



Management
& Technology
Consultants

White Paper | Risk Assessment

Risk Assessment als Methode zur Identifikation, Analyse und Bewertung operationeller Risiken

Inhaltsverzeichnis

Operationelle Risiken	2
Überblick Risk Assessment	2
Aufbau eines Risk Assessment-Modells	3
Der OPRCA-Ansatz	5
Risk Measurement	5
Bewertung Risk Assessment	7

Operationelle Risiken

Neben Markt- und Kreditrisiken treten in der jüngeren Vergangenheit Schäden durch Betrug, Systemfehler oder Kontrollschwächen und damit das Management operationeller Risiken in den Vordergrund. Operationelle Risiken, d.h. die Gefahr von Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten, wirken grundsätzlich in jedem Unternehmen und können maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit von Organisationen ausüben. Für Banken ist das Management operationeller Risiken spätestens seit Basel II regulatorische Notwendigkeit. Demnach sind die operationellen Risiken aller wichtigen Produkte, Tätigkeiten, Verfahren und Systeme zu identifizieren und zu bewerten. Die Notwendigkeit für die Überwachung und Reduktion operationeller Risiken ergibt sich jedoch nicht nur aus regulatorischen Verpflichtungen, sondern auch die Praxis zeigt, dass es sinnvoll ist, sich damit zu beschäftigen. So haben die Handelsskandale, die in den vergangenen Monaten die Finanzwelt erschütterten, deutlich gemacht, dass Schäden, die durch falsches Verhalten von Mitarbeitern und durch mangelhafte Prozesse entstehen, durchaus in den Milliardenbereich gehen können. Derart hohe Verluste mögen selten eintreffen, doch bereits „kleine“ Schäden, die sich nahezu tagtäglich beispielsweise durch unzureichende Systeme ergeben, sollten abgewendet werden, um nicht letztendlich auf Grund von Verkettungen ungünstiger Umstände ebenfalls in einen großen Verlust zu münden. Um sich vor Verlusten schützen zu können, ist es deshalb notwendig, operationelle Risiken frühzeitig zu erkennen und zu managen.

Eine Methode zur Identifizierung und Bewertung operationeller Risiken ist das Risk Assessment, das im Folgenden näher beleuchtet wird.

Überblick Risk Assessment

Risk Assessment identifiziert, analysiert und bewertet Risiken und dazugehörige Kontrollmaßnahmen durch die Befragung von Experten.

Ziel der Risikoidentifikation ist die Aufdeckung von Risiken, die mit den Prozessen, Produkten, Systemen und Organisationseinheiten eines Unternehmens einhergehen. Durch eine anschließende Risikoanalyse werden die identifizierten Risiken nach Ereignis und Ursache kategorisiert. Des Weiteren werden in diesem Schritt jedem Risiko der Risikobesitzer, Risikoverursacher und Risikoempfänger zugewiesen. Diese Rollen können, müssen jedoch nicht auf dieselbe Organisationseinheit entfallen. Das Ergebnis der Risikoidentifikation und -analyse besteht in einer Risikoliste, die die identifizierten Risiken exakt beschreibt.

Darauf baut die Risikobewertung auf. Sie schätzt unter Beachtung der möglichen Schadenshöhe und -häufigkeit das Verlustpotential, das sich durch die identifizierten Risiken ergibt.

Die Durchführung des Risk Assessments kann mit Hilfe von Fragebögen, Interviews, Workshops oder Software-Programmen stattfinden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Risk Assessments mit einer großen Anzahl an Mitarbeitern über alle Hierarchieebenen hinweg durchzuführen oder mit einer kleinen Auswahl von Mitarbeitern aus der gleichen Hierarchieebene, z.B. Führungskräften.

Aufbau eines Risk Assessment-Modells

Ein mögliches Risk Assessment-Modell besteht aus fünf Phasen:

Abbildung 1: Phasen eines Risk Assessment-Modells



Im ersten Schritt sind die für das Unternehmen relevanten Prozesse zu bestimmen. Dabei ist bei bereichsübergreifenden Prozessen besonders darauf zu achten, von allen beteiligten Organisationseinheiten eine Einschätzung der darin vorhandenen Risiken und Kontrollen zu erhalten. Ziel dieser Phase ist die Erstellung detaillierter Prozesslandkarten.

Im nächsten Schritt wird eine eigenständige Stichprobe aus der Grundgesamtheit der Aktivitäten bestimmt.

Die existierenden Prozesslandkarten und Daten aus der Risikobewertung werden hier überprüft. Ergebnisse dieser Phase sind eine Methode der Stichprobenerhebung und eine Datenbasis der ausgewählten Aktivitäten.

Darauf folgt die Messung von Risiken und Kontrollmaßnahmen. In diesem Schritt werden Risiken auf Prozessebene sowie Kontrollmaßnahmen und Möglichkeiten, Risiken zu reduzieren, identifiziert und überprüft. Die Risiken, die in den Prozessen liegen, sind zu messen. Danach sind die Effektivität der vorhandenen Kontrollmaßnahmen zu bewerten und Lücken in den Kontrollen abzuschätzen. Anschließend ist das nach den Kontrollen verbleibende Restrisiko zu messen. Schließlich sind minimale bzw. maximale Risikotoleranzgrenzen zu definieren. Diese Phase zielt einerseits darauf ab, den Bestand an Risiken und Kontrollmaßnahmen zu überprüfen, andererseits, die Risikotoleranz der Bank zu bestimmen.

Im nächsten Schritt wird entschieden, wie mit den Risiken umgegangen werden sollte. Zuerst sind hier die Risiken für die Analyse der Risikobehandlung zu priorisieren. Anschließend sind Möglichkeiten festzusetzen, wie mit den Risiken umgegangen werden kann. Daraufhin wird ein Maßnahmenplan zum Umgang mit den identifizierten Risiken erstellt. Das nach Umsetzung der Maßnahmen voraussichtlich noch bestehende Restrisiko wird hochgerechnet. Insoweit werden in dieser Phase Pläne zum Umgang mit Risiken fixiert, eine Wertungsliste zum Umgang mit Risiken erstellt sowie Möglichkeiten der Prozessverbesserung aufgezeigt.

Im letzten Schritt ist ein Reporting zu entwickeln, das die Ergebnisse des Risk Assessments der Organisationseinheiten zusammenfasst. Hierbei sind prozessuale Risiken und Kontrollen zu reporten. Die geplanten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken sind dabei ebenfalls zu überwachen. Diese Phase zielt darauf ab, ein Risk Assessment Reporting zu erstellen, den Input für das Reporting zu sammeln und einen Plan zur Implementierung zu erstellen.

Das Risk Assessment-Modell enthält folgende Vorteile und Grundsätze:

Die Methode der Stichprobenerhebung bietet die Möglichkeit, das Risiko für eine eigenständige Auswahl zu messen (z.B. Kunden, Konten, Portfolios, Transaktionen).

Risiken und Kontrollen, die bereichsübergreifende Prozesse und wichtige Abhängigkeiten zwischen den Organisationseinheiten betreffen, werden von allen betroffenen Einheiten bewertet.

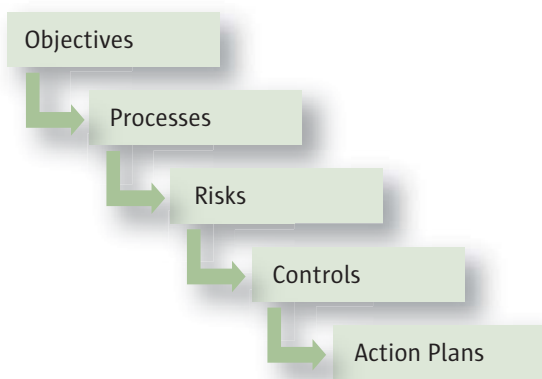
Die Entwicklung detaillierter Prozessströme wird transparent; Hauptaktivitäten und Verantwortlichkeiten sind deshalb eindeutig identifiziert. Die Kontrollen werden kategorisiert (z.B. automatische, manuelle, präventive, oder nachträglich aufdeckende Kontrollen). Die identifizierten Prozessströme können außerdem zusätzlich für Training, Prozessdokumentation und Analyse der Stellenbesetzung verwendet werden.

Durch das Reporting sind klare Verantwortlichkeiten für die Verbesserung der Prozesse sowie das Risk Management definiert. So sind die Organisationseinheiten verantwortlich, Risiken zu managen und zu kontrollieren und Maßnahmen so auszuführen, wie sie während des Risk Assessments identifiziert wurden.

Der OPRCA-Ansatz

Das zuvor beschriebene Modell basiert auf dem „OPRCA-Ansatz“.

Abbildung 2: Der OPRCA-Ansatz



Für das Unternehmen und die Organisationseinheiten sind geschäftliche, strategische und risikobezogene Ziele zu identifizieren („Objectives“). Anschließend sind die Prozesse des Unternehmens zu identifizieren und zu definieren. Ebenso sind die einzelnen Schritte bzw. Aktivitäten, aus denen die Prozesse bestehen, herauszuarbeiten („Processes“). Mit Hilfe eines objektiven und umfassenden Ansatzes werden bekannte und mögliche Risiken, die in den einzelnen Prozessschritten auftreten können, identifiziert und definiert. Die Ursachen-Faktoren der identifizierten Risiken werden analysiert („Risks“). Anschließend werden sowohl die Wirksamkeit interner Kontrollen als auch der Mangel an Kontrollen hinsichtlich der identifizierten Risiken identifiziert und objektiv bewertet („Controls“). Darauf aufbauend sind Pläne zu erarbeiten, die darauf abzielen, Defizite bei den Kontrollen zu beseitigen („Action Plans“).

Risk Measurement

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, Risiken qualitativ oder quantitativ zu messen. Ein qualitativer Ansatz zum Messen operationeller Risiken wird verwendet, falls sich die Risiken nicht zur Quantifizierung eignen oder wenn nicht genügend Daten vorhanden sind, um eine Quantifizierung vorzunehmen.

Ein quantitativer Ansatz hingegen wird verwendet, wenn verlässliche Daten vorhanden sind, um die sich aus dem Risiko ergebende Schadenshöhe zu messen. Hierfür sind die verschiedenen Schadenshöhen in Intervalle zu unterteilen, wobei jedem Intervall eine Häufigkeit zugeordnet wird. Somit ergibt sich ein „Risiko-Score“. Die Risiko-Scores werden aggregiert. Darüber hinaus sind die Kontrollen hinsichtlich verschiedener Kriterien

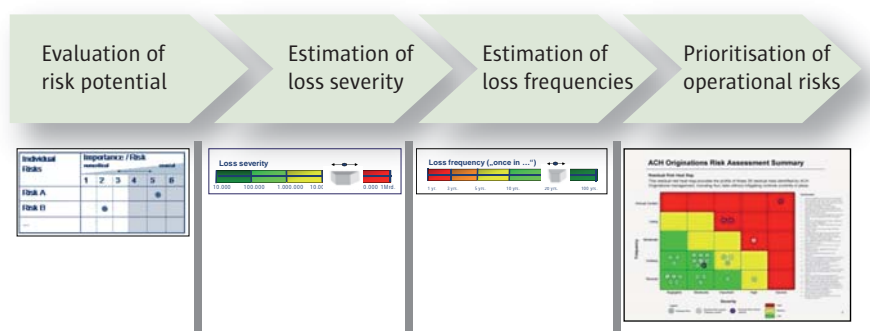
(z.B. Effektivität) zu bewerten. Das Ergebnis ist ein „Kontroll-Score“. Die Kontroll-Scores werden anschließend auf Ebene der Risiken gewichtet.

Somit ist es möglich, die Risiko-Scores der Kernprozesse verschiedener Organisationseinheiten miteinander zu vergleichen.

Das zuvor vorgestellte Risk Assessment-Modell geht von einem semi-quantitativen Ansatz aus.

Beispiel für semi-quantitative Messung von Risiken

Abbildung 3: Vorgehensweise bei einem semi-quantitativen Messen operationeller Risiken



Zuerst wird das Risikopotential geschätzt. Hierzu werden alle zuvor identifizierten Risiken mittels eines „Schulnoten“-Systems bewertet. Ziel ist, dadurch eine Aussage zu treffen, wie wichtig diese Risiken sind, wobei „Note“ 1 für unkritisch und „Note“ 6 für höchst kritisch stehen (z.B. Risiko A ist ein eher kritisches Risiko; Risiko A erhält somit „Note“ 5; Risiko B wird als relativ unkritisch betrachtet; Risiko B wird deshalb mit „Note“ 2 bewertet).

Anschließend wird die mögliche Schadenshöhe geschätzt. So wird hier angegeben, wie hoch der erwartete Schaden sein würde, falls z.B. Risiko A eintreten würde. Diese Bewertung kann durch die Vorgabe von Intervallen unterstützt werden (z.B. Intervall 1: Schadenshöhe zwischen TEUR 10 – TEUR 100, Intervall 2: Schadenshöhe zwischen TEUR 100 – TEUR 1.000, etc.). Es ist sinnvoll, hier einen Schwellenwert festzulegen, ab dem Risiken überhaupt zu erfassen sind, z.B. TEUR 10. Die festgesetzten Intervalle wiederum können in den Ampelfarben gestaltet sein (geringer Schaden – grün, mittlerer Schaden – gelb, sehr hoher Schaden – rot).

Nach der Höhe des möglichen Schadens wird die Schadenshäufigkeit geschätzt. Die Bewertung wird durch die Annahme von Szenarien verfeinert, beispielsweise geschätzte Schadenshäufigkeit von Risiko A in einem „typischen“ Geschäftsjahr oder Schadenshäufigkeit von Risiko A in einem „worst case“-Geschäftsjahr. Auch hier ist es möglich, die Einschätzung durch Vorgabe von Intervallen zu unterstützen (z.B. Schaden verursacht

durch Risiko A tritt auf einmal im Jahr / alle 3 Jahre / alle 5 Jahre / etc.) und diese farblich darzustellen (z.B. einmal im Jahr – rot, alle 100 Jahre – grün).

Abschließend erfolgt eine Priorisierung der operationellen Risiken. Durch Multiplikation der zuvor ermittelten Schadenshäufigkeit mit der Schadenshöhe wird das Verlustpotential des operationellen Risikos bestimmt. Des Weiteren werden die Ergebnisse in eine „Risk-Map“ eingetragen. Darunter ist eine Matrix zu verstehen, deren Achsen die geschätzte Schadenshöhe und -häufigkeit zeigen. Die einzelnen Felder der Risk-Map können zur besseren Veranschaulichung mit Ampel-Farben hinterlegt sein (z.B. „grünes Feld“ für Verluste, die äußerst selten vorkommen und sehr gering ausfallen; „rotes Feld“ für Verluste, die zwar ebenfalls äußerst selten vorkommen, aber sehr hoch ausfallen).

Auf diese Weise ist es möglich, sich einen Überblick über das Verlustpotential der Risiken zu verschaffen. Des Weiteren ist es möglich, in der Risk-Map die Risiken vor und nach Maßnahmen darzustellen, um so die Auswirkung der Maßnahmen zu veranschaulichen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, auch die Daten des letzten Risk Assessments einzutragen und so die Entwicklung der Risiken zu vergleichen.

Bewertung Risk Assessment

Ein Vorteil des Risk Assessments ist, dass sich diese Methode zur Identifikation und Bewertung operationeller Risiken relativ schnell einführen und durchführen lässt.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass keine historischen Daten benötigt werden. So ist es nicht notwendig, auf eine interne Verlustdatenbank zurückzugreifen, wie es bei statistischen Bewertungsmethoden der Fall ist. Stattdessen nutzt das Risk Assessment gezielt das vorhandene Wissen der Mitarbeiter.

Eine mögliche Schwachstelle des Risk Assessment kann sich daraus ergeben, dass ein gewisses Maß an Subjektivität in die Bewertung einfließt. Sofern in unterschiedlichen Unternehmensbereichen verschiedene Risk Assessment Ansätze zur Anwendung kommen, kann überdies die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt sein.

Zusammenfassend lässt sich deshalb sagen, dass Risk Assessment eine relativ einfach anzuwendende Methode ist, sich einen Überblick über bestehende Risiken, Kontrollmaßnahmen und Mängel zu verschaffen. Es ist jedoch ratsam, darüber hinaus zusätzlich statistische Verfahren zur Bestimmung der Verlustverteilung operationeller Risiken anzuwenden.

BearingPoint hat Risk Assessments und andere Operational Risk Management-Instrumente für internationale Banken konzipiert und entsprechende Konzepte implementiert. BearingPoint kann auch Sie unterstützen, ein aussagekräftiges Risk Assessment zur Identifizierung, Analyse und Bewertung operationeller Risiken aufzubauen und zu etablieren.

Wir helfen unseren Kunden, messbare und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

BearingPoint wendet sich als ein führendes Management- und Technologieberatungsunternehmen an die Forbes Global 2.000-Unternehmen sowie viele der weltweit größten öffentlichen Einrichtungen. Unsere mehr als 16.000 engagierten und erfahrenen Mitarbeiter unterstützen Organisationen rund um den Globus bei der Lösung ihrer dringendsten und wichtigsten Aufgaben – und das tagesin, tagaus. Durch unseren kooperativen und flexiblen Ansatz helfen wir unseren Kunden, praktische, nachhaltige und messbare Ergebnisse zu erzielen, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und die passenden Lösungen umsetzen zu können.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter www.bearingpoint.com oder www.bearingpoint.de.

Kontakt:

fsmarketingeurope@bearingpoint.com | +49.69.13022.3300

BearingPoint GmbH
Speicherstraße 1
60327 Frankfurt am Main - Germany

www.bearingpoint.de | www.bearingpoint.com