

Operationelles Risikomanagement in der Versicherung: Möglichkeiten und Grenzen der Übernahme von Banklösungen



Daniel Imfeld



Norbert Schweiger



Patrick Wegmann

Operationelle Risiken ergeben sich durch inadäquate oder fehlgeschlagene interne Prozesse, durch Personen, Systeme oder durch externe Ereignisse. Diese Risiken haben nicht zuletzt durch die Bankenregulierung im Rahmen von Basel II verstärkte Aufmerksamkeit erfahren. Neben der Berechnung des notwendigen Risikokapitals sind für die operationellen Risiken aber insbesondere Managementmethoden zur Risikoidentifikation und -analyse sowie ein Risikomanagementprozess mit klaren Verantwortlichkeiten von grosser Bedeutung. In den letzten Jahren hat sich hier bei Banken eine Praxis entwickelt, die auch von Basel II im Rahmen der qualitativen Anforderungen übernommen wurde. Diese Anforderungen sind grundsätzlich allgemeiner Natur und damit potenziell auch auf Versicherungen übertragbar. Dieser Artikel wirft einen Blick auf die Marktpraxis bei Banken und zeigt, wie die Methoden in einer Versicherung angewandt werden können und worauf dabei zu achten ist.

Versicherer sind zwar aus ihrem Kerngeschäft den Umgang mit operationellen Risiken von Kunden gewohnt. Die meisten von Versicherungen gedeckten Risiken sind grundsätzlich operationelle Risiken der versicherten Kunden, nicht zuletzt von Banken. Schadenerfassung, Risikotarifung, Pflege von Schadendatenbanken für meist operationelle Schadenfälle von Kunden sowie die Strukturierung und das Management von Risikoportfolios gehören seit Jahrhunderten zur Geschäftstätigkeit von Versicherern. In der Entwicklung des systematischen Risikomanagements für die eigenen operationellen Risiken gehört die Versicherungsindustrie jedoch im Vergleich zur produzierenden Industrie oder zu den Banken eher zu den Spätstartern. Während für die produzierende Industrie der Umgang mit operationellen Risiken in Produktionsprozessen schon immer zur Kernaufgabe des Produktionschefs gehört, verstärkten Banken ihre Ak-

tivitäten im operationellen Risikomanagement signifikant.

Spektakuläre Fälle wie der Zusammenbruch der Barings Bank, der in seiner Ursache auf ein operationelles Risiko zurückgeführt werden konnte, haben die grosse Bedeutung dieser Risiken für Banken gezeigt. Auch aus der Versicherungsindustrie sind aus jüngster Zeit einige Fälle bekannt: aus den USA zum Beispiel der Skandal um die unerlaubten Geschäftspraktiken des Versicherungsbrokers Marsh oder die von Elliot Spitzer ausgelöste Kontroverse um die Finite Reinsurance Produkte, durch welche viele grosse Erst- und Rückversicherer in den Verdacht von illegalen Geschäften gerieten. Die anekdotische Evidenz von Grossschäden wird durch verschiedene Umfragen unter Banken ergänzt, die aufzeigen, dass häufig eintretende kleinere Verluste aufgrund operationeller Risiken sich zu Millionenbeträgen summieren. Die Vergangenheit hat auch deutlich gemacht, dass grosse Abhängigkeiten zwischen operationellen Risiken und den anderen Risikoarten wie Markt-, Kredit- oder Versicherungsrisiken bestehen. Diesem grossen Verlustpotenzial wurde in den letzten Jahren in der Bankpraxis zunehmend Rechnung getragen. Bankinstitute versuchen – nach den Markt- und Kreditrisiken – nun auch die operationellen Risiken systematisch zu bewirtschaften, grosse Ratingagenturen berücksichtigen operationelle Risiken verstärkt in ihren Bankenbeurteilungen und die Aufsichtsbehörden regulieren mit Basel II die operationellen Risiken erstmals explizit, was bei vielen Bankinstituten zu einem besonderen Handlungsdruck geführt hat.

Die Autoren

Dr. Daniel Imfeld ist Berater für Risiko- und Finanzmanagement und leitet den Bereich Insurance Risk Management bei der COMIT AG.

Norbert Schweiger ist Senior Consultant für operationelles Risikomanagement bei der COMIT AG.

Dr. Patrick Wegmann ist Chief Operating Officer der RCS AG in Zürich sowie Lehrbeauftragter für Finanzmarkttheorie und Risikomanagement an der Universität Basel.

Beispiele grosser operationeller Risikofälle aus dem Versicherungsgeschäft

- **Marsh 2003** «the soliciting of fictitious high quotes» from rivals – to create the illusion of competition – and the pressing of employees to maximise sales from «complicit» insurance companies. With Mr. Spitzer estimating that \$800m (£443m) of Marsh's 2003 revenues came from contingent commissions. (FT)
- **AIG:** Finite Reinsurance Accounting. «US regulators are probing whether AIG accounted properly for finite reinsurance contracts. On Monday, AIG said adjustments to its financial reporting related to risk transfer would reduce its shareholders' equity by \$1.2bn.» (FT)
- **US-Money Laundering:** In an unusual external risk and money-laundering case, U.S. authorities have uncovered a drug-related money-laundering scheme that used life insurance policies as vehicles to legitimize the source of their money. (Fitch Risk)
- **Swiss Life LTS:** The Swiss regulator's unusual demand follows the end of a five month investigation into LTS, and also two highly embarrassing accounting errors by Swiss Life, which had undermined the confidence of investors and customers in a 146 year-old Swiss company which used to be a byword for safety and solidity. (FT)
- **Business insurance fraud costs £550m:** Insurance fraud by business owners and their staff costs at least £550m a year, the equivalent of 5 percent of all insurance premium charges. (FT September 8 2005, UK)

Primär Risiken managen, sekundär Eigenmitteloptimierung

Die Definition der operationellen Risiken als Verlustrisiken, die sich durch inadäquate oder fehlgeschlagene interne Prozesse, durch Personen, Systeme oder durch externe Ereignisse ergeben, macht deutlich, dass es sich um eine äusserst heterogene Risikoart handelt, die keineswegs auf Banken beschränkt ist. Das Spektrum reicht von täglich auftretenden Kleinverlusten, die beispielsweise durch Fehler in Routineabläufen entstehen, über Geschäftsunterbrechungen durch ausgefallene IT-Systeme oder Sachschäden an der Infrastruktur bis hin zu existenzbedrohenden Grossverlusten durch unerlaubtes oder betrügerisches Handeln von Mitarbeitern oder externen Personen – alles Fälle, die auch in Versicherungen auftreten können.

Bei der Betrachtung dieser Verlustrisiken wird sofort klar: Bei den operationellen Risiken geht es nicht wie bei den drei andern Risikoklassen einer Versicherung (Markt-, Kreditrisiken und versicherungstechnische Risiken) darum, durch bewusstes Eingehen von Risiken den Risiko-Ertrags-Tradeoff zu optimieren. Das Ziel ist vielmehr in einer Kosten-Nutzen-Optimierung durch geeignete Massnahmen

das Verlustrisiko mit vertretbaren Kosten in einem für die Organisation akzeptablen Rahmen zu halten. Operationelle Risiken werden insbesondere dann teuer, wenn sie eine Organisation daran hindern, attraktive Chancen bei der Übernahme von Markt-, Kredit- oder versicherungstechnischen Risiken wahrzunehmen. Operationelle Risiken sind direkt mit der Kerngeschäftstätigkeit verbunden, aber das Eingehen solcher operationeller Risiken erlaubt normalerweise keine Extrarendite. Es liegt auf der Hand, dass das Festsetzen von Eigenmittelanforderungen allein nicht für eine sinnvolle Regulierung dieser Risikoart ausreichen kann. Auch die Bankenaufsichtsbehörden haben dies erkannt und legen in Basel II grosses Gewicht auf qualitative Anforderungen, die einen Rahmen für das Management dieser Risikoart vorgeben. Für die Versicherungsindustrie dürfte diese Erkenntnis noch ausgeprägter gelten.

Mit Solvency II und der neuen Versicherungsregulierung für die Schweiz (SST) bekommt das Thema operationelles Risikomanagement auch für Versicherungen aufsichtsrechtliche Relevanz. Die noch wenig präzisen regulatorischen Vorschriften im Versicherungsbereich für operationelle Risiken bieten aber die Chance für ein aktiv und unternehme-

risch positioniertes Risikomanagement. Es geht nicht allein darum, die regulatorischen Anforderungen abzuhaken. Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte in den Versicherungen sehen ihre Unternehmen ohnehin einer steigenden Zahl regulatorischer Anforderungen an das Risikomanagement, die Informationssicherheit, die Compliance oder das interne Kontrollsystem (IKS) ausgesetzt (Aktienrecht, OR, Sarbanes-Oxley etc.). Die Herausforderung liegt also darin, aus dem regulatorisch Erforderlichen einen Nutzen für das Unternehmen zu ziehen und gleichzeitig die folgenden zwei unternehmerischen Aufgaben in einem abgestimmten, ziel-führenden Gesamtrisikomanagement zusammenzufassen, nämlich:

- Sicherung der Geschäftsprozesse im Rahmen einer bewussten Risikopolitik mit transparenten Risiko- und Sicherheitszielen.
- Optimierung und Abstimmung des Gesamtrisikoprofils aus versicherungstechnischen Risiken, Markt-, Kredit- und operationellen Risiken mit einem der Risikotoleranz entsprechenden Risiko-Eigenkapital-Verhältnis.

Basel II anerkennt für die Beaufsichtigung und Eigenmittelberechnung für operationelle Risiken drei verschiedene Ansätze mit aufsteigendem Komplexitätsgrad: Basisindikatorenansatz, Standardansatz und institutsspezifische Ansätze.

Basisindikatorenansatz und Standardansatz berechnen die Eigenmittelanforderungen als Produkt von regulatorisch vorgegebenen Multiplikatoren und von aus dem Bruttoertrag der Bank gebildeten Ertragsindikatoren. Bei beiden Ansätzen, die von den meisten Banken gewählt werden, fällt auf, dass der tatsächlichen operationellen Risikosituation der Bank in keiner Weise Rechnung getragen wird. Es ging bei der Entwicklung dieser beiden Ansätze vor allem darum, eine einfache Berechnungsart zuzulassen, die auch von kleineren Bankinstituten ohne grossen Aufwand umgesetzt werden kann. Für diese Banken steht das adäquate und bewusste Bewältigen der operationellen Risiken im Vordergrund, was mit entsprechend qualitativ ausgerichteter Kontrolle der Aufsicht beurteilt werden muss.

Die institutsspezifischen Ansätze richten sich lediglich an grössere Institute mit einem hoch entwickelten Risikomanagement. Ähnlich wie für Marktrisiken seit längerer Zeit bekannt, erlauben es diese Ansätze den Banken, ihre Eigenmittelanforderungen für operationelle Risiken unter Einhaltung bestimmter Auflagen nach einem intern entwickelten Verfahren auf der Basis intern gesammelter Verlustdaten selbst zu berechnen. Dieser Ansatz berücksichtigt somit potenziell die aktuelle Risikosituation der Bank. Die berechneten Zahlen sind aber aufgrund eines hohen Spielraums bei der Modellierung mit grösster Vorsicht zu interpretieren.

Qualitative Mindestanforderungen aus Basel II: Auch für Versicherungen interessant

Als Ideenquelle für das Management operationeller Risiken bei Versicherungen sind die Berechnungsansätze für Eigenmittelanforderungen selbst von geringer Bedeutung. Interessanter sind aber die Zulassungsvoraussetzungen für die beiden einfacheren Ansätze. Diese umfassen einen Katalog von qualitativen Anforderungen, die für den Basisindikatorenansatz ab einer gewissen Grösse der Bank und für den Standardansatz in jedem Fall zu erfüllen sind. Diese Vorschriften leiten sich aus der gängigen Marktpraxis ab und sind grundsätzlich auch als Mindestanforderungen für ein sinnvolles Management von operationellen Risiken zu sehen. Es macht daher durchaus Sinn, aus der Sicht einer Versicherung einen Blick auf diese «Sound Practices» zu werfen und zu fragen, welche Ideen man übernehmen könnte.

Die qualitativen Mindestanforderungen wurden durch den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Februar 2003 im Dokument «Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk» publiziert. Die Anforderungen regeln die grundsätzlichen Verantwortlichkeiten und legen die Grundzüge eines Frameworks für das operationelle Risikomanagement fest. Die Anforderungen umfassen die folgenden Punkte:

- Verantwortung des Verwaltungsrats: Der Verwaltungsrat muss sich der wesentlichen operationellen Risiken seiner Bank bewusst sein. Er bewilligt schriftliche Grundsätze für den Umgang mit operationellen Risiken. Diese Grundsätze beinhalten den Prozess für das Management operationeller Risiken mit Identifikation, Beurteilung, Überwachung und Kontrolle sowie Mitigationsmassnahmen. Die Grundsätze müssen durch die interne Revision geprüft werden. Die interne Revision betreibt aber selbst nicht das operationelle Risikomanagement.
- Verantwortung der Geschäftsleitung: Die Geschäftsleitung hat die Verantwortung zur Umsetzung der Grundsätze. Diese erfolgt in der ganzen Organisation konsistent. Es muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter sich ihrer Verantwortung im Umgang mit operationellen Risiken bewusst sind. Die Geschäftsleitung ist zudem verantwortlich für die Ausarbeitung von Massnahmen zum Management operationeller Risiken aus allen Aktivitäten.
- Risikomanagementsystem: Die operationellen Risiken aus allen Aktivitäten, Produkten, Prozessen und Systemen müssen identifiziert und beurteilt werden. Vor Veränderungen sind diese mit Blick auf ihre operationellen Risiken sorgfältig zu prüfen. Das operationelle Risikoprofil und die materiellen operationellen Risiken werden systematisch überwacht. Die entsprechenden Resultate werden an Geschäftsleitung und Verwaltungsrat berichtet, damit diese proaktiv Massnahmen ableiten können. Es müssen Konzepte und konkrete Massnahmen zur Überwachung und / oder Verminderung materieller operationeller Risiken bestehen.
- Notfallplanung: Es müssen Notfalllösungen bestehen, die auch unter aussergewöhnlichen Umständen die Weiterführung der Aktivitäten ermöglichen und damit die Folgen schwerwiegender Beeinträchtigungen der normalen Geschäftstätigkeit begrenzen könnten.

Es fällt auf, dass die einzelnen Punkte nicht bankenspezifisch sind und damit grundsätzlich auch auf andere Branchen übertragen werden können. Bevor wir zu einem konkreten Umsetzungsbeispiel kommen, fragen wir uns aber zunächst, in welcher Hinsicht Versicherungen in Bezug auf das operationelle Risiko anders sind und welche Konsequenzen sich daraus im Hinblick auf die Übertragung von in Banken entwickelten Konzepten und Methoden zur Erfüllung der Mindestanforderungen für das Management operationeller Risiken ergeben.

Was ist bei Versicherungen anders?

Das Versicherungsgeschäft weist im Unterschied zum Bankengeschäft einige wichtige Unterschiede auf im Hinblick auf die Relevanz und Bedeutung von operationellen Risiken. Die Hauptunterschiede sind:

- Kein Wertpapier-, Devisen- oder Commodity Handel. Die Asset-Management-Abteilung von Versicherungen wickelt ihre Geschäfte normal über ihre Hausbanken ab. Die jüngste Vergangenheit hat wieder bestätigt, dass auch für Versicherungen insbesondere das Marktrisiko (Zinsen, Wertpapier- und Immobilienpreise, Währungsrisiken) relevant oder gefährlich werden kann. Da Transaktionen jedoch über Banken abgewickelt werden, bestehen zumindest geringere Abhängigkeiten zwischen operationellen Risiken und Marktrisiken.
- Keine Zahlungsverkehrsdienstleistungen mit täglichem Kundenverkehr. Kundenkontakt im Zusammenhang mit Geldzahlungen erfolgt für die Minderheit von Kunden, die Schäden erleiden. Cash-basierte Zahlungen existieren kaum.
- Grosses Immobilienportfolio mit erheblichem Verwaltungsaufwand. Immobilien sind illiquide Assets, die auf bisher wenig transparenten Märkten gehandelt werden. Der Immobilienhandel wie auch die Immobilienverwaltung bergen besondere operationelle Risiken.
- Geringere Systemrisiken für eine Volkswirtschaft bei einem operationellen

Ausfall von mehreren Versicherern. Grössere Systemrisiken bei Ausfall von Rückversicherern, welche jedoch über eine nationale Aufsicht ohnehin kaum kontrollierbar sind.

- Möglicher Versicherungsmissbrauch ist im Rahmen des Konzepts von Moral Hazard ein im Versicherungsgeschäft systematisch in die Produktgestaltung einzubauende Überlegung. Die Aufdeckung von Versicherungsmissbrauch gehört schon lange zum Kerngeschäft von Versicherern.
- Korrelation zwischen dem Kernversicherungsgeschäft (vor allem Nichtleben) und gewissen eigenen operationellen Risiken. (Zum Beispiel die Abwicklung von Grossschadensereignissen kann selber von Katastropheneignissen wie Flut, Erdbeben betroffen sein). Eine Häufung von Schadenzahlungen fordert gleichzeitig die Robustheit der internen Prozesse.
- Die modellmässig richtige Einschätzung des Rückversicherungsbedarfs und die korrekte Abwicklung des Rückversicherungsgeschäfts teilweise unter Einbezug von Rückversicherungsbrokern birgt erhebliche, konzentrierte operationelle Risiken.
- Das Potenzial für Eigenkapitaloptimierung in Bezug auf operationelle Risiken ist für Versicherer sehr eingeschränkt. Die Eigenkapitalausstattung von Versicherern und Rückversicherern bestimmt wesentlich die Positionierung im Markt und die Vertrauenswürdigkeit eines Versicherers. Das Geschäftsvolumen leidet stets, sobald das Rating sinkt. Der Spielraum, die Eigenkapitalbasis aufgrund von OpRisk Effizienz zu schmälern, ist entsprechend gering.

Diese Besonderheiten der Versicherungen im Vergleich zu Banken haben jedoch keine Auswirkungen auf die in den qualitativen Grundanforderungen genannten Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Auch in Versicherungen macht es Sinn, dass Grundsätze schriftlich festgelegt sind und dass diese in der gesamten Organisation umgesetzt werden. In der konkreten Ausgestaltung des Risikomanagementsystems und der Notfallpla-

nung ergeben sich aber einige Differenzen zu Banken:

- Da kein Handel und kein Zahlungsverkehr durchgeführt werden, fällt ein wichtiger Bereich mit potenziell vielen Schäden mit kleinerer bis mittlerer Tragweite weg. Am ehesten in diesen Bereich gehört bei einer Versicherung die Schadenregulierung.
- Da das Kernversicherungsgeschäft (vor allem Nichtleben) von den Abläufen her homogener ist als bei Banken mit ihren sehr unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen, ist es in Versicherungen einfacher, das notwendige Know-how zur Ermittlung eines organisationsweiten operationellen Risikoprofils zusammenzutragen.
- Da bei einem Geschäftsunterbruch in Versicherungen nicht unmittelbar grosse Schäden oder gar Systemrisiken entstehen, ist die Verfügbarkeit einer Notfalllösung weniger zeitkritisch und entsprechend sind die Anforderungen an redundante Systeme weniger hoch.

Erfahrungen aus der Ausgestaltung eines Frameworks für das operationelle Risikomanagement bei Versicherungen

Die Basis für ein strukturiertes Vorgehen sowohl bei der Implementation wie auch dem Betrieb eines operationellen Risikomanagements bildet ein versicherungsweites Framework. Die qualitativen Mindestanforderungen liefern hierfür eine passende Grundlage, sind aber nur «Leit-

planken», indem sie vor allem das «Was», hingegen nicht so sehr das «Wie» beschreiben. Sie helfen jedoch bei der Strukturierung eines Frameworks für das operationelle Risikomanagement. Aus den «Sound Practices» lassen sich die in Abbildung 1 dargestellten Hauptkomponenten eines Frameworks ableiten.

Bei der inhaltlichen Entwicklung und Einführung dieser Bausteine für den Praxisbetrieb in der Versicherung haben sich die folgenden Erfahrungen und Einsichten gezeigt.

Risk Governance:

- Klare Formulierung einer vom Verwaltungsrat verabschiedeten Gesamtrisikopolitik hilft, die Grundsätze sowie den systematischen Umgang mit operationellen Risiken in der Versicherung zu verankern.
- Die Gesamtrisikopolitik soll nicht nur operationelle Risiken, sondern auch versicherungstechnische Risiken, Markt- und Kreditrisiken einbeziehen. Dies bietet Gewähr für Konsistenz. Innerhalb der Gesamtrisikopolitik kann auch einmalig die Abstimmung zu Compliance, IKS und Sicherheitsfragen gelöst werden. Das ermöglicht und erleichtert die Zusammenarbeit in der späteren Umsetzung.
- Versicherer sind gewohnt, eine Risikotoleranz für Worst-Case-Szenarien für Versicherungs- oder Marktrisiken zu definieren. Dass das Eigenkapital unter allen erdenklichen Szenarien auch für operationelle Risiken herangezogen wird, kann in einer Gesamtrisiko-

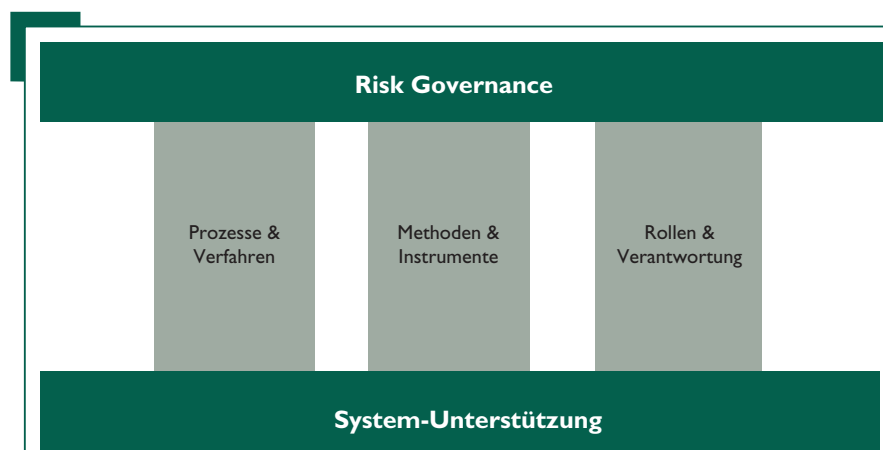


Abb. 1: Hauptkomponenten eines Frameworks für das operationelle Risikomanagement

politik zumindest qualitativ eingebracht werden.

- Operationelles Risikomanagement soll auch dem Geschäft nützen. Die bloße Reduktion auf regulatorische Aspekte reduziert die Akzeptanz und letztendlich die Motivation der Betroffenen.
- Aussagen zur Betriebskultur im Umgang mit Risiken (Fehlerkultur) und Fehlern gehören ebenso in die Risikopolitik.

Prozesse und Verfahren:

- Pragmatismus vor akademischer Komplexität. Risikomanagementprozesse müssen lebbar und leicht zu verstehen sein. Sie müssen so weit als möglich in bestehende Prozesse eingebunden werden (z. B. Verlustdatenerfassung mit direkter Verbindung in die Buchhaltung). Wichtig sind die Einbindung der Linienverantwortlichen und die Ernennung von persönlich ernannten Prozessverantwortlichen für Teilschritte im Risikomanagementprozess.
- Unternehmensprozesse sind die ideale Grundlage zur Erkennung operationeller Risiken, vorausgesetzt, die Prozesse werden tatsächlich gelebt und liegen in dokumentierter Form vor. Oftmals ist dies in der Versicherungsbranche erst bruchstückhaft der Fall, dann ist die Risikoerfassung nach Organisationseinheiten notwendig.
- Vermeidung von Doppelspurigkeiten bei Schnittstellenfunktionen des operationellen Risikomanagements durch weitgehende Verwendung gleicher Prozesse und Verfahren spart Kosten und erhöht die Akzeptanz in der Linie. Klassische Schnittstellenfunktionen sind Informationssicherheit, IT-Risk-Management, IKS, Compliance, Sarbanes-Oxley-Initiativen und Business-Continuity-Management.

Methoden und Instrumente:

- Teamassessment vor Self-Assessment: Das Teamassessment bildet vor allem in der Initialphase das Hauptinstrument

zur Identifizierung sowie Bewertung von Risiken. Es beansprucht mehr Zeit, gibt jedoch Raum für interdisziplinäre Risikoevaluation. Voraussetzung ist die Moderation durch Personen mit breitem Versicherungs-Know-how und Erfahrung mit operationellen Risiken.

- Verwendung einheitlicher, einfacher Risikoklassifikationen nicht nur für die Risikoidentifizierung und -bewertung, sondern ebenfalls für die Erhebung von Verlustdaten. Nur so ist sichergestellt, dass Ergebnisse ausgewertet und verglichen werden können.
- Ideale Basis für die Klassifikation der im zentralen Register geführten operationellen Risiken bilden die auch innerhalb von Basel II formulierten Klassifikationsdimensionen nach Ereignis, Ursache und Auswirkung. Natürlich muss die Kategorisierung im Unternehmen breit abgestützt und auf die Bedürfnisse angepasst werden. Im Unterschied zu den Banken wird es kaum strikt nach Basel II eingeführte Umsetzungsprojekte geben.

Rollen und Verantwortungen:

- Klare Festlegung, Dokumentation und Kommunikation der Verantwortlichkeiten und Rollen. Operationelles Risikomanagement wird durch konkrete Personen, die auch auf ein informelles internes Beziehungsnetzwerk abstützen können, und nicht durch Systeme betrieben.
- Zentrale Vorgabe der einfachen Prozesse, Instrumente und Methoden, jedoch dezentrale Risikoverantwortung an der «Front», d. h. dort wo Risiken entstehen und auch tatsächlich mitigiert werden können. Die Verantwortung muss dort liegen, wo das Risiko verstanden und auch beeinflusst werden kann.

Systemunterstützung:

- Der Einsatz von Tools ist auch in der Versicherung letztendlich der einzige Weg, operationelles Risikomanagement

innerhalb des Unternehmens nachhaltig und ressourcenschonend zu betreiben. Die grossen Datenmengen, die zu strukturieren und systematisch in Workflows einzubinden sind, erfordern die Nutzung von entsprechenden Tool-lösungen.

- Wahrung der Flexibilität durch anfänglichen Verzicht auf Tool-lösungen in der Pilotierungsphase. Anfänglich simpel «gestrickte» Lösungen lassen sich wesentlich leichter an die Bedürfnisse des Management-Ansatzes anpassen und tragen dadurch wesentlich dazu bei, den für das Unternehmen optimalen Ansatz zu finden.
- Systematische und aktive Bewirtschaftung operationeller Risiken ist wichtiger als exakte Quantifizierung und Modellierung. Der Einsatz hoch komplexer Tools bereits in der Eingangsphase verhindert oftmals die Fokussierung auf das wesentliche Element des operationellen Risikomanagements: Schaffung von Transparenz und Risikobewusstsein bei den Betroffenen.
- Sicherstellung einer grösstmöglichen Flexibilität des Tools. Risikomanagementansätze ändern sich im Verlauf der Zeit und bedingen daher entsprechende Anpassungen der Prozesse und Instrumente. Der Risikomanagementansatz sollte das Tool determinieren und nicht umgekehrt.

Fazit

Die von Basel II vorgesehenen qualitativen Mindestanforderungen sind nicht bankspezifisch und daher auch gut auf Versicherungen übertragbar. Eine Anwendung der darin enthaltenen Methoden und Instrumente macht unabhängig von allen regulatorischen Anforderungen auch aus Managementsicht durchaus Sinn, da es letztendlich darum geht, Risiken zu identifizieren und das Auftreten von Verlusten zu reduzieren und damit echte Kosten zu sparen.