



# Integration eines Frameworks zum operationellen Risiko

*Praxisleitfaden  
Operationelles Risiko*

Gesponsort von:

**DGOR**

Deutsche Gesellschaft für  
Operational Risk Management e.V.

**IBM**

IBM OpenPages® with Watson®

THE  
INSTITUTE OF  
OPERATIONAL RISK   
An IRM Group Company

# Vorwort

Das Institute of Operational Risk (IOR) wurde im Januar 2004 gegründet und ist seit 2019 Teil des Institute of Risk Management. Die Aufgabe des IOR besteht darin, die Entwicklung des operationellen Risikos als Berufszweig zu fördern und eine solide Praxis für das Management operationeller Risiken zu entwickeln und zu verbreiten.

Die Notwendigkeit eines effektiven Managements operationeller Risiken ist akuter denn je. Ereignisse wie die globale Finanzkrise oder die COVID-19-Pandemie verdeutlichen die weitreichenden Auswirkungen von operationellen Risiken sowie die Konsequenzen eines Versagens ihres Managements. Vor dem Hintergrund dieser und zahlreicher anderer Ereignisse müssen Unternehmen sicherstellen, dass ihre Richtlinien, Vorgehensweisen und Prozesse für das Management operationeller Risiken den Anforderungen ihrer Stakeholder gerecht werden.

Dieser Leitfaden soll bestehende Standards und Normen für das Risikomanagement (wie z.B. ISO31000) ergänzen. Ziel ist es, einen Leitfaden zur Verfügung zu stellen, der sowohl auf das Management operationeller Risiken fokussiert, als auch in der Anwendung praxisnah ist. Dabei handelt es sich um eine Orientierungshilfe für Experten auf dem Gebiet des Managements operationeller Risiken, um die praktische Anwendung in ihren Unternehmen zu unterstützen und zu verbessern. Leser, die an einem allgemeinen Verständnis der Grundlagen des Managements operationeller Risiken interessiert sind, sollten mit dem IOR [Certificate in Operational Risk Management](#) beginnen.

Nicht alle Hinweise in diesem Dokument werden für jedes Unternehmen oder jede Branche relevant sein. Es wurde jedoch mit Blick auf ein möglichst breites Spektrum von Unternehmen und Sektoren verfasst. Die Leser sollten individuell entscheiden, was für ihre aktuelle Situation relevant ist. Entscheidend ist eine schrittweise, aber kontinuierliche Verbesserung.

## Die Handlungsempfehlungen des Institute of Operational Risk

Obwohl es keinen allgemeingültigen Ansatz für das Management operationeller Risiken gibt, ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Vorgehensweise regelmäßig überprüfen und verbessern. Das vorliegende Dokument ist Teil einer Reihe von Papieren, die praktische Anleitungen zu einer Reihe wichtiger Themen in der Disziplin Operational Risk Management bieten. Ziel dieser Papiere ist es:

- zu erklären, wie man ein (robustes und effektives) Rahmenwerk für das Management operationeller Risiken entwickelt und umsetzt
- den Wert des Operational Risk Managements aufzuzeigen
- die Erfahrungen von Risikoexperten zu reflektieren - inkl. der Herausforderungen bei der Entwicklung eines Rahmenwerks für das Management operationeller Risiken

# Inhalt

Abschnitt 1 - Einführung	4
Abschnitt 2 – Was “Integration” bedeutet	5
Abschnitt 3 - Mehrwert: Kritische Erfolgsfaktoren	6
Abschnitt 3.1 - Risikokultur	6
Abschnitt 3.2 - Effektive Risiko Governance	7
Abschnitt 3.3 – Berichte zum operationellen Risiko	8
Abschnitt 3.3.1 – Die vorgesehenen Empfänger der Berichte	8
Abschnitt 3.3.2 – Die Qualität des Berichts	9
Abschnitt 3.3.3 – Die Verwendbarkeit des Berichts	9
Abschnitt 3.4 – Verantwortlichkeiten außerhalb der Risikofunktion zuordnen	10
Abschnitt 3.5 – Integration des Operational Risk Managements in alle Organisationsprozesse	11
Abschnitt 4 – Beurteilung der Integration des Rahmenwerks für das Management operationeller Risiken	13
Abschnitt 4.1 – Zu erörternde Fragestellungen	13
Abschnitt 4.2 – Ansätze zur Bewertung der Wirksamkeit	14
Abschnitt 4.3 – Wichtige Beurteilungsschritte	15
Abschnitt 4.4 – Indikatoren für eine effektive Integration	16
Abschnitt 5 - Fazit	17
Anhang A: Das Operational Risk Management Rahmenwerk	18

## Abschnitt 1 - Einführung

Die meisten Unternehmen verfügen über eine Form eines Operational Risk Management Frameworks (ORMF), das in der Regel Instrumente für die Identifizierung, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von operationellen Risiken beinhaltet. Oft werden diese in Richtlinien und Handbüchern dokumentiert und durch eine formale Governance-Infrastruktur sowie informelle Elemente wie die Risikokultur des Unternehmens unterstützt. Anhang A fasst die üblichen Elemente eines effektiven ORMFs zusammen.

Das Vorhandensein eines ORMFs ist notwendiger Teil eines effektiven Managements operationeller Risiken, ist jedoch isoliert betrachtet kaum ausreichend. Unternehmen müssen sicherstellen, dass das ORMF in die täglichen Geschäftsaktivitäten und -entscheidungen integriert ist. Ziel ist es, ein ORMF zu implementieren, von dem das Unternehmen profitiert. Diese Vorteile sollten von seinen Anwendern als wertvoll sowohl für das Unternehmen als auch für die Durchführung ihrer eigenen Tätigkeit angesehen werden.

Der Begriff Integration lässt Interpretationsspielraum und kann für jeden Beteiligten unterschiedliche Bedeutung haben. Dieser Leitfaden untersucht, was der Begriff aus Sicht des operationellen Risikomanagements bedeutet. Zudem beleuchtet der Leitfaden die kritischen Erfolgsfaktoren, die mit der Integration des ORMFs verbunden sind, wie Framework-Komponenten und –Aktivitäten in Geschäftsprozesse integriert bzw. an diese angepasst werden können, um ihren Nettonutzen zu maximieren und wie die Integration bewertet werden kann.

## Abschnitt 2 – Was “Integration” bedeutet

Organisatorische Aktivitäten jeglicher Art erfordern sowohl physische als auch finanzielle Ressourcen sowie Zeit und Aufwand der Mitarbeiter des Unternehmens. Die meisten Unternehmen werden ihre begrenzten Ressourcen nur für Veränderungen aufwenden, die einen Mehrwert schaffen, d.h., bei denen die Erträge im Sinne von Ressourcengewinnen die Kosten der aufgewendeten Ressourcen übersteigen. Dasselbe gilt für die Mitarbeiter, die für ein Unternehmen arbeiten.

Ein integriertes ORMF schafft einen Mehrwert. Es spielt keine Rolle, ob dieser Mehrwert tatsächlich oder nur in der Wahrnehmung existiert, es ist jedoch wichtig, dass die Mitarbeiter auf allen Ebenen glauben, dass ein Mehrwert geschaffen wird. In der Praxis bedeutet dies, dass sie davon überzeugt sein müssen, dass das ORMF nicht nur für das Unternehmen als Ganzes oder die Aufsichtsbehörden vorteilhaft ist, sondern dass es sie bei ihrer Arbeit unterstützen kann.

Es ist wichtig zu betonen, dass der Mehrwert sowohl greifbar sein kann, in Form von Kosteneinsparungen (z.B. die Reduzierung von Verlusten aus operationellen Risiken oder Strafzahlungen), besserer Entscheidungsfindung oder Effizienzsteigerungen, als auch nicht greifbar – in Form von Wahrnehmungen der Mitarbeiter hinsichtlich der Nützlichkeit des operationellen Risikomanagements.

Diese Unterscheidung ist aus zwei Gründen wichtig:

- bevor ein Nutzen realisiert werden kann, müssen zunächst die Kosten der operationellen Risikomanagement-Aktivitäten in Kauf genommen werden,
- die Kosten im Zusammenhang mit dem Management operationeller Risiken sind üblicherweise greifbar (z.B. die Anschaffung eines Systems für Risk Self Assessments oder Zeitaufwand für das Befüllen einer Datenbank), während der Nutzen (eine potenzielle Verringerung der operationellen Risikoereignisse) viel weniger greifbar ist. Der Nachweis, dass ein kostspieliges operationelles Risikoereignis vermieden wurde, kann schwierig sein, wenn es nicht tatsächlich eingetreten ist.

Daher sollte aus organisatorischer Sicht ein integriertes ORMF nicht nur einen greifbaren Mehrwert schaffen, sondern auch von den Mitarbeitern als Mehrwert wahrgenommen werden. Typischerweise ist beides notwendig - ein ORMF, das zwar einen greifbaren Mehrwert schafft, an das die Mitarbeiter aber nicht glauben, ist nicht wirklich integriert. Ebenso ist es unwahrscheinlich, dass die Mitarbeiter an den Wert eines ORMFs glauben, wenn es nicht irgendeine Form von messbarem Nutzen bringt.

## Abschnitt 3 - Mehrwert: Kritische Erfolgsfaktoren

Um einen tatsächlichen und wahrnehmbaren Wert für sein ORMF zu generieren, sollte ein Unternehmen eine Reihe von kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigen. Der Fortschritt in Bezug auf jeden dieser Faktoren sollte laufend überprüft werden sowie immer dann, wenn ein ORMF entworfen, überprüft oder geändert wird. Siehe Abschnitt 4 für Hinweise zur Bewertung der Integration.

Obwohl einige dieser Faktoren formaler und strukturierter sind als andere, sind sie alle gleich wichtig - sie ergänzen sich vielmehr. Jeder Faktor steht im Austausch mit den anderen Faktoren, um sicherzustellen, dass ein ORMF in die täglichen Aktivitäten und Entscheidungen eines Unternehmens integriert ist.

### Abschnitt 3.1 - Risikokultur

Das IOR hat einen separaten Praxisleitfaden zur (operationellen) Risikokultur veröffentlicht. Weitere Informationen zur Umsetzung einer angemessenen Risikokultur finden Sie in diesem Papier.

Aus Sicht der Integration hat die Risikokultur eines Unternehmens einen wesentlichen Einfluss darauf, ob seine Mitarbeiter an den Wert des Managements operationeller Risiken glauben. Die Risikokultur beeinflusst sowohl die Art und Weise, wie die Mitarbeiter Risiken wahrnehmen, als auch die Zeit und den Aufwand, den sie für Risikomanagementaktivitäten aufwenden.

Jedes Unternehmen und jede Risikokultur ist anders. Es ist daher unmöglich, eine einzige optimale Risikokultur für ein effektiv integriertes ORMF zu schaffen. Es ist jedoch möglich, kulturelle Verhaltensweisen und Überzeugungen zu identifizieren, die eine effektive Integration fördern oder hemmen können. Einige Beispiele sind in Tabelle 1 aufgeführt:

<b>Integrationshemmende Risikokultur</b>	<b>Integrationsfördernde Risikokultur</b>
Das operationelle Risiko wird nicht als Risiko wahrgenommen, das inhärenter Teil der Geschäftsaktivitäten ist	Operationelle Risiken werden als Risiken wahrgenommen, die einen wesentlichen Teil zur Zielerreichung eines Unternehmens beitragen
Operationelles Risikomanagement wird als Aufgabe der Risikofunktion betrachtet	Das operationelle Risikomanagement wird als gemeinschaftliche Verantwortung akzeptierte
Das operationelles Risiko wird in laufenden Tätigkeiten und Entscheidungen nicht berücksichtigt	Mitarbeiter sind sich operationeller Risiken bewusst und sehen ihr Management als Teil ihrer Tätigkeiten und Entscheidungen an
Das ORMF wird als Bürokratie oder Compliance-Funktion wahrgenommen	Das ORMF wird als geschäftsfokussiert wahrgenommen, es unterstützt Kosteneinsparungen oder verbessert die Effektivität
Die Risikofunktion ist getrennt oder abgekoppelt vom übergeordneten Unternehmen	Die Risikofunktion ist aktiver Teil der Tätigkeiten und Entscheidungen des Unternehmens
Das Unternehmen ist unterbesetzt, d.h., Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, ihrer Rolle vollständig zu genügen	Das Unternehmen hat angemessene Ressourcen, die es allen Mitarbeitern erlauben, jeden Aspekt ihrer Rolle zu erfüllen, einschließlich ihrer Verantwortung für das Management operationeller Risiken

Der Führungsstil bezüglich dem operationellen Risikomanagement fehlt oder ist feindlich	Der Führungsstil bezüglich dem operationellen Risikomanagement ist positiv. Führungskräfte betonen regelmäßig die Vorteile des ORMFs
---	--

**Tabelle 1: Kulturelle Elemente, die ein effektiv integriertes ORMF fördern oder hemmen können**

### Abschnitt 3.2 - Effektive Risiko Governance

Wie die Risikokultur wird auch die Gestaltung und Umsetzung der Governance-Regelungen für operationelle Risiken in einem separaten Praxisleitfaden behandelt. Im Hinblick auf die Integration eines ORMFs sind zwei Faktoren entscheidend:

- die formale Struktur der Risiko-Governance-Regelungen im Hinblick auf die Effizienz des Kommunikationsnetzwerks und die Fähigkeit der Geschäftsleitung/Direktoren, ihre Autorität auszuüben
- die Beziehungen zwischen den verschiedenen Gruppen, die in den Mechanismen aktiv sind, insbesondere das Business Management, die Risikofunktion und die Interne Revision

Die formale Governance-Struktur für das operationelle Risiko darf nicht zu kompliziert sein. Eine komplizierte Struktur kann ein effektives Berichtswesen behindern (siehe Abschnitt 3.3). Strukturen mit mehreren Berichtslinien und Komitees können dazu führen, dass potenzielle Integrationsprobleme nur langsam erkannt werden. Entweder, weil es zu lange dauert, bis Berichte die relevanten Entscheidungsträger erreichen, oder aufgrund von Lücken und Überschneidungen bei den Verantwortlichkeiten. Es wird empfohlen, die Governance-Struktur so einfach wie möglich zu halten. Das bedeutet, die Anzahl an Risikokomitees auf ein Minimum zu reduzieren (z.B. Vermeidung von separaten Komitees für verschiedene Risikoarten oder Unternehmensbereiche) sowie klare und eindeutige Verantwortlichkeiten für das Management operationeller Risiken zuzuweisen (siehe Abschnitt 3.4).

Bezogen auf persönliche Beziehungen ist der entscheidende Faktor, wie die Risikofunktion die Aufsicht über das ORMF mit Einblicken in das operationelle Risiko sowohl für das Management als auch für die Interne Revision ausbalanciert. Basierend auf dem Three-Lines-of-Defence-Modells zur Risiko Governance ist es üblich, die Umsetzung des ORMF und seiner Gestaltung/Überwachung von den Sicherungsprozessen zu trennen. D.h., dass das Management für die Umsetzung zuständig ist, die Risikofunktion die Korrektheit dieser Umsetzung sicherstellen muss und die Interne Revision gewährleistet, dass das ORMF effektiv und in Übereinstimmung mit allen relevanten Gesetzen und Vorschriften funktioniert.

Bei der Einbettung kann es zu Problemen kommen, wenn diese drei Rollen komplett getrennt sind. So kann die Risikofunktion beispielsweise beschließen, dass sie die Umsetzung des ORMF durch die Geschäftsleitung nicht unterstützt, um eine unabhängige Aufsicht zu wahren, und sich nur dort engagiert, wo dies erforderlich ist. Ebenso kann die Interne Revision nicht mit der Risikofunktion zusammenarbeiten, um "Unabhängigkeit" zu wahren. Der Nettoeffekt einer solchen strikten Trennung ist Misstrauen und manchmal Feindseligkeit. Auch wenn die Geschäftsleitung, die Risikofunktion und die Interne Revision unterschiedliche Verantwortlichkeiten haben, bedeutet dies nicht, dass sie nicht zusammenarbeiten sollten, um sicherzustellen, dass das ORMF effektiv umgesetzt wird.

Um das Vertrauen zu stärken und Feindseligkeit zu verhindern, können verschiedene Strategien eingesetzt werden. Die folgenden Praktiken haben sich als effektiv erwiesen:

- Die Risikofunktion stellt dem Management Informationen und Berichte über operationelle Risiken zur Verfügung. Dies könnten z.B. Informationen über Risikoereignisse sein, von denen

vergleichbare Unternehmen getroffen wurden, bewährte Praktiken, die intern von Managern umgesetzt wurden, oder Änderungen der Vorschriften

- Die Risikofunktion sollte regelmäßig informelle persönliche Termine mit den relevanten Managern vereinbaren, um Ideen und Bedenken auszutauschen. Wenn es mehr als einen Operational Risk Manager gibt, kann jedem Einzelnen eine spezifische Verantwortung für das Beziehungsmanagement zugewiesen werden
- Bei der Entwicklung oder Veränderung des ORMFs sollte die Risikofunktion das Business Management hinzuziehen und dessen Rückmeldung berücksichtigen bzw. erklären, warum dies nicht möglich ist
- Die Risikofunktion könnte regelmäßig die Initiative zur Kommunikation ergreifen, um spezifische Aspekte des ORMF (z.B. Sensibilisierungskampagnen, Beratungen, Umfragen) voranzubringen
- Die Risikofunktion bietet Online- oder Präsenzs Schulungen zu bestimmten Aspekten des ORMF an – ebenso wie eine fortlaufende Unterstützung bei dessen effektiver Anwendung
- Die Risikofunktion sollte regelmäßig mit der Internen Revision zusammenarbeiten, um Ideen und Bedenken auszutauschen und über Änderungen am ORMF zu informieren

Es kann nicht genug betont werden, dass das ORMF umso besser integriert ist, je mehr die Risikofunktion daran arbeitet, gute persönliche Beziehungen innerhalb des Unternehmens herzustellen. Es ist viel wahrscheinlicher, dass die Mitarbeiter an den Wert des operationellen Risikomanagements glauben, wenn sie die Verantwortlichen für dessen Gestaltung und Überwachung kennen und respektieren.

### **Abschnitt 3.3 – Berichte zum operationellen Risiko**

Ein wichtiges Ergebnis aus dem ORMF sind die operationellen Risikoberichte. Diese Berichte sollten Informationen liefern, die ein breites Spektrum von strategischen und taktischen Entscheidungen (z.B. Prozessmanagement) unterstützen. Die Gestaltung, der Umfang und die Zielgruppe, für die diese Berichte bereitgestellt wird, können einen bedeutenden Einfluss darauf haben, inwieweit das Management operationeller Risiken in einem Unternehmen verankert ist. Qualitativ schlechte oder schwer zu handhabende Berichte lassen das ORMF in einem schlechten Licht erscheinen und verleiten das Management dazu, seinen Wert in Frage zu stellen. Ebenso kann ein ausschließlicher Fokus auf Vorstand oder Senior Management dazu führen, dass andere Manager den Wert des ORMF für sich in Frage stellen.

#### **Abschnitt 3.3.1 – Die vorgesehenen Empfänger der Berichte**

In den meisten Unternehmen werden Berichte über operationelle Risiken für Vorstand und Senior Management erstellt. Unabhängig davon, wie gut diese sind, ist es jedoch schwierig, ein ORMF zu etablieren, wenn dies die einzigen Berichte sind, die erstellt werden.

Typischerweise sind es die Business Manager eines Unternehmens, die mit der Umsetzung eines ORMF beauftragt sind. Neben anderen Aufgaben müssen sie und ihre Teams viel Zeit und Mühe aufwenden, um die für die Berichte zum operationellen Risiko erforderlichen Daten bereitzustellen. Zum Beispiel müssen sie sicherstellen, dass Risikoprofile und Risk Self Assessments erstellt werden, Verlustereignisse erfassen und Risiko- und Kontrollkennzahlen zusammenstellen. Daher ist es wichtig, dass sie nicht nur den Nutzen ihrer Bemühungen für das gesamte Unternehmen verstehen, sondern auch einen direkten Nutzen für sich selbst erzielen.

Wo möglich, sollte das ORMF genutzt werden, um Berichte für das Management innerhalb des gesamten Unternehmens bereitzustellen. Diese Berichte sollten Informationen enthalten, die es Managern ermöglichen, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen und ihre Teams zu

unterstützen. Dies könnte ihnen helfen, Effizienzverbesserungen zu identifizieren, die Ergebnisse interner Revisionsprüfungen zu verbessern oder die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zu gewährleisten (z.B. Erfüllung der Sorgfaltspflicht im Rahmen von Gesundheit und Sicherheit des Arbeitsplatzes).

IT-Systeme für das Operational Risk Management sind eine Möglichkeit, die Berichterstattung an die Geschäftsleitung teilweise zu automatisieren und so Zeit in der Risikofunktion zu sparen. Ein effektives IT-System sollte es dem Business Management ermöglichen, eigene operationellen Risikoberichte zu erstellen, um lokalen Bedürfnissen gerecht zu werden, und gleichzeitig konsistente Daten für die Risikofunktion bereitstellen, die für die Berichterstattung an den Vorstand und die Geschäftsleitung verwendet werden können

### Abschnitt 3.3.2 – Die Qualität des Berichts

Das Management wird mehr Nutzen aus Berichten ziehen, die zeitnah, genau und vollständig sind. Manager werden schnell das Vertrauen in Berichte verlieren, die Ungenauigkeiten enthalten, insbesondere, wenn dadurch Ressourcen von wichtigeren Bereichen abgezogen werden. Ebenso werden Manager "vollständige" Berichte erwarten, die ihnen die Informationen liefern, die sie zur Entscheidungsfindung benötigen. Beachten Sie jedoch, dass Vollständigkeit nicht bedeutet, dass alle möglichen Daten berichtet werden sollten, da dies zu einem übermäßig langen und komplexen Bericht führen kann (siehe Abschnitt 3.3.3).

Aktualität hat zwei Dimensionen – die Aktualität der Daten, d.h., wie aktuell sie zum Zeitpunkt ihrer Extrahierung sind, und die Effektivität des Berichtsprozesses in Bezug darauf, wie lange es dauert, bis die aktuellsten Daten ihre Adressaten erreichen. Je historischer die Daten sind und je länger es dauert, die Berichte zusammenzustellen und zu übermitteln, desto weniger angemessen und effektiv können die Reaktionen des Managements in Form von Entscheidungen und Maßnahmen sein.

OpRisk Experten sollten Zeit darauf verwenden, sicherzustellen, dass die Berichte, die im Rahmen des ORMF erstellt werden, so zeitnah, genau und vollständig wie möglich sind. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, sich mit den vorgesehenen Empfängern zu beraten, um deren Geschäftsanforderungen zu verstehen. Bevor ein Bericht entworfen wird, sollten sie nach ihren Anforderungen gefragt werden, und sobald ein Berichtsentwurf fertig ist, sollten sie Änderungen vorschlagen können. Die Berichte sollten zudem regelmäßig überprüft und aktualisiert werden, um zu gewährleisten, dass das Management auch weiterhin mit ihrer Qualität zufrieden ist.

Eine andere Lösung ist die Verwendung eines IT-Systems für das Berichtswesen. Ein qualitativ hochwertiges System sollte in der Lage sein, die Zeit, die für die Erstellung eines Berichts benötigt wird, zu reduzieren und Fehler bei der Datenverarbeitung zu vermeiden. Außerdem kann es, wie bereits angedeutet, den Managern die Möglichkeit geben, ihre eigenen, individuellen Berichte zu erstellen.

### Abschnitt 3.3.3 – Die Verwendbarkeit des Berichts

Um die Integration eines ORMF zu unterstützen, sollten Berichte die Entscheidungen, die von der Geschäftsleitung getroffen werden müssen, und die Aktivitäten ihrer Abteilungen, Funktionen oder Teams unterstützen. Dies wird den Managern helfen, den Nutzen des ORMF zu erkennen - insbesondere, wie dieser Nutzen ihre Effektivität und die Leistung ihrer Mitarbeiter verbessern kann.

Berichte über operationelle Risiken unterstützen die Entscheidungsfindung des Managements mit größerer Wahrscheinlichkeit, wenn sie:

- **prägnant sind**

Manager haben viele Verantwortlichkeiten und haben wenig Zeit. D.h., dass sie sich eher mit kürzeren, fokussierten Berichten beschäftigen werden. Daher helfen 1-2-seitige Berichte wahrscheinlich eher bei der Integration des ORMF. Anstatt auf der Länge sollte der Fokus darauf liegen, einen Mechanismus für Diskussionen und Debatten zu bieten. Berichte sollten als Ausgangspunkt eines Gesprächs über das Management operationeller Risiken betrachtet werden (z.B. was sind die wichtigsten aktuellen Risiko- und Kontrollprioritäten), nicht als Endpunkt

- **sich auf die wesentlichen Punkte fokussieren**

Übermäßig hohe Datenmengen können Manager daran hindern, das Gesamtbild ihres übergeordneten operationellen Risikoprofils und dessen Einfluss auf ihre Ziele wahrzunehmen. Eine Lösung besteht darin, das Prinzip der "Ausnahmeberichterstattung" zu übernehmen. Das bedeutet, dass sich die Berichte auf die aktuellsten oder wichtigsten operationellen Risiken oder Kontrollprobleme konzentrieren, anstatt zu versuchen, jedes einzelne Risiko oder Problem abzudecken

- **leicht zu erfassen sind**

Manchmal kann eine schematische Darstellung von Daten hilfreich sein, komplexe und ausgefeilte Grafiken sind jedoch vielleicht nicht die Lösung. Klarheit und Einfachheit sind der Schlüssel, um vom Bewusstsein zum Verständnis zu gelangen

Weitere Hinweise zur Berichterstattung über operationelle Risiken sind im IOR-Praxisleitfaden zu Risikoindikatoren enthalten.

### **Abschnitt 3.4 – Verantwortlichkeiten außerhalb der Risikofunktion zuordnen**

Die Risikofunktion allein kann ein effektives ORMF nicht integrieren, dies erfordert die Unterstützung des gesamten Unternehmens.

Zwei übliche Vorgehensweisen sind die Schaffung der Rollen von Risikoverantwortlichen und Risiko-Champions.

Risikoverantwortliche sind typischerweise Abteilungs- oder Funktionsleiter. Bei operationellen Risiken auf strategischer Ebene handelt es sich möglicherweise auch um Senior Manager oder Führungskräfte. Die Rolle des Risikoverantwortlichen besteht darin, die Verantwortung für das tägliche Management des operationellen Risikos zu übernehmen. Dazu gehört, dass er sicherstellt, dass das ORMF korrekt angewandt wird (z.B., dass Risiko Self Assessments zeitnah durchgeführt werden) und dass Maßnahmen ergriffen werden, um Kontrollschwächen oder eine signifikante Erhöhung des Risikos zu beheben. Der Risikoverantwortliche sollte in der Lage sein, das Ausmaß der Risikoexposition zu bestimmen, die eingegangen wird.

Einige Unternehmen ergänzen Risikoverantwortliche mit Kontrollverantwortlichen und ggf. Datenverantwortlichen für bestimmte Risiko- und Kontrollindikatoren. Kontrollverantwortliche sind dafür verantwortlich, dass eine bestimmte Kontrolle wie vorgesehen funktioniert. Datenverantwortliche sind für die Bereitstellung von Daten für OpRisk-Berichte verantwortlich.

Risiko-Champions sind Personen, die die Aufgabe haben, die Funktion des ORMF in ihrem Bereich zu fördern und zu unterstützen. Ihre Rolle kann Folgendes umfassen:

- Lokal relevante Beratung und Schulung zum Betrieb des ORMF
- Unterstützung der lokalen Manager bei Entscheidungen zum operationellen Risikomanagement (z.B. ob eine neue Kontrolle implementiert werden oder eine alte entfernt werden soll)

- Bereitstellung eines einheitlichen Ansprechpartners für die zentrale Risikofunktion
- Erläuterung der Vorteile des ORMF für das Management in ihrem Bereich.

Operational Risk Manager können bessere Beziehungen zu Risikoverantwortlichen und Champions aufbauen, wenn sie Zeit investieren, um sie in ihrer Rolle zu unterstützen. Dies könnte z.B. regelmäßige persönliche Treffen, Fachschulungen und die Einrichtung eines Risikoforums umfassen, in dem Risikoverantwortliche und/oder Champions eingeladen werden, Ideen und Bedenken auszutauschen.

### **Abschnitt 3.5 – Integration des Operational Risk Managements in alle Organisationsprozesse**

Der letzte kritische Erfolgsfaktor ist die Integration des operationellen Risikomanagements in die organisatorischen Routineprozesse. Je enger diese aufeinander abgestimmt werden, umso deutlicher sollte der Nutzen des ORMF für das Management sein. Eine enge Integration sollte es dem Management zudem ermöglichen, das Management operationeller Risiken mit anderen Geschäftsaktivitäten zu verbinden, um die Entscheidungsfindung zu verbessern und den Grad der Wertschöpfung zu erhöhen.

Eine wirksame Integration erfordert eine enge Abstimmung zwischen der Risikofunktion und dem breiteren Management des Unternehmens. Die Risikofunktion muss als wertschöpfend angesehen werden und dem Management helfen, seine Ziele auf effiziente, kostengünstige und nachhaltige Weise zu erreichen. Zu den Strategien gehören:

- **Integration des ORMF in die strategische Entscheidungsfindung**  
Die Risikofunktion sollte die strategische Planung und die Zielsetzung unterstützen. Alle Strategien und Ziele beinhalten ein Element des operationellen Risikos. Die Risikofunktion sollte über die damit verbundenen Risiken beraten und Mechanismen vorschlagen, die helfen, diese zu bewerten und zu kontrollieren. Es wird dringend empfohlen, die Risikofunktion in die anfänglichen Planungs- und Zielsetzungsphasen einzubeziehen, nicht erst, nachdem die Strategie festgelegt wurde. Das Management wird den frühen Input zu schätzen wissen, um unnötige Überarbeitungen zu vermeiden. Unter der Voraussetzung, dass die Risikofunktion eine separate Berichtslinie zu den Frontfunktionen und Abteilungen unterhält, sollten Interessenkonflikte vermieden werden.
- **Veränderungsmanagement**  
Wie auch bei strategischen Entscheidungen, sollte die Risikofunktion eine aktive Rolle im Veränderungsmanagement spielen. Dies kann die Durchführung von Risikobewertungen und die Beratung zu Kontrollmaßnahmen beinhalten. Vorausgesetzt, es gibt klare Risiko-Governance-Vereinbarungen, kann die Risikofunktion Initiativen zum Änderungsmanagement unterstützen, ohne mit ihrer Aufsichtsfunktion in Konflikt zu geraten. Entscheidend ist, dass die Manager an der Front für alle Entscheidungen verantwortlich gemacht werden, wobei die Risikofunktion in erster Linie eine unterstützende Rolle spielt.
- **Entscheidungsfindung**  
Die vom Management getroffenen Maßnahmen und Entscheidungen sollten durch Informationen aus dem ORMF unterstützt werden (siehe Abschnitt 3.3). Dazu gehören auch Entscheidungen über die Akzeptanz bzw. Minderung von operationellen Risiken.

- **Anreize, Leistungsmessung und Belohnung**

Unternehmen sollten es vermeiden, unangemessene Risikobereitschaft anzuregen oder zu incentivieren/ zu belohnen. Außerdem könnte sie gegebenenfalls in Erwägung ziehen, die effektive Nutzung des ORMF zu belohnen. Die Risikofunktion sollte bei der Gestaltung und Umsetzung neuer Performance-Management-Initiativen beratend zur Seite stehen und ggf. Bedenken hinsichtlich der Gestaltung eskalieren. Eine solche Eskalation sollte jedoch der letzte Ausweg sein, wenn das Management sich weigert, Ratschläge zu befolgen.

- **Mitarbeiterschulung und -entwicklung**

Die Aus- und Weiterbildung für das operationelle Risikomanagement kann zuweilen auf einer eigenständigen Basis erfolgen. Wenn möglich, sollte sie jedoch in umfassendere Schulungs- und Entwicklungsinitiativen integriert werden (z.B. Führungstraining, persönliche Effektivität, Einarbeitung, usw.). Dies wird den Mitarbeitern helfen, Verbindungen zwischen dem Management operationeller Risiken und ihren täglichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu ziehen

- **Kommunikation**

Nachrichten zum Management operationeller Risiken sollten idealerweise in die routinemäßige Geschäftskommunikation integriert werden, anstatt als separate Mitteilungen der Risikofunktion herausgegeben zu werden.

Unternehmen, die eine strenge Auslegung des Three-Lines-of-Defense-Modells anwenden, haben möglicherweise Bedenken hinsichtlich einer engen Zusammenarbeit zwischen der Risikofunktion und den "Front-Line"-Managern. Sie sollten jedoch bedenken, dass es Kompromisse gibt. Eine separierte Risikofunktion, die nur die Geschäftsentscheidungen überwacht und nicht in die Entscheidungsfindung eingebunden wird, wird wahrscheinlich auf Ressentiments und Misstrauen stoßen. Dies wiederum wird die effektive Integration des ORMF behindern.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, sollte die Risikofunktion eine von der Geschäftsleitung unabhängige Berichtslinie behalten (z.B. über den Chief Risk Officer oder eine gleichwertige Person, die direkt an den Chief Executive Officer, den Geschäftsführer oder sogar direkt an den Vorstand berichtet). Sie sollte neben einer technischen Risikomanagement-Schulung auch eine Schulung zum Aufbau und zur Pflege persönlicher Beziehungen erhalten.

# Abschnitt 4 – Beurteilung der Integration des Rahmenwerks für das Management operationeller Risiken

Viele Corporate-Governance-Kodizes und Risikomanagement-Vorschriften erwarten von Unternehmen, dass sie ein effektives Risikomanagement-Rahmenwerk vorhalten. Dies umfasst auch ein integriertes ORMF. Darüber hinaus muss sich das Leitungsgremium (z.B. der Vorstand) häufig vergewissern, dass die für das Unternehmen bedeutsamen Risiken, von denen viele operationeller Natur sind, effektiv gehandhabt werden. Um diese Anforderungen zu erfüllen, ist es wichtig, dass Unternehmen regelmäßig (d.h. vierteljährlich oder jährlich, je nach Bedarf) die Integration ihres ORMF bewerten und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen. Normalerweise wird diese Verantwortung an den Chief Risk Officer oder eine gleichwertige Person delegiert, die von der Risikofunktion unterstützt wird. Es kann auch sein, dass sie bei Bedarf von der Internen Revision und externen Experten unterstützt werden.

## Abschnitt 4.1 – Zu erörternde Fragestellungen

Bei der Beurteilung der Integration gibt es mehrere Fragen zu berücksichtigen. Im Besonderen::

- Ist die notwendige Infrastruktur für das Framework verfügbar und in die organisatorischen Prozesse integriert?
  - Die Infrastruktur enthält alle Elemente, die einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die Ressourcen des Unternehmens bieten, um Risikomanagementprozesse und -systeme konsistent einzusetzen (siehe Anhang A für weitere Informationen).
  - Die Integration bezieht sich auf den Grad der Abstimmung zwischen Risiko- und Geschäftsprozessen, wie in Abschnitt 3.5 erläutert.
- Werden Informationen des operationellen Risikomanagements für die Entscheidungsfindung im Unternehmen genutzt? Hier wird untersucht, ob die durch das ORMF generierten Informationen die Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens beeinflussen. Das heißt, ob nachgewiesen werden kann, dass Vorschläge unter Berücksichtigung des zugehörigen operationellen Risikoprofils modifiziert oder sogar abgelehnt werden. Kann z.B. anhand der formalen Aufzeichnungen des Unternehmens nachgewiesen werden, dass ein Unternehmen davon abgesehen hat, in bestimmte Märkte einzutreten oder bestimmte Produkte einzuführen, die das Risikoprofil so stark beeinträchtigt hätten, dass es den Risikoappetit/ die Risikotoleranz überschritten hätte?
- Ist das ORMF wirksam und wie kann dies nachgewiesen werden? Das ist die Kernfrage, mit der sich der Rest dieses Abschnitts befassen wird.

## Abschnitt 4.2 – Ansätze zur Bewertung der Wirksamkeit

Es gibt viele anerkannte Ansätze, um zu beurteilen, wie effektiv ein ORMF integriert ist. Tabelle 2 skizziert einige gängige Beispiele.

Ansatz	Beschreibung/ Quelle	Was wird beurteilt?
Kernprinzipien	Basierend auf der Annahme, dass jeder Risikomanagementprozess ein Minimum an Prinzipien aus der ISO 31000 (Internationaler Standard für das Risikomanagement) erfüllen muss	Operational Risk Management: <ul style="list-style-type: none"> <li>• schafft und schützt Wert</li> <li>• ist integraler Bestandteil der Prozesse eines Unternehmens</li> <li>• ist Teil der Entscheidungsfindung</li> <li>• adressiert explizit Unsicherheiten</li> <li>• ist systematisch, strukturiert und aktuell</li> <li>• basiert auf der besten erhältlichen Information</li> <li>• ist individuell zugeschnitten</li> <li>• berücksichtigt menschliche und kulturelle Faktoren</li> <li>• ist transparent und integrativ</li> <li>• ist dynamisch, iterativ und reagiert auf Veränderungen</li> <li>• Vereinfacht kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens</li> </ul>
Reifegrad	Gründet sich auf der Aussage, dass sich die Qualität des Risikomanagementprozesses im Zeitablauf verbessern sollte. Viele Modelle wurden von großen Beratungsgesellschaften entwickelt	Die Komponenten umfassen üblicherweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Protokoll von Leistungsstandards basierend auf aktueller Praxis/ aktuellen Anforderungen</li> <li>• eine Anleitung zur Erfüllung der Standards und Anforderungen in der Praxis</li> <li>• ein Instrument zur Messung der aktuellen Leistungsfähigkeit</li> <li>• ein Instrument, um die Leistungsfähigkeit zu erfassen und zu berichten sowie Verbesserungen vorzuschlagen</li> <li>• eine regelmäßige unabhängige Prüfung der Beurteilungen des Managements</li> </ul>

Prozesselemente	Eng verbunden mit den Aktivitäten im Zusammenhang mit der Bereitstellung eines Risikomanagement Frameworks, beschrieben in ISO 31000 als 7	Prozesselemente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Schaffung der Bedingungen (Verstehen des internen und externen Umfelds)</li> <li>• Identifikation</li> <li>• Analyse (Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit)</li> <li>• Beurteilung (Priorisierung)</li> <li>• Behandlung (Risiko vermeiden, teilen, managen oder akzeptieren)</li> <li>• Überwachung und Prüfung</li> </ul>
Komponenten	Beurteilt das Ausmaß, inwieweit 8 Komponenten aus der ursprünglichen (2004) COSO Enterprise Risk Management Leitlinie vorhanden sind und effektiv funktionieren	Framework-Komponenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes Umfeld (z.B. Kultur und Risikoappetit)</li> <li>• Zielsetzung</li> <li>• Identifikation von Ereignissen (intern und extern)</li> <li>• Risikoeinschätzung (Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen, inhärent und residual)</li> <li>• Risikobewältigung (Risiko vermeiden, akzeptieren, reduzieren oder verteilen)</li> <li>• Kontrollaktivitäten (Richtlinien und Verfahren)</li> <li>• Information und Kommunikation (auf und ab sowie quer durch das Unternehmen)</li> <li>• Überwachung</li> </ul>

Tabelle 2: Techniken zur Beurteilung der Effektivität eines ORMF

### Abschnitt 4.3 – Wichtige Beurteilungsschritte

Unabhängig davon, welcher Ansatz aus Tabelle 2 gewählt wird, gibt es einige Schlüsselschritte, die allen gemeinsam sind:

1. Einen Zielzustand festlegen, an dem der aktuelle Status gemessen werden soll. Dies veranschaulicht, "wie gut es aussieht" und stellt die Position dar, die das Unternehmen anstrebt.
2. Den Ist-Zustand als Ausgangsbasis messen. Dies kann durch strukturierte Interviews mit den wichtigsten Stakeholdern oder durch eine Überprüfung der Daten am Schreibtisch oder durch beides geschehen. Ersteres liefert eine fundierte, aber subjektive Meinung, während letzteres objektiver sein kann. Es könnte daher möglicherweise sinnvoll sein, beide Vorgehensweisen anzuwenden. Je nachdem, welcher Ansatz gewählt wird, können die Bewertungen auf einer Skala erfolgen, die den Grad der effektiven Nutzung der Rahmenkomponenten darstellt und dies nachweisen kann, oder den Reifegrad. In beiden Fällen können die Bewertungen für die Aggregation und Berichterstattung in einer Prozentzahl ausgedrückt werden.
3. Lücken identifizieren. Jede Differenz zwischen der Soll- und der Ist-Position stellt eine Lücke dar, die beachtet werden muss. Für jede Lücke wird eine Maßnahme empfohlen, mit Angaben

dazu, wer für die Maßnahme verantwortlich sein sollte und wann sie voraussichtlich umgesetzt wird.

4. Ergebnisse der Bewertung an die Geschäftsleitung und gegebenenfalls an das Leitungsorgan berichten. Es sollten auch Updates zu den Maßnahmen, die zur Schließung der Lücken ergriffen wurden, bereitgestellt werden (z.B. vierteljährlich).
5. Die Überprüfung in regelmäßigen Abständen (z.B. jährlich) wiederholen, um den Fortschritt zu bewerten oder, wenn die gewünschte Position erreicht wurde, diese vor dem Hintergrund von Änderungen bei Prozessen, Verfahren, wichtigen Interessengruppen usw. Aufrechtzuerhalten.

Unternehmen, die eine verbesserte Einbettung des ORMF mit Scorecards für das Senior Management verknüpft haben, stellen häufig fest, dass sie über eine messbare und öffentlichkeitswirksame Methode verfügen, die eine verbesserte Anwendung des ORMF fördert.

#### **Abschnitt 4.4 – Indikatoren für eine effektive Integration**

Um den Grad der Integration fortlaufend zu überwachen, kann die Prüfung relevanter Indikatoren nützlich sein. Diese Indikatoren können Teil der routinemäßigen Überwachung der Risikokultur sein (siehe IOR-Praxisleitfaden zur Risikokultur), oder sie können separat berichtet werden. Die folgende Liste von Integrationsindikatoren ist eher zur Veranschaulichung als zur Vollständigkeit gedacht. Einige Indikatoren sind quantitative Messgrößen, andere erfordern eine qualitative Bewertung

- “Ziehende versus drängende” Indikatoren. Zum Beispiel:
  - die Häufigkeit, mit der Manager die Risikofunktion um Rat und Anleitung bitten, anstatt dass die Risikofunktion die Interaktion initiiert
  - die Anzahl der Risikobewertungen, die nicht auf dem neuesten Stand sind
  - die festgestellte Nichteinhaltung der Richtlinie für operationelle Risiken
  - die Anzahl und Dauer von überfälligen Maßnahmen zum Management operationeller Risiken
- Gibt es einen stärkeren Fokus auf präventive Kontrollen (im Gegensatz zu Detektiv-/Recovery-Maßnahmen) und führende (im Gegensatz zu nachlaufenden) Key-Risk-Indikatoren - was eine Verlagerung von reaktivem zu proaktivem Management von Risiken zeigt (siehe IOR-Praxisleitfaden zu Risikoindikatoren)
- Wurden für die Diskussionen in den Governance-Komitees durch die ihnen vorgelegten Berichte zum operationellen Risiko angemessene Informationen bereitgestellt
- Wird das operationelle Risikoprofil innerhalb des vereinbarten Risikoappetits oder der Toleranzschwellen gehalten (siehe IOR-Praxisleitfaden zum operationellen Risikoappetit)
- Belege dafür, dass das Management das operationelle Risiko bei Entscheidungen berücksichtigt (z.B. bei Prozessänderungen oder der Entwicklung neuer Produkte)
- Der wahrgenommene Wert des ORMF, unter Verwendung von Meinungs-/Zufriedenheitsumfragen
- Kommentare von Aufsichtsbehörden, Rating-Agenturen oder anderen externen Institutionen bezüglich der Integration des ORMF.

## Abschnitt 5 - Fazit

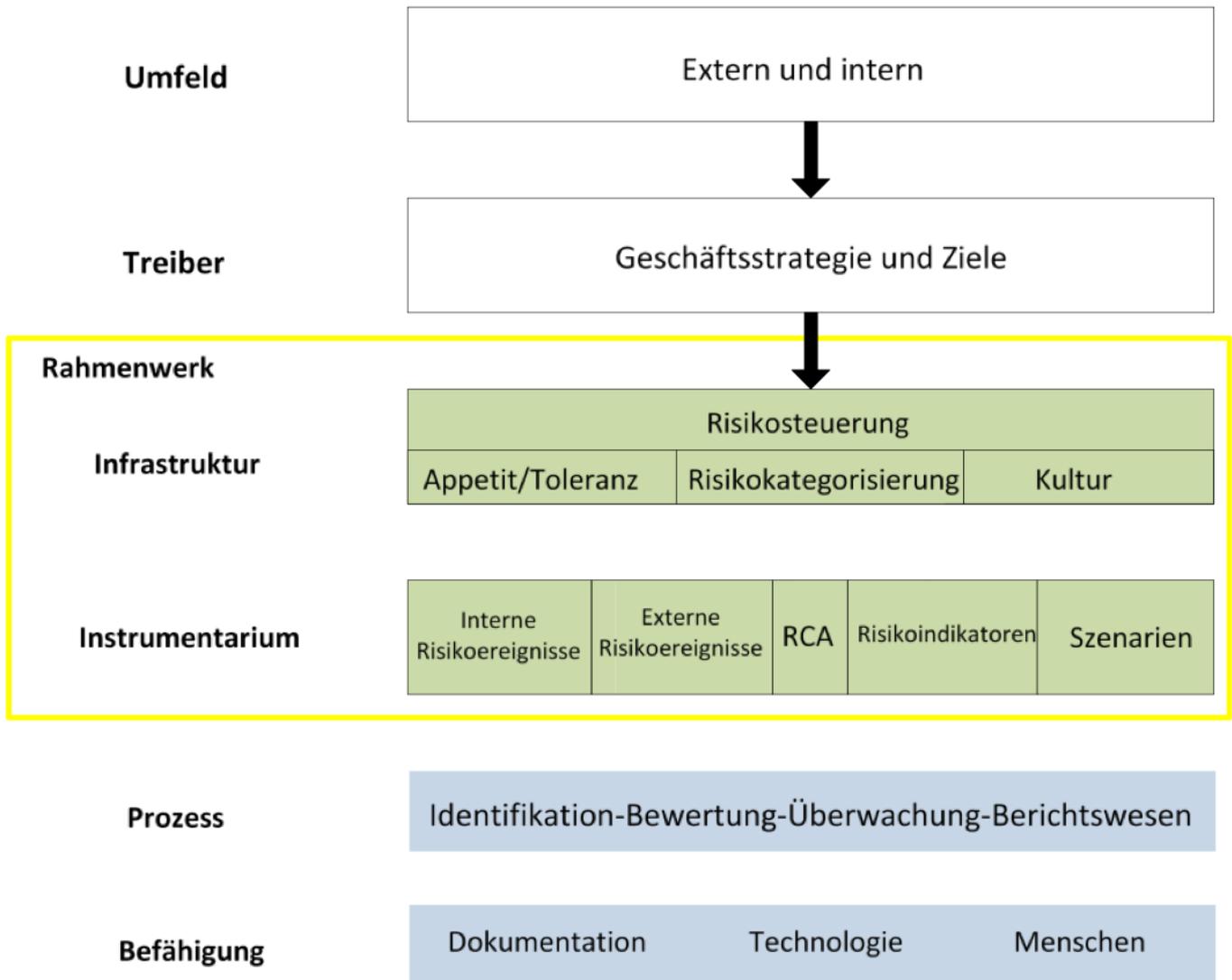
Das ORMF eines Unternehmens kann nicht effektiv sein, wenn es nicht integriert ist. Selbst ein technisch perfektes ORMF wird scheitern, wenn es von seinen Benutzern nicht geschätzt oder als zu komplex und bürokratisch angesehen wird.

Operational Risk Manager müssen sicherstellen, dass sie ein hohes Maß an technischem Fachwissen mit Personalführung, Einflussnahme und Verhandlungsgeschick kombinieren. Es muss ein erheblicher Aufwand betrieben werden, um Beziehungen aufzubauen und die Vorteile eines effektiven ORMF zu fördern.

Ebenso müssen die Geschäftsleitung und das Leitungsgremium eines Unternehmens zeigen, dass sie sich für ein effektives Management des operationellen Risikos einsetzen. Ohne ihre Unterstützung kann eine Risikofunktion nicht erfolgreich sein.

# Anhang A: Das Operational Risk Management Rahmenwerk

Das ORMF eines Unternehmens besteht aus der Infrastruktur und den Instrumenten, die es zur Unterstützung der Identifikation, Bewertung, Überwachung und Steuerung von operationellen Risiken einsetzt. Die genaue Ausgestaltung des ORMF hängt von der Art, dem Umfang und der Komplexität der Unternehmensaktivitäten ab. Die meisten haben jedoch gemeinsame Komponenten. Eine Illustration eines typischen ORMF findet sich im gelb markierten Bereich von Abbildung 1. Die IOR-Praxisleitfäden wurden um diesen Rahmen herum entwickelt.



Darstellung 1: Operational Risk Management Rahmenwerk

Das ORMF existiert innerhalb des externen Umfelds eines Unternehmens (z.B. Wirtschaft, Regulierung, Konkurrenten) und des internen betrieblichen Umfelds (z.B. die Aktivitäten, die es durchführt). Diese Umweltfaktoren beeinflussen wiederum die Strategie und die Unternehmensziele und damit auch das ORMF.

Das ORMF wird durch verschiedene operationelle Risikomanagement-Prozesse und -Umgebungen untermauert, darunter dokumentierte Richtlinien und Verfahren, IT-Systeme sowie die Kapazitäten und Fähigkeiten der Mitarbeiter.

## Operational Risk Management Infrastruktur

Die Infrastruktur des operationellen Risikomanagements dient der Koordination und Kontrolle der Aktivitäten des operationellen Risikomanagements. Die Elemente dieser Infrastruktur kombinieren formale, greifbare Strukturen wie Hierarchien mit informellen und oft weniger greifbaren menschlichen Elementen. Diese Infrastruktur umfasst typischerweise Governance, operationeller Risikoappetit, Risikokategorisierung und Kultur.

**Hinweis:** Zukünftige Aktualisierungen der IOR-Praxisleitfäden könnten zu Änderungen der folgenden Inhalte führen. In diesem Fall wird der betreffende Abschnitt aktualisiert, um alle wichtigen Veränderungen zu reflektieren.

### *Operational Risk Governance*

Risk Governance ist die organisatorische Architektur, innerhalb derer das operationelle Risikomanagement arbeitet (z.B. Berichtslinien, Rollen und Verantwortlichkeiten, usw.). Da das Risikomanagement für die Führung eines jeden Unternehmens von grundlegender Bedeutung ist, ist die Risk Governance ein grundlegender Teil der Unternehmensführung.

Das operationelle Risikomanagement und damit die Risiko-Governance sollte alle Mitarbeiter des Unternehmens einbeziehen. Das bedeutet, dass es nur dann erfolgreich funktionieren kann, wenn es klare und effektive Kommunikationswege nach oben und unten innerhalb des Unternehmens gibt und eine Kultur, in der gute und schlechte Nachrichten ungehindert verbreitet werden können.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zur OpRisk Governance.

### *Operationeller Risikoappetit*

Der Risikoappetit für operationelle Risiken beinhaltet die Entscheidung und Überwachung des Ausmaßes und der Arten von operationellen Risiken, die ein Unternehmen bei der Verfolgung seiner Ziele eingehen wird. Bei der Überwachung des operationellen Risikoprofils im Vergleich zum Risikoappetit ist es üblich, die Kritikalität und die Dringlichkeit von Maßnahmen zur Risikominderung anhand eines Ampelstatus (rot, gelb, grün) darzustellen.

Dieser Ansatz kann auf eine Reihe von ORMF-Komponenten angewandt werden, einschließlich Risk Self Assessments, der Berichterstattung über Verlustereignisse und der Szenarioanalyse, und zeigt die verhältnismäßige Reaktion auf bestimmte Arten oder Niveaus der operationellen Risikoexposition an.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zum operationellen Risikoappetit.

### *Kategorisierung*

Die Risikokategorisierung hilft dabei, den Umfang des Managements operationeller Risiken zu bestimmen und die Risiken nach Ursache, Ereignis und Wirkung abzugrenzen. Die Risikokategorisierung bietet einen gemeinsamen Bezugsrahmen, der das Unternehmen bei RSAs, Überwachungsberichten und Kontrollmaßnahmen unterstützt.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zur Risikokategorisierung.

### *Kultur*

Die Risikokultur eines Unternehmens ist eine Unterkomponente ihrer Gesamtkultur, die wiederum von den Makrokulturen beeinflusst wird, in denen ein Unternehmen tätig ist. In diesem Zusammenhang bezieht sich der Begriff "Kultur" auf die sozialen Prozesse und Strukturen, die beeinflussen, wie Menschen die Welt um sie herum wahrnehmen und Entscheidungen treffen.

Kultur spiegelt sich in den Gewohnheiten, Überzeugungen, gemeinsamen Erfahrungen und Verhaltensweisen der Menschen wider, die ihr angehören.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zur Risikokultur.

## **Das Operational Risk Management Instrumentarium**

Die Komponenten des Instrumentariums für das Management des operationellen Risikos befassen sich mit der Erfassung, Schätzung und Überwachung von operationellen Risikopositionen. Diese Werkzeuge liefern Informationen zur Unterstützung der Identifizierung, Bewertung, Überwachung und Steuerung von Risiken, während die Infrastruktur den Mechanismus bereitstellt, durch den diese Informationen organisiert und Entscheidungen getroffen werden.

### *Risikoereignisse intern & extern*

Während andere Komponenten des ORMF, d.h. Risk Self Assessment (RSA), Risikoindikatoren und Szenarioanalyse, einen unterschiedlichen Grad an Subjektivität beinhalten, stellen Verlustereignisdaten eine objektive Quelle historischer Informationen hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen von Ereignissen des operationellen Risikos dar.

Interne Verluste ergeben sich aus tatsächlichen Ereignissen, d.h. der Materialisierung von operationellen Risiken, und spiegeln die eigenen Erfahrungen des Unternehmens wieder. Daher können sie die relevanteste Grundlage für die Analyse und die Reaktion des Managements sein. Externe Verluste liefern wertvolle Inhalte für die Konstruktion von Szenarien und Risikobewertungen.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zu Externen Risikoereignissen.

### *Risk Self Assessment (RSA)*

Das RSA bietet ein systematisches Mittel zur Identifizierung und Bewertung von operationellen Risikoereignissen und potenziellen Kontrolllücken, die das Erreichen von definierten Geschäfts- oder Prozesszielen gefährden können, sowie zur Überwachung dessen, was das Management zur Schließung dieser Lücken unternimmt.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zum Risk Self Assessment.

### *Risikoindikatoren*

Risikoindikatoren erleichtern die Überwachung und Kontrolle von operationellen Risiken. Sie unterstützen eine Reihe von Aktivitäten und Prozessen des Managements operationeller Risiken, einschließlich der Risikoidentifizierung, der Risk Self Assessments und der Implementierung effektiver Rahmenwerke für Risikoappetit, Risikomanagement und Governance.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zu Risikoindikatoren.

### *Szenarioanalyse & Stresstest*

Szenarioanalysen und Stresstests werden eingesetzt, um die Auswirkungen hypothetischer, aber vorhersehbarer, extremer operationeller Schadenereignisse zu bewerten. Sie konzentrieren sich auf die Definition realistischer Situationen, die erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten, aber sehr selten auftreten: die sogenannten "Tail-Risiken", die am Ende der Verlustverteilung liegen und sich von den typischerweise Erwarteten Verlusten unterscheiden, die vom Unternehmen auf jährlicher Basis beobachtet werden.

Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zu Szenarioanalyse und Stresstests.



[www.theirm.org](http://www.theirm.org)

**irm**

Developing risk professionals