zweiten Säule aus Basel II umgesetzt.²³⁰ Flexibilität, Praxisnähe und Deregulierung zählen zu den essentiellen Prämissen der MaRisk. Anhand der *Flexibilität* wurde der heterogenen deutschen Bankenlandschaft Rechnung getragen. Den Kreditinstituten wird die Möglichkeit gegeben, die an sie gestellten Anforderungen angepasst an die individuelle Unternehmensgröße, die Geschäftskomplexität und die Risikosituation umzusetzen. Auch den begrenzten Ressourcen kleinerer Kreditinstitute wurde damit Beachtung geschenkt. Sinnvolle Anforderungen an das Risikomanagement sind nur anhand einer gewissen *Praxisnähe* möglich. Um diese zu erreichen, wurden Praktiker bei der Entwicklung der MaRisk in den Entstehungsprozess involviert. Durch die Schaffung eines einheitlichen Regelwerkes im Einklang mit der Erleichterung bei der Umsetzung haben die MaRisk zu einer *Deregulierung* beigetragen, aber gleichzeitig wichtige Anforderungen an das Risikomanagement konkretisiert.²³¹

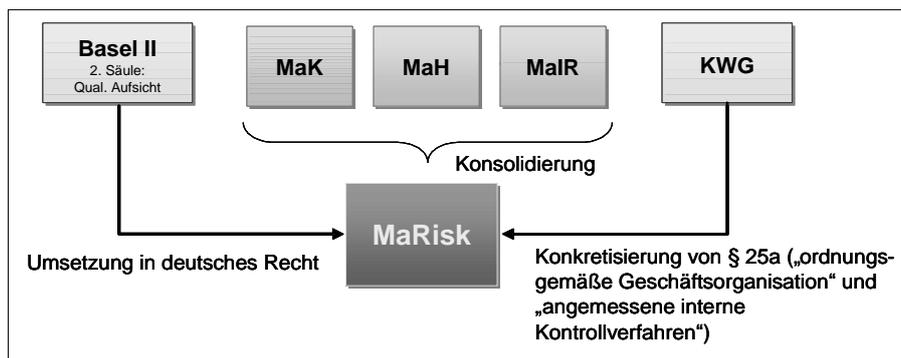
227 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/200518_rs.htm, Zugriff am: 17.01.2007.

228 Vgl. Hortmann, Steffen; Seide, Angelika: Kapitalallokation und Limitsysteme im Kontext der MaRisk, Online im Internet: <http://www.risknet.de/Regulatorische-Themen.167.0.html>, Zugriff am: 17.01.2007, S. 5.

229 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Jahresbericht 2005 – Kapitel V: Aufsicht über Banken und Finanzdienstleistungsinstitute, Online im Internet: http://www.bafin.de/jahresbericht/2005/kapitel_V.pdf, S. 104 f.

230 Vgl. Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Dezember 2006, a. a. O., S. 87; Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, S. 100.

231 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Jahresbericht 2005 – Kapitel V: Aufsicht über Banken und Finanzdienstleistungsinstitute, a. a. O., S. 105.

Abb. 12: Zusammenstellung der MaRisk²³²

3.6.2 Übersicht der Bestandteile

Kennzeichnend für die MaRisk ist ihr modularer Aufbau. Dieser ermöglicht die Überarbeitung einzelner, durch z. B. die MaK-Umsetzung bereits adressierter Module. Folglich lassen sich Änderungen schnell berücksichtigen. Außerdem erleichtert dies die Erweiterung des Rundschreibens. Die BaFin arbeitet derzeit an einem Outsourcing-Rundschreiben, welches evtl. als separates Modul in die MaRisk eingefügt werden soll.²³³ Aktuell bestehen die MaRisk aus einem allgemeinen Teil (AT) und einem besonderen Teil (BT). Der AT konkretisiert u. a. allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement, welche unabhängig von den betrachteten Risikoarten sind. Der BT gliedert sich in besondere Anforderungen an das interne Kontrollsystem (BT 1) und besondere Anforderungen an die interne Revision (BT 2). Im BT 1 wird weiter differenziert zwischen Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation (BTO) und Anforderungen an den Risikomanagement- und Risikocontrollingprozess (BTR). In den Anforderungen an die Prozesse befindet sich ein separates Modul für operationelle Risiken (BTR 4). Bedingt durch ihren Querschnittscharakter finden sich aber auch an einigen anderen Stellen Anforderungen zum Umgang mit operationellen Risiken. Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation als Teil des Risikomanagements existieren in einem separaten Modul im allgemeinen Teil (AT 4.3.1). Dieser beinhaltet auch ein Modul, in dem Anforderungen an Organisationsrichtlinien gestellt werden (AT 5). Die besonderen Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation (BTO) beziehen sich in erster Linie auf die Funktionstrennung im Kredit- und Handelsgeschäft. Operati-

²³² Entnommen aus: Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 123.

²³³ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Jahresbericht 2005 – Kapitel V: Aufsicht über Banken und Finanzdienstleistungsinstitute, a. a. O., S. 106.

onelle Risiken finden in diesem Modul aber an einigen Stellen mittelbar Beachtung.²³⁴ Abb. 13 stellt den modularen Aufbau der MaRisk grafisch dar.

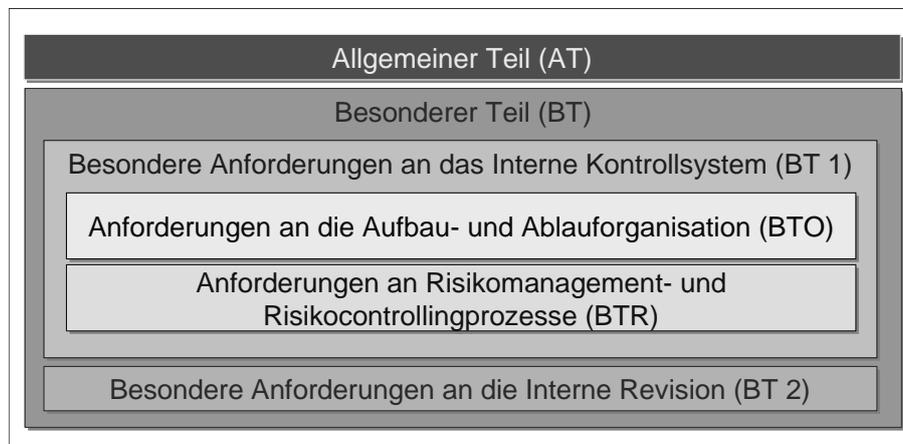


Abb. 13: Modularer Aufbau der MaRisk²³⁵

3.6.3 Darstellung der Module

3.6.3.1 Allgemeine Anforderungen

Die MaRisk übertragen die Gesamtverantwortung für die „ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und deren Weiterentwicklung“ an die Geschäftsleitung. Wesentliche Elemente des Risikomanagements, insbesondere die Definition „angemessener Strategien“ sowie die Errichtung „angemessener interner Kontrollverfahren“ sind darin enthalten. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, sollte die Geschäftsleitung in der Lage sein, Risiken beurteilen zu können und notwendige Schritte einzuleiten.²³⁶ Die BaFin hält sich damit hinsichtlich der Gesamtverantwortung an die Anforderungen des § 1 Abs. 2 KWG und baut auf den § 91 Abs. 2 AktG auf.²³⁷

Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement werden in Anforderungen folgender Aspekte untergliedert:

- Risikotragfähigkeit,
- Strategien,

²³⁴ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement: Anlage 2: Die modulare Struktur der MaRisk, Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/051220_anl2.pdf, Zugriff am: 23.01.2007.

²³⁵ In Anlehnung an: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement: Anlage 2: Die modulare Struktur der MaRisk, a. a. O.

²³⁶ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Online im Internet: <http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/200518/rs.htm>, Zugriff am: 17.01.2007, AT 3.

²³⁷ Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 125.

- Internes Kontrollsystem sowie
- Interne Revision.²³⁸

Risikotragfähigkeit wird durch ein dem Gesamtrisikoprofil angemessenes Risikodeckungspotential²³⁹ gegeben.²⁴⁰ Für die Qualität des ermittelten Risikoprofils sind insbesondere die angewendeten Verfahren ausschlaggebend. Dieser Zusammenhang lässt sich in den Ansätzen zur Ermittlung der Eigenkapitalhinterlegung aus Basel II erkennen.²⁴¹ Auch hinsichtlich der Festlegung von Strategien ist die Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen. Für deren Gewährleistung auf der einen Seite und für die Umsetzung der Strategien auf der anderen Seite sind Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse einzurichten.²⁴² Auf die Anforderungen an die Prozesse wird im weiteren Verlauf eingegangen.

Hinsichtlich der Definition „angemessener *Strategien*“ wird von der Geschäftsleitung die Festlegung einer Geschäftsstrategie und einer daraus abgeleiteten Risikostrategie gefordert. Aus der Risikostrategie sollen wiederum Teilstrategien für die unterschiedlichen Risikoarten (z. B. operationelle Risiken) abgeleitet werden. Die festgelegten Strategien sind von der Geschäftsleitung mindestens jährlich zu prüfen und eventuelle Änderungen wirksam in der gesamten Organisationsstruktur zu kommunizieren.²⁴³

Anforderungen an das *Interne Kontrollsystem* werden hinsichtlich Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie zur Einrichtung von Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozessen gegeben. Entsprechend Art, Umfang, Komplexität und Risiko der Geschäftsaktivitäten wird bei der Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation die klare Definition von

- Aufgaben,
- Kompetenzen,
- Verantwortlichkeiten,
- Kontrollen und

238 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.

239 Der in den MaRisk verwendete Begriff des Risikodeckungspotentials ist gleichzusetzen mit dem Begriff des ökonomischen Kapitals. (Vgl. Hortmann, Steffen; Seide, Angelika: a. a. O., S. 11.)

240 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.1.

241 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 125.

242 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.1.

243 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.2.

- Kommunikationswegen

gefordert. Diese sollten adäquat aufeinander abgestimmt sein. Hinsichtlich der Vergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist die Durchführung miteinander unvereinbarer Tätigkeiten von verschiedenen Mitarbeitern sicherzustellen.²⁴⁴

Eingerichtete Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse sind in die Gesamtbanksteuerung einzubinden und sollten den gesamten Risikomanagementprozess abdecken. Es ist darauf zu achten, dass auch Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risikoarten berücksichtigt werden.²⁴⁵ Der Heterogenität operationeller Risiken wird insbesondere durch die Forderung nach Szenarioanalysen Rechnung getragen. Im Gegensatz zu den in Basel II geforderten Schadensfalldatenbanken wird in den MaRisk die Bedeutung einer Früherkennung wesentlicher Risiken betont. Die Erfüllung soll anhand der implementierten Prozesse geschehen.²⁴⁶ Die Geschäftsleitung sollte in regelmäßigen Abständen von der Risikosituation in „nachvollziehbarer, aussagekräftiger Art“ unterrichtet werden. In diesen Berichten sollten auch eine Beurteilung sowie ggf. Handlungsempfehlungen inbegriffen sein. Der Aufsichtsrat ist vierteljährlich von der Geschäftsleitung über die aktuelle Risikosituation in Kenntnis zu setzen. Wesentliche Informationen sind unmittelbar an die Geschäftsleitung oder die Verantwortlichen weiterzuleiten. Die eingerichteten Prozesse sind in regelmäßigen Abständen auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.²⁴⁷

Die Errichtung einer *Internen Revision* ist verpflichtend für jedes Kreditinstitut. Diese stellt ein Instrument der Geschäftsleitung dar, ist dieser unmittelbar unterstellt und somit berichtspflichtig. Zu den Aufgaben der Internen Revision gehören die Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit aller Aktivitäten und Prozesse. Das bedeutet, dass Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des Risikomanagements, insbesondere das Interne Kontrollsystem, von der Internen Revision prozessunabhängig zu prüfen sind. Um die Erfüllung dieser Aufgaben zu ermöglichen, sind sämtliche zum Verständnis des Risikomanagements notwendigen Informationen der Internen Revision zur Verfügung zu stellen. Sie ist des Weiteren zeitnah über eventuelle Änderungen im Risikomanagement in Kenntnis zu setzen.²⁴⁸

244 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3; 4.3.1.

245 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.2.

246 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 127.

247 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.2.

248 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.4.

In jedem Kreditinstitut ist die geordnete Durchführung der Geschäftsaktivitäten anhand von *Organisationsrichtlinien* sicherzustellen. Als solche Richtlinien eignen sich z. B. Handbücher oder Arbeitsanweisungen. Der jeweilige Detaillierungsgrad einer Richtlinie ist an Art, Umfang, Komplexität und Risiko der Aktivitäten anzupassen. Von den Richtlinien betroffene Mitarbeiter sind schriftlich über diese in Kenntnis zu setzen. Diese Dokumente dienen dazu, den am Risikomanagement beteiligten Mitarbeitern ihre Aufgabenerfüllung zu ermöglichen. Bei der Ausgestaltung der Dokumente ist zu berücksichtigen, dass der Internen Revision die prozessunabhängige Prüfung ermöglicht wird. Insbesondere folgende Aspekte sind in den Richtlinien zu verankern:

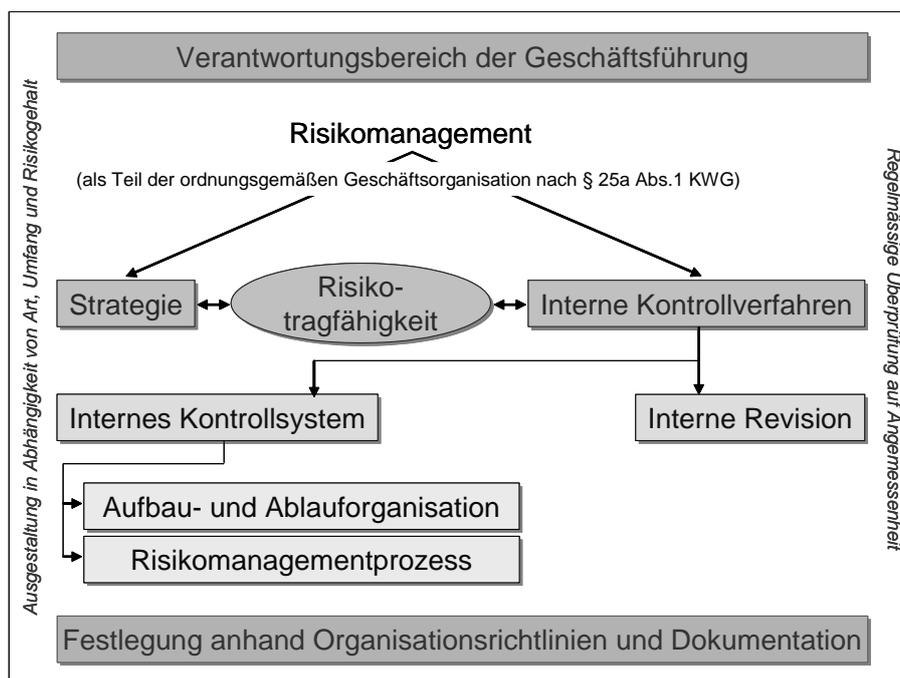
- aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen sowie die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten,
- Regelungen bezüglich eingerichteter Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse,
- Regelungen hinsichtlich der Internen Revision sowie
- Regelungen zur Einhaltung bankaufsichtsrechtlicher Vorgaben.²⁴⁹

Weitere allgemeine Anforderungen werden an die Dokumentation der Geschäfts- und Kontrollaktivitäten sowie Ressourcen wie Personal und IT-Systeme gestellt. Hinsichtlich der IT-Systeme sowie der zugehörigen Prozesse sind Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität sicherzustellen. Darüber hinaus sollte die Nutzung sämtlicher Systeme und der Prozesse auf gängigen Standards basieren. Schließlich wird im allgemeinen Teil die Entwicklung von Notfallkonzepten gefordert. Diese sollten sowohl Geschäftsfortführungs- als auch Wiederanlaufpläne umfassen.²⁵⁰

Die Hierarchie der MaRisk wird in Abb. 14 veranschaulicht.

249 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 5.

250 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 6; AT 7.

Abb. 14: Hierarchie der MaRisk²⁵¹

3.6.3.2 Besondere Anforderungen

Wie bereits erläutert werden in diesem Teil Anforderungen an das Interne Kontrollsystem und die Interne Revision gegeben. Ersteres besteht aus den Modulen:

- Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation sowie
- Anforderungen an die Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse.²⁵²

Beide Teilbereiche werden im Folgenden dargestellt.

Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation

Grundlegend wird eine Funktionstrennung der Bereiche Markt und Handel von der Marktfolge, dem Risikocontrolling sowie weiteren Funktionen der Abwicklung oder der Kontrolle gefordert. Dies ist bei der organisatorischen Ausgestaltung bis einschließlich der Geschäftsleitungsebene, auch für Vertretungsfälle, zu beachten. Zur Sicherstellung der Funktionstrennung sind bei IT-gestützter Bearbeitung entsprechende Verfahren und

251 In Anlehnung an: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement: Anlage 4: Hierarchie der Begriffe in den MaRisk: Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/051220_anl4.pdf, Zugriff am: 23.01.2007; Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 124; Niedostadek, André: Risikomanagement nach MiFID, in: Risikomanager, Ausg.: 05/2007, S. 12.

252 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BT 1.

Schutzmaßnahmen einzurichten. Eine vereinfachte Erfüllung der genannten Anforderungen ist abhängig von der Größe des Kreditinstituts, Art und Risikogehalt der Geschäftstätigkeiten möglich.²⁵³ Für das Kreditgeschäft bedeutet dies, dass unter bestimmten Voraussetzungen von der Funktionstrennung bis zur Ebene der Geschäftsleitung abgesehen werden kann. Betroffen sind in diesem Zusammenhang die Bereiche Markt und Marktfolge.²⁵⁴ Auch im Bereich des Handelsgeschäftes kann von einer Funktionstrennung in der gesamten Organisationsstruktur abgesehen werden. Werden Handelsgeschäfte unter Risikogesichtspunkten als nicht wesentlich eingestuft, ist die Trennung des Handels von den Funktionen des Risikocontrollings, der Abwicklung und der Kontrolle nicht verpflichtend.²⁵⁵

Anforderungen an die Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse

Die Anforderungen an die Prozesse werden für Kreditrisiken, Marktrisiken, Liquiditätsrisiken und operationelle Risiken getrennt dargestellt.²⁵⁶ Hinsichtlich der Behandlung operationeller Risiken werden angemessene Maßnahmen verlangt, die eine mindestens jährliche Identifikation und Beurteilung der Risiken gewährleisten. Darüber hinaus sind die Ursachen bedeutender Schadensfälle unverzüglich zu ermitteln. Mindestens jährlich sollte eine Berichterstattung an die Geschäftsleitung erfolgen. Zu berichten sind sowohl Art, Ursache und Ausmaß des Schadens bzw. des Risikos als auch evtl. getroffene Gegenmaßnahmen.²⁵⁷

Besondere Anforderungen an die Interne Revision

Die Prüfungstätigkeiten der Internen Revision sind unter Wahrung der Unabhängigkeit bei allen Aktivitäten und Prozessen durchzuführen. Für die Prüfung ist ein risikoorientierter Ansatz zugrunde zu legen. Die Interne Revision ist für jede durchgeführte Prüfung berichtspflichtig. In diesen Berichten sollte sich eine Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes sowie vorgesehener Maßnahmen befinden. Sollte es bezüglich der

253 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BT0 Tz. 1, 3, 5, 9.

254 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BT0 1.1 Tz. 1.

255 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BT0 2.1, Tz. 1,2.

256 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTR.

257 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTR 4.

vorgesehenen Maßnahmen zu einer Uneinigkeit mit der betreffenden Organisationseinheit kommen, hat die geprüfte Einheit eine Stellungnahme diesbezüglich abzugeben.²⁵⁸

3.7 Zusammenfassung

Ein erster Schritt in Richtung eines proaktiven und qualitativen Risikomanagement wurde durch die Novelle des KonTraG vollbracht. Das KonTraG fordert nach § 91 Abs. 2 AktG die Implementierung eines Frühwarnsystems von der Geschäftsleitung. Ein Schritt in Richtung eines qualitativen Risikomanagements ist durch das Inkrafttreten von Basel II geschehen. Anhand des Drei-Säulen-Konzeptes werden adäquate Mindesteigenkapitalvorschriften, Vorgaben für eine qualitative Bankenaufsicht und Empfehlungen an die Transparenz der Risikopositionen und des Risikomanagements gegeben. In der zweiten Säule von Basel II geht es insbesondere um die Umsetzung der Sound Practices. Diese stellen Praxisempfehlungen für

- die Etablierung einer adäquaten Aufbau- und Ablauforganisation,
- die klare Regelung von Verantwortlichkeiten und angemessenen Berichtswegen sowie
- die Umsetzung eines umfangreichen Risikomanagementsystems dar.

In Säule II wird von den Kreditinstituten die Umsetzung des ICAAP gefordert. In diesem haben die Institute sicherzustellen, dass sie über ausreichend internes Kapital verfügen, um wesentliche Risiken abzudecken. Hierzu sind von den Kreditinstituten angemessene Leitungs- und Kontrollmechanismen einzurichten. Diese Mechanismen bedürfen klarer aufbau- und ablauforganisatorischer Regelungen, einem Risikomanagementprozess sowie unabhängigen internen Kontrollen.²⁵⁹ In deutsches Recht umgesetzt wurde die Säule II durch die MaRisk. In den MaRisk wird neben der Festlegung von Risikostrategien und der Implementierung eines Risikomanagementprozesses die Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation gefordert. Gesetzlich verankert sind die MaRisk durch das KWG. Die dort geforderten „organisatorischen Pflichten“ wurden in die MaRisk aufgenommen und konkretisiert.²⁶⁰

258 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BT 2.1; BT 2.3.4, Tz. 1 f.

259 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Jahresbericht 2005 – Kapitel V: Aufsicht über Banken und Finanzdienstleistungsinstitute, a. a. O., S. 103.

260 Vgl. Hofmann, Marc: Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, a. a. O., S. 122.

Insbesondere bedingt durch die qualitativen Anforderungen der MaRisk ist eine Veränderung der Sichtweise auf (operationelle) Risiken notwendig geworden.²⁶¹ Dieser Wandel wird durch die Weiterentwicklung qualitativer Anforderungen in Zukunft verstärkt. Insbesondere mit den Anforderungen des ICAAP wurde in Deutschland Neuland betreten. Konkrete Anforderungen, mit denen Unternehmensgröße und Komplexität der Geschäfte unmittelbar berücksichtigt werden, sind erst mit der Zeit zu erwarten. Bedingt durch die mit der Umsetzung neuer Anforderungen einhergehende Evolution der angewendeten Verfahren wird sich ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess ergeben.²⁶²

261 Vgl. Bearing Point: Avoiding the Seven Pitfalls in Basel II Operational Risk Implementation – White Paper: Financial Services, Online im Internet: http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/C3032_Basel_II_WP_Rev2.pdf, Zugriff am: 14.02.2007, S. 6.

262 Vgl. Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Dezember 2006, a. a. O., S. 90.

4 Organisation in Kreditinstituten

4.1 Überblick

Der Auslöser des Koordinationsbedarfes eines Unternehmens ist die Arbeitsteilung. Gerade bei großen Unternehmen wird deutlich, dass das Gesamtsystem ihrer Aufgaben zu komplex und umfangreich ist, als dass diese von einer einzelnen Person ausgeführt werden könnten.²⁶³ Es entsteht der Bedarf des Organisierens. In Kapitel 4.2.1 wird der Begriff einer Organisation erläutert. Ausgangspunkt bilden dabei die Überlegungen der Systemtheorie und der Neuen Institutionenökonomik. Um dem Organisationsbedarf gerecht zu werden, werden einzelne Aufgaben zu Stellen gebündelt. Auf die Stellenbildung und Stellenarten wird in Kapitel 4.2.2.1 eingegangen. Stellen werden durch die Einordnung in eine Organisationseinheit und durch Weisungsbeziehungen miteinander verbunden. Die sog. Konfiguration des Stellengefüges wird in Kapitel 4.2.2.2 dargestellt. Stellen, deren Anordnung sowie die zugehörigen Weisungsbeziehungen stellen die Aufbauorganisation eines Unternehmens dar.

Zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe laufen in einem Unternehmen Prozesse ab. Diese stellen die Ablauforganisation eines Unternehmens dar. Eine Einführung in Prozessarten und Prozessmanagement wird in Kapitel 4.2.3 gegeben.

Bestimmungsfaktoren für die Ausgestaltung einer Organisation sind die Unternehmensgröße, die Art der Geschäftstätigkeiten und die regionale Verbreitung. Insbesondere für Kreditinstitute ist dabei auch die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Vorgaben von Bedeutung.²⁶⁴ Einen Überblick über diese Einflussfaktoren gibt Kapitel 4.3. Wie die getroffenen Überlegungen auf Kreditinstitute angewendet werden können, wird in Kapitel 4.4 erläutert. In diesem Rahmen werden in Kapitel 4.4.1 zuerst theoretische Möglichkeiten der Einordnung des Risikomanagements diskutiert. Wie eine solche Einordnung derzeit in der Praxis umgesetzt ist, wird in Kapitel 4.4.2 untersucht. Im Fokus stehen dabei die Behandlung operationeller Risiken und die damit einhergehende Zuständigkeitsverteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten.

²⁶³ Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, 4., überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen 2005, S. 225.

²⁶⁴ Vgl. Moormann, Jürgen; Möbus, Dirk: Wertschöpfungsmanagement in Banken, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag GmbH 2004, S. 103.

4.2 Grundlagen der Organisationstheorie

4.2.1 Begriff und theoretischer Hintergrund

Es existieren verschiedene Blickwinkel auf den Begriff „Organisation“. Aus institutioneller Sicht ist ein Unternehmen eine Organisation.²⁶⁵ In diesem Sinne stellt die Organisation als Institution ein von seiner Umwelt abzugrenzendes System dar. Den theoretischen Hintergrund für diesen Gedanken liefert die Systemtheorie. Nach dieser wird das System zunächst als Black Box betrachtet. Untersucht werden sämtliche von außen kommende Faktoren, die Strukturen und Prozesse innerhalb des Systems beeinflussen.²⁶⁶ Unter wirkungsbezogenen Aspekten erzeugt die Funktionalität des Systems gemeinsam mit gewissen Eingangsgrößen (Inputs) verschiedene Ausgangsgrößen (Outputs).²⁶⁷ Wie ein solcher Output aus dem Input entsteht, wird anhand der Strukturen in dem System erklärt. Dafür werden die Elemente des Systems und deren Beziehungen zueinander betrachtet. Auf diese Weise wird es ermöglicht, bestimmte Teilbereiche des Systems hervorzuheben, die für die Gesamtfunktion notwendig sind. In einem nächsten Schritt wird das System schrittweise in seine Subsysteme unterteilt, welche für sich genommen ein eigenes System darstellen und ggf. weiter in Teilsysteme aufgelöst werden. Anhand dieses Vorgehens entsteht eine hierarchische Gliederung, anhand der das System „Kreditinstitut“, seine Organisationseinheiten und Stellen ersichtlich werden.²⁶⁸

Die Existenz verschiedener Institutionen wird von der Neuen Institutionenökonomik erläutert. Abhängig von der Art der Arbeitsteilung findet eine Koordination über Märkte oder Hierarchien statt.²⁶⁹ Zwischen den beiden Extremformen Markt und Hierarchie existieren auch Hybridformen (Kooperationen). Marktliche Koordination besteht dabei aus kurzfristigen Verträgen autonomer Tauschpartner, die durch den Preismechanismus gesteuert werden. In Hierarchien existieren langfristige Tauschbeziehungen nicht-autonomer Partner, die durch Anweisungen gesteuert werden.²⁷⁰ Märkte bedingen durch Anreizmechanismen Wettbewerb und weisen geringere Bürokratiekosten auf als Hierarchien.²⁷¹ Dem stehen verbesserte Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten innerhalb einer Hierarchie gegenüber. Insbesondere für Leistungen hoher Spezifität und strategischer

265 Vgl. Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius 2006, S. 3 f.

266 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 348.

267 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 348 f.

268 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 349 f.

269 Vgl. Mehlhorn, Andreas: Effizientes Wertschöpfungsmanagement, Wiesbaden: Gabler 2002, S. 214.

270 Vgl. Schwickert, Axel C.: Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business, Online im Internet: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1683/>, Zugriff am: 10.05.2007, S. 9 f.

271 Vgl. Mehlhorn, Andreas: Effizientes Wertschöpfungsmanagement, a. a. O., S. 50 f.

Bedeutung sowie bei Vorliegen von Unsicherheit weist eine hierarchische Koordination Vorteile auf.²⁷² Diese Eigenschaften treffen auch auf das Risikomanagement zu. Zudem stellt das Risikomanagement eine Kernkompetenz von Kreditinstituten dar, weshalb die Koordination innerhalb einer Hierarchie zu bevorzugen ist.

Die Organisation „Kreditinstitut“ hat aber auch eine Organisation. Anhand dieser instrumentellen Sichtweise besteht die Organisation aus einem System formaler und informeller Regeln, die in dem Kreditinstitut für Ordnung sorgen.²⁷³ Bezogen auf eine Hierarchie stellen Regeln insbesondere Weisungsbeziehungen zwischen über- und untergeordneten Einheiten dar.²⁷⁴

In einem Kreditinstitut findet aber auch eine Organisation statt. Ablaufende Prozesse unterstützen in der Organisation die Ordnungsentstehung und stehen somit für den prozessorientierten Organisationsbegriff. Alle drei Sichtweisen basieren auf Erwartungen über eine gewisse Stabilität der Verhältnisse; es soll also eine Ordnung erreicht werden.²⁷⁵

Eine Organisation ist auf spezifische Ziele ausgerichtet. Für die Organisation des Risikomanagements kann dies z. B. die Reduzierung der regulatorisch geforderten Eigenkapitalhinterlegung sein. Um dies zu erreichen, wird von der Organisation ein gewisser Grad an Effizienz verlangt. Kriterien für diese Effizienz sind z. B. eine Verbesserung des Informationsmanagements, eine Steigerung der Entscheidungsqualität durch Übertragung der Entscheidungsbefugnis an die Stellen mit der individuell größten Entscheidungskompetenz oder auch eine Verringerung des Konfliktpotentials durch Schaffung klarer Verantwortungsbereiche. Aufgabe einer Organisation ist die wirtschaftliche Erfüllung von Sachaufgaben (Verbesserung der Berichterstattung → Verbesserung der Entscheidungsqualität → erhöhte Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen) zur Zielerreichung (Verringerung der Eigenkapitalhinterlegung). Für das Erreichen einer effizienten Organisation ist eine adäquate Gestaltung der Unternehmensstruktur notwendig.²⁷⁶ Auf die Realisierungsmöglichkeiten wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

272 Vgl. Bausch, Andreas; Glaum, Martin: Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als alternative Wachstumsformen: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, in: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Hrsg.: Bach, Norbert; Buchholz, Wolfgang; Eichler, Bernd, Wiesbaden: Gabler 2003, S. 54.

273 Vgl. Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, a. a. O., S. 5 f.

274 Vgl. Mehlhorn, Andreas: Effizientes Wertschöpfungsmanagement, a. a. O., S. 50 f.

275 Vgl. Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, a. a. O., S. 2 f.

276 Vgl. Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, a. a. O., S. 11 ff.

4.2.2 Aufbauorganisation

4.2.2.1 Stellenbildung und Stellenarten

Zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe ist es notwendig, die Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben – und diese wiederum in Teilaufgaben – zu zerlegen. Unter einer Aufgabe ist die Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten dauerhaft auszuführen, zu verstehen. Dieses systematische Zerlegen der Gesamtaufgabe wird als Aufgabenanalyse bezeichnet.²⁷⁷ Anhand dieser organisatorischen Differenzierung sichtbar gewordene Elemente sind im Rahmen der Aufgabensynthese wiederum nach sinnvollen und verteilungsfähigen Kriterien zu gruppieren. Die entstandenen Aufgabenkomplexe werden zur Stellenbildung verwendet und unter Berücksichtigung des Koordinationsbedarfes den einzelnen Organisationseinheiten zugeordnet.²⁷⁸

Als *Stelle* wird die kleinste selbständig tätige Organisationseinheit bezeichnet.²⁷⁹ Wird eine Stelle vergeben, so wird ein dauerhaft zur Ausführung bestimmter Aufgabenbereich an mindestens eine Person übertragen. Diese Person wird als Stelleninhaber bezeichnet. Art und Umfang der übertragenden Aufgaben sind abhängig von der Ausbildung und Erfahrung des Stelleninhabers. Zur sachgemäßen Erfüllung der übertragenen Aufgaben werden dem Stelleninhaber Informationen und Hilfsmittel zur Verfügung gestellt, und er erhält bestimmte Rechte und Befugnisse. Diese Kompetenzen lassen sich in Durchführungs- und Leitungskompetenzen unterscheiden. *Durchführungskompetenzen* beschreiben die Berechtigung zur Aufgabenerfüllung. Zu ihnen zählen:

- **Ausführungskompetenz:** Das Recht zur Aufgabenerfüllung tätig zu werden und dabei Arbeitsrhythmus und –methode in gewissem Umfang selbst bestimmen zu dürfen.
- **Verfügungskompetenz:** Das Recht, Arbeitsobjekte, Sachmittel und Informationen anzufordern und über diese zu verfügen.
- **Entscheidungskompetenz:** Auch als Eigen-Entscheidungskompetenz bezeichnet beinhaltet diese das Recht, verbindliche Entscheidungen zu fällen.²⁸⁰

Leitungskompetenzen bestimmen Über- und Unterordnungsverhältnisse von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Dazu gehören:

²⁷⁷ Vgl. Vahs, Dietmar: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 5., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2005, S. 48.

²⁷⁸ Vgl. Vahs, Dietmar: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, a. a. O., S. 53.

²⁷⁹ Vgl. Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, a. a. O., S. 271.

²⁸⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 161 f.

- **Fremd-Entscheidungskompetenz:** Die Fremd-Entscheidungskompetenz umfasst das Recht, für andere hierarchisch untergeordnete Stellen verbindliche Entscheidungen zu fällen.
- **Weisungskompetenz:** Aus der Entscheidungskompetenz abgeleitet beinhaltet die Weisungskompetenz das Recht, anderen Stellen konkrete Aktivitäten vorzugeben, die im Rahmen der Aufgabenerfüllung zu erledigen sind. Wer wem welche Anweisungen geben darf, ist dabei festzulegen.
- **Richtlinienkompetenz:** Hiernach dürfen Regeln über andere Stellen abgefasst werden, auf deren Grundlage die Betroffenen selbständig handeln dürfen.
- **Kontrollkompetenz:** Auch als Fremd-Kontrolle bezeichnet, beinhaltet diese das Recht, die korrekte Ausführung von Anweisungen zu überprüfen. Die Kompetenz kann sich dabei entweder auf die Ergebnis- und/oder die Verfahrenskontrolle beziehen.²⁸¹

Neben bestimmten Aufgaben und Kompetenzen wird einem Stelleninhaber auch Verantwortung übertragen. Konsequenzen aus Entscheidungen und Handlungen sollen von der verantwortlichen Person getragen werden. Bei der Vergabe von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ist grundsätzlich auf Kongruenz zwischen den drei Bereichen zu achten (Kongruenzprinzip).²⁸²

Stellen können in Linienstellen und unterstützende Stellen unterschieden werden. Linienstellen sind unmittelbar mit der Erfüllung betrieblicher Hauptaufgaben betraut und erfüllen somit Primärprozesse. Arten von *Linienstellen* sind:

- **Ausführungsstellen:** Dies sind Stellen ohne Leitungskompetenzen. Entscheidungsspielräume beziehen sich lediglich auf den eigenen Handlungsbereich.
- **Leitungsstellen:** Auch als Instanzen²⁸³ bezeichnet, beinhalten diese Fremdentscheidungs-, Weisungs- und Kontrollkompetenzen. Leitungsstellen sind anderen Stellen hierarchisch übergeordnet, mit denen sie im Zuge der Bereichsbildung zusammengefasst wurden.²⁸⁴

Unterstützende Stellen sind mit der Abwicklung sekundärer Prozesse betraut; sie sind somit mittelbar mit der Erfüllung betrieblicher Hauptaufgaben betraut. Zwei wesentliche Arten werden dabei unterschieden:

281 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 163.

282 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 163 f.

283 Vgl. Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, a. a. O., S. 271.

284 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 170 ff.

- Stabsstelle: Zur Entlastung von Leitungsstellen zählen Informationsbeschaffung und Entscheidungsvorbereitung zu den Hauptaufgaben von Stäben. Die fachliche Beratung einer Leitungsstelle steht dabei im Vordergrund. Somit sind diese als spezialisierte Leitungshilfsstellen mit fachspezifischen Aufgaben ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen zu bezeichnen.
- Dienstleistungsstelle: Diese Stellen sind mit der Erfüllung von Unterstützungsaufgaben für unterschiedliche Leitungsstellen betraut. Als eine Art Service Center dienen sie querschnittsartig zur fachlichen Unterstützung und weisen somit Entscheidungskompetenzen in ihrem eigenen Bereich auf. Zur einheitlichen, wirtschaftlichen Abwicklung bestimmter Aufgaben dürfen sie Richtlinien und Regeln vorgeben.²⁸⁵

Eine Einordnung dieser Stellenarten in den Organisationsaufbau sowie die zugehörigen Weisungsbeziehungen sind in Abb. 15 dargestellt.

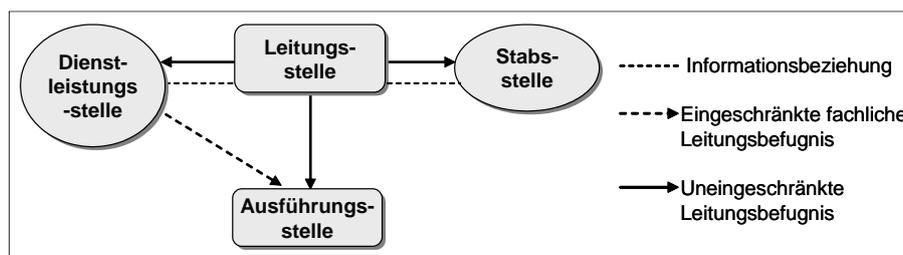


Abb. 15: Weisungsbeziehungen unterschiedlicher Stellenarten²⁸⁶

4.2.2.2 Konfiguration des Stellegefüges

Stellen sind nicht unabhängig voneinander, sondern durch Weisungsbeziehung miteinander verbunden. Zweck dieser Weisungswege ist die Koordination des Unternehmens. Diese Beziehungen können unterschiedlich ausgestaltet werden, wodurch verschiedene Konfigurationsmöglichkeiten des Stellegefüges entstehen.²⁸⁷ Dargestellt wird die so entstandene äußere Struktur des Stellegefüges anhand eines Organigrammes.²⁸⁸ Im Folgenden werden die Determinanten der Konfiguration erläutert.

Mit der Bildung von Weisungsbeziehungen entstehen Über- und Unterordnungsverhältnisse und somit eine Hierarchie.²⁸⁹ Die äußere Form einer Hierarchie wird durch die Lei-

²⁸⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 174 ff.

²⁸⁶ In Anlehnung an: Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, a. a. O., S. 272.

²⁸⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 243.

²⁸⁸ Vgl. Schmidt, Götz: Organisatorische Grundbegriffe, 13. Aufl., Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt 2006, S. 67 f.

²⁸⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 244.

tungsspanne und die Leitungstiefe beschrieben. Unter Leitungsspanne wird die Anzahl der einem Vorgesetzten unmittelbar unterstellten Mitarbeiter verstanden. Als Leitungstiefe wird die Anzahl der Hierarchieebenen eines Unternehmens verstanden. Eine breite Leitungsspanne führt demnach c. p. zu einer flachen Hierarchie.²⁹⁰

Die hierarchische Grundstruktur eines Unternehmens stellt die Primärorganisation dar. In der Regel haben dort eingeordnete Stellen einen dauerhaften Charakter. Klassische Formen der Primärorganisation strukturieren das Unternehmen nach Funktionen oder Divisionen. Bei einer funktionalen Organisationsstruktur werden die Einheiten der zweiten Hierarchieebene nach Funktionen (z. B. Funktion Risikomanagement) gebildet.²⁹¹ Eine divisionale Organisationsstruktur gliedert die Einheiten unter der Geschäftsleitung z. B. nach Objekten, Kunden oder Regionen. Die Funktion Risikomanagement würde hierbei erst in der dritten Hierarchieebene unter den Divisionen angesiedelt.

Beide Grundformen sind durch Inflexibilität und mangelnde Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet.²⁹² Aus diesem Grund ist mit der Matrixorganisation aus diesen beiden Gliederungsmöglichkeiten eine Hybridform entstanden. Diese strukturiert die Organisationseinheiten zwei- oder mehrdimensional sowohl nach Funktionen als auch nach Divisionen, wie z. B. Produkten, Regionen oder Kunden.²⁹³ Auch wenn die Matrixorganisation einige Nachteile der vorher erläuterten eindimensionalen Formen behebt, weist sie bedingt durch ihre Mehrdimensionalität einen hohen Komplexitätsgrad auf.²⁹⁴ Aufgrund dieser Komplexität haben sich in den vergangenen Jahren anpassungsfähigere Organisationsformen gebildet wie z. B. eine modulare Organisation²⁹⁵ anhand von Center-Konzepten. Letztere bilden aufbauend auf den Geschäftsprozessen eines Unternehmens mindestens teilautonome Einheiten, die einen Geschäftsprozess abwickeln.²⁹⁶

Befristete Stellen gehören der Sekundärorganisation an. Diese überlagert für einen bestimmten Zeitraum die Primärorganisation.²⁹⁷ Als bekannteste Form der Sekundärorganisation gilt sicherlich die Organisation anhand von Projekten²⁹⁸.

290 Vgl. Schmidt, Götz: Organisatorische Grundbegriffe, a. a. O., S. 68.

291 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 259 f.

292 Vgl. Moormann, Jürgen; Möbus, Dirk: Wertschöpfungsmanagement in Banken, a. a. O., S. 131 ff.

293 Vgl. Moormann, Jürgen; Möbus, Dirk: Wertschöpfungsmanagement in Banken, a. a. O., S. 126 ff.

294 Vgl. Moormann, Jürgen; Möbus, Dirk: Wertschöpfungsmanagement in Banken, a. a. O., S. 131 ff.

295 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 295.

296 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 297 f.

297 Vgl. Krüger, Wilfried: Organisation, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 2: Führung, Hrsg.: Bea, Franz Xaver; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell, 9., neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius 2005, S. 158 f.

298 Vgl. Krüger, Wilfried: Organisation, a. a. O., S. 158 f; Schmidt, Götz: Organisatorische Grundbegriffe, a. a. O., S. 81.

4.2.3 Ablauforganisation

4.2.3.1 Prozesse und Prozessarten

Die Ablauforganisation²⁹⁹ bildet die Geschäftsprozesse eines Unternehmens ab. Unter einem Prozess wird das zielgerichtete Erbringen einer Leistung anhand logisch verbundener Aktivitäten³⁰⁰ innerhalb einer bestimmten Zeitspanne³⁰¹ nach bestimmten Regeln mit einem definierten Input und einem definierten Output verstanden.³⁰² Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen stellen dabei Elemente des Prozessablaufes dar.³⁰³ Ausgangspunkt einer Prozessanalyse ist die Überlegung, dass sich das System „Unternehmen“ als ein Gesamtprozess darstellen lässt.³⁰⁴ Nach der Systemtheorie kann dieser Gesamtprozess schrittweise in seine Teilprozesse (Teilsysteme) heruntergebrochen werden.³⁰⁵ Dabei werden zunächst Kernprozesse des Unternehmens identifiziert. Ein typischer Kernprozess eines Kreditinstituts ist die Kreditvergabe. Identifizierte Kernprozesse gilt es einerseits zu verbessern und andererseits weiter in ihre Teilprozesse zu zerlegen.³⁰⁶ Dabei sind die Prozesse zu präzisieren und klar von anderen Prozessen abzugrenzen. Es bedarf dafür einer inhaltlichen Beschreibung des Prozessgegenstandes und auch einer Definition des den Prozess auslösenden Ereignisses sowie des Prozessergebnisses.³⁰⁷

Prozesse dienen der Erfüllung der Unternehmensaufgabe. An ihnen orientiert sich die Ausgestaltung der Aufbauorganisation, die einen wirtschaftlichen Ablauf unterstützen soll.³⁰⁸

Es existieren verschiedene Arten von Prozessen. Porter unterscheidet in seinem Modell der Wertkette zwischen Primärprozessen und Sekundärprozessen. Primärprozesse die-

299 In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Ablauf- und Prozessorganisation synonym verwendet.

300 Vgl. Schwickert, Axel C.; Fischer, Kim: Der Geschäftsprozess als formaler Prozess – Definition, Eigenschaften, Arten, Online im Internet: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1703/>, Zugriff am: 10.05.2007, S. 10.

301 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 51; Vahs, Dietmar: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, a. a. O., S. 209.

302 Vgl. Fischermanns, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement, 6., völlig Neubearb. Aufl., Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt 2006, S. 12; Vahs, Dietmar: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, a. a. O., S. 209.

303 Vgl. Fischermanns, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement, a. a. O., S. 12; Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 53.

304 Vgl. Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, a. a. O., S. 269.

305 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 348 ff.

306 Vgl. Krüger, Wilfried: Organisation, a. a. O., S. 176.

307 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, Wiesbaden: Gabler 2006, S. 139.

308 Vgl. Krüger, Wilfried: Organisation, a. a. O., S. 176.

nen unmittelbar zur Leistungserstellung, Sekundärprozesse vornehmlich der reibungslosen Abwicklung der Primärprozesse.³⁰⁹ Nach Schwickert/Fischer existiert darüber hinaus eine weitere Unterscheidung in materielle Prozesse, welche sich auf die Veränderung physischer Gegenstände beziehen, und Informationsprozesse die der Weiterverarbeitung von Informationen dienen.³¹⁰

4.2.3.2 Prozessmanagement

Arbeitsteilung führt dazu, dass Aufgabenträger zusammenarbeiten und Ressourcen austauschen müssen.³¹¹ Die Punkte, an denen diese Transfers stattfinden, werden als Schnittstellen bezeichnet.³¹² Bedingt durch die Abhängigkeit von den an den Schnittstellen transferierten Ressourcen entstehen Interdependenzen zwischen Aufgabenträgern.³¹³

Prozesse sind ein Teil des operationellen Risikos.³¹⁴ Dem systematischen Umgang mit Prozessen kommt somit eine zentrale Bedeutung für das Management operationeller Risiken zu. Generelle Prozessverbesserungen beziehen sich auf Qualitätsverbesserungen, z. B. anhand einer Verkürzung der Durchlaufzeiten oder einer Kostensenkung.³¹⁵ Für die Verminderung operationeller Risiken ist insbesondere die Verringerung der Fehlerhäufigkeit und die damit einhergehende Qualitätsverbesserung von Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind auch die beschriebenen Interdependenzen zu beachten, um einen reibungslosen Ablauf von Prozessen zu gewährleisten. Grundlage ist dabei eine solide Dokumentation der Geschäftsprozesse.³¹⁶ Diese Ablaufbeschreibungen sollten aktuell und deutlich sein und den Stelleninhabern auf möglichst einfacher Weise vermittelt werden.³¹⁷

309 Vgl. Porter, Michael, E.: Der Wettbewerb auf globalen Märkten, in: Globaler Wettbewerb: Strategien der Internationalisierung, 10., durchges. und erw. Aufl., Hrsg.: Porter, Michael E., Wiesbaden 1989, S. 22 f.

310 Vgl. Schwickert, Axel C.; Fischer, Kim: Der Geschäftsprozess als formaler Prozess – Definition, Eigenschaften, Arten, a. a. O., S. 13.

311 Vgl. Brockhoff, Klaus.: Management organisatorischer Schnittstellen unter besonderer Berücksichtigung von Marketingbereichen mit Forschung und Entwicklung, Berichte aus den Sitzungen der Joachim Jungius- Gesellschaft der Wissenschaften e. V. Hamburg, Heft 2/1994, S. 5.

312 Vgl. Brockhoff, Klaus.: Management organisatorischer Schnittstellen unter besonderer Berücksichtigung von Marketingbereichen mit Forschung und Entwicklung, a. a. O., S. 7; Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 225.

313 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 225.

314 Vgl. Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, a. a. O., S. 152.

315 Vgl. Moormann, Jürgen; Möbus, Dirk: Wertschöpfungsmanagement in Banken, a. a. O., S. 271.

316 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 82.

317 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 82.

4.3 Einflussfaktoren auf die Organisationsgestaltung

Sowohl unternehmensinterne, als auch externe Faktoren haben Einfluss auf die Ausgestaltung der ablaufenden Prozesse, der Stellen und des Stellegefüges.³¹⁸ Für Kreditinstitute stellen bankaufsichtsrechtliche Vorgaben einen zentralen externen Faktor dar. Zu den bedeutenden internen Faktoren zählen die Unternehmensgröße, der Diversifikationsgrad sowie der Grad der Internationalisierung.³¹⁹ Einem größeren Kreditinstitut stehen mehr Ressourcen und somit auch mehr Möglichkeiten zur Spezialisierung zur Verfügung. Durch Spezialisierung steigt zugleich die Heterogenität der Stellen, woraus ein erhöhter Koordinationsaufwand resultiert.³²⁰ Somit entsteht ein stärkerer Bedarf nach festgelegten organisatorischen Richtlinien sowie Kommunikations- und Berichtswegen. Für die Ausgestaltung der Organisation ist aber auch der Diversifikationsgrad zu beachten. Bei Kreditinstituten steht an dieser Stelle grundsätzlich die Frage, ob es sich um Commercial Banking und/oder Investmentbanking handelt oder ob eher Privat- oder Geschäftskunden die Zielgruppe darstellen. Mit der Diversifikation des Produktportfolios wird zunehmend eine Spezialisierung auf die unterschiedlichen Geschäftsfelder notwendig, um die verschiedenen Kundengruppen angemessen bedienen zu können. Als Grundform der Aufbauorganisation bietet sich somit eine divisionale Struktur nach Geschäftsfeldern an.³²¹ Die Notwendigkeit der Spezialisierung steigt auch mit zunehmendem Grad der Internationalisierung. Unterschiedliche Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Märkten sind zu berücksichtigen. Auch der Bedarf der Koordination von In- und Auslandaktivitäten kann steigen. Für ein Unternehmen mit einem großen Anteil an Auslandsaktivitäten steigt ggf. der Bedarf, die Organisationsform nach unterschiedlichen Regionen zu wählen.³²²

Das Management bedarf einer anpassungsfähigen und flexiblen Organisationsstruktur, um angemessen auf operationelle Risiken reagieren zu können. Insbesondere auf operationelle Risiken haben die erläuterten internen Faktoren Auswirkungen, da diese Risiken das gesamte Unternehmen betreffen. Diversifikation und Internationalisierung verstärken die Notwendigkeit das Management operationeller Risiken auf die unterschied-

318 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 38.

319 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 38.

320 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 42.

321 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 39.

322 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 39.

lichen Geschäftsbereiche und Regionen zu spezialisieren, um den individuellen Anforderungen und Gegebenheiten gerecht zu werden.

4.4 Organisation in Kreditinstituten

4.4.1 Theoretische Grundlegung

Unter einer Bankorganisation wird die dauerhafte Zusammenarbeit von Ressourcen in einem Regelsystem zur Erfüllung von Bankaufgaben verstanden.³²³ Werden die klassischen Formen der Aufbauorganisation zugrunde gelegt, bietet sich für Kreditinstitute eine nach Geschäftsbereichen differenzierte divisionale Struktur an. Damit trägt das Kreditinstitut entweder den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen Rechnung oder die Berater des Institutes können den Kunden als Spezialisten ihrer Geschäftssparte gegenüberzutreten.³²⁴

Im Zuge der Kompetenz- und Verantwortungszuweisung bilden die unterschiedlichen Geschäftsbereiche Strategien für ihre relevanten Märkte. Daneben existieren jedoch einige zentrale Funktionen.³²⁵ Zu diesen gehört das Risikomanagement. Bedingt durch seinen Querschnittscharakter bietet sich eine organisatorische Einordnung als Stabstelle oder Dienstleistungsstelle an. Auf diese Weise kann das Risikomanagement unterstützend und entscheidungsvorbereitend tätig werden. Da dem Risikomanagement eine beratende Funktion zukommt, wird eine Einordnung als Dienstleistungsstelle empfohlen. Für risikorelevante Fragestellungen ist auch die Nähe zur Geschäftsleitung von Vorteil. Bedingt durch die Verantwortung der Geschäftsleitung für das Risikomanagement sollen auf diese Weise möglichst kurze Berichtswege geschaffen werden. Ziel dabei ist die schnelle Informationsweitergabe und Entscheidungsfindung.

Auch die Frage nach Zentralisation bzw. Dezentralisation stellt sich im Rahmen der organisatorischen Einordnung. Von Zentralität wird gesprochen, wenn gleichartige Aufgaben zusammengefasst und an einem Punkt (z. B. Stelle oder Abteilung) abgewickelt werden.³²⁶ Dezentralität bedeutet hingegen die Abwicklung in unterschiedlichen Geschäftseinheiten.³²⁷ In der Darstellungen der MaRisk wurde bereits auf die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung eingegangen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der zentralen Einordnung des Risikomanagements mit Nähe zur Geschäftsleitung. Kre-

323 Vgl. Süchting, Joachim; Paul, Stephan: Bankmanagement, a. a. O., S. 225 f.

324 Vgl. Süchting, Joachim; Paul, Stephan: Bankmanagement, a. a. O., S. 237 ff.

325 Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 268.

326 Vgl. Schmidt, Götz: Grundlagen der Aufbauorganisation, 4. Aufl., Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt 2000, S. 75.

327 Vgl. Schmidt, Götz: Grundlagen der Aufbauorganisation, a. a. O., S. 75.

ditinstitute weisen in der Regel, nicht nur bedingt durch die räumliche Verteilung der Filialen, eine hohe Dezentralisation auf.³²⁸ Unterschiedliche Kundengruppen oder Geschäftssparten haben unterschiedliche Anforderungen an das Risikomanagement. Insbesondere im Umgang mit operationellen Risiken ist eine Teildezentralisation von Bedeutung, da diese Risiken in allen Unternehmensbereichen anfallen. Ausschlaggebend sind dabei die Gegebenheiten in den jeweiligen Fachbereichen, woraus die Notwendigkeit spezifischer Kenntnisse resultiert. Daraus ergibt sich trotz der zentralen Aufgaben des Risikomanagements der Bedarf einer gewissen Dezentralisation. Es bietet sich an, divisionspezifische Aspekte auch dort einzuordnen (dezentrales Risikomanagement) und übergreifende Aspekte als Corporate Center³²⁹ zentralisiert einzuordnen (zentrales Risikomanagement oder Risikocontrolling). Eine Teildezentralisation des Risikomanagements kann entweder über die Delegation sog. Risikomanager aus dem zentralen Risikomanagement in die Geschäftsbereiche oder anhand einer sog. Dotted-Line-Organisation erfolgen. Letztere sieht eine disziplinarische Unterstellung der dezentralen Stelleninhaber in den Geschäftsbereichen vor und darüber hinaus eine fachliche Unterstellung (dotted line) unter das zentrale Risikomanagement.³³⁰ Auf die Vor- und Nachteile beider Möglichkeiten wird im Folgenden eingegangen. Zu den Vorteilen einer Dotted-Line-Organisation zählen insbesondere die allgemeinen Vorteile einer Dezentralisation. Dazu gehören:

- eine wirksame Zusammenarbeit und schnelle Informationsflüsse mit den Fachbereichen,
- die höhere Akzeptanz, die das Risikomanagement in den Fachbereichen erhält, sowie
- die zeitnahe Einbindung in Entscheidungsprozesse.³³¹

Die Errichtung einer Dotted-Line-Organisation führt jedoch bedingt durch das Mehrliniensystem ggf. zu Loyalitätskonflikten.³³²

Eine Delegation von Risikomanagern aus dem zentralen Risikomanagement beinhaltet folgende Vorteile:

328 Vgl. Voßbein, Jörn: Organisation eines IT-Sicherheitsmanagements, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Herrmann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 9.

329 Vgl. Krüger, Wilfried: Organisation, a. a. O., S. 204.

330 Vgl. Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, a. a. O., S. 220 f.

331 Vgl. Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, a. a. O., S. 221.

332 Vgl. Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, a. a. O., S. 221.

- klare Organisation durch Einliniensystem,
- einheitliches Gesamtverständnis innerhalb des Risikomanagements sowie ein einheitlicher Auftritt nach außen,
- kurze Reaktionszeiten und Informationswege zum zentralen Risikomanagement sowie
- Objektivität gegenüber den Fachbereichen.³³³

Folgende Aspekte zählen zu den Nachteilen der Delegation eines Risikomanagers:

- ggf. eine geringe Akzeptanz in den Fachbereichen,
- geringe Identifikation der Fachbereiche mit den Risikomanagementvorgaben sowie
- mangelnder Gesamtüberblick für das Risikomanagement bedingt durch schlechteren Zugang zu vielen Bereichen.³³⁴

Eine idealtypische Einordnung des Risikomanagements wird in Abb. 16 anhand der Beispiel-Bank vereinfachend dargestellt. Das Management operationeller Risiken ist in die Bereiche des Risikomanagements eingebettet.

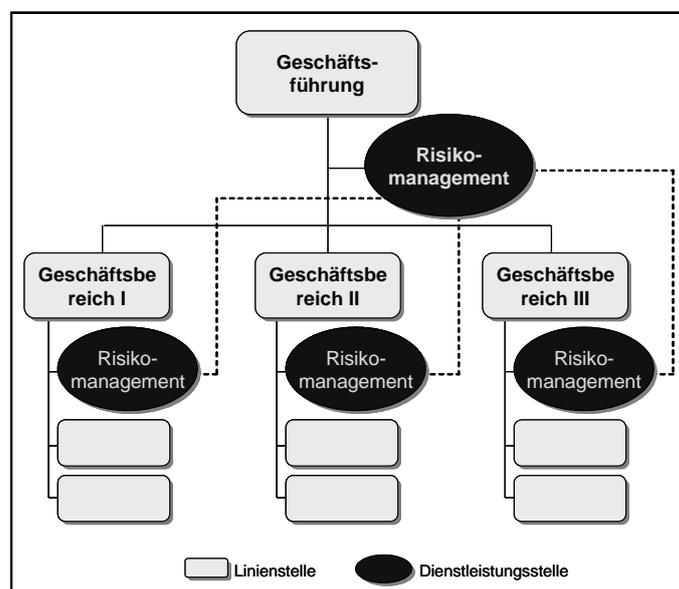


Abb. 16: Idealtypische Einordnung des Managements operationeller Risiken

333 Vgl. Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, a. a. O., S. 216.

334 Vgl. Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, a. a. O., S. 216.

4.4.2 Praktische Einordnung des Risikomanagements

Im vorherigen Kapitel wurde eine zentrale Risikomanagement-Einheit mit dezentraler Unterstützung in den einzelnen Divisionen als idealtypisch vorgestellt. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die organisatorische Einordnung des Managements operativer Risiken in der Praxis. Betrachtet wurden drei deutsche Kreditinstitute. Um einen internationalen Vergleich zu bekommen, wurde darüber hinaus ein nicht-deutsches Institut in die Betrachtung eingeschlossen.

In allen betrachteten Instituten ist der CRO (Chief Risk Officer) Mitglied des Vorstandes und die Vorgabe der Gesamtverantwortung des Vorstandes für wesentliche Risiken umgesetzt.³³⁵ Scheinbar bedingt durch die existierenden Nachteile rein funktionaler oder rein divisionaler Organisationsstrukturen haben sich in der Praxis Hybridformen durchgesetzt. Eine divisionale Gliederung in unterschiedliche Geschäftsfelder weisen alle betrachteten Institute auf. Die einzelnen Geschäftsfelder werden teilweise weiter nach Regionen differenziert. Entweder wird dies durch eine zwei- oder dreidimensionale Matrixorganisation umgesetzt, oder die Linienorganisation wird durch Stabstellen ergänzt. Auch die teilweise Umsetzung von Centerkonzepten ist zu erkennen. Aus der Wahl der Organisationsform folgt auch die Einordnung des zentralen Risikomanagements. Bei der Wahl einer Matrixorganisation stellt das Risikomanagement eine eigenständige Funktion dar. Alternativ wird es anhand der Errichtung eines Zentralstabes oder Corporate Centers eingeordnet.

Der Vorstand der Deutschen Bank AG wird von einem Komitee in der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung für das Risikomanagement unterstützt.³³⁶ Der Bereich für operationelle Risiken stellt eine eigenständige Funktion dar, deren oberste Stelle Teil des Komitees ist und über dieses an den CRO als Vorstandsmitglied berichtet. Zuständig für die Definition eines Rahmenwerkes sowie entsprechender Richtlinien ist die Funktion des operationellen Risikomanagements. Die Zuständigkeit für die Umsetzung

335 Vgl. Deutsche Bank AG: Risikobericht 2006, Online im Internet: http://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2006/gb/servicesseiten/downloads/files/dbfy2006_finanzbericht.pdf, Zugriff am: 19.04.2007, S. 55; Deutsche Bank AG: Der Deutsche Bank-Konzern, Online im Internet: http://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2006/gb/servicesseiten/downloads/files/dbfy2006_deutsche_bank_konzern.pdf, Zugriff am: 19.04.2007, S. 10; Dresdner Bank AG: Finanzbericht 2006, Online im Internet: http://www.dresdner-bank.de/dresdner_bank/01_unternehmensportrait/04_geschaeftsbericht/pdf/finanzbericht_2006/Konzernrisikobericht.pdf, Zugriff am: 19.04.2007, S. 74; Dresdner Bank AG: Unser Geschäftsmodell, Online im Internet: http://www.dresdner-bank.de/dresdner_bank/01_unternehmensportrait/01_kurzprofil/index.html, Zugriff am: 19.04.2007; Commerzbank AG: Geschäftsbericht 2006, Online im Internet: https://www.commerzbank.de/aktionaere/konzern/2007/gb2006/download/GB_2006_d.pdf, Zugriff am 20.04.2007, S. 3, 74; UBS: Handbuch 2006/2007, Online im Internet: http://www.ubs.com/1/g/investors/annual_reporting2006/handbook/0019.html, Zugriff am: 21.04.2007, S. 10, 60 f, 66 f.

336 Vgl. Deutsche Bank AG: Der Deutsche Bank-Konzern, a. a. O., S. 10.

dieses Rahmenwerkes und das tägliche Management hingegen liegen bei den einzelnen Geschäftsbereichen.³³⁷

In der Dresdner Bank AG ist das Risikomanagement als Corporate Center eingeordnet, welches den Vorstand bei der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung unterstützt.³³⁸ Das Management operationeller Risiken ist einem Unterbereich des Risikomanagements zugeordnet.³³⁹ Neben einer zentralen Einheit besteht dieser Bereich auch aus dezentralen Einheiten in den Geschäftsbereichen und Funktionen. Erstere ist zuständig für das Erstellen von Mindeststandards, die Risikokapitalkalkulation und das Berichtswesen. Auch die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Risikosteuerung liegt in der zentralen Einheit. Direkte Verantwortung für das Management operationeller Risiken liegt jedoch in den dezentralen Bereichen. Für die konzernweite Förderung des Risikobewusstseins, die Identifikation bereichübergreifender Risiken sowie die Entwicklung von Standards zur Einhaltung interner und externer Vorgaben wurde ein Komitee für operationelle Risiken eingerichtet.³⁴⁰

In der Commerzbank AG ist das Risikomanagement zusammen mit dem Marktrisikobereich einem Zentralstab zugeordnet, der dem Risikocontrolling angehört.³⁴¹ Der Zentralstab für operationelle Risiken ist für die Definition eines Rahmenwerkes zuständig und hat dessen Umsetzung sicherzustellen.³⁴² Zur Unterstützung des CROs ist ein OpRisk Committee etabliert worden. Im Rahmen delegierter Kompetenzen ist dieses befugt zu agieren und darüber hinaus eine Vorbereitung bei der Entscheidungsfindung zu erarbeiten.³⁴³ Informationen aus den Geschäftsbereichen werden direkt an das OpRisk Committee weitergeleitet, welches monatlich tagt. In den Geschäftsbereichen liegt die Verantwortung der Umsetzung von Maßnahmen zur Risikominderung.³⁴⁴

Das Management operationeller Risiken in der UBS AG ist gemeinsam mit den Bereichen für Markt- und Kreditrisiken einem Corporate Center zugeordnet, welches dem CRO untersteht. Dieser trägt die Verantwortung für die Ausgestaltung risikopolitischer Grundsätze; die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei einem Komitee der Konzernleitung. Definiert und genehmigt werden die Risikopolitik und zugehörige Grundsätze von dem Verwaltungsrat. Das Management operationeller Risiken ist einem Group Head of Operational Risk untergeordnet, welcher dem Corporate Center zugeordnet

337 Vgl. Deutsche Bank AG: Risikobericht 2006, a. a. O.; S. 88.

338 Vgl. Dresdner Bank AG: Finanzbericht 2006, a. a. O., S. 38 f.

339 Vgl. Dresdner Bank AG: Finanzbericht 2006, a. a. O., S. 40.

340 Vgl. Dresdner Bank AG: Finanzbericht 2006, a. a. O., S. 74.

341 Vgl. Commerzbank AG: Geschäftsbericht 2006, a. a. O., S. 75.

342 Vgl. Commerzbank AG: Geschäftsbericht 2006, a. a. O., S. 90.

343 Vgl. Commerzbank AG: Geschäftsbericht 2006, a. a. O., S. 75.

344 Vgl. Commerzbank AG: Geschäftsbericht 2006, a. a. O., S. 90.

ist.³⁴⁵ Jede Unternehmenseinheit verfügt über eine Operational-Risk-Control-Einheit, deren Leiter dem Group Head of Operational Risk unterstellt sind. Diese Einheiten dienen der Sicherstellung der Integrität in ihren individuellen Bereichen sowie der Koordination übergreifender Aspekte mit den Control-Einheiten der anderen Bereiche. Eine wirksame Umsetzung der Rahmenvorgaben sowie eine transparente Beurteilung und Berichterstattung liegen darüber hinaus in ihrer Verantwortung. Eine individuell angemessene Aufgabenteilung soll anhand der Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten in den einzelnen Bereichen erreicht werden.³⁴⁶

Nachfolgend werden die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zusammenfassend in Abb. 17 anhand der idealtypischen Beispiel-Bank dargestellt. Diese basiert auf vorherigen theoretischen Grundlagen und genannten Praxisbeispielen. Vereinfachend wird lediglich eine divisionale Organisationsstruktur nach Geschäftsfeldern angenommen. Neben den ständig eingerichteten Einheiten für das Management operationeller Risiken ist ein Komitee für operationelles Risikomanagement (Operational Risk Committee, ORC) eingerichtet worden. Die dort einberufenen Stelleninhaber kommen in regelmäßigen Abständen zusammen. Empfehlen lässt sich ein monatliches Zusammentreffen, das zur Informationsbeschaffung aus den Geschäftsbereichen dient. Die Ergebnisse werden an den CRO berichtet.

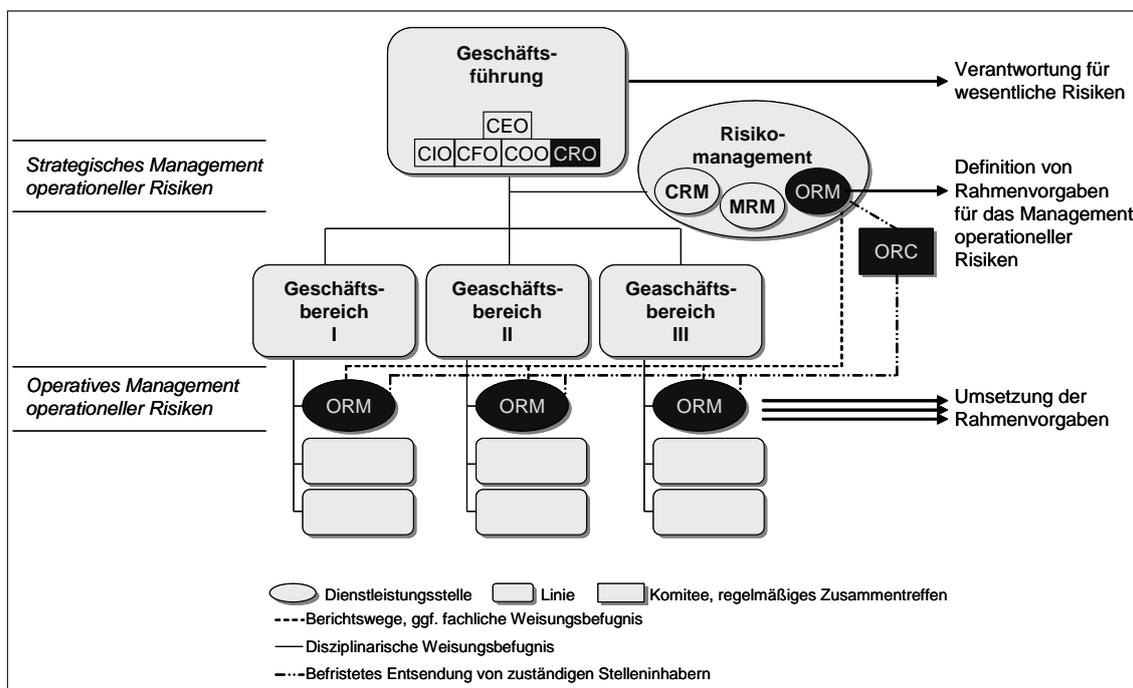


Abb. 17: Idealtypische Aufbauorganisation des Managements operationeller Risiken

345 Vgl. UBS: Handbuch 2006/2007, a. a. O., S. 66 f.

346 Vgl. UBS: Handbuch 2006/2007, a. a. O., S. 95.

4.5 Zusammenfassung

Der zentrale Aspekt der Organisationsgestaltung ist es, die Gesamtaufgabe des Unternehmens im Rahmen der Arbeitsteilung auf die Organisationsmitglieder zu verteilen und deren Koordination sicherzustellen.³⁴⁷ Bedingt durch die Arbeitsteilung entstehen Schnittstellen und Interdependenzen im Prozessablauf. Diese Schnittstellen und Interdependenzen sind im Rahmen des Prozessmanagements zu berücksichtigen, um die Wirtschaftlichkeit der Prozesse sicherzustellen. Prozesse gehören zu den internen Ereignissen der operationellen Risiken. Daraus lässt sich die Bedeutung eines wirksamen Prozessmanagements für das Management operationeller Risiken erkennen.

Mit zunehmender Größe, Diversifikation und Internationalisierung steigen der Bedarf an Spezialisierung und Koordination. Dies ist ein Aspekt, der auch für das Management operationeller Risiken von Bedeutung ist, da sie in sämtlichen Unternehmensbereichen existieren. Somit bedarf deren Management einer umso stärkeren Spezialisierung, je größer die eigentliche Spezialisierung des Unternehmens ist. Neben internen existieren auch externe Determinanten der Organisationsform. Für Kreditinstitute sind an dieser Stelle neben den allgemeinen Faktoren der Branche³⁴⁸ insbesondere bankaufsichtsrechtliche Anforderungen zu beachten.

Die betrachteten Kreditinstitute zeigen sowohl einen hohen Diversifikationsgrad ihrer Geschäftsfelder als auch eine hohe räumliche Diversifikation. Bedingt durch diese Spezialisierung sind alle Institute divisional strukturiert, um den unterschiedlichen Anforderungen der Geschäftsfelder und Regionen gerecht zu werden. Aus diesen Gegebenheiten wurde ein zentral unter der Geschäftsleitung eingeordnetes Risikomanagement unterstützt durch dezentrale Risikomanagementeinheiten in den Geschäftsbereichen als idealtypische Einordnung in die Organisationsstruktur eines Kreditinstituts abgeleitet. Um ihrer koordinierenden und beratenden Funktion gerecht zu werden, sind sämtliche Risikomanagementeinheiten als Dienstleistungsstelle einzuordnen. Dem zentralen Risikomanagement obliegt die Definition von Rahmenvorgaben, welche aus der Strategie für operationelle Risiken abgeleitet werden. Aufgabe der dezentralen Einheiten ist die Umsetzung dieser Vorgaben.

Aus einer solchen Dezentralisierung resultiert jedoch wiederum vermehrt Koordinationsaufwand. Die Zuständigkeiten zentraler und dezentraler Einheiten sind zu klären und die unterschiedlichen Divisionen aufeinander abzustimmen. Hieraus resultiert der Be-

³⁴⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, a. a. O., S. 46.

³⁴⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen der „Five Forces“ von Porter in: Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag 1999, S. 34.

darf an festgelegten Richtlinien über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten einerseits sowie Informations- und Berichtswegen andererseits.

5 Entwicklung eines organisatorischen Rahmenwerkes

5.1 Überblick

Aufsichtsrechtliche Vorgaben stellen Rahmenbedingungen für unternehmensinterne Prozesse dar.³⁴⁹ Neben diesen unmittelbaren Anforderungen an die Ablauforganisation werden zur Gewährleistung von deren Wirksamkeit mittelbar Anforderungen an die Aufbauorganisation gestellt. Aus dem vorhandenen Umfang an Vorgaben resultiert jedoch kein Gesamtansatz zur organisatorischen Gestaltung. Es existiert der Bedarf nach einem umfassenden Ansatz, aus dem sich unternehmensindividuelle Modelle ableiten lassen.

Kapitel 5.2.1 gibt zunächst einen Überblick über relevante Vorgaben der MaRisk. Aus diesen werden bedeutende Rollen für das Management operationeller Risiken abgeleitet und in Kapitel 5.2.2 ausgestaltet. Diese Rollen erfüllen Aufgaben innerhalb unternehmensinterner Prozesse. Neben den Schnittstellen zum Kunden basiert die Wettbewerbsstärke eines Kreditinstituts auf diesen internen Prozessen der Leistungserstellung.³⁵⁰ Ziel ist es deshalb, sämtliche Prozessaktivitäten inhaltlich, formal und zeitlich in der Weise aufeinander abzustimmen,³⁵¹ in der die größtmögliche Effizienz gewährleistet wird. Derartige organisatorische Maßnahmen stellen ein zentrales Instrument zur Minderung operationeller Risiken dar.³⁵²

In Kapitel 4 wurden die Einheiten eines zentralen und dezentralen Risikomanagements sowie eines Risikomitees als wesentliche Bestandteile einer idealtypischen Form der Aufbauorganisation des Managements operationeller Risiken entwickelt. Die Rollenverteilung innerhalb sowie die Abläufe zwischen diesen Einheiten werden in diesem Kapitel präzisiert. Dafür wird in Kapitel 5.3 ein Rahmenwerk für die Organisation des Managements operationeller Risiken aufgestellt. In Kapitel 5.3.1 werden grundlegende Überlegungen erläutert. Kapitel 5.3.2 beschreibt die strategische Ebene der Geschäftsleitung als erstes Element des Rahmenwerkes. Kapitel 5.3.3 beinhaltet das zweite Element, die operative Ebene. Einen Querschnitt der beiden Ebenen stellt die prozessunabhängige Prüfung dar. Dieses dritte Element wird in Kapitel 5.3.4 behandelt.

349 Vgl. Merbecks, Andreas: Zur Organisation des Risikomanagements in Kreditinstituten, Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft der Fakultät Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Bochum: 1995, S. 15.

350 Vgl. Moormann, Jürgen; Möbus, Dirk: Wertschöpfungsmanagement in Banken, a. a. O., S. 103.

351 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 309.

352 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 41.

5.2 Grundlagen

5.2.1 Bankaufsichtsrechtliche Vorgaben an die Organisation

Zusammenfassend lassen sich die Anforderungen der MaRisk an die Aufbau- und Ablauforganisation eines Kreditinstituts wie folgt darstellen:

- Ein Kreditinstitut muss Risikomanagement- und Risikocontrollingprozesse implementiert haben, die alle wesentlichen Risiken berücksichtigen.³⁵³
- Sämtliche Prozesse sowie die damit einhergehende Aufgaben- und Kompetenzenverteilung, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie zugehöriger Kommunikationslinien und Kontrollen sind deutlich zu formulieren und einander anzupassen.³⁵⁴
- In diesem Rahmen ist eine Trennung des aktiven Managements der Prozesse sowie der prozessunabhängigen Kontrollen durch die Interne Revision sicherzustellen.³⁵⁵
- Die Gesamtverantwortung für alle wesentlichen Risiken und deren Management obliegt der Geschäftsleitung.³⁵⁶

Aus diesen Anforderungen lassen sich im Wesentlichen vier Einheiten ableiten, die für das Management operationeller Risiken von Bedeutung sind.

- 1) Die Geschäftsleitung trägt die Gesamtverantwortung sowie die Verantwortung für das strategische Risikomanagement.
- 2) Direkte Verantwortung für das Risikomanagement obliegt dem dezentralen Risikomanagement in den einzelnen Geschäftsbereichen.
- 3) Für das Controlling des Risikomanagements trägt das zentrale Risikocontrolling die Verantwortung.
- 4) Die unabhängige Prüfung der Funktionsfähigkeit des gesamten Risikomanagements obliegt der Internen Revision.

Die Implementierung von Risikomanagement- und Risikocontrollingprozessen erfordert eine entsprechende Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, da diese Pro-

353 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.2 Tz. 1 f.

354 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.1 Tz. 2.

355 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.1 Tz. 1.

356 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 3.

zesse Teil der Organisation sind. Es empfiehlt sich somit, beide Elemente gemeinsam darzustellen.³⁵⁷ Aus diesem Grund findet die Darstellung der Abläufe zwischen den einzelnen Rollen anhand des Risikomanagementprozesses statt.

Risikomanagementprozesse sollten für die bedeutenden Risikoarten eines Kreditinstituts getrennt definiert und eingerichtet werden, um deren unterschiedlichen Anforderungen an das Management gerecht zu werden.³⁵⁸ Daraus folgt, dass diese Prozesse sowie entsprechende Rollen und Verantwortlichkeiten auch speziell für operationelle Risiken zu implementieren sind. Um jedoch die Berücksichtigung von Korrelationen zwischen den unterschiedlichen Risikoarten zu gewährleisten, sind die jeweiligen Prozesse und deren Ergebnisse durch das Gesamtrisikomanagement aufeinander abzustimmen.

5.2.2 Rollen und Verantwortlichkeiten

Die *oberste Führungsebene* (Geschäftsleitung) trägt nach den MaRisk die Gesamtverantwortung für wesentliche Risiken. Somit ist eine Unterstützung sämtlicher risikorelevanter Aktivitäten gefordert. Auf dieser Unternehmensebene ist die Stelle eines *CROs* zu besetzen. Seine wesentliche Funktion ist es, die von der Geschäftsleitung definierte Risikostrategie zu überwachen. In der Regel ist dieser auch für wesentliche Entscheidungen, wie z. B. die Einordnung von Risikomanagementeinheiten in die Organisationsstruktur, verantwortlich.³⁵⁹

Eine zentrale Einheit für das Management operationeller Risiken ist dessen *Risikocontrolling*. Dieses ist eingebettet in ein risikokategorienübergreifendes Risikocontrolling.³⁶⁰ Nach den MaRisk gehören die Überwachung und Kommunikation der Risiken zu dessen Aufgaben.³⁶¹ Somit stellt der Risikocontrollingprozess bestehend aus Berichterstattung und Kontrolle einen Teilprozess des Risikomanagementprozesses dar. Es wird dabei nicht explizit gefordert, das Risikocontrolling als eigenständige Funktion im organisatorischen Sinne einzuordnen, auch die Einbettung relevanter Stellen in die Geschäftseinheiten erfüllt die Vorgaben der MaRisk.³⁶² Bedingt durch die überwachende

357 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006, S. 182.

358 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 182.

359 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, Online im Internet: http://www.oenb.at/de/img/lf_operationelles_risiko_tcm14-36314.pdf, Zugriff am: 21.03.2007, S. 21.

360 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 21.

361 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTO Tz. 2.

362 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 243.

Funktion ist eine Trennung von den Bereichen Markt und Handel erforderlich.³⁶³ Eine aktive Beteiligung an der Risikosteuerung ist nicht zulässig.³⁶⁴ Da das Risikocontrolling einen umfassenden Überblick über das Risikoportfolio besitzt,³⁶⁵ ist allerdings die Position einer beratenden Stelle anzuhalten.³⁶⁶ Wie bereits in Kapitel 4 erläutert, ist diese Einheit weiterhin zuständig für die Erarbeitung von Rahmenvorgaben sowie zugehöriger Richtlinien und Verfahren, welche durch die Geschäftsbereiche umzusetzen sind. Die daraus resultierenden Daten sind von dem Risikocontrolling aufzubereiten und in aggregierter Form an die Geschäftsleitung zu berichten.³⁶⁷ Auch die Koordination sämtlicher das Management operationeller Risiken betreffender Aktivitäten ist eine Aufgabe des Risikocontrollings.³⁶⁸

In großen Kreditinstituten bietet es sich an, ein *Risikokomitee* für bereichsübergreifende Aspekte einzurichten. Diesem untergeordnet ist ein Komitee für operationelle Risiken. Von den MaRisk wird diese Einheit als Ausschuss bezeichnet.³⁶⁹ Bei beiden Begrifflichkeiten handelt es sich um ein Gremium, welches seine Aufgaben regelmäßig wahrnimmt.³⁷⁰ Folglich werden die Begriffe Komitee und Ausschuss im weiteren Verlauf synonym verwendet. Übergreifende fachliche Fragestellungen sowie die Unterstützung der Geschäftsleitung fallen in die Zuständigkeit des Komitees. Diese Unterstützung sollte hinsichtlich der Umsetzung und Überwachung von Risikostrategie und -politik sowie bei Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung des Risikomanagements erfolgen.³⁷¹

Mitarbeiter des *dezentralen Risikomanagements* stehen den einzelnen Einheiten als Ansprechpartner zu Risikomanagementfragen zur Verfügung.³⁷² Im Umkehrschluss sind letztere angehalten, sämtliche relevanten Informationen an erstgenannte zu berichten. Die dezentralen Risikomanagement-Einheiten sind als Dienstleistungsstellen einzuord-

363 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTO Tz. 3.

364 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 249.

365 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 249.

366 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTO Tz. 6.

367 Vgl. Pfeifer, Joachim: Opriskcontrolling im Commerzbank Konzern – Advanced Measurement Approach, Vortrag im Rahmen des Geld-Banken-Versicherungen-Kolloquiums der Justus Liebig Universität Gießen in der Commerzbank AG, Frankfurt/Main: 09.05.2006, S. 13.

368 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 21.

369 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTO Tz. 6.

370 Vgl. Vahs, Dietmar: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, a. a. O., S. 88 f.

371 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 21.

372 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 525.

nen, um Objektivität gegenüber den risikobehaltenden Einheiten zu wahren. Bedingt durch die spezifischen Kenntnisse der einzelnen Risikomanagementeinheiten ist es sinnvoll, diese in die Berichterstattung des Risikocontrollings einzubeziehen. Ein solches Vorgehen entspricht den MaRisk, solange die bereichunabhängige Berichterstattung hierdurch nicht verfälscht wird.³⁷³ Unabhängig von der zentralen Berichterstattung haben die dezentralen Risikomanagement-Einheiten umfassende Meldungen über ihren eigenen Bereich abzugeben und anlassbezogen relevante Informationen an

- die betreffenden Verantwortlichen,
- das zentrale Risikocontrolling,
- die Geschäftsleitung oder
- die Interne Revision

weiterzuleiten.³⁷⁴

Eine Einordnung von Stellen für das Management operationeller Risiken ist generell bis zu einem beliebigen Detaillierungsgrad der Unternehmensebenen möglich. Deren Kenntnisse über die individuellen Gegebenheiten sowie die Position als Vermittler zwischen der Geschäftseinheit und dem zentralen Risikocontrolling veranschaulichen die Bedeutung dieser Stellen.³⁷⁵ Es ist jedoch auch mit Weisungsproblematiken zu rechnen, da diese Stellen sowohl für den ggf. befangenen Geschäftsbereichsleiter als auch für das zentrale Risikomanagement tätig sind.

Eine unabhängige Prüfung des Risikomanagements obliegt nach den MaRisk der *Internen Revision*. Diese verfügt in der Regel über fundierte Kenntnisse, weshalb ihre Berichte eine Quelle für mögliche Schadensereignisse darstellen. Sowohl für den laufenden Betrieb, als auch für neuartige Projekte sollten diese Berichte für die Identifikation und Bewertung von Risiken zu Rate gezogen werden. Die Prüfung der Internen Revision sollte sämtliche Bereiche des Risikomanagements umfassen. Neben der Prüfung von Erfassung und Bewertung sowie der Qualität zugrunde liegender Daten und Datenbanken gehört auch die Prüfung strategischer Aspekte, wie z. B. Rahmenvorgaben, zu den Aufgaben der Internen Revision.³⁷⁶

Eine überwachende Funktion hat der *Aufsichtsrat* inne. Um die Geschäftsleitung angemessen kontrollieren zu können, ist dieser über die Rahmenvorgaben für das Manage-

373 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 238.

374 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 525.

375 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 21.

376 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 22.

ment operationeller Risiken in Kenntnis zu setzen. Wesentliche Änderungen sind diesem darüber hinaus zeitnah mitzuteilen. Im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung sollte der Aufsichtsrat in die Lage versetzt werden, die Angemessenheit der Rahmenvorgaben sowie die Tätigkeiten der Geschäftsleitung beurteilen zu können.³⁷⁷ In großen Kreditinstituten bietet sich die Einrichtung eines Komitees als Teil des Aufsichtsrates für operationelle Risiken an. Damit wird sowohl eine angemessenere Beurteilung der Risikolage als auch eine verbesserte Einschätzung des Ansatzes für das Management operationeller Risiken ermöglicht. Mit Hilfe dieser Kenntnisse wird es dem Aufsichtsrat ermöglicht, die internen Kontrollen zu überwachen.³⁷⁸

In Bezug auf mitarbeiterrelevante Fragestellungen erweist es sich als sinnvoll, die Zustimmung des *Betriebsrates* einzuholen, auch wenn dies regulatorisch nicht vorgegeben ist. Die Zustimmung eines Vertrauensorgans fördert die wirksame Umsetzung des Risikomanagements sowie der internen Kontrollen.³⁷⁹

Abb. 18: Implikationen der MaRisk für den Risikomanagementprozess veranschaulicht die Zuordnung der operativen Umsetzung zu den unterschiedlichen Rollen.

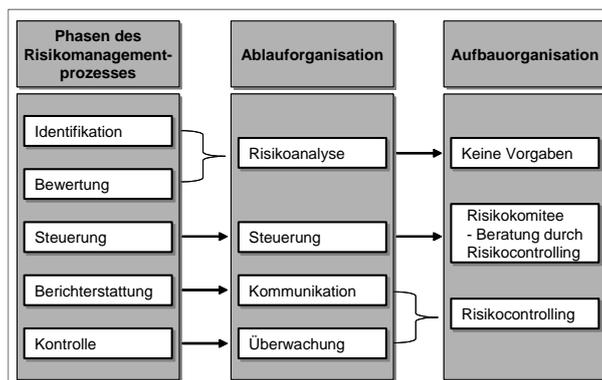


Abb. 18: Implikationen der MaRisk für den Risikomanagementprozess³⁸⁰

5.3 Elemente des Rahmenwerkes

5.3.1 Grundlegende Überlegungen

Die gesamte Organisation eines Kreditinstituts basiert auf einem Regelungssystem, durch welches das wirksame Zusammenarbeiten von Ressourcen ermöglicht wird.³⁸¹ In

377 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 21.

378 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 21.

379 Vgl. ÖNB; FMA: Leitfaden – Management des operationellen Risikos, a. a. O., S. 21.

380 In Ablehnung an: Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 249.

Bezug auf das Risikomanagement führt ein effizientes Regelungssystem zu einer Senkung der Kosten für das Risikomanagement. Solche Regeln sind schriftlich zu fixieren und dem gesamten Kreditinstitut bekannt zu machen.³⁸² Ein wesentlicher Teil dieses Vorgehens sind Organisationsrichtlinien. Organisationsrichtlinien veranschaulichen den Mitarbeitern die Grundlagen der Geschäftsaktivitäten sowie deren Beitrag zur Zielerreichung.³⁸³ Die MaRisk verlangen die Entwicklung solcher Richtlinien,³⁸⁴ die eine Beschreibung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen im Rahmen der Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozesse liefern. Darüber hinaus soll eine Darstellung sämtlicher Abläufe im Rahmen der Prozesse sowie zugehöriger Berichts- und Kommunikationswege erfolgen. Auch die Kontrollen sind in der Beschreibung festzuhalten.³⁸⁵

Organisationsrichtlinien geben generelle Anweisungen, Einzelfallentscheidungen über Zuständigkeiten sind somit nicht notwendig. Jedoch führt diese Tatsache zur Reduzierung der Möglichkeit flexibler Lösungen oder Eigeninitiative der Mitarbeiter.³⁸⁶ Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit ein Rahmenwerk für die Ausgestaltung ggf. detaillierterer und auf das individuelle Kreditinstitut angepasster Lösungen gegeben. Dadurch werden die hier gegebenen Vorschläge zeitstabiler und anpassungsfähiger, sodass diese auf dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, auf welchem auch die MaRisk aufbauen,³⁸⁷ angepasst werden können. Somit werden unterschiedliche Institute mit individueller Größe und individuellen Geschäftstätigkeiten beachtet. Auch der Individualität operationeller Risiken wird damit Rechnung getragen. In der vorliegenden Arbeit wird ein eher großes Kreditinstitut mit umfangreichen Ressourcen zugrunde gelegt. Betrachtet werden lediglich unternehmensinterne Abläufe und Meldewege. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die vorgestellten Prozesse inklusive der zugehörigen Schnittstellen eine Vereinfachung der Realität darstellen, sie jedoch in ihrer Struktur die Realität widerspiegeln. Es handelt sich um idealtypische Prozesse.

381 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 175.

382 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 5, Tz. 2.

383 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 175.

384 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 5, Tz. 1.

385 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 5, Tz. 3.

386 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 175.

387 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 1.

Dargestellt wird ein risikoorientierter Ansatz. Das bedeutet, dass Geschäftsbereiche mit einem größeren Risikoprofil eine stärkere Beachtung und häufigere Prüfung erfahren als Einheiten, die ein geringeres Risikoprofil aufweisen. In Ersteren werden in kürzeren Abständen einerseits Risiken identifiziert und andererseits auch Kontrollen durch die Interne Revision durchgeführt.

5.3.2 Strategische Ebene

Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen ist die von der *Geschäftsleitung* definierte Strategie für das Management operationeller Risiken. Diese ist Teil der Gesamtrisikostategie,³⁸⁸ welche aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird.³⁸⁹ Sie ist sowohl schriftlich zu fixieren als auch im gesamten Kreditinstitut schriftlich zu kommunizieren.³⁹⁰ Das geschieht von der Geschäftsleitung ausgehend top-down entlang der Hierarchie. Strategien sind von der Geschäftsleitung jährlich auf Angemessenheit hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.³⁹¹ Basis für die Anpassung und Aktualisierung der Strategie ist ein Bericht des zentralen Risikocontrollings (vgl. hierzu die Ausführungen über die operative Ebene). Mögliche Änderungen sind entsprechend zu kommunizieren.³⁹²

Weitere Aufgaben der Geschäftsleitung sind Steuerungsmaßnahmen auf aggregierter Ebene, sowie das Festlegen von Limiten und der Risikotragfähigkeit.³⁹³ Letztere sind die Basis für die Rahmenvorgaben an das Management operationeller Risiken, welche von dem zentralen Risikocontrolling ausgearbeitet werden und von der Geschäftsleitung zu genehmigen sind. Bedroht ein Risiko den Fortbestand des Kreditinstituts, ist dessen Steuerung Aufgabe der Geschäftsleitung. Auslöser dafür kann eine Meldung durch das Komitee für operationelle Risiken sein (vgl. hierzu die Ausführungen über den Risikomanagementprozess).

Abgeleitet aus der Strategie für operationelle Risiken (im Folgenden Strategie), sowie unter Berücksichtigung von Vorgaben der Geschäftsleitung, werden vom Risikocontrolling *Rahmenvorgaben* definiert. Diese enthalten die Aufgaben des dezentralen Risiko-

388 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.2, Tz. 2.

389 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.2, Tz. 1.

390 Die MaRisk sehen eine angemessene Kommunikation vor. (Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.2, Tz. 4.)

391 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.2, Tz. 3.

392 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.2, Tz. 4.

393 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 237.

managements sowie des zentralen Risikocontrollings. Entsprechend der Kommunikationswege für die Strategie sind diese Rahmenvorgaben im gesamten Kreditinstitut zu kommunizieren. Nach Änderung der zugrunde liegenden Strategie sind auch die Vorgaben entsprechend anzupassen und diese Anpassungen zu kommunizieren. Folgende Aspekte werden in Vorgaben definiert:

Spezielle Rollen

Um den individuellen Gegebenheiten angemessen entgegen treten zu können, ist es den Geschäftsbereichen in Grenzen überlassen, welche Rollen sie welchen Stellen zuordnen. Als Mindestanforderungen sind in jedem Geschäftsbereich die Rollen eines Risikomanagers sowie eines Risikodatenbankverantwortlichen zu vergeben. Letzterer hat insbesondere Verantwortung für die Erfassung von Risiken und Risikoereignissen in die entsprechenden Datenbanken. Darüber hinaus zählen die Nachverfolgung der Risiken und Überwachung der Risikoindikatoren zu seinen Aufgaben. Ein Geschäftsbereichsrisikomanager stellt eine Kontaktperson für den Geschäftsbereich hinsichtlich risikorelevanter Fragstellungen dar. Dieser übernimmt eine unterstützende und koordinierende Rolle im Rahmen der Risikoidentifikation und –bewertung und ist für bereichsinterne Notfallkonzepte und Wiederanlaufpläne zuständig. In einem gewissen Umfang ist auch die Delegation von Verantwortungen des Geschäftsbereichsleiters möglich.

In der Funktion des Risikocontrollings ist eine Rolle zu vergeben, die das Erkennen geschäftsbereichsübergreifender Risiken sicherstellt.

Für geschäftsbereichsübergreifende Risiken ist auch das Komitee für operationelle Risiken zuständig. In diesem kommen die Leiter der einzelnen Geschäftsbereiche sowie Vertreter des Risikocontrollings monatlich zusammen. Von den Geschäftsbereichsleitern kann auch der betreffende Risikomanager delegiert werden. Neben der Entscheidung über Steuerungsmaßnahmen werden die Berichte der einzelnen Geschäftsbereiche auf Korrelationen zwischen den Bereichen hin untersucht. Wird ein Risiko identifiziert, ist dieses durch die betreffenden Geschäftsbereiche mit Unterstützung des Komitees zu bewerten. Die Entscheidung über eine adäquate Steuerungsmaßnahme geschieht anhand der vorher definierten Limite. Bei einem als wesentlich eingestuften Risikopotential ist eine Ad-hoc-Meldung an die Geschäftsleitung abzugeben. In dieser sind sowohl Art und Ausmaß des Risikos, als auch Handlungsempfehlungen enthalten. Somit wird der Geschäftsleitung eine angemessene Steuerung ermöglicht. Auch eine regelmäßige Überprüfung der Rahmenvorgaben zählt zu den Aufgaben des Komitees. Entsprechende Handlungsempfehlungen werden an das Risikocontrolling geleitet.

Identifikation und Bewertung

Eine Anzahl ausgewählter Methoden der Risikoidentifikation wie z. B. Risikoworkshops, Self-Assessments und den in den MaRisk vorgeschriebenen Szenarioanalysen³⁹⁴ wird in den Rahmenvorgaben definiert. Den Bereichsrisikomanagern wird ein Ermessensspielraum gewährt, um sowohl der individuellen Risikosituation als auch der Personalausstattung gerecht zu werden. Frühwarnindikatoren für relevante Ereignisse sind verpflichtend zu implementieren, um die Veränderungen von Risikoursachen zu identifizieren. Für eine angemessene Risikobewertung ist die Einrichtung und Pflege von Datenbanken durch den Risikodatenbankverantwortlichen zu gewährleisten. Mindestens die Einrichtung einer Risikodatenbank und einer Schadensfalldatenbank wird empfohlen. Zur Verminderung von Interessenkonflikten bei der Risikoidentifikation bietet es sich an, ein Anreizsystem zu implementieren das auch involvierte Mitarbeiter zur Meldung von Risiken und Verlusten anhält.

Steuerung

Für die Risikosteuerung werden sowohl Limite für das Schadenspotential als auch Maßnahmen zur Steuerung der unterschiedlichen Risiken vorgegeben. Verschieden Steuerungsmaßnahmen (vgl. hierzu Kapitel 2.3.2.1) werden festgelegt, über deren Anwendung in Abhängigkeit des Schadenspotentials sowie der Eigenschaften des betreffenden Risikos im Einzelfall zu entscheiden ist.

In Abhängigkeit der ermittelten Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe sind Schwellenwerte zu beachten. Diese Limite legen fest, ab wann:

- ein Risiko eine Steuerungsmaßnahme durch den Geschäftsbereich erhält,
- das Komitee über eine Steuerungsmaßnahme entscheidet sowie
- ab welchem Schadenspotential die Geschäftsleitung in Kenntnis gesetzt wird und diese über eine Steuerungsmaßnahme zu entscheiden hat.

Darüber hinaus wird ein Status-Bericht gefordert, da die Empfänger eine Darstellung der aktuellen Risikosituation benötigen.

Berichterstattung und Kontrolle

Von dem Geschäftsbereich ist in regelmäßigen Abständen ein Status-Bericht über die aktuelle Risikosituation an das Risikocontrolling abzugeben. Eine Ad-hoc-Meldung ist bei Verlusten mit hohem Schaden oder Risiken mit hohem Schadenspotential anzuwenden.

³⁹⁴ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.2, Tz. 3.

Aufbauend auf den Berichten der Geschäftsbereiche sowie der Daten aus verwendeten Datenbanken werden vom Risikocontrolling insbesondere die in den einzelnen Geschäftsbereichen angewendeten Risikomanagementprozesse überprüft und eine ausführliche Berichterstattung an die Geschäftsleitung abgegeben. Die Rahmenvorgaben präzisieren, ab wann:

- eine Meldung an die betreffende Einheit verfasst wird und
- eine Überarbeitung der Rahmenvorgaben notwendig ist, welche an die Geschäftsleitung übermittelt wird, um von dieser genehmigt zu werden.

Eine Meldung an den betreffenden Geschäftsbereich ist bei Feststellung falsch ausgewählter Methoden und Maßnahmen oder deren unsachgemäßer Anwendung zu verfassen. Die Überarbeitung der Rahmenvorgaben ist insbesondere notwendig, sobald die Steuerungsmethoden nicht das gewünschte Ergebnis liefern. Für die Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen ist die Differenz aus dem ermittelten Schadenspotential sowie dem Residualrisiko³⁹⁵ nach der Maßnahme zu ermitteln. Es ist zu entscheiden, ob die Limite für die unterschiedlichen Steuerungsmethoden überarbeitet werden müssen oder ob die Art der Methoden an sich zu ändern ist. Dies sollte in Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen geschehen. Abb. 19 stellt die Prozesse der strategischen Ebene graphisch dar.

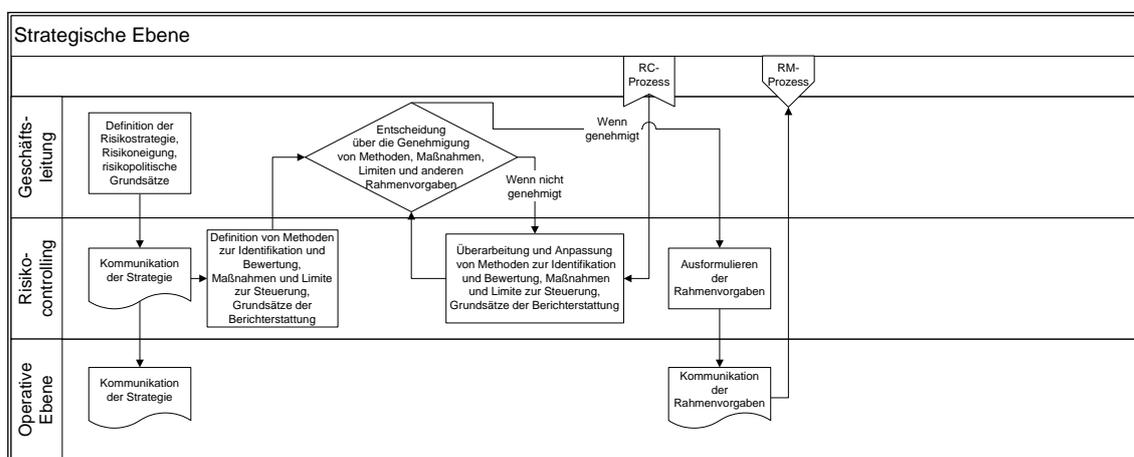


Abb. 19: Prozesse der strategischen Ebene

5.3.3 Operative Ebene

Die operative Ebene besteht insbesondere aus der Umsetzung des Risikomanagementprozesses. Aus diesem Grund erfolgt die Darstellung anhand der einzelnen Prozessphasen.

³⁹⁵ Vgl. Schmid-Kleemann, Martin: Operational Risk Management – Prozessrisiken aktiv steuern, Management und Qualität, Ausg. 11/2006, S. 12.

Identifikation

In den MaRisk wird ein jährlicher Identifikationsprozess für operationelle Risiken in den Geschäftsbereichen verlangt.³⁹⁶ Unter Koordination des Risikomanagers finden z. B. Risikoworkshops oder Self-Assessments statt.

Kommt es zu einem Risikoereignis, ist dieses unverzüglich durch den identifizierenden Mitarbeiter in die Schadensfalldatenbank einzutragen. Von dieser ergeht daraufhin eine Meldung an den betreffenden Risikomanager. In Abhängigkeit von der (Mindest-)Schadenshöhe entscheidet der Risikomanager über eine Ad-hoc-Meldung an das Risikocontrolling. Sowohl Risikomanager als auch Risikocontrolling unterstützen den Geschäftsbereich bei der Ursachenanalyse.

Bewertung

Veranlasst durch den Risikomanager hat der Risikodatenbankverantwortliche das Vorliegen entsprechender interner oder externer historischer Daten für die identifizierten Risiken zu überprüfen. Darüber hinaus verfügt der Risikomanager über die Auswahlkompetenz quantitativer und qualitativer Bewertungsmethoden, welche zusätzlich zu den geforderten Szenarioanalysen durchgeführt werden. Sind alle identifizierten Risiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet, werden diese durch den Risikodatenbankverantwortlichen in eine Risikodatenbank eingetragen und zur Nachverfolgung freigegeben.

Steuerung

Aus den Rahmenvorgaben ist von dem Geschäftsbereich in Zusammenarbeit mit dem Risikomanager eine angemessene Steuerungsmaßnahme auszuwählen und diese dem Geschäftsbereichsmanager, dem Komitee oder der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorzulegen. In dieser Meldung sollten wesentliche Informationen zur Einschätzung der Risikosituation enthalten sein. Die getroffene Entscheidung ist dem Geschäftsbereich zu melden und von diesem umzusetzen. Steuerungsmaßnahmen und Residualrisiko werden von dem Risikodatenbankverantwortlichen in die Risikodatenbank eingetragen.

Zuständigkeiten der unterschiedlichen Unternehmenseinheiten, zugehörige Prozesse und Meldewege im Rahmen der Identifikation, Bewertung und Steuerung werden in Abb. 20 veranschaulicht.

Berichterstattung

Jeder Geschäftsbereich hat einen monatlichen Status-Bericht über sämtliche Verlustergebnisse, neu identifizierten Risiken, die angewendeten Methoden der Identifikation und

³⁹⁶ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.2, Tz. 2.

Bewertung,³⁹⁷ das ermittelte Schadenspotential sowie ggf. das Residualrisiko und das geschätzte ökonomische Kapital an das Risikocontrolling zu berichten. Sofern diese Informationen toolgestützt erfasst werden, erhält das Risikocontrolling diese automatisiert.³⁹⁸ Ist ein Geschäftsbereich von aktuellen Risikoereignissen betroffen gewesen, wird dem Bericht ein aktueller Status des Risikoereignisses beigefügt. Exemplarisch wird ein Status-Bericht von einem Geschäftsbericht der Beispiel-Bank im Anhang dargestellt.

Anhand der Daten (insb. Verlust- und Indikator Daten) soll es dem Risikocontrolling ermöglicht werden, der Geschäftsleitung einen Überblick über die Risikosituation zu geben³⁹⁹ und ggf. den Bedarf an ökonomischem Kapital für operationelle Risiken zu berichten. Von dem Risikocontrolling sind monatlich⁴⁰⁰ Status-Berichte an die Geschäftsleitung zu senden. Inhaltlich sollten sie nachvollziehbar, aussagekräftig und ohne irrelevante Details verfasst sein. Folgende Informationen sollten neben der Höhe des Kapitalbedarfes mindestens enthalten sein:

- aggregierte Ergebnisse über Art, Ursache, Ausmaß der Risiken sowie ggf. Gegenmaßnahmen,⁴⁰¹
- neu identifizierte Risiken,
- Ergebnisse der Szenarioanalysen,
- Veränderungen sämtlicher Risiken zum Vormonat
- Ergebnisse der Ursachenanalyse aus Risikoereignissen sowie
- eine Einschätzung des Risikomanagementprozesses sowie der Rahmenvorgaben.

397 Vgl. Sola, Gaelle De: Structuring risk controls and self-assessments, Vortrag im Rahmen der Oprisk europe-Konferenz, London: 21.03.2007, S. 16.

398 Vgl. Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, a. a. O., S. 426.

399 Vgl. Halperin, Philip: Constructing and applying a successful ERM strategy, Vortrag im Rahmen der OpRisk europe-Konferenz, London: 21.03.2007, S. 11.

400 Die MaRisk sehen einen „angemessenen“ Zeitraum vor. (Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., AT 4.3.2., Tz. 4.)

401 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTR 4., Tz. 5.

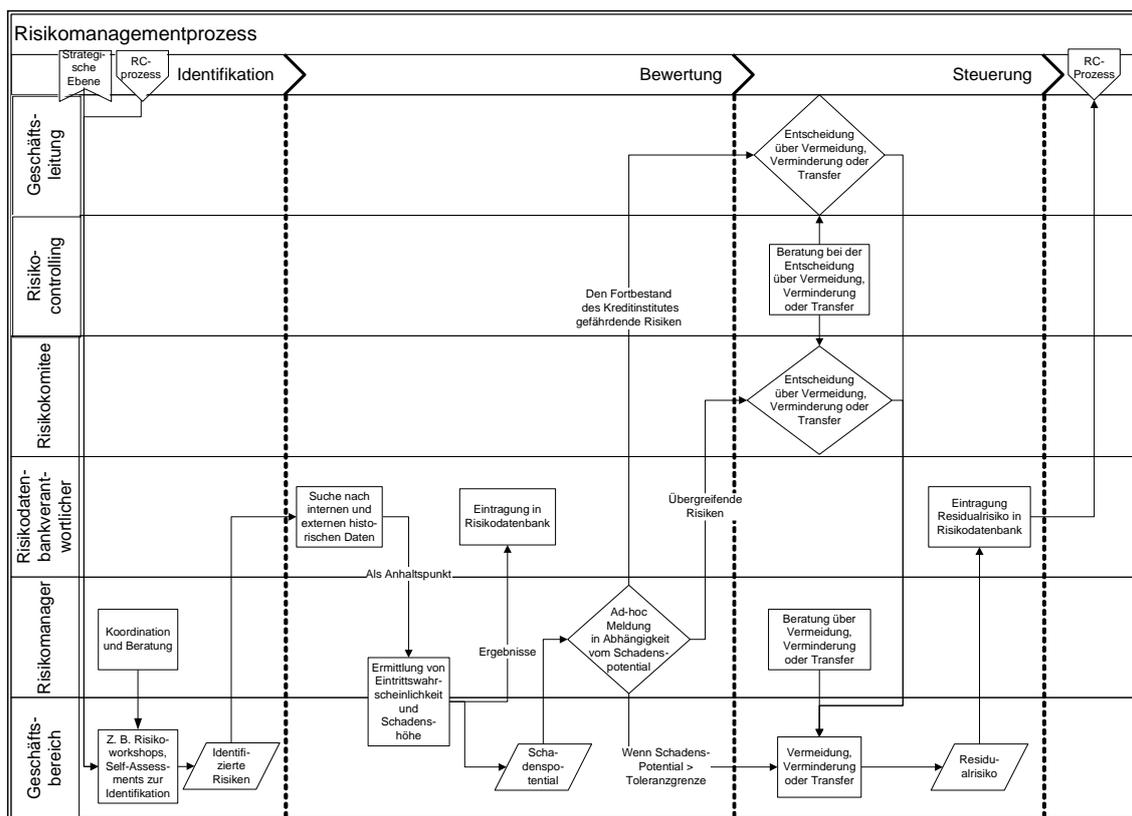


Abb. 20: Ablauf und Prozesse im Risikomanagementprozess

Unterstützt durch diese Informationen soll es der Geschäftsleitung ermöglicht werden, angemessene Gegenmaßnahmen oder Entscheidungen über evtl. notwendige Änderungen der Geschäftsfelder zu treffen.⁴⁰² Empfehlungen hierzu sind ebenfalls in die Berichte zu integrieren.

Kontrolle

Durch eine kontinuierliche Überwachung von internen und externen Schadensfällen wird die Vollständigkeit der Identifikation überprüft. Anhand von Schadensfällen ist es auch möglich, die Angemessenheit der Bewertungsmethoden und Steuerungsmaßnahmen einzuschätzen. Basierend auf den Ergebnissen der Angemessenheitsprüfung wird analysiert, ob die ausgewählten Methoden und Maßnahmen den erwarteten Wirkungsgrad erreichen. Sollten Mängel in der Durchführung auftreten, erhält der betroffene Geschäftsbereich eine Beratung durch den Risikomanager und ggf. eine Schulung durch das Risikocontrolling. Sind Differenzen zwischen dem geplanten und realisierten Ergebnis auf Mängel in den Rahmenvorgaben zurückzuführen, sind diese zu verbessern oder weiterzuentwickeln.

⁴⁰² Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, a. a. O., BTR 4., Tz. 5.

Die Kontrolle ist hauptsächlich Aufgabe des Risikocontrollings, welches durch die spezifischen Kenntnisse des Risikomanagements unterstützt wird. Änderungen an den Rahmenvorgaben sind von dem Risikocontrolling auszuarbeiten und von der Geschäftsleitung zu genehmigen. Von der Geschäftsleitung sind ggf. adäquate Steuerungsmaßnahmen oder Änderungen der Geschäftstätigkeit zu entscheiden. Zuständigkeiten und Meldewege im Rahmen der Berichterstattung und Kontrolle werden in Abb. 21 visualisiert.

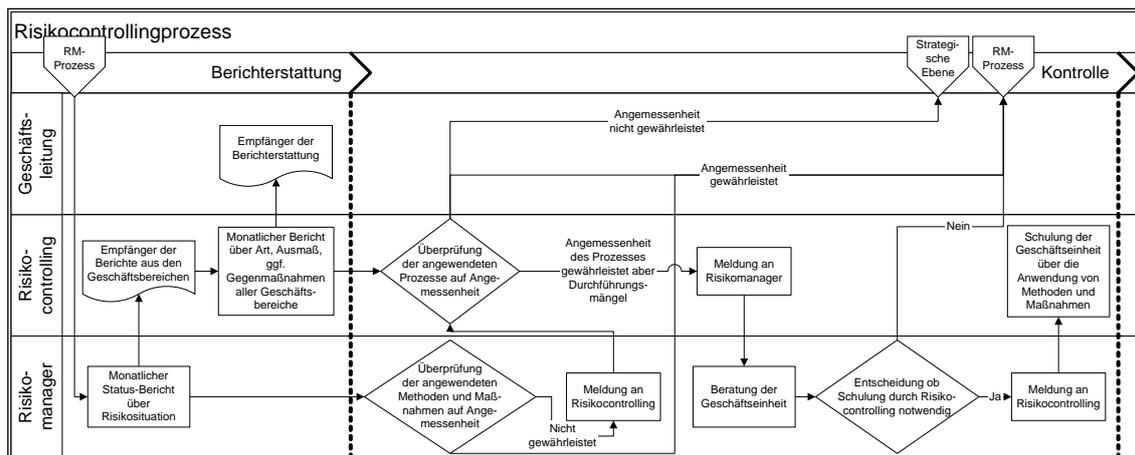


Abb. 21: Ablauf und Meldewege im Risikocontrollingprozess

5.3.4 Unabhängige Prüfung

Die Prüfung der Geschäftsbereiche, der dezentralen Risikomanagement-Einheiten und des zentralen Risikocontrollings durch die Interne Revision folgt einem risikoorientierten Ansatz. Bezogen auf den Risikomanagementprozess sind Strategien, Rahmenvorgaben und deren Implementierung Gegenstand der Prüfung. Um die Risikoidentifikation und -bewertung durch Geschäftsbereiche zu überprüfen, müssen beide Phasen von der Internen Revision mindestens nachvollzogen werden. Die Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen wird anhand der Differenz von Schadenspotential und Residualrisiko gemessen. Prüfungsergebnisse werden in einem Revisionsbericht veröffentlicht. Führt die Bewertung der Internen Revision zu einem wesentlich höheren Schadenspotential im Vergleich zu der Einschätzung des Geschäftsbereiches, ist dies besonders zu kennzeichnen. Einen Revisionsbericht erhalten die geprüfte Einheit und ggf. die Geschäftsleitung, sofern grobe Missstände festgestellt wurden.

5.4 Zusammenfassung

Wesentliche organisatorische Anforderungen der MaRisk sind die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung, die Errichtung angemessener Risikomanagement- und Risi-

kocontrollingprozesse sowie die Trennung von prozessabhängigem Management und prozessunabhängiger Prüfung. Die Einführung eines Risikomanagementprozesses hat Auswirkungen auf die Organisation eines Kreditinstituts. Einzelne Aufgaben des Risikomanagementprozesses sind den verschiedenen Rollen zuzuordnen; zwischen diesen laufen wiederum Teilprozesse ab. Eine detaillierte Betrachtung des Risikomanagementprozesses soll aufzeigen, an welchen Stellen es Entscheidungen bedarf, wo Interdependenzen auftreten und wo ggf. Verbesserungspotentiale existieren.

Ein solches Vorgehen verlangt die Präzisierung der Rollenverteilung innerhalb der vorab definierten Rollen für das Risikomanagement. Innerhalb der dezentralen Risikomanagementeinheiten ist die Rolle eines Risikomanagers und eines Risikodatenbankverantwortlichen zu vergeben. Den Risikomanagern obliegt die Koordination der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung in den Geschäftsbereichen. In Abhängigkeit des ermittelten Schadenspotentials ist die Entscheidung über eine Steuerungsmaßnahme jedoch Aufgabe des Komitees oder der Geschäftsleitung. Von den Geschäftsbereichen sind monatlich Status-Berichte über die aktuelle Risikosituation an das Risikocontrolling zu senden, um von diesem in aggregierter Form an die Geschäftsleitung berichtet zu werden. Direkter Empfänger der Berichterstattung ist der CRO als Vorstandsmitglied. Die Kontrolle des gesamten Risikomanagements ist im Wesentlichen Aufgabe des Risikocontrollings. Um zeitnah und angemessen reagieren zu können, ist in jeder akuten Entscheidungssituation eine Ad-hoc-Meldung des Geschäftsbereiches an die mit der Entscheidung betraute Einheit zu senden.

Insbesondere für operationelle Risiken stellt eine effiziente Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses ein wesentliches Element ihres Managements dar. Durch die Berücksichtigung dieser Determinanten lassen sich Maßnahmen ermitteln, welche zu einer deutlichen Verbesserung der Entscheidungsqualität führen können.⁴⁰³ Entscheidungskompetenzen sind dafür präzise zu definieren und anhand von Richtlinien oder Handbüchern zu dokumentieren. Deren Einhaltung im Alltag ist sicherzustellen.⁴⁰⁴

403 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 334.

404 Vgl. Ahlers, Grit Mareike: Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, a. a. O., S. 336.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Zwei wesentliche Elemente einer Bankorganisation sind ihre Aufbau- und ihre Ablauforganisation. Letztere bildet zur Zielerreichung des Kreditinstituts notwendige Prozesse ab. Im Rahmen der Aufbauorganisation werden sinnvoll strukturierte durch Arbeitsteilung entstandene Aufgabenbündel auf Aufgabenträger verteilt. Diese Aufgabenträger werden durch Weisungsbeziehungen miteinander verbunden und den einzelnen Organisationseinheiten zugeordnet. Wie diese Organisationseinheiten für das Gesamtgefüge des Kreditinstituts konfiguriert werden, ist in unterschiedlichen Formen möglich. Die Betrachtung mehrerer Kreditinstitute hat gezeigt, dass diese bedingt durch den hohen Diversifikationsgrad der Branche divisional nach Geschäftsbereichen strukturiert sind.

Operationelle Risiken resultieren aus der Art der Geschäftstätigkeit und der Organisation an sich. Diese Risiken sind somit bedingt durch die individuellen Gegebenheiten. Um die Zielerreichung des Kreditinstituts sicherzustellen, benötigen diese Risiken ein systematisches, geplantes und methodisch gestütztes Management: ein Risikomanagement. Für die Ausgestaltung des Risikomanagements existieren verschiedene bankaufsichtsrechtliche Vorgaben. Der § 25a KWG verlangt ein „angemessenes Risikomanagement“ und „eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation“. Konkretisiert werden diese organisatorischen Pflichten in den MaRisk, die die zweite Säule von Basel II in deutsches Recht umsetzen. Vier wesentliche Empfehlungen werden für die Organisation des Managements operationeller Risiken gegeben.

- Die Gesamtverantwortung für wesentliche Risiken trägt die Geschäftsleitung.
- Für wesentliche Risiken sind Risikomanagement- und Risikocontrollingprozesse einzurichten.
- Im Rahmen dieser Prozesse sind die zugehörige Aufgaben- und Kompetenzzuweisung, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie zugehörige Kommunikationswege und Kontrolle deutlich zu formulieren und einander anzupassen.
- Das gesamte Risikomanagement ist einer prozessunabhängigen Prüfung durch die Interne Revision zu unterziehen.

In seiner idealtypischen Form existiert ein Risikomanagementprozess aus einer umfassenden Identifikation von Risiken, der Bewertung sämtlicher identifizierter Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe, der Risikosteuerung in Abhängigkeit von dem ermittelten Schadenpotential, der Berichterstattung über risikorelevante Informationen sowie die Kontrolle des angewendeten Prozesses sowie der Methoden und Maßnahmen. Für die Organisation des Risikomanagements und des Risikomanagementprozesses ist ein Rahmenwerk entwickelt worden. Nach diesem besteht die idealtypische Organisation des Managements operationeller Risiken aus einem CRO als

Vorstandmitglied, einer zentralen Einheit, dem Risikocontrolling und dezentralen Risikomanagementeinheiten in den Geschäftsbereichen. Für bereichsübergreifende Risiken ist ein Komitee für operationelle Risiken zu errichten, in dem Vertreter der einzelnen Geschäftsbereiche und des Risikocontrollings regelmäßig zusammenkommen. Ausgangspunkt des Managements operationeller Risiken ist eine von der Geschäftsleitung definierte Strategie für diese Risiken. Anhand dieser Strategie werden Rahmenvorgaben durch das Risikocontrolling ausgearbeitet. In diesen Rahmenvorgaben werden Methoden zur Risikoidentifikation und –bewertung, Steuerungsmaßnahmen, Berichtswege und Kontrollen definiert. Zuständigkeit für die Umsetzung der Rahmenvorgaben tragen die einzelnen Geschäftsbereiche. In Abhängigkeit von dem individuellen Schadenpotential sind der Geschäftsbereichsleiter, das Risikokomitee oder die Geschäftsleitung für die Entscheidung über eine Risikosteuerungsmaßnahme zuständig. Eine aggregierte Berichterstattung an die Geschäftsleitung sowie die Kontrolle des Risikomanagementprozesses obliegt dem Risikocontrolling.

Neben den Empfehlungen der MaRisk sind wesentliche Teile der relevanten bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben und Risikomanagement-Standards durch das Rahmenwerk erfüllt, soweit diese in den Untersuchungsbereich fallen. Dazu zählen die Zielvorgaben des COSO-Frameworks und die Rollendefinitionen der Risikomanagement-Einheiten des Risk Management Standards. Auch die relevanten Grundsätze der Sound Practices und somit auch die Mindestanforderungen des BIA und des STA sind erfüllt. Da AMA unternehmensindividuelle Ansätze sind, ist hierfür das Rahmenwerk zu präzisieren und anzupassen.

Die Einordnung der Stellen für das Management operationeller Risiken ist in dieser Arbeit bis auf die Ebene der Geschäftsbereiche vorgestellt worden. Generell ist dies bis zu einem beliebigen Detaillierungsgrad möglich. In der vorliegenden Arbeit ist ein großes Kreditinstitut zugrunde gelegt worden. Bei sehr großen Kreditinstituten ist es zu empfehlen, auch in den einzelnen Einheiten der Geschäftsbereiche Stellen für das Management operationeller Risiken zu besetzen. Kleine Institute haben hingegen nicht die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung dieser Empfehlungen.

In den MaRisk werden Praxisempfehlungen für Neuproduktprozesse gegeben. Eine Bedeutung für das Risikomanagement haben nicht nur neue Produkte, sondern auch die Ausgliederung von (Teil-)Bereichen des Unternehmens. Mit der Ausgliederung von Unternehmensbereichen verändert sich die Wertkette des Unternehmens und somit auch die Organisationsstruktur. Auch wenn durch Outsourcing auf den ersten Blick operationelle Risiken vermindert werden können, entstehen doch wiederum neue, durch das Outsourcing bedingte, operationelle Risiken. Dieser Sachverhalt ist der Bankenaufsicht bewusst. In den MaRisk ist ein Modul über Outsourcing geplant, das die Empfehlungen

des derzeit existierenden Absatzes konkretisieren soll. Bei Ausgliederungsvorgängen sind die Auswirkungen auf das Management operationeller Risiken und dessen Organisation in relevante Entscheidungen einzubeziehen.

Ziel der Arbeit war es, ein Rahmenwerk zu entwickeln, das von den Kreditinstituten an die individuellen Gegebenheiten anzupassen ist. Damit stellt diese Arbeit einen Grundbaustein für zukünftige Entwicklungen dar, die Faktoren wie Größe und Komplexitätsgrad der Geschäftstätigkeit berücksichtigen.

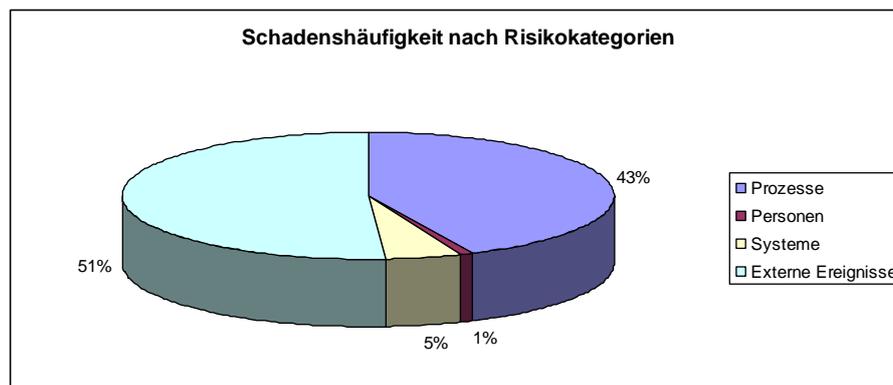
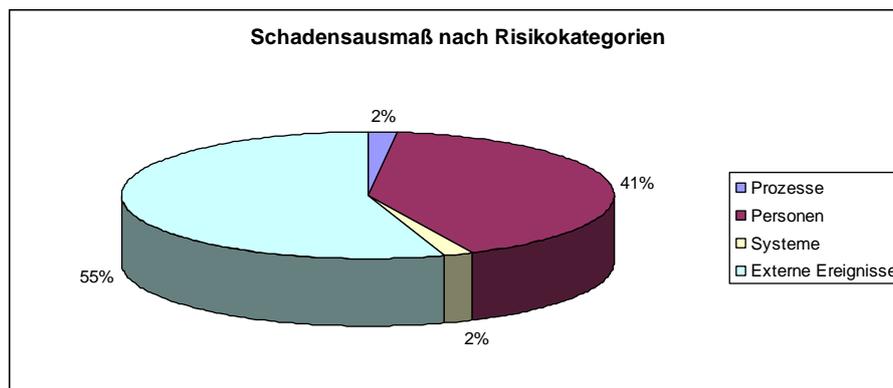
Anhang

Status-Bericht des Geschäftsbereiches 1 der Beispiel-Bank

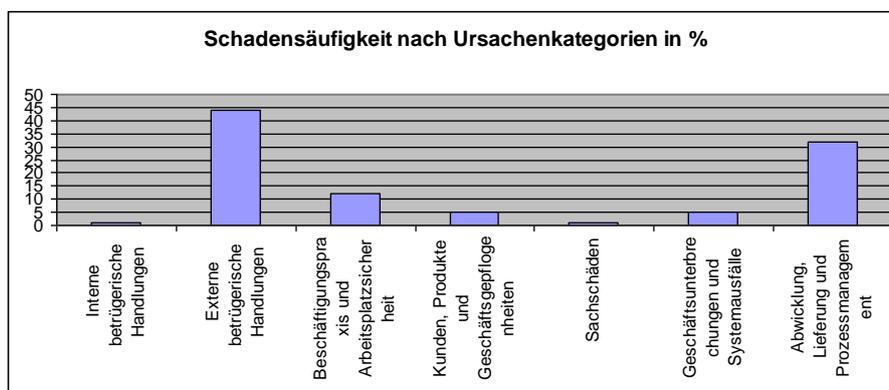
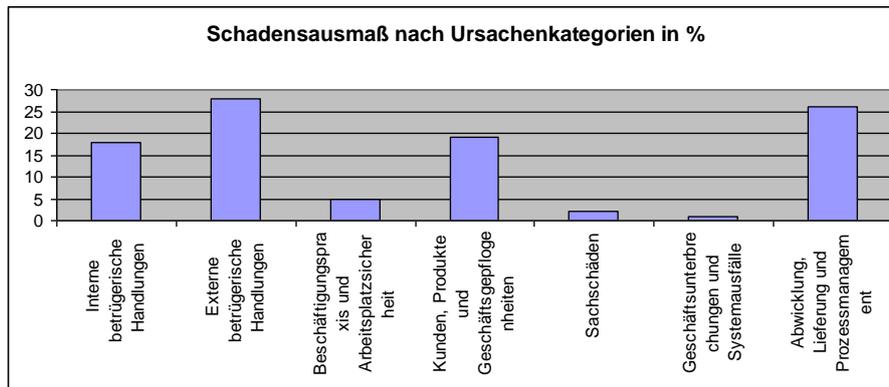
Datum: 15.05.2007

Erfasste Verluste

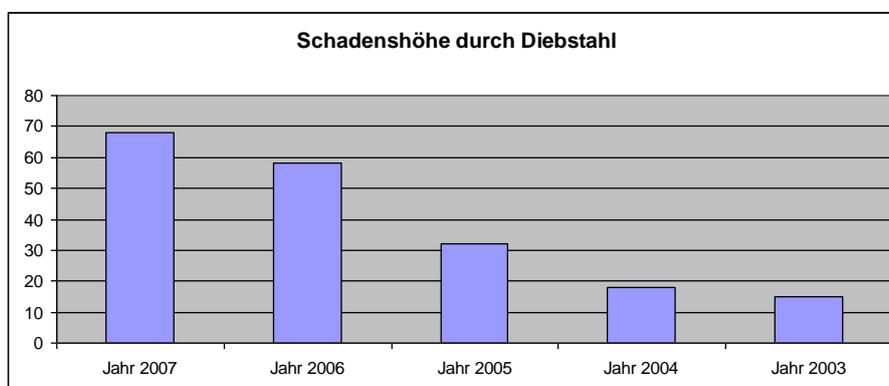
- Nach Risikokategorien



- Nach Ursachenkategorien



- 1) Durch das hohe Schadenspotential der Kategorie „Externe betrügerische Handlungen“ wurde diese Kategorie detailliert betrachtet.
- 2) Diese Untersuchung ergab, dass sämtliche Risikoereignisse bedingt durch Diebstahl sind.
- 3) Die absolute Schadenshöhe bedingt durch Diebstahl ist in den vergangenen fünf Jahren kontinuierlich angestiegen.



Durchgeführte Risikoidentifikationen:

Der Bereich hat dieses Jahr zwei Self-Assessments geplant. Eins wurde bereits durchgeführt.

Geplant sind darüber hinaus zwei Risiko-Workshops für das laufende Jahr.

- Die Ergebnisse des Self-Assessments

	Schadenspotential		Worst Case	Priorisierung	Steuerung
	€	%			
Interne betrügerische Handlungen	100000	3,3	200000	Geringes Risiko	Überwachen
Externe betrügerische Handlungen	1500000	50	5000000	Hohes Risiko	Vermindern
Beschäftigungspraxis und Arbeitsplatzsicherheit	100000	3,3	4000000	Geringes Risiko	Überwachen
Kunden, Produkte und Geschäftsgepflogenheiten	250000	8,3	60000	Geringes Risiko	Überwachen
Sachschäden	50000	1,6	65000	Tolerierbar	Akzeptieren
Geschäftsunterbrechungen und Systemausfälle	300000	10	60000	Geringes Risiko	Überwachen
Abwicklung, Lieferung und Prozessmanagement	700000	23,3	3000000	Mittleres Risiko	Überwachen
Total	3000000	~100	12385000		

- 1) Die Ergebnisse des Self-Assessments zeigen analog zu den realisierten Verlusten ein hohes Risiko externer betrügerischer Handlungen. Analog zu den Verlustereignissen wurde die Kategorie Diebstahl als häufigste Kategorie identifiziert. Der Geschäftsbereich ist sich dieser Problematik bewusst und hat Maßnahmen zur Risikominderung getroffen.
- 2) Für die Ursachenkategorie „Abwicklung, Lieferung und Prozessmanagement“ ergab das Self-Assessment ein mittleres Risiko. Als Ursache wurden existierende Auslagerungen identifiziert. In Anbetracht der Höhe des Schadenspotentials ist bei dieser Kategorie eine Überwachung ausreichend.

Literaturverzeichnis

1. **Acrys Consult:** Risikomanagement – Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, Online im Internet: http://www.acrys.com/en/PDF/risikomanagement_long.pdf, Zugriff am: 18.01.2007.
2. **Ahlers, Grit Mareike:** Organisation der Integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes, Wiesbaden: Gabler 2006.
3. **Bach, Norbert; Buchholz, Wolfgang; Eichler, Bernd (Hrsg.):** Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden: Gabler 2003.
4. **Basel Committee on Banking Supervision:** International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework, Updated November 2005, Online im Internet: <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>, Zugriff am: 13.02.2007.
5. **Basel Committee on Banking Supervision:** Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Online im Internet: <http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>, Zugriff am: 23.01.2007.
6. **Bausch, Andreas; Glaum, Martin:** Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als alternative Wachstumsformen: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, in: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Hrsg.: Bach, Norbert; Buchholz, Wolfgang; Eichler, Bernd, Wiesbaden: Gabler 2003.
7. **Bea, Franz X.; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell (Hrsg.):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 2: Führung, 9., neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius 2005.
8. **Bea, Franz X.; Göbel, Elisabeth:** Organisation, 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius 2006.
9. **Bea, Franz X.; Haas, Jürgen:** Strategisches Management, 4., neubearb. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius 2005.
10. **Bearing Point:** Avoiding the Seven Pitfalls in Basel II Operational Risk Implementation – White Paper: Financial Services, Online im Internet: http://www.bearingpoint.de/media/library_industry_fs/C3032_Basel_II_WP_Rev2.pdf, Zugriff am: 14.02.2007.
11. **Bernanke, Ben S.:** Financial Regulation and the Invisible Hand, Online im Internet: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2007/20070411/default.htm>, Zugriff am: 12.04.2007.

12. **Bessler, Wolfgang:** Zinsrisikomanagement in Kreditinstituten, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1989.
13. **Bessler, Wolfgang:** Bank: Theoretische Fundierung, in: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, Hrsg.: Thießen, Friedrich, Frankfurt/Main: Fritz Knapp Verlag 1999, S. 114-130.
14. **Brandner, Alfred; Bruckner, Bernulf; Kanneberger, Christoph; Royer, Karin:** Operationelles Risiko in Finanzdienstleistungsunternehmen – Fallbeispiele aus dem Bereich Asset-Management und Security-Trading, in: Handbuch Operationeller Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus; Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002.
15. **Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.:** Principles of Corporate Finance, 7. Aufl., Boston et al.: McGraw-Hill/Irwin 2003.
16. **Brink, Gerrit Jan van den:** Operational Risk – Wie Banken das Betriebsrisiko beherrschen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2001.
17. **Brink, Gerrit Jan van den:** Quantifizierung operationeller Risiken – Ein Weg zur Einbettung in den Management-Zyklus, Online im Internet: http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx_elibrary/elibrarydownload.php?&downloaddata=88, Zugriff am: 14.05.2007.
18. **Brockhoff, Klaus:** Management organisatorischer Schnittstellen unter besonderer Berücksichtigung von Marketingbereichen mit Forschung und Entwicklung, Berichte aus den Sitzungen der Joachim Jungius- Gesellschaft der Wissenschaften e. V. Hamburg, Heft 2/1994.
19. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht:** Jahresbericht 2005 – Kapitel V: Aufsicht über Banken und Finanzdienstleistungsinstitute, Online im Internet: http://www.bafin.de/jahresbericht/2005/kapitel_V.pdf, Zugriff am: 23.01.2007.
20. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht:** Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/200518_rs.htm, Zugriff am: 17.01.2007.
21. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht:** Mindestanforderungen an das Risikomanagement: Anlage 2: Die modulare Struktur der MaRisk, Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/051220_anl2.pdf, Zugriff am: 23.01.2007.

22. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht:** Mindestanforderungen an das Risikomanagement: Anlage 4: Hierarchie der Begriffe in den MaRisk: Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/051220_anl4.pdf, Zugriff am: 23.01.2007.
23. **Büschgen, Hans E.:** Bankbetriebslehre – Bankgeschäfte und Bankmanagement, Nachdruck 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler 1999.
24. **Campenhausen, Claus von:** Risikomanagement – Was der Manager wissen muss, Zürich: Orell Füssli Verlag 2006.
25. **Commerzbank AG:** Geschäftsbericht 2006, Online im Internet: https://www.commerzbank.de/aktionaere/konzern/2007/gb2006/download/GB_2006_d.pdf, Zugriff am: 20.04.2007.
26. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:** Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary, Online im Internet: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf, Zugriff am: 28.03.2006.
27. **Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert:** The Essentials of Risk Management, New York et al.: McGraw-Hill 2006.
28. **Denk, Robert; Exner Merkelt, Karin (Hrsg.):** Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, Wien: Linde Verlag 2005.
29. **Deutsche Bank AG:** Der Deutsche Bank-Konzern, Online im Internet: http://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2006/gb/serviceseiten/downloads/files/dbfy2006_deutsche_bank_konzern.pdf, Zugriff am: 19.04.2007.
30. **Deutsche Bank AG:** Risikobericht 2006, Online im Internet: http://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2006/gb/serviceseiten/downloads/files/dbfy2006_finanzbericht.pdf, Zugriff am: 19.04.2007.
31. **Deutsche Bundesbank:** Monatsbericht Dezember 2006, Online im Internet: http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/monatsberichte/2006/200612bbk_mb.pdf, Zugriff am: 10.01.2007.
32. **Deutsches Institut für Interne Revision:** IIR Revisionsstandard Nr. 2 – Prüfung des Risikomanagement durch die Interne Revision, Online im Internet: http://www.iir-ev.de/deutsch/download/Revisionsstandard_Nr._2.pdf, Zugriff am: 23.01.2007.
33. **Dresdner Bank AG:** Finanzbericht 2006, Online im Internet: http://www.dresdner-bank.de/dresdner_bank/01_unternehmensportrait/04_

- geschaeftsbericht/pdf/finanzbericht_2006/Konzernrisikobericht.pdf, Zugriff am: 19.04.2007.
34. **Dresdner Bank AG:** Unser Geschäftsmodell, Online im Internet: http://www.dresdner-bank.de/dresdner_bank/01_unternehmensportrait/01_kurzprofil/index.html, Zugriff am: 19.04.2007
 35. **Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus (Hrsg.):** Handbuch Operationeller Risiken, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002.
 36. **Erben, Roland Franz; Romeike, Frank:** Airbag und Sicherheitsgurt, in: Risknews, Ausg.: 2/2005, S. 8-15.
 37. **Ernst & Young AG:** Financial Services Risk Management – OpRisk-Management gemäß Basel II und den nationalen Anforderungen, Online im Internet: [http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Broschuere_RAS_GFS_OpRisk_05_2006/\\$file/Flyer_RAS_GFS_OpRisk_05_2006.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Broschuere_RAS_GFS_OpRisk_05_2006/$file/Flyer_RAS_GFS_OpRisk_05_2006.pdf), Zugriff am: 16.01.2007.
 38. **Escher, Markus; Kahler, Jörg:** Bankaufsichtsrechtliche Anforderungen des IT-Managements, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie Verlag 2002, S. 307.
 39. **Fischermanns, Guido:** Praxishandbuch Prozessmanagement, 6., völlig neubearb. Aufl., Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt 2006.
 40. **Foit, Mihael:** Management operationeller IT-Risiken in Banken, Regensburg: Universitätsverlag Regensburg 2005.
 41. **Geiger, Hans:** Die Risikopolitik der Banken in ihrer konkreten Ausgestaltung – Entwurf einer ausformulierten Risikopolitik als Vorlage (2. Teil), Der Schweizer Treuhänder, Ausg.: 8/1999, S. 713-718.
 42. **Götze; Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara (Hrsg.):** Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung, Heidelberg: Physica- Verlag 2001.
 43. **Götze, Uwe; Mikus, Barbara:** Risikomanagement mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung, in: Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung, Hrsg.: Götze, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara, Heidelberg: Physica-Verlag 2001, S. 385-412.
 44. **Grüter, Marc D.:** Management des operationellen Risikos in Banken, Frankfurt/Main: Fritz Knapp 2006.
 45. **Halperin, Philip:** Constructing and applying a successful ERM strategy, Vortrag im Rahmen der OpRisk europe-Konferenz, London: 21.03.2007.

46. **Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger:** Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Eine einführende Kommentierung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006.
47. **Hanker, Peter:** Keine Angst vor Basel II, Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag 2003.
48. **Hartmann-Wendels, Thomas; Pfingsten, Andreas; Weber, Martin:** Bankbetriebslehre, 4., überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag 2007.
49. **Henselmann, Klaus:** Das KonTraG und seine Anforderungen an das Risikomanagement, in: Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung, Hrsg.: Götz, Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara, Heidelberg: Physica-Verlag 2001, S. 29-40.
50. **Hofmann, Marc:** Operationelle Risiken der Informationstechnologie – Im Kontext von Basel II, MaRisk und anderen bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben, Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2006.
51. **Hofmann, Marc:** Operationelle IT-Risiken im Kontext bankaufsichtlicher Vorgaben, Vortrag im Rahmen des Geld-Banken-Versicherungen-Kolloquiums an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen: 16.05.2005.
52. **Holtmann, Claus Friedrich:** Risikomanagement bei Sparkassen: Einschätzung aus Sicht eines Regionalverbandes, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausg.: 14/2006, S. 10-16.
53. **Hortmann, Steffen; Seide, Angelika:** Kapitalallokation und Limitsysteme im Kontext der MaRisk, Online im Internet: <http://www.risknet.de/Regulatorische-Themen.167.0.html>, Zugriff am: 17.01.2007.
54. **IRM; AIRMIC; ALARM:** A Risk Management Standard: Online im Internet: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf, Zugriff am: 03.03.2007.
55. **Jorion, Philippe:** Value at Risk – The new Benchmark for Managing Financial Risk, 3. Aufl., New York et al.: McGraw Hill 2007.
56. **Jörg, Melanie; Rossbach, Peter:** Messung und Bewertung operationeller Risiken, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 71-93.
57. **Kroslid, Dag; Bergmann, Bo; Magnusson, Kjell; Faber, Konrad:** Six Sigma – Erfolg durch Breakthrough-Verbesserungen, München: Hanser 2003.

58. **Krüger, Wilfried:** Organisation, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 2: Führung, Hrsg.: Bea, Franz Xaver; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell, Aufl. 9, Stuttgart: Lucius & Lucius 2005, S. 140-234.
59. **Kuhn, Lukas:** Risikophasenmodell für operationelle Risiken im Kontext der Gesamtbanksteuerung, in: Handbuch Operationelle Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002, S. 153-178.
60. **Lammers, Torsten; Tiebing, Oliver:** MaRisk – Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Gesamtbanksteuerung, Online im Internet: <http://www.steria-mummert.de/>, Zugriff am: 17.01.2007.
61. **Lange, Knut W.; Wall, Friederike (Hrsg.):** Risikomanagement nach dem KonTraG, München: Verlag Franz Vahlen 2001.
62. **Leibundgut, Eugen:** Wie Sie ihr Chancen-Risiko-Profil optimieren, in: Handbuch operationelle Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002, S. 299-325.
63. **Locher, Christian; Mehlau, Jens I.; Hackenberg, Rudolf G.; Wild, Oliver:** Risikomanagement in Finanzwirtschaft und Industrie – Eine Analyse des Managements operationeller Risiken in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Online im Internet: https://www.ibi-shop.de/kl_download.php?download_id=521e56a0f506e2e0241f112999742d81&osCsid=120a0889d9029f52fe1d1f52cf89b3e3, Zugriff am: 19.01.2007.
64. **Marshall, Christopher Lee:** Measuring and Managing Operational Risk in Financial Institutions – Tools, Techniques and other Resources, Singapur et al.: John Wiley & Sons (Asia) 2001.
65. **Mehlhorn, Andreas:** Effizientes Wertschöpfungsmanagement, Wiesbaden: Gabler 2002.
66. **Merbecks, Andreas:** Zur Organisation des Risikomanagements in Kreditinstituten, Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft der Fakultät Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Bochum: 1995.
67. **Moormann, Jürgen; Möbus, Dirk:** Wertschöpfungsmanagement in Banken, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag GmbH 2004.
68. **Moser, Hubertus; Quast, Wolfgang:** Organisation des Risikomanagements in einem Bankkonzern, in: Handbuch Bankcontrolling, 1. Aufl., Hrsg.: Schierenbeck, Henner; Moser, Hubertus, Wiesbaden: Gabler 1995, S. 663-686.

69. **Niedostadek, André:** Risikomanagement nach MiFID, in: Risikomanager, Ausg: 05/2007, S. 10-15.
70. **ÖNB; FMA:** Leitfaden Management des operationellen Risikos, Online im Internet: http://www.oenb.at/de/img/lf_operationelles_risiko_tcm14-36314.pdf, Zugriff am: 21.03.2007.
71. **o. V.:** About the Basel Committee, Online im Internet: <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>, Zugriff am: 03.04.2007.
72. **o. V.:** Bundesdatenschutzgesetz (BDSG): in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 2003 Teil I Nr. 3, Bonn: 24.01.2003, S. 66-87.
73. **o. V.:** Crime Case – Nick Leeson and Barings Bank, Online im Internet: <http://www.bbc.co.uk/crime/caseclosed/nickleeson.shtml>, Zugriff am: 25.01.2007.
74. **o. V.:** Gesetz über das Kreditwesen (KWG): in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 1998 Teil I Nr. 62, Bonn: 17.09.1998, S. 2776-2819.
75. **o. V.:** Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG): in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 1998 Teil I Nr. 24, Bonn: 30.04.1998, S. 786-794.
76. **o. V.:** Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführung: Online im Internet: http://www.bundesfinanzministerium.de/lang_de/DE/Service/Downloads/Abt_IV/BMF_Schreiben/015,templateId=raw,property=publicationFile.pdf, Zugriff am: 30.03.2007.
77. **o. V.:** History of the Basel Committee and its Membership, Online im Internet: <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>, Zugriff am: 03.04.2007.
78. **o. V.:** Sarbanes-Oxley Act: Online im Internet: http://www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub_id=Sarbanes-Oxley, Zugriff am: 04.04.2007.
79. **o. V.:** Stellungnahme des zentralen Kreditausschusses zum zweiten offiziellen Entwurf der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), Online im Internet: http://www.bankenverband.de/pic/artikelpic/122005/sp0511_wp_marisk.pdf, Zugriff am: 23.01.2007.
80. **o. V.:** Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung-SolvV): in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 2006 Teil I Nr. 61, Online im Internet: <http://www.bgbportal.de/BGBL/bgb11f/bgb1106s2926.pdf>, Zugriff am: 04.04.2007.
81. **Peemöller, Fred A.; Friedrich, Renate:** Operationelle Risiken – Die neue Herausforderung, in: Handbuch Operationelle Risiken, Hrsg.: Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002, S. 43-64.

82. **Petruch, Konstantin:** IT-Sicherheit – definitiv mehr als nur Technik, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 277-292.
83. **Pfeifer, Joachim:** Opriskcontrolling im Commerzbank Konzern – Advanced Measurement Approach, Vortrag im Rahmen des Geld-Banken-Versicherungen-Kolloquiums der Justus Liebig Universität Gießen in der Commerzbank AG, Frankfurt/Main: 09.05.2006.
84. **Porter, Michael, E.:** Der Wettbewerb auf globalen Märkten, in: Globaler Wettbewerb: Strategien der Internationalisierung, 10., durchges. und erw. Aufl., Hrsg.: Porter, Michael E., Wiesbaden: Gabler 1989.
85. **Porter, Michael E.:** Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10., durchges. Und erw. Aufl., Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag 1999.
86. **Reuters:** Financial Glossary, Online im Internet: http://glossary.reuters.com/index.php/Main_Page, Zugriff am: 25.01.2007.
87. **Romeike, Frank:** Risikomanagement als Grundlage einer wertorientierten Unternehmenssteuerung, Rating aktuell, Ausg.: 2/2002, S. 12-17.
88. **Romeike, Frank:** Lexikon Risikomanagement, Weinheim: Wiley 2004.
89. **Romeike, Frank:** Risikokategorien im Überblick, in: Modernes Risikomanagement – Die Markt- Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, Hrsg.: Romeike, Frank, Weinheim: Wiley 2005, S. 17-32.
90. **Romeike Frank:** Unterwegs mit beschlagener Frontscheibe, in: Modernes Risikomanagement – Die Markt- Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, Hrsg.: Romeike, Frank, Weinheim: Wiley 2005, S. 9-11.
91. **Romeike, Frank (Hrsg.):** Modernes Risikomanagement – Die Markt- Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, Weinheim: Wiley 2005.
92. **Rossbach, Peter:** Bedrohungen der IT-Sicherheit aus technischer Sicht, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 121-170.
93. **Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Hermann (Hrsg.):** IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002.
94. **Schierenbeck, Henner:** Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 7., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2001.

95. **Schierenbeck, Henner; Grüter, Marc D.; Kunz, Michael J.:** Management von Reputationsrisiken in Banken, WWZ Discussion Paper, Online im Internet: <http://www.wwz.unibas.ch/forum/volltexte/284.pdf>, Zugriff am: 26.04.2006.
96. **Schierenbeck, Henner; Moser, Hubertus [Hrsg.]:** Handbuch Bankcontrolling, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler 1995.
97. **Schmidt, Götz:** Grundlagen der Aufbauorganisation, 4., überarb. und erw. Aufl., Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt 2000.
98. **Schmidt, Götz:** Organisatorische Grundbegriffe, 13. Aufl., Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt 2006.
99. **Schmid-Kleemann, Martin:** Operational Risk Management – Prozessrisiken aktiv steuern, Management und Qualität, Ausg. 11/2006, S. 12-14.
100. **Schmitz, Thorsten; Wehrheim, Michael:** Risikomanagement – Grundlagen – Theorie – Praxis, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 2006.
101. **Schneider, Andreas; Bauer, Helmut:** Basel II und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement, in: BaFinJournal, Ausg.: 2/2007, S. 9-12.
102. **Schulte-Mattler, Hermann; Manns, Thorsten:** Kreditrisikominderung im IRB-Ansatz, in: diebank – Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Ausg.: 9/2006, S. 55-61.
103. **Schulte-Zurhausen, Manfred:** Organisation, 4., überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen 2005.
104. **Schwickert, Axel C.:** Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business, Online im Internet: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1683/>, Zugriff am: 10.05.2007.
105. **Schwickert, Axel C.; Fischer, Kim:** Der Geschäftsprozess als formaler Prozess – Definition, Eigenschaften, Arten, Online im Internet: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1703/>, Zugriff am: 10.05.2007.
106. **Seibold, Holger:** IT-Risikomanagement, München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2006.
107. **Sola, Gaelle De:** Structuring risk controls and self-assessments, Vortrag im Rahmen der Oprisk europe-Konferenz, London: 21.03.2007.
108. **Spremann, Klaus:** Das Management von Währungsrisiken, in: Handbuch Bankcontrolling, 1. Aufl., Hrsg.: Schierenbeck, Henner; Moser, Hubertus, Gabler 1995, S. 837-862.

109. **Süchting, Joachim; Paul, Stephan:** Bankmanagement, 4., vollst. neu konzipierte und wesentl. erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1998.
110. **Tießen, Friedrich. (Hrsg.):** Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, Frankfurt/Main: Fritz Knapp Verlag 1999.
111. **UBS:** Handbuch 2006/2007, Online im Internet: http://www.ubs.com/1/g/investors/annual_reporting2006/handbook/0019.html, Zugriff am: 21.04.2007.
112. **Vahs, Dietmar:** Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2005.
113. **Voßbein, Jörn:** Organisation eines IT-Sicherheitsmanagements, in: IT-Sicherheitsmanagement in Banken, Hrsg.: Rossbach, Peter; Locarek-Junge, Herrmann, Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag 2002, S. 9-21.
114. **Wall, Friederike:** Betriebswirtschaftliches Risikomanagement im Lichte des KonTraG, in: Risikomanagement nach dem KonTraG – Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, Hrsg.: Lange, Knut W.; Wall, Friederike, München: Verlag Franz Vahlen 2001, S. 207-235.
115. **Wallmüller, Ernest:** Risikomanagement für IT- und Software-Projekte – Ein Leitfaden für die Umsetzung in der Praxis, München, Wien: Carl Hanser Verlag 2004.
116. **Weber, Jürgen; Weißenberger, Barbara E.; Liekweg, Arnim:** Risk Tracking & Reporting – Ein umfassender Ansatz unternehmerischen Chancen und Risikomanagements, in: Risikomanagement – Beiträge zur Unternehmensplanung, Hrsg.: Götze; Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara, Heidelberg: Physica-Verlag 2001, S. 47-65.
117. **Wolf, Klaus; Runzheimer, Bodo:** Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2001.
118. **Wolf, Klaus; Runzheimer, Bodo:** Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2003.



- Reihe:** **Arbeitspapiere Wirtschaftsinformatik** (ISSN 1613-6667)
- Bezug:** <http://wiwi.uni-giessen.de/home/Schwickert/arbeitspapiere/>
- Herausgeber:** Prof. Dr. Axel C. Schwickert
Prof. Dr. Bernhard Ostheimer

c/o Professur BWL – Wirtschaftsinformatik
Justus-Liebig-Universität Gießen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Licher Straße 70
D – 35394 Gießen
Telefon (0 64 1) 99-22611
Telefax (0 64 1) 99-22619
eMail: Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de
<http://wi.uni-giessen.de>
- Ziele:** Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen konsistente Überblicke zu den Grundlagen der Wirtschaftsinformatik geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.
- Zielgruppen:** Als Zielgruppen sehen wir Forschende, Lehrende und Lernende in der Disziplin Wirtschaftsinformatik sowie das IT-Management und Praktiker in Unternehmen.
- Quellen:** Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Abschluss-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zu Lehr- und Vortragsveranstaltungen der Professur BWL – Wirtschaftsinformatik, Univ. Prof. Dr. Axel C. Schwickert, Justus-Liebig-Universität Gießen sowie der Professur für Wirtschaftsinformatik, insbes. medienorientierte Wirtschaftsinformatik, Fachbereich Wirtschaft, Hochschule Mainz.
- Hinweise:** Wir nehmen Ihre Anregungen und Kritik zu den Arbeitspapieren aufmerksam zur Kenntnis und werden uns auf Wunsch mit Ihnen in Verbindung setzen.

Falls Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen möchten, nehmen Sie bitte mit dem Herausgeber unter obiger Adresse Kontakt auf.

Informationen über die bisher erschienenen Arbeitspapiere dieser Reihe erhalten Sie unter der Adresse <http://wi.uni-giessen.de>.