

RISIKOANALYSE

Der Kunde als Partner

Risikotransfer ■ Ein qualitativer und ein quantitativer Ansatz zur Analyse von operationellen Risiken in Finanzinstituten.

Eine der grundlegendsten Aufgaben heutiger Finanzinstitute ist der Unterhalt eines effektiven Risikomanagements unter aktuellen Marktbedingungen. Es überrascht nicht, dass diese oder ähnliche Aussagen die zunehmenden Diskussionen über operationelles Risikomanagement, die unter Experten in diesem Bereich stattfinden, in Gang halten. Bislang stand vor allem die Thematik der

quantitativen Analyse kann dem Anspruch eines modernen operationellen Risikomanagements gerecht werden.

Risk Mapping

Wirkungsvolle Instrumente für das «Risk Mapping» erleichtern die systematische Erkennung, Bewertung sowie den Abbau von operationellen Schwachstellen innerhalb von Finanzinstituten. Ein Expertenteam des Finanzinstituts ermittelt die Risiken in einem kontrollierten Brainstorming-Prozess, bei dem mit Hilfe einer Liste von Schlüsselwörtern oder Ausdrücken die Erkennung von operationellen Risiken im Unternehmen angeregt wird.

Modernes Risikomanagement anerkennt die Notwendigkeit eines interdisziplinären Ansatzes mit einer ganzheitlichen oder «360 Grad»-Betrachtung der Risiken.

Die für die Bewertung dieser Risiken erforderliche Diskussion wechselt laufend zwischen den einzelnen Risiken hin und her. Dies ist beabsichtigt und fördert die umfassende Betrachtung aller Risikopotentiale, denen das Finanzinstitut ausgesetzt ist.

So wird jedes Risiko bzw. jede Risikogruppe verwandter Szenarien erkannt. Das Team muss danach zu einem Konsens bezüglich der relativen Auswirkung und der Wahrscheinlichkeit jedes Schadensszenariums gelangen.

Bevor alle Risiken in einem Risikoprofil aufgeführt werden, legt das Team eine Schutzziellinie für die operationellen Risiken fest. Diese Linie beschreibt die generelle Risikotoleranz des Finanzinstituts.

Alle Risikopotentiale oberhalb der gesetzten Schutzziellinie sind mittels geeigneter Massnahmen (technisch, finanziell) zur Risikominderung anzugehen. Natürlich ist dieser Vorgang kein einmaliger Prozess, sondern muss überwacht und regelmässig wiederholt werden.

Der Prozess der Risikoquantifizierung gliedert sich in zahlreiche Phasen und erfordert wie der Mapping-Prozess die Mitwirkung von Fachleuten seitens des Finanzinstitutes. Dabei wird das Hauptgewicht auf drei Informationsquellen gesetzt: die Sachkenntnis der Teammitglieder, die Erfahrungen und Daten der Organisation sowie die relevanten Statistiken der Branche und anderer externer Quellen. Im Hinblick auf operationelle Risiken innerhalb von Finanzinstituten muss jedoch in erheblichem Masse auf das Expertenwissen des Teams zurückgegriffen werden, da historische Schadensdaten für ein einzelnes Institut oder eine Branche nur in begrenztem Umfang verfügbar sind.

Risikoprofil erstellen

Das Ziel des Quantifizierungsprozesses ist die Erstellung eines stochastischen Risikoprofils der erkannten Risiken.

Der Prozess beginnt mit der Ermittlung der durchschnittlichen erwarteten oder bekannten jährlichen Schadenszahl. Diese dient als Schätzung für die Häufigkeit der Einzelschäden pro Jahr. Die zweite Information betrifft den

RENÉ F. MANSER*

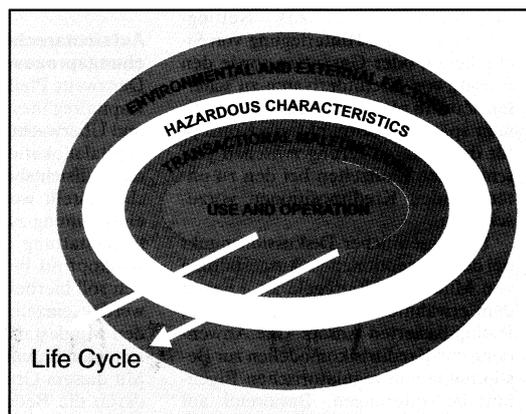
Kredit- und Marktrisiken im Mittelpunkt der Diskussionen, da geeignete technische Modelle entwickelt wurden und von grösseren Finanzinstituten auch angewandt werden. Studien konnten jedoch auch belegen, dass operationelle Risiken die potentiell grösste und schädlichste aller Risikoklassen darstellen, denen ein Finanzinstitut ausgesetzt sein kann.

Das erhebliche Potential von operationellen Risiken wurde nicht erst durch die grossen Schäden seitens der Barings Bank oder der Sumitomo Bank erkannt, aber derartige Schadensfälle haben die operationellen Risiken heute ganz oben auf die Tagesordnung des Top-Managements gesetzt.

Folgende Problembereiche betreffen das Management von operationellen Risiken:

- Die Anwendung eines integrierten Ansatzes erfordert ein unternehmensweites Engagement, was finanziell aufwendig sein kann.
- Daten zu operationellen Risiken einzelner Institute oder ganzer Branchen sind nur sehr beschränkt verfügbar.
- Hohe operationelle Risiken haben tendenziell eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit, so dass Schadeninformationen in der Regel nicht verfügbar sind.
- Aufsichtsbehörden üben bei der Frage des Managements von operationellen Risiken zunehmend stärkeren Druck aus.

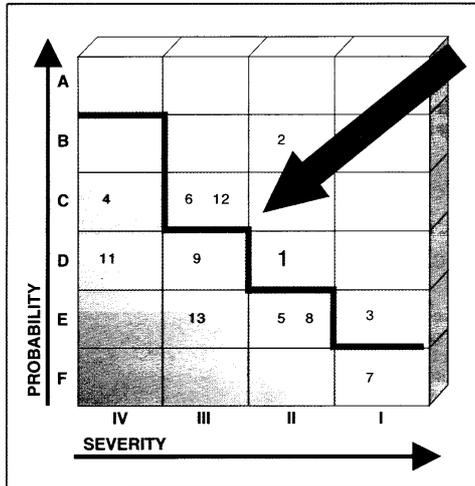
Nur die Kombination einer qualitativen Risikoidentifikation mit einer



grössten zu erwartenden Schaden. Diese Frage ist in der Regel relativ einfach zu beantworten, da den Auswirkungen eines Schadensfalls meist natürliche Grenzen gesetzt sind. Im dritten Schritt wird das Team aufgefordert, sich vorzustellen, dass der betreffende Scha-

* Zürich Re.

RISIKOANALYSE



densfall 100mal bzw. bei 100 Unternehmen des gleichen Typs je einmal, dafür aber mit deutlich verminderter Höhe, eintritt. Mit diesen Informationen können der durchschnittliche

Risikogruppen oder Risiken innerhalb einer bestimmten Sparte miteinander kombiniert werden.

Als Resultat dieser Analyse kann die mögliche Risikominderung für eine

Schaden, der erwartete jährliche Gesamtschaden und die CDF (Cumulative Distribution Function, die Verteilungsfunktion), d.h. die Wahrscheinlichkeit, mit der der Gesamtschaden kleiner als ein gegebener Betrag ist, mathematisch berechnet werden. Dieser Vorgang wird für jedes im Verlaufe des qualitativen Prozesses erkannte Risikoszenario wiederholt.

Nach der Ermittlung der Wahrscheinlichkeit für einzelne Schäden können im Rahmen einer Monte-Carlo-Simulation ausgewählte Risiken,

Geschäftssparte zum Beispiel durch die Auswirkungen eines Outsourcing untersucht werden. Dabei werden die bestehenden Risikopotentiale durch die neuen des Outsourcing ausgetauscht im Bestreben, eine Risikominderung zu erreichen.

Diese Kosten-Nutzen-Analyse kann zu Änderungen der Risikomanagementstrategie oder zur Einrichtung eines zusätzlichen Mechanismus zur Risikokontrolle herangezogen werden und letzten Endes zu einem transparenteren, klareren Bild für Kapitalzweckungsführer führen. In Kombination mit den Modellen für Kredit- und Marktrisiken kann sie der Schaffung eines unternehmensweiten Integrated-Risk-Management-Prozesses den Weg ebnen.

Die Kombination des gesamten Prozesses sorgt nicht nur für mehr Transparenz mit Blick auf das Risikoprofil eines Finanzinstituts, sondern eröffnet auch die Chance, die von der Versicherungsbranche bereitgestellten alternativen Risikotransfer- oder Risikofinanzierungsinstrumente zur Schadensminderung effektiv zu nutzen. ☞

FINANCIAL SERVICES

Neues Marktsegment

Zürich IC² ■ Vor sechs Monaten wurde die Zürich IC² – eine Tochtergesellschaft der Zürich Financial Services Group – gegründet mit dem Zweck, unter anderem auch Banken in der effizienten Steuerung ihrer operationellen Risiken zu beraten. Dabei kann sie auf das Know-how ihrer Muttergesellschaft zurückgreifen und dieses ertragbringend vermarkten.

Anlässlich der GARP (Global Associates of Risk Professionals)-Konferenz in New York im Januar sei aufgefallen, wie stark sich die Teilnehmer für die Seminare über das Management operationeller Risiken interessiert haben, erklärt René F. Manser, Senior Vice President Conti-

BRIGITTE STREBEL

mental Europe von Zürich IC², einer Tochtergesellschaft der Zürich Financial Services, die neu im Markt als Riskmanagement-Consultant auftritt. Der Basler Accord lässt insgesamt vier unterschiedliche Approaches für das Management operationeller Risiken zu, nämlich den «Basic, Standard and Internal Measurement sowie Loss Distribution Approach». Ausserdem dürfte der Basler Ausschuss entscheiden, dass nur jene Banken, die im internen Measurement Approach den hohen Standard einhalten, auch Versicherungen zur Reduktion ihrer Eigenkapitalunterlegung (Capital Charge) anrechnen können. Und genau hier hat gemäss René F. Manser die Zürich IC² die Marktlücke im Sinne einer Value Proposition geortet. Sie will den Banken

Datenbank als Benchmark-Tool

Die Knowledge-Datenbank von IC² First (Financial Institution Risk Scenario Trends) soll überall dort Hilfe bringen, wo die interne Datenbasis nicht genügt. Hier werden die durch operationelle Risiken provozierten Schadenfälle der letzten zehn Jahre gespeichert. Die knapp 3000 Datensätze werden laufend ergänzt und gepflegt. Die Schadendatenbank kann als Benchmark-Tool verwendet werden. Banken können sich dadurch mit vergleichbaren anderen Instituten, Produkten, Geschäftsfeldern, Organisationsgegebenheiten und Risikokategorien messen. Auf diese Weise werden Risk-Mitigation-Techniken unterstützt. Dabei handelt es sich um den Einsatz von Versicherungslösungen im Sinne des Risikotransfers sowie um die Verbesserung interner Kontrollen im Sinne der Limitensetzung.

zeigen, wie sie dies effektiv auch erreichen können. Laut Basel gelten als operationelle Risiken jene, die unmittelbaren oder mittelbaren Verluste, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten. («Risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people or systems or external events.

This includes legal risks, but not strategic and reputational risks.» BIS). Diese Definition lasse aber noch viel Raum für weitere Diskussionen offen, betont René F. Manser, denn operationelle Risiken würden sich kaum durch einen einzigen Satz definieren lassen.

«Wir wollen den Banken helfen, ihre operationellen Risiken transparent darzustellen, dabei die erforderlichen Prioritäten zu setzen und die Dynamik der Risiken übersichtlich aufzuzeigen.» «Wir beurteilen die Risiken einer Bank auch strategischer und weniger aus der reinen Audit-Perspektive heraus», erklärt René F. Manser, «wir sind uns auch bewusst, dass die Datengrundlagen immer ungenügend sind. Entsprechend versuchen wir auf strukturierte Art und Weise, die Daten aus den jeweiligen Systemen herauszuholen und im Sinne eines «Operational

Value at Risk» zu analysieren.» Dies alles soll letztlich dazu dienen, die Eigenmittelunterlegung oder Capital Charge im Sinne des Basler Accords zu vermindern.

Die Zürich IC² identifiziert, evaluiert und quantifiziert die operationellen Risiken in einem zweitägigen Workshop mit sämtlichen in der Bank in diesem Thema involvierten Teamleadern aus allen Geschäftssparten (Kreditabteilung, Zahlungsverkehr, Logistik, Asset Management, Recht, Personal, Compliance und innere Dienste usw.). Mit ihrer inhouse entwickelten Total-Risk-Profilierung-Methode werden im Top-down-Approach-Verfahren zunächst die Workshop-Teilnehmer für die Komplexität und Dynamik der Risiken und die abteilungsübergreifenden Verbindungen sensibilisiert. Es geht auch darum, die Gesamtheit der Bank auf ihre operationellen Risiken hin zu untersuchen. Dies im Sinne eines «guided brainstorming», in dem die Berater als unabhängige «advocati diaboli» Fragen aufwerfen, die sonst keiner inhouse zu stellen wagt. Die meisten Teilnehmer an solchen Workshops würden sich erstmals bewusst, wie sehr sie risikomässig voneinander abhängig sind. Anhand von Stress Tests würden die Auswirkungen eines Schadensereignisses auf die Produktion, die Kundenbeziehung und die Geschäftsentwicklung aufgezeichnet, erklärt René F. Manser. Dabei gehe es auch darum, den eigentlichen Worst Case zu definieren. ■



René F. Manser, Senior Vice President Zürich IC².



Hauptsitz der Zürich Versicherung am Mythenquai.

RISK MANAGEMENT

Von externen Daten lernen

Operationelles Risiko (3) ■ Externe operationelle Verlustdatenbanken haben an Bedeutung gewonnen. Für den Einsatz eines bankinternen Messverfahrens zur Festlegung des regulatorischen Kapitals qualifiziert sich nämlich nur, wer neben internen auch externe Daten rigoros in seine Analyse einbezieht. Auf Grund der problematischen Übertragbarkeit von fremden Verlustfällen auf die eigene Bank ist allerdings nicht offensichtlich, wie die externen Daten zu verwenden sind.

Das neue Basler Arbeitspapier zur regulatorischen Behandlung von operationellen Risiken hat die Diskussion um die Sammlung von operationellen Verlusten wesentlich intensiviert. Mit dem «Advanced Measurement Approach» (AMA) wird nämlich

schen oder regulatorischen Kapitals, wie z.B. das im Basler Arbeitspapier vorgeschriebene 99,9%-Quantil, nur sehr ungenau geschätzt werden. Zur besseren Modellierung des Verteilungsrandes ist man daher auf externe Daten angewiesen. Beim Versuch, sei-

nicht zufällig verläuft, sondern gewisse Verlustarten systematisch nicht berücksichtigt. Man spricht hier von einem Selection Bias. Bei externen Datenbanken, die öffentliche Verlustfälle beinhalten, besteht der Selection Bias darin, dass nur gewisse Verlustarten im Normalfall publik werden. So findet man sehr viele gerichtliche Regelungen, während technologische Fehler fast über-

HANS-PETER GÜLLICH, RENÉ F. MANSER UND PATRICK WEGMANN*

erstmals ein Verfahren vorgeschlagen, das ähnlich wie bei der Kapitalunterlegung von Marktrisiken die Anwendung eines bankinternen Messverfahrens erlaubt. Die potenzielle Einsparung an regulatorischem Kapital von bis zu 25% gegenüber dem Standardansatz macht den AMA für viele Banken attraktiv. Unter den zahlreichen qualitativen und quantitativen Voraussetzungen für die Anwendung des AMA wird im Basler Papier explizit die Verwendung von internen und externen Verlustdaten genannt. Damit muss jede Bank, die gegenüber dem Standardverfahren Eigenkapital sparen möchte, ab Januar 2002 interne Verlustdaten sammeln und ein Verfahren zum Einsatz von externen Daten entwickeln.

Möglichkeiten und Probleme externer Datenbanken

Die Datenbank interner operationeller Verluste einer Bank wird normalerweise – zum Glück – relativ klein ausfallen und keine oder nur wenige Extremverluste umfassen. Damit können aber hohe Quantile der Verlustverteilung zur Berechnung des ökonomi-

ne Datenbank mit diesen externen Verlusten einfach zu vergrössern, stösst man jedoch auf verschiedene Probleme.

Externe Datenbanken sind unter operationellen Risikomanagern in der Praxis nicht unumstritten. Der Grund dafür liegt in der qualitativen und subjektiven Natur operationeller Risiken, den wir in den letzten beiden Ausgaben von «SCHWEIZER BANK» besonders betont haben. Da das operationelle Risiko sehr stark von den Strukturen, Aktivitäten und der Kultur einer Bank abhängig ist, sind Verlustdaten nur unter grossen Vorbehalten auf andere Banken übertragbar. Nicht jede Art von Fehlern kann in jeder Bank auftreten. Bestimmte Ereignisse werden bei nur leicht anderen Strukturen oder Kontrollsystemen schlicht verunmöglichlicht; andere können dafür auftreten, obwohl noch kein zweites Institut einen ähnlichen Fall erlebt hat. Bei den Verlusthöhen sind länderspezifische Effekte, zum Beispiel unterschiedliche Rechtssysteme, entscheidend, die skaliert werden müssen.

Neben der Übertragbarkeit der Daten ist aber auch die Auswahl der in der externen Datenbank vorhandenen Verluste problematisch. Nicht alle aufgetretenen Verluste werden gemeldet, auch wenn sie sehr gross waren. Das Problem hierbei ist, dass die Auswahl

haupt nicht vorkommen. Industrieweite Pools von Verlustdaten haben ebenfalls das Problem des Selection Bias. Die teilnehmenden Bankinstitute können nicht gezwungen werden, jeden aufgetretenen Verlust zu melden. In welche Richtung hier der Selection Bias geht, ist unklar und schwierig zu analysieren.

Neben den verschiedenen Problemen haben externe Daten aber einen unzweifelhaften Nutzen. Sie können als Anleitung von Szenarioanalysen dienen, wie sie auch im Basler Arbeitspapier vorgeschrieben werden. Das Nachvollziehen von Verlustkaskaden anderer Institute kann helfen, Informationen über Schwachstellen in der eigenen Organisation zu gewinnen, mit dem Ziel, die eigenen Prozesse im Sinne einer dauerhaften Risikoreduktion zu verbessern. Die gewonnenen Erkenntnisse geben darüber Aufschluss, welche Grössen im bankinternen Monitoring von operationellen Risiken zu verwenden sind.

Verwendung externer Daten im bankinternen Messverfahren

Im Basler Arbeitspapier wird vorgeschrieben, dass die AMA verwendende Bank eine Vorgehensweise zur Verwendung von externen Daten als Ergänzung der internen Verlustdatenbank festlegen muss. Die Verwendung

* Dr. Hans-Peter Güllich ist CEO der RCS AG, Zürich. René F. Manser ist Senior Vice President von Zurich IC Squared, Zürich. Dr. Patrick Wegmann ist Projektleiter und Lehrbeauftragter für Kapitalmarkttheorie und Risikomanagement an der Universität Basel und leitet die risikofachliche Entwicklung bei RCS.

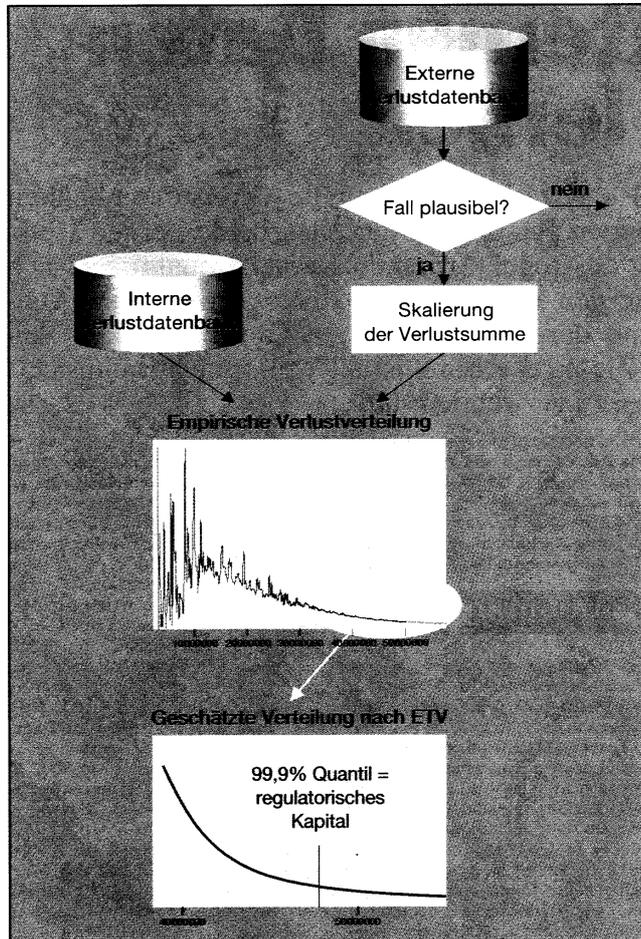


Abbildung 1: Beispiel für die Verwendung von externen Verlustdaten zur Ermittlung des regulatorischen Kapitals für operationelle Risiken.

von externen Daten ist vor allem dann unerlässlich, wenn in einem Geschäftsbereich oder für einen Verlusttyp nur beschränktes Datenmaterial vorhanden ist oder wenn zu erwarten ist, dass die Bank seltenen, aber grossen Verlusten ausgesetzt ist, die nur durch die Verwendung von Daten einer Vielzahl von Banken abgeschätzt werden können. Wie die Vorgehensweise genau auszusehen hat, lässt das Arbeitspapier offen. Im Folgenden beschreiben wir daher beispielhaft eine Möglichkeit, wie der quantitative Einbezug externer Verlustdaten erfolgen könnte. (Abbildung 1)

Auf Grund der problematischen Übertragbarkeit operationeller Ver-

lustdaten ist es unerlässlich, dass vor der Übernahme externer Daten – genau gleich wie für interne Daten aus anderen Teilen der Bank – eine gründliche qualitative Analyse der einzelnen Datenpunkte erfolgt. Für jeden externen Verlustfall, der übernommen werden soll, muss evaluiert werden, ob er innerhalb der eigenen Strukturen überhaupt auftreten kann. Dazu wird eingeschätzt, wie wahrscheinlich der Ablauf des Verlustszenarios ist, unter der Annahme, dass der verlustauslösende Faktor eintritt. Nur wenn diese bedingte Wahrscheinlichkeit über einem gewissen Schwellenwert liegt, soll der Verlust übernommen werden. Diese Plausibilitätsprüfung verlangt viel Ex-

pertenwissen und kann nicht automatisiert werden.

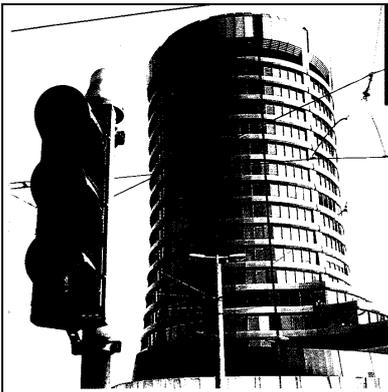
Wird der Verlustfall übernommen, dann muss er auf die Grösse der Bank angepasst werden. Bei öffentlichen Daten kann hierzu die Grösse der eigenen Bank zur Grösse der Bank, die den Verlustfall erlitten hat, in Beziehung gesetzt werden. Bei anonymisierten Daten, die bereits skaliert sind, braucht man vom Datenanbieter Informationen über die Art und Weise, wie die Skalierung vorgenommen wurde. Die Anpassung muss neben der Bankgrösse auch die Rahmenbedingungen berücksichtigen: So haben zum Beispiel Schadenersatzzahlungen in den USA oder Japan andere Grössenordnungen als in Europa.

Sind die externen Daten einmal mit den internen Daten kombiniert, dann erfolgt die quantitative Auswertung. Gemäss dem Basler Arbeitspapier ist dazu das 99,9% Verlustquantil mit einem einjährigen Zeithorizont zu berechnen. Dieses sehr hohe Konfidenzniveau und der Mangel an Daten in diesem Bereich machen eine Anwendung der Extremwerttheorie (EVT) unumgänglich. EVT ist eine Technik, die hilft, auf sauberer mathematischer Grundlage den Rand einer Verteilung bestmöglich zu schätzen. Dazu wird nicht die gesamte Verlustverteilung, sondern nur der zur Quantilsberechnung relevante Bereich über einem gewissen Schwellenwert modelliert. EVT ist in der Modellierung von Katastropheneignissen in der Rückversicherung, Hydrologie und Umweltwissenschaft weit verbreitet und wird im operationellen Risikomanagement ebenfalls schon vielfach eingesetzt.

Nach der Berechnung der Parameter der Verlustverteilung im extremen Bereich kann das gewünschte Verlustquantil durch eine einfache Formel nach EVT direkt berechnet werden. Dabei muss aber noch berücksichtigt werden, dass man die Häufigkeit extremer Ereignisse durch die Hinzunahme von externen Verlustfällen nach oben verzerrt hat. Dies lässt sich relativ einfach korrigieren, indem man annimmt, Verluste im Bereich über dem Schwellenwert seien bei anderen Banken genau so häufig wie bei der eigenen. Somit verbessert die Verwendung externer Verluste nur die Schätzung des Verteilungsrandes und verändert nicht die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Extremereignisses.

Anforderungen an die Datenklassifikation

Der Einbezug von externen Verlusten im bankinternen Messverfahren und in



**Bank für internationalen
Zahlungsausgleich, Basel:
Neue Unterlegungsrichtlinien.**

Szenarioanalysen stellt grosse Anforderungen an die Qualität der Datenbeschreibung und -klassifikation. Genauso wenig wie bei internen Daten reicht auch bei externen Daten die blosse Sammlung von Verlustbeträgen nach von Basel vorgeschriebenen Geschäftssparten und Verlusttypen nicht. So ist das oben beschriebene Verfahren zur Übernahme eines externen Verlustdatums nur möglich, wenn der Verlustauslöser und das ablaufende Szenario klar aus der dazugehörigen Beschreibung ersichtlich sind. Das Erforschen und Bereitstellen dieser In-

RISK MANAGEMENT

formation ist die zentrale Dienstleistung eines Datenanbieters und entscheidet über den Nutzen der externen Datenbank.

Bezüglich der Datenklassifikation kommen grundsätzlich zwei Möglichkeiten in Betracht: die Klassifikation nach Verlustursachen und die Klassifikation nach Verlustfolgen. Die Frage nach der Klassifikation ist äusserst relevant, hat sie doch unmittelbare Auswirkungen darauf, welche Daten überhaupt gesammelt werden. Verlustdaten nach ihren Folgen zu klassifizieren, ist wohl die einfachere Möglichkeit. Die Suche nach Verlustfällen allein schliesst aber zum Beispiel Ereignisse aus, die kritisch waren, aber nicht zu einem tatsächlichen Verlust geführt haben. Gerade aus diesen «near misses» kann enorm wertvolle Information über operationelle Risiken gewonnen werden.

Die effektivere Art der Datenklassifikation ist die Klassifikation nach Verlustursachen. Die Verlustursache oder die Ursache eines «near miss» beinhaltet bedeutend mehr Information darüber, was wirklich passiert ist, als eine einfache Sammlung der Verlustfälle

nach Verlusttypen. Die Verlustursache zeigt, was den Fall ausgelöst hat und wo die Schwachstellen innerhalb der Organisation liegen könnten. Diese Information gibt dem Risikomanager wertvolle Anleitungen für die notwendigen Schritte zur Vermeidung ähnlicher Verluste in der Zukunft. Sie allein ermöglicht es, die Frage nach der Plausibilität eines Verlustfalles innerhalb der eigenen Bank zu beantworten, um damit die oben beschriebene Ergänzung der internen Verlustdatenbank mit externen Daten vorzunehmen.

Die praktische Umsetzung der Klassifikation nach Verlustursachen ist aber nicht frei von Problemen. Meist ist die Ursache aus verschiedenen Dokumenten klar ersichtlich. In anderen Fällen braucht es jedoch zusätzliche Forschungsanstrengungen und Einschätzungen. Damit wird die Klassifikation zu einem gewissen Grad subjektiv und ist mit einem Mehraufwand verbunden. Diese Kosten sind aber in jedem Fall gerechtfertigt, will man nicht Gefahr laufen, dass sich die einmal gesammelten Daten im Nachhinein für bestimmte Zwecke als nicht verwendbar erweisen. ■

Unternehmensrisiken steuern (Frankfurter Allgemeine)

René F. Manser und Agatha Kalhoff

Chancen und Risiken sind zwei Seiten derselben Medaille – vor allem im Wirtschaftsleben. Um Potentiale zu nutzen, müssen die damit verbundenen operativen und finanziellen Risiken erkannt, identifiziert, quantifiziert und gesteuert werden. Die Anforderungen der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) im Entwurf von Basel II zur Eigenkapitalunterlegung operationeller Risiken spiegeln den hohen Stellenwert einer effizienten Risikosteuerung wider. Auch für Industrieunternehmen hat Risikomanagement eine Bedeutung erlangt, die weit über die Anforderungen des KonTraG hinausgeht. Hohe Risiken gehen auch aus grossen Einzelprojekten, politischen Konstellationen, Wettereinflüssen am Bau sowie aus Merger & Acquisitions hervor, wie Meldungen über hohe Verluste zeigen.

Es gilt, alle Risiken, denen ein Unternehmen in der täglichen Geschäftstätigkeit ausgesetzt ist, respektive die Risiken, die im Laufe eines Projektes schlagend werden können, systematische und kostengünstig zu untersuchen und zu bewerten. Wir haben hierfür ein System unter dem Namen „IC Squared Profiling“ entworfen. Es unterstützt die systematische Identifizierungen, Bewertung und Verbesserung von Schwachstellen innerhalb von Unternehmensabläufen, Systemen und Produkten und wurde zur Beurteilung unternehmerischer und operationaler Risiken eingesetzt.

Ein wichtiges Element der Methode ist die Möglichkeit des Zusammenspiels zwischen Fachleuten verschiedener Disziplinen zur Beurteilung von Risiken innerhalb des Unternehmens zu nutzen, wodurch die Risiko-Management-Funktion zunehmend bewusst wahrgenommen wird. Das Verfahren kann mit einem eines Finanzanalysten verglichen werden, der zuerst die vom betrieblichen Umfeld und allen äusseren Faktoren herrührenden Schwächen erkundet. Im zweiten Schritt werden einzelne Geschäftsfelder des Unternehmens einer Prüfung unterzogen. Die dritte Betrachtung untersucht transaktionale Fehlfunktionen. Risiken aufgrund von möglichen Kontroll- und Steuerungsmängeln oder Ausfällen werden als vierter Schritt abgedeckt.

Nach Identifizierung einer spezifischen Schwäche werden der betreffende Auslöser und die Folgen untersucht. Der entscheidende Vorteil hierbei ist die Erfassung und Aufnahme möglicher verursachender Faktoren, die im Laufe des späteren Risikomanagementprozesses als Frühwarnindikatoren dienen könnten. Das gesamte Risikoszenario wird abschliessend hinsichtlich seiner relativen Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bewertet. Vor dem Abbilden aller Risiken auf einem Risikoprofil wird eine Risikotoleranzgrenze von der Expertengruppe festgelegt. Alle Risiken oberhalb der Risikotoleranzgrenze müssen mit Risikominderungsmassnahmen reduziert werden. Das gesamte Verfahren wird von einer Software unterstützt.

Der Prozess der Risikoquantifizierung gliedert sich in mehrere Phasen. Dabei wird das Hauptgewicht auf drei Informationsquellen gelegt; die Sachkenntnis der Teammitglieder, der Erfahrungen und Daten der Organisation sowie die Statistiken der Branche und anderer externer Quellen. Nach der Ermittlung der Wahrscheinlichkeit und Höhe für einzelne Schäden können im Rahmen einer Monte-Carlo Simulation ausgewählte Risiken, Risikogruppen oder Risiken innerhalb einer bestimmten Sparte miteinander kombiniert werden. Als Resultat dieser Analyse kann die mögliche Risikominderung für eine Geschäftssparte, zum Beispiel durch die Auswirkung eines Outsourcing untersucht werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Wechselwirkungen der einzelnen Risiken erfasst sowie interne und externe Faktoren, die auf die Abläufe einwirken, in die Bewertung der Risiken einbezogen werden können. Man denke hier an die Abschätzung von Kreditrisiken bei Immobilieninvestitionen.

Diese Aufgabe werden im Rahmen unserer Tätigkeit durch die Modellierungsmethode „IC Squared Quant 2“ behandelt. Durch individuell entwickelte Simulationsverfahren wird der Kunde in die Lage versetzt, sowohl die Folgen des Zusammenwirkens mehrerer Risikofaktoren über einen längeren Zeitrahmen wie auch die Auswirkungen verschiedener Einflussfaktoren und Massnahmen auf die finanzielle Situation oder die Bilanz des Unternehmens abzubilden. Massiven Kostenüberschreitungen kann durch die zukunftsgerichteten Modellierungen wirksam entgegengetreten werden.

René F. Manser leitet das Geschäft von Zürich IC Squared in Kontinentaleuropa, Dr. Agatha Kalhoff die Aktivitäten von Zurich IC Squared in Deutschland, einer Tochtergesellschaft der Zurich Financial Services Group.