



Fact Sheet

OpRisk-Management 2.0

Severns innovativer ORM 2.0 Ansatz erhöht die Akzeptanz und Wirksamkeit Ihres Operational Risk Managements nachhaltig

_OpRisk-Management 2.0

Over measured – but under managed

Der intensive Austausch mit Marktteilnehmern und Regulatoren sowie die Beobachtungen der vergangenen Monate zeigen einen **eindeutigen Trend im Management Operationeller Risiken** auf. Während die rein quantitativen Bestrebungen der Vergangenheit offensichtlich keine hinreichende Sicherheit bieten, rücken künftig mehr und mehr **qualitative Elemente** in den Fokus der Prüfer und Aufseher. So fordert beispielsweise die im Oktober 2010 in Kraft getretene „Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten – InstitutsVergV“ eine Vergütungsstruktur, welche u. a. nachhaltige Aspekte des OpRisk-Managements berücksichtigt.

Insgesamt bestehen in vielen Instituten gerade beim Ableiten und Umsetzen von wirksamen Risikosteuerungsmaßnahmen noch **signifikante Unsicherheiten**. Diese resultieren nicht zuletzt aus einer oftmals **unzureichenden Transparenz** hinsichtlich des konkreten Risikoprofils über alle Geschäftseinheiten und Aktivitäten des eigenen Instituts.

_Erfolgsfaktoren

Basierend auf den aktuellen Herausforderungen und bestehenden Unklarheiten hat Severn **sechs wesentliche Erfolgsfaktoren** abgeleitet. Die Konzentration auf diese hier beschriebenen Faktoren hilft Instituten, auch künftige regulatorische Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig ihre Ressourcen effektiver einzusetzen.

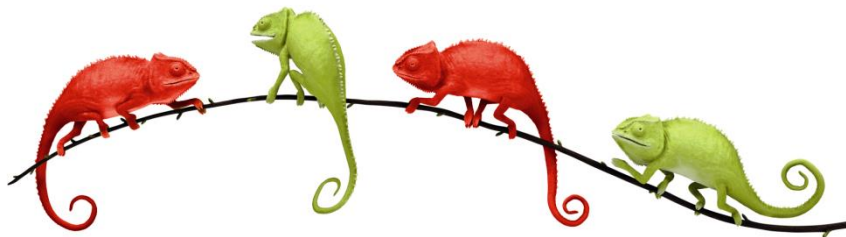
Severns Lösungsansatz verschafft einen Überblick über die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines wirksamen und zukunfts-fähigen OpRisk-Managements.



__Rollenklarheit

Zur Vermeidung von unterschiedlichen Erwartungshaltungen und zur Steigerung der Akzeptanz im Unternehmen muss sich OpRisk-Controlling (ORC) eindeutig positionieren. Ein **klares Rollenprofil**, welches die konkreten Aufgaben von ORC definiert und damit unterschiedlichen Erwartungshaltungen vorbeugt, sollte zunächst mit der Geschäftsleitung abgestimmt und anschließend im gesamten Unternehmen kommuniziert werden.

Insbesondere ein Profil, bei welchem ORC eine Koordinations- bzw. Beratungsfunktion einnimmt, bewerten sowohl viele Marktteilnehmer als auch interne und externe Revisoren als zielführend und praktikabel. Auch eine häufig fehlende Weisungs- und Richtlinienkompetenz von ORC kann durch ein solches Rollenkonzept kompensiert werden.



__Governance & Operating Model

Aufbauend auf dem gewählten Rollenprofil gilt es, eine entsprechende organisatorische Einbindung von ORC anzustreben. In vielen Instituten hat sich hierfür eine Gremienstruktur etabliert. Unter Verantwortung der Geschäftsleitung sollten hierin auch die Verantwortlichen der Geschäftseinheiten (GE's) sowie weitere Zentralbereiche wie Credit-Risk-Controlling oder Compliance berücksichtigt werden.

Auf verschiedenen Ebenen kann durch eine solche Aufbauorganisation sowohl das strategische als auch das **operative OpRisk-Management ganzheitlich gesteuert und überwacht** werden. In Verbindung mit einer effektiven Ablauforganisation (vgl. [_Einbindung der Geschäftseinheiten](#)) ist dies Basis für ein auch zukünftigen Anforderungen entsprechendes OpRisk-Management.

_Management Reporting

Auch im Berichtswesen ist der Fokus künftig stärker auf qualitative Elemente zu legen. Ein Reporting, welches sich ausschließlich auf mathematisch abstrakte Informationen fokussiert, erschwert es dem Management, konkrete Entscheidungen hinsichtlich einer Risikosteuerung zu treffen. Gleichzeitig sind viele Risikoberichte so umfangreich und detailliert, dass es der Geschäftsleitung kaum möglich ist, diese ganzheitlich in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Neben den wichtigsten Kennzahlen zum Risikokapital müssen dementsprechend vor allem Aspekte **wie Risikotreiber oder signifikante Schadenfälle** (inkl. der genauen Sachverhalte, die dazu geführt haben) berichtet werden.

Im Sinne eines zielgruppenadäquaten Reportings sind neben der Frequenz und den genutzten Medien vor allem

- _ Darstellung,
- _ Nachvollziehbarkeit,
- _ Entscheidungsrelevanz und
- _ Priorisierung der Inhalte

zu berücksichtigen und in ein entsprechendes Reporting-Konzept zu übernehmen.

Auch die Implementierung eines **Top-Down-Reportings** an die Geschäftseinheiten hilft, die Akzeptanz von ORC innerhalb der Organisation insgesamt zu erhöhen und macht Risikomanagement auf allen Ebenen transparenter und „greifbarer“.

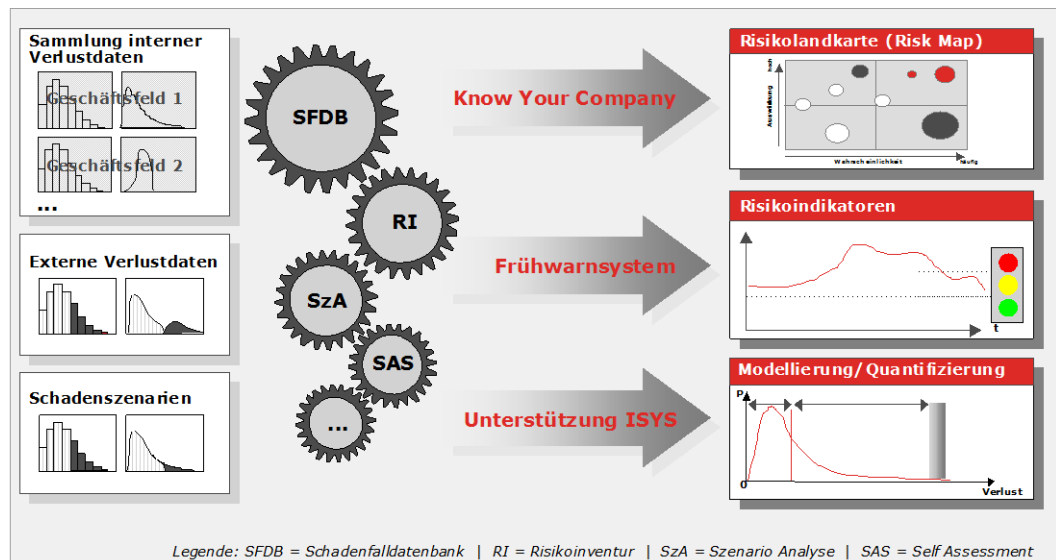
_Instrumentarium

Für ein effektives Risikomanagement muss das gewählte Instrumentarium sowohl bei der Risikoidentifizierung, der Risikoanalyse, als auch bei der Risikosteuerung bzw. -bewältigung unterstützen. Hierbei sollte je nach individueller Zielsetzung eine Kombination aus **historischen Schadendaten** und einer **Risikopotenzialschätzung** genutzt werden.

Die in der Abbildung dargestellten Instrumente und Methoden sind **individuell einsetzbar** und auf unternehmensspezifische Gegebenheiten **skalierbar**. Bei entsprechender Ausgestaltung und Anwendung liefern diese wesentlichen Erkenntnisse, um **konkrete Steuerungsmaßnahmen abzuleiten**.

Neben einer Übersicht über die **wesentlichen Risikotreiber (Risk Map)** und der Berechnung von Risikokapital ist auch der Aufbau eines effizienten Frühwarnsystems möglich.

Der verzahnte und aufeinander abgestimmte Einsatz verschiedener OpRisk-Instrumente unter Kombination möglichst vieler Informationsquellen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein wirksames ORC.



Das von Severn entwickelte „**Risk Radar**“ ermöglicht nicht nur eine ganzheitliche Betrachtung aller denkbaren Risikoquellen und -treiber, sondern auch eine Zentralisierung von Informationskanälen.

Während die einzelnen Risikoindikatoren (KRI) dezentral auf Geschäftsbereichsebene überwacht werden, obliegt ORC das übergeordnete Monitoring bzw. das frühzeitige Erkennen und Eskalieren von Tendenzen und kritischen Entwicklungen. Da aber vor allem geschäftsgefährdende Situationen häufig aus einer **Verkettung verschiedenster Risikofaktoren** resultieren, ist ein Frühwarnsystem erforderlich, welches ein solches Zusammenwirken berücksichtigt und interne wie auch externe KRI's in das Monitoring einschließt.



Einbindung der Geschäftseinheiten

Die Wirksamkeit der genutzten Instrumente bzw. der daraus abgeleiteten Maßnahmen hängt im Wesentlichen von deren Umsetzung innerhalb der Organisation ab.

Eine enge Einbindung der Geschäftseinheiten (GE) in Risikomanagementprozesse und eine **Dezentralisierung von Umsetzungsverantwortung** ist eine Grundvoraussetzung für die Schaffung eines kooperativen Klimas.

Dies wiederum ist Basis für messbare Erfolge und langfristige Risikominderung und sollte durch ein adäquates Anreizsystem (vgl. Kapitel **Incentivierung & Sanktionierung**) ergänzt werden. Hierdurch werden die Betroffenen motiviert, ihre Ressourcen entsprechend aufzuteilen bzw. Risikomanagement aktiv zu betreiben.

Incentivierung & Sanktionierung

Severns Incentivierungs- und Sanktionierungssystem (**ISYS**) ist ein markterprobtes und aufsichtrechtlich zertifiziertes Steuerungssystem. Es basiert auf einer **Beurteilung des lokalen Risikomanagements** und führt bereits kurzfristig zu greifbaren Ergebnissen und zu einem gesteigerten Risikobewusstsein im gesamten Unternehmen. Gleichzeitig hilft **ISYS** auch bei der Erfüllung regulatorischer Anforderungen, wie bspw. der Forderung nach risikosensitiveren Anreizsystemen gemäß InstitutsVergV in Verbindung mit den Strategieranforderungen der MaRisk-Novelle 2010.

§ 3 (1) InstitutsVergV – 06.10.2010

„(..) Die Vergütungssysteme müssen auf die Erreichung der in den **Strategien** des Instituts niedergelegten Ziele ausgerichtet sein (...)“



AT 4.2 Nr. 2 MaRisk – 15.12.2010

„(...) Die Risikostrategie hat (...) die Ziele der Risikosteuerung der wesentlichen Geschäftsaktivitäten sowie die **Maßnahmen** zur Erreichung dieser Ziele zu umfassen.“

Hierbei gilt es zunächst, **nachvollziehbare und transparente Beurteilungskriterien** festzulegen, welche die Qualität des Risikomanagements der GE's objektiv messbar machen (z.B. Mitarbeit bei der Pflege der Schadenfalldatenbank, Revisionsberichte). Entsprechend der Beurteilung der GE fließen diese Ergebnisse dann in die individuelle Bonifikation der verantwortlichen Manager ein. Auch eine Reduktion des Risikokapitals und damit eine **Senkung der Kapitalkosten** insgesamt ist durch ISYS möglich.

Dieses System ist weitestgehend **skalierbar** und auf unternehmensindividuelle Voraussetzungen anpassbar. Gleichzeitig erlaubt ISYS erstmals die Bestimmung eines realen Business Case, um Investitionsentscheidungen in Risikominderung zu unterstützen und ist sowohl auf Front- als auch auf Backoffice Funktionen anwendbar.

Ihr Nutzen

Durch Umsetzung der beschriebenen Erfolgsfaktoren und Nutzung eines bewährten Tool- und Methodensets werden das bestehende OpRisk-Management optimiert und gleichzeitig Kosten gesenkt.

Das OpRisk Management ist somit auch für künftige regulatorische Anforderungen optimal aufgestellt und bietet Ihnen darüber hinaus folgende Vorteile:

- Die **Skalierbarkeit der Methodik** ermöglicht die Umsetzbarkeit, unabhängig vom Geschäftsmodell oder dem bisher implementierten Basel II-Ansatz.
- Die **eindeutige Definition und Kommunikation** der eigenen Rolle und der Erwartungshaltung steigert die Akzeptanz im gesamten Unternehmen.
- Die Etablierung einer entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation erleichtert die **abteilungsübergreifende Zusammenarbeit** und erhöht die Bereitschaft zum **aktiven Risikomanagement**.
- Ein **transparentes und nachvollziehbares Reporting** stärkt die Rolle von ORC nachhaltig und unterstützt eine zeitnahe Intervention.
- Durch ein systematisches OpRisk-Management wird Risikokapital entlastet. Damit können **Kapitalkosten insgesamt verringert** werden oder bspw. Kreditlinien erhöht werden. Beides hat positiven Einfluss auf die Ertrags- und Wettbewerbsposition Ihres Instituts.
- Die enge Einbindung des Top Managements **fördert zudem ein Risikobewusstsein** auf allen organisatorischen Ebenen und gibt der Unternehmenskultur zukunftsentscheidende Impulse.
- Langfristig resultiert ein erfolgreiches OpRisk-Management somit in einer **Steigerung des Unternehmenswertes**, bspw. durch bessere externe Ratings.

Severns Incentivierungs- und Sanktionierungssystem bietet darüber hinaus zusätzliche Vorteile:

- Die Ergebnisse des ISYS können in bereits existierende Steuerungsmodelle integriert werden und bieten somit die **Möglichkeit einer risikosensitiven Gesamtbanksteuerung**.
- Gleichzeitig **sensibilisiert und motiviert** die unmittelbare und transparente Berücksichtigung der lokalen „Risk-Performance“ im Vergütungssystem die Mitarbeiter und **fördert damit die Akzeptanz** von ORC im gesamten Unternehmen.

– Ihr Partner

Next Generation Consulting
für Finanzunternehmen



- **Severn Consultancy** (www.severn.de) ist eine auf den nationalen und internationalen Finanzmarkt spezialisierte Unternehmensberatung. Unsere besondere Expertise liegt in der effektiven Realisierung erfolgskritischer Veränderungsprozesse – dort sind wir besser als viele andere.
- In mehr als 25 Jahren Beratungspraxis haben wir eine Vielzahl renommierter Banken und Finanzdienstleister bei der effizienten Durchführung ihrer Projekte und der Optimierung unternehmensinterner Prozesse unterstützt.
- Kompetente Fach- und Managementberatung gepaart mit effektivem Projekt Management, wirkungsvoller Organisationsentwicklung und zukunftsicherem IT-Management sind die Säulen des „**Severn way to get it done**“.
- Über unsere Tochtergesellschaft **ORO Services GmbH** („Outsourced Regulatory Office“) bieten wir mit dem Kernprodukt **Regupedia**® (www.regupedia.de) ein umfassendes Informationsportal zur Bankenregulierung.
- Unsere Mandanten schätzen unsere innovativen Beratungskonzepte, das methodische Know-how sowie unsere fundierten Markt- und Branchenkenntnisse. Die meisten unserer Mandanten unterstützen wir bereits seit vielen Jahren in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

– Ansprechpartner:

Christian H. Moerler | Geschäftsführer

Severn Consultancy GmbH
Hansa Haus, Berner Straße 74
60437 Frankfurt am Main
T +49 (0)69 / 950 900-0
F +49 (0)69 / 950 900-50
info@severn.de
www.severn.de

© 2011 Severn Consultancy GmbH