



Risikoindikatoren

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

Contents

Inhaltsverzeichnis	3
Abschnitt 1 Einführung	4
Abschnitt 2 Definitionen	5
Abschnitt 2.1 Risikoindikatoren	5
Abschnitt 2.2 Kontrollindikatoren	6
Abschnitt 2.3 Leistungsindikatoren	6
Abschnitt 2.4 Verschiedene Kennzahlen werden in unterschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich genutzt	6
Abschnitt 2.5 Schlüsselindikatoren	7
Abschnitt 3 Der Gebrauch von Indikatoren	8
Abschnitt 3.1 Risikoüberwachung	8
Abschnitt 3.2 Umsetzung des Risikoappetits	8
Abschnitt 3.3 - Governance und Versicherung	8
Abschnitt 3.4 Risikobewertung und -modellierung	9
Abschnitt 4 Die wünschenswerten Eigenschaften von operationellen Risikoindikatoren	10
Abschnitt 4.1 Relevant	10
Abschnitt 4.2 Messbar	10
Abschnitt 4.3 Zukunftsgerichtet (vorlaufend)	11
Abschnitt 4.4 – Einfach zu sammeln und zu überwachen	13
Abschnitt 4.5 - Vergleichbar	13
Abschnitt 4.6 - Überprüfbar	14
Abschnitt 5 Auswählen von Indikatoren und Bestimmen von Schwellenwerten & Grenzwerten	15
Abschnitt 5.1 Auswählen von Indikatoren: Top-Down oder Bottom-Up?	15
Abschnitt 5.2 Entscheidungshäufigkeit	16
Abschnitt 5.3 Schwellenwerte und Grenzwerte	16
Abschnitt 5.4 Eskalationstrigger	17
Abschnitt 6 Risikoindikatoren managen und berichten	19
Abschnitt 6.1 Hinzufügen oder Ändern von Indikatoren	19
Abschnitt 6.2 Schwellen- und Grenzwerte verändern	20
Abschnitt 6.3 Ergreifen von Maßnahmen zur Behebung von Schwellenwert oder Grenzwertüberschreitungen	20
Abschnitt 6.4 Berichtswesen	20
Abschnitt 6.4.1 Berichte an unterschiedliche Adressaten	20
Abschnitt 6.4.2 Frequenz	22
Abschnitt 7 Fazit	24

Abschnitt 1 - Einführung

Risikoindikatoren, allgemein bekannt als “Key Risk Indicators” oder “KRIs”, sind ein wichtiges Instrument für das Management operationeller Risiken. Wie bei jeder Risikoart ist das operationelle Risikopotenzial dynamisch und ändert sich häufig. Operationelle Risikoindikatoren bieten ein kosteneffizientes Mittel, um potenzielle Änderungen des Risikos zu verfolgen.

Alle Unternehmen verwenden Indikatoren für operationelle Risiken in der einen oder anderen Form. Das Management verlässt sich auf eine Reihe von Indikatoren, um seine Arbeit zu erledigen und effektive Entscheidungen zu treffen. Dazu gehören Messgrößen, die sich auf die Leistung von Menschen, Prozessen und Systemen sowie auf die Auswirkungen externer Ereignisse beziehen - vier Elemente, die den Umfang des operationellen Risikos definieren. Diese Indikatoren werden

vom Management auf verschiedenen Unternehmensebenen, bis hin zur Geschäftsleitung und dem Vorstand überwacht.

Das IOR ist der Ansicht, dass die Überwachung von Indikatoren für operationelle Risiken einen wichtigen Teil eines Rahmenwerks für das Management operationeller Risiken bildet und dass die (operationelle) Risikofunktion eine zentrale Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung von Risikoindikatoren als Entscheidungshilfe für das Management spielen sollte. Ein gut organisierter Prozess für operationelle Risikoindikatoren kann die Bewertung, Überwachung und Kontrolle von operationellen Risiken unterstützen. Er hilft, das Risikobewusstsein zu verbessern und erleichtert gut informierte Entscheidungen beim Management operationeller Risiken.

Abschnitt 2 - Definitionen

Indikatoren für das operationelle Risiko sind messbare Kennzahlen, die einen Näherungswert für das operationelle Risikopotenzial darstellen. Die Änderung einer Kennzahl signalisiert, dass sich ein bestimmtes Risiko verändert, dass es in seiner Wahrscheinlichkeit oder Auswirkung zu- oder abnimmt oder dass ein Risikoereignis in Kürze eintreten könnte. Diesbezüglich kann ein Indikator Folgendes signalisieren:

- Eine potenzielle Änderung der inhärenten/Bruttoexposition (die zugrundeliegende Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung von Risikoereignissen) in Bezug auf eine oder mehrere Kategorien von operationellen Risiken
- Kontrollschwächen und damit eine Veränderung der Restexposition
- Eine Verschlechterung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens aufgrund der Auswirkungen von operationellen Risikoexpositionen
- Eine Verschlechterung der Leistungsfähigkeit des OpRisk-Rahmenwerks

2.1 Risikoindikatoren

Ein Risikoindikator ist ein Näherungswert für die Risikoexposition. Eine Änderung des Wertes eines Risikoindikator signalisiert eine Änderung von Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkungen. Entsprechend können sich Risikoindikatoren auf die Ursachen oder Auswirkungen von operationellen Risikoereignissen beziehen. Tabelle 1 enthält einige Beispiele für Ursache- und Auswirkungsindikatoren:

Ursacheindikatoren	Auswirkungsindikatoren
Anzahl und Art der Ursachen, die bei der Datenerfassung von Verlustereignissen oder Beinaheschäden identifiziert wurden	Direkte finanzielle Kosten von operationellen Verlustereignissen (Wertminderungen von Vermögenswerten, Rückstellungen für Haftungsansprüche)
Mitarbeiterfluktuation in % der Belegschaft	Indirekte finanzielle Kosten von operationellen Verlustereignissen (z.B. verlorene Marktanteile, Kulanzzahlungen an Kunden, Strafzahlungen, usw.)
Mitarbeitermoral (erhoben aus Mitarbeiterbefragungen)	Dauer der Abwesenheit von Mitarbeitern aufgrund von Gesundheits- und Sicherheitsvorfällen
Anzahl der nicht implementierten IT-Patches	Werte für Kundenzufriedenheit
Anzahl der versuchten IT-Hackerangriffe	Anzahl und Dauer von Unterbrechungen operationeller Prozesse und Systeme
Anzahl überfälliger Revisionsfeststellungen	Anzahl negativer Presseberichte nach einem Verlustereignis
Anzahl der manuellen Eingriffe zur Korrektur von Fehlern in automatisierten Prozessen	Anzahl negativer Beiträge in sozialen Medien nach einem Verlustereignis

Table 1: Beispiele für Ursache- und Auswirkungsrisikoindikatoren

Üblicherweise signalisieren Risikoindikatoren eine Veränderung der zugrundeliegenden

Risikoposition eines Unternehmens, auch bekannt als inhärentes oder Bruttoisiko. Dies bedeutet, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Kontrollumgebung erforderlich sein können, um das aktuelle Niveau des Rest- oder Nettorisikos (Risiko abzüglich der Kontrollen) aufrechtzuerhalten.

Wenn keine Maßnahmen ergriffen werden, kann sich ein Anstieg des inhärenten oder Brutto Risikos in einem Anstieg des Restrisikos niederschlagen.

2.2 Kontrollindikatoren

Indikatoren zur Kontrolleffektivität, die üblicherweise als Key Control Indicators (KCIs) bezeichnet werden, sind Messgrößen, die Auskunft darüber geben, inwieweit eine bestimmte Kontrolle des operationellen Risikos ihre beabsichtigten Ziele erreicht. KCIs zeigen die Effektivität bestimmter Kontrollen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Beispiele für KCIs sind die Ergebnisse von formalen Kontrolltests sowie Informationen über Verluste und Beinaheschäden, die sich auf den Erfolg oder Misserfolg von Kontrollen in Bezug auf bestimmte operationelle Risikoereignisse beziehen.

Weitere Hinweise zur Bewertung und Überwachung der Effektivität von Kontrollen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden "Risk Self Assessment".

2.3 Leistungsindikatoren

Leistungsindikatoren, die gewöhnlich als Key Performance Indikatoren (KPIs) bezeichnet werden, messen die Leistung oder den Fortschritt bei der Erreichung von Zielen. Dies kann die finanzielle Leistung oder die Leistung von Prozessen und Systemen umfassen, zusammen mit dem Fortschritt bei der Erreichung von Finanzzielen, Geschäfts- und Projektplänen.

KPIs sind im Finanz- und Rechnungswesen und in der allgemeinen Unternehmensführung weit verbreitet, lassen sich aber auch im Kontext des operationellen Risikos anwenden. Einige Leistungsindikatoren des Finanz- und Rechnungswesens oder der Unternehmensführung können als Risikoindikatoren fungieren (z.B. kann ein hohes Geschäftswachstum die Governance-Systeme und internen Kontrollen unter Druck setzen und das Potenzial für Betrug, menschliche Fehler usw. erhöhen). Indikatoren, die sich auf die Leistung von Systemen, Prozessen und menschlichen Ressourcen des Unternehmens beziehen, können ebenfalls eine Veränderung des operationellen Risikos signalisieren - einschließlich der Leistung der Systeme, Prozesse und Instrumente, die den Rahmen für das Management des operationellen Risikos bilden.

Für das operationelle Risiko relevante Beispiele für Leistungsindikatoren sind:

- Kennzahlen zur Effizienz von IT-Systemen, einschließlich Systemverfügbarkeit, Sicherheit oder Wiederherstellungszeiten
- Kennzahlen zur Effizienz operationeller Prozesse (Maschinenausfälle, Produktfehler, etc.)
- Kennzahlen zur Zuverlässigkeit und Leistung von Produkten und Dienstleistungen (Ausfälle, Reklamationen, etc.)
- Kennzahlen zur Leistung von Service-Centern (z.B. Zeit für die Beantwortung oder Lösung einer Service-Anfrage)
- Kennzahlen zur Leistung von Outsourcing-Dienstleistern
- Kennzahlen zur Leistung von (operationellen) Risikomanagementprozessen und -verfahren

2.4 Verschiedene Kennzahlen werden in unterschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich genutzt

Bestimmte Kennzahlen können in unterschiedlichen Zusammenhängen als Risiko-, Kontroll- oder Leistungsindikatoren verwendet werden. Zum Beispiel ist das Wachstum von Vermögenswerten ein gängiger Indikator für die Unternehmensleistung, kann aber auch ein Indikator für das operationelle Risiko sein. Ein starker Anstieg des Vermögenswachstums könnte ein Zeichen für ein erhöhtes operationelles Risiko sein, da dies die Governance-Systeme und internen Kontrollen belasten könnte.

Ebenso kann eine schlechte IT- oder Kundendienstleistung das Potenzial für Hackerangriffe, Rechtschreibfehler, Kundenbeschwerden usw. erhöhen.

2.5 Schlüsselindikatoren

Indikatoren sind nicht automatisch in jedem Zusammenhang Schlüsselindikatoren. Ein Indikator wird zum "Schlüssel", wenn er eine besonders wichtige Risikoexposition (ein Schlüsselrisiko) abbildet, oder besonders gut ist (ein Schlüsselindikator in dem Sinne, dass er ein guter Näherungswert für das betreffende Risiko ist).

Aus Sicht des IOR sollte ein Key Risk Indikator typischerweise als ein Indikator behandelt werden, der auf wichtige operationelle Risiken angewendet wird. Ein wesentliches operationelles Risiko kann eines sein, dem ein Unternehmen in hohem Maße ausgesetzt ist, das das Erreichen der Unternehmensziele gefährdet oder das außerhalb des Risikoappetits liegt.

Die Zuweisung von Risiko-, Kontroll- oder Leistungsindikatoren zu Schlüsselrisiken ermöglicht es einem Unternehmen und seinem Management, diese Risiken zu überwachen und effektiv zu kontrollieren. Indikatoren können auch dazu verwendet werden, eine effektive interne Kontrolle zu signalisieren (wenn sie innerhalb der angegebenen Schwellenwerte oder Grenzen liegen) und dem Vorstand zu versichern, dass diese Risiken effektiv gemanagt werden.

In diesem Zusammenhang sollte der erste Schritt für ein Unternehmen, das KRIs für operationelle Risiken implementiert, die Identifizierung seiner Schlüsselrisiken sein. Die Ergebnisse eines konzernweiten oder auf Geschäftsführungsebene durchgeführten Risk Self Assessments (RSA) könnten als Grundlage für diese Übung verwendet werden (siehe hierzu den IOR Praxisleitfaden zu Risk Self Assessments). Die Schlüsselrisiken eines Unternehmens sollten diejenigen sein, die die höchsten Werte für inhärente Risiken und/oder Restrisiken aufweisen. Dies sind die Risiken, die die größte Bedrohung für das Erreichen der Unternehmensziele darstellen.

Abschnitt 3 – Der Gebrauch von Indikatoren

Indikatoren haben eine Reihe von Verwendungszwecken. In erster Linie sind sie ein Business-Intelligence-Instrument, das Informationen zur Unterstützung von Risikomanagement-entscheidungen liefert. In dieser Hinsicht können sie die Risikoüberwachung und -bewertung, die Umsetzung eines Rahmenwerks zum Risikoappetit und die Unternehmensführung unterstützen.

Abschnitt 3.1 - Risikoüberwachung

Indikatoren können von Unternehmen genutzt werden, um Veränderungen in ihrer operationellen Risikoposition zu verfolgen, insbesondere wenn es sich um zukunftsorientierte, vorlaufende Indikatoren handelt (siehe Abschnitt 4.3). Vorlaufende Indikatoren helfen dabei, zukünftige Veränderungen von Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkungen zu erkennen. Als Näherungs-Variablen zeigen die Indikatoren nicht die tatsächliche/präzise Veränderung der Wahrscheinlichkeit oder Auswirkung an, sie können jedoch signalisieren, dass eine Veränderung eintritt oder in Kürze eintreten wird. Ein solches Signal sollte dann Maßnahmen auslösen, um die Situation zu untersuchen und ggf. weitere Kontrollen umzusetzen.

Ein weiterer Vorteil der Verwendung von Indikatoren zur Überwachung operationeller Risiken besteht darin, dass die Erfassung und Berichterstattung von Daten zu Indikatoren in der Regel weniger zeit- und ressourcenaufwändig ist als ein vollständiges RSA. D.h., dass Indikatoren verwendet werden können, um Änderungen des inhärenten Risikos, der Effektivität der Kontrollen und des Restrisikos zwischen jeder RSA-Aktualisierung zu verfolgen. So können RSAs beispielsweise vierteljährlich aktualisiert werden, während Indikatoren monatlich oder möglicherweise sogar wöchentlich, täglich, stündlich oder in Echtzeit (z.B. erfolgt die Überwachung von Finanzkriminalität in größeren Banken häufig in Echtzeit) aktualisiert werden können.

Abschnitt 3.2 – Umsetzung des Risikoappetits

Wie im IOR Praxisleitfaden zum Risikoappetit erläutert, sollten Verfahren eingeführt werden, die sicherstellen, dass ein Unternehmen im Rahmen seines gewählten Risikoappetits bzw. seiner Risikotoleranz für operationelle Risiken bleibt.

Die Überwachung von Risiko-, Kontroll- und Leistungsindikatoren ist eine gängige Methode, die in Unternehmen eingesetzt wird, um sicherzustellen, dass sie innerhalb ihres Risikoappetits/ ihrer Risikotoleranz bleiben. Es können Schwellenwerte und Limits festgelegt werden, die sich an gewähltem Risikoappetit/ gewählter Toleranz orientieren. Wenn diese Schwellenwerte oder Grenzen verletzt werden oder sich eine Verletzung abzeichnet, können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die Situation zu bereinigen und das operationelle Risiko des Unternehmens wieder in den Rahmen des Risikoappetits/ der Risikotoleranz zu bringen.

Abschnitt 3.3 - Governance und Versicherung

Viele Governance-Kodizes, darunter auch der UK Governance Code, erwarten, dass Vorstände die wesentlichen Risiken eines Unternehmens überwachen und diese Risiken innerhalb angemessener Grenzen halten. Von Vorständen wird außerdem erwartet, dass sie sich vergewissern, dass die von ihnen geleiteten Unternehmen über angemessene Risikomanagement- und interne Kontrollsysteme verfügen.

Operationelle Risiko-, Kontroll- und Leistungsindikatoren können zur Unterstützung dieser Führungsverantwortlichkeiten eingesetzt werden.

Berichte zu übergeordneten, unternehmensweiten Indikatoren können verwendet werden, um die wesentlichen operationellen Risiken (die Schlüsselrisiken) zu überwachen und sich davon zu überzeugen, dass die zugehörigen Kontrollen wirksam sind. Kennzahlen zur Leistung des Rahmenwerks für das Management operationeller Risiken können auch verwendet werden, um dem Vorstand zu versichern, dass dieses Rahmenwerk effektiv ist.

Abschnitt 3.4 – Risikobewertung und -modellierung

Risiko- und Kontrollindikatoren können ggf. zur Unterstützung von RSAs und Risikomodellierungen verwendet werden. Bei den RSAs sollte ein signifikanter Anstieg oder Rückgang bestimmter Risiko- oder Kontrollindikatoren eine Überprüfung der Wahrscheinlichkeits- und/oder Auswirkungs-Scores veranlassen. Möglicherweise entscheiden die Risiko- und Kontrollverantwortlichen, dass diese Scores unverändert bleiben sollen. Dies sollte jedoch eine bewusste Entscheidung sein, die auf eine angemessene Diskussion der Situation folgt.

Was die Risikomodellierung betrifft, so können Risiko- und Kontrollindikatoren als Variablen in statistischen Modellen verwendet werden. Alternativ können sie auch zur Validierung dieser Modelle verwendet werden. Wenn es eine signifikante Änderung in den Vorhersagen eines Risikomodells gibt, aber keine Änderung in den zugehörigen Risiko- und Kontrollindikatoren oder andersherum, sollte dies infrage gestellt werden. Eine solche Situation kann darauf hinweisen, dass entweder das Risikomodell unvollkommen ist oder dass die falschen Indikatoren identifiziert wurden.

Abschnitt 4 - Die wünschenswerten Eigenschaften von operationellen Risikoindikatoren

Die Auswahl und Verwendung von zu vielen Indikatoren für operationelle Risiken kann ebenso schädlich sein wie die von zu wenigen. Dies liegt daran, dass die Entscheidungsträger Schwierigkeiten haben werden, alle Informationen aufzunehmen (sie sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht) sowie an den Kosten, die mit der Sammlung und Berichterstattung der Informationen verbunden sind. Unternehmen wird empfohlen, sehr spezifische Merkmale für die Daten festzulegen, die sie als Indikatoren verwenden. Dabei sollten breit angelegte Daten von spezifischen Kennzahlen, die zur Anzeige von Änderungen des Risikoniveaus verwendet werden, getrennt werden (dazu können Kennzahlen zum inhärenten/Brutto-Risiko, zur Wirksamkeit der Kontrollen oder zur Leistung des Risikomanagements gehören).

Die Merkmale, die Unternehmen bei der Auswahl effektiver Indikatoren für das operationelle Risiko berücksichtigen sollten, werden im Folgenden skizziert.

Abschnitt 4.1 - Relevant

Indikatoren für operationelle Risiken müssen zuverlässige und genaue Informationen über die operationellen Risiken eines Unternehmens liefern. Dies sollte auch die Information des Managements über aktuelle und zukünftige Risiken beinhalten.

Die Relevanz kann sich im Laufe der Zeit ändern, da neue operationelle Risiken entstehen und bestehende Risiken entweder mitigiert oder verändert werden. Die Verknüpfung regelmäßiger Überprüfungen der ausgewählten Indikatoren für operationelle Risiken mit der Erstellung von RSAs ermöglicht es, die Relevanz effektiv beizubehalten - ebenso wie die Nutzung von Erfahrung und Wissen sowie das Verständnis der Risiko- und Kontrollverantwortlichen dafür, die Auswahl der ursprünglichen Indikatoren zu unterstützen und bei Bedarf Änderungen vorzuschlagen (sowohl Entfernen als auch Hinzufügen).

Die folgenden Fragen sind nützlich, um die Relevanz bestehender Indikatoren für operationelle Risiken zu beurteilen oder die Einführung neuer Indikatoren zu erwägen:

- Hilft die Kennzahl, das Risiko zu quantifizieren oder zu messen?
- Hilft die Kennzahl bei der Überwachung des Risikos?
- Hilft die Kennzahl beim Management des Risikos und seiner Folgen?

Abschnitt 4.2 - Messbar

Die Indikatoren sollten auf konsistente und zuverlässige Weise messbar sein. Dies soll die Darstellung von Trends ermöglichen, um Vergleiche im Zeitverlauf zu erleichtern. Es ermöglicht auch die Verwendung von Zielen, Grenz- und Schwellenwerten.

Dieses Merkmal setzt voraus, dass die Indikatoren eine der folgenden Eigenschaften haben sollten:

- Zahlen oder Zählungen (Anzahl der Tage, Mitarbeiter, etc.)
- Monetäre Werte
- Prozentsätze und Quoten
- Dauer
- Ein Wert aus einem vordefinierten Rating-Set (z.B. von einer Kreditrating-Agentur verwendet)

Indikatoren, die durch Text beschrieben werden, sind anfällig für Subjektivität, können leicht fehlinterpretiert werden und unterliegen der Manipulation durch die Struktur des verwendeten Textes. Daher werden sie nicht empfohlen. Sie sind jedoch theoretisch möglich.

Messbare Indikatoren sollten die folgenden Eigenschaften aufweisen:

- Sie müssen entweder als kardinaler (absoluter) oder ordinaler (relativer) Wert quantifizierbar sein. Kardinalwerte sind "echte" Zahlen, die implizieren, dass 2 numerisch doppelt so groß ist wie 1 usw. Ordinale Werte geben lediglich einen Hinweis auf die Größenordnung (z.B. können wir sagen, dass 2 größer als 1 ist, aber nicht um wieviel größer). Wahrscheinlichkeits- und Auswirkungs-Scores in RSAs sind oft ordinale Werte. Statistische Modelle liefern kardinale Werte (echte Wahrscheinlichkeiten und genaue finanzielle Auswirkungen)
- Indikatoren müssen Werte haben, die präzise und nicht anfällig für übermäßige Subjektivität sind (kardinale Werte sind präziser als ordinale Werte)
- Die Werte müssen über die Zeit vergleichbar sein
- Indikatoren sollten auf Daten aus primären Quellen basieren (z.B. Daten direkt von der Originalquelle und nicht der Interpretation oder Modifikation durch Dritte unterworfen) und ohne Interpretation zu einem subjektiveren Maß oder Benchmark (z.B. einem subjektiven Reifegradrahmen) aussagekräftig sein

Gute Indikatoren sind solche, die schnell die gewünschte Botschaft vermitteln, ohne dass ein Vergleich oder eine Bezugnahme auf andere Informationen erforderlich ist. In dieser Hinsicht sind Prozentsätze und Quoten - dargestellt im Vergleich zu einer geeigneten Benchmark - typischerweise weitaus nützlicher als die eigentlichen zugrundeliegenden Informationen.

Abschnitt 4.3 - Zukunftsgerichtet (vorlaufend)

Die Verwendung sogenannter "nachlaufender" Indikatoren, die Informationen über vergangene Ereignisse oder Themen liefern, wird nicht empfohlen, es sei denn, man kann sich auf vergangene Trends verlassen, um die Zukunft zu erkennen. Dies ist in der modernen Welt nur selten der Fall. Viel besser ist es, "vorlaufende" oder "präventive" Indikatoren zu verwenden, die dem Management genügend Vorlaufzeit geben, um die Situation zu korrigieren, bevor operationelle Risikoereignisse eintreten.

Entscheidend für diese präventive Eigenschaft von Indikatoren für operationelle Risiken ist die Fähigkeit, die Ursachen der Risiken zu erfassen, anstatt die Anzahl der realisierten Ereignisse zu zählen. Hier kann die Verlustdatensammlung, bei der Daten zu den Ursachen von Ereignissen gesammelt werden (sowohl intern als auch extern) von unschätzbarem Wert sein. Eine vorausschauende Szenarioanalyse kann auch helfen, Ursachen zu identifizieren, die derzeit nicht in den Verlustdaten enthalten sind. Weitere Hinweise finden Sie in den IOR-Praxisleitfäden zu Verlustdaten und Szenarioanalyse.

Tabelle 2 vergleicht einige Beispiele für vorlaufende und nachlaufende Indikatoren

Vorlaufende Indikatoren	Nachlaufende Indikatoren
Kennzahlen zum Lohngefälle und zur Arbeitszufriedenheit, um die Ursachen für das Ausscheiden von Mitarbeitern zu erfassen	Personalfluktuationsrate als Maß für die Arbeitsmoral
Kennzahlen zur Qualitätskontrolle von Produkten/Dienstleistungen	Kundenbeschwerden (Zählung der Anzahl unzufriedener Kunden, die bereits ihren Freunden und Verwandten erzählt haben, wie sehr ihnen Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung missfällt)
Häufigkeit von Verstößen gegen Richtlinien und Verfahren	Verluste durch Verstöße
Häufigkeit der Maschinen-/Fahrzeugwartung	Kosten für Maschinen-/Fahrzeugausfälle

Tabelle 2: Vergleich vorlaufender und nachlaufender Indikatoren

Große operationelle Risikoereignisse sind oft das Ergebnis einer Kette von Ursachen und Wirkungen. Eine schlechte IT, die zu schlechter Information führt, die zu einer falschen Entscheidung führt, die zu schlechtem Kundenservice führt, der wiederum zu Beschwerden führt, ist ein Beispiel für eine solche Ursache-Wirkungs-Kette. Daher kann ein nachlaufender Indikator für das eine Risiko ein vorlaufender Indikator für ein anderes sein: zum Beispiel kann ein nachlaufender Indikator für eine schlechte IT (z.B. ein IT-Ausfall) zugleich ein vorlaufender Indikator für Kundenunzufriedenheit sein, da ein schlechter Kundenservice durch IT-Störungen verursacht werden kann. Ähnlich verhält es sich mit der Anzahl der ungelösten Kundenbeschwerden - solche Beschwerden beziehen sich auf Probleme, die bereits aufgetreten sind (der nachlaufende Aspekt), die aber noch behoben werden müssen (der aktuelle Aspekt).

Nachlaufende und aktuelle Indikatoren können auch ein vorlaufendes Element haben, das ggf. berücksichtigt werden muss. Beispielsweise könnte im Fall von ungelösten Kundenbeschwerden das Versäumnis eines Unternehmens, diese zu bearbeiten, irgendwann in der Zukunft zu einem kostspieligen Rechtsstreit und/oder schlechter Publicity führen, was wiederum Umsatzeinbußen zur Folge hätte.

Echte Frühindikatoren sind selten und beziehen sich in der Regel auf Ursachen innerhalb des Geschäftsumfelds, in dem das Unternehmen tätig ist - sie sind in der Regel Messgrößen für Mitarbeiter, Prozesse, Technologien sowie den Markt, der das Risikoniveau in einem bestimmten Unternehmen beeinflusst. Ein Früh- oder Präventivindikator kann etwas so Einfaches sein wie die Anzahl der Limitüberschreitungen bei Markt- oder Kreditrisiken oder Bargeldbewegungen oder die durchschnittliche Dauer von Verzögerungen bei der Ausführung bestimmter Aktivitäten. Für sich genommen sind solche Vorkommnisse vielleicht keine Verlustereignisse, wenn ihr Wert jedoch steigt, kann dies auf das Potenzial für eine höhere Häufigkeit oder Schwere von operationellen Verlustereignissen hinweisen.

Zusätzlich zu den Ursachenindikatoren können auch Indikatoren für Belastung, Stress oder Ausfall vorlaufende Informationen für Manager liefern.

Belastungsindikatoren beziehen sich auf die Art des Geschäftsumfelds und seine kritischen Abhängigkeiten. Das Geschäftsumfeld kann volatil oder stabil, wachsend oder reif, reguliert oder frei sein. Zu den kritischen Abhängigkeiten im externen Umfeld gehören die Zahlungsfähigkeit und das Verhalten von Dienstleistern, Lieferanten und Verkäufern oder Großkunden.

Sie können auch externe Ereignisse umfassen, die sich auf wesentliche Systeme oder Mitarbeiter auswirken. Beispiele sind die Ausbreitung einer Pandemie, regulatorische Änderungen oder Trends in der Cyberkriminalität.

Belastungsindikatoren sind typischerweise einmalig und alarmieren das Management bei Veränderungen. Sie passen nicht unbedingt in einen klassischen vierteljährlichen Ampelbericht, aber sie lösen einen Alarm aus, wenn es eine Veränderung bei einem wichtigen Stakeholder des Unternehmens gibt.

Ausfallindikatoren warnen typischerweise vor Fehlern in wichtigen operationellen Risikokontrollen oder umfassenderen Prozessen, Verfahren und Systemen. In dieser Hinsicht sind Kontrollindikatoren eine übliche Quelle von Ausfallindikatoren (siehe Abschnitt 2.2).

Stressindikatoren spiegeln die Überlastung von Unternehmensressourcen, -systemen und -prozessen wieder, ob menschlich, finanziell oder physisch. Müdigkeit ist eine gut dokumentierte Ursache für Unfälle, Fehler und Ausrutscher, sei es im medizinischen Bereich oder bei der Verkehrssicherheit. Viele Personalabteilungen erfassen die Anzahl der Überstunden pro Mitarbeiter. Bei Geräten führt überlastete IT-Hard- oder -Software wahrscheinlich zu Ausfallzeiten oder Abstürzen.

Abschnitt 4.4 – Einfach zu sammeln und zu überwachen

Einfache Überwachung bedeutet, dass der Wert der für eine Kennzahl gesammelten Daten die Erhebungskosten übersteigen muss: Diese Kosten-Nutzen-Regel gilt für Investitionen in die Risikoberichterstattung und -überwachung (mit Ausnahme der verpflichtenden Berichterstattung für regulatorische Zwecke) ebenso wie für jede andere Art von Unternehmensinvestition.

Die Erhebungskosten eines Indikators und die Einfachheit der Überwachung sollten im Mittelpunkt der Auswahlentscheidung stehen. Eine Möglichkeit dafür ist das Recycling: die Wiederverwendung dessen, was bereits existiert. Wie oben erläutert, nutzen Unternehmen eine Vielzahl von Kennzahlen zur Unterstützung ihrer Tätigkeiten. Diese Kennzahlen bieten einen guten Ausgangspunkt für die Auswahl von Indikatoren für das operationelle Risiko.

Der Einsatz von automatisierten Risikoindikator-Systemen, die oft als Teil von IT-Paketen für die Bewertung und das Reporting operationeller Risiken bereitgestellt werden, kann die Kosten für die Erfassung weiter senken und eine einfache Überwachung ermöglichen. Sie sind jedoch nur für Unternehmen mit ausgereiften Risikoindikator-Rahmenwerken zu empfehlen. Das IOR empfiehlt, klein anzufangen, eine begrenzte Anzahl von Indikatoren auszuwählen und die Daten manuell zu sammeln. Dies erleichtert ein gutes Verständnis dafür, woher die Daten kommen, was sie anzeigen und wie sie verwendet werden können. Sobald sich ein Indikator oder eine Reihe von Indikatoren als nützlich erwiesen haben, sollten technologische Lösungen in Betracht gezogen werden, um den manuellen Arbeitsaufwand zu reduzieren, aber auf eine Weise, die den einfachen Austausch und das Hinzufügen neuer Indikatoren ermöglicht.

Ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit dem Erfassungsprozess ist die Qualitätssicherung. Der Erhebungszyklus muss bestimmte Fristen für die Einreichung enthalten und sollte hinsichtlich der Datenquellen und Erhebungskanäle überprüfbar sein. Es sollte auch einen unabhängigen Qualitätskontrollprozess geben, um sicherzustellen, dass dem Management keine fehlerhaften oder irreführenden Daten zur Verfügung gestellt werden.

Abschnitt 4.5 - Vergleichbar

Indikatoren müssen Daten liefern, die mit einer Art von Benchmark vergleichbar sind. Die Vergleichbarkeit ermöglicht es dem Management, die relative "Größenordnung" des Indikators zu verstehen. Dies hilft ihm, zu bestimmen, wann Maßnahmen erforderlich sind, um den Wert des Indikators oder die Risiken oder Kontrollen, auf die er sich bezieht, zu prüfen.

Relevante Benchmarks sind entweder über die Zeit oder über vergleichbare interne Abteilungen oder Geschäftsbereiche und externe Unternehmen zu finden. Ein Unternehmen kann seine eigene Entwicklung über die Zeit verfolgen, vorausgesetzt, die Art des Indikators und der gesammelten Informationen ist über einen langen Zeitraum stabil. Abteilungs-/ Einheitsübergreifende oder externe Unternehmensvergleiche sind ebenfalls sehr nützlich. Sie bieten einen breiteren Zusammenhang und sind nicht anfällig für inkonsistente historische Trends.

Einige Branchen tauschen Daten in weniger sensiblen Bereichen aus, wie z.B. Krankenstand oder Gesundheits- und Sicherheitsvorfälle. Wenn Daten auf diese Weise ausgetauscht werden, sollten sie als Benchmark verwendet werden. Zum Beispiel könnte zusammen mit der "rohen" Kennzahl die Position eines Unternehmens relativ zur Branchenverteilung angegeben werden (4. bis 1. Quartil). Vergleiche zwischen internen Abteilungen und Einheiten könnten auf die gleiche Art und Weise durchgeführt werden und dazu dienen, einen freundschaftlichen Wettbewerb zu fördern, um den Wert der Indikatoren und darüber hinaus auch die damit verbundenen operationellen Risiken zu verbessern.

Abschnitt 4.6 - Überprüfbar

Überprüfbar bedeutet, dass die Daten, die zur Erstellung einer Kennzahl verwendet werden:

- Umfassend und genau sind und dies im Laufe der Zeit konsistent bleibt,
- Aus einem dokumentierten Verlauf stammen,
- Nach einer klaren und konsistenten Formel aufgebaut sind,
- In einer klaren und zeitnahen Weise berichtet werden

Im Sinne einer guten Governance sollte eine unabhängige Validierung des Auswahlprozesses der Indikatoren (einschließlich der Art und Weise, wie die Daten beschafft, aggregiert und an das Management weitergeleitet werden) in einem angemessenen frühen Stadium des Risikoindikatorenprogramms des Unternehmens erfolgen. Üblicherweise sollte die Interne Revision des Unternehmens eine solche Validierung durchführen.

In regelmäßigen Abständen sollten weitere Qualitätssicherungsprüfungen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die Indikatoren relevant bleiben und dass die verwendeten Daten zeitnah, genau und vollständig sind. Dies kann auch von der Internen Revision oder der (operationellen) Risikofunktion durchgeführt werden.

Die Prüfergebnisse von Risikoindikatoren sollten dem Ausschuss für operationelle Risiken oder einem gleichwertigen Gremium sowie dem gesetzlichen Prüfungsausschuss mitgeteilt werden.

Abschnitt 5 - Auswählen von Indikatoren und Bestimmen von Schwellenwerten und Grenzwerten

Wie im obigen Abschnitt erläutert, sollten Indikatoren mit Sorgfalt ausgewählt und effektiv eingesetzt werden. Dieser Abschnitt enthält eine Anleitung zu den Verfahren, die für die Auswahl eines Satzes von Indikatoren und für die Bestimmung geeigneter Schwellenwerte und Grenzwerte verwendet werden können.

Abschnitt 5.1 – Auswählen von Indikatoren: Top-Down oder Bottom-Up?

Es gibt zwei Hauptansätze, die Unternehmen nutzen können, um die Indikatoren auszuwählen, die sie überwachen wollen: Top-Down oder Bottom-Up. Der Top-Down-Ansatz beginnt mit der Geschäftsführung und/oder dem Vorstand, der die Indikatoren auswählt, die unternehmensweit überwacht werden sollen. Der Bottom-Up-Ansatz erlaubt es den Managern der Geschäftseinheiten/Bereiche, ihre eigenen Indikatoren auszuwählen und zu überwachen. In beiden Fällen besteht das Ziel darin, die wichtigsten Informationsanforderungen abzudecken, die jede Unternehmensebene benötigt, um ihre Ziele zu erreichen.

Keiner der beiden Ansätze ist automatisch besser als der andere; beide können bzw. sollten nebeneinander bestehen. Ein Top-Down-Ansatz kann die Aggregation und das Verständnis des Senior Managements erleichtern, während ein Bottom-Up-Ansatz sicherstellt, dass die lokalen Führungskräfte diejenigen Indikatoren auswählen und überwachen können, die für ihre spezielle Situation am relevantesten sind. In der Praxis verwenden viele Unternehmen eine Kombination aus beidem - was allgemein als bester Ansatz angesehen wird. Der Auswahlprozess für Top-Down-Indikatoren kann je nach Unternehmensstruktur vertikal (nach Geschäftsbereichen) oder horizontal (nach Abteilungen) durchgeführt werden. Top-down-Indikatoren sollten die folgenden Kriterien erfüllen:

- Das operationelle Risikoprofil des Geschäftsbereichs, des Geschäftsfelds, des Landes oder der Region des Unternehmens widerspiegeln, je nachdem, auf welcher Ebene die Auswahl erfolgt
- Die Aggregation über relevante Geschäftseinheiten, Produkt- oder Servicebereiche, Länder oder Geschäftsbereiche hinweg erleichtern, was zu einer aussagekräftigen und verständlichen Kennzahl auf der jeweiligen Managementebene führt
- Für alle Teile der Unternehmensstruktur unterhalb der Ebene gelten, auf der sie angewendet werden
- Sie werden in der Regel vom Management vorgegeben und müssen ohne Wahlmöglichkeit berichtet werden

Typischerweise sollte der Auswahlprozess für Bottom-Up-Indikatoren Folgendes berücksichtigen:

- Die Ergebnisse von Risk Self Assessments (RSAs), um sicherzustellen, dass Indikatoren identifiziert werden, die die laufende Überwachung der identifizierten Risiken und Kontrollen erleichtern
- Die Ergebnisse von behördlichen Untersuchungen oder Revisionsfeststellungen, um die Behebung von Kontroll- oder Überwachungsmängeln zu erleichtern, die möglicherweise festgestellt wurden
- Die während des Prozesses zur Überprüfung neuer Produkte (hauptsächlich kurzfristig) identifizierten Indikatoren zur Überwachung und Steuerung des operationellen Risikos während der Umsetzungsphase

- Die Ansichten der entsprechenden Risikoverantwortlichen (z.B. der jeweiligen Abteilungsleiter oder Geschäftsbereichsleiter) oder des lokalen Operational Risk Managers, sowohl während als auch zwischen den RSA-Runden
- Alle Erkenntnisse, die sich evtl. aus den jüngsten Verlustereignissen ergeben haben (z.B. im Hinblick auf die Identifizierung signifikanter neuer Indikatoren)
- Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld, die dazu führen können, dass bestimmte Indikatoren wichtiger werden (z.B. können Indikatoren für das Betrugsrisiko in einer Rezession wichtiger werden, etc.).

Abschnitt 5.2 - Entscheidungshäufigkeit

Die Häufigkeit der Messung wird typischerweise dem Zyklus der Aktivität folgen: von Echtzeit (üblicherweise mit automatisierten Systemen gemessen) bis hin zu monatlich, vierteljährlich oder halbjährlich. Die Häufigkeit der Überwachung (Datenerfassung) ist nicht gleichzusetzen mit der Häufigkeit der Berichterstattung (siehe Abschnitt 6.5.2).

Abschnitt 5.3 – Schwellenwerte und Grenzwerte

Die Implementierung eines Satzes von Indikatoren ohne Richtlinien, wie die Daten zu interpretieren sind und welche Maßnahmen erforderlich sind, wird dem Unternehmen nicht viel Nutzen bringen. Das Unternehmen muss für jeden relevanten Indikator, der überwacht wird, einen Satz von Schwellen- oder Grenzwerten festlegen, bei denen für den Fall, dass der Wert des Indikators diesen Schwellen- oder Grenzwert überschreitet, Handlungsbedarf besteht. Ebenso ist die Festlegung von Schwellenwerten und Grenzwerten für bestimmte Indikatoren ein wichtiger Bestandteil eines effektiven Rahmens für den operationellen Risikoappetit.

Die Festlegung von Schwellen- und Grenzwerten ohne ein fundiertes Verständnis des Indikators und seiner Werte über einen Mindestzeitraum ist jedoch ebenfalls wenig sinnvoll. Es wird dringend empfohlen, dass das Unternehmen seinen Satz an Indikatoren implementiert, Daten für mindestens sechs Monate, vorzugsweise aber für ein Jahr, sammelt und dann die Daten und ihre Trends über diesen Zeitraum bewertet, um erste Schwellen- und Grenzwerte festzulegen. Ziehen Sie, wenn möglich, öffentlich verfügbare Informationen oder Benchmarks heran, um die Ausgangspunkte für die Schwellen- und Grenzwerte eines Unternehmens festzulegen.

Schwellenwerte können verschiedene Formen annehmen, z.B. (1) ein Cap bzw. eine Obergrenze, bei der der Eskalationsprozess einsetzt, sobald der Indikatorwert den Schwellenwert überschreitet; (2) ein Floor bzw. eine Untergrenze, bei der nichts passiert, solange der Indikatorwert über dem Schwellenwert liegt, aber der Eskalationsprozess einsetzt, wenn er unter diesen Wert fällt; und (3) ein Collar bzw. eine Kombination aus Ober- und Untergrenze, bei der im Wesentlichen erwartet wird, dass die Indikatorwerte innerhalb des vordefinierten Bereichs bleiben.

Ein anspruchsvolleres Indikatorüberwachungsprogramm könnte auch eine Vielzahl von Schwellenwerttypen umfassen, einschließlich prozentualer Werte, absoluter Zahlen oder Werte, Abweichungen von einem vordefinierten Wert usw. Im Laufe der Zeit, wenn das Unternehmen risikobewusster wird und die Vorteile eines proaktiven Risikomanagements sich bezahlt machen, sollen die Schwellenwerte für die Indikatoren verschärft werden. D.h., dass das Unternehmen nicht nur die verwendeten Indikatoren, sondern auch die für diese Indikatoren geltenden Schwellenwerte regelmäßig überprüfen sollte. Sind die Schwellenwerte jedoch zu eng gefasst, führen sie zu Fehlalarmen und im Laufe der Zeit dazu, dass Mitarbeiter einen Alarm völlig ignorieren. Sind sie hingegen zu weit gefasst, erfährt das Unternehmen zu spät, dass plötzlich ein größeres Problem aufgetaucht ist, mit möglicherweise erheblichen negativen Folgen.

Um die anfänglichen Schwellenwerte festzulegen, entscheiden Sie zunächst, ob ein Cap, Floor oder Collar erforderlich ist, und legen dann fest, ob der Schwellenwert eine absolute Zahl oder ein absoluter Wert, ein Prozentsatz, ein Verhältnis oder ein anderer abgeleiteter Wert oder eine Form von Abweichung oder Varianz ist. Prüfen Sie als nächstes die historischen Daten für die betreffende Kennzahl und ermitteln Sie deren Spannen im Zeitverlauf. Bewerten Sie bestehende Budgets oder Ziele, relevante öffentliche Informationen und den Risikoappetit des Unternehmens und wenden Sie diese Informationen auf die historischen Bereiche an. Entscheiden Sie dann, wo die erste Stufe der leichten Unzufriedenheit innerhalb des Datenbereichs liegt, und verwenden Sie dies als Grundlage für die Festlegung Ihres ersten Schwellenwerts. Überwachen Sie die nächsten Datenübermittlungen anhand des Schwellenwerts und passen Sie ihn bei Bedarf an.

Es ist üblich, Grenz- und Schwellenwerte mit Hilfe einer Ampel-Logik (rot, gelb, grün) festzulegen. Indikatoren, die sich im gelben Bereich befinden, sollten normalerweise eine höhere Priorität erhalten als solche, die grün sind. Rote Indikatoren erhalten eine noch höhere Priorität.

Tabelle 3 veranschaulicht die normalen Signifikanz- und Reaktionskriterien, die roten, gelben oder grünen Indikatoren zugewiesen werden. Beachten Sie, dass bei Indikatoren, denen ein einziger Grenzwert zugewiesen ist (der eine Nulltoleranz für Werte über oder unter diesem Grenzwert anzeigt), der gelbe Schwellenwert weggelassen werden kann und solche Indikatoren entweder als rot oder grün dargestellt werden.

Rot	<ul style="list-style-type: none"> • Der Wert dieses Indikators ist viel zu hoch/niedrig, was darauf hindeutet, dass das Unternehmen einem erheblichen Risiko ausgesetzt sein könnte. • Es sind sofortige Maßnahmen seitens des Managements erforderlich, um das betreffende Risiko/ die betreffenden Risiken zu steuern
Gelb	<ul style="list-style-type: none"> • Der Wert dieses Indikators ist höher/niedriger als normal, was darauf hindeutet, dass das Unternehmen möglicherweise einem erhöhten und potenziell signifikanten Risiko ausgesetzt ist. • Die Aufmerksamkeit des Managements ist erforderlich, um festzustellen, ob bald Maßnahmen ergriffen werden müssen.
Grün	<ul style="list-style-type: none"> • Der Wert des Indikators liegt innerhalb normaler Parameter, was bedeutet, dass das Unternehmen keinem signifikanten Risiko ausgesetzt ist. • Es sind keine Maßnahmen erforderlich - der Indikator und die damit verbundenen Risiken sind unter angemessener Kontrolle.

Tabelle 3: Ampel-Schwellenwerte für OpRisk-Kennzahlen

Da es sich bei den Indikatoren um Näherungswerte handelt, muss betont werden, dass das Ziel nicht darin besteht, den Indikator zu managen, sondern vielmehr die damit verbundenen operationellen Risikoexpositionen. Ein Verstoß gegen einen Indikator ist ein Signal für potenzielle Bedrohungen. Den Indikator wieder in den gelben oder grünen Bereich zu bringen, bedeutet nicht unbedingt, dass diese Bedrohungen abgewendet wurden.

Limits und Schwellenwerte sollten die Vorgabe für den Risikoappetit widerspiegeln, der kaskadenartig im Unternehmen umgesetzt wird. Weitere Informationen finden Sie im IOR-Praxisleitfaden zum OpRisk Appetit.

Abschnitt 5.4 - Eskalationstrigger

Nachdem Sie einen oder mehrere Schwellenwerte festgelegt haben, besteht der letzte Schritt darin, die erforderliche Reaktion zu bestimmen, wenn ein Schwellenwert verletzt wurde.

Dies wird üblicherweise als Auslösebedingung bezeichnet, die festlegt, welche Aktion zu ergreifen ist und von wem.

Wenn ein Unternehmen eine eskalierende Reihe von Schwellenwerten implementiert hat, ist es wahrscheinlich, dass jeder Schwellenwert zu einer Benachrichtigung an immer höhere Managementebenen führt.

So wie verschiedene Grenzwerte auf verschiedene Indikatoren angewendet werden können, können auch verschiedene Auslösebedingungen festgelegt werden. Die einfachste ist ein "Berührungs"-Trigger, bei dem, sobald die Grenze erreicht ist, der Trigger ausgelöst und gegebenenfalls ein Alarm erzeugt wird. Bei "Repetitive Touch"-Triggern passiert beim ersten Erreichen der Grenze zunächst nichts. Erst wenn in der nächsten Datenübermittlungsperiode die Grenze immer noch verletzt wird, wird der Alarm ausgelöst.

Wie die zugehörigen Schwellenwerte und Grenzwerte sollten auch die Trigger mit dem Risikoappetit eines Unternehmens verknüpft werden. Die Trigger sollten auch mit dem Grad der Ausgereiftheit des Warnsystems verknüpft werden und müssen den Ressourcenaufwand (Mitarbeiter, Systeme und Kosten) berücksichtigen, der für die Implementierung anspruchsvollerer Strukturen erforderlich ist.

Abschnitt 6 – Risikoindikatoren managen und berichten

Sobald ein erster Satz von Indikatoren bestimmt und Schwellen- und/oder Grenzwerte festgelegt sind, verlagert sich der Schwerpunkt auf die Überprüfung und Berichterstattung. Alle anfänglichen Bemühungen sind umsonst, wenn nicht Zeit und Ressourcen für die effektive Berichterstattung über die ausgewählten Indikatoren aufgewendet werden. Außerdem sollten die ausgewählten Risikoindikatoren und ihre Schwellen-/ Grenzwerte regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie weiterhin relevant sind. Es wird empfohlen, die ausgewählten Indikatoren und ihre Schwellen-/ Grenzwerte mindestens einmal jährlich zu überprüfen. Die angemessene Häufigkeit hängt jedoch von der Art, dem Umfang und der Unternehmenskomplexität sowie der Dynamik seines operativen Umfelds ab.

Ein weiterer Schwerpunkt sollte auf der Dokumentation liegen. Es sollten Dokumente zu den folgenden Punkten erstellt werden:

- Verfahren zum Hinzufügen oder Ändern von Indikatoren und den dazugehörigen Schwellenwerten
- Dokumentation zu jeder ausgewählten Kennzahl, in der die Datenquelle, alle zur Berechnung der Kennzahl verwendeten Formeln, die Häufigkeit der Erfassung und die Begründung für die Auswahl des Indikators sowie alle zugewiesenen Schwellen- oder Grenzwerte vermerkt sind
- Verfahren für das Berichten von Risikoindikatoren

Die (operationelle) Risikofunktion ist in der Regel für die Gestaltung, Umsetzung und Dokumentation von Managementprozessen für operationelle Risikoindikatoren verantwortlich.

Abschnitt 6.1 – Hinzufügen oder Ändern von Indikatoren

Unternehmen sollten ihre ausgewählten Risikoindikatoren immer dann überprüfen, wenn sich ihre Schlüsselrisiken ändern (z.B. durch Hinzufügen oder Entfernen von Schlüsselrisiken) oder wenn sich die Relevanz der ausgewählten Indikatoren ändert. Es sollte ein Verfahren für das Hinzufügen oder Ändern von Indikatoren für operationelle Risiken eingerichtet werden, das folgende Faktoren erläutert:

- Die Häufigkeit, mit der die ausgewählten Indikatoren überprüft werden sollten
- Wer darf das Hinzufügen, Ändern oder Entfernen bestimmter Risikoindikatoren genehmigen, wobei zu berücksichtigen ist, dass verschiedene Personen für unterschiedliche Risikobereiche verantwortlich sein können
- Können Änderungen auf einer Top-Down- und/oder Bottom-Up-Basis vorgenommen werden
- Was geschieht mit den gesammelten Daten, wenn ein zuvor überwachter Indikator entfernt wird (werden sie aufbewahrt oder gelöscht?)
- Werden frühere Daten neu berechnet oder geändert und auf den neuen Indikator angewendet, wenn ein bestehender Indikator durch einen anderen, ähnlichen Indikator ersetzt wird
- Die Einführung von Indikatoren, die sich auf ein neues Produkt oder neue Geschäftsaktivitäten beziehen. Einschließlich der Frage, wie lange solche Indikatoren nach der Einführung überwacht werden sollten
- Die Einführung von Indikatoren nach Empfehlungen von Abteilungsleitern, Aufsichtsbehörden und/oder Prüfern (sowohl intern als auch extern)

Abschnitt 6.2 – Schwellen- und Grenzwerte verändern

Häufig kann es zu Änderungen der Schwellen- und Grenzwerte kommen, insbesondere bei neuen Indikatoren, für die zunächst nur relativ wenige Daten zur Verfügung stehen (siehe Abschnitt 5.3.). Ein klar definiertes Verfahren und ein Governance-Prozess sind erforderlich, um die Festlegung und Änderung von Grenz- und Schwellenwerten zu kontrollieren. Dieses Verfahren sollte erklären, wer die Befugnis hat, Änderungen vorzunehmen, und wer diese Änderungen genehmigen darf.

Aus einer Bottom-Up-Perspektive kann das lokale Management befugt sein, Schwellen- und Grenzwerte zu ändern, wobei die Genehmigung durch die (operationelle) Risikofunktion erfolgt. Aus einer Top-Down-Perspektive wird die Autorität normalerweise bei der Geschäftsleitung liegen, mit Genehmigung durch den Vorstand oder das vom Vorstand beauftragte Risikokomitee oder ein gleichwertiges Gremium.

Abschnitt 6.3 - Ergreifen von Maßnahmen zur Behebung von Schwellenwert- oder Grenzwertüberschreitungen

Bei Überschreiten eines gelben oder roten Schwellenwerts werden Maßnahmen erforderlich (siehe Abschnitt 5.3.). Maßnahmen sollten dokumentiert und einem Verantwortlichen zugewiesen werden (z.B. dem Risiko- oder Kontrollverantwortlichen). Darüber hinaus wird empfohlen, dass die Maßnahmen spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminierbar (SMART) sind und dass der Fortschritt überprüft wird, um die rechtzeitige Fertigstellung sicherzustellen. Weitere Hinweise zur Maßnahmenplanung sind in den IOR-Praxisleitfäden RSAs und Schadenereignisse enthalten.

Abschnitt 6.4 - Berichtswesen

Es ist wenig sinnvoll, Daten zu Indikatoren für operationelle Risiken zu sammeln, wenn diese nicht zeitnah und in brauchbarer Form an die entsprechende Managementebene gemeldet werden. Unternehmen, die gerade erst damit begonnen haben, Daten zu neuen operationellen Risikoindikatoren zu sammeln, können jedoch beschließen, 6-12 Monate zu warten, bevor sie Berichte erstellen. Damit soll sichergestellt werden, dass genügend Daten gesammelt werden, um Trendanalysen und die Festlegung von Schwellen- oder Grenzwerten zu ermöglichen. Wenn bereits vorhandene Daten verwendet werden, besteht keine Notwendigkeit, den Beginn der Berichterstattung zu verzögern. Dies ist ein weiterer Vorteil der Wiederverwendung vorhandener Daten für OpRisk-Indikatoren.

Abschnitt 6.4.1 – Berichte an unterschiedliche Adressaten

Verschiedene Zielgruppen innerhalb eines Unternehmens benötigen unterschiedliche Berichte über Risikoindikatoren. Abbildung 1 veranschaulicht dies entsprechend der Managementhierarchie.



Darstellung 1: Berichtsebenen von OpRisk-Indikatoren

Wenn möglich, sollten Berichte über operationelle Risikoindikatoren gemeinsam mit dem jeweiligen Zielpublikum entwickelt werden, um ein Höchstmaß an Verständnis und Benutzerfreundlichkeit zu gewährleisten. Eine zentrale Koordination kann jedoch dazu beitragen, dass eine konsistente Sicht auf die Informationen geliefert wird, so dass die Berichte über Geschäftsbereiche und Funktionen hinweg verglichen oder für die Geschäftsleitung aggregiert werden können. In größeren Unternehmen können auch dokumentierte Verfahren für die Kennzahlenberichterstattung erforderlich sein, um die Konsistenz zu gewährleisten.

Einige Merkmale eines soliden Indikatorberichts/Berichtsprozesses sind:

- **Kurz** - es muss darauf geachtet werden, dass keine übermäßig detaillierten Berichte mit einer großen Anzahl von Indikatoren erstellt werden. Das Management wird weder ausreichend Zeit noch Aufmerksamkeit haben, um große Mengen an Informationen zu verarbeiten. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist die Erstellung von Ausnahmeberichten, in denen nur über Indikatoren berichtet wird, die Schwellenwerte oder Grenzwerte verletzt haben oder die einen negativen Trend aufweisen, der auf eine wahrscheinliche zukünftige Verletzung hinweist;
- **Einfach** - Berichte sollten nicht übermäßig komplex sein und keine Fachbegriffe, große Datentabellen oder komplexe mathematische Formeln enthalten. Wenn möglich, sollten die einfachsten Grafiken und Diagramme verwendet werden.
- **Aktualität** - Berichte sollten zeitnah erstellt werden, damit auf sie reagiert werden kann, solange die darin enthaltenen Daten noch relevant sind
- **Genauigkeit** - ungenaue Kennzahlen vermitteln ein falsches Bild von der Gefährdung eines Unternehmens durch operationelle Risiken und können dazu führen, dass das Unternehmen am Ende zu stark exponiert ist oder zu viel investiert, um bestimmte Risiken zu reduzieren. Es sollten Prozesse vorhanden sein, um die Genauigkeit der berichteten Kennzahlen laufend zu überprüfen
- **Trends** - die Berichte sollten die historischen Trends der gewählten Indikatoren verdeutlichen, um einen Hinweis auf ihre Volatilität zu geben oder darauf, wohin sie sich entwickeln könnten
- **Klare Eskalationsprozesse** - damit die Empfänger eines Berichts wissen, wann sie besorgniserregende Bereiche an das höhere Management eskalieren müssen

- Konformität - mit allen bestehenden Vorschriften, wo anwendbar

Abschnitt 6.4.2 - Frequenz

Es gibt keine richtige Antwort auf die Frage nach der Frequenz der Berichterstattung. Sie hängt von der Art der Risiken, Indikatoren und dem Umfeld ab. Die Berichterstattung sollte mit der Aktualität der Entscheidungsfindung und der Formulierung von Maßnahmen verknüpft sein. Berichte mit unterschiedlicher Frequenz sind erforderlich, um bestimmten Zielgruppen gerecht zu werden. Tabelle 4 zeigt einige der gebräuchlichsten Frequenzen, die für die Berichterstattung über Indikatoren verwendet werden können.

Intervall	Vorteile	Passend für	Adressat	Beeinträchtigungen
Täglich	Potenzielle Risiken oder Kontrollprobleme werden sofort erkannt	Erledigung von Routineaufgaben (z.B. Betrieb eines Call-Centers oder einer IT-Funktion)	Lokales Management	Zu häufig, um eine detaillierte Analyse zu ermöglichen
Wöchentlich	Häufig auftretende Probleme auf einer regelmäßigen Basis verfolgen	Siehe oben	Lokales Management	Erfasst möglicherweise nicht das gesamte Ausmaß eines aktuellen Problems oder Anliegens
Monatlich	Abgestimmt auf monatliche Management-Komitees	Überwachung der operationellen Performance	Lokales und Senior Management	Ist möglicherweise nicht ausreichend zeitnah
Vierteljährlich	Abgestimmt auf Quartalsberichterstattung und viele Prüfungs-/ Risikoausschüsse	Überwachung von Bedrohungen der Unternehmensziele	Senior Management Vorstandskomitees	Nicht ausreichend detailliert Nicht zeitgerecht
Jährlich	Zeitgleich mit den Finanzergebnissen und Berichten zum Jahresende	Überprüfung des übergeordneten operationellen Risikoprofils und der Auswirkungen auf die Unternehmensfortführung	Senior Management Vorstandskomitees	Nicht ausreichend detailliert Nicht zeitgerecht

Tabelle 4: Frequenzen für OpRisk-Indikator-Berichte

Abschnitt 6.4.3 Visualisierung der Daten

Ein Indikatorbericht sollte benutzerfreundlich mit geeigneten visuellen Hilfsmitteln präsentiert werden und eine klare und einfache Sprache verwenden. Die Präsentation kann erfolgen in Form von:

- Berichten auf Länder- oder Regionalebene
- Unternehmensweiten Berichten

- Geschäftsspezifischen Berichte
- Speziellen Themenberichten (d.h. Fokus auf einem bestimmten Kontrollthema, z.B. Betrug, Informationssicherheit, usw.)

Das Urteilsvermögen der (operationellen) Risikofunktion darüber, was in einen Bericht aufgenommen oder was ausgeschlossen werden soll, kann notwendig sein, um den Adressaten zu helfen, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Nutzer und Prüfer sollten jedoch die Möglichkeit haben, auf Anfrage Zugriff auf alle verfügbaren Daten zu Indikatoren zu haben, damit sie sich davon überzeugen können, dass die am besten geeigneten Indikatoren ausgewählt wurden.

Die Bereitstellung von angemessen detaillierten Erläuterungen zur Unterstützung der Zahlen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass der Informationsempfänger in der Lage ist, die erhaltenen Berichte zu interpretieren und als Entscheidungshilfe zu nutzen. Insbesondere sollten kurze und relevante Kommentare bereitgestellt werden, um abnormale Positionen und Datentrends zu erklären. Viele Berichte zu operationellen Risikoindikatoren werden in einem sehr einfachen Format dargestellt. Zum Beispiel:

Indikator	Trend	Wert vor 1 Monat	Vorheriger Wert	Kommentar
Personalfuktuation (in % der Gesamtzahl)		10%	8%	Die Personalfuktuation ist significant gestiegen. Die Personalabteilung untersucht die Gründe und wird darüber berichten. Ausscheidensinterviews finden bereits statt.
Anzahl neuer Kundenbeschwerden		100	104	Die Kundenbeschwerden bleiben auf relativ hohem Niveau. Der Grund dafür waren vor Kurzem aufgetretene Problem mit unserem Telefonsystem. Diese habe keine Verzögerung bei Kundenaufträgen verursacht, sie haben jedoch unsere Servicequalität verschlechtert, so dass uns auch in diesem Monat noch Kundenbeschwerden erreichten. Da das Problem nun gelöst ist, erwarten wir für die nächsten Monaten fallende Beschwerdezahlen.
Wert der berichteten operationellen Verlustereignisse		£45.460	£50.950	Trotz der kürzlich aufgetretenen Problem mit unserem Telefonsystem bleibt der Wert der berichteten Verluste gering. Ein aktueller Revisionsbericht hat bestätigt, dass unser Berichtswesen angemessen ist und eingehalten wird. Dies bestätigt, dass diese Zahlen korrekt sind.

Darstellung 2 Beispiel für einen einfachen Risikoindikatorbericht

Anspruchsvollere Datenvisualisierungen sind ebenfalls möglich und werden in einigen Unternehmen verwendet. Dazu können Heatmaps, interaktive geografische Karten wie die Kaspersky Cyber Threat Real Time Map gehören sowie Netzwerkdiagramme, die Beziehungen zwischen verschiedenen operationellen Risikoindikatoren aufzeigen.

Abschnitt 7 - Fazit

Das IOR ist der Ansicht, dass ein solides Rahmenwerk für das Management operationeller Risiken die Auswahl, Überwachung und Berichterstattung von Risiko-, Kontroll- und Leistungsindikatoren für die wichtigsten operationellen Risiken beinhalten sollte. Obwohl die Implementierung der Indikatorüberwachung und -berichterstattung zeitaufwendig sein kann, sind die Vorteile beträchtlich. Ohne Zugriff auf die entsprechenden Risikokennzahlen ist das Management praktisch blind. Es ist unmöglich, ein Auto zu fahren, ohne Zugang zu Kennzahlen über Faktoren wie Geschwindigkeit oder Temperatur zu haben. In ähnlicher Weise benötigt das Management Kennzahlen, um eine effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und sicherzustellen, dass das Unternehmen vor Bedrohungen für seine strategischen und operationellen Ziele geschützt wird.

Selten sind jedoch komplexe Ansätze erforderlich. Der Schwerpunkt sollte auf der Bereitstellung der richtigen Informationen zur richtigen Zeit und in einem leicht verständlichen Format liegen.

