

Prof. Dr. Dietmar Pfeifer

Institut für Mathematik
Schwerpunkt Versicherungs-
und Finanzmathematik
Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg

Prof. Dr. Jörg Prokop

Department für Wirtschafts- und
Rechtswissenschaften
Fachgebiet Finance and Banking
Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg

Das Management des operationellen Risikos in Versicherungs- unternehmen



Das Management des operationellen Risikos in Versicherungsunternehmen

September 2012

Autoren

Prof. Dr. Dietmar Pfeifer

Institut für Mathematik

Schwerpunkt Versicherungs- und Finanzmathematik

Carl von Ossietzky Universität

26111 Oldenburg

dietmar.pfeifer@uni-oldenburg.de

Prof. Dr. Jörg Prokop

Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Fachgebiet Finance and Banking

Carl von Ossietzky Universität

26111 Oldenburg

joerg.prokop@uni-oldenburg.de

Die Autoren danken der Steria Mummert ISS GmbH für viele wertvolle Hinweise im Zuge der Entwicklung des Fragebogens und für ihre Unterstützung bei Veröffentlichung dieser Untersuchung. Die Verantwortung für den Inhalt der Studie liegt bei den Autoren.

Die in dieser Studie dargestellten Informationen und Bilder sind urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte bleiben vorbehalten. Jegliche Weitergabe der Texte oder Bilder an Dritte ist – ungeachtet der zum Einsatz kommenden Vorgehensweise – ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Steria Mummert ISS unzulässig und rechtswidrig.

Alle im Text genannten Produktnamen sind eingetragene Warenzeichen beziehungsweise Warenzeichen ihrer Hersteller.

Änderungen, Irrtümer und Druckfehler vorbehalten.

Inhalt

1 Management Summary	7
2 Operationelles Risiko bei Versicherungsunternehmen	8
2.1 Der Begriff des operationellen Risikos	8
2.2 Parallelen zum Bankensektor	8
2.3 Zielsetzung der vorliegenden Studie	9
3 Aufbau und Methodik der Untersuchung	10
4 Ergebnisse der Studie	11
4.1 Profile der teilnehmenden Unternehmen	11
4.2 Eigenschaften der antwortenden Personen	12
4.3 Strategie des Managements operationeller Risiken	14
4.4 Identifikation und Bewertung operationeller Risiken	18
4.5 Umgang mit erkannten operationellen Risiken	20
4.6 Maßnahmen zur Vorbeugung gegen operationelle Risiken	21
4.7 Kapitalunterlegung operationeller Risiken	22
4.8 Kosten-Nutzen-Betrachtung des Managements operationeller Risiken	23
4.9 Wesentliche Erkenntnisse und aktuelle Themen	23
Literaturverzeichnis	25
Über die Autoren	26

Abbildungen

Abb. 1	Rechtsform	11
Abb. 2	Geschäftsfelder	11
Abb. 3	Bruttobeitrag 2010	12
Abb. 4	Mitarbeiterzahl 2010	12
Abb. 5	Funktion im Unternehmen	12
Abb. 6	Geschlecht	13
Abb. 7	Alter	13
Abb. 8	Erfahrung im Versicherungsgeschäft	13
Abb. 9	Erfahrung im Risikomanagement	13
Abb. 10	Erworbener Bildungsabschluss	14
Abb. 11	Fachrichtung des Bildungsabschlusses	14
Abb. 12	Auslegung des Begriffs „Operationelles Risiko“	14
Abb. 13	Beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema operationelle Risiken?	15
Abb. 14	Betreibt Ihr Unternehmen ein strukturiertes Management operationeller Risiken?	15
Abb. 15	Nimmt Ihr Unternehmen externe Hilfe zum Management operationeller Risiken in Anspruch?	15
Abb. 16	Wird das Management operationeller Risiken im Rahmen der Risikostrategie dokumentiert?	16
Abb. 17	Inwieweit beeinflusst das Management des operationellen Risikos Ihre Geschäftspolitik?	16
Abb. 18	Ist das Management operationeller Risiken in das Gesamt-Risikomanagementsystem Ihres Unternehmens eingebunden?	16
Abb. 19	Wie ist der Prozess des Managements operationeller Risiken organisiert?	17
Abb. 20	Wie hat sich dieses gezielte Management operationeller Risiken entwickelt?	17
Abb. 21	Wer ist unterhalb der Geschäftsführungsebene für das Management operationeller Risiken verantwortlich?	17
Abb. 22	Mit welchen Methoden identifizieren und messen Sie operationelle Risiken?	18
Abb. 23	Setzen Sie elektronische Hilfsmittel (Software) zur Bewertung operationeller Risiken ein?	18
Abb. 24	Bewerten Sie operationelle Risiken eher qualitativ oder quantitativ?	19
Abb. 25	Wie häufig überprüfen Sie Ihr Unternehmen auf neue operationelle Risiken?	19
Abb. 26	Wie häufig führen Sie eine Neubewertung bereits bekannter operationeller Risiken durch?	19
Abb. 27	Subjektive Wahrscheinlichkeit operationeller Risikoereignisse	20
Abb. 28	Wenn Sie operationelle Risiken identifizieren, wie gehen Sie dann vor, um festzustellen, ob ein Abbau des Risikos betriebswirtschaftlich Sinn ergibt?	20
Abb. 29	Wenn Sie sich für den Abbau eines operationellen Risikos entschieden haben, wie gehen Sie dann in der Regel vor?	21
Abb. 30	Welche (zwei bis drei) vorbeugenden Maßnahmen gegen operationelle Risiken halten Sie für besonders wichtig?	21

Abb. 31	Falls in Ihrem Unternehmen Notfallkonzepte existieren (oder geplant sind), auf welche Weise werden diese den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (künftig) vermittelt?	22
Abb. 32	Haftungskapital: Welchen der in Solvency II vorgeschlagenen quantitativen Ansätze verfolgen Sie zurzeit?	22
Abb. 33	Welchen Ansatz zur Ermittlung der Kapitalanforderung für operationelle Risiken planen Sie mittel- bis langfristig umzusetzen?	23
Abb. 34	Wie schätzen Sie die mittel- bis langfristigen ökonomischen Auswirkungen des strukturierten Managements operationeller Risiken auf Ihr Unternehmen ein?	23

1 Management Summary

Im Zuge der Umsetzung der europäischen Solvency-II-Rahmenrichtlinie sehen sich deutsche Versicherer mit neuen Anforderungen an die Ausgestaltung ihres Risikomanagements konfrontiert. Während in Deutschland bereits seit längerer Zeit umfangreiche aufsichtsrechtliche Regelungen zum Umgang beispielsweise mit versicherungstechnischen Risiken oder Marktrisiken existieren, rückt mit Solvency II auch der bislang weniger intensiv regulierte Bereich des operationellen Risikos stärker in den Fokus der Versicherungsaufsicht.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird auf Basis einer Umfrage unter 160 für das Risikomanagement in Versicherungsunternehmen verantwortlichen Praktikerinnen und Praktikern ein Einblick in die gegenwärtige Praxis des Managements operationeller Risiken in der deutschen Versicherungswirtschaft gewährt. Die Befragung fand im Zeitraum Juni bis September 2011 in Form einer passwortgeschützten Online-Umfrage statt. Die Ergebnisse basieren auf einem Rücklauf von insgesamt 40 auswertbaren Fragebögen.

Die Auswertung der Befragung fördert einige Gemeinsamkeiten im Management operationeller Risiken durch deutsche Versicherer zutage. So fällt zum einen auf, dass sich die unternehmensinterne Definition des OpR-Begriffs in fast allen teilnehmenden Unternehmen eng an den Vorgaben der MaRisk VA orientiert. Auch verfolgen die meisten Unternehmen im Rahmen des OpR-Managements die gleichen Ziele, nämlich sowohl die Minimierung von Eintrittswahrscheinlichkeiten als auch die Minimierung erwarteter Schadenshöhen bei Risikoeintritt. Der Abbau operationeller Risiken erfolgt in aller Regel über die Standardisierung von Prozessabläufen und die Einrichtung automatischer oder manueller Kontrollen. Risikobezogene Versicherungen werden dagegen nur selten abgeschlossen. In Bezug auf die Ermittlung der regulatorischen Eigenkapitalunterlegungspflicht ist interessant, dass die überwiegende Mehrheit sowohl der VVaG als auch der Aktiengesellschaften von der Möglichkeit der Entwicklung eigener interner Partialmodelle keinen Gebrauch zu machen plant, sondern auf absehbare Zeit die Standardformel (weiter) einsetzen will.

Was mögliche strukturelle Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen betrifft, lautet eine zentrale Erkenntnis der vorliegenden Untersuchung, dass Versicherer in der Rechtsform der Aktiengesellschaft tendenziell ein im Hinblick auf die Anforderungen von Solvency II weiterentwickeltes Management operationeller Risiken aufzuweisen scheinen als die im Durchschnitt kleineren Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit. Dies äußert sich zum einen darin, dass in letzteren

häufiger strukturierte Risikomanagementprozesse fehlen bzw. nur „implizit“ vorhanden sind. Zum anderen deuten unsere Ergebnisse darauf hin, dass bei VVaG tendenziell eine größere Unsicherheit in Bezug auf die quantitative Bewertung operationeller Risiken besteht und deshalb qualitativen Urteilen eine größere Bedeutung beigemessen wird – was beispielsweise erklären würde, warum Geschäfte mit (vermutlich) erhöhtem operationellem Risiko von VVaG häufiger gemieden werden.

Interessant ist darüber hinaus, dass die Unternehmens-IT von VVaG anscheinend häufiger als Schwachstelle im Rahmen des OpR-Managements wahrgenommen wird als von Versicherern in der Rechtsform der Aktiengesellschaft. Hier liegt der Schluss nahe, dass es vielen VVaG aufgrund ihrer geringeren Mitarbeiterzahl schwerer fällt als den größeren Versicherungs-Aktiengesellschaften, Spezialistenwissen in diesem Bereich aufzubauen, was zu einer erhöhten subjektiv empfundenen Unsicherheit in Bezug auf diesen für alle Versicherer essentiellen Bereich führt. Dass diese subjektive Unsicherheit bei VVaG auch mit einer höheren tatsächlichen Anfälligkeit für IT-Probleme korreliert, deutet die Auswertung der Antworten auf die Frage nach den häufigsten OpR-Ereignissen an.

Ein deutlicher Unterschied zwischen den AG- und VVaG-Vertreterinnen bzw. -Vertretern zeigt sich schließlich auch hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Beurteilung eines strukturierten OpR-Managements. Während im Falle der AG die meisten Befragten angeben, dass der Nutzen die Kosten mehr oder weniger deutlich übersteigt, fällt das Urteil der beteiligten VVaG deutlich weniger positiv aus. In dieser Hinsicht spiegelt sich in den Ergebnissen der Umfrage die aktuelle Diskussion um die Umsetzung von Solvency II für kleine bzw. mittelgroße Versicherer wider, die insbesondere die konkrete Auslegung des Proportionalitätsprinzips – also die Frage, zu welchem Grad die Anforderungen der Rahmenrichtlinie auch von diesen Unternehmen zu erfüllen sind – zum Gegenstand hat (vgl. etwa GDV 2012, S. 10 f.).

Die vorliegende Studie ist wie folgt aufgebaut: Kapitel zwei enthält eine Einführung in den Begriff des operationellen Risikos im Versicherungskontext und zeigt Parallelen der Regulierung dieser Risikoart zum Bankensektor auf. Darüber hinaus wird die Zielsetzung der Untersuchung im Detail dargelegt. Kapitel drei skizziert die Vorgehensweise im Rahmen der Befragung. In Kapitel vier erfolgt die Auswertung der erhaltenen Antworten. Um einen detaillierteren Einblick in die Ergebnisse der Untersuchung zu ermöglichen, werden die Antworten auf die im Fragebogen gestellten Fragen anhand grafischer oder tabellarischer Darstellungen illustriert.

2 Operationelles Risiko bei Versicherungsunternehmen

2.1 Der Begriff des operationellen Risikos

Das operationelle Risiko (OpR) wird in den aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA, Punkt 5, Nr. 2) definiert als

„das Risiko von Verlusten aufgrund von unzulänglichen oder fehlgeschlagenen internen Prozessen oder aus mitarbeiter- und systembedingten oder aber externen Vorfällen. Das operationelle Risiko umfasst auch Rechtsrisiken, jedoch nicht strategische Risiken und Reputationsrisiken.“

Wie diese Definition verdeutlicht, umfasst der Begriff des operationellen Risikos eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren, die die Geschäftstätigkeit eines Versicherungsunternehmens negativ beeinflussen können. Zu seinen typischen Ausprägungen zählen beispielsweise interner oder externer Betrug, Buchungsfehler, IT-Probleme, Modellierungsfehler oder den Geschäftsbetrieb störende Naturereignisse. In Anlehnung an eine Systematisierung des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV 2007, S. 22) werden im Rahmen dieser Studie folgende Kategorien operationeller Risiken unterschieden:

- Technik (z. B. IT-Systeme oder Gebäudemanagement)
- Menschen (z. B. Personalressourcen, unautorisierte oder betrügerische Aktivitäten, Fahrlässigkeit)
- Organisation (z. B. Kommunikation, Geschäftsprozesse, Projektmanagement, Vertragsmanagement)
- Externe Faktoren (z. B. bezogene Dienstleistungen, externe kriminelle Handlungen, den Geschäftsbetrieb störende Katastrophen)

Die Identifikation, Bewertung und Steuerung des operationellen Risikos gehört spätestens seit dem Inkrafttreten der MaRisk VA im Jahre 2009 ausdrücklich zu den Aufgaben des Risikomanagements von Versicherungsunternehmen. Es ist aber festzustellen, dass die diesbezüglich in den MaRisk VA enthaltenen Regelungen relativ allgemein gehalten sind und daher einigen Auslegungsspielraum bieten.

Eine deutliche Konkretisierung der künftigen Anforderungen an das OpR-Management deutscher Versicherer ist durch das im November 2009 vom Europäischen Parlament und vom Rat der EU verabschiedete, unter dem Namen „Solvency II“ bekannte Maßnahmenpaket zur Reform des europäischen Versicherungsaufsichtsrechts erfolgt (RL 2009/138/EG).

Ähnlich wie schon im Zuge der Einführung von „Basel II“ im Bankenbereich beobachtet, ist auch im Falle von Solvency II zu erwarten, dass die nationale Umsetzung der EU-Rahmenrichtlinie vor allem diejenigen Versicherer, in deren Risikomanagementprozessen das operationelle Risiko bislang nur eine untergeordnete Rolle gespielt hat, vor erhebliche Herausforderungen stellen wird.

2.2 Parallelen zum Bankensektor

Die Abgrenzung des operationellen Risikos nach MaRisk VA entspricht der für den Bankensektor maßgeblichen Definition des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (vgl. BCBS 2006, Ziffer 644). Vor allem aufgrund einiger extremer Schadensereignisse – wie etwa im Falle des Niedergangs der Barings Bank im Jahr 1995 – wurde das operationelle Risiko bereits 2001 als eigenständige Risikoart in das erste Konsultationspapier zur Basel-II-Rahmenvereinbarung aufgenommen. Verbunden damit war die Anforderung, dass Banken über geeignete Prozesse zur Identifikation und Steuerung des operationellen Risikos verfügen und Haftungskapital zur Deckung von Verlusten aus potenziellen Schadensereignissen vorhalten sollten. Zur Ermittlung des Kapitalbedarfs können die Institute zwischen einem Basisindikatoransatz, einem Standardansatz und einem fortgeschrittenen Ansatz (Advanced Measurement Approach, AMA) wählen. In dieser Hinsicht ähneln die Baseler Regelungen deutlich der in Solvency II vorgesehenen Unterscheidung von Standardansätzen und internen Modellen.

Die Umsetzung der Basel-II-Rahmenvereinbarung erfolgte in Europa insbesondere durch die Neufassung der Banken- und der Kapitaladäquanzrichtlinie (RL 2006/48/EG und RL 2006/49/EG), deren Bestimmungen für europäische Banken seit dem 1. Januar 2007 verpflichtend anzuwenden sind. Verglichen mit der Versicherungsbranche waren europäische Banken somit schon früher aufsichtsrechtlich gezwungen, sich mit Fragen der Messung, Steuerung und Kapitalunterlegung operationeller Risiken auseinanderzusetzen und entsprechende Systeme und Verfahren zu entwickeln.

Angesichts der Ähnlichkeiten sowohl vieler Geschäftsprozesse und Risikoexpositionen von Banken und Versicherern als auch der beiden Regulierungswerke Basel II (bzw. inzwischen Basel III) und Solvency II überrascht es nicht, dass viele der im Risikomanagement von Versicherungsunternehmen eingesetzten Verfahren auch in Banken Verwendung finden.

Im Rahmen der Beurteilung bzw. Verbesserung des OpR-Managementsystems eines Versicherers kann der Rückgriff auf bisherige Erfahrungen aus dem Bankenbereich daher durchaus Sinn ergeben. Gleichwohl ist festzustellen, dass auch die dort implementierten Risikomanagementprozesse noch Schwächen aufweisen, wie verschiedene nach der Einführung von Basel II bei Banken eingetretene Schadensfälle (etwa bei der Société Générale 2008 oder der UBS 2011) verdeutlichen.

2.3 Zielsetzung der vorliegenden Studie

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel der vorliegenden Studie in einer Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Praxis des Managements operationeller Risiken in der deutschen Versicherungswirtschaft. Es soll insbesondere untersucht werden, welche Strategien Versicherer in diesem Kontext

verfolgen, wie sie den Managementprozess organisieren, welche Verfahren und Instrumente sie vorrangig einsetzen und inwieweit sich die Wahrnehmung der regulatorischen Anforderungen an das Management operationeller Risiken mit der Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten durch die befragten Praktikerinnen und Praktiker deckt.

Wir hoffen, mit dieser Untersuchung einen Beitrag zur aktuellen Diskussion über die Umsetzung der Solvency-II-Rahmenrichtlinie in Deutschland leisten zu können, indem wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Umgang mit operationellen Risiken in der deutschen Versicherungsbranche transparent machen und so den in den Unternehmen verantwortlichen Risikomanagern eine Art „Benchmark“ zur Verfügung stellen, anhand derer sie ihre eigenen Risikomanagementstrategien und -prozesse bewerten können.

3 Aufbau und Methodik der Untersuchung

Die deutsche Versicherungswirtschaft umfasste Ende 2010 insgesamt 1463 Versicherungsunternehmen, von denen 609 unter Bundesaufsicht und die übrigen – i. d. R. kleinere Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit – unter Landesaufsicht standen (vgl. BaFin 2012, S. 7). Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Ansprechpartner – in der Regel auf Geschäftsführungsebene oder in leitender Funktion im Bereich Risikomanagement – in 160 deutschen Versicherungsunternehmen ermittelt, persönlich angeschrieben und um ihre Mitwirkung gebeten. Der verwendete Fragebogen wurde vor dem Versenden einem Backtesting mit auf dem Gebiet des Risikomanagements einschlägigen Vertretern der Versicherungspraxis unterzogen. Die Untersuchung wurde im Zeitraum Juni bis September 2011 in Form einer passwortgeschützten Online-Umfrage durchgeführt.

Die Stichprobe umfasst sowohl Aktiengesellschaften als auch Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit und öffentlich-rechtliche Versicherer. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurde auf Basis der abgefragten Unternehmenseigenschaften sichergestellt, dass pro Unternehmen maximal ein Fragebogen in die Auswertung eingegangen ist. Die Rücklaufquote der Erhebung beträgt 25 Prozent (40 auswertbare Fragebögen) und liegt damit auf einem ähnlichen Niveau wie frühere Risikomanagementstudien im Versicherungsbereich (z. B. Duldinger 2004; Pfeifer 2007). Gemessen am Bruttobeitragsvolumen deutscher Versicherer, das 2010 bei ca. 229 Mrd. € lag (vgl. BaFin 2012, S. 11), deckt der Rücklauf der Studie mit über 37 Mrd. € gut 16 Prozent des deutschen Gesamtmarktes ab.

4 Ergebnisse der Studie

4.1 Profile der teilnehmenden Unternehmen

Die Gruppe der in die Auswertung eingegangenen Unternehmen setzt sich etwa zu gleichen Teilen aus Aktiengesellschaften (17 Nennungen) und VVaG (19) sowie aus vier Versicherungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform zusammen. Unter den von diesen Unternehmen betriebenen Geschäftsfeldern dominieren die Sach- (27), Unfall- (20) und Lebensversicherung (13). Mehr als die Hälfte der Versicherer weisen für 2010 ein Bruttobeitragsvolumen von über 50 Mio. € und eine Mitarbeiterzahl von über 250 aus, wobei die Unternehmen in der Rechtsform der AG hinsichtlich dieser beiden Kriterien im Durchschnitt deutlich größer sind als die VVaG.

Knapp drei Viertel der Unternehmen haben zudem ihre Solvency-Ratio aus der letzten QIS-Studie angegeben, an der sie teilgenommen haben. Der Großteil dieser Unternehmen (17) weist danach eine Solvency-Ratio von 100 bis 300 Prozent auf, wobei allerdings festzustellen ist, dass diese Kennzahl rechtsformspezifisch deutlich unterschiedlich ausfällt. So liegt die Solvency-Ratio bei neun von zehn antwortenden Aktiengesellschaften zwischen 100 und 300 Prozent, während sie bei VVaG in gut 40 Prozent der Fälle weniger als 200 Prozent sowie in genau der Hälfte der Fälle zwischen 300 und 500 Prozent beträgt. Die Solvabilitätskennzahlen der teilnehmenden VVaG streuen somit deutlich stärker als diejenigen der beteiligten Aktiengesellschaften.

Abb. 1
Rechtsform

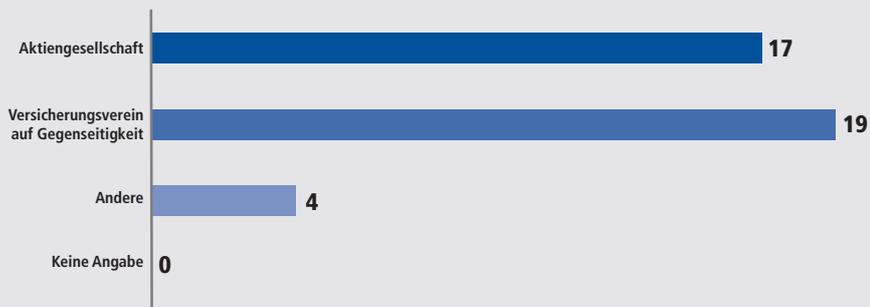


Abb. 2
Geschäftsfelder
(Mehrfachantworten möglich)

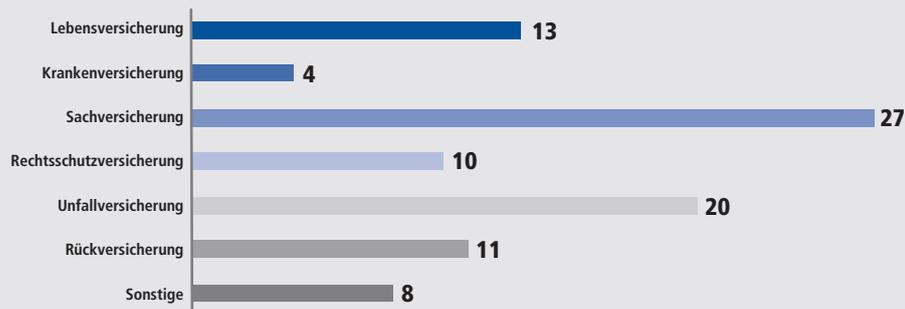


Abb. 3
Bruttobeitrag 2010
 (in Mio. €)

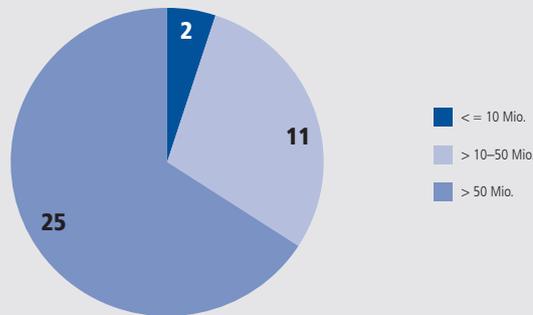
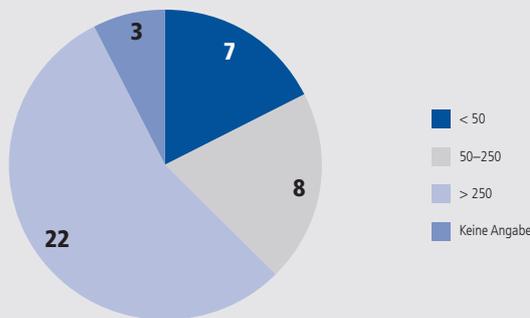


Abb. 4
Mitarbeiterzahl 2010



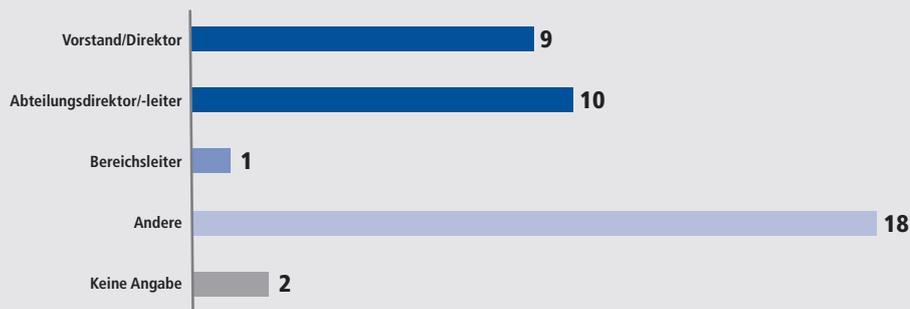
4.2 Eigenschaften der antwortenden Personen

Die Mehrzahl der teilnehmenden Personen (55 Prozent) bekleidet in ihrem Unternehmen eine leitende Funktion entweder in der Geschäfts-, Abteilungs- oder Bereichsführung. Bei den übrigen Antwortenden handelt es sich im Wesentlichen um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs Risikomanagement. Knapp ein Viertel der Befragten ist weiblich. Etwa zwei Drittel der Teilnehmenden sind älter als 39 Jahre, wobei

das Durchschnittsalter der VVaG-Beschäftigten tendenziell über dem der AG-Beschäftigten liegt.

Fast drei Viertel der Befragten können auf eine mehr als zehnjährige Erfahrung im Versicherungsbereich zurückblicken, und knapp die Hälfte der Teilnehmenden ist seit mehr als fünf Jahren mit Fragen des Risikomanagements befasst. Der Großteil der Befragten hat eine akademische Ausbildung durchlaufen, wobei wirtschaftswissenschaftliche Fachrichtungen deutlich dominieren.

Abb. 5
Funktion im Unternehmen



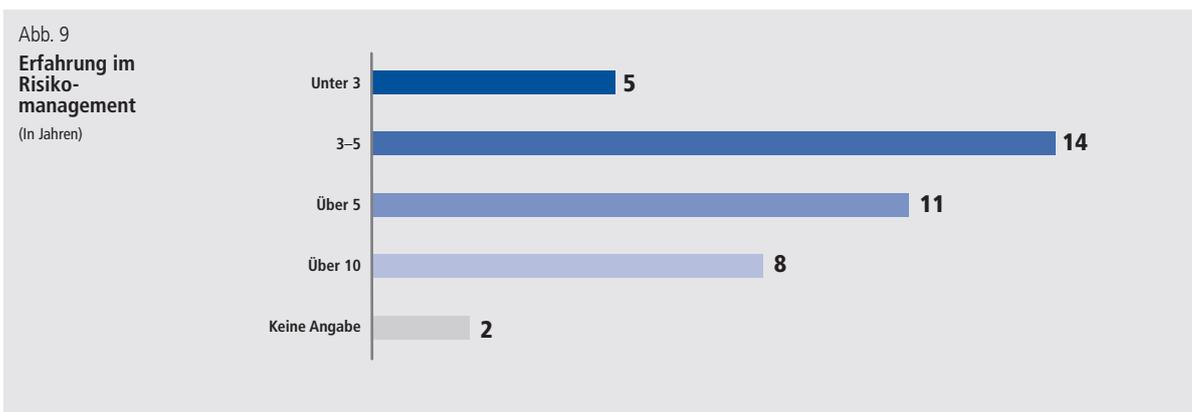
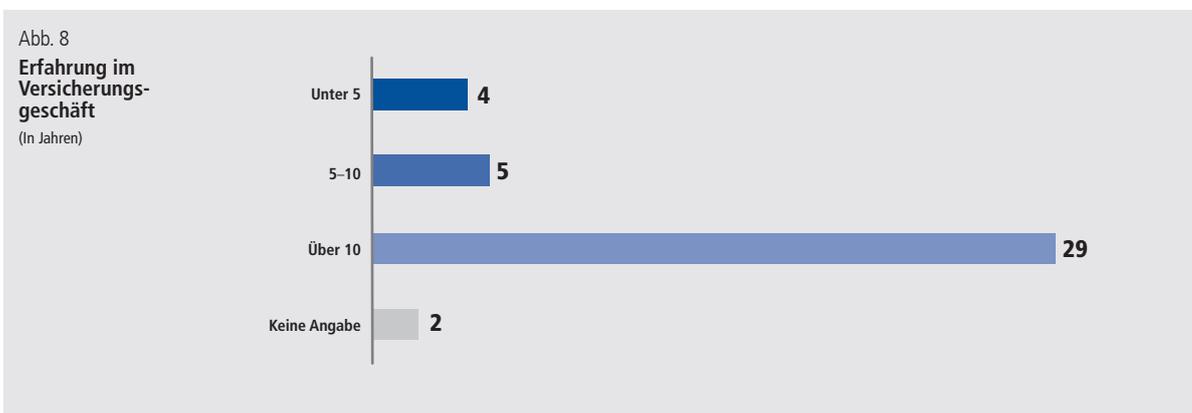
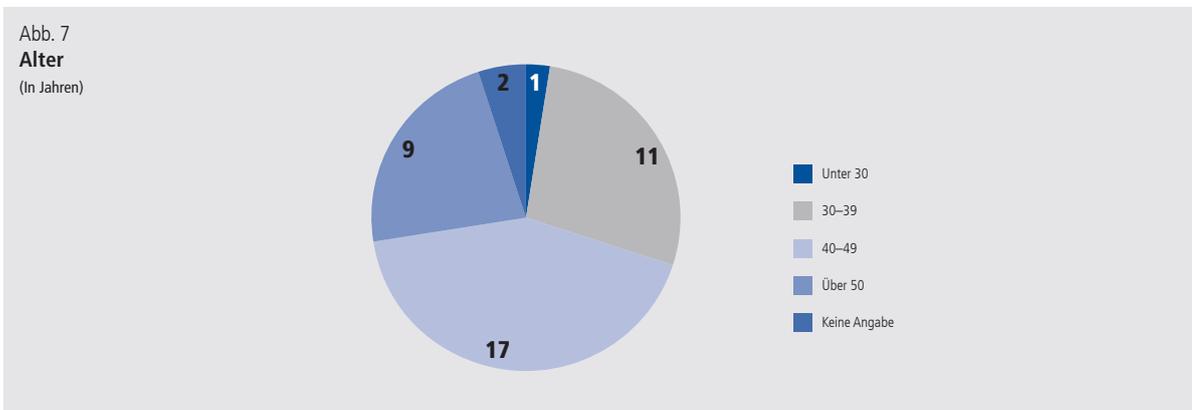
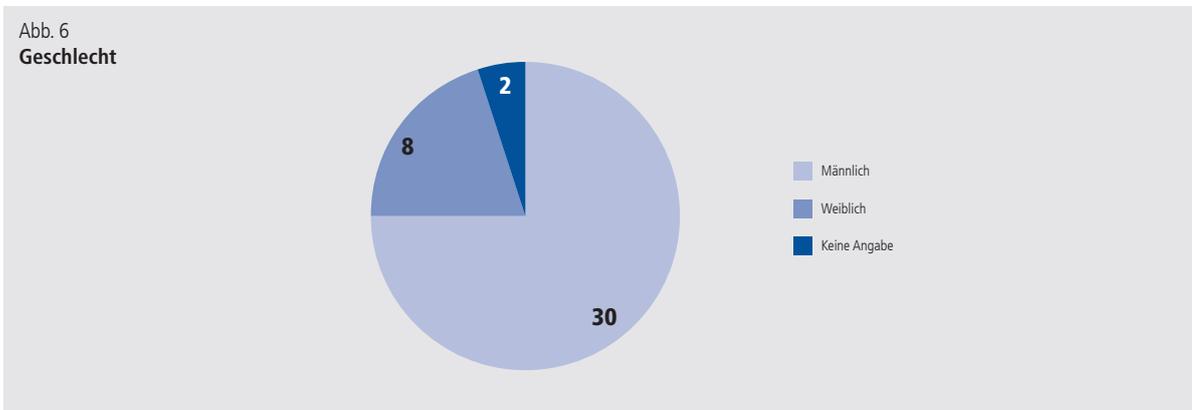


Abb. 10
Erworbener Bildungsabschluss
 (Mehrfachantworten möglich)

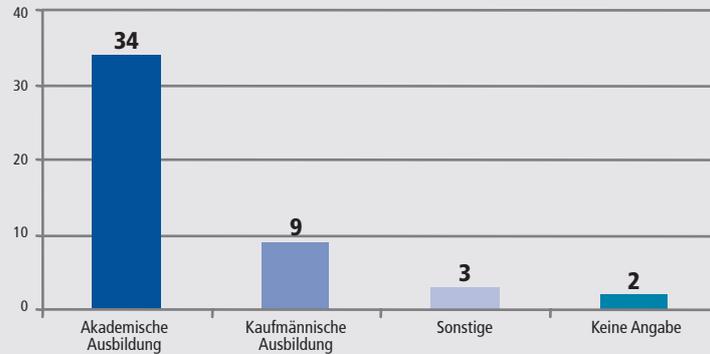
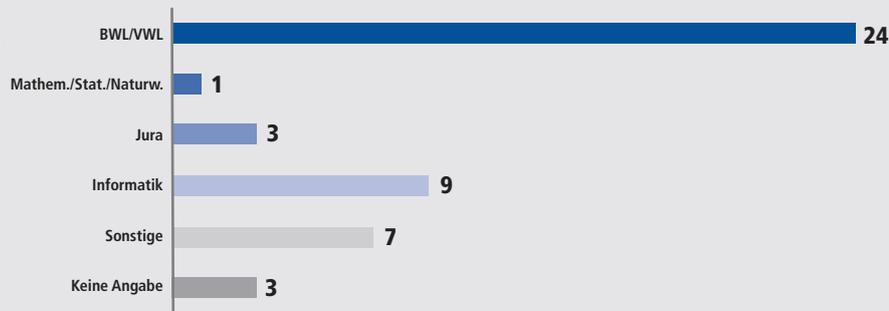


Abb. 11
Fachrichtung des Bildungsabschlusses
 (Mehrfachantworten möglich)

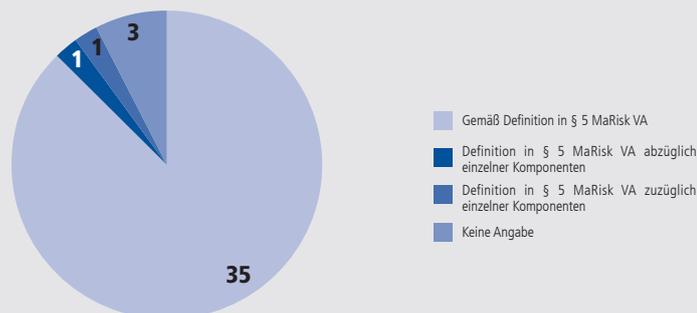


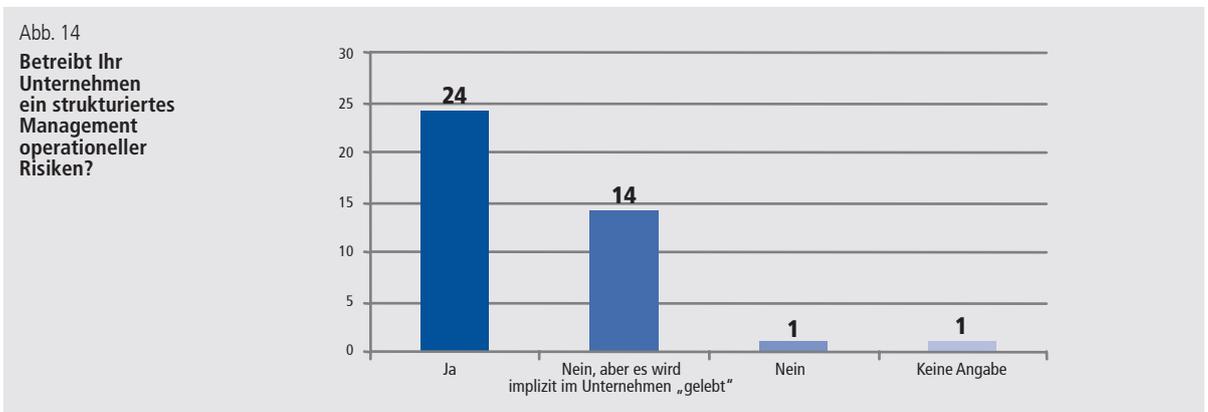
4.3 Strategie des Managements operationeller Risiken

Der Begriff des operationellen Risikos wird von fast allen Befragten in enger Anlehnung an die Definition des § 5 MaRisk VA ausgelegt. Während sich alle befragten Unternehmen mit dem Thema operationelle Risiken auseinandersetzen, betreiben nur 60 Prozent von ihnen ein strukturiertes Ma-

nagement dieser Risikoart. Von den übrigen 40 Prozent der Unternehmen gibt die Mehrzahl an, dass das Management operationeller Risiken bei ihnen eher implizit erfolgt, formalisierte Risikomanagementprozesse also weitgehend fehlen. Setzt man die Antworten ins Verhältnis zur Rechtsform und zu den Bruttoprämienvolumina der jeweiligen Versicherer, so wird deutlich, dass Letzteres insbesondere bei den kleineren VVaG und bei öffentlich-rechtlichen Unternehmen der Fall ist.

Abb. 12
Auslegung des Begriffs „operationelles Risiko“





Im Rahmen des Managements operationeller Risiken nehmen 30 Prozent der Unternehmen die Hilfe externer Dienstleister in Anspruch. Eine Dokumentation des Risikomanagementansatzes erfolgt bei den meisten im Rahmen der Beschreibung der Risikostrategie. Als wesentliche Zielsetzungen des OpR-Managements nennen jeweils über drei Viertel der Unternehmen die Minimierung von Fehlereintrittsrisiken und die Minimierung erwarteter Schäden. Insofern ist es nicht überraschend, dass nur wenige der Befragten angeben, das OpR-

Management habe keinen Einfluss auf die Geschäftspolitik ihres Unternehmens. Bei der Mehrzahl der Versicherer werden operationelle Risiken dagegen explizit oder implizit im Rahmen von Kosten-Nutzen-Analysen berücksichtigt. Dies äußert sich beispielsweise darin, dass Geschäfte mit hohen operationellen Risiken tendenziell gemieden werden – dies gilt insbesondere für VVaG und öffentlich-rechtliche Versicherer – oder dass operationelle Risiken als Kostenfaktor in die Preisgestaltung einzelner oder aller Versicherungsleistungen einfließen.

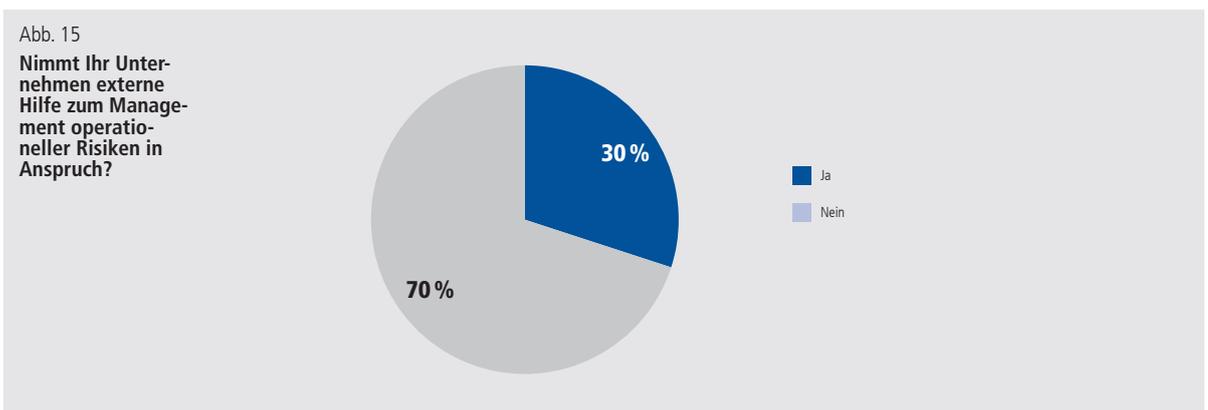


Abb. 16

Wird das Management operationeller Risiken im Rahmen der Risikostrategie dokumentiert?
(Mehrfachantworten möglich)

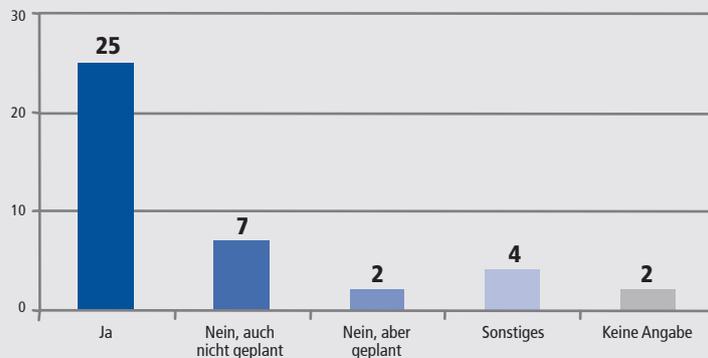
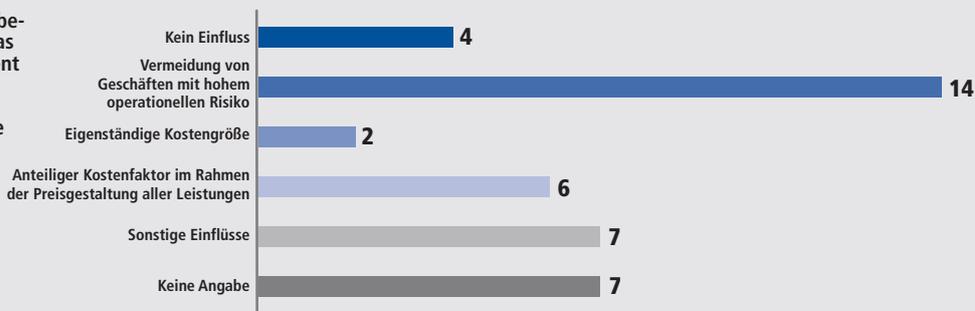


Abb. 17

Inwieweit beeinflusst das Management des operationellen Risikos Ihre Geschäfts-politik?



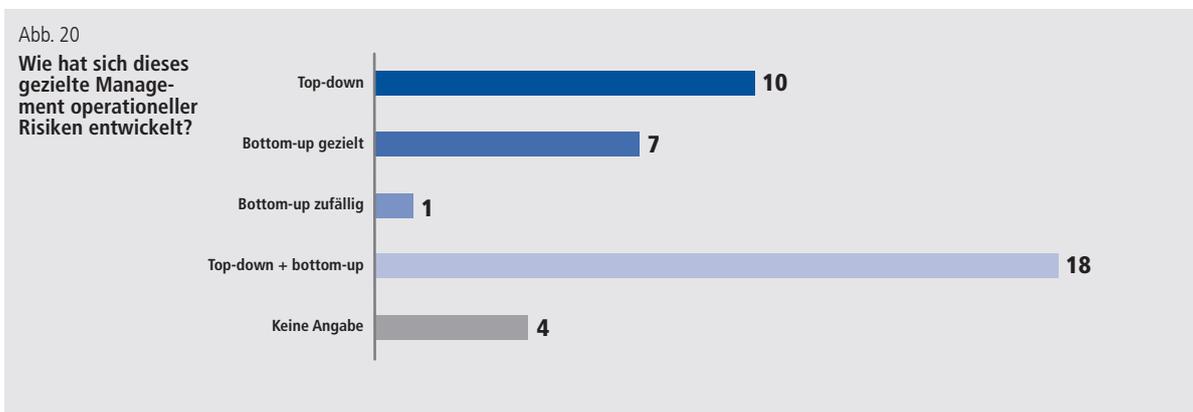
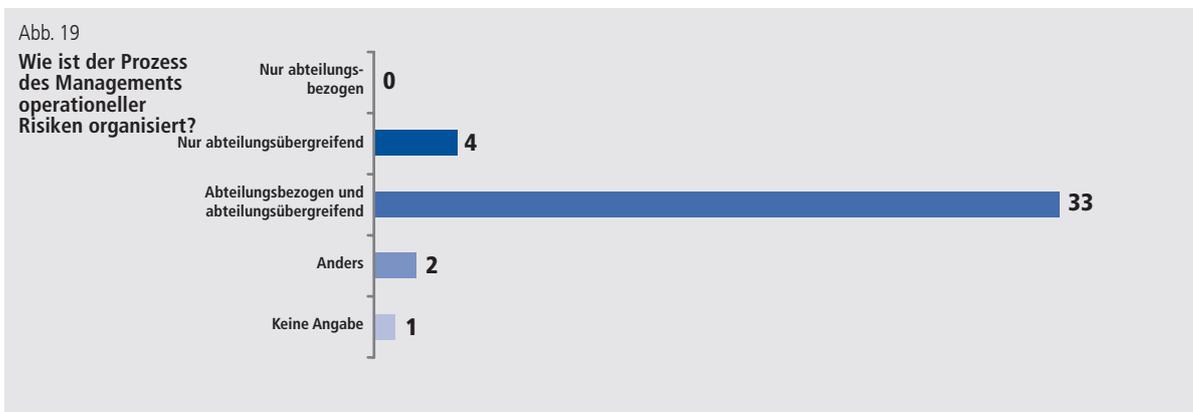
Organisiert ist der OpR-Managementprozess in den meisten Unternehmen sowohl abteilungsbezogen als auch abteilungsübergreifend, wobei die Verantwortlichkeiten für das

OpR-Management (jenseits der Geschäftsführungsebene) in der Regel bei den jeweiligen Abteilungsleitern (29 Nennungen) und Risikomanagern (23 Nennungen) angesiedelt

Abb. 18

Ist das Management operationeller Risiken in das Gesamt-Risikomanagementsystem Ihres Unternehmens eingebunden?





ist. Die Entwicklung dieses OpR-Managementsystems ist in etwa der Hälfte der Fälle in einem kombinierten Top-down/Bottom-up-Prozess erfolgt.

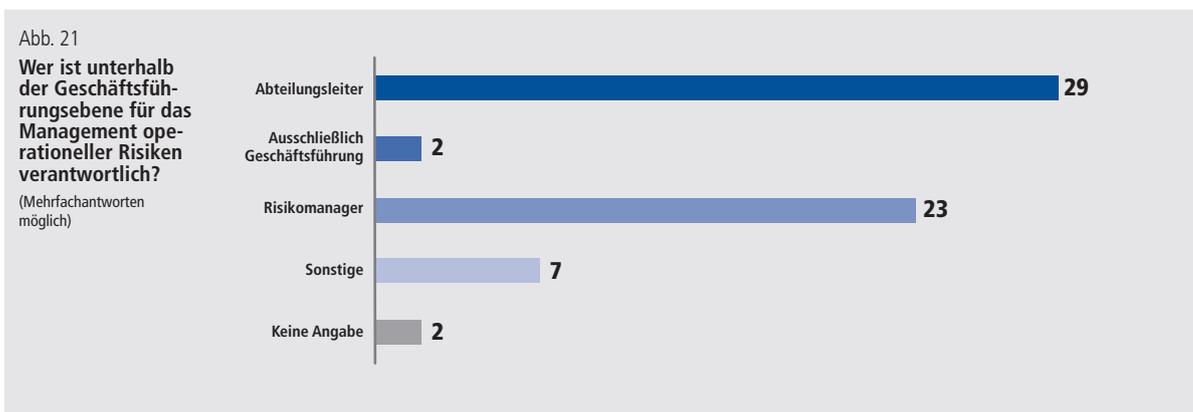
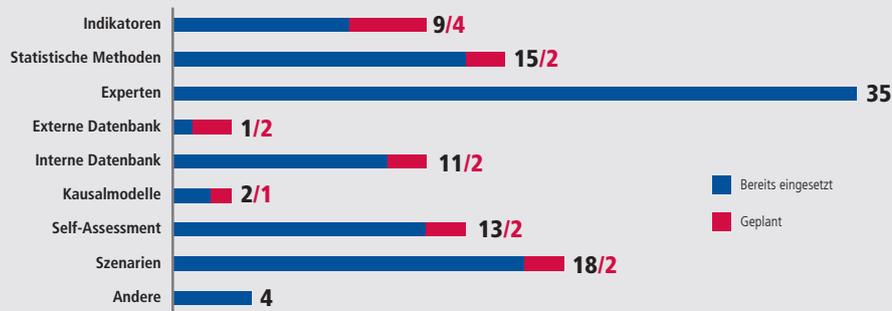


Abb. 22

Mit welchen Methoden identifizieren und messen Sie operationelle Risiken?



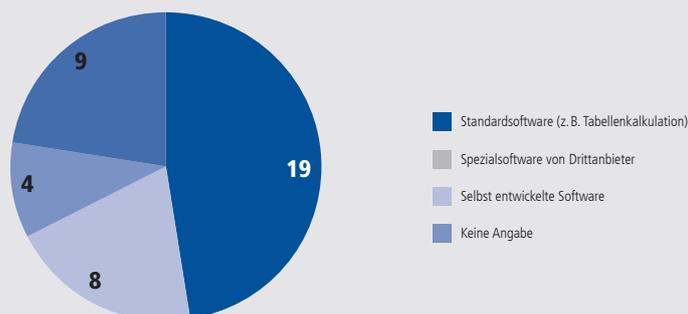
4.4 Identifikation und Bewertung operationeller Risiken

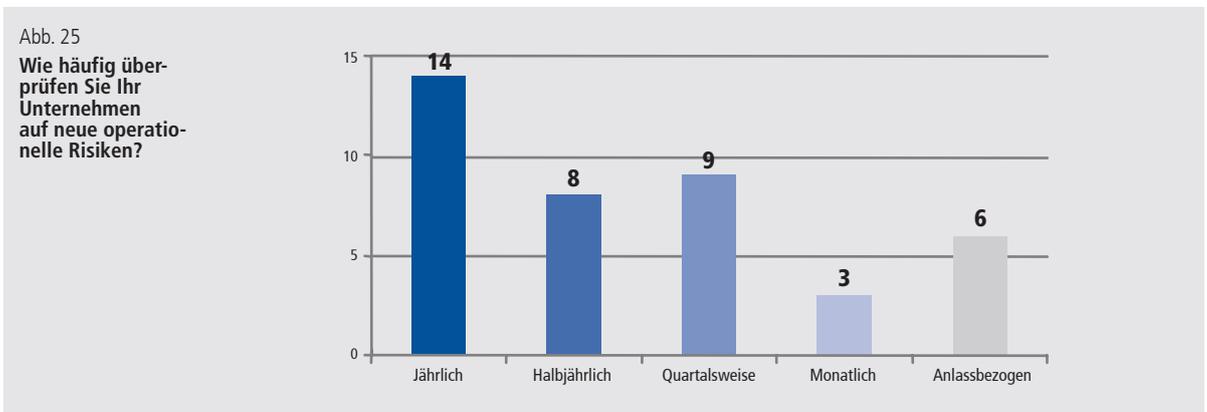
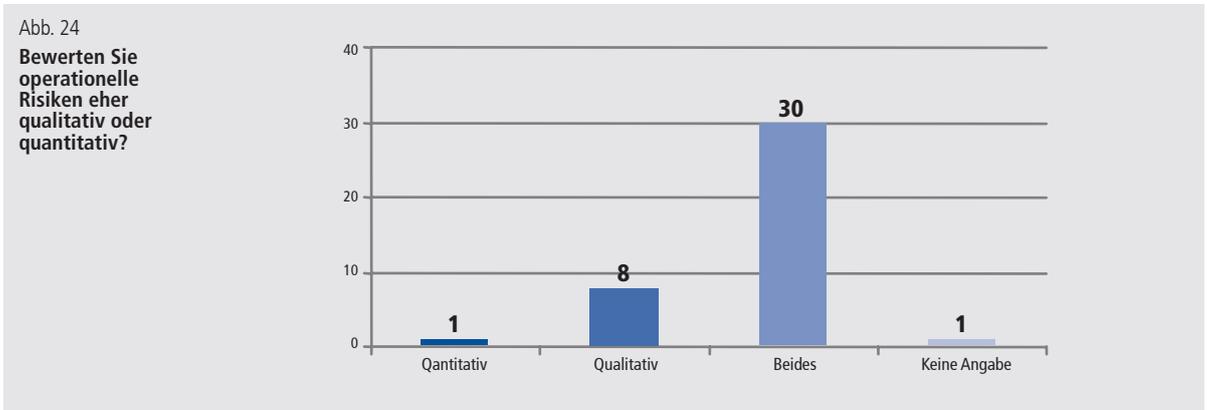
Im Rahmen der Identifikation und Bewertung operationeller Risiken kommen in fast allen Unternehmen mehrere Methoden zum Einsatz, wobei der Rückgriff auf Expertenurteile mit 35 Nennungen deutlich dominiert. Daneben werden vor allem Szenarioanalysen, statistische Verfahren, Self-Assessments und Indikatorverfahren angewendet. Der Rückgriff auf externe Datenbanken, Kausalmodelle oder andere Ansätze ist dagegen nur selten zu beobachten. Die Differenzierung der Antworten nach Rechtsformen zeigt zudem, dass die Vielfalt der eingesetzten Verfahren bei Aktiengesellschaften im Durchschnitt etwas größer ist als bei VVaG. Insbesondere zählen die Durchführung von Self-Assessments und die Verwendung von Indikatorverfahren und internen Datenbanken deutlich häufiger zum Repertoire der Versicherungs-AG als des VVaG.

Drei Viertel der Befragten geben an, im Rahmen der Bewertung operationeller Risiken sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren zu verwenden. Knapp ein Viertel der Unternehmen – zum größten Teil VVaG – setzt fast ausschließlich qualitative Verfahren ein. Die Länge der Intervalle, in denen die Versicherer ihr Unternehmen auf neue operationelle Risiken überprüfen bzw. eine Neubewertung bereits erkannter Risiken vornehmen, variiert. In etwa einem Drittel der Fälle erfolgen Überprüfungen bzw. Neubewertungen im jährlichen Rhythmus, zwischen 20 und 30 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten jeweils mit halb- bzw. vierteljährlichen Intervallen. Nur wenige Versicherer führen eine monatliche Überprüfung oder Neubewertung operationeller Risiken durch oder verfolgen einen rein reaktiven Ansatz ohne regelmäßiges Monitoring.

Abb. 23

Setzen Sie elektronische Hilfsmittel (Software) zur Bewertung operationeller Risiken ein?





Auch bei der Frage nach der subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeit operationeller Risikoereignisse in verschiedenen Unternehmensbereichen bietet es sich an, die Antworten in Abhängigkeit von der Rechtsform des Versicherers zu untersuchen. Auswertbare Antworten liegen für jeweils zehn Aktiengesellschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit sowie zwei öffentlich-rechtliche Versicherer vor. (Letztere werden im Folgenden aufgrund der geringen Fallzahl nicht berücksichtigt.) Unterschiedliche Einschätzungen

sind insbesondere im Hinblick auf IT-Risiken festzustellen, denen die Vertreter der (tendenziell kleineren) VVaG im Durchschnitt deutlich höhere Eintrittswahrscheinlichkeiten beigemessen haben als die Vertreter der Aktiengesellschaften. Darüber hinaus spielen operationelle Risiken im Rahmen des Projektmanagements bei VVaG eine größere Rolle als bei Aktiengesellschaften, die dagegen ein häufigeres Eintreten von Management- und Kommunikationsfehlern annehmen.

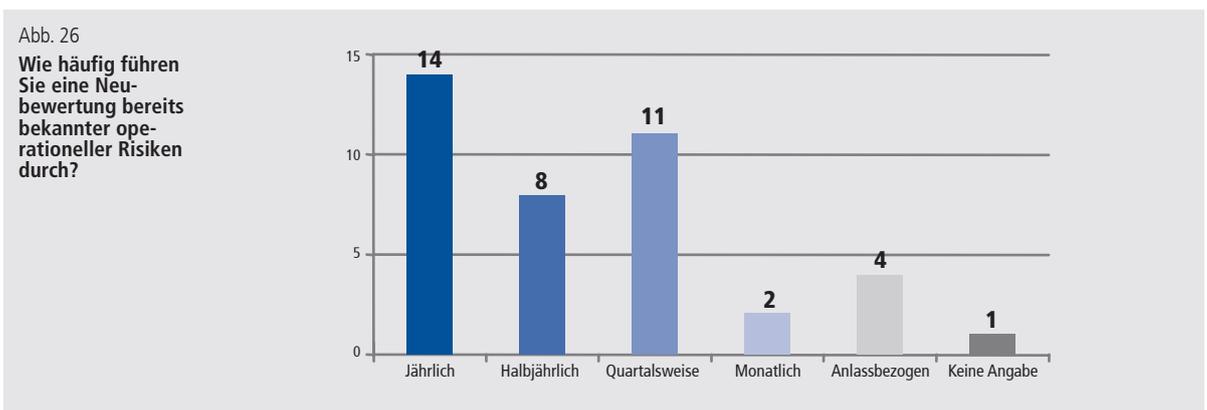


Abb. 27
Subjektive Wahrscheinlichkeit operationeller Risikoereignisse

Rang	Subjektive Wahrscheinlichkeit operationeller Risikoereignisse – AG	Rang	Subjektive Wahrscheinlichkeit operationeller Risikoereignisse – VVaG
1	Management- und Kommunikationsfehler	1	Projektmanagement
2	Personalressourcen	2	IT
3	Geschäftsprozesse	3	Geschäftsprozesse
4	Fahrlässigkeit	4	Personalressourcen
5	Projektmanagement	5	Management- und Kommunikationsfehler
6	Rechts- und Vertragsrisiken	6	Rechts- und Vertragsrisiken
7	Externe Dienstleistungen	7	Fahrlässigkeit
8	Infrastruktur	8	Infrastruktur
8	IT	9	Externe Dienstleistungen
10	Betrügerische Aktivitäten	10	Externe kriminelle Handlungen
11	Externe kriminelle Handlungen	11	Betrügerische Aktivitäten
12	Unautorisierte Aktivitäten	12	Unautorisierte Aktivitäten
13	Geschäftsbetrieb störende Katastrophen	13	Geschäftsbetrieb störende Katastrophen

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in den Antworten auf die explizite Frage nach der häufigsten OpR-bezogenen Fehlerquelle im Unternehmen wider. Während VVaG hier eher den Bereich Technik – insbesondere IT – nennen, verteilen sich die Antworten bei Aktiengesellschaften gleichmäßiger auf die Bereiche Technik und Organisation. Die potenziell höchsten Schäden erwarten sowohl VVaG als auch Versicherer in der Rechtsform der AG vor allem im Falle eines Risikoeintritts im IT-Bereich.

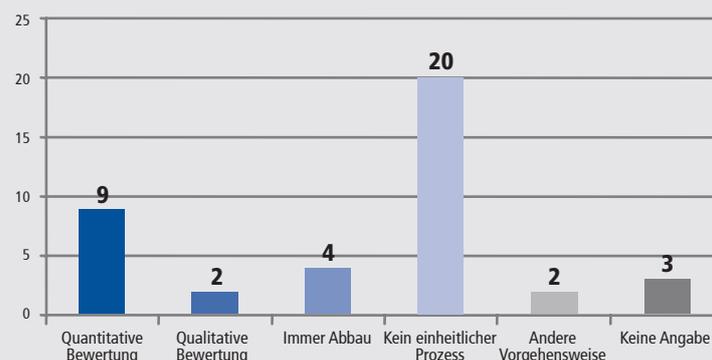
4.5 Umgang mit erkannten operationellen Risiken

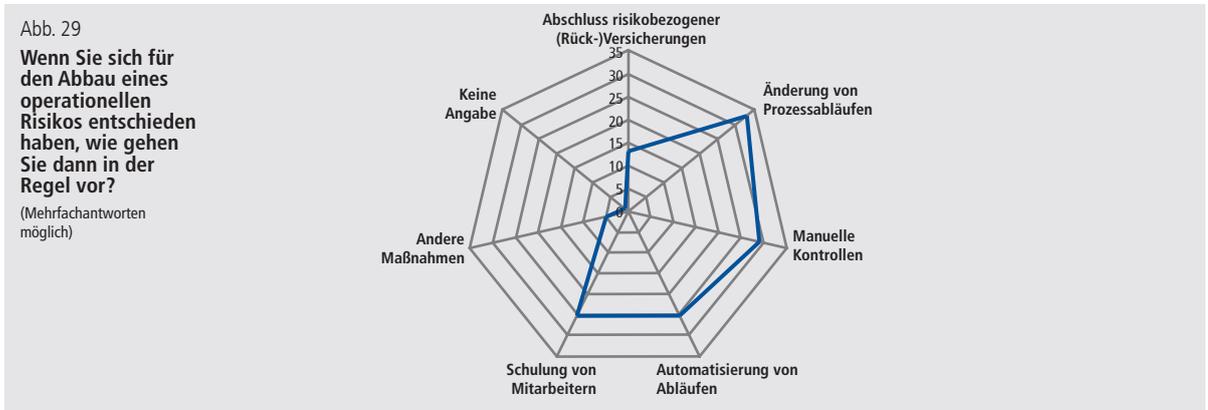
Werden in einem Unternehmen operationelle Risiken identifiziert, so steht das Management grundsätzlich vor der Wahl,

diese Risiken entweder ganz oder teilweise abzubauen (Risikoreduktion) oder aber keine weiteren Maßnahmen zu ergreifen (Risikoakzeptanz). In der Befragung geben nur zehn Prozent der Versicherer an, dass einmal erkannte operationelle Risiken ohne detailliertere Kosten-Nutzen-Bewertung immer abgebaut werden. In den meisten Fällen findet dagegen vor der Entscheidung für oder gegen einen Risikoabbau eine betriebswirtschaftliche Bewertung des Risikos statt. Die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass in diesem Zusammenhang kein einheitlicher Prozess zur Einstufung und Behandlung operationeller Risiken existiert. Es lässt sich allerdings auch feststellen, dass nur wenige Unternehmen grundsätzlich auf eine quantitative Risikobewertung verzichten und ihrer Entscheidung lediglich qualitative Kriterien zugrunde legen.

Abb. 28

Wenn Sie operationelle Risiken identifizieren, wie gehen Sie dann vor, um festzustellen, ob ein Abbau des Risikos betriebswirtschaftlich Sinn ergibt?





Soll ein einmal erkanntes operationelles Risiko abgebaut werden, so stehen dem Versicherer hierfür oft mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. Über 80 Prozent der Unternehmen geben an, operationellen Risiken in der Regel mit der Änderung von Prozessabläufen zu begegnen. Über 70 Prozent der Unternehmen reagieren zudem mit einer Einrichtung manueller Kontrollen, über 60 Prozent versuchen, eine Risikoreduktion über die Automatisierung von Abläufen und über Mitarbeiterschulungen zu erreichen. Der Abschluss risikobezogener Versicherungen spielt nur für etwa ein Drittel der befragten Unternehmen eine Rolle. Interessanterweise bestehen bezüglich dieser Instrumentenwahl keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Versicherern in der Rechtsform der AG und den VVaG.

nelle Risiken halten, ergibt sich folgendes Bild: Im Bereich „Technik“ konzentrieren sich die Antworten deutlich auf das Thema Datensicherung bzw. Schutz vor Datenverlusten. Darüber hinaus spielen die Reglementierung des IT-Zugangs sowie die Durchführung von Software-Tests, insbesondere bei System-Updates, eine besondere Rolle.

Im Bereich „Menschen“ verlassen sich die meisten Versicherer auf in die Prozessabläufe integrierte automatische oder manuelle Kontrollen, insbesondere auf das Vier-Augen-Prinzip. Überdurchschnittlich häufig werden außerdem Aktivitäten der Personalentwicklung sowie das Bestehen einer eindeutigen Vertreterregelung als Maßnahmen zur Verminderung operationeller Risiken genannt.

4.6 Maßnahmen zur Vorbeugung gegen operationelle Risiken

Bei der Frage, welche zwei bis drei Maßnahmen die Befragten für besonders wichtig zur Vorbeugung gegen operatio-

Maßnahmen im Bereich „Organisation“ zielen in erster Linie auf das Schaffen von Transparenz ab, insbesondere durch die Dokumentation betrieblicher Prozesse, ein risikobezogenes Berichtswesen sowie, darauf aufbauend, die Entwicklung eines umfassenden internen Kontrollsystems. Ferner wird deutlich, dass viele Versicherer be-

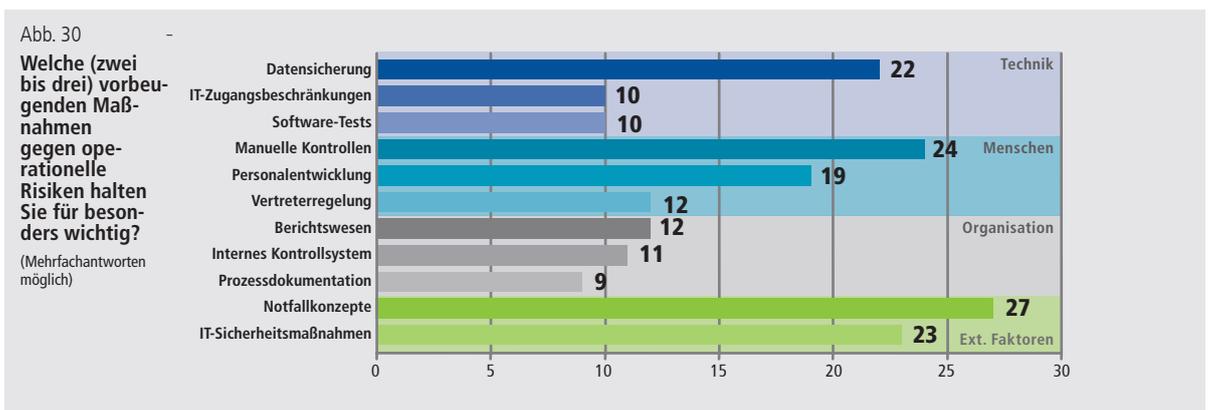
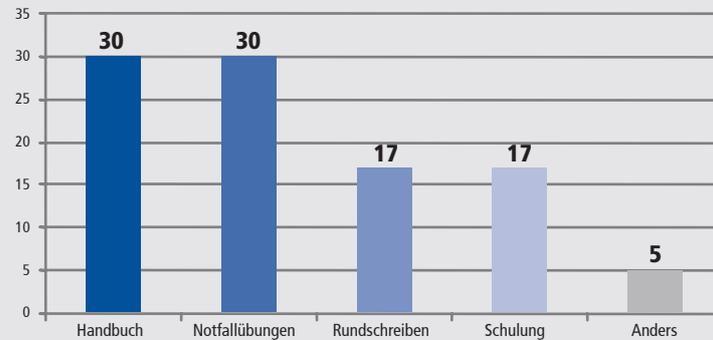


Abb. 31

Falls in Ihrem Unternehmen Notfallkonzepte existieren (oder geplant sind), auf welche Weise werden diese den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (künftig) vermittelt?

(Mehrfachantworten möglich)



sonderes Augenmerk auf Maßnahmen zur Kontrolle des Produktentwicklungsprozesses sowie zur Erfassung und Berücksichtigung für sie relevanter rechtlicher Entwicklungen legen.

Maßnahmen zur Vorbeugung gegen externe Einflüsse auf die Geschäftstätigkeit umfassen vor allem gängige Formen der IT-Sicherheit, wie etwa die Verwendung von Firewalls, Verschlüsselungstechniken und Programmen zur Abwehr von Schadsoftware. Daneben verfügen die meisten der Versicherer über Notfallkonzepte. Die Kommunikation dieser Notfallkonzepte gegenüber den Beschäftigten erfolgt in der Mehrzahl der Unternehmen (75 Prozent) über Handbücher und Notfallübungen. Darüber hinaus setzen gut 40 Prozent der Befragten entsprechende Rundschreiben und Mitarbeiterschulungen zur Vorbereitung auf mögliche Notfälle ein. Die Notfallübungen werden i. d. R. mindestens jährlich durchgeführt. Hinsichtlich der Art des fiktiven Notfalls dominieren deutlich Brandschutz- bzw. Gebäuderäumungsübungen sowie simulierte Ausfälle wesentlicher Teile der Unternehmens-IT.

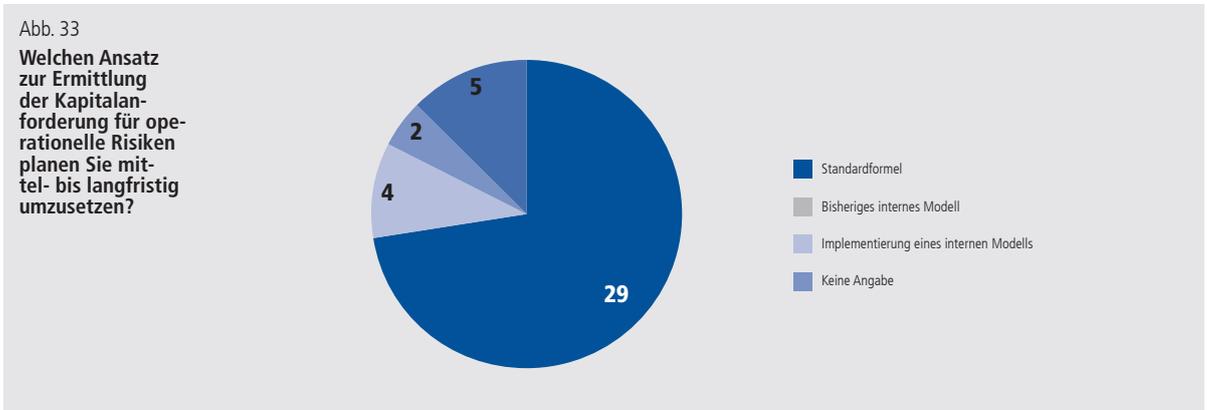
4.7 Kapitalunterlegung operationeller Risiken

Solvency II stellt Versicherer vor die Wahl zwischen zwei quantitativen Ansätzen zur Unterlegung operationeller Risiken mit Haftungskapital: Sie können entweder die sog. Standardformel anwenden oder ein eigenes, sog. internes Modell entwickeln. Knapp drei Viertel der Versicherer geben in diesem Kontext an, zum Zeitpunkt der Befragung die Standardformel zur Ermittlung der regulatorischen Kapitalanforderung verwendet zu haben. Interne Modelle wurden nur von vier der Unternehmen – ein VVaG sowie drei in der Rechtsform der AG – eingesetzt. Sieben Versicherer haben diesbezüglich keine Angabe gemacht. Auch in Zukunft wollen knapp drei Viertel der Befragten weiter die Standardformel verwenden. Lediglich zwei Unternehmen – eine AG und ein VVaG – planen mittel- bis langfristig den Übergang zu einem internen Modell.

Abb. 32

Haftungskapital: Welchen der in Solvency II vorgeschlagenen quantitativen Ansätze verfolgen Sie zurzeit?





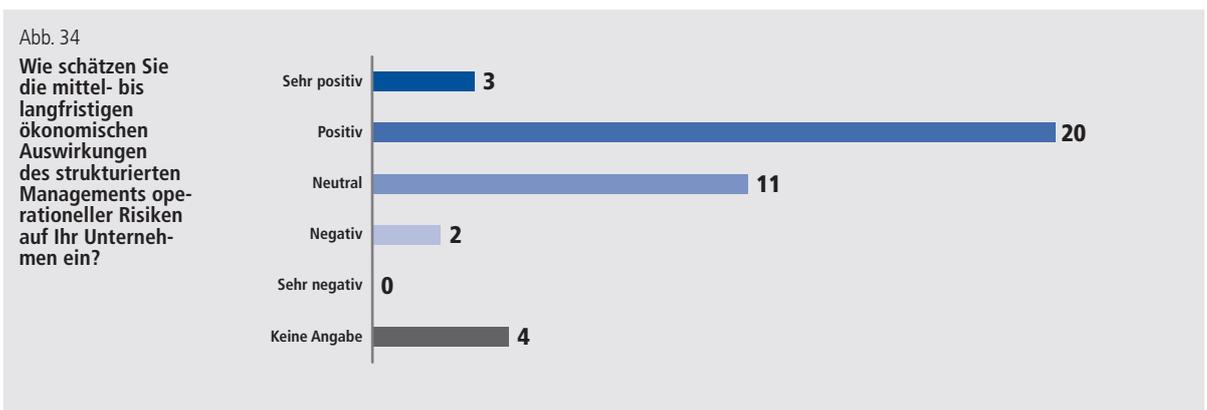
4.8 Kosten-Nutzen-Betrachtung des Managements operationeller Risiken

Als Vorteile eines strukturierten Managements operationeller Risiken werden häufig Faktoren wie die Senkung regulatorischer Kapitalanforderungen, die Senkung des Reputationsrisikos, die Erhöhung der operativen Effizienz und die Senkung der Auswirkungen unerwarteter operativer Verluste genannt. Dem gegenüber stehen die Kosten für die Einrichtung und den Betrieb des Risikomanagementsystems. Auf die Frage, wie die Versicherer vor diesem Hintergrund die mittel- bis langfristigen ökonomischen Auswirkungen des strukturierten Managements operationeller Risiken einschätzen, gibt mehr als die Hälfte der Befragten an, dessen Nutzen übersteige die Kosten. Gut ein Viertel der Unternehmen geht von einem ausgewogenen Nutzen-Kosten-Verhältnis aus, und nur zwei der 40 Befragten beurteilen den Effekt als negativ.

Interessant ist auch in diesem Fall wieder die Analyse der Antworten nach der Rechtsform der betreffenden Gesellschaft. Hierbei zeigt sich, dass eine deutliche Mehrheit der AG-Vertreter den Nettoeffekt des OpR-Managements auf das Unternehmen als positiv oder sehr positiv einschätzt, die VVaG-Vertreter aber überwiegend eine neutrale Position einnehmen. Persönliche Faktoren wie das Alter der Antwortenden oder deren Berufserfahrung im Risikomanagement üben in dem Zusammenhang keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die geäußerte Meinung aus.

4.9 Wesentliche Erkenntnisse und aktuelle Themen

Zum Abschluss wurde gefragt, welche die zurzeit vordringlichen Themen im Bereich des OpR-Managements sind und welche wesentlichen Erkenntnisse die Befragten bislang aus ihrer Beschäftigung mit Fragen des OpR-Managements



gezogen haben. Wie die Antworten zeigen, sind beide Fragen eng miteinander verwoben. So kristallisiert sich als ein wesentliches Erkenntnis vieler Befragten heraus, dass sowohl die Quantifizierung von Risikomodellparametern – insbesondere Eintrittswahrscheinlichkeiten – als auch die monetäre Bewertung des mit dem Management operationeller Risiken verbundenen Nutzens als schwierig und in hohem Maße von der Willkür der Bewertenden abhängig empfunden wird. Einen Weg zum Abbau der damit verbundenen Unsicherheiten sehen einige der Befragten in der Erhöhung der Transparenz der betrieblichen Abläufe und Entscheidungen sowie in der Schaffung bzw. Festigung eines unternehmensweiten „Risikobewusstseins“. Als in dem Zusammenhang vor allem

notwendig bezeichnen einige Versicherer eine bessere Kommunikation der Bedeutung des Managements operationeller Risiken für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

In den genannten Bereichen – Weiterentwicklung der Bewertungsmodelle, Verbesserung der Dokumentation, Erhöhung der Akzeptanz von Risikomanagementmaßnahmen im Unternehmen – erkennen viele der Befragten auch die zurzeit vordringlichen Themen für ihre tägliche Arbeit. Darüber hinaus nennen einige auch konkrete Projekte, wie etwa die Verbesserung der IT-Sicherheit, oder die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen durch Solvency II als aktuell wesentliche Problembereiche des betrieblichen OpR-Managements.

Literaturverzeichnis

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht [BaFin] (2012): Statistik der BaFin – Erstversicherungsunternehmen 2010 (Textteil), veröffentlicht am 3. April 2012, http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Erstversicherer/dl_st_10_erstvu_text_va.html (letzter Zugriff am 23.8.2012)

Basel Committee on Banking Supervision [BCBS] (2006): International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework – Comprehensive Version, Bank for International Settlements, Basel

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft [GDV] (2007): Operationale Risiken unter Solvency II aus Sicht der deutschen Versicherungswirtschaft und Versicherungsaufsicht, Berlin

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft [GDV] (2012): Die Positionen der deutschen Versicherer 2012, Berlin

Über die Autoren

Prof. Dr. Dietmar Pfeifer ist seit 1987 Professor für Mathematik. Seit 2000 hat er den Forschungsbereich Versicherungs- und Finanzmathematik am Institut für Mathematik der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg aufgebaut. Seit 1996 ist er wissenschaftlicher Berater für Aon Benfield, Hamburg, 2003–2007 war er Mitglied des Vorstands der DGVFM und seit 2006 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der GVO Versicherung Oldenburg. Er war an der Durchführung von zahlreichen Forschungsprojekten mit Förderungen aus dem BMBF (u. a. zum Themenkreis E-Learning), der DFG und der EU beteiligt. Außerdem hat er zahlreiche Weiterbildungsveranstaltungen für Unternehmen durchgeführt, auch Inhousetrainings und für die Kooperationspartner eines EFRE-Projekts. Er ist seit 2007 regelmäßig Dozent für die Deutsche Aktuarakademie und ist aktuell Autor für den EUROFORUM-Verlag.

Prof. Dr. Jörg Prokop hat die Professur für Finance und Banking am Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg inne. In der Forschung beschäftigt er sich insbesondere mit Fragen der Analyse, Steuerung und Regulierung von Finanzintermediären, des betrieblichen Risikomanagements und der Unternehmensbewertung. Darüber hinaus ist er für mehrere Hochschulen als Dozent in den Bereichen Bankwirtschaft, Finanzwirtschaft und Risikomanagement tätig und verfügt über mehrjährige Praxiserfahrung auf dem Gebiet der finanzwirtschaftlichen Unternehmensberatung und der Wirtschaftsprüfung.

Prof. Dr. Dietmar Pfeifer

Institut für Mathematik
Schwerpunkt Versicherungs-
und Finanzmathematik

Carl von Ossietzky Universität
26111 Oldenburg

Prof. Dr. Jörg Prokop

Department für Wirtschafts- und
Rechtswissenschaften
Fachgebiet Finance and Banking

Carl von Ossietzky Universität
26111 Oldenburg