

Basel II – Vorteile durch systematische Steuerung der operationellen Risiken

von Jens Verstaen, freier Journalist, München

Vor gut einem Jahr, im April 2003, hat der Baseler Bankenausschuss das dritte und letzte Konsultationspapier für die neuen Eigenkapitalvereinbarungen von Kreditinstituten – bekannt unter dem Namen "Basel II" – veröffentlicht. Zwar werden diese wohl erst Ende des Jahres 2006 aufsichtsrechtlich wirksam werden. Doch für die Berechnung der Eigenkapitalunterlegung von operationellen Risiken fließen je nach gewähltem Bemessungsansatz bereits Daten seit dem 1. Januar 2004 ein. Banken und Sparkassen sollten sich daher schon jetzt mit diesem Thema auseinandersetzen. Zumal sie bei reduzierten Risiken schon heute von niedrigeren Risikokosten sowie besseren Ratings und damit geringeren Kapitalkosten profitieren können.

Während die Mindesthöhe des haftenden Eigenkapitals (hEK) der Banken bisher nur von Kredit- und Marktrisiken abhängig war, werden in Zukunft auch die operationellen Risiken in die hEK-Quote mit einfließen. Die Richtlinien des internationalen Bankenausschusses definieren diese Risiken als „Gefahr von unmittelbaren oder mittelbaren Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder externen Ereignissen eintreten.“ Beispiele hierfür sind mangelnde Dokumentation, menschliches Versagen oder Störungen in den Computersystemen einer Bank. Die neuen Eigenkapitalverordnungen sehen vor, dass Banken diese Risiken in Zukunft mit haftendem Eigenkapital unterlegen, einer aufsichtsrechtlichen Prüfung unterziehen und offen legen.

Dadurch ergeben sich zwei grundsätzliche Auswirkungen: Zum einen müssen operationelle Risiken systematisch gemessen und beurteilt, zum anderen konkrete Maßnahmen festgelegt werden, um sie zu reduzieren.

Bisher herrschte in den meisten Banken und Sparkassen eine anlass- und projektbezogene Steuerung der operationellen Risiken: Zu besonderen Ereignissen, beispielsweise bei der Einführung einer neuen IT-Infrastruktur, wurden konkrete Maßnahmen wie etwa eine Verfügbarkeitsüberprüfung ergriffen. Ein permanentes Management der operationellen Risiken fand nicht statt.

Doch nun muss in der Finanzbranche ein Paradigmenwechsel stattfinden. Die Banken müssen ihre operationellen Risiken systematisch kontrollieren und steuern. Einen ersten Schritt hierzu bilden etwa Maßnahmen wie regelmäßiges Prozess-Monitoring und laufende Prozessoptimierung.

Wer die Wahl hat... – drei verschiedene Bewertungsansätze

Bei der Bemessung der betrieblichen Risiken lässt Basel II, ähnlich wie bei den Kreditrisiken, den Banken die Wahl zwischen drei verschiedenen Ansätzen mit jeweils unterschiedlicher Komplexität:

- Beim *Basisindikatoransatz* (Alpha-Ansatz) fließen bei der Berechnung des notwendigen Eigenkapitals nur zwei Faktoren mit ein: Der derzeitige

Bruttoertrag der Bank und ein konstanter Faktor " α ", der durch Basel II festgelegt ist.

- Der *Standardansatz* (Beta-Ansatz) ermittelt die Eigenkapitalunterlegung ebenfalls an Hand des Bruttoertrages. Allerdings differenziert Basel II hierbei zwischen acht unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Mit je nach Geschäftsfeld unterschiedlichen, ebenfalls von Basel II festgelegten " β "-Faktoren, wird der Bruttoertrag bewertet und damit die Eigenkapitalunterlegung kalkuliert.
- Die *fortgeschrittenen Bemessungsansätze* (Advanced Measurement Approach - AMA) umfassen den internen Bemessungs-, den Verlustverteilungs- und den Scorecard-Ansatz. Allen drei ist gemeinsam, dass die Ermittlung der Eigenkapitalunterlegung einerseits auf tatsächlich eingetretenen Schadensfällen (Ex-post-Betrachtung), andererseits auf Einschätzungen zur aktuellen Risikosituation durch Risikoinventur beziehungsweise Self-Assessment (Ex-ante-Betrachtung) beruht.

Die ersten beiden Ansätze sind relativ einfache Verfahren, deren Bewertung allerdings nicht verursachungsgerecht ist. Denn mit steigendem Bruttoertrag müssen die Banken mehr haftendes Eigenkapital unterlegen. Dafür ist der Einsatz dieser Ansätze auch mit vergleichsweise geringen Anforderungen verbunden: So ist für den Basisindikatoransatz keine Schadensdatensammlung erforderlich. Der Standardansatz verlangt zwar eine Sammlung von Schadensfällen; diese fließt allerdings nicht in die Risikoberechnung mit ein. Lediglich bei den fortgeschrittenen Bemessungsansätzen spielt die tatsächliche Risikosituation der Bank bei der Ermittlung der Eigenkapitalquote eine Rolle. Banken, die geringere betrieblichen Risiken aufweisen – also beispielsweise über sehr sichere und zuverlässige IT-Systeme verfügen – oder systematische Maßnahmen zur Verringerung dieser Gefahren ergreifen, benötigen nach dem AMA-Ansatz von Basel II weniger haftendes Eigenkapital.

Nicht nur beim fortgeschrittenen Ansatz ist Risikomanagement sinnvoll

Die operationellen Risiken sind seit den 1990er Jahren zunehmend in den Fokus der Banken geraten. Auslöser waren spektakuläre Fälle wie beispielsweise die Geschäfte des ING-Baring-Händlers Nick Leeson. Mittlerweile haben Kreditinstitute das operationelle Risiko nach dem Kreditrisiko als zweitwichtigste Kategorie ausgemacht.

Gerade wegen der Bedeutung dieser Risikogruppe ist auch für Banken und Sparkassen, die den Basisindikatoransatz oder Standardansatz verwenden, eine laufende Kontrolle und Steuerung der operationellen Risiken lohnend. Sie profitieren durch ein systematisches Risikomanagement beispielsweise von einer Stärkung des Betriebsertrags und der Eigenkapitalbasis auf Grund reduzierter operationeller Risiken. Zudem ergeben sich auch Auswirkungen auf die Refinanzierung der Kreditinstitute. So hat die US-amerikanische Rating-Agentur Moody's mitgeteilt, die Beurteilung der Banken in Zukunft verstärkt an den operationellen Risiken zu messen. Damit würden Kreditinstitute, die sich aktiv mit den Risiken auseinandersetzen, unter Umständen ein besseres Rating erzielen – was wiederum zu günstigeren Refinanzierungsmöglichkeiten führen kann.

„Mit der systematischen Steuerung und Kontrolle der operationellen Risiken auch beim Standard- beziehungsweise Basisindikatoransatz treffen Banken und Sparkassen neben der Erschließung von Ertragspotenzialen außerdem Vorbereitungen für den Einsatz der fortgeschrittenen Bemessungsansätze“ erklärt Dr. Georg Leppelmann, Leiter der Banking Community im Consulting von Siemens Business Services Deutschland. Dass ein Umstieg auf diese durchaus interessant sein kann, verdeutlicht folgendes Rechenbeispiel:

Rund ein Achtel des derzeitigen haftenden Eigenkapitals muss für operationelle Risiken vorbehalten werden. Bei einer Entlastung durch AMA um 25 Prozent und einem haftenden Eigenkapital von 200 Millionen Euro ergibt sich eine Einsparung an haftendem Eigenkapital von rund 6,25 Millionen Euro. Dadurch können die Kapitalkosten verringert oder der Kreditrahmen erhöht werden. Beides führt zu einer Stärkung der Wettbewerbssituation des jeweiligen Kreditinstituts.

IT-Risiken mit Hilfe externer Dienstleister effizient managen

Eine Gruppe an operationellen Risiken, die zunehmend in den Fokus der Banken und Sparkassen rückt, sind die IT-Risiken. Mittlerweile bildet die Technik das Rückgrat für die meisten Geschäftsprozesse in der Finanzbranche. Doch je komplexer die IT-Infrastruktur im Unternehmen, desto größer ist das Risiko von Ausfällen, Systemfehlern oder Ineffizienzen. Die IT-Risiken lassen sich dabei in interne und externe unterteilen.

Zu den internen IT-Risiken zählen beispielsweise fehlerhafte oder falsch implementierte IT-Systeme, Probleme mit internen Rechnernetzen oder Systemabstürze. Externe IT-Risiken entstehen durch Bedrohungen und Angriffen von Außen. Dazu zählen etwa die Gefahren durch Computerviren, Hackeraktivitäten oder der Zusammenbruch externer Netze.

Für die Reduzierung ihrer IT-Risiken vertrauen die Banken in der Regel auf professionelle Hilfe. Zahlreiche IT-Dienstleister bieten speziell im Hinblick auf Basel II umfangreiche Services an und unterstützen die Kreditinstitute bisher erfolgreich bei der Verbesserung ihrer operationellen Risiken. So umfassen beispielsweise die Leistungen von Siemens Business Services

- Erstellen einer konsistenten Sicherheitsstrategie
- Sicherheitsmanagement: sichere Netze, sichere Arbeitsplätze, sichere Anwendungen, sicherer Betrieb und sichere Infrastruktur
- Prozess-Monitoring und Performance Measurement
- Datenmanagement (Schadensdaten mit Historisierung und Forecast)
- Availability Management
- bis hin zur Verringerung der Risiken durch Outsourcing und Service-Level-Management.

Die Siemens-Tochter unterstützt dabei die Unternehmen in zweierlei Hinsicht: Einerseits bietet der IT-Dienstleister fachspezifische Beratung und erstellt zusammen mit dem Kreditinstitut bedarfsgerechte Konzepte für die Anforderungen von Basel II sowie zur Bewältigung der operationellen Risiken.

Auf der anderen Seite setzt Siemens Business Services die entwickelten Konzepte auch in die entsprechenden Lösungen um.

Investitionen, die sich auszahlen

Auch wenn das Management der operationellen Risiken und damit auch der IT-Risiken für die Banken zuerst einmal mit Kosten verbunden ist - die Ausgaben lohnen sich. Denn die strukturierte Erfassung, Bewertung und Steuerung fördert den effizienten Einsatz des Eigenkapitals und trägt damit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bei – selbst bei der Verwendung des Standard- oder Basisindikatoransatzes. Systematische Maßnahmen zur Verringerung der operationellen Risiken sind für Banken Investitionen, die sich auszahlen. Denn nur die Kreditinstitute, die sich aktiv mit den Risiken ihrer Prozesse und IT-Systeme auseinandersetzen, werden ihre betrieblichen Risiken minimieren, die Eigenkapitalquote und schließlich ihre Kosten senken – unabhängig vom gewählten Ansatz nach Basel II.