

*Weil Risiken nur in die Zukunft extrapolierte
Möglichkeiten sind, sind sie umstritten,
und weil sie umstritten sind,
muss über sie gesprochen werden.*

– Hans Saner –

1. Operationelle Risiken in Kreditinstituten

1.1 Historische Entwicklung

Die (wahrgenommene) Bedeutung des operationellen Risikos¹ in Banken ist innerhalb weniger Jahre geradezu sprunghaft gestiegen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Eine Reihe spektakulärer, öffentlichkeitswirksamer Verlustfälle führte dazu, dass diese Risikoart immer mehr in den Fokus der Betrachtung gerückt ist. Eine Auswahl eingetretener bzw. denkbarer Verlustfälle bei denen Schäden aus operationellen Risiken entstanden sind, soll dieses verstärkte Interesse einerseits, andererseits die Komplexität der Risikoart selbst aufzeigen:

- Der Geldtransport-Dienstleister *Heros* schädigte seine Kunden über Jahre hinweg durch die verzögerte Weitergabe von Geldern (Wertstellungsgewinne). Der gesamte Schaden liegt bei schätzungsweise 300 Mio. EUR.²
- Die französische *Société Générale* verlor im Januar 2008 – vermutlich durch unautorisierte Geschäfte eines einzelnen Händlers – 4,9 Mrd. EUR.³
- Die traditionsreiche *Barings-Bank* wurde nach Verlusten von 1,4 Mrd. GBP im 233. Jahr ihres Bestehens insolvent. Ursache hierfür waren Handelsgeschäfte des Händlers Nick Leeson, die erst durch eine unzureichende Funktionstrennung zwischen Front- und Backoffice ermöglicht wurden.⁴ Auf eine ähnliche Ursache sind 30.000 unautorisierte und verlustreiche Handelsgeschäfte innerhalb von 10 Jahren bei der *Daiwa Bank* zurückzuführen.⁵
- Die *WestLB* verlor Anfang 2007 infolge von Spekulationsgeschäften schätzungsweise 600 Mio. EUR. „Auslöser des Skandals waren nach bisherigen Erkenntnissen zwei Aktienhändler der Bank, die für ihre Spekulationen wiederholt die Handelslimits überschritten haben sollen.“⁶

¹ Formale Definitionen werden in Abschnitt 2 verglichen. An dieser Stelle werden Beispiele gegeben, um einen ersten Einblick in diese Risikoart zu vermitteln.

² Vgl. HAZ vom 21.02.2006. Der Zeitraum des systematischen Betrugs lässt sich nicht genau feststellen. Anzeichen für erste betrügerische Handlungen gibt es jedoch bereits in den frühen 1980er Jahren. Vgl. Pforzheimer Zeitung vom 29.11.2006.

³ Vgl. FAZ vom 02.02.2008: „... er erfand [...] Operationen, um seine Geschäfte zu verheimlichen, fälschte E-Mails und loggte sich mit Passwörtern von Kollegen in das Handelssystem ein.“ Viele Hintergründe waren zum Zeitpunkt zur Drucklegung noch nicht bekannt.

⁴ Vgl. Peachey (2006), S. 74 ff.

⁵ Dadurch entstand der Bank über 11 Jahre ein Verlust von 1,1 Mrd. USD. Vgl. Peachey (2006), S. 295.

⁶ Handelsblatt (Online-Ausgabe) vom 12.09.2007.

- Im Jahr 1994 sorgte die *Schneider-Affäre* für Schäden von insgesamt 5,3 Mrd. DEM (davon allein 1,3 Mrd. bei der Deutschen Bank). Dem Hauptakteur Jürgen Schneider wurden Kredite gewährt, bei denen die eingereichten Unterlagen wegen des hohen Vertrauens in die Person Schneider nur unvollständig geprüft wurden.⁷
- *Flowtex*: Statt angeblich 3.000 durch Banken finanzierten Erdbohrern waren nur drei Prototypen vorhanden, Unternehmensprospekte waren Fotomontagen (Schaden insgesamt: 1,6 Mrd. DEM). Möglich war dieser Betrugsfall nur durch eine nicht ausreichende Prüfung der Mittelverwendung in den finanzierenden Banken.⁸
- *11. September 2001*: Nach dem Einsturz der Twin Towers waren viele Banken auf Notfallbüros angewiesen. Schäden aus operationellen Risiken konnten durch Business Continuity Pläne, Disaster Recovery Konzepte und andere konkrete Maßnahmen reduziert, aber nicht verhindert werden.
- "Die direkten Schäden des *Hurrikans Katrina* mit 125 Mrd. USD sind jetzt schon teurer als der 11. September 2001 [...]. Weniger als die Hälfte davon wird durch Versicherungen getragen. Eine andere Zahl zeigt jedoch, wie nachhaltig sich die Hurrikan-Katastrophe auch wirtschaftlich ausgewirkt hat. Das US-Arbeitsministerium schätzt, dass Katrina mehr als eine Viertelmillion Jobs gekostet hat. Allein die Stadt New Orleans musste 3.000 Menschen entlassen, weil sie sie nicht mehr bezahlen kann...."⁹
- Allein im Jahr 2003 mussten Unternehmen ca. 12,5 Mrd. USD für die Schadenbehebung in Folge von *Computerviren* ausgeben.¹⁰
- Bei einer *Pandemie* fallen etwa 25-50 % des Personals einer Volkswirtschaft für mehrere Wochen aus. Immenser ökonomischer Schaden ist zu erwarten.¹¹
- Durch Fehler in internen Abläufen kommt es zu *Verzögerungen*, die Strafzahlungen verursachen.

Operationelle Risiken stellen eine nicht zu unterschätzende, latente Bedrohung für Banken dar: Zwischen 1994 und 1999 sind Kreditinstituten Verluste von schätzungsweise 12 Mrd. USD¹² allein aufgrund interner Fehler entstanden, Tendenz steigend. Eine Studie aus dem Jahr 1997 ergab, dass zwar 76 % der befragten Banken operationelle Risiken wichtiger als Kredit- und Marktrisiken einstufen, die meisten aber dennoch nur ein rein qualitati-

⁷ Wäre auf den ersten Blick ein Kreditrisiko wegen hoher Kreditausfälle zu vermuten, handelt es sich jedoch wegen unzureichender Kontrollen um operationelles Risiko.

⁸ Vgl. Peachey (2006), S. 236 f.

⁹ FAZ vom 04.11.2005.

¹⁰ Quelle: Computer Economics, September 2003.

¹¹ Lt. einer Einschätzung des Robert-Koch-Instituts. Im Pandemiefall geht die Untersuchung von einer Wachstumseinbuße von 8 % in Deutschland (im Krisenjahr) aus. Vgl. RiskNET News vom 26.04.2007. Pandemien gehören gemäß einem Bericht des Weltwirtschaftsforums zu den größten Bedrohungen weltweit. Vgl. World Economic Forum (2007), S. 6 ff sowie McConnell (2006), der zum Business Continuity Planning bei Pandemien schreibt.

¹² Vgl. Piaž (2002), S. 31.

ves und eher reaktives Management vorzunehmen.¹³ Einschätzungen darüber, welcher Anteil des *gesamten* Bankrisikos auf operationelle Risiken zurückzuführen ist, gehen sehr weit auseinander. Chernobai et al. sprechen über eine Aufteilung von 60 % Kreditrisiken, 15 % Marktrisiken und 25 % operationelle Risiken.¹⁴ Cruz hingegen geht davon aus, dass sich etwa 35 % auf die letzte Risikoart zurückführen lassen.¹⁵ Große deutsche Banken hielten im Geschäftsjahr 2005 in der Regel 10-20 % ihres Risikokapitals für operationelle Risiken vor.¹⁶ Einige Praktiker sind sogar der Ansicht, dass im Bereich des Kredit- und Marktpreisrisikos ein großer Anteil „verborgen“ ist, der ursächlich auf operationelles Risiko zurückzuführen ist, wodurch sich der Anteil dieser Risikoart weiter erhöhen würde.¹⁷

Dabei handelt es sich um eine der ältesten Risikoarten überhaupt.¹⁸ Jede unternehmerische Entscheidung – beginnend mit der Unternehmensgründung – beinhaltet ein mehr oder weniger hohes operationelles Risiko. Vollkommene Vermeidung wäre nur durch Aufgabe der Geschäftstätigkeit möglich.¹⁹ Gewiss haben die oben dargestellten und ähnliche Verlustfälle dazu geführt, dass operationelle Risiken stärker in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt sind, jedoch kann man zugleich davon ausgehen, dass das Risikopotenzial selbst im Laufe der vergangenen Jahre überproportional gestiegen ist. Die Gründe hierfür lassen sich vor allem aus den sog. „Megatrends“²⁰ ableiten: Die steigende Komplexität von Abläufen und Produkten als Folge von Globalisierung, technischem Fortschritt und Wertewandel bringt ein steigendes Risikopotenzial für jede Bank mit sich.²¹ Insbesondere durch neue, für den Einzelnen immer weniger durchschaubare Technologien und Zusammenhänge entstehen auch neue, teils ungeahnte Risikopotenziale. Werden diese nicht adäquat berücksichtigt, können schwerwiegende Folgen eintreten.

Begegnete man dem operationellen Risiko in der Vergangenheit eher implizit und wenn explizit, dann eher qualitativ,²² rückt seit wenigen Jahren die Quantifizierung zum Zweck einer

¹³ Vgl. BBA (1997) zitiert nach Piaz (2002), S. 31.

¹⁴ Vgl. Chernobai/Menn/Trück/Rachev (2005), S. 2.

¹⁵ Vgl. Cruz (2002), S. 1.

¹⁶ Grundlage dieser vom Autor durchgeführten Analyse bildeten die Geschäftsberichte des Jahres 2005 großer deutscher Kreditinstitute, die über den Anteil des operationellen Risikos Auskunft geben. Einige Ergebnisbeispiele im Einzelnen: Deutsche Bank (18,5 %, 2006 sogar höher), Dresdner Bank (15,7 %), Commerzbank (14,4 %), Hypo-Vereinsbank (12,8 %), WestLB (10 %), Postbank (12,9 %), DZ-Bank (12,5 %).

¹⁷ Beispielsweise können Kreditausfälle auf mangelnde Kreditwürdigkeitsprüfung oder Sicherheitenverwahrung zurückzuführen sein. Verluste im Handelsbereich können z. B. aus der fehlerhaften Ermittlung von Stop-Loss-Marken resultieren.

¹⁸ Vgl. Füsler/Rödel/Kang (2002), S. 495.

¹⁹ Theoretisch könnten alle Risiken auf Versicherungen transferiert werden; abgesehen von hohen Kosten wäre dazu eine (in der Praxis unmögliche) 100 %-ige Erkennung nötig. Vgl. Bitz/Schiller (2003), S. 36.

²⁰ Dieser Begriff wurde Anfang der 1990er Jahre durch J. Naisbitt geprägt und in Deutschland vor allem durch den Zukunftsforscher M. Horx populär. Hierunter versteht man bedeutende Entwicklungen, die grenzüberschreitend über einen längeren Zeitraum Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft haben. Vgl. Naisbitt (1990).

²¹ In der Finanzwirtschaft analysiert vor allem Gebauer (1991) die sich wandelnden „Existenzbedingungen“ von Banken. Das von ihm untersuchte „technisch-organisatorische Gleichgewicht des Bankbetriebs“ kann als frühes Bestreben zur Minimierung und letztlich zum Management operationeller Risiken angesehen werden.

²² Dies wird vor allem durch zusätzliche interne Kontrollen und Versicherungen angestrebt. Vgl. Janes (2000) und Van Giestern (2001).

aktiven Risikosteuerung in den Mittelpunkt. Das finale Ziel solcher Betrachtungsweisen ist die Implementierung des operationellen Risikos in Risikotragfähigkeitssysteme und letztlich in ein bankweites Gesamtrisikomanagement. Mögliche Maßnahmen gegen Risikoereignisse können mit quantitativen Analysen begründet werden, durch gezielte Kapitalallokation können Anreize zu risikoadäquatem Handeln gesetzt werden. Ein allumfassendes Risikomanagement wird zwar von vielen Banken angestrebt, derzeit jedoch so gut wie nie in vollem Ausmaß erreicht.

1.2 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Nachdem sich die frühe Diskussion zum operationellen Risiko vor allem mit Definitionsfragen und dem Aufbau einer Datenhistorie befasste, rücken allmählich auch (nicht mehr nur in großen Häusern) quantitative Fragestellungen in den Blickpunkt. Diese Entwicklung ist vor allem durch Basel II angestoßen worden, entwickelt sich jedoch nach und nach zum Selbstläufer.

Das Baseler Regelwerk beschreibt ein Kontinuum von drei Ansätzen, die ab Januar 2007 zur Ermittlung des Risikokapitals für operationelle Risiken eingesetzt werden dürfen. Bei den ersten beiden Ansätzen, dem Basisindikator- und dem Standardansatz, handelt es sich eher um Faustformeln, die es auch kleineren Instituten erlauben sollen, regulatorische Mindestanforderungen zu erfüllen. Der sog. „fortgeschrittene Ansatz“ hingegen erlaubt die Verwendung bankinterner Modelle, die Aufsicht lässt jedoch – bis auf wenige qualitative Elemente – weitestgehend offen, wie diese ausgestaltet sein sollen.²³ Als Zielgröße wird ein Value-at-Risk mit 99,9 %-iger Konfidenz für ein Jahr angegeben.

Bei Instituten, die letzteres Vorgehen wählen wollen, hat sich schnell der sog. Verlustverteilungsansatz durchsetzen können, der auch als Loss Distribution Approach (LDA) bezeichnet wird. Dieser im Versicherungswesen weit verbreitete Ansatz versucht, bereits eingetretene oder auch hypothetische Schäden mit Hilfe von Verlustverteilungen darzustellen.²⁴ Dabei werden Schadenhäufigkeit und Schadenhöhe getrennt voneinander mittels statistischer Verteilungsannahmen modelliert und über eine Monte-Carlo-Simulation miteinander kombiniert. Aus der dadurch entstehenden Gesamtschadenfunktion lässt sich problemlos der geforderte Value-at-Risk ableiten.

²³ Im Bereich der operationellen Risiken darf man Basel II wohl eine große Leistung zugestehen. Zwar wird aus Sicht von Bankenvertretern häufig moniert, dass die Anforderungen an einen AMA in den Dokumenten nicht genauer spezifiziert werden. Auf der anderen Seite haben die Institute die Möglichkeit, für aufsichtsrechtliche Zwecke ihre eigenen, *internen* Modelle anerkennen zu lassen. Die Aufsicht fördert damit ganz aktiv die wissenschaftliche und praktische (Weiter-)Entwicklung von Messverfahren. Solche Möglichkeiten wurden im Bereich der Kredit- und Marktpreisrisiken bisher nicht eröffnet.

²⁴ Eine sehr gute und ausführliche Darstellung des Verfahrens findet sich bei Klugman/Panjer/Wilmot (2004), S. 618 ff. Ähnliches ist, speziell auf operationelle Risiken übertragen, nachzulesen bei Frachot/Georges/Roncalli (2001), S. 4 ff.

Dieser im Lichte der Theorie recht einfache Ansatz bereitet allerdings in der praktischen Modellierung eine Vielzahl von Detailproblemen. Sie lassen sich (lässt man sehr fortgeschrittene Probleme wie z. B. Korrelationsannahmen und die Modellierung verlustmindernder Versicherungen außer Acht) hauptsächlich auf zwei Problemfelder verdichten:

- (1) Wie können geeignete *Verlustverteilungen* bestimmt werden, um Schäden aus operationellen Risiken auch in Extrembereichen zuverlässig abzubilden?
- (2) Wie kann eine geeignete *Datenbasis* gewonnen werden, um das Risikopotenzial der Bank möglichst vollständig zu erfassen, bzw. wie können Daten aus verschiedenen Quellen²⁵ zu diesem Zweck sinnvoll miteinander gemischt werden?

Der erste Teil dieser Arbeit (bis Abschnitt 4) wird sich vor allem mit Detailfragen der Modellierung beschäftigen. In *Abschnitt 2* werden Rahmenbedingungen für eine systematische Behandlung operationeller Risiken aufgezeigt. Nach einer Darstellung verschiedener Definitionsansätze werden Gründe dargelegt, warum es für Banken notwendig und sinnvoll ist, sich überhaupt mit dieser Risikoart – qualitativ wie quantitativ – auseinanderzusetzen. Über die Skizzierung allgemeiner rechtlicher Rahmenbedingungen hinaus wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten insbesondere Basel II für die Quantifizierung dieser Risikoart bereithält.

Dabei wird sich zeigen, dass das Regelwerk für die methodische Ausgestaltung fortgeschrittener Messansätze große Gestaltungsspielräume eröffnet. In *Abschnitt 3* werden daher verschiedenste Möglichkeiten vorgestellt wie operationelles Risiko gemessen werden kann, zudem soll eine Antwort auf die Frage gegeben werden, warum solch ein Vorhaben für eine Bank überhaupt lohnend ist.

Der sog. Loss-Distribution-Approach stellt gegenwärtig den zentralen Ansatz bei der Risikoquantifizierung dar und wird daher in *Abschnitt 4* ausführlich dargestellt und diskutiert. Eine konsequente Anwendung in der Grundform birgt jedoch Fehlerpotenziale, aus denen unter Umständen massive Fehleinschätzungen des Value-at-Risk resultieren können. Gründe hierfür sind in der speziellen Charakteristik operationeller Risiken und Problemen der Datenverfügbarkeit zu suchen. Neben der Vermittlung von Grundlagen zum Verlustverteilungsansatz wird es ein wesentliches Ziel dieses Abschnittes sein, verschiedene Bausteine zu entwickeln, die eine höhere methodische Genauigkeit des Modells für OpRisk mit sich bringen.

In diesem Zusammenhang spielt das verwendete Datenmaterial eine wichtige Rolle. Wegen ihrer herausragenden Bedeutung werden in *Abschnitt 5* verschiedene Datenquellen ausführ-

²⁵ Es ist notwendig die Berechnungen auf verschiedene Datenquellen zu gründen. Jede einzelne ist mit individuellen Vor- und Nachteilen behaftet. Beispielsweise sind interne Schadenfallhistorien zwar kompatibel zur Unternehmensumwelt, jedoch sind sie in der Regel zu kurz, um gesicherte Aussagen über Extremereignisse treffen zu können. Externe Quellen hingegen geben gute Auskunft über Extremereignisse, jedoch ist fraglich inwiefern diese auch wirklich im eigenen Unternehmen auftreten können. Hierzu vgl. z. B. Buchmüller et al. (2006), S. 327 f.

lich dargestellt und diskutiert. Eine zentrale Feststellung wird sein, dass jede Datenquelle mit gewissen Vor- und Nachteilen behaftet ist, so dass eine Kombination notwendig ist.

Um im Verlustverteilungsansatz eine höhere Genauigkeit zu erreichen, ist es erforderlich, Aussagen über *zukünftige* Schadenpotenziale zu erheben. Es wird sich zeigen, dass dies zu einem großen Anteil mit Hilfe von Expertenschätzungen geschehen muss. Dabei handelt es sich um eine zwingende Konsequenz aus den im ersten Teil ermittelten Schwächen. Im zweiten Teil wird daher die Integration von Expertendaten in Verlustmodelle im Mittelpunkt stehen (Abschnitt 6 bis 8), wobei Szenarioanalysen eine zentrale Rolle einnehmen werden.

In *Abschnitt 6* werden daher Grundlagen dieser Methode behandelt. Neben einem Überblick über verschiedene Definitionen des Szenariobegriffes sollen die damit verbundenen Zielsetzungen erläutert werden. Zugleich werden Anforderungen an Szenarien für den speziellen Anwendungsbereich des operationellen Risikos aufgestellt und ein systematischer Prozess zur Szenarioanalyse erarbeitet. Ziel ist dabei die bestmögliche Bewertung von Risikoereignissen.

Um Ereignisse jedoch möglichst *verzerrungsfrei* bewerten zu können, ist ein fundiertes Wissen über die Gewinnung von Expertenschätzungen unabdingbar. *Abschnitt 7* nimmt sich dieser zwischen Ökonomie und Psychologie liegenden Fragestellung an, indem Methoden der Informationsgewinnung und mögliche Verzerrungen dargestellt und diskutiert werden. Gewiss sind Subjektivitäten nie ganz auszuschließen, sie sollten jedoch so weit wie möglich reduziert werden.

Ziel ist es im Verlustverteilungsansatz zu einer integrierten Sichtweise von Expertenschätzungen und historischem Datenmaterial zu gelangen. In *Abschnitt 8* werden, aufbauend auf den bewerteten Szenarien, Überlegungen angestellt, wie sich die gewonnenen Daten in geeigneter Form in ein Modell integrieren lassen. Eine Reihe von Ideen hierzu werden dargestellt, beurteilt und miteinander verglichen. Diese Verknüpfung wurde bisher in der Literatur kaum (und wenn nur in Ausschnitten) beachtet, obwohl alle Banken, die einen fortgeschrittenen Messansatz einsetzen wollen, dieses Problem schon aufgrund regulatorischer Anforderungen lösen müssen. *Abschnitt 9* gibt einen Ausblick und zeigt insbesondere Betätigungsfelder für die weitere Forschung auf.

Der Arbeit liegt eine angewandte Forschungsmethodik zu Grunde, die insbesondere auf die praktische Anwendbarkeit der Erkenntnisse der Forschungstätigkeit abzielt. Von theoretischen Überlegungen ausgehend sollen Vorschläge für die Ausgestaltung eines internen Messmodells für operationelle Risiken unterbreitet werden. Ein besonderes Augenmerk des Verfassers liegt auf einer auch für interessierte Nicht-Statistiker verständlichen Darstellung.

*Banks measure credit and market risk because they can,
not because these are the biggest risks they face.
Operational Risk is larger, more dangerous
and no-one knows exactly how to do about it.*

– Marc Parsley –

2. Rahmenbedingungen der Behandlung operationeller Risiken

2.1 Gründe für eine systematische Behandlung operationeller Risiken

Die Beschäftigung mit operationellen Risiken ist durch mehrere (teilweise bereits benannte) Entwicklungen notwendig geworden. Die Gründe, diese Risikoart zunehmend systematisch zu betrachten, können auf die drei Kategorien aufsichtsrechtliche, interne und externe betriebswirtschaftliche zurückgeführt werden. Die bankindividuelle Priorisierung und Wertung dieser drei Sichtweisen bestimmt die Ausgestaltung des Operational Risk Frameworks.²⁶ Die folgende Darstellung zeigt einige Beispiele auf:

Aufsichtsrechtliche Anforderungen	
z. B.	<ul style="list-style-type: none"> * Basel II / SolvV * MaRisk ...
Betriebswirtschaftliche Anforderungen – intern	
z. B.	<ul style="list-style-type: none"> * erhoffte Kostensenkungseffekte * erhoffte Effizienzsteigerung * „Lücken“ in der Gesamtbanksteuerung
Betriebswirtschaftliche Anforderungen – extern	
Treiber sind v. a.	<ul style="list-style-type: none"> * Ratingagenturen * Kapitalgeber * Kunden * andere Marktteilnehmer

Abbildung 1: Gründe für die systematische Betrachtung operationeller Risiken

Die Regelungen von Basel II und auch nationale *gesetzliche Anforderungen* (z. B. KonTraG²⁷, HGB²⁸, KWG²⁹, MaRisk³⁰) erzwingen explizit oder implizit eine Auseinandersetzung damit. Aber nicht nur regulatorische, sondern auch *interne* betriebswirtschaftliche Gründe sprechen dafür, ein aktives und *quantitatives* Management operationeller Risiken zu

²⁶ Eine Bank, die aufgrund ihrer Größe beispielsweise lediglich aufsichtsrechtliche Anforderungen erfüllen will, wird die anderen beiden Dimensionen nicht explizit behandeln.

²⁷ Verpflichtung des Vorstands zur Verbesserung der Corporate Governance.

²⁸ Lt. § 289 Abs. 1 und § 317 Abs. 2 HGB muss ein Unternehmen Auskunft über Risiken und zukünftige Entwicklungen geben können. Eine ähnliche Forderung findet sich in § 91 AktG.

²⁹ Lt. § 25a Abs. 1 KWG müssen Banken Risikomanagement betreiben und haben zu dessen Dokumentation und Organisation bestimmte Auflagen zu erfüllen.

³⁰ Siehe Abschnitt 2.4.3.

betreiben: Es verspricht einerseits durch ein erhöhtes Risikobewusstsein Anregungen zu Kostensenkungen und zur Optimierung von Prozessen. Diese Potenziale sollten im Hinblick auf wachsenden Wettbewerbsdruck und eine zunehmend wertorientierte Unternehmensführung genutzt werden.³¹ Da operationelle Risiken untrennbar mit dem Geschäftsbetrieb verbunden sind, verursacht jeder Schaden Kosten. In Konsequenz ergeben sich sinkende Erträge und/oder verschlechterte Konditionen für Kunden. Andererseits führt ein aktives Risikomanagement zu sinkenden Schäden und steigert das Vertrauen im Markt. Sinkende Refinanzierungskosten können die Folge sein, woraus sich eine positive GuV-Wirkung ergibt. Die Behandlung operationeller Risiken ist daher auch aus Sicht *Externer* (Marktteilnehmer) sinnvoll, die solche Faktoren über Marktmechanismen bewerten.

Im Rahmen von Modellen der Gesamtbanksteuerung wurden operationelle Risiken bisher nur sehr pauschal und in isolierten Teilbereichen betrachtet. Diese Situation war vor allem einer mangelnden systematischen Datenbasis, aber auch einem Unverständnis für diese Risikoart geschuldet. In einigen Bereichen wurde die Risikobetrachtung früher schon anlass- (z. B. „Jahr-2000-Problem“) oder themenspezifisch (z. B. IT-Sicherheit) erfolgreich praktiziert. Übergreifende Ansätze, die isolierte Funktionen, wie z. B. das Business Continuity Management (BCM) oder Datensicherheitskonzepte, mit der Bank- und/oder Risikosteuerung zusammenzubringen, fehlten.³² Sie rücken zunehmend in das Interesse von Banken. Die Erkenntnis, dass eine systemische Sicht notwendig sei, führt zu einer verstärkten Beschäftigung mit operationellem Risiko. So wird es zum einen erforderlich, Risiken zu identifizieren, andererseits sie zu messen und aktiv zu managen. Das Risikomanagement sollte sich als Inhouse-Consulting im Unternehmen etablieren und als Service für das Management auf allen Ebenen eingeführt werden.³³ Quantitative Risikoanalysen dienen als Argumentations- und Entscheidungsgrundlage und machen Einsparpotenziale deutlich.³⁴ Eine Studie unterstreicht die steigende Bedeutung des OpRisk-Managements: Die Ausgaben hierfür am Markt werden bis zum Jahr 2011 jährlich um 9 % steigend auf dann 1,55 Mrd. USD prognostiziert.³⁵

Doch nicht nur für eine einzelne Bank ist es wichtig operationelle Risiken zu managen, sondern für das gesamte Finanzsystem: Froot wies nach, dass operationelle Risiken Illiquidität und systematische Risiken im Finanzsystem auslösen können.³⁶ Folglich ist es aus Sicht *aller* Share- und Stakeholder vorteilhaft, operationelle Risiken aktiv zu managen.

³¹ Natürlich nur unter der Voraussetzung, dass die dafür zu tätigen Aufwände ein erträgliches Maß besitzen.

³² Vgl. Tölle/Haußwald (2006), S. 352.

³³ Vgl. Brembach (2006), S. 54.

³⁴ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist natürlich zwischen den Vorteilen einer detaillierten Datenbasis und den Kosten zu deren Bereitstellung zu unterscheiden.

³⁵ Vgl. Chartis Research (2007), S. 5. Dort heißt es zudem: „financial institutions are seeing ORM as an initiative with strategic benefits, rather than just a tactical ‘tick-in-the-box’ exercise“.

³⁶ Vgl. Froot (2001).