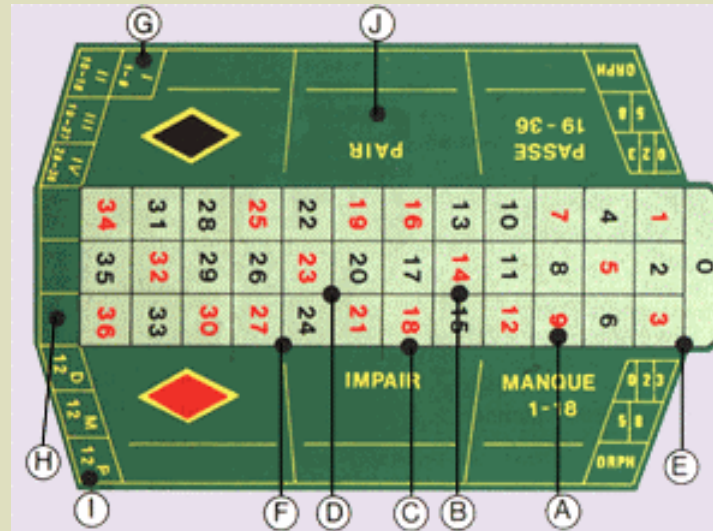
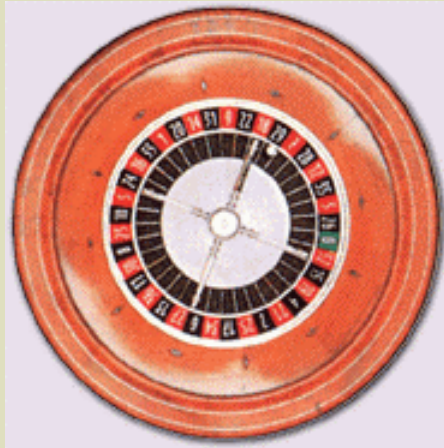
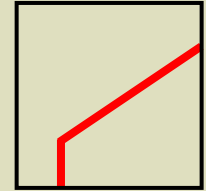


## **E-BANK - AFTER THE GOLDRUSH**

# **Marktstudie „Operationelle Risiken“: Strategien zur Steuerung und Ergebnisverbesserung**

**3. Management Conference**

**Schloßhotel Kronberg, den 21./22. November 2001**

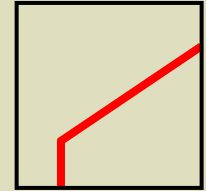


## Beispiel einer operativen Strategie:

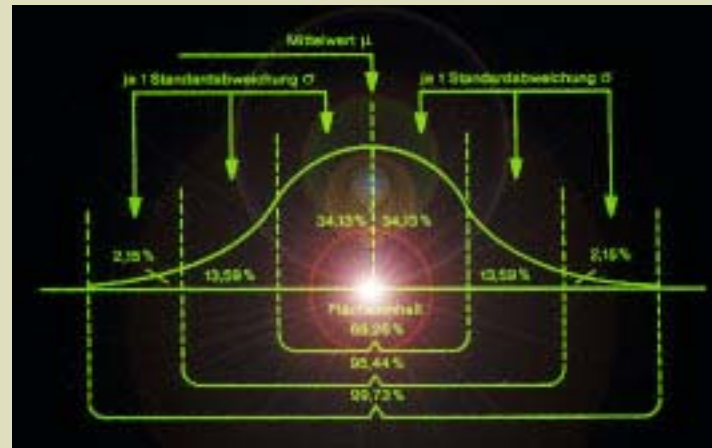
- Bleiben Sie permanent im Spiel und sichern Sie nur den ursprünglichen Einsatz
- Setzen Sie nur auf Schwarz, zu Anfang und nach jedem Gewinn nur 100 €
- Verdoppeln Sie nach **Rot** jeweils den Einsatz (um Verluste auszugleichen)
- Ihre Limite sind 12 % des Eigenkapitals ihrer Bank

Bitte schätzen Sie das operationelle Risiko dieses einfachen Modells ein.

## Auch in einem scheinbar einfachen Modell entstehen hohe Risikobeträge



**Einsatz:**  
100 €



**Ergebnis:**  
100 €

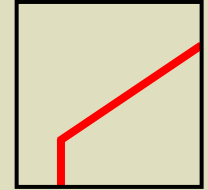
**Annahmen: 300 Spiele pro Tag, 360 Tage p.a.**  
**Statistisch wahrscheinliche Ereignisse:**

- Serie **5 rote** Zahlen hintereinander
- Serie **8 rote** Zahlen hintereinander
- Serie **10 rote** Zahlen hintereinander
- Serie **18 rote** Zahlen hintereinander

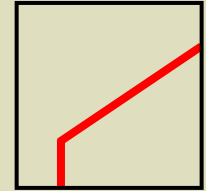


**Welches Eigenkapital wird benötigt zur Deckung Verluste plus letzter Einsatz?**

- € 6.300,- benötigt **8 x pro Tag**
- € 25.500,- benötigt **1 x pro Tag**
- € 102.300,- benötigt **alle 2,5 Tage**
- € 52.482.700,- benötigt **alle 1,5 Jahre**



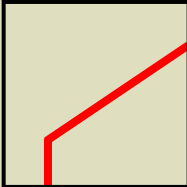
- 
- 1. Basel II** - Anforderungen erkennen und zeitnah handeln
  - 2. Marktstudie** - Von den Key-Playern lernen
  - 3. Strategie und Umsetzung** - Für die Zukunft positionieren
  - 4. Zusammenfassung** - Best-Practice erfolgreich kombinieren



**Zeitplan „Basel II“**

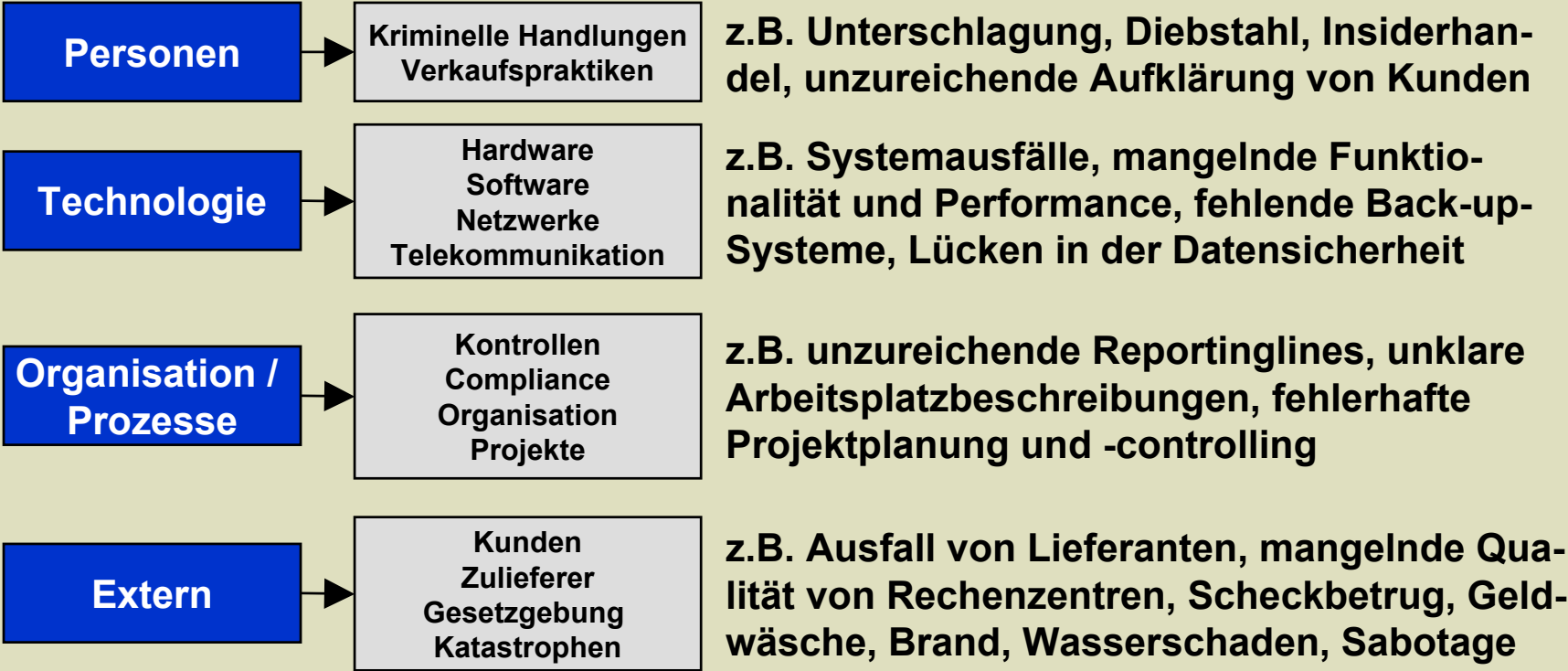
<b>Juni</b>	<b>1999</b>	<b>Erstes Konsultationspaket zur neuen EK-Vereinbarung („Basel II“)</b>
<b>Januar</b>	<b>2001</b>	<b>Zweites Konsultationspaket („Basel II“)</b>
<b>Ende Mai</b>	<b>2001</b>	<b>Ablauf der Konsultationsfrist (mehr als 200 Stellungnahmen)</b>
<b>September</b>	<b>2001</b>	<b>Arbeitspapier zur regulatorischen Behandlung von OpRisk</b>
<b>Dezember</b>	<b>2001</b>	<b>Sound Practices for Operational Risk Management erwartet</b>
<b>I. Quartal</b>	<b>2002</b>	<b>Veröffentlichung drittes Konsultationspaket („Basel II“)</b>
<b>Im Laufe</b>	<b>2002</b>	<b>Neue Konsultationsphase</b>
<b>IV. Quartal</b>	<b>2002</b>	<b>Veröffentlichung „Basel II“</b>
<b>Ende</b>	<b>2002</b>	<b>Verabschiedung der entsprechenden Richtlinie in Brüssel</b>
	<b>2005</b>	<b>Umsetzungstermin der neuen EK-Vereinbarung („Basel II“)</b>

# Bei der Definition operationeller Risiken droht in Detailfragen der „Turmbau zu Babel“

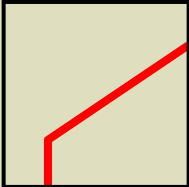


## Definition gemäß Basel II

Das operationelle Risiko ist die Gefahr von Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten. In dieser Definition ist das Rechtsrisiko enthalten.

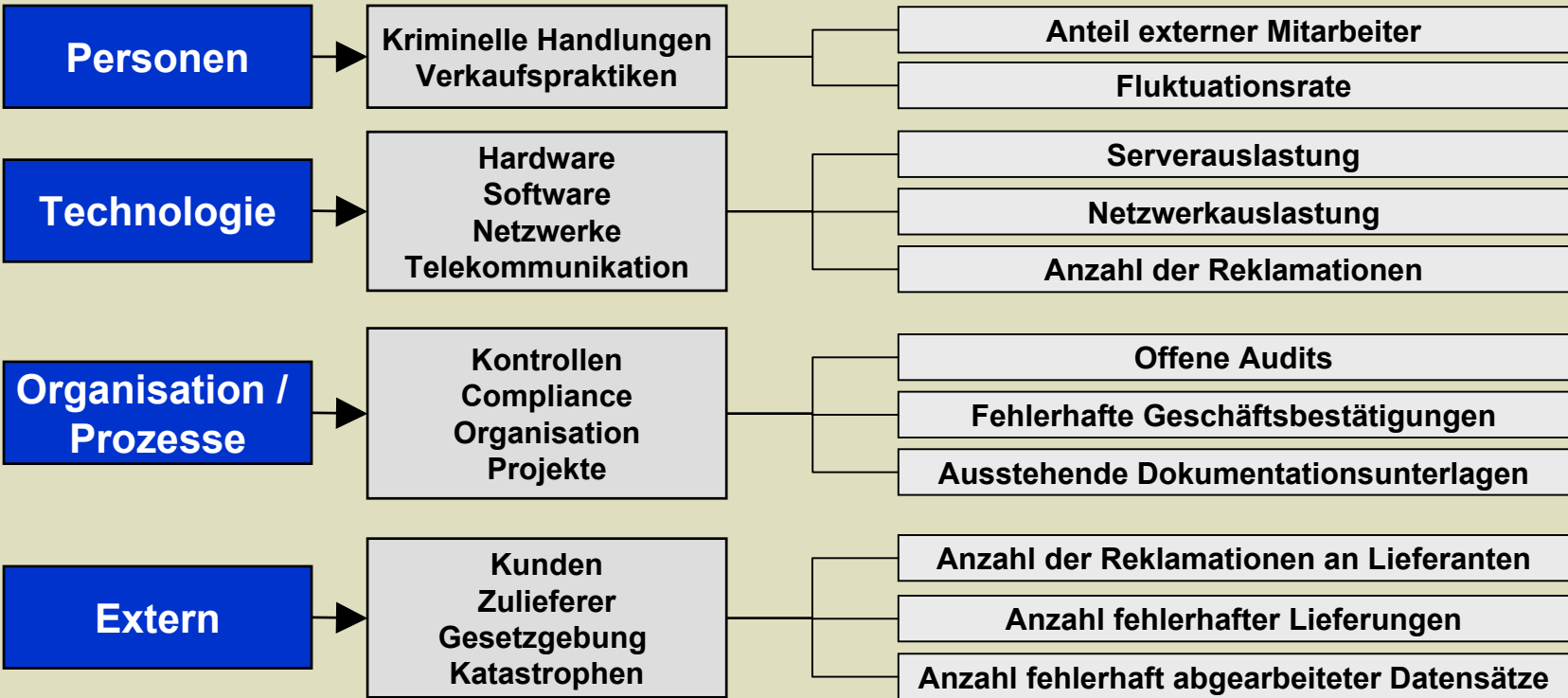


# Bei der Definition operationeller Risiken droht in Detailfragen der „Turmbau zu Babel“

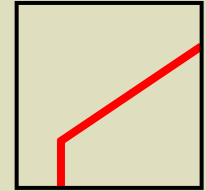


## Definition gemäß Basel II

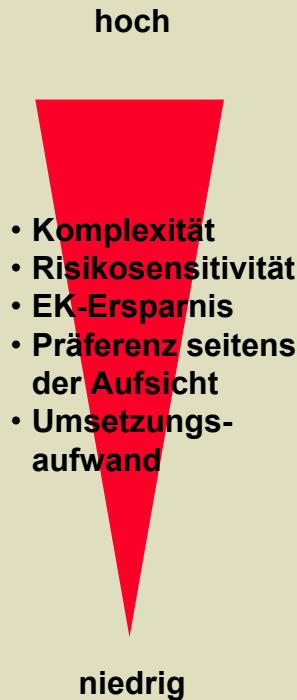
Das operationelle Risiko ist die Gefahr von Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten. In dieser Definition ist das Rechtsrisiko enthalten.



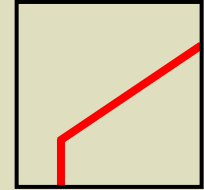
# Basel II enthält unterschiedlich aufwendige Ansätze zur Eigenkapitalunterlegung operationeller Risiken



Gliederung Basel II	Ansätze zur Eigenkapitalunterlegung	Regelungsinhalte
<p><b>Säule I</b></p> <p><b>Mindest-eigenkapital-anforderungen</b> (Quantitative Eigenkapitalnormen)</p>	<p><b>Advanced Measurement Approaches („AMA“)</b></p>	<p><b>Definition und Kategorisierung operationeller Risiken</b></p>
<p><b>Säule II</b></p> <p><b>Überprüfung der EK-Ausstattung durch Aufsichts-behörden</b> (Qualitative Aufsicht)</p>	<p><b>Standardansatz</b></p>	<p><b>Methoden zur Ermittlung der Eigenkapital-unterlegung</b></p>
<p><b>Säule III</b></p> <p><b>Marktdisziplin</b> (Offenlegungs- bzw. Transparenzvorschriften)</p>	<p><b>Basisindikator-ansatz</b></p>	<p><b>Qualitative und quantitative Qualifizierungs-kriterien für die verschiedenen Ansätze</b></p>



# Basisindikator- und Standardansatz beinhalten keinen Anreiz zur Risikominderung



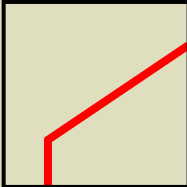
<b>Basis- indikator- ansatz</b>	Indikator*	$X \alpha\text{-Faktor}^* = \text{EK-Anforderung}$	<b>Ausnahmetatbestand für „kleine“ und regio- nal tätige Institute</b>
	$\alpha$ : vorläufig 17 - 20 %		

<b>Standard- ansatz</b>	Indikator* GF 1	$X \beta\text{-Faktor} = \text{EK-Anforderung}_1$	$\left. \vphantom{\begin{matrix} X \beta\text{-Faktor} = \text{EK-Anforderung}_1 \\ X \beta\text{-Faktor} = \text{EK-Anforderung}_2 \\ X \beta\text{-Faktor} = \text{EK-Anforderung}_x \end{matrix}} \right\} \Sigma$ <b>„Regelansatz“ für alle größeren Institute</b>
	Indikator* GF 2	$X \beta\text{-Faktor} = \text{EK-Anforderung}_2$	
	Indikator* GF X	$X \beta\text{-Faktor} = \text{EK-Anforderung}_x$	

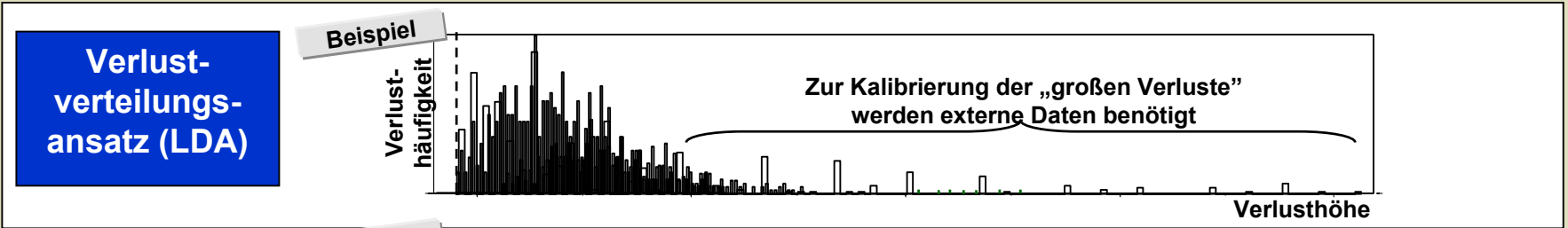
**An der Definition des Eigenkapitals hat sich durch Basel II nichts geändert.**  
**Im Basisindikator- und Standardansatz hängt die Eigenkapitalanforderung ausschließlich von Ertragsindikatoren ab.**  
**Im Standardansatz wird für die acht von der Aufsicht vorgegebenen Geschäftsfelder die Eigenkapitalanforderung ermittelt und anschließend aufsummiert.**

**Legende:**  
 $\alpha$ : alpha;  $\beta$ : beta; EK: Eigenkapital; GF: Geschäftsfeld; \* Bruttoerträge: (Zinsergebnis + zinsunabhängiger Ertrag ((i) Einkünfte aus Gebühren und Provisionen abzüglich der Aufwendungen für Gebühren und Provisionen, (ii) das Nettoergebnis aus Finanzgeschäften und (iii) sonstige ordentliche Erträge). Nicht enthalten sind außerordentliche oder außerplanmäßige Posten. Diese Größe gilt vor Abzug der operationellen Verluste.

# Die fortgeschrittenen Ansätze sind die langfristigen Regelansätze für international tätige Institutsgruppen



<b>Interner Bemessungsansatz (IMA)</b>	<b>Indikator Geschäftsfeld 1</b>	Verlustart	$EI \times PE \times LGE = EL \times \gamma\text{-Faktor} = EK\text{-Anfo.}$	} $\Sigma$ EK-Anforderung
		Verlustart	$EI \times PE \times LGE = EL \times \gamma\text{-Faktor} = EK\text{-Anfo.}$	
	<b>Indikator Geschäftsfeld 2</b>	Verlustart	$EI \times PE \times LGE = EL \times \gamma\text{-Faktor} = EK\text{-Anfo.}$	
		Verlustart	$EI \times PE \times LGE = EL \times \gamma\text{-Faktor} = EK\text{-Anfo.}$	
	<b>Indikator Geschäftsfeld X</b>	Verlustart	$EI \times PE \times LGE = EL \times \gamma\text{-Faktor} = EK\text{-Anfo.}$	
		Verlustart	$EI \times PE \times LGE = EL \times \gamma\text{-Faktor} = EK\text{-Anfo.}$	



**Scorecardansatz**

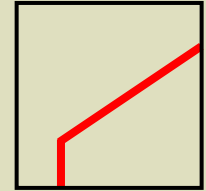
Beispiel

Geschäftsfeld	Exposure Indicator	Risikofaktor	Qualitätsfaktor	Ökon. Kapital
Asset Management	Assets under Management	0,01 %	75 %	2 Mio. Euro
Transaktionsbank	Transaktionsvolumen	0,02 %	110 %	3,2 Mio. Euro

**Sonstige ...** Von der Aufsicht nicht näher spezifiziert. Befinden sich momentan in der Entwicklung einiger Banken. Auch Kombinationen der einzelnen Ansätze möglich.

**Legende:**  
 $\gamma$ : gamma; EK: Eigenkapital; EI: Exposure Indicator; EL: Expected Loss;  
 PE: Probability of Loss Event; LGE: Loss Given that Event

**Die Auswirkung der EK-Unterlegung ist erheblich; mit fortgeschrittenen Ansätzen sind Einsparungen möglich**



**Ansätze zur Ermittlung der Eigenkapitalanforderung:**

**EK-Anteil für OpRisk**  
(Indikator = Bruttoerträge)

- 1. Basisindikatoransatz:  $\alpha =$  vorläufig 17-20 %
- 2. Standardansatz:  $\beta_{1-8} =$  vorläufig 11-24 %\* je nach BL 1-8
- 3. AMA\*\*: Floor von 75 % i.V. zum Standardansatz

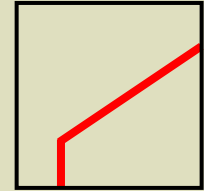
17-20 %
ca.17 %
mind. 13 %

**Beispielrechnung für ein Institut mit 100 Mio. € Bruttoerträgen:**

Gewählter Ansatz	EK für OpRisk	EK-Ersparnispotenzial
1. Basisindikatoransatz (20 %)	20 Mio. €	} 7 Mio. € Bei einer 15 %igen Verzinsung sind Mehr- bzw. Mindererträge von 1 Mio. € p.a. möglich
2. Standardansatz (Ø ca. 17 %)	17 Mio. €	
3. AMA** (Floor 75 %)	mind. 13 Mio. €	

\* Zahlen noch nicht offiziell bekannt gegeben (unverbindlich erhalten); BL = Business Line,  
 \*\*AMA: Advanced Measurement Approaches, Floor wird nach Stabilisierung der Methoden gesenkt

**In der Einzelbetrachtung wird es sowohl Gewinner als auch Verlierer geben**



**Betrachtet werden alle bilanziellen / außerbilanziellen Geschäfte und der Bankbetrieb**



**Zugeordnetes Eigenkapital**

**Einsparung**  
12 %

- 1. Standardmethode
- 2. Basisversion IRB
- 3. Fortgeschr. Version IRB

Credit-Risk Mitigation

**Kalibrierung**

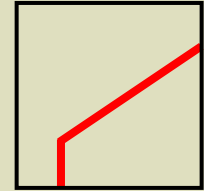
Über Modellierungen und Proberechnungen basierend auf der Quantitative Impact Study („QIS I“ und „QIS II“)

**Aufstockung**  
12 %

- 1. Basisindikatoransatz mit  $\alpha = \text{ca. } 17-20 \%$
- 2. Standardansatz
- 3. AMA

**Nur Institute, die für das Management der Kredit- und operationellen Risiken fortgeschrittene Modelle einsetzen, können die zusätzliche Eigenkapitalbelastung ausgleichen oder sogar die EK-Anforderung im Vergleich zu Basel I reduzieren.**

# Im qualitativen Dialog mit der Aufsicht drohen Handlungsräume verloren zu gehen



Basel II erfordert mehr als das Vorhalten von Eigenkapital für operationelle Risiken:

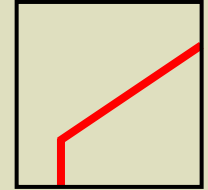


**Eingriff in Management-Verantwortung**

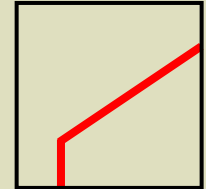
- „Supervisory review process“ beinhaltet Gefahr des „Micromanagements“ für oder gar durch die Aufsicht
- Unklare Vorgaben sorgen im Übergangsprozess für Verunsicherung
- „Level Playing Field“: Komplexität benachteiligt „kleine“ Institute

**Information-Overflow**

- Erheblich mehr und detailliertere Informationen
- Verbesserung der Risikosteuerung nur durch fortgeschrittenere Ansätze
- Rating verbessert sich erst nach Stabilisierung der Methoden

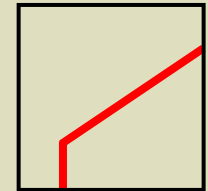


- 
- 1. Basel II** - Anforderungen erkennen und zeitnah handeln
  - 2. Marktstudie** - Von den Key-Playern lernen
  - 3. Strategie und Umsetzung** - Für die Zukunft positionieren
  - 4. Zusammenfassung** - Best-Practice erfolgreich kombinieren



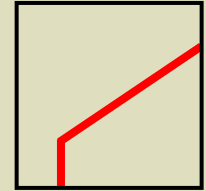
<b>Marktstudie „operationelle Risiken“</b>	
<b>Ziel</b>	Sichtweise der Experten zu Best-Practice-Ansätzen in Bezug auf Organisation und Instrumente sowie „Lessons Learned“ (Stand: Herbst 2001)
<b>Interview-partner</b>	<p><b>9 Interviews mit Banken („Key-Playern“ mit Bilanzsumme von mind. 50 Mrd. €) in Deutschland, Zürich und London</b></p> <p><b>1 Interview mit einer führenden Versicherung für operationelle Bankrisiken</b></p> <p><b>3 Interviews mit Vertretern der Bankenverbände</b></p> <p><b>1 Interview mit dem Basel Committee on Banking Supervision, ergänzende Informationen durch die Bundesbank</b></p>
<b>Inhalte</b>	<p><b>Gliederung des Interviewleitfadens:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Hintergrund und Anlass für das Management der operationellen Risiken</b></li> <li><b>2. Organisation, Framework und Risikomanagementinstrumente</b></li> <li><b>3. Integration des Risikomanagements in die Gesamtbanksteuerung</b></li> <li><b>4. Erfolgsfaktoren und Mehrwert</b></li> </ol>
<b>Vertiefung</b>	<b>9 Interviews mit Vorständen, zur Zeit weitere 6 in der Durchführung</b>

## Die befragten Banken lassen sich auf Basis des unterschiedlichen Umsetzungsstandes in Gruppen einteilen



Kriterien	Follower	Late Mainstream	Early Mainstream	Leader
<b>Aktuelle Themenschwerpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nähert sich Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung der Strategie/ Framework</li> <li>Aufbau von Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Methoden z.B. Risikoindikatoren</li> <li>Methoden-Roll-out</li> <li>Entwicklung der Risikoquantifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimierung der Quantifizierungsmethoden</li> <li>Konzernweiter Roll-out der Methoden</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortliche Person beauftragt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Definitionsphase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrales OpRisk-Controlling aufgebaut</li> <li>Risikokomitee definiert</li> <li>Roll-out geplant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Organisation seit ca. 2 Jahren aufgebaut</li> <li>Dezentrale Organisation im Aufbau</li> </ul>
<b>Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andere Themen derzeit höher priorisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumente im Definitionsprozess</li> <li>Verlustdatenbank in Auswahlprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilweise definiert, z.B. Self-Assessment,</li> <li>Gesamtbanksteuerung auf Basis ökonomischen Kapitals in Entwicklung</li> <li>Verlustdatenbank implementiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtbanksteuerung auf Basis ökon. Kapital</li> <li>Instrumente im Roll-out</li> <li>Verlustdatenbank implementiert</li> </ul>
<b>Verantwortung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht gesondert institutionalisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Themenverantwortung seit ca. einem Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Themenverantwortung seit ca. 2 Jahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Themenverantwortung seit ca. 3 Jahren</li> </ul>

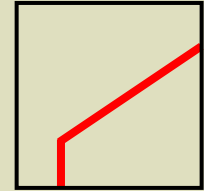
# Der Umsetzungsfokus lag bisher auf OpRisk-Organisation, Quantifizierung und integrierter Steuerung



Organisation und qualitative Aspekte	Sammlung von Verlustdaten und Risikoquantifizierung	Integration in die Banksteuerung																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist das Management der operationellen Risiken organisatorisch verankert?</li> <li>• Wie ist der Umsetzungsstand bezüglich qualitativer Instrumente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist bereits eine Verlustdatenbank eingeführt?</li> <li>• Wie wird das Thema „Risikoquantifizierung“ beurteilt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beabsichtigen Sie die Integration des OpRisk-Managements in die Gesamtbanksteuerung?</li> <li>• Wie ist der diesbezügliche Umsetzungsstand?</li> </ul>																								
<table> <tr> <td>Zentrale Organisationsstruktur*</td> <td>89 %</td> </tr> <tr> <td>Framework *</td> <td>78 %</td> </tr> <tr> <td>Self-Assessment*</td> <td>82 %</td> </tr> <tr> <td>Risikoindikatoren*</td> <td>89 %</td> </tr> </table>	Zentrale Organisationsstruktur*	89 %	Framework *	78 %	Self-Assessment*	82 %	Risikoindikatoren*	89 %	<table> <tr> <td>Verlustdatenbank*</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Quantifizierung als Steuerungsgröße</td> <td>67 %</td> </tr> <tr> <td>Methoden sind ausgereift</td> <td>0 %</td> </tr> </table>	Verlustdatenbank*	100 %	Quantifizierung als Steuerungsgröße	67 %	Methoden sind ausgereift	0 %	<table> <tr> <td>Ziel: Integrativer Ansatz</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Verknüpfung mit GBS*/**</td> <td>67 %</td> </tr> <tr> <td>Verknüpfung mit Mgmt.-Prozessen*</td> <td>56 %</td> </tr> <tr> <td>Verknüpfung mit Incentive-System*</td> <td>22 %</td> </tr> <tr> <td>Konzernweit umgesetzt</td> <td>11 %</td> </tr> </table>	Ziel: Integrativer Ansatz	100 %	Verknüpfung mit GBS*/**	67 %	Verknüpfung mit Mgmt.-Prozessen*	56 %	Verknüpfung mit Incentive-System*	22 %	Konzernweit umgesetzt	11 %
Zentrale Organisationsstruktur*	89 %																									
Framework *	78 %																									
Self-Assessment*	82 %																									
Risikoindikatoren*	89 %																									
Verlustdatenbank*	100 %																									
Quantifizierung als Steuerungsgröße	67 %																									
Methoden sind ausgereift	0 %																									
Ziel: Integrativer Ansatz	100 %																									
Verknüpfung mit GBS*/**	67 %																									
Verknüpfung mit Mgmt.-Prozessen*	56 %																									
Verknüpfung mit Incentive-System*	22 %																									
Konzernweit umgesetzt	11 %																									

\* Ist umgesetzt oder befindet sich in der Umsetzung

## Die Motivation antizipiert kommende Regelungen, die Durchführung erfolgte in einem „Prio 1“-Projekt

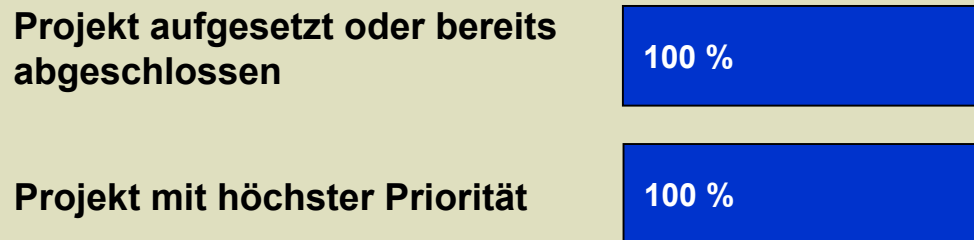


**„Was war die wesentliche Motivation für Ihre Auseinandersetzung mit dem Thema OpRisk?“**

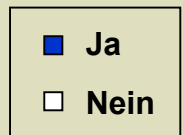


**Die Motivation antizipiert kommende Regelungen.**

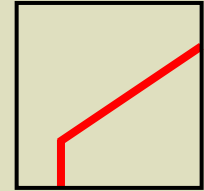
**„Haben Sie ein Projekt zur Umsetzung des Risikomanagements aufgesetzt?“  
„Mit welcher Priorität wird dies nach Einschätzung des Hauses vorangetrieben?“**



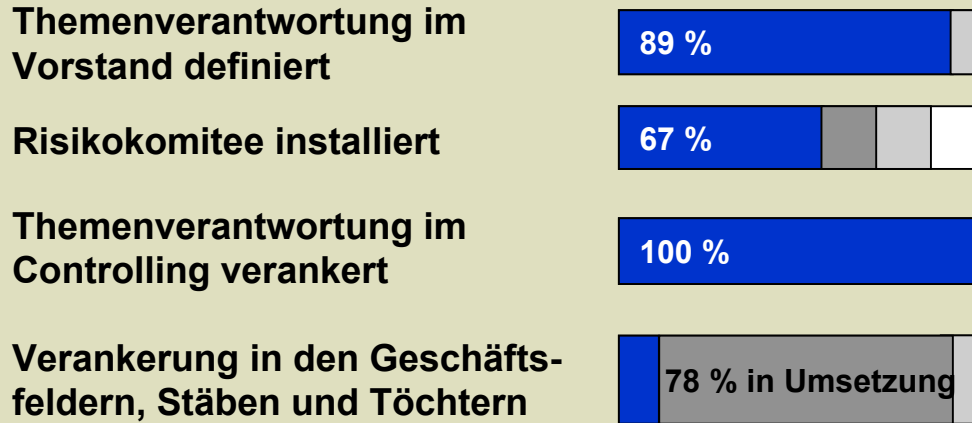
**Die Durchführung erfolgte bei allen befragten „Key-Playern“ in einem „Prio 1“-Projekt.**



# Die Verankerung im Vorstand sowie ein Framework sind wesentliche Elemente der OpRisk-Projekte

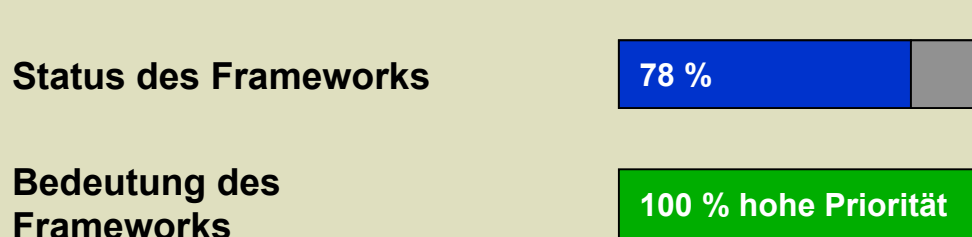


## „Wie ist der Stand bezüglich der Umsetzung in der Organisation?“

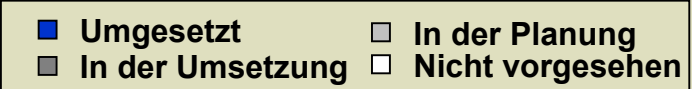


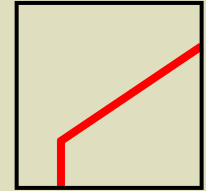
Die Organisationsstrukturen für ein OpRisk-Management wurden definiert bzw. befinden sich in der Umsetzung. Die größte Baustelle ist die dezentrale Verankerung in den Geschäftsfeldern, Stabsbereichen und Tochterunternehmen.

## „Bitte skizzieren Sie kurz den Umsetzungsstand und die Bedeutung des Frameworks.“



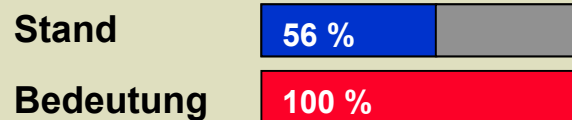
Der Framework hat sich als Basis für ein gemeinsames Verständnis etabliert und wird als wichtiges Instrument verstanden.





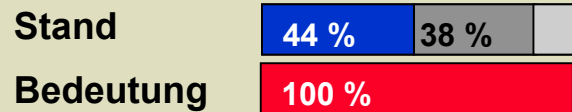
„Bitte skizzieren Sie kurz den Umsetzungsstand sowie die Bedeutung der folgenden qualitativen und quantitativen Risikoinstrumente.“

## Verlustdatenbank



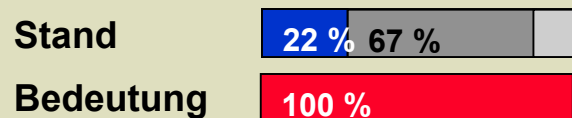
Alle befragten Institute haben bereits eine Verlustdatenbank eingeführt oder führen diese gerade ein

## Self-Assessment



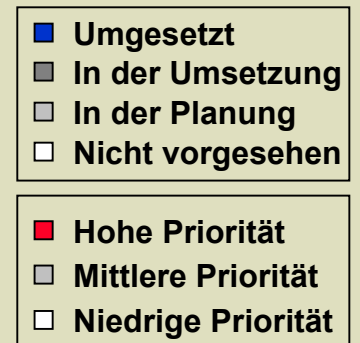
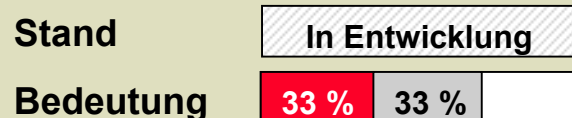
Qualitative Steuerungsinstrumente haben sich ebenfalls etabliert. „Logische“ Reihenfolge: Framework für gemeinsames Verständnis, Self-Assessment zur Risikotransparenz, Risikoindikatoren als Frühwarnsystem

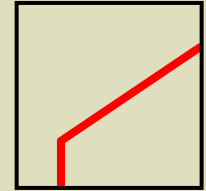
## Risikoindikatoren



Eine spezielle Versicherung für operationelle Risiken wird derzeit von nur 33 % der befragten Institute als wichtiges Instrument angesehen. Spezielle Versicherungsprodukte werden derzeit noch entwickelt.

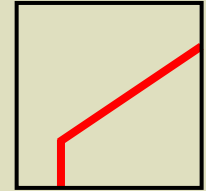
## Versicherung





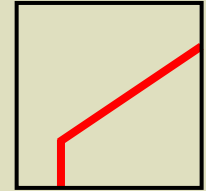
<b>Methode</b>	<b>Ausprägung</b>
<b>Management-interviews</b>	<b>Frage an die Abteilungsleiter/ Bereichsleiter: „Mit welchem Risiko in Ihrer Abteilung könnten wir morgen auf Seite eins der internationalen Presse stehen?“</b>
<b>Experten-interviews</b>	<b>Vorgabe von verschiedenen Risikokategorien an die Mitarbeiter mit der Aufforderung, die Risikohöhe, Eintrittswahrscheinlichkeit sowie bereits getroffene Maßnahmen anzugeben</b>
<b>Workshop</b>	<b>Ermittlung des Risikos anhand von Risikokategorien in einem strukturierten Workshop mit den Mitarbeitern</b>
<b>Fragenkatalog</b>	<b>Versendung eines detaillierten Fragenkataloges an die Mitarbeiter mit der Bitte um Beurteilung der Prozesse und internen Kontrollen („qualitatives Assessment“)</b>

# Eine Value-at-Risk Berechnung ist zwar das Ziel, aber die Methoden sind noch nicht ausgereift



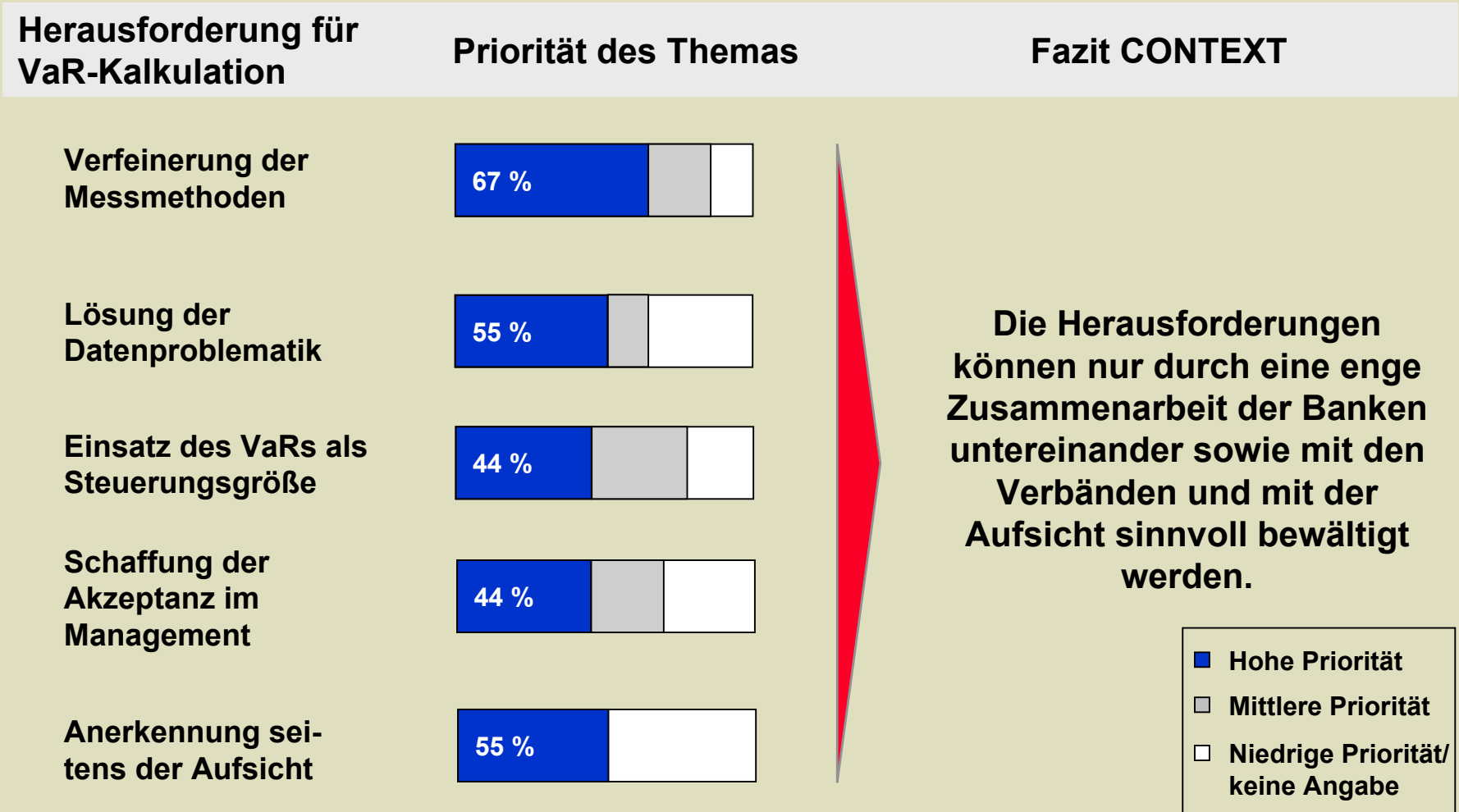
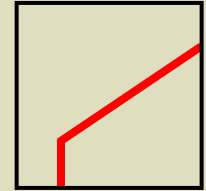
Frage	Ja/Nein	Zitate (ausgewählte Beispiele)
VaR für OpRisk als Steuerungsgröße geeignet?	<p>67 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ja, aber nur in Kombination mit qualitativen Faktoren“</li> <li>• „Nein, historische Verlustdaten erlauben keine Prognose zukünftiger Verluste“</li> <li>• „Wenn alle Banken einen VaR rechnen, machen wir das auch“</li> </ul>
Sind VaR-Methoden ausgereift?	<p>100 % Nein</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Nein, ist noch ein langer Weg...“</li> <li>• „Nein, die Datenbasis ist noch zu ungenau, um präzise Aussagen treffen zu können“</li> <li>• „Die Entwicklung muss noch weitergehen“</li> </ul>
Externe Daten als Ergänzung sinnvoll?	<p>100 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ja, aber nach Anpassung auf Geschäftsfelder und Unternehmensgröße“</li> <li>• „Sehr gut zum Lernen geeignet“</li> <li>• „Helfen aber nicht viel weiter“</li> </ul>
Ausreichende Datenbasis bis 2005 generierbar?	<p>67 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ja, sollte reichen“</li> <li>• „Ja, sofern seitens der Aufsicht keine anderslautenden Anforderungen kommen...“</li> <li>• „Bedingt ausreichend...“</li> </ul>

Ja  
 Nein

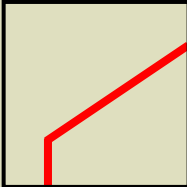


<b>Methode</b>	<b>Ausprägung</b>
<b>„Mathematisch-statistisch“</b>	<b>Kalkulation eines Value-at-Risk für operationelle Risiken anhand interner und externer Verlustdaten, modifiziert mit qualitativen Faktoren (z.B. Kombination aus Self-Assessments und Risikoindikatoren)</b>
<b>„Worst-Case-Szenario“</b>	<b>Ermittlung des „Risikopotenzials“ als Worst-Case-Szenario auf Basis externer Verlustdaten</b>
<b>„Scorecard“</b>	<b>Ermittlung des Risikos pro Geschäftsfeld auf Basis des Standardansatzes und Feinadjustierung durch Qualitätskennziffern (z.B. Kombination aus Self-Assessments und Risikoindikatoren)</b>
<b>„Worst-Case und Scorecard“</b>	<b>Ermittlung des Risikos pro Geschäftsfeld auf Basis externer Verlustdaten und Feinadjustierung durch Qualitätskennziffern (z.B. Kombination aus Self-Assessments und Risikoindikatoren)</b>

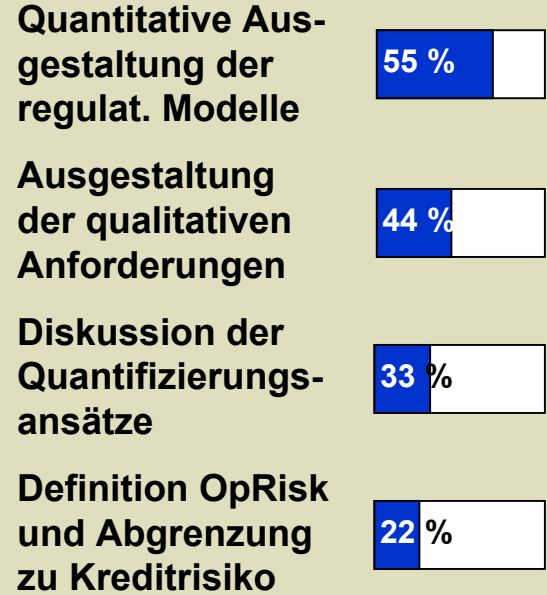
# Die Herausforderungen machen eine enge Zusammen- arbeit der Banken und Verbände notwendig



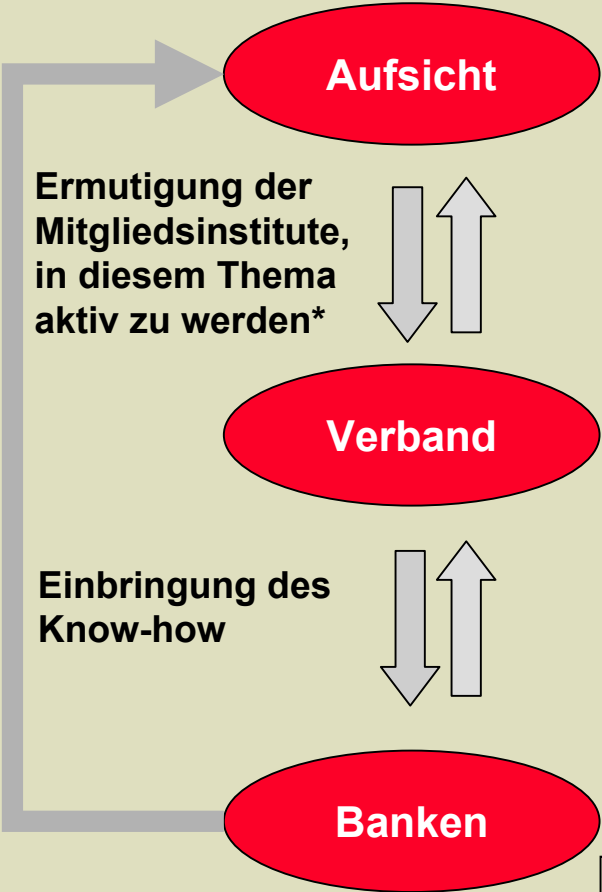
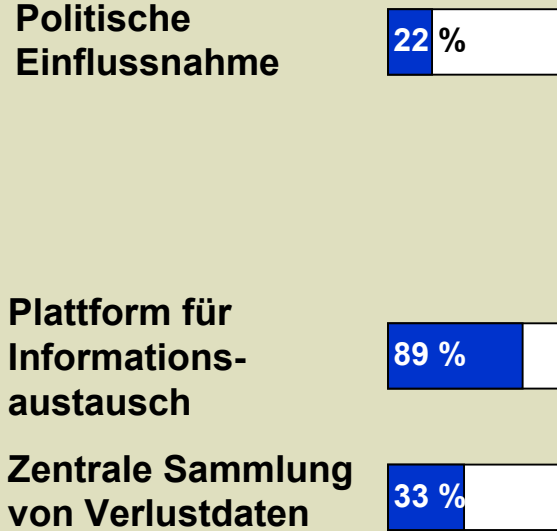
**Von der Aufsicht wird mehr Guidance gefordert, von den Verbänden ein besserer Informationsaustausch**



**Welche Themen müssen seitens der Aufsicht noch näher spezifiziert werden?**



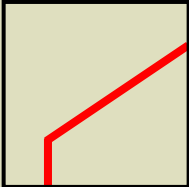
**Wo sehen Sie Themen, bei denen Ihr Verband Sie sinnvoll unterstützen kann?**



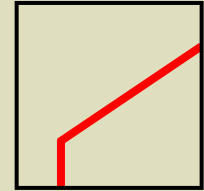
\* Erwartung, die seitens der Aufsicht genannt wurde

Hohe Prio  Mittlere/ niedrige Prio  
Mehrfachnennungen möglich

# Die organisatorische Verankerung und Einführung der Instrumente sind die derzeit größten Baustellen



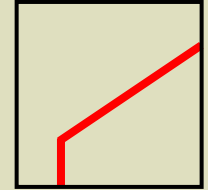
Thema	Umsetzungsstand	Fazit
Ökonomische EK-Allokation mit VaR für OpRisk	<p>56 %</p>	<p><b>Geplante Priorisierung der Themen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Roll-out in der Bank und dem Konzern</li> <li>2. Ökonomische EK-Allokation unter Berücksichtigung des VaR für operationelle Risiken</li> <li>3. Integration OpRisk in die Entscheidungsprozesse</li> </ol>
Integration OpRisk in Entscheidungsprozesse	<p>22 %</p>	
Verknüpfung OpRisk mit Incentivesystem	<p>22 %</p>	
Umsetzung innerhalb der Bank	<p>78 %</p>	<p><b>Keine einheitliche Meinung gibt es bei dem Thema: „Verknüpfung OpRisk-Kennzahlen mit dem Incentivesystem“. In der Regel erfolgt dies über das Beurteilungssystem.</b></p>
Integration der Tochtergesellschaften	<p>56 %</p>	
Integration outgesourcter Funktionsbereiche	<p>22 %</p>	
		<p><b>Die Integration outgesourcter Funktionsbereiche erfolgt bei den „Leadern“ beispielsweise über Service Level Agreements oder Richtlinien.</b></p>
		<p> <span style="color: blue;">■</span> Umgesetzt                      <span style="color: grey;">■</span> In der Umsetzung  <span style="color: lightgrey;">■</span> In der Planung                      <span style="color: white;">■</span> Nicht vorgesehen         </p>



„Kritische Erfolgsfaktoren“	Priorität	Fazit
<p><b>Awareness und Commitment seitens der Geschäftsführung</b></p>	<p>67 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awareness und Commitment der Geschäftsführung ist der zentrale Erfolgsfaktor</li> <li>• Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Gestaltung der OpRisk-Organisationsstruktur</li> </ul>
<p><b>Buy-in des Business-Line Managements</b></p>	<p>100 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabsbereiche: int. Revision und „Aufsichtsrecht“ oft Treiber des Themas neben Risikocontrolling</li> <li>• Andere Stabsbereiche oftmals schwierig zu integrieren: „Kein Geschäft, kein Risiko“</li> <li>• Marktbereiche: Das Commitment hängt von dem Grad der Risk Awareness ab</li> <li>• Die Business-Lines sind verantwortlich für die Umsetzung der Risikoprozesse</li> </ul>
<p><b>Verankerung des Risikobewusstseins bei den Mitarbeitern</b></p>	<p>78 %</p>	<p><b>Maßnahmen zur Mitarbeiterinformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen </li> <li>• Workshops </li> <li>• Regelmäßige Informationen </li> <li>• Information durch Vorgesetzte </li> </ul>

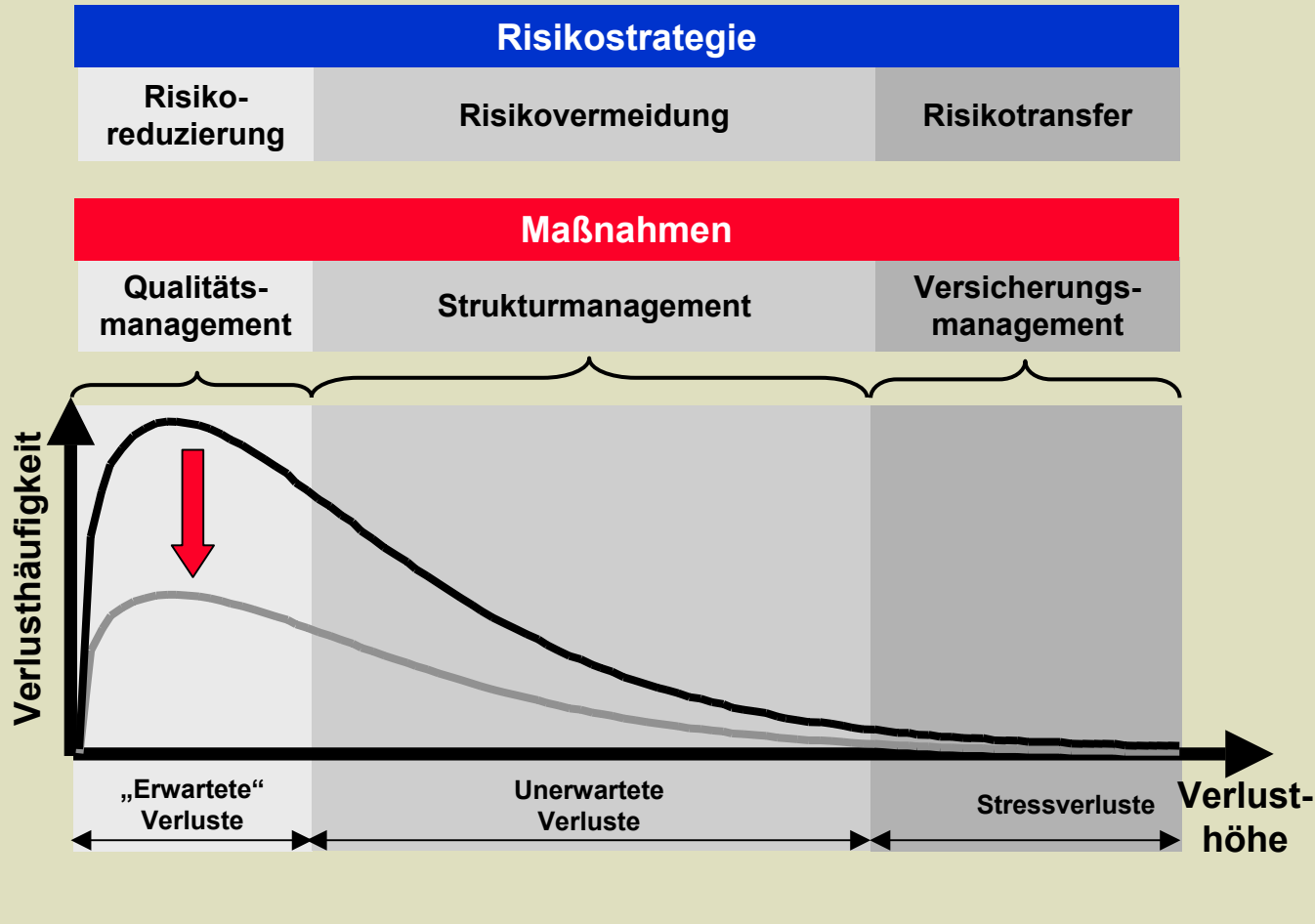
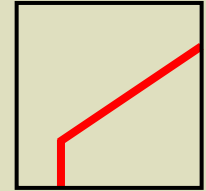
■ Hohe Priorität  
 ■ Mittlere Priorität  
 □ Niedrige Priorität

■ Umgesetzt  
 ■ In der Planung  
 □ Nicht vorgesehen



- 
- 1. Basel II** - Anforderungen erkennen und zeitnah handeln
  - 2. Marktstudie** - Von den Key-Playern lernen
  - 3. Strategie und Umsetzung** - Für die Zukunft positionieren
  - 4. Zusammenfassung** - Best-Practice erfolgreich kombinieren

# Grundsätzliche Handlungsfelder sind Risiko- reduzierung, Risikovermeidung und Risikotransfer

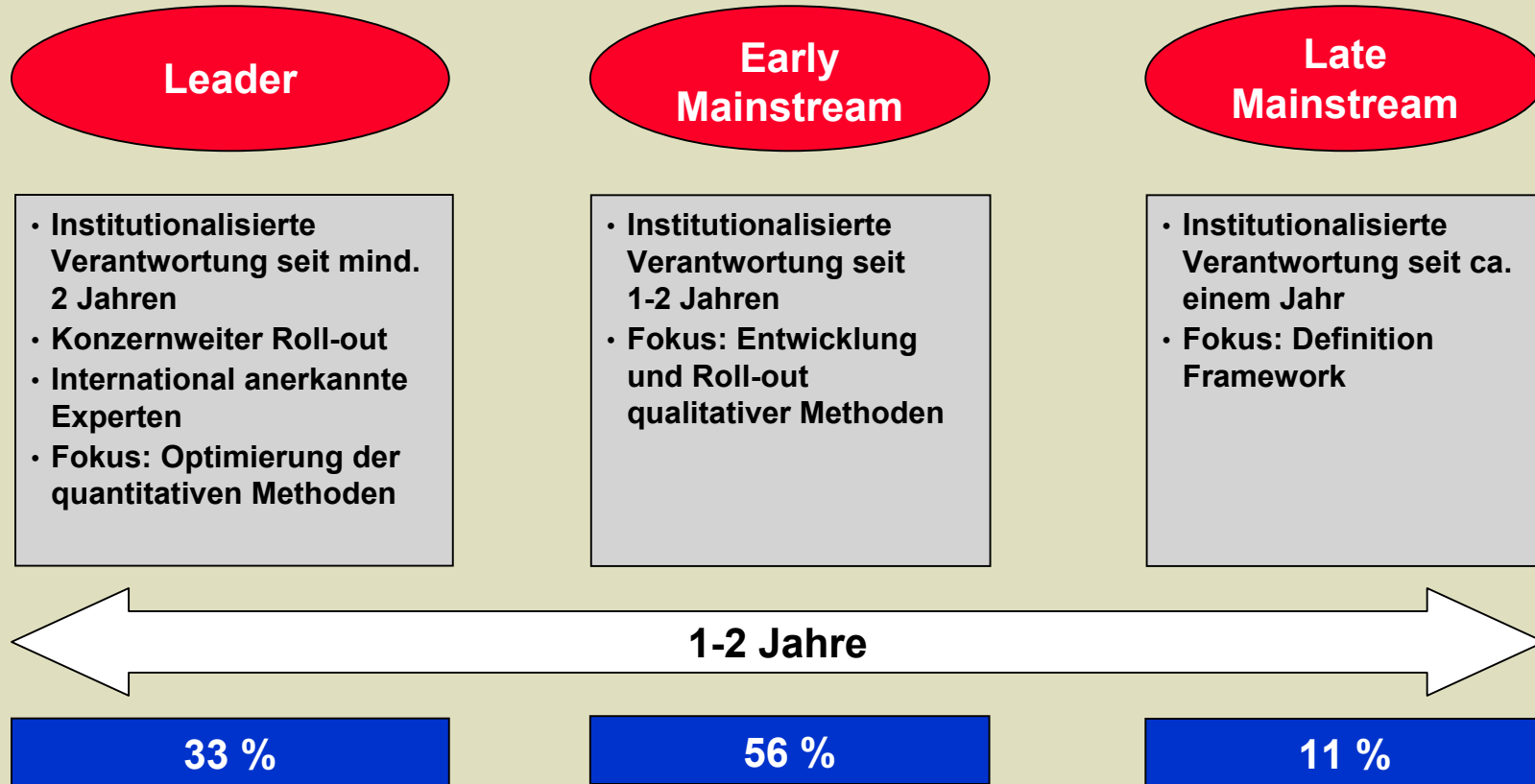
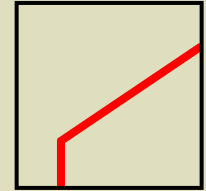


**Risikoreduzierung**  
Qualitätsmanagement, z.B. Standardisierung / Automatisierung der Prozesse, Schulung der Mitarbeiter, Richtlinien und Kontrollen

**Risikovermeidung**  
Strukturmanagement, z.B. Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation, Outsourcing

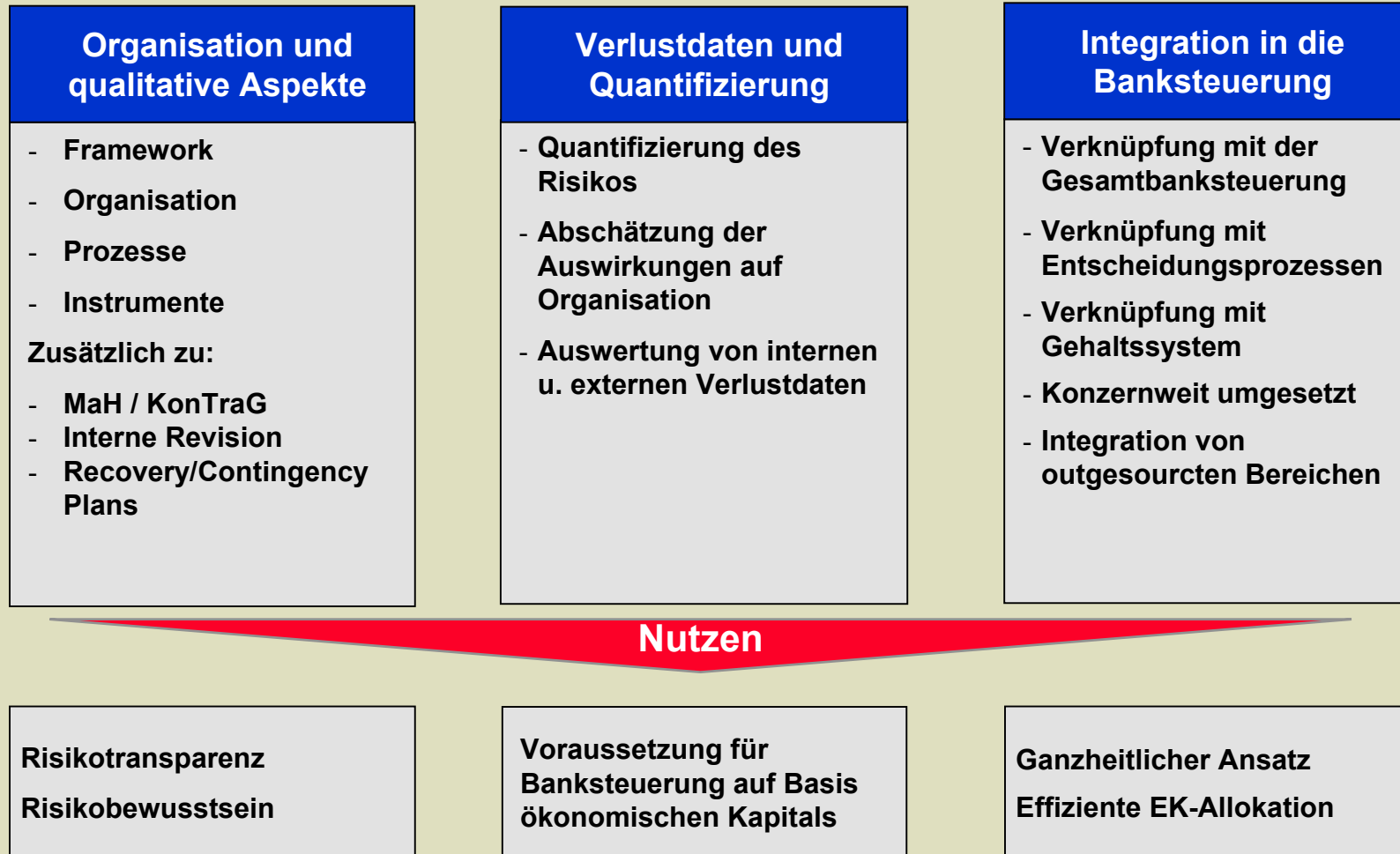
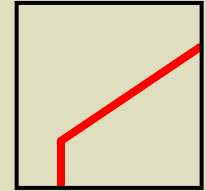
**Risikotransfer**  
Versicherungsmanagement, Abschluß von Versicherungen für Stressverluste, z.B. Business Continuity, Feuerschäden

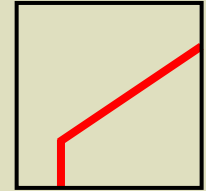
# Die Leader investieren und haben bereits ein bis zwei Jahre Vorsprung



Anmerkung: Alle Prozentangaben beziehen sich nur auf die befragten Key-Player

# Leader und Mainstream erwarten Nutzen von Risiko- transparenz bis zu einer effizienten EK-Allokation





## Leader

Nutzen bereits generiert,  
Erhöhung in Zukunft erwartet



Alle befragten Experten gaben an, dass

- die Anzahl der Verlustfälle reduziert wurde und ein höheres Risikobewusstsein bei den Mitarbeitern erreicht wurde;
- die Verlustfälle in Zukunft weiter sinken und das Risikobewusstsein weiter steigt.

## Early Mainstream

Eines von fünf befragten Instituten konnte  
Nutzen erzielen, vier von fünf erwarten  
Nutzen in der Zukunft



20 % der befragten Key-Player gaben an, dass  
die Anzahl der Verlustfälle reduziert und ein  
höheres Risikobewusstsein bei den Mitarbeitern  
erreicht wurde.

80 % der befragten Institute gaben an, dass die  
Verlustfälle in Zukunft sinken und das  
Risikobewusstsein steigen wird.

## Late Mainstream

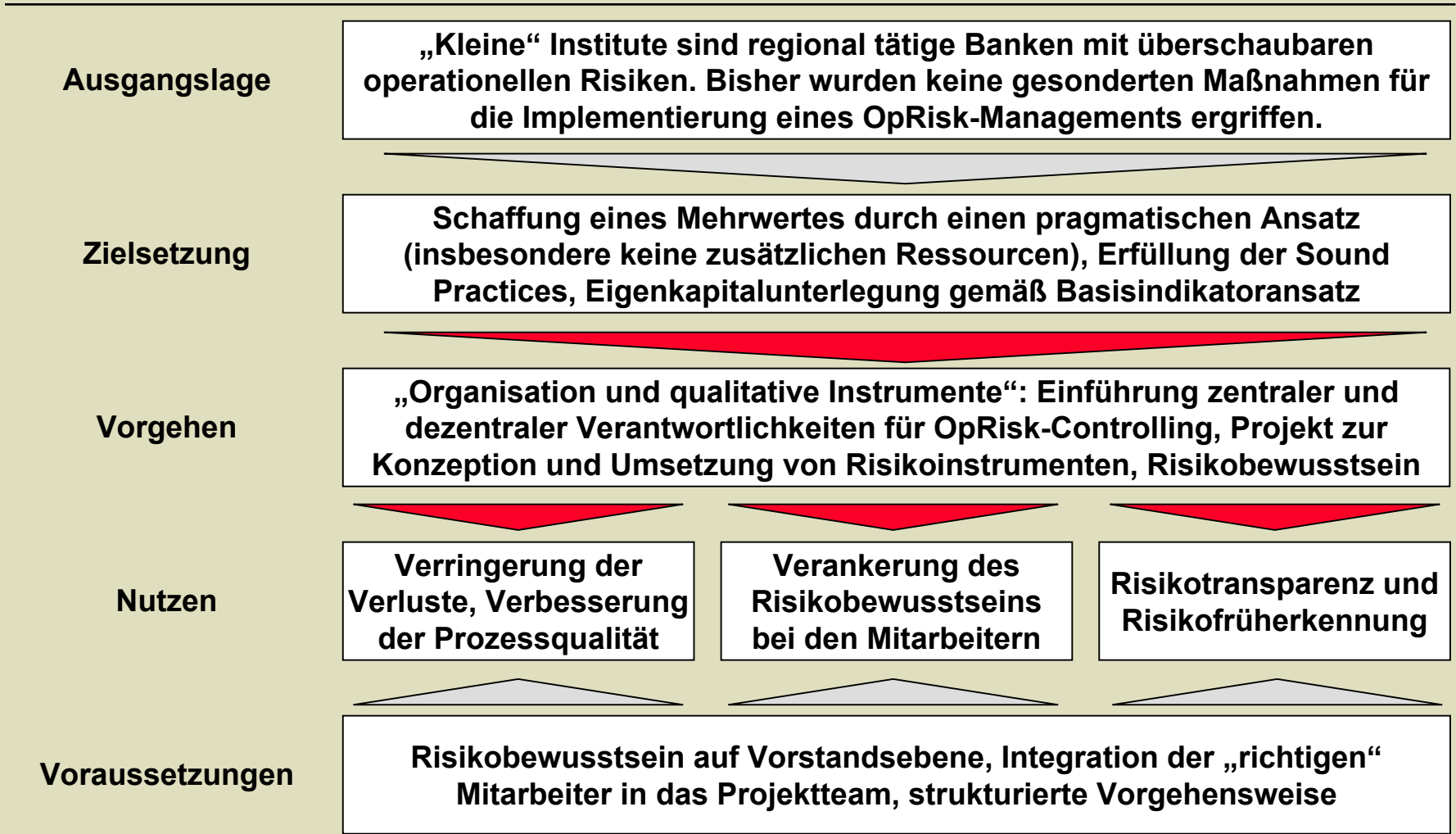
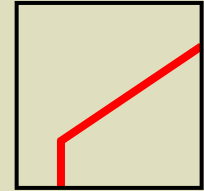
Erwarten Nutzen in der Zukunft

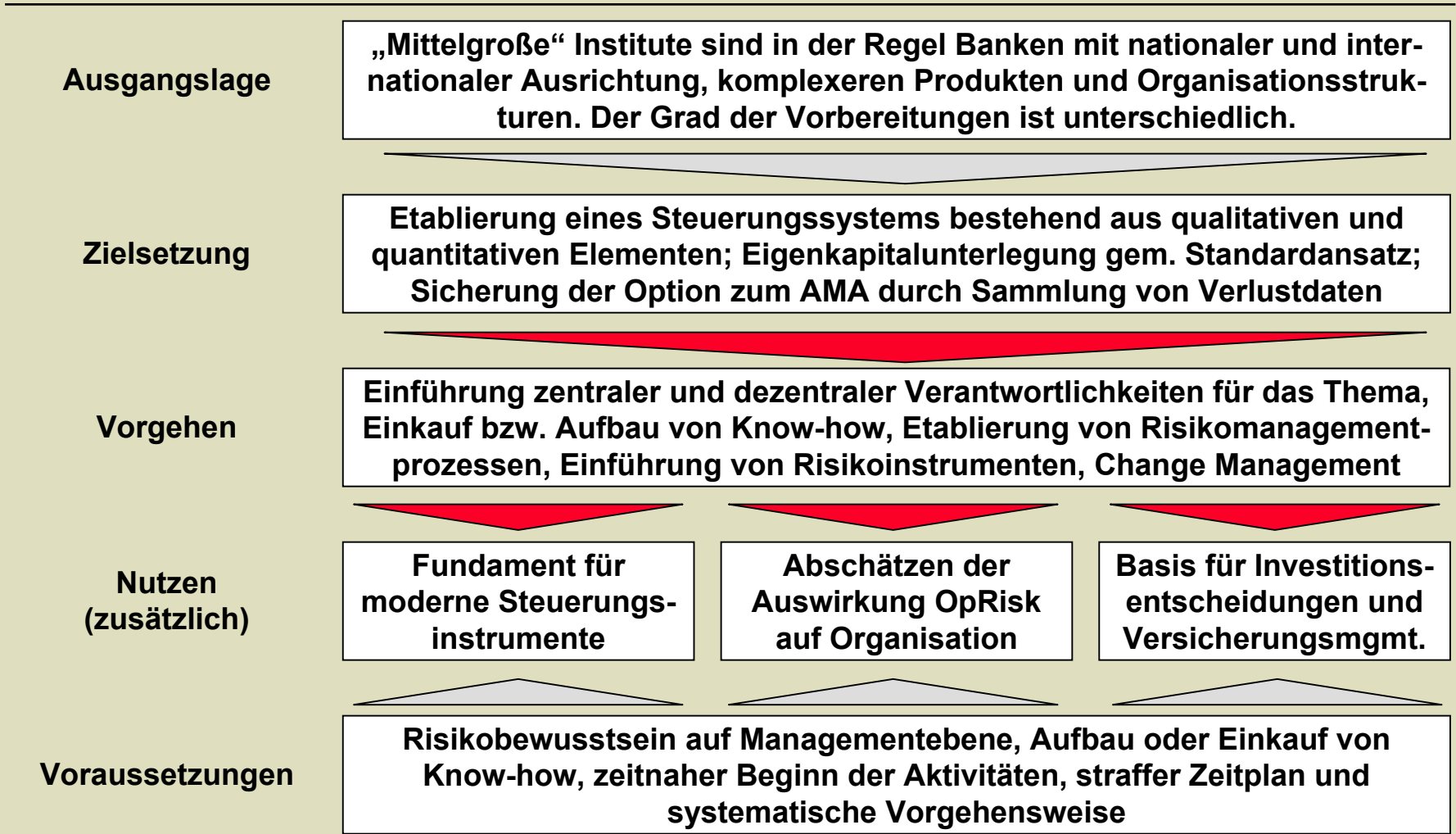
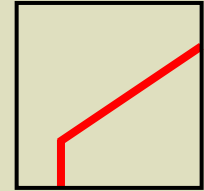


Das befragte Institut erwartet durch das  
OpRisk-Management:

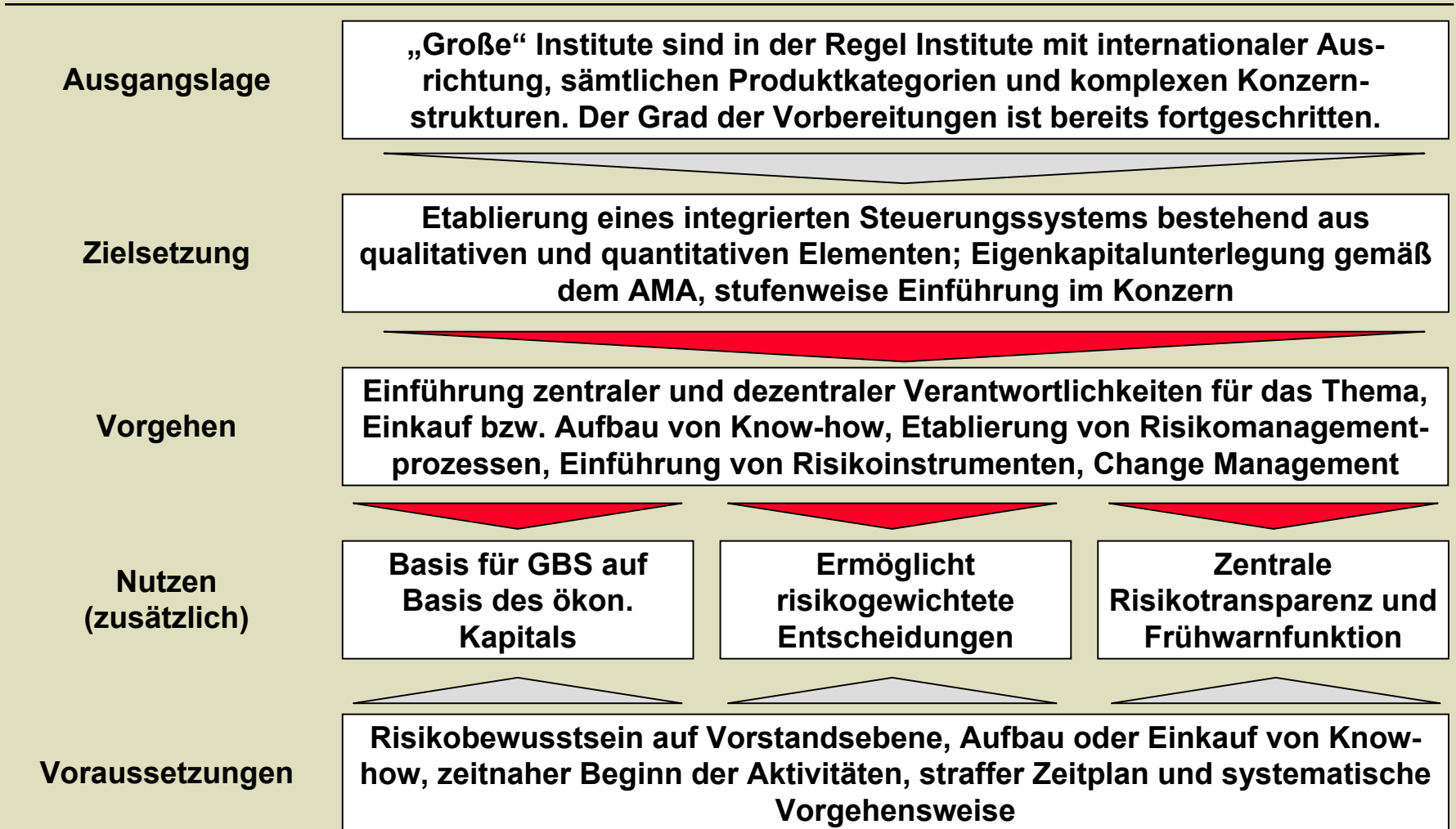
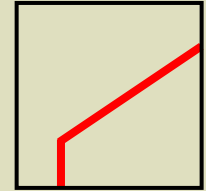
- verbesserte Prozessqualität und
- Unterstützung der Managementfunktion.

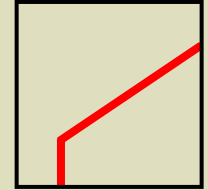
# Strategieempfehlung für „kleine“ Institute: Umsetzung eines pragmatischen Steuerungsansatzes





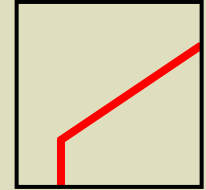
## Strategieempfehlung für „große Institute“: Aufschließen zu den Klassenbesten



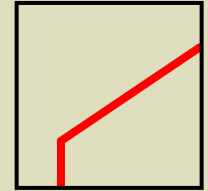


- 
- 1. Basel II** - Anforderungen erkennen und zeitnah handeln
  - 2. Marktstudie** - Von den Key-Playern lernen
  - 3. Strategie und Umsetzung** - Für die Zukunft positionieren
  - 4. Zusammenfassung** - Best-Practice erfolgreich kombinieren

## Zusammenfassung: Die Zeit ist reif, um von den Leadern zu lernen und OpRisk umzusetzen



- **KonTraG und Basel II sind für viele Institute Anlass zur intensiveren Beschäftigung mit operationellen Risiken. Die Basler Verlautbarungen weisen - allerdings mit einigen noch offenen Fragen z.B. zur Definition und OpVar-Berechnung - in die richtige Richtung.**
- **Die Anforderungen werden vom Baseler Komitee formuliert und sollen voraussichtlich 2005 gültig werden. Die Anforderungen von institutionellen Kunden, Investoren sowie der Versicherungswirtschaft werden diese aufnehmen und teilweise sogar antizipieren. Ratingagenturen werden ein gutes Risikomanagement berücksichtigen, im positiven Sinne allerdings erst nach ersten Erfahrungen und einer Stabilisierung der Ansätze.**
- **Aus der neuen Eigenkapitalvereinbarung werden Gewinner und Verlierer hervorgehen. Institute, die fortgeschrittenere Ansätze für Kredit-Rating und Management der operationellen Risiken verwenden, können eine zusätzliche Eigenkapitalunterlegung vermeiden. Die steigende Komplexität benachteiligt kleinere Institute.**
- **Die Marktstudie zeigt typische Phasen und wesentliche Elemente eines Risikomanagementsystems und „Best-Practice“-Ansätze auf. Dadurch können neben der Erfüllung künftiger aufsichtsrechtlicher Standards auch zeitnah Mehrwerte in Effizienzsteigerung und Prozessqualität generiert werden.**
- **Alle Institute sollten rasch eine qualitative und organisatorische Basis für das Management operationeller Risiken schaffen. Mit der Einführung von Quantifizierungsmethoden (OpVaR) kann noch gewartet werden, bis sich Marktstandards etabliert haben.**
- **Die zentralen Erfolgsfaktoren für die Wirkung eines OpRisk-Managements liegen in der Überzeugung der Führungskräfte sowie der Verankerung von Risikobewusstsein auf allen Ebenen - und erst in zweiter Linie in der Anwendung komplexer Methoden und Instrumente.**



## E-BANK - AFTER THE GOLDRUSH

# **Marktstudie „Operationelle Risiken“: Strategien zur Steuerung und Ergebnisverbesserung**

**3. Management Conference**

**Schloßhotel Kronberg, den 21./22. November 2001**