

**Operationelles Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren
Zweigniederlassungen in der Schweiz - Eine empirische Untersuchung unter
besonderer Berücksichtigung von operationellen cross-border Risiken**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Martin E. Stubenböck

aus

Österreich

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Roland Müller

und

Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 4309

Studia Studentenförderungs GmbH, Innsbruck 2014

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 19. Mai 2014

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Meinen Eltern Stefanny und Manfred, meiner Schwester Carina, meinem Opa Karl
und meiner Liebe Ines

Management Summary

Operationelle Risiken (OpRisiken) haben in den letzten Dekaden sehr viel an Aufmerksamkeit in Finanzinstituten erregt und dadurch zunehmend an Bedeutung gewonnen. Zahlreiche milliarden schwere Verluste wurden aufgrund von Nichtbeachtung bzw. Fehleinschätzung solcher Risiken in der internationalen Finanzbranche realisiert. Insbesondere bei einer cross-border Geschäftstätigkeit werden OpRisiken bedeutend verstärkt bzw. dadurch neue geschaffen; diese gefährden entscheidend den wirtschaftlichen Erfolg der im Ausland tätigen Banken. Trotz dieser brisanten Stellung der OpRisiken werden sie in der heutigen Finanzbranche noch nicht adäquat bankintern berücksichtigt und erfahren signifikante Akzeptanzprobleme bei (leitenden) Bankmitarbeitern. Ergo sind Banken aufgefordert ein adäquates operationelles Risikomanagement, welches auch ausländische Unternehmenseinheiten und die damit verbundenen cross-border Aspekte bzw. Anforderungen berücksichtigt, zur bankinternen Behandlung von (cross-border) OpRisiken zu installieren. Hierbei müssen die Banken (aus der cross-border Geschäftstätigkeit erwachsene) bedeutende OpRisiken fachgerecht managen und eine dafür notwendige (cross-border) Ablauf- und Aufbauorganisation für beide Unternehmenseinheiten, Mutterinstitution und Zweigniederlassung, aufsetzen. Diese Dissertation leistet einen praktischen Beitrag zum Verständnis von (cross-border) OpRisiken und deren Management in Banken. Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit sind Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) operationellen Risikomanagements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Zu Beginn wird hierzu eine theoretische bankfachliche Strukturierung der vier Faktoren operationeller Risiken "Individuen, Prozesse, Systeme und Extern" erarbeitet. In der darauffolgenden empirischen Untersuchung werden bedeutende cross-border OpRisiken und das erforderliche Setup des (cross-border) operationellen Risikomanagements für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken empirisch hinterfragt. Basierend auf diesen theoretischen und empirischen Analysen und daraus resultierenden Ableitungen bzw. Ergänzungen, werden die Best Practice Empfehlungen, welche als Ausgangspunkt für eine bankinterne Ausgestaltung des (cross-border) OpRisk Managements in diesen Banken und Grundlage für fortführende Forschungsprojekte in der Wissenschaft dienen sollen, erstellt.

Operational risks (OpRisks) have attracted much attention within financial institutions over the last decades and have therefore become more important. Many billions worth of losses were incurred due to neglect or rather misinterpretation of such risks within the international financial industry. Especially in case of cross-border business, operational risks increase substantially or even arise due to the cross-border aspect of it; they significantly endanger the business success of banks which operate abroad. Despite the importance of operational risks, they are not considered adequately in today's financial industry and face significant acceptance problems among (senior) bank employees. Banks are therefore called on to install an adequate operational risk management, which also considers organizational company units located abroad and the related cross-border aspects and requirements, for the bank-internal handling of (cross-border) OpRisks. Here banks have to properly manage substantial operational risks (which arise due to cross-border business activities) and are forced to implement a necessary (cross-border) operational and organizational structure for both organizational company units, the parent company and the branch company. This dissertation makes a practical contribution to the comprehension of (cross-border) OpRisks and their management within banks. The final result of this dissertation are best practice recommendations for the management of substantial cross-border operational risks and for the incorporation of an operational and organizational structure of an (cross-border) operational risk management at branches of Austrian banks operating in the Swiss Confederation. Hence at the beginning a theoretical bank-related structuring of the four factors of operational risks "Individuals, processes, systems and external" is prepared. In the following empirical study substantial cross-border OpRisks and the required setup of the (cross-border) operational risk management for Swiss branches of Austrian banks are empirically analysed. The best practice recommendations are put forward based on these theoretical and empirical analyses and thereof revolutionized derivations or amendments; these recommendations can be considered a starting point for a bank-internal preparation of the (cross-border) operational risk management in banks and as basis for continuing scientific research projects.

Inhaltsübersicht

INHALTSÜBERSICHT	VI
INHALTSVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
TABELLENVERZEICHNIS	XVI
1. Teil I: Einleitung	1
1.1. Übersicht	1
1.2. Problemstellung	3
1.3. Zielsetzung	8
1.4. Struktur der Arbeit	10
1.5. Angewandte Methodik	13
1.6. Begriffsbestimmungen	14
1.7. Abgrenzungen des Dissertationsprojekts	21
2. Teil II: Allgemein theoretischer Teil	25
2.1. Übersicht	25
2.2. Österreichische Banken in der Schweiz und deren aufsichtsrechtliche Anforderungen zum Geschäftsbetrieb und operationellen Risikomanagement	26
2.3. Risikomanagementprozess als Regelkreislauf	37
2.4. Operationelle Risiken und deren Einordnung in die bankspezifischen Risikoarten	45
2.5. Faktoren von OpRisiken und deren bankspezifischen Risiken	64
2.6. Grundlagentheoretische Aspekte und Konzepte der Dissertation	108
2.7. Folgerungen aus dem allgemein theoretischen Teil	125
3. Teil III: Besonderer praktischer Teil	137
3.1. Übersicht	137
3.2. Untersuchungsvorbereitung	138
3.3. Untersuchungsergebnisse	148
3.4. Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil	238
4. Teil IV: Konklusion	248
4.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und fortführende Forschungsprojekte	248
4.2. Best Practice Empfehlungen für das operationelle Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz	254
LITERATURVERZEICHNIS	312
ANHÄNGE	334
ANHANG 1 – BANKEN DER EIDGENÖSSISCHEN GROSSREGION OSTSCHWEIZ	334
ANHANG 2 – WEGLEITUNG FÜR BEWILLIGUNGSGESUCHE	335
ANHANG 3 – QUALITATIVE ANFORDERUNGEN AN DAS OPERATIONELLE RISIKOMANAGEMENT IN DER SCHWEIZERISCHEN EIDGENOSSENSCHAFT	338
ANHANG 4 – LISTE DER STUDIENTEILNEHMER	339
ANHANG 5 – BEIBLATT ZUR EMPIRISCHEN STUDIE	340
ANHANG 6 – FRAGESET DER EMPIRISCHEN STUDIE (ZIELGRUPPENBANKEN)	342
ANHANG 7 – FRAGESET DER EMPIRISCHEN STUDIE (NICHT-ZIELGRUPPENBANKEN)	344
ANHANG 8 – OPRISK ASSESSMENT DER EMPIRISCHEN STUDIE	347
ANHANG 9 – POWERPOINT PRÄSENTATION FÜR ON-SITE WORKSHOPS	350
ANHANG 10 – ZUSAMMENFASSUNG VON ÜBERGREIFENDEN BEST PRACTICE EMPFEHLUNGEN	351
CURRICULUM VITAE	358

Inhaltsverzeichnis

INHALTSÜBERSICHT	VI
INHALTSVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
TABELLENVERZEICHNIS	XVI
1. Teil I: Einleitung	1
1.1. Übersicht	1
1.2. Problemstellung	3
1.3. Zielsetzung	8
1.4. Struktur der Arbeit	10
1.5. Angewandte Methodik	13
1.6. Begriffsbestimmungen	14
1.6.1. Operationelle Risiken	14
1.6.2. Risikomanagementprozess	16
1.6.3. Bank und Zweigniederlassung	18
1.6.4. Cross-border Geschäftstätigkeit und Risiken	20
1.7. Abgrenzungen des Dissertationsprojekts	21
1.7.1. Abgrenzungen im Zusammenhang mit operationellen Risiken	21
1.7.2. Abgrenzungen im Zusammenhang mit dem Risikomanagementprozess	22
1.7.3. Abgrenzungen im Zusammenhang mit den Begriffen Bank und Zweigniederlassung	23
1.7.4. Abgrenzungen im Zusammenhang mit den Begriffen Cross-border Geschäftstätigkeit und Risiken	23
2. Teil II: Allgemein theoretischer Teil	25
2.1. Übersicht	25
2.2. Österreichische Banken in der Schweiz und deren aufsichtsrechtliche Anforderungen zum Geschäftsbetrieb und operationellen Risikomanagement	26
2.2.1. Status quo österreichischer Banken am Schweizer Bankenmarkt	26
2.2.2. Aufsichtsrechtliche Anforderungen der eidgenössischen FINMA für die Bewilligung zum Geschäftsbetrieb einer (ausländischen) Bank in der Schweiz	31
2.2.3. Aufsichtsrechtliche Anforderungen der eidgenössischen FINMA für das operationelle Risikomanagement	35
2.3. Risikomanagementprozess als Regelkreislauf	37
2.3.1. Übersicht	37
2.3.2. Identifikation und Analysen der OpRisiken	38
2.3.3. Beurteilung der OpRisiken	40
2.3.4. Steuerung der OpRisiken	41
2.3.5. Reporting und Überwachung der OpRisiken	43
2.4. Operationelle Risiken und deren Einordnung in die bankspezifischen Risikoarten	45
2.4.1. Übersicht	45
2.4.2. Gesamtheit bankspezifischer Risikoarten	45
2.4.3. Übersicht	45
2.4.3.1. Kreditrisiken	49
2.4.3.2. Marktrisiken	51
2.4.3.3. Liquiditätsrisiken	53
2.4.3.4. Operationelle Risiken	55
2.4.3.4.1. Faktoren und Dimensionen von operationellen Risiken	56
2.4.3.4.2. Überlappungen zum Kredit- und Marktrisiko	57
2.4.3.4.3. Operationelle Risiken und das Regelwerk Basel II	59
2.4.4. Einordnung und Bedeutung der operationellen Risiken innerhalb der Gesamtbankrisikoarten	61

2.5.	Faktoren von OpRisiken und deren bankspezifischen Risiken	64
2.5.1.	Übersicht	64
2.5.2.	OpRisk Faktor: Individuen	65
2.5.2.1.	Übersicht	65
2.5.2.2.	Charakteristika des OpRisk Faktors Individuen	65
2.5.2.3.	Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Individuen	67
2.5.2.4.	Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors	70
2.5.2.5.	Historische Evidenz aus der Praxis	72
2.5.3.	OpRisk Faktor: Prozesse	74
2.5.3.1.	Übersicht	74
2.5.3.2.	Charakteristika des OpRisk Faktors Prozesse	74
2.5.3.3.	Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse	77
2.5.3.4.	Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors	81
2.5.3.5.	Historische Evidenz aus der Praxis	85
2.5.4.	OpRisk Faktor: Systeme	87
2.5.4.1.	Übersicht	87
2.5.4.2.	Charakteristika des OpRisk Faktors Systeme	87
2.5.4.3.	Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Systeme	90
2.5.4.4.	Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors	92
2.5.4.5.	Historische Evidenz aus der Praxis	95
2.5.5.	OpRisk Faktor: Extern	97
2.5.5.1.	Übersicht	97
2.5.5.2.	Charakteristika des OpRisk Faktors Extern	98
2.5.5.3.	Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Extern	100
2.5.5.4.	Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors	103
2.5.5.5.	Historische Evidenz aus der Praxis	106
2.6.	Grundlagentheoretische Aspekte und Konzepte der Dissertation	108
2.6.1.	Übersicht	108
2.6.2.	Bankenwirtschaft - Gepägt durch Informationsasymmetrien und Principal-Agent Problemstellungen	108
2.6.3.	Internationale Geschäftstätigkeit - Determinanten von Erfolg und Misserfolg der Unternehmen	112
2.6.4.	Risikomanagement und Corporate Governance - Zwei Schlüsselfaktoren für unternehmerischen Erfolg bei internationaler Geschäftstätigkeit	118
2.6.5.	Zusammenfassung und Relevanz der Dissertation für die Forschung	123
2.7.	Folgerungen aus dem allgemein theoretischen Teil	125
2.7.1.	Folgerungen zu (cross-border) OpRisiken im Kontext eines komplexen und schnell ändernden Bankenumfelds	125
2.7.2.	Folgerungen zu (cross-border) OpRisiken und einer ablauf- bzw. aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements in Banken	128
2.7.2.1.	Übersicht	128
2.7.2.2.	(Cross-border) OpRisiken und deren Faktoren	128
2.7.2.3.	Ablauforganisatorische Aspekte im (cross-border) OpRisk Management	130
2.7.2.4.	Aufbauorganisatorische Aspekte im (cross-border) OpRisk Management	134
2.7.2.5.	Übergeordnete Aspekte im (cross-border) OpRisk Management	135
3.	Teil III: Besonderer praktischer Teil	137
3.1.	Übersicht	137
3.2.	Untersuchungsvorbereitung	138
3.2.1.	Untersuchungsziel	138
3.2.2.	Untersuchungszielgruppen	139
3.2.3.	Datenerhebungsmethodik	140
3.2.3.1.	Übersicht	140
3.2.3.2.	Aufbau der Studienunterlagen	141
3.2.3.3.	Fachliches Design der Untersuchung	142
3.2.3.3.1.	Frageset	142
3.2.3.3.2.	OpRisk Assessment	143
3.2.3.4.	Pilot-Interviews und Feldphase	145
3.2.3.5.	Auswertung der Untersuchung	145
3.2.4.	Untersuchungsgrenzen	146

3.3.	Untersuchungsergebnisse	148
3.3.1.	Übersicht	148
3.3.2.	Frageset	148
3.3.2.1.	Übersicht	148
3.3.2.2.	Offene Fragen	148
3.3.2.2.1.	Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken	149
3.3.2.2.2.	Angaben zur (OpRisk-) Risikostrategie	152
3.3.2.2.3.	Angaben zur OpRisk Ablauforganisation	155
3.3.2.2.4.	Angaben zur OpRisk Aufbauorganisation	161
3.3.2.2.5.	Angaben zu OpRisk Tools / Bewusstseinsbildung / Dokumentation	167
3.3.2.2.6.	Angaben zum cross-border OpRisk Management	172
3.3.2.3.	Statements	184
3.3.2.3.1.	Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken	185
3.3.2.3.2.	Angaben zu den Folgerungen aus dem theoretischen Teil des Dissertationsprojekts	190
3.3.2.3.3.	Ausblick bezugnehmend auf OpRisiken und deren Management	203
3.3.3.	OpRisk Assessment	206
3.3.3.1.	OpRisk Assessment – Individuen	207
3.3.3.2.	OpRisk Assessment – Prozesse	214
3.3.3.3.	OpRisk Assessment – Systeme	223
3.3.3.4.	OpRisk Assessment – Extern	228
3.4.	Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil	238
4.	Teil IV: Konklusion	248
4.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse und fortführende Forschungsprojekte	248
4.2.	Best Practice Empfehlungen für das operationelle Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz	254
4.2.1.	Übersicht	254
4.2.2.	Allgemeine Empfehlungen zu (cross-border) OpRisiken und deren Management in Banken	255
4.2.2.1.	Rolle und Bedeutung des Risikomanagements	255
4.2.2.2.	Rolle und Bedeutung von OpRisiken und deren Management	256
4.2.2.3.	OpRisiken im regulatorischen Kontext	258
4.2.3.	Best Practice Empfehlungen zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweignieder- lassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft	261
4.2.3.1.	Übersicht	261
4.2.3.2.	Ablauforganisation im OpRisk Management	262
4.2.3.2.1.	Übersicht	262
4.2.3.2.2.	OpRisk Risikostrategie	264
4.2.3.2.3.	Identifikation und Analyse von OpRisiken	267
4.2.3.2.4.	Beurteilung von OpRisiken	268
4.2.3.2.5.	Steuerung von OpRisiken	269
4.2.3.2.6.	Reporting und Überwachung von OpRisiken	271
4.2.3.2.7.	Ablauforganisatorische Verankerung der Zweigniederlassung in die Ablauforganisation der Mutterinstitution	272
4.2.3.3.	Aufbauorganisation im OpRisk Management	275
4.2.3.3.1.	Übersicht	275
4.2.3.3.2.	Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Aufsichtsrats	276
4.2.3.3.3.	Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Vorstandes bzw. CROs	277
4.2.3.3.4.	Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des OpRisk Controls	278
4.2.3.3.5.	Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Fachbereichs bzw. OpRisk Owners	279
4.2.3.3.6.	Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Controllings und regulatorischen Meldewesens	279
4.2.3.3.7.	Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten der Internen Revision	280
4.2.3.3.8.	Gremien des (cross-border) OpRisk Managements	281
4.2.3.3.9.	Aufbauorganisatorische Verankerung der Zweigniederlassung in die Aufbauorganisation der Mutterinstitution	283

4.2.4. Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft	285
4.2.4.1. Übersicht	285
4.2.4.2. Arten von operationellen cross-border Risiken und bedeutende cross-border OpRisiken für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken	286
4.2.4.3. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Individuen	290
4.2.4.3.1. Managementrisiko	290
4.2.4.3.2. Austrittsrisiko	291
4.2.4.3.3. Engpassrisiko	293
4.2.4.3.4. Kriminelle Handlungen	294
4.2.4.4. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse	295
4.2.4.4.1. Medienbrüche	295
4.2.4.4.2. Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse (inklusive Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)	296
4.2.4.4.3. Fehlende Prozesse (inklusive Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)	298
4.2.4.4.4. Engpässe	299
4.2.4.4.5. Fehlendes, fehlerhaftes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement (inklusive Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)	300
4.2.4.5. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Systeme	302
4.2.4.5.1. Outsourcing-Risiken	302
4.2.4.5.2. IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken	303
4.2.4.6. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Extern	304
4.2.4.6.1. Rechtsdurchsetzbarkeit und rechtliche Ordnungsnormenveränderung mit Geschäftstätigkeitsbezug	304
4.2.4.6.2. Fälschung / Täuschung	306
4.2.4.6.3. Kultur	307
4.2.4.6.4. Inflation und Fremdwährung	310
4.2.5. Abschliessende Bemerkungen zu den Best Practice Empfehlungen für das operationelle Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz	311
LITERATURVERZEICHNIS	312
ANHÄNGE	334
ANHANG 1 – BANKEN DER EIDGENÖSSISCHEN GROSSREGION OSTSCHWEIZ	334
ANHANG 2 – WEGLEITUNG FÜR BEWILLIGUNGSGESUCHE	335
ANHANG 3 – QUALITATIVE ANFORDERUNGEN AN DAS OPERATIONELLE RISIKOMANAGEMENT IN DER SCHWEIZERISCHEN EIDGENOSSENSCHAFT	338
ANHANG 4 – LISTE DER STUDIENTEILNEHMER	339
ANHANG 5 – BEIBLATT ZUR EMPIRISCHEN STUDIE	340
ANHANG 6 – FRAGESET DER EMPIRISCHEN STUDIE (ZIELGRUPPENBANKEN)	342
ANHANG 7 – FRAGESET DER EMPIRISCHEN STUDIE (NICHT-ZIELGRUPPENBANKEN)	344
ANHANG 8 – OPRISK ASSESSMENT DER EMPIRISCHEN STUDIE	347
ANHANG 9 – POWERPOINT PRÄSENTATION FÜR ON-SITE WORKSHOPS	350
ANHANG 10 – ZUSAMMENFASSUNG VON ÜBERGREIFENDEN BEST PRACTICE EMPFEHLUNGEN	351
CURRICULUM VITAE	358

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz (z.B. in Rechtsordnung, etc.)
ABV-FINMA	Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die ausländischen Banken in der Schweiz
Ad	Ad (zu deutsch “zu“)
AG	Aktiengesellschaft
AR	Aufsichtsrat
Art.	Artikel (Rechtsordnung)
AUT	Österreich
AW	Auswirkung
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Schweiz)
BankV	Verordnung über die Banken und Sparkassen (Schweiz)
BCB	Bedeutende(n) Cross-Border
BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
BTV	Bank für Tirol und Vorarlberg
BWG	Österreichisches Bankwesengesetz
Bzgl.	Bezüglich
Bzw.	Beziehungsweise
ca.	zirka
CBR	Cross-border Relevanz
CH	Schweiz
CRO	Chief Risk Officer
d.h.	das heisst
Diss.	Dissertation
e. Gen.	eingetragene Genossenschaft
EB	Entdeckbarkeit
etc.	Et cetera (zu deutsch “und im übrigen“)
EW	Eintrittswahrscheinlichkeit
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FMA	Finanzmarktaufsichtsbehörde Österreich

Gen.	Genossenschaft
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H	Hauptziel der empirischen Studie
HB	Handlungsbedarf
HR	Human Resources Abteilung (in einer Bank)
Hrsg.	Herausgeber
HZ	Hauptziel der Dissertation
I.a.W.	In anderen Worten
ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
IR	Internet-Referenz
IT	Informationstechnologie
Lit.	Littera (zu deutsch "Buchstabe")
Mgt	Management
N	Nebenziel der empirischen Studie
Nr.	Nummer
OeNB	Österreichische Nationalbank
OpRisiken	Operationelle Risiken
OpRisk	Operational Risk (zu deutsch "operationelles Risiko")
ORG/IT	Organisations- und IT-Abteilung (in einer Bank)
POS	Positionsnummer (Diese wird bei der empirischen Studie als eindeutiger Index für die einzelnen Fragen bzw. Statements verwendet)
RKE	Risikokategorieebene
S.	Seite
u.a.	Unter anderen/anderem
UBS	Union Bank of Switzerland
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
WWZ	Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum
Z	Ziel der Dissertation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grafische Darstellung der Struktur des Dissertationsprojekts	11
Abbildung 2: Risikomanagementprozess für operationelle Risiken	17
Abbildung 3: Darstellung des Risikoprofils anhand einer Risikolandkarte	42
Abbildung 4: Bankbetriebliche Risiken	47
Abbildung 5: Dimensionen der Liquidität	53
Abbildung 6: Faktoren zur Charakterisierung von operationellen Risiken	56
Abbildung 7: Dimensionen operationeller Risiken	57
Abbildung 8: Basler Eigenmittelvereinbarung - Basel II	60
Abbildung 9: Rolle des Risikomanagements in Banken	185
Abbildung 10: Einfluss des Risikomanagement auf die Geschäftsstrategie in Banken	185
Abbildung 11: Integrität des Risikomanagement in Banken	186
Abbildung 12: Vertreter des Risikomanagements in Entscheidungsgremien in Banken	186
Abbildung 13: Risikoadäquanz versus Profitadäquanz in Banken	187
Abbildung 14: Wichtigkeit von operationellen Risiken in Banken	187
Abbildung 15: Bekanntheit der Definition von OpRisiken innerhalb der Belegschaft in Banken	188
Abbildung 16: Intrinsische Motivation zur Steuerungsunterstützung von Mitarbeitern in Banken	188
Abbildung 17: Wahrgenommene versus tatsächliche Kritikalität von OpRisiken in Banken	189
Abbildung 18: Schulungen zu OpRisiken für Mitarbeiter in Banken	189
Abbildung 19: Regulatorische OpRisk Anforderungen und deren Kritikalitätsabdeckungsgrad	190

Abbildung 20: Aktuelle Bewertung von OpRisiken	191
Abbildung 21: Handhabung von OpRisiken gegenüber dem bankexternen Umfeld	191
Abbildung 22: Erhöhtes OpRisk Exposure von cross-border tätigen Banken	192
Abbildung 23: Auswirkungen der fortschreitenden Komplexität der Finanzprodukte auf OpRisiken	192
Abbildung 24: Korrekte Abgrenzung von OpRisiken zu anderen Risikoarten	193
Abbildung 25: Kombination von OpRisk Faktoren bei realisierten OpRisiken	193
Abbildung 26: Risikopotential des OpRisk Faktors Individuen	194
Abbildung 27: Rolle von Unternehmenskultur im OpRisk Management	194
Abbildung 28: Risikomanagementprozess als lebender Prozess	195
Abbildung 29: Schwierigkeiten bei komplexen quantitativen Methoden in der OpRisk Messung	196
Abbildung 30: Berichtswesen als Bindeglied innerhalb der OpRisk-Aufbauorganisation	196
Abbildung 31: Krisen- und Notfallübungen als Methode der Schadensminderung	197
Abbildung 32: Risk Assessments zur Stärkung des Risikobewusstseins in Banken	197
Abbildung 33: Einbindung der Unternehmensführung in das OpRisk Management	198
Abbildung 34: Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Prozessen	199
Abbildung 35: Foren zur Entscheidungsfindung im OpRisk Management	199
Abbildung 36: Einfluss von existierenden Risiken auf OpRisk Aufbau- und Ablauforganisation	200
Abbildung 37: OpRisk Risikostrategie als Ausgangspunkt für alle ablauf- und aufbauorganisatorischen Themenstellungen	200
Abbildung 38: Risikokultur als Faktor für die Akzeptanz der Risikostrategie	201
Abbildung 39: Bedeutung von Bewusstseinsbildung im OpRisk Management	201

Abbildung 40: Risk Management als Faktor zur Verringerung von Unsicherheiten im cross-border Bankgeschäft	202
Abbildung 41: Ausweitung des OpRisk Management in der Zukunft	203
Abbildung 42: Realisation von OpRisk Schadensfällen in der Zukunft	203
Abbildung 43: Bedeutung des OpRisk Managements in der Zukunft	204
Abbildung 44: Zukünftige Weiterentwicklung von OpRisk Methoden	205
Abbildung 45: Zukünftiger Fokus der Aufsichtsbehörden auf die Regulierung von OpRisiken	205
Abbildung 46: OpRisk Faktor: Individuen - Verhaltensrisiken	207
Abbildung 47: OpRisk Faktor: Individuen - Personalrisiken	210
Abbildung 48: OpRisk Faktor: Prozesse - Prozessschwachstellen	214
Abbildung 49: OpRisk Faktor: Prozesse - Fehlende(s), fehlerhafte(s) bzw. unzutreffende(s) Prozess(e)- bzw. -management	218
Abbildung 50: OpRisk Faktor: Systeme – IT-Infrastruktur	223
Abbildung 51: OpRisk Faktor: Systeme – Haustechnik und allgemeine Infrastruktur	227
Abbildung 52: OpRisk Faktor: Extern – Externe humane bzw. kriminelle Einflussfaktoren	228
Abbildung 53: OpRisk Faktor: Extern – Rechtliche und politische Einflussfaktoren	230
Abbildung 54: OpRisk Faktor: Extern – Kulturelle Einflussfaktoren	232
Abbildung 55: OpRisk Faktor: Extern – Wirtschaftliche Einflussfaktoren	235
Abbildung 56: OpRisk Faktor: Extern – Natürliche und technische Umwelteinflussfaktoren	237
Abbildung 57: Balkendiagramm der bedeutendsten cross-border OpRisiken von Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken	289

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung von verschiedenen Begriffsbestimmungen von operationellen Risiken	15
Tabelle 2: Risikomanagementprozesse in der Industrie und Finanzdienstleistungsbranche im Vergleich	16
Tabelle 3: Unternehmens- und Finanzkennzahlen der Volksbank Vorarlberg e. Gen. und Hypo LB Vorarlberg AG aus dem Jahr 2011	30
Tabelle 4: Unternehmens- und Finanzkennzahlen der Bank für Tirol und Vorarlberg AG und Raiffeisenbank Reutte e. Gen. aus dem Jahr 2011	30
Tabelle 5: Regulatorische Eigenmittelanforderungen in Prozent je Risikoart gemessen am Gesamtbankrisiko in österreichischen Banken im Jahr 2009	63
Tabelle 6: Regulatorische Eigenmittelanforderungen in Prozent je Risikoart gemessen am Gesamtbankrisiko in Schweizer Banken im Jahr 2009	63
Tabelle 7: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Managementrisiko	208
Tabelle 8: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Kriminelle Handlungen (Interner Betrug)	209
Tabelle 9: Quantitative Beurteilung - Beispielrisiko Austrittsrisiko	211
Tabelle 10: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Engpassrisiko	213
Tabelle 11: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Engpässe	215
Tabelle 12: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Medienbrüche	217
Tabelle 13: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fehlerhaftes, fehlendes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement	219
Tabelle 14: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse	220
Tabelle 15: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fehlende Prozesse	222
Tabelle 16: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Outsourcing-Risiken	224
Tabelle 17: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken	226

Tabelle 18: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fälschung/Täuschung	229
Tabelle 19: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Rechtsrisiken	231
Tabelle 20: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Kultur	234
Tabelle 21: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Inflation und Fremdwährung	236
Tabelle 22: Tabelle der bedeutendsten cross-border OpRisiken von Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken	288

1. Teil I: Einleitung

1.1. Übersicht

Operationelle Risiken haben in den letzten Jahren sehr viel an Aufmerksamkeit in Finanzinstituten und deren Branchen erregt und dadurch zunehmend an Bedeutung gewonnen.¹ Zahlreiche milliardenschwere Verluste wurden aufgrund von Nichtbeachtung bzw. Fehleinschätzung solcher Risiken in der internationalen Finanzbranche realisiert und führten von Verkäufen und Zusammenschlüssen bis hin zu Liquidationen von betroffenen Finanzinstituten. Beispielsweise die traditionsreiche Barings Bank musste nach exorbitanten Verlusten in der Höhe von 1,40 Milliarden britischen Pfund im 233. Bestandsjahr der Bank Insolvenz anmelden. Hierbei ermöglichte eine unzureichende Funktionstrennung des Front- und Backoffices unautorisierte Handelsgeschäfte des Barings Bank Händlers Nick Leeson, welche in letzter Konsequenz diesen hohen finanziellen Schaden verursachten. Dieser - neben zahlreicher anderer - gravierende Schadensfall zeigt einerseits die bekräftigte Relevanz bzw. Bedeutung und andererseits die Komplexität dieser Risikoart selbstsprechend auf.²

Der "Basler Ausschuss für Bankenaufsicht" hat hierzu mit dem Erlass des – in Fachkreisen bezeichneten - Basel II Regelwerks namens "Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen - Überarbeitete Rahmenvereinbarung" im Jahre 2004 entschlossen und umfassend auf diese Ereignisse reagiert. Nicht zuletzt durch die Publikation dieses Papiers wurden operationelle Risiken als eine sehr bedeutende Risikoart in Banken festgeschrieben, was wiederum zu einer Sensibilisierung und Wahrnehmungsverstärkung dieser Risiken in der Bankenbranche führte. Zudem sind seitdem - resultierend aus der nationalen Implementierung dieser Rahmenvereinbarung in nationale Rechtsordnungen in bis dato mehr als 100 Ländern weltweit³ – operationelle Risiken neben dem Markt- und Kreditrisiko mit regulatorisch-anerkannten Eigenmitteln⁴ zu unterlegen, was in einer zusätzlichen

¹ Vgl. Lammers, 2005, S. 1.

² Vgl. Steinhoff, 2008, S. 1.

³ Vgl. OeNB, 08.07.2010 (IR#1).

⁴ Für die Bestimmung bzw. Definition des regulatorisch-anerkannten Eigenmittel laut Basel II Regelwerk vgl. BIZ, 2004, S. 12.

regulatorischen Risikovorsorge bzw. Eigenkapitalerfordernis für Banken resultiert.⁵ Diese Risikovorsorge in Form von vorgehaltenen Eigenmitteln versteht sich als Deckungsmasse für (potentielle) Verluste aus schlagend gewordenen Risiken und soll die finanzielle Belastbarkeit bzw. den Fortbestand einer Bank in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sichern.⁶

Kontrovers zu diesem aufgezeigten Rang operationeller Risiken im Finanzsektor ist die Tatsache, dass Banken trotz immer grösserer Wichtigkeit und hoher Priorität dieser Risikoart, dennoch im Risikomessprozess meist rein qualitative bzw. simplifizierte Methoden zur Risikobestimmung ihre Anwendung finden.⁷ Hierzu haben sich im Jahre 2006 noch 90,00 Prozent der Top-100 Banken in Deutschland und 80,00 Prozent der 15 grössten Banken in Österreich in der Umsetzungs- bzw. Anfangsphase der Implementierung von Anforderungen an das operationelle Risikomanagement befunden.⁸ Diese Umstände leiten zu einer grundlegenden Problemstellung bzw. Schwierigkeit im Risikomanagement: Das Quantifizieren von Risiken. Hierbei findet diese Problematik gerade im operationellen Risikomanagement eine tiefgreifende Relevanz.⁹ Unterstützt wird dies durch fehlende Erfahrungen und Wahrnehmung(sbereitschaft)¹⁰ im Zusammenhang mit dieser Risikoart in den Banken und deren gesamten Branche. Die plakative Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und der Handlungsreaktion in Bezug auf operationelle Risiken weist auf einen grossen und essentiellen Nachholbedarf im Bereich der aufbau- und ablauforganisatorischen Risiko-Governance von operationellen Risiken seitens der Banken hin.

Diese einführende Darlegung der Stellung operationeller Risiken, die daraus abgeleitete signifikante Rolle dieser Risiken und damit verbundenen bankwirtschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart und die der Zukunft, begründen u.a. die massgebliche Sinnhaftigkeit und Motivation zur Bearbeitung der Thematik in dieser Dissertation.

⁵ Vgl. BaFin, 08.07.2010 (IR#2).

⁶ Vgl. Schierenbeck/Lister, 2002, S. 356.

⁷ Vgl. Steinhoff, 2008, S. 2 f.

⁸ Vgl. Innovations report, 11.08.2010 (IR#3).

⁹ Vgl. Deloitte/HSG, 2007, S. 8.

¹⁰ Diese Aussage bezieht sich einerseits auf den Einsatz qualitativer und quantitativer Methoden zur Beurteilung bzw. Bewertung operationeller Risiken und andererseits auf bereits eingetretene Schadensfälle in den jeweiligen Banken. Zudem ist eine unzureichende Dokumentation dieser Schadensfälle in betroffenen Banken vorzufinden, was im Umkehrschluss auf zu wenig bankeninterner Erfahrungswerte und Motivationsdefizite zur Erfassung dieser Vorfälle zurückzuführen ist.

1.2. Problemstellung

Der globale Finanzmarkt, geprägt von einem äusserst dynamischen Umfeld, birgt eine Vielzahl von unterschiedlichsten Risiken in sich. Beginnend mit operativen Risiken auf Einzelgeschäftsebene bis hin zu strategischen Risiken auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene. Ein grosser Teil dieser Risiken ist in der Finanzbranche allseits bekannt, wodurch diese umfassend in der Wissenschaft und Praxis untersucht wurden. Die heutige Finanzwelt wird jedoch zunehmend von meist statistisch unerwarteten Risiken bedroht, welche zu erstzunehmenden finanziellen Schräglagen von Finanzinstituten führt. Das Management dieser "worst-case" Risiken stellt Finanzinstitute vor eine grosse Herausforderung und fordert einen umfassenden Einsatz von Finanz- und Humankapital. Resultierend daraus ist ein adäquates Risikomanagement essentiell und grundvoraussetzend für eine nachhaltige operative und strategische Gesamtbanksteuerung, was wiederum risikomanagement-affine bzw. -kompetente Mitarbeiter auf allen Ebenen der Aufbauorganisation – vom operativ tätigen Kundenbetreuer bis hin zum Vorstand und Aufsichtsrat - und innerhalb der Ablauforganisation eines Finanzinstitutes erfordert.

Die zunehmende Globalisierung der Finanzbranche und die dadurch unterstützte überregionale bzw. internationale Tätigkeitsanforderung an Finanzinstitute setzen demzufolge erweiterte Fach-, Methoden- und Marktkenntnisse voraus. Um auf unterschiedlichen geografischen Märkten nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist die Fähigkeit des Erkennens von Unterschieden zum Heimatmarkt bzw. Länderspezifika – angefangen von einer unterschiedlichen Struktur des Finanzmarktes, bis hin zur unterschiedlichen Geschäfts- und Finanzkultur – des neuen Zielmarktes erforderlich. Jahrelange Geschäftstätigkeit in einem Finanzmarkt entwickelt Marktexpertise, welche den Finanzinstituten Wissen über den Finanzmarkt an sich, dessen Kultur, Spielregeln und die Marktteilnehmer aneignet. Die daraus abgeleitete Marktstrategie entscheidet kurz- und langfristig über das wirtschaftliche Überleben und den wirtschaftlichen Erfolg der am Markt operierenden Finanzinstitute. Betrachtet man die überregionale bzw. internationale Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassungen im Ausland, resultiert hieraus eine grosse Anzahl von unterschiedlichsten operationellen cross-border Risiken, welche einerseits allgemein mit der cross-border Geschäftstätigkeit und andererseits speziell mit dem Heimatmarkt und dem neu ausgewählten

Zielmarkt im Zusammenhang stehen. Somit sind cross-border Risiken – betrachtet man die Art und das Wesen – für Banken einer bestimmten Art z.B. Universalbanken ceteris paribus grundsätzlich sehr ähnlich, müssen aber an die spezielle Konstellation der Länder und Aktionsrichtung – in der vorliegenden Arbeit von Österreich in die Schweiz – assimiliert werden. Die aus der cross-border Geschäftstätigkeit resultierenden bzw. verstärkten u.a. operationellen cross-border Risiken¹¹ beeinträchtigen und gefährden entscheidend den wirtschaftlichen Erfolg der im Ausland tätigen Banken. Um diese cross-border OpRisiken adäquat zu managen, müssen Banken eine gelebte OpRisk Risikostrategie und eine unternehmensweite OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation installieren bzw. etablieren, welche zusätzlich cross-border relevante Aspekte im OpRisk Management berücksichtigt.

Operationelle Risiken führten in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten immer mehr zu exorbitanten Verlusten, wobei die erhöhte Signifikanz von dieser Risikoart durch folgende Entwicklungen entscheidend erhöht wird bzw. wurde:

- *Wachstum von E-Commerce:*
Operationelle Risiken aufgrund des erhöhten Vorkommens von externem Betrug und Systemsicherheitsrisiken.
- *Grosse M&A Aktivitäten in der Finanzbranche*
- *Immer grössere Verwendung von automatisierten Technologien¹²*
- *Wachstum von Outsourcing-Aktivitäten*
- *Fortlaufender Trend, dass Banken immer mehr Dienstleistungen in deren Produktkatalog integrieren:*
Operationelle Risiken aufgrund Insourcing von Mittel- und Back-Office Funktionen.¹³

Daraus resultiert das Faktum, dass die internationale Finanzbranche in den letzten Jahren immer mehr an Komplexität gewonnen hat, wobei dies durch zahlreiche nationale und globale Finanzkrisen verstärkt wurde. Aufgrund des aus Krisen resultierenden Vertrauensverlustes am und in den Finanzmarkt, wird diese angesprochene Komplexität in Bezug auf menschliches Handeln, Entscheiden und Systemen erhöht

¹¹ Das vorliegende Dissertationsprojekt betrachtet in den theoretischen Analysen und der empirischen Untersuchung – neben der Vielzahl anderer Risikoarten in Banken - ausschliesslich operationelle Risiken, um eine tiefgreifende und fokussierende Betrachtung zu ermöglichen (Für Abgrenzungen des Dissertationsprojekts siehe Sektion 1.7.).

¹² Vgl. Piazz, 2002, S. 44 f.

¹³ Vgl. Moosa, 2007, S. 78 f.

und führt zu einer eingeschränkten Funktionalität des Marktes. Hieraus ergibt sich gleichermassen eine Vielzahl von verstärkten bzw. neu geschaffenen operationellen Risiken.¹⁴ Zudem steigt das Interesse an der Implementierung eines adäquaten operationellen Risikomanagements aufgrund folgender Umstände:

- Erweiterter Umfang an regulatorischen Vorschriften an Banken.
- Stetige Steigerung der Komplexität von Finanzprodukten und Handelsprozessen.
- Eingeständnis von führenden Finanzmarktakteuren, dass Methoden und Modelle für das Management von operationellen Risiken immer noch nicht deren (hohen) Anforderungen genügen.¹⁵

Die Schaffung bzw. Verankerung einer starken Risikokultur innerhalb eines Finanzinstitutes und deren Mitarbeiter soll dabei als eine Prämisse des (strategischen) Risikomanagements angesehen werden. Solch eine Kultur wird über die Präsenz von adäquaten Anreizsystemen zur Verbesserung des Managements operationeller Risiken gesteuert.¹⁶ Die Stärkung dieser Risikokultur und die damit verbundene Risikosensibilisierung innerhalb der Belegschaft wird dabei durch eine intensive Information und Kommunikation an alle Mitarbeiter und Bereiche einer Bank erreicht.¹⁷ Eine bedeutende Rolle kommt hierbei u.a. der Oberleitung bzw. dem Aufsichtsrat zu; die unternehmensweite Etablierung einer positiven Risikokultur gehört u.a. zu den wichtigsten, aber auch schwierigsten Aufgaben dieses "Risikokulturmanagers" in Banken.¹⁸

Bei der näheren Betrachtung von operationellen Risiken erkennt man - neben der bereits dargelegten und zunehmenden bankbetrieblichen Rolle – signifikante Charakteristika dieser Risikoart, welche OpRisiken eine zentrale und kritische Stellung innerhalb aller Gesamtbankrisiken zukommen lässt und von anderen Risikoarten grundlegend unterscheidet. Laut einer Studie der Steria Mummert Consulting sind bis zu 60,00 Prozent der bankbetrieblichen Risiken direkt oder indirekt auf operationelle Risiken zurückzuführen.¹⁹ Diese ökonomische bzw. wirtschaftliche Betrachtung dieser Risikoart weist eine grosse prozentuelle Diskrepanz beim Vergleich mit der regu-

¹⁴ Vgl. Mitteregger/Stubenböck/Wieser, 2010, S. 268.

¹⁵ Vgl. Moosa, 2007, S. 79.

¹⁶ Vgl. FINMA, 2008, S. 6.

¹⁷ Vgl. Acrys Consult, 11.10.2011 (IR#22).

¹⁸ Vgl. Kalia/Müller, 2007, S. 59.

¹⁹ Vgl. Innovations Report, 11.08.2010 (IR#3).

latorischen Betrachtung²⁰ auf. Unter dieser Betrachtungsweise reklamieren operationelle Risiken - neben den zwei bedeuteten Risikoarten Kredit- und Marktrisiko - im Schnitt nur ca. 12,00 Prozent der gesamten Eigenmittelanforderungen einer Bank für sich.²¹ Diese unterschiedliche Einschätzung ist in Banken generell inkonsequent und kritisch zu betrachten bzw. zu hinterfragen.

Ebenso werden operationelle Risiken in der Theorie und Praxis meist mit einer Log-Normal-Verteilung abgebildet. Dies weist auf die hohe Wahrscheinlichkeit von vielen kleineren Verlusten und eine niedrige Wahrscheinlichkeit von wenigen - aber dafür - exorbitanten Verlusten hin.²² Ungeachtet von der Wichtigkeit der Betrachtung der sogenannten "Tails" bzw. Ränder der Dichtefunktionen im Risikomanagement, werden aufgrund dessen - als sehr unwahrscheinlich angenommene - operationelle Risiken in den Banken grösstenteils vernachlässigt betrachtet bzw. wahrgenommen. Gegensätzlich hierzu hebt die Extremwerttheorie die Kritikalität der Tails von Verteilungsfunktionen hervor. Klassische Verteilungen fallen - aufgrund der meist zu geringen Datenanzahl an den betreffenden Stellen - an den Verteilungsrändern schnell ab, wodurch die Wahrscheinlichkeit für solche Ereignisse als zu niedrig eingeschätzt wird. Die Extremwerttheorie besagt jedoch breitere Ränder und somit höhere Eintrittswahrscheinlichkeiten für diese Extremwerte voraus, i.a.W. die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zufallsvariable ist bei den Rändern eine andere als bei den restlichen Bereichen der Verteilungsfunktion.²³ Ergo sind Extremwerte meist höher wahrscheinlich als zuvor angenommen, werden aber – u.a. aufgrund der Konfidenzintervallfestsetzung bei z.B. 95,00 oder 99,00 Prozent²⁴ bei den jeweiligen Verteilungsfunktionen - nicht mehr berücksichtigt.

Verstärkt wird diese folgenschwere Behandlungsweise durch die Tatsache, dass sich diese Risikoart nicht direkt mit einem einzelnen Kunden bzw. Geschäft verbinden lässt, wie dies grösstenteils bei Kredit- und Marktrisiken möglich ist. Diese operationellen Risiken sind daher sehr schwer abgrenzbar, was auf deren umfassenden Rolle über alle Geschäfte und Tätigkeiten einer Bank inkludierend ihrem internen bzw. externen Unternehmensumfeld zurückzuführen ist. Abgeleitet daraus wird deutlich,

²⁰ D.h. Betrachtung laut dem derzeit aktuellen regulatorischen Regelwerk Basel II.

²¹ Vgl. Lammers, 2005, S. 26.

²² Vgl. Königs, 2005, S. 40.

²³ Vgl. Reuse, 2011, S. 49.

²⁴ Diese Vorgehensweise wird in verschiedensten Bereichen des Risikomanagements praktiziert, um den für die Banken betrachteten bzw. berücksichtigten Bereich von Verteilungsfunktionen zu definieren.

dass es häufig nicht “die eine“ Ursache für einen realisierten Schadensfall gibt, sondern dass vielmehr eine Kombination aus organisatorischen Gegebenheiten und individuellen Ereignissen dazu führt. Das fordert wiederum eine Analyse, wie Faktoren zusammenhängen und ob sich eine Ursachenhierarchie dieser einzelnen Faktoren ermitteln lässt. Die Kenntnis der zugrundeliegenden Ursachen und deren Zusammenwirken sind für ein nachhaltiges und effektives Management von operationellen Risiken von entscheidender Bedeutung.²⁵ Zusätzlich lässt sich – wie in der Übersicht dieses Teils erwähnt – speziell diese Risikoart sehr schwer quantifizieren, da Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmasse enorm schwierig zu schätzen sind. Hinzu kommt noch die Aversion der Banken, folgenschwere Finanz- und Humankapitalschäden - resultierend aus eingetretenen operationellen Risiken - publik zu machen,²⁶ da sie Schwachstellen der Bank aufzeigen, diese für andere angreifbar machen und damit u.a. Reputationsrisiken und –schäden für die betroffene Bank mit sich bringen.

Dieser Auszug an signifikanten Charakteristika von operationellen Risiken ist dem Grossteil der Finanzbranche und deren Teilnehmern bekannt, wobei operationelle Risiken aufgrund u.a. dieser aufgezeigten Eigenschaften vernachlässigt und vom grössten Teil der Banken und deren (Senior)-Management nachrangig behandelt werden. Obgleich muss nach der Identifikation bzw. Wahrnehmung solcher Risiken die bankinterne und –externe Akzeptanz dieser Risiken folgen. Werden im nächsten Schritt diese Risiken auf allen ablauf- bzw. aufbauorganisatorischen Ebenen eines Finanzinstitutes als solche respektiert, ist der Grundstein für ein adäquates Risikomanagement in Banken gelegt. Ergo verfolgt die vorliegende Dissertation resultierend aus den bisherigen Erläuterungen und entsprechend den Wertvorstellungen des Autors die Intention, die Wahrnehmung(sbereitschaft) und Akzeptanz von (cross-border)²⁷ OpRisiken im Kreis der Zielgruppenbanken²⁸ entscheidend zu erhöhen. Um die Erläuterungen dieser Sektion zusammenzufassen: Eine grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit mittels einer Zweigniederlassung von österreichischen Banken in der Schweiz birgt bedeutende, verstärkte, unerwartete und zum Teil nicht berück-

²⁵ Vgl. Kunze, 2007, S. 29.

²⁶ D.h. in (1) Bankeninterne Publikation bzw. Dokumentation; (2) in dafür vorgesehene externe Schadensdatenbanken für realisierte operationelle Risiken; und (3) in der breiten Öffentlichkeit mittels Medienberichterstattung.

²⁷ Mit der Schreibweise “operationelle (cross-border) Risiken“ sind zum einen generell operationelle Risiken und zum anderen speziell operationelle Risiken aufgrund einer cross-border bzw. grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit eines Unternehmens gemeint.

²⁸ Die Definition der Zielgruppenbanken wird in Sektion 2.2.1. vorgenommen.

sichtige operationelle cross-border Risiken in sich. Dieses folgenschwere Faktum sieht einerseits eine Untersuchung dieser cross-border OpRisiken und andererseits die Installation bzw. Etablierung einer OpRisk Risikostrategie und OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation – welche cross-border Aspekte berücksichtigen - als essentiell, um die aus der cross-border Tätigkeit evolutionierenden Risiken im ersten Schritt zu identifizieren und analysieren, im zweiten Schritt zu beurteilen und im dritten und letzten Schritt adäquat steuern und reporten/überwachen zu können.

1.3. Zielsetzung

Das Hauptziel des Dissertationsprojekts besteht darin, Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft zu erarbeiten. Diese Empfehlungen sollen als Ausgangspunkt bzw. Leitfaden zum bankinternen Aufsetzen eines adäquaten (cross-border) OpRisk Managements in diesen Banken dienen. Dieses Hauptziel und die - dem Hauptziel vorgelagerten – zwei weiteren Ziele werden in den folgenden Absätzen exakt definiert.

Z 1) Bankfachliche Strukturierung der vier Faktoren operationeller Risiken “Individuen, Prozesse, Systeme und Extern“ (Erarbeitung in Abschnitt I)²⁹

Resultierend aus uneinheitlicher und teils bankfachlich-inkorrektur Strukturierung operationeller Risiken in der Wissenschaft und Praxis, beinhaltet das Ziel 1 die Schaffung einer klaren bzw. einheitlichen bankfachlichen Strukturierung der vier Faktoren operationeller Risiken “Individuen, Prozesse, Systeme und Extern“. Hierzu wird eine fundamentale Betrachtung der vier Faktoren operationeller Risiken und diesen Faktoren zugehörigen bankspezifischen Risiken unter theoretischen Gesichtspunkten durchgeführt. Ein zusätzliches Augenmerk soll dabei auf cross-border relevante Problemstellungen der Risikofaktoren gelegt werden. Zudem werden historische Evidenzen von realisierten Schadensfällen zu jedem einzelnen Faktor operationeller Risiken dargelegt. Resultat dieses Ziels ist eine bankfachliche Strukturierung der einzelnen OpRisk Faktoren, derer bankspezifischen operationellen Risiken unter Be-

²⁹ Die Struktur der vorliegenden Arbeit und die einzelnen Abschnitte werden in der folgenden Sektion 1.4. im Detail beschrieben.

rücksichtigung von cross-border relevanter Problemstellungen und historischer Evidenzen aus der Bankenpraxis.

Z 2) Determinierung bedeutender cross-border OpRisiken und dem erforderlichen Setup des (cross-border) OpRisk Managements von österreichischen Banken bei deren Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassung in der Schweizerischen Eidgenossenschaft (Erarbeitung in Abschnitt II)

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit verfolgt die folgenden zwei Hauptziele: (1) Durchführung eines OpRisk Assessments, welches bedeutende operationelle cross-border Risiken für in der Schweiz tätige österreichische Banken identifiziert und deren dafür erforderliches bankinternes Management festschreibt; und (2) Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups des (cross-border) OpRisk Managements - in Bezug auf (i) OpRisk Risikostrategie, (ii) OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation, (iii) OpRisk Tools, Bewusstseinsbildung und Dokumentation und (iiii) OpRisk cross-border Management in Banken – von österreichischen Banken bei deren Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassung in der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Zudem soll diese Studie zwei Nebenziele erfüllen: (1) Feststellung der aktuellen und zukünftigen Rolle und Bedeutung des (OpRisk) Risikomanagements und der operationellen Risiken an sich in Banken und deren Branche; und (2) Empirische Überprüfung ausgewählter - aus dem theoretischen Teil der Dissertation abgeleiteten - Folgerungen. Resultat dieses Ziels ist (1) eine Auflistung bedeutender operationeller cross-border Risiken, deren durch die Befragten abgegebene Beurteilung und mögliche Alternativen zur ablauf- und aufbauorganisatorischer Steuerung und zum Reporting / zur Überwachung dieser Risiken; (2) eine Auflistung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups des (cross-border) OpRisk Managements; und (3) eine Auflistung der Ergebnisse der Befragungen zur (i) Rolle bzw. Bedeutung der OpRisiken und deren Management und (ii) empirischen Überprüfung ausgewählter - aus dem theoretischen Teil der Dissertation abgeleiteten - Folgerungen.

HZ) Erarbeitung von Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft (Erarbeitung in Abschnitt III)

Das Hauptziel konkludiert die Ergebnisse und Erkenntnisse der theoretischen Analysen und empirischen Untersuchungen in Form von Best Practice Empfehlungen für

das (cross-border) OpRisk Management österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Resultat des Hauptziels sind Best Practice Empfehlungen (1) zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und (2) zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

Werden die dargelegten Ziele in deren Chronologie und Kohärenz betrachtet, lässt sich folgende Interdependenz bzw. fachliche Vorgehensweise festschreiben: Im ersten Ziel wird eine theoretische Grundlage für das Verständnis von operationellen Risiken, deren Risikofaktoren und Charakteristika geschaffen. Diese Expertise ist essentiell, um das Wesen dieser Risikoart zu verstehen und die fachlichen Kenntnisse für die Durchführung der empirischen Studien mit den Zielgruppenbanken und ausgewählten OpRisk Experten zu erlangen. Die empirische Untersuchung im Zusammenhang mit dem zweiten Ziel dieser Dissertation stellt u.a. eine Bestandsaufnahme bedeutender operationeller cross-border Risiken (inklusive deren erforderlichen bankinternem Management) und Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups des (cross-border) OpRisk Managements im Zusammenhang mit Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweiz dar. Dabei liefert diese Aufnahme der IST-Risikosituation von existierenden (cross-border) OpRisiken richtungweisende Vorgaben, wie eine adäquate ablauf- bzw. aufbauorganisatorische OpRisk bzw. Branch Governance in Banken aufzusetzen ist. Ergo sind die Erkenntnisse des besonderen praktischen Teils als grundvoraussetzend für die Erstellung der Best Practice Empfehlungen - zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft - anzusehen, welche das Hauptziel der vorliegenden Arbeit darstellen.

1.4. Struktur der Arbeit

Das Dissertationsprojekt ist in vier Teile – Einleitung, allgemein theoretischer Teil, besonderer praktischer Teil und Konklusion – gegliedert, wie Abbildung 1 auf Seite 11 darstellt. Zusätzlich zu dieser grundlegenden wissenschaftlichen Struktur werden

drei Abschnitte gebildet, welche der wissenschaftlichen Struktur übergelagert und in Abbildung 1 dunkelblau eingefärbt sind. Diese Abschnitte aggregieren zusammenhängende Sektionen der vier Teile. Hierzu beinhaltet Abschnitt I die Sektionen der theoretischen Analyse der OpRisiken und Abschnitt II die Sektionen der empirischen Untersuchung der vorliegenden Dissertation. Die Sektionen des Abschnitts III stellen schlussendlich das Resultat des Hauptziels – die Best Practice Empfehlungen für die Zielgruppenbanken – dar. Demzufolge repräsentieren diese drei Abschnitte die Sektionen, in welchen die Ziele und das Hauptziel des vorliegenden Dissertation erarbeitet werden. Im Folgenden wird der Inhalt aller Dissertationsteile kurz umrissen.

Abbildung 1: Grafische Darstellung der Struktur des Dissertationsprojekts



Quelle: Eigene Darstellung

Teil I (Einleitung) beinhaltet - neben einer kurzen Übersicht zu diesem Teil - die Beschreibung der Problemstellung, Zielsetzung, Struktur und angewandte Methodik und die Begriffsbestimmungen inklusive den Abgrenzungen der vorliegenden Arbeit. Dabei wird dem Leser ein grundlegender Überblick über u.a. Inhalt, Struktur, Herangehensweise und Umfang des Dissertationsprojekts gegeben.

Teil II (Allgemein theoretischer Teil) gliedert sich neben einer einführenden Übersicht in vier Bereiche: (1) Grundlagen des allgemein theoretischen Teils; (2) Abschnitt I: Theoretische Analyse der OpRisiken; (3) Grundagentheoretische Aspekte und Konzepte der Dissertation; und (4) Folgerungen aus dem allgemein theoretischen Teil. Im ersten Bereich (Grundlagen des allgemein theoretischen Teils) wird mit einer Bestandsaufnahme von in der Schweiz tätigen österreichischen Banken und deren aufsichtrechtlichen Anforderungen für (1) eine Bewilligung einer dort betriebenen Zweigniederlassung und (2) das operationelle Risikomanagement begonnen. Nachfolgend wird eine Detailerläuterung des Risikomanagementprozesses angestellt und die Einordnung operationeller Risiken in die bankspezifischen Risikoarten dargestellt. Im zweiten Bereich (Abschnitt I: Theoretische Analyse der OpRisiken) wird eine fundamentale Betrachtung der vier Faktoren operationeller Risiken und diesen Faktoren zugehörigen bankspezifischen Risiken unter theoretischen Gesichtspunkten durchgeführt. Diese Betrachtung soll zur Schaffung einer klaren bzw. einheitlichen bankfachlichen Strukturierung der vier Faktoren operationeller Risiken "Individuen, Prozesse, Systeme und Extern" führen, was das Ziel 1 dieses Dissertationsprojekts darstellt. In der Sektion 2.6. werden grundagentheoretische Aspekte und Konzepte im Zusammenhang mit dem Dissertationsthema diskutiert und deren Schnittstellen untereinander aufgezeigt. Zudem sollte dieser Bereich die wissenschaftliche Einordnung bzw. die Forschungslücke dieser Arbeit aufzeigen. Der letzte Bereich des zweiten Teils (Folgerungen aus dem allgemein theoretischen Teil) fasst den Inhalt und die Erkenntnisse von diesem zweiten Teil in Form von – aus der Theorie bzw. Literatur - abgeleiteten Folgerungen aggregiert zusammen.

Teil III (Besonderer praktischer Teil) besteht aus drei Bereichen: (1) Grundlagen des besonderen praktischen Teils; (2) Abschnitt II: Empirische Untersuchung der OpRisiken; und (3) Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil. Der erste Bereich (Grundlagen des besonderen praktischen Teils) legt die Eckpfeiler der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit offen, welche u.a. die Untersuchungsziele,

Zielgruppe der Untersuchung, Datenerhebungs- und Datenanalysemethodik, etc. beinhaltet. Im darauf folgenden Bereich (Abschnitt II: Empirische Untersuchung der OpRisiken) werden in Zusammenarbeit mit den Zielgruppenbanken und fachkundigen OpRisk Experten u.a. die bedeutenden cross-border OpRisiken (inklusive deren erforderlichen bankinternem Management) und das aktuelle bzw. empfohlene Setup des (cross-border) OpRisk Managements für Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft untersucht (dieser Bereich repräsentiert das Ziel 2 des vorliegenden Dissertationsprojekts). Der Inhalt und die Erkenntnisse des dritten Teils werden schliesslich im letzten Bereich (Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil) holistisch betrachtet und zusammengefasst.

Teil IV (Konklusion) umfasst zwei Bereiche: (1) Zusammenfassung der Ergebnisse und fortführende Forschungsprojekte und (2) Abschnitt III: Best Practice Empfehlungen für Zielgruppenbanken. Der erste Bereich (Zusammenfassung der Ergebnisse und fortführende Forschungsprojekte) trägt die Ergebnisse aus beiden vorangegangenen Teilen (allgemein theoretischer Teil und besonderer praktischer Teil) zusammen und gibt einen kurzen Ausblick über mögliche fortführende Forschungsprojekte. Der finale Bereich (Abschnitt III: Best Practice Empfehlungen für Zielgruppenbanken) des vorliegenden Dissertationsprojekts leitet aus dem Teil II und Teil III der Arbeit Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft ab (dieser Bereich stellt somit das Hauptziel des vorliegenden Dissertationsprojekts dar).

1.5. Angewandte Methodik

Die vorliegende Dissertation versteht sich nicht als eine reine wissenschaftliche Arbeit; sie dient vielmehr zur (teilweisen) Lösung einer praxisrelevanten Problemstellung, welche mittels einer wissenschaftlichen Vorgehensweise und Verwendung derer Methoden aufgearbeitet wird.

Um ein grundlegendes Verständnis und Wissen in fachlichen Themenbereichen der Dissertation – wie u.a. dem Risikomanagementprozess, bankbetrieblicher Risiken

und den Faktoren von OpRisiken - zu erlangen, wird hierzu im Zuge des allgemein theoretischen Teils eine umfassende Literaturrecherche in einschlägiger wissenschaftlicher und praxisorientierter Fachliteratur, national und international anerkannten Tageszeitungen, Jahresabschlüssen und Jahresberichten von Banken und öffentlichen Institutionen, Rechtsnormen, etc. durchgeführt.

Aufbauend auf diese bzw. zur Erweiterung dieser theoretischen Grundlagen und der daraus abgeleiteten Folgerungen wird im besonderen praktischen Teil eine empirische Untersuchung zu operationellen cross-border Risiken und deren Management – im Kontext von Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweiz - durchgeführt. Die Datenerhebungen werden im Zuge von persönlichen On-Site Workshops und Experteninterviews durchgeführt. Bei der Auswertung dieser Untersuchung kommen qualitative und quantitative Forschungsmethoden zum Einsatz: Qualitativ-getroffene Aussagen der Studienteilnehmer werden mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse und quantitativ-getroffene Aussagen werden mittels deskriptiver Statistik evaluiert.³⁰

Dieses beschriebene Vorgehen garantiert eine ausreichende und umfassende Einbeziehung theoretischer und praxisrelevanter Aspekte, welche in der Konklusion eine Zusammenführung in Form von – aus den theoretischen Analysen und empirischen Untersuchungen resultierenden – Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft erfahren.

1.6. Begriffsbestimmungen

1.6.1. Operationelle Risiken

Die Definition und Abgrenzung von Risikoarten stellt eine grosse Herausforderung für Banken dar. Betrachtet man verschiedenste Fachliteratur und Statements von öffentlichen (Finanz)-Institutionen und Finanzinstituten, erkennt man meist unterschiedliche Darstellungen bezüglich der Definition und Abgrenzung von operationellen Risi-

³⁰ Weitere Information zur angewandten Methodik im Zuge der empirischen Studie sind in Sektion 3.2.3. niedergeschrieben.

ken. Tabelle 1 bildet eine Selektion von unterschiedlichen Begriffsbestimmungen von operationellen Risiken ab.

Tabelle 1: Auflistung von verschiedenen Begriffsbestimmungen von operationellen Risiken

Herausgeber	Definition
ABN Amro Bank	The risk that external events, or deficiencies in internal controls and information systems, will result in an economic loss - whether anticipated to some extent or unexpected. This focuses on operational failures in people, process, and technology (which we can control), in response to external events (which we cannot), and consequent losses.
Bankers Trust	Control failures or external events related to: customer relationships, people/human capital, physical assets, technology resources, other external events/regulatory change including direct and indirect losses.
Canadian Imperial Bank of Commerce	Operational risk is the potential for loss from the breakdown of people, process or technology, applied in pursuit of organisation's business objectives. Operational risk may arise in the business unit or in areas it depends on, such as technology or external parties.
Chase Manhattan International Inc.	Risks which potentially create earnings volatility. Operational Risk results from (internal) events other than defaulting borrowers or fluctuations in financial markets (external). It includes all phases of a business process and is much broader than operating risk.
CS Group	Operational Risk is the risk of loss arising from inadequacies of business processes, procedures, security, as well as the risk of losses due to changes in legal, political and business environment.
UBS AG	Operations Risk is the risk that deficiencies in transaction processing systems or internal controls will result in unexpected financial loss. This risk is associated with human error, system failure and inadequate procedures and controls arising in the trade/transaction process.
Arthur Andersen AG	Operational risk is the risk of loss caused by failures in operational process or the systems that support them, including those adversely affecting reputation, legal enforcement of contracts and claims.

Quelle: Piazz, 2002, S. 60 f.

Um eine für die vorliegende Arbeit klare und eindeutige Begriffsbestimmung von operationellen Risiken zu schaffen, wird diese Risikoart laut der Definition des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht der BIZ definiert und grenzt diese im Zuge dessen deutlich von anderen Risikoarten ab.

Diese Selektion begründet sich durch die Tatsache, dass die BIZ in ihrer Begriffsbestimmung eine allgemeine bzw. nicht unternehmensspezifische Risikobeschreibung festschreibt.³¹ Folglich lassen sich operationelle Risiken als Risiken, welche sich mit „der Gefahr von Verlusten, die infolge einer Unzulänglichkeit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder infolge externer Ereignisse eintreten“³² definieren. Diese Definition von operationellen Risiken beinhaltet das

³¹ Es wird hierbei eine allgemeine bzw. nicht unternehmensspezifische Definition verwendet, da im Abschnitt II Fachexperten von unterschiedlichsten Banken, Unternehmen, Institutionen etc. befragt werden und daher einer Garantie von Objektivität bzgl. dem Begriff und damit verbundenen Charakteristika von operationellen Risiken Sorge getragen werden muss.

³² BIZ, 2004, S. 127.

rechtliche Risiko, nicht jedoch das strategische und Reputationsrisiko. Die letzteren zwei Risiken werden, wie auch u.a. das Zinsänderungsrisiko im Bankbuch, im Rahmen des bankaufsichtlichen Überprüfungsprozess der Säule II des Basel II Regelwerks³³ berücksichtigt.³⁴ Des Weiteren begründet diese Definition, dass operationelle Risiken keine bankspezifischen Risiken sind. Ergo ist die Existenz dieser Risikoart in allen Unternehmungen belegt und hebt die Kritikalität und Relevanz – unabhängig von der Art des Unternehmens - dieser Risiken entscheidend hervor.

1.6.2. Risikomanagementprozess

Wie sich in der vorhergehenden Sektion 1.6.1. gezeigt hat, existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Begriffsdefinitionen für operationelle Risiken. Ebenso vielfältig bzw. differenziert lässt sich der in der Theorie und Praxis etablierte Risikomanagementprozess beschreiben und abbilden. Die Unterschiede äussern sich in der Anzahl und Charakteristika bzw. Bezeichnung der einzelnen Prozessschritte, wie Tabelle 2 aufzeigt.³⁵

Tabelle 2: Risikomanagementprozesse in der Industrie und Finanzdienstleistungsbranche im Vergleich

Handbook of Risk Management: Risk Management	NASA: Risk Management Functions	RAMP: Risk Analysis and Management for Projects	E. Vaughan: Risk Management Process	R. Hötscher: Industrielles Risikomanagement	H. Geiger: Risikomanagement bei Banken
1. Decide Risk Mgmt Objective			1. Determine Objectives		
2. Risk Analysis				1. Risikoanalyse	
3. Risk Identification and Estimation	1. Identify Risk Issues and Concerns	1. Risk Identification	2. Identifying Risks	2. Risiko-identifikation	1. Erkennen und Verstehen der Risiken
4. Evaluate Impact on Organization	2. Analysis: Evaluate and Classify Risks	2. Risk Analysis: Financial Evaluation	3. Evaluation Risks	3. Risiko-bewertung	2. Registrieren und Bewerten der Risiken
5. Risk Handling: Method and Decision	3. Make Risk Decision	3. Risk Mitigation	4. Considering Alternatives and Treatment	4. Aktive & Passive Steuerungsmethoden	3. Steuerung der Risiken
		4. Go/No Go Decision	5. Implementing the Decisions		
6. Periodically Monitor	4. Track: Mitigation Actions	5. Control of Risks	6. Evaluating and Reviewing		4. Kontrolle der Risiken
		6. Process Close Down			5. Gestaltung der Systeme

Quelle: Piaž, 2002, S. 24

³³ Die drei Säulen des Basel II Rahmenwerks werden in Sektion 2.4.3.4.3. kurz andiskutiert.

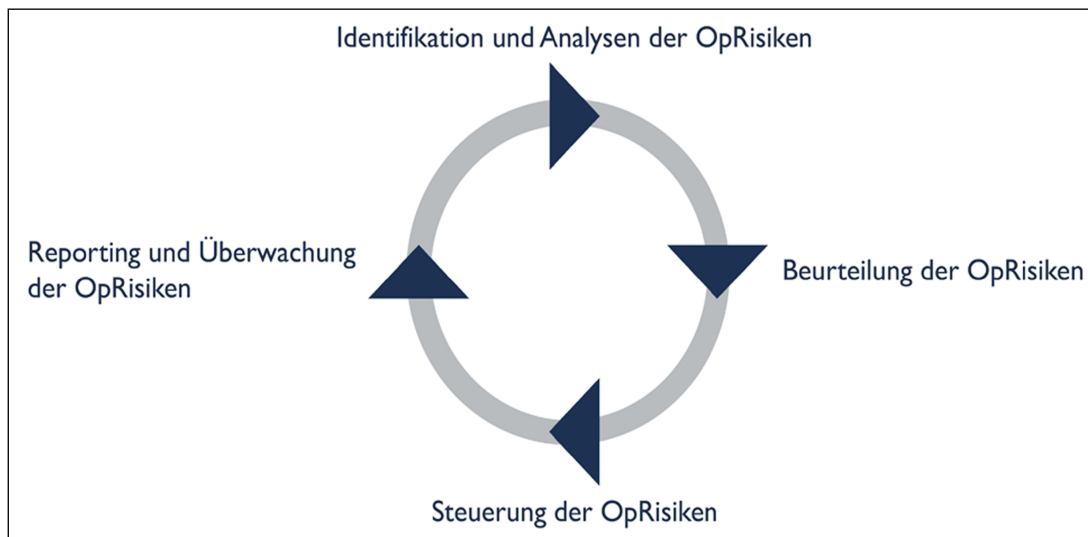
³⁴ Vgl. von Pföstl, 2005, S. 72.

³⁵ Vgl. Wiederkehr/Züger, 2010, S. 17.

Diese ausgewählten Risikomanagementprozesse aus Industrie und Finanzdienstleistungsbranche beschreiben die Identifikation und Bewertung bzw. Beurteilung von Risiken deckungsgleich, man erkennt jedoch bedeutende Unterschiede bei der Vorbereitungs- und Kontrollphase, welche bei manchen Konzepten gar nicht berücksichtigt werden. Des Weiteren wird die konkrete Umsetzung der abgeleiteten Massnahmen teilweise als separate Phase ausgewiesen.³⁶

Um eine einheitliche Definition bzw. Beschreibung des Risikomanagementprozesses zu schaffen, definiert nachfolgende Abbildung 2 den Risikomanagementprozess der vorliegenden Arbeit, welcher im allgemein theoretischen Teil aus fachlicher Sicht im Detail erläutert wird.

Abbildung 2: Risikomanagementprozess für operationelle Risiken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte, 2006, S. 2

Demnach ist der Risikomanagementprozess ein Regelkreislauf bestehend aus folgenden Prozessschritten: Identifikation und Analyse von OpRisiken, Beurteilung der OpRisiken, Steuerung der OpRisiken und Reporting/Überwachung der OpRisiken. In der bankwirtschaftlichen Praxis dient dieser Prozess als ablaufsorganisatorische und fachliche Vorgehensweise zum Management von (operationellen) Risiken.

³⁶ Vgl. Piaž, 2002, S. 24 f.

1.6.3. Bank und Zweigniederlassung

Die Begriffsbestimmungen von Bank und Zweigniederlassung beschränken sich auf deren Begriffe im engeren Sinn. Resultierend hieraus werden für die jeweiligen Begriffsbestimmungen die Legaldefinitionen bzw. die in den jeweiligen Rechtsordnungen enthaltenen Beschreibungen dieser Begriffe herangezogen. Dies begründet sich auf dem Faktum, dass die vorliegende Arbeit eine praxisorientierte Ausrichtung verfolgt und dessen Wertegehalt in der empirischen Untersuchung und den daraus entstehenden Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft wiederfindet.

Die Themenstellung des Dissertationsprojekts befasst sich mit österreichischen Banken, welche eine Zweigniederlassung in der Schweiz betreiben. Daraus lässt sich ableiten, dass sich in der vorliegenden Arbeit der Begriff Bank auf eine Unternehmung auf österreichischen Hoheitsgebiet bezieht und der Begriff Zweigniederlassung auf eine Unternehmung ohne eigene Rechtspersönlichkeit³⁷ in der Schweizerischen Eidgenossenschaft verweist. Die österreichischen Rechtsnormen verwenden den Begriff "Kreditinstitut" als Substitut für den Begriff "Bank" und beschreibt diesen mit der Legaldefinition im österreichischen Bankwesengesetz § 1 Kredit- und Finanzinstitute vom 30. Juli 1993.³⁸ Wie aus dieser Definition hervorgeht, ist ein Kreditinstitut eine Unternehmung, welche Bankgeschäfte³⁹ betreibt und dies in einem gewerblichen Rahmen ausübt.⁴⁰ Zu unterscheiden davon sind Finanzinstitute, welche laut § 1 Absatz 2 BWG keine Kreditinstitute im Sinne Abs. 1 sind bzw. dazu berechtigt sind Tätigkeiten wie z.B. (1) Leasinggeschäfte; (2) Beratung von Unternehmen über die Kapitalstruktur, die industrielle Strategie und in damit verbundenen Fragen sowie die

³⁷ Die Zweigniederlassung ist somit rechtlich Teil der österreichischen Mutterinstitution, welche eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt und hierbei die Zweigniederlassung in der Schweiz umfasst.

³⁸ Österreichischer Nationalrat, 1993, § 1 ff.

³⁹ Zur Auflistung aller unter den Begriff "Bankgeschäfte" fallenden Geschäfte Vgl. Österreichischer Nationalrat, 1993, § 1 Abs. 1.

⁴⁰ Kreditinstitute erfüllen zudem wichtige Transformationsfunktionen der bzw. in Finanzmärkten: Losgrössentransformation, Fristentransformation und Risikotransformation. Des Weiteren unterscheidet man grundsätzlich Commercial Banking z.B. Leistungen wie Einlagen- und Kreditgeschäft, Zahlungsverkehr, etc. und Investment Banking z.B. Leistung im Zusammenhang mit Wertpapieren und Finanzinstrumenten. Zu diesen und weiteren theoretischen Betrachtungen Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber, 2007, S. 11 ff.

Beratung und die Erbringung von Dienstleistungen auf dem Gebiet der Zusammenschlüsse und Übernahme von Unternehmen; (3) Erteilung von Handelsauskünften; (4) Erbringung von Schliessfachverwaltungsdiensten; und (5) Erbringung von Zahlungsdiensten als gewerbsmässige Haupttätigkeiten durchführen.⁴¹

Unter einer von österreichischen Banken in der Schweiz betriebenen Zweigniederlassung ist ein kaufmännischer Betrieb zu verstehen, der rechtlich Teil einer österreichischen Hauptunternehmung ist, von welcher er abhängig ist. Dieser Betrieb übt jedoch in eigenen Räumlichkeiten dauerhaft eine gleichartige Tätigkeit wie das Hauptunternehmen aus und verfügt dabei über eine gewisse wirtschaftliche und geschäftliche Unabhängigkeit.⁴² Laut der Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die ausländischen Banken in der Schweiz vom 21. Oktober 1996 gilt als ausländische Bank jedes nach ausländischem Recht organisierte Unternehmen, das (1) im Ausland eine Bewilligung als Bank besitzt; (2) in der Firma, in der Bezeichnung des Geschäftszweckes oder in den Geschäftsunterlagen den Ausdruck "Bank" oder "Bankier" verwendet; oder (3) die Banktätigkeit im Sinne von Artikel 2a der Verordnung über die Banken und Sparkassen vom 17. Mai 1972 betreibt.⁴³

Diese Banktätigkeit wird von Unternehmen - laut dem Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 sind damit Banken, Privatbankiers und Sparkassen gemeint⁴⁴ – durchgeführt, welche hauptsächlich im Finanzbereich tätig sind und insbesondere: (1) Gewerbsmässig Publikumseinlagen entgegennehmen oder sich öffentlich dafür empfehlen, um damit auf eigene Rechnung eine unbestimmte Zahl von Personen oder Unternehmen, mit denen sie keine wirtschaftliche Einheit bilden, auf irgendwelche Art zu finanzieren; oder (2) sich in erheblichem Umfang bei mehreren nicht massgebend an ihnen beteiligten Banken refinanzieren, um damit auf eigene Rechnung eine unbestimmte Zahl von Personen oder Unternehmen, mit denen sie keine wirtschaftliche Einheit bilden, auf irgendwelche Art zu finanzieren.⁴⁵ Ausgeschlossen von den Regulierungen für Banken sind demnach (1) Börsenagenten und Börsenfirmer, die nur den Handel mit Wertpapieren und die damit unmittelbar im Zusammenhang stehenden Geschäfte betreiben, jedoch keinen Bankbetrieb führen; und (2) Vermögensverwalter, Notare und Geschäftsagenten, die

⁴¹ Österreichischer Nationalrat, 1993, § 1 Abs. 2.

⁴² Vgl. Firmengründung-Schweiz.EU, 09.10.2010 (IR#5).

⁴³ Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 1996, Art. 1.

⁴⁴ Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1934, Art. 1 Abs. 1.

⁴⁵ Schweizerische Bundesrat, 1972, Art. 2a.

lediglich die Gelder ihrer Kunden verwalten und keinen Bankbetrieb führen.⁴⁶ Wird eine von österreichischen Banken betriebene ausländische Zweigniederlassung in der Schweiz tatsächlich in der Schweiz geleitet oder wickelt sie ihre Geschäfte ausschliesslich oder überwiegend in oder von der Schweiz aus ab, so muss sie sich nach schweizerischem Recht organisieren und untersteht den Bestimmungen über inländische Banken der Schweiz.⁴⁷ Ergo ist – sofern die ABV-FINMA nicht anderes vorschreibt - für ausländische Banken u.a. das eidgenössische BankG und BankV anwendbar; jedoch sind hiervon einzelne Rechtsvorschriften für ausländische Zweigniederlassungen ausgenommen, wie z.B. die Vorschriften über die eigenen Mittel (Art. 4) und die Risikoverteilung (Art. 4 bis) des BankG.⁴⁸

1.6.4. Cross-border Geschäftstätigkeit und Risiken

In der vorliegenden Arbeit ist unter dem Begriff cross-border Geschäftstätigkeit die Geschäftstätigkeit einer “lokal“ tätigen Schweizer Zweigniederlassung, welche rechtlich einer “zentral“ tätigen österreichischen Mutterinstitution angehört und in bzw. unter deren Namen in bzw. aus der Schweizerischen Eidgenossenschaft mit – österreichischen und nicht-österreichischen – natürlichen und juristischen Personen Bankgeschäfte betreibt, zu verstehen.⁴⁹ Der Ausdruck cross-border im Zusammenhang mit dem Risikobegriff soll jene bankinterne und –externe operationellen Risiken bezeichnen, welche einerseits aufgrund einer cross-border Tätigkeit einer Bank mittels einer Zweigniederlassung entstehen. Andererseits inkludiert der Ausdruck cross-border Risiken ebenso die bankfachliche Beratung von Ausländern im Inland bzw. im Land der Mutterinstitution. Wie in der Problemstellung erläutert, resultieren aus der internationalen Tätigkeit von Banken eine Vielzahl von neugeschaffenen bzw. verstärkten operationellen Risiken, welche im Speziellen mit der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit in einem neuen bzw. anderen Wirtschaftsraum in Wechselbeziehung stehen. Die vorliegende Dissertation setzt sich hierbei eine umfassende theoretische und empirische Untersuchung dieser operationellen cross-border Risiken als besonderen Schwerpunkt.

⁴⁶ Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1934, Art. 1 Abs. 3.

⁴⁷ Vgl. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 1996, Art. 1.

⁴⁸ Vgl. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 1996, Art. 3.

⁴⁹ Vgl. Eggen/Schaefer, 2013, S. 370.

1.7. Abgrenzungen des Dissertationsprojekts

1.7.1. Abgrenzungen im Zusammenhang mit operationellen Risiken

Um eine umfassende und bestmögliche Untersuchung bzw. Spezialisierung auf operationelle Risiken zu ermöglichen, werden in der vorliegenden Arbeit alle anderen Risikoarten wie z.B. Kreditrisiko, Marktrisiko, Liquiditätsrisiko, Reputationsrisiko und Strategierisiko⁵⁰ von den umfassenden theoretischen Analysen im Abschnitt I⁵¹ und empirischen Untersuchungen im Abschnitt II ausgenommen. Des Weiteren werden - mit wenigen Ausnahmen im Teil II (Allgemein theoretischer Teil) dieser Arbeit - alle Risikoarten und speziell operationelle Risiken bzw. alle Untersuchungen im Zusammenhang mit diesen Risiken aus einem bankbetriebswirtschaftlichen bzw. risikotechnischen Blickwinkel betrachtet und lassen Ausführungen zu regulatorischen Anforderungen bzw. Aspekten aussen vor.⁵² Hierbei wird das Dissertationsthema aus dem Gesichtspunkt des Risikomanagements einer Bank bearbeitet, worauf sich der festgelegte Fokus auf bankspezifische OpRisiken Problemstellungen der vorliegenden Arbeit begründet und somit andere Themenbereiche der klassischen Betriebswirtschaftslehre wie z.B. Personal, internes und externes Rechnungswesen, Marketing, Einkauf, Vertrieb, Recht etc. und derer verwandten bzw. verbundenen Thematiken exkludiert. Abgeleitet daraus sind die Sicht und die damit in Zusammenhang stehenden Themen- bzw. Problemstellungen von u.a. Investoren, Finanzmarktintermediären und -institutionen, Nationalbanken und Fischen, sowie nicht bankspezifische Rechtsvorschriften – z.B. Internationales Kartellrecht, Gesellschafts-, Arbeits- und Sozialrecht, etc. – nicht im Umfang dieses Dissertationsprojekts enthalten.

⁵⁰ Des Weiteren konzentrieren sich die Analysen und Untersuchungen auf die Risiken und deren Management im engeren Sinn d.h. es werden der Geschäftstätigkeit begleitende Faktoren wie Standort- und Infrastrukturbewertung, Gegebenheiten bzw. Anforderungen an die Personalrekrutierung, etc. nicht behandelt.

⁵¹ Diese abgegrenzten Risikoarten werden ausschliesslich in den Grundlagen des allgemein theoretischen Teils kurz andiskutiert, sind jedoch nicht Bestandteil der darauffolgenden Sektionen, Abschnitte und Teile der vorliegenden Arbeit.

⁵² Diese Abgrenzung kann basierend auf der Annahme, dass Empfehlungen der Studienteilnehmer - der empirischen Studie im Teil III der vorliegenden Arbeit - zu den einzelnen OpRisk Themenstellungen bzw. -punkten rechtliche Anforderungen bzw. Vorschriften (der Republik Österreich und Schweizerischen Eidgenossenschaft) beachten bzw. beinhalten, akzeptiert und grösstenteils kompensiert werden.

1.7.2. Abgrenzungen im Zusammenhang mit dem Risikomanagementprozess

Dem Risikomanagementprozess – welcher in der Sektion 1.6.2. definiert wird – sind die Definition bzw. Evaluation einer Risikostrategie vor- bzw. nachgelagert; diese Strategie soll eine Richtlinie für risikopolitische Entscheidungen bezüglich u.a. Risikoappetit, Limitsetzung, etc. in einer Bank darstellen. Da die Risikostrategie stark von der Art der Bank bzw. deren Geschäftsmodell abhängt, werden im allgemein theoretischen Teil keine Erläuterungen zu dieser Risikostrategie dargelegt. Laut der Meinung des Autors dieser Dissertation ist es weitaus gewinnbringender, die Bedeutung und Charakteristiken⁵³ solch einer Risikostrategie anhand unterschiedlicher Themenstellungen bzw. –punkte in der empirischen Untersuchung zu hinterfragen und anschliessend die daraus gewonnen Ergebnisse bzw. Erkenntnisse in Form von Best Practice Empfehlungen festzuschreiben. Zudem beschränkt sich die Beurteilung von operationellen cross-border Risiken im Teil III (Besonderer empirischer Teil) auf qualitative Methoden zur Messung von operationellen Risiken⁵⁴ und schliesst somit rein quantitative bzw. komplexe technisch-mathematische und statistische Risikoanalysen und Risikomodellierungen aus. Die empirische Untersuchung im Teil III und die Best Practice Empfehlungen im Teil IV dieser Arbeit beschränken sich in den darauffolgenden Prozessschritten “Steuerung der OpRisiken“ und “Reporting und Überwachung der OpRisiken“ auf die Determinierung von möglichen Alternativen zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Steuerung und zum/zur Reporting/Überwachung dieser Risiken; demzufolge enthalten beide Teile keine Beurteilung der Wirksamkeit und Kosten bzw. deren Relation zueinander (d.h. ebenso auch keine Reihung der einzelnen Alternativen nach deren Wirksamkeit bzw. Kosten) der einzelnen Steuerungs- und Reporting-/Überwachungsinstrumente.

⁵³ Im Zuge der empirischen Untersuchung werden allgemeine Empfehlungen, wie z.B. welchen Inhalt solch eine Risikostrategie haben soll, wer diese beschliesst bzw. für deren Aktualität verantwortlich ist, etc., bei den Studienteilnehmern hinterfragt.

⁵⁴ Die Einschränkung auf qualitative Messmethoden resultiert aus dem Faktum, dass eine quantitative Bewertung der operationellen Risiken z.B. mittels VaR nur möglich ist, wenn eine ausreichend grosse Datenanzahl für die Auswertungen vorliegt. Da selbst grössere Banken in Österreich bzw. die in der Schweiz tätigen österreichischen (Mittelstands)-Banken nicht solch eine Datenbasis zur Verfügung haben und daher bankenintern auch meist nur qualitative Messmethoden anwenden (können), ist es im vorliegenden Dissertationsprojekt nicht möglich eine rein quantitative Bewertung der operationellen cross-border Risiken vorzunehmen bzw. abzubilden.

1.7.3. Abgrenzungen im Zusammenhang mit den Begriffen Bank und Zweigniederlassung

Die vorliegende Arbeit beinhaltet laut den in Sektion 1.6.3. angeführten Begriffsbestimmungen zu Bank und Zweigniederlassungen keine theoretischen Analysen bzw. empirischen Untersuchungen zu anderen Arten von (Finanz)-Unternehmungen, wie z.B. Versicherungen, Wertpapierhäuser, Repräsentanzbüros ausländischer Banken, Leasingunternehmen, Vermögens- und Anlageunternehmen etc., welche nicht (rechtlich) unter die in dieser Sektion genannten Begriffe fallen bzw. diese inhaltlich tangieren. Zudem befasst sich die vorliegende Dissertation ausschliesslich mit der Konstellation von Zweigniederlassungen österreichischer Banken und schliesst somit die Konstellation bzw. Betrachtungen eines selbständigen ausländischen bzw. nach ausländischem (nicht-österreichischem) Recht organisierten Unternehmens – wie z.B. einer Tochterbank – aus. Des Weiteren ist eine Bewertung, ob die Gründung und Betreuung einer Zweigniederlassung in der Schweiz wirtschaftlich effizient, finanziell lukrativ oder rechtlich bzw. steuerlich vorteilhaft ist, nicht im Umfang der vorliegenden Arbeit.

1.7.4. Abgrenzungen im Zusammenhang mit den Begriffen Cross-border Geschäftstätigkeit und Risiken

Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich auf die Länder Österreich und Schweiz, wobei die Aktionsrichtung von Österreich in die Schweiz gewählt wird. Diese Abgrenzung exkludiert hiermit andere Länder, die Aktionsrichtung von der Schweiz nach Österreich und beinhaltet keinen Vergleich von themenbezogenen Gegebenheiten zu bzw. in Österreich. Zudem wird die Geschäftstätigkeit einer österreichischen Bank in der Schweizerischen Eidgenossenschaft mittels einem selbständigen nach Schweizer Recht organisiertem Unternehmen wie z.B. einer Tochterbank - welches sich rechtlich zur Gänze und teilweise im Besitz der österreichischen Mutterinstitution befindet – und damit verbundenen Risiken nicht in der vorliegenden Dissertation betrachtet. Wie in Sektion 1.6.4. definiert, wird in der vorliegenden Arbeit nur die Geschäftstätigkeit einer Schweizer Zweigniederlassung, welche rechtlich einer

österreichischen Mutterinstitution angehört und in bzw. unter deren Namen in bzw. aus der Schweizerischen Eidgenossenschaft mit – österreichischen und nicht-österreichischen – natürlichen und juristischen Personen Bankgeschäfte betreibt, als eine cross-border Geschäftstätigkeit verstanden und schliesst somit alle anderen Arten bzw. Definitionen von cross-border Geschäftstätigkeiten aus den Untersuchungen dieser Dissertation aus.

2. Teil II: Allgemein theoretischer Teil

2.1. Übersicht

Die im allgemein theoretischen Teil zu untersuchenden Themen und daraus hervorgehenden Resultate stellen die Basis für die im besonderen praktischen Teil durchzuführenden empirischen Untersuchungen dar. Um den hohen qualitativen Anforderungen dieser Untersuchungen in Bezug auf Aktualität, Kritikalität und Praxisorientierung bzw. -anwendbarkeit zu genügen, ist das Ziel dieses zweiten Teils eine fundamentale Expertise in den Bereichen (1) österreichische Banken in der Schweiz, (2) des Risikomanagementprozesses als Regelwerk und (3) bankspezifische bzw. operationelle (cross-border) Risiken und deren Faktoren aufzubauen. Um diese Zielsetzung zu erfüllen werden zuerst grundlegende Aspekte in Verbindung mit den am Schweizer Bankenmarkt tätigen österreichischen Banken andiskutiert. Hierbei sind eine aktuelle Bestandsaufnahme aller österreichischen Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft und ein Überblick über deren Anforderungen für (1) eine aufsichtsrechtliche Bewilligung für eine ausländische bzw. in der Schweiz ansässige Zweigniederlassung und (2) das operationelle Risikomanagement Inhalte der Analysen. Darauf folgend wird der Risikomanagementprozess, welcher als Grundlage für die Herangehensweise im OpRisk Assessment der empirischen Untersuchungen der vorliegenden Arbeit dient, holistisch beschrieben. Zudem wird die Gesamtheit bankspezifischer Risikoarten dargelegt und dabei im speziellen die Einordnung von operationellen Risiken - inklusive deren Stellung und Bedeutung innerhalb aller bankspezifischen Risikoarten - erläutert. Anknüpfend daran werden die vier Faktoren bzw. Quellen operationeller Risiken – Individuen, Prozesse, Systeme und Extern – und diesen Faktoren zugehörige Risiken mit Fokus auf den cross-border Blickwinkel umfassenden theoretischen Analysen unterzogen. Die letzteren Analysen stellen somit das Herzstück des allgemein theoretischen Teils bzw. das Ziel 1 der vorliegenden Arbeit dar und sollen die Kritikalität und Relevanz der (cross-border) OpRisiken entscheidend hervorheben und die Wahrnehmung(sbereitschaft) in international tätigen Banken stärken. Anschliessend werden grundlagentheoretische Aspekte und Konzepte im Zusammenhang mit dem Dissertationsthema diskutiert und deren Schnittstellen untereinander aufgezeigt. Zudem sollte hierbei die wissenschaftliche Einord-

nung bzw. die Forschungslücke dieser Arbeit aufgezeigt werden. Abschliessend werden in der letzten Sektion dieses Teils II Folgerungen aus den theoretischen Analysen abgeleitet.

2.2. Österreichische Banken in der Schweiz und deren aufsichtsrechtliche Anforderungen zum Geschäftsbetrieb und operationellen Risikomanagement

2.2.1. Status quo österreichischer Banken am Schweizer Bankenmarkt

Das heute weltbekannte und renommierte Schweizer Bankwesen entwickelte sich mit der zunehmenden Geldwirtschaft in den aufblühenden Städten des Spätmittelalters, welches zunächst von Lombarden, Kawertschen und Juden beherrscht wurde. Vom 14. Jahrhundert an verzichteten die Stadtrepubliken jedoch nach und nach auf deren Dienste, wodurch von einigen Städten amtliche Wechselstuben – sogenannte Stadtwechsel - auf befristete Zeit eingerichtet wurden. Andere Städte errichteten dem Seckelamt angeschlossene Verwaltungsstellen. Die vom Rat ernannten amtlichen Wechsler – z.B. Goldschmiede, Münzmeister etc. - kontrollierten das umlaufende Geld, wechselten verschiedene Währungen und vergaben Kredite.⁵⁵ Heutzutage liegt die Schweiz - mit ihren 325 Banken⁵⁶ - im internationalen Vergleich bei der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung auf Platz eins und macht weltweit die dritthöchsten Umsätze im Devisenhandel.⁵⁷ Hierbei lag im Jahre 2009 das in der Schweizerischen Eidgenossenschaft verwaltete Vermögen bei rund 5600 Milliarden Schweizer Franken. In weiterer Folge generierte der Schweizer Bankensektor u.a. hieraus rund 6,70 Prozent des gesamten Bruttoinlandsprodukts⁵⁸ des Landes im selben Jahr.⁵⁹ Ebenso ist dieser Sektor eine wichtige Einkommensquelle des Schweizer Fiskus; ein Viertel aller Unternehmenssteuern von Bund, Kantonen und Gemeinden

⁵⁵ Vgl. Historisches Lexikon der Schweiz, 09.03.2011 (IR#11).

⁵⁶ Vgl. Schweizer Nationalbank, 2009, S. 16.

⁵⁷ Vgl. Credit Suisse, 09.03.2011 (IR#13).

⁵⁸ Das Bruttoinlandsprodukt betrug im Jahre 2009 rund 536 Milliarden Schweizer Franken. Vgl. hierzu Schweizerische Eidgenossenschaft, 11.03.2011 (IR#12).

⁵⁹ Vgl. Schweizer Bankiervereinigung, 2010, S. 3.

in der Schweiz erbringen Banken; dabei zahlen sie im langjährigen Durchschnitt zwischen 10,00 und 15,00 Milliarden Schweizer Franken direkt und indirekt an die öffentliche Hand.⁶⁰ Nicht nur der Staat sondern auch die in der Eidgenossenschaft lebende Bevölkerung profitiert von ihrem beständigen Bankensektor: Im Jahr 2009 zählte der Bankensektor rund 121.000 Vollzeitstellen in der Schweiz; das sind knapp 4,00 Prozent der gesamten eidgenössischen Arbeiterschaft. Zusätzlich beschäftigen Schweizer (Gross)-Banken mehrere tausend Mitarbeiter weltweit. Neben diesen unmittelbaren Wirkungen des Sektors generiert dieser auch in anderen verwandten und branchennahen Sektoren erhebliche Beschäftigung.⁶¹

Die Bankenlandschaft in der Schweizerischen Eidgenossenschaft ist an sich sehr vielseitig; jedoch ist das Banksystem in seinen Grundzügen auf dem Modell der Universalbank aufgebaut. Ergo können alle in der Schweiz tätigen Banken u.a. die folgenden Bankdienstleistungen anbieten, was in weiterer Folge eine umfassende und breit angelegte Risikoverteilung auf möglichst verschiedene Bankgeschäfte und Kunden aus allen Wirtschaftszweigen als Vorteil mit sich bringt: (1) Kredit- bzw. Aktivgeschäft; (2) Vermögensverwaltung und Anlageberatung; (3) Zahlungsverkehr; (4) Passivgeschäft (Sparkonti, etc.); (5) Wertschriftengeschäft (Börsenhandel); (6) Emissionsgeschäft (Ausgabe von Anleihen); und (7) Finanzanalyse.⁶² Die Schweizer Nationalbank unterteilt deren zu beaufsichtigenden Banken in verschiedene Bankengruppen, welche sich an unterschiedlichsten Merkmalen, wie etwa dem Geschäftsfeld, dem geografischen Tätigkeitsgebiet oder der Rechtsform einer Bank orientiert, verzichtet aber hierbei auf die Festlegung expliziter Kriterien.⁶³ Wie aus der folgenden kurzen Auflistung dieser Bankengruppen hervorgeht, haben sich einige Bankengruppen - neben dem fundamentalen Schweizer Universalbank-Modell - ganz oder teilweise spezialisiert:

- *Kantonalbanken (Gruppe 1.00):*

Kantonalbanken sind meist in allen Geschäftsfeldern tätig, weisen aber ein ausgeprägtes Spar- und Hypothekargeschäft auf.

⁶⁰ Vgl. Credit Suisse, 09.03.2011 (IR#13).

⁶¹ Vgl. Swissworld, 11.03.2011 (IR#14).

⁶² Vgl. Schweizerische Bankiervereinigung, 11.03.2011 (IR#15).

⁶³ Vgl. Schweizer Nationalbank, 2009, S. 20.

- *Grossbanken (Gruppe 2.00):*
Grossbanken bieten grundsätzlich alle Bankgeschäfte an, insbesondere auch Investment Banking Geschäfte, wie z.B. Kapitalmarkttransaktionen, Handel mit Wertschriften, Durchführung von Geldmarktgeschäften, Financial Engineering, etc.
- *Regionalbanken und Sparkassen (Gruppe 3.00) und Raiffeisenbanken (Gruppe 4.00):*
Die Banken dieser Gruppen konzentrieren sich vorwiegend auf das klassische Zinsengeschäft mit Hypothekar- und Unternehmenskrediten einerseits und Kundengeldern in Spar- und Anlageform andererseits.⁶⁴
- *Übrige Banken (Gruppe 5.00):*
Unter diese Bankengruppe fallen neben den Privat-, Handels-, Börsen-, Kleinkredit- und andere Banken, die ausländisch beherrschten Banken. Die letztere Art von Bank (Gruppe 5.20) ist meist in allen Geschäftsfeldern tätig, diese konzentrieren sich u.a. auf die Vermögensverwaltung und das Investment Banking von ausländischen Kunden.
- *Finanzgesellschaften (Gruppe 6.00):*
Seit Anfang 1995 gibt es keine bankähnlichen Finanzgesellschaften mehr. Nach der Revision des Bankengesetzes mussten diese entweder eine Banklizenz beantragen oder sich in eine nicht dem Bankengesetz unterstellte Finanzgesellschaft umwandeln.
- *Filialen ausländischer Banken (Gruppe 7.00):*
Filialen ausländischer Banken sind vorwiegend im Investment Banking tätig; zudem erkennt man eine Konzentration auf das auslandorientierte Vermögensverwaltungsgeschäft.
- *Privatbankiers (Gruppe 8.00):*
Privatbankiers in der Schweiz sind vorwiegend als Vermögensverwalter in- und ausländischer Kunden tätig.⁶⁵

Um nun im nächsten Schritt auf österreichische Banken in der Schweiz überzuleiten, fokussieren sich die folgenden Ausführungen auf die Bankenlandschaft der Ostschweiz.

⁶⁴ Vgl. Schweizer Nationalbank, 2008, S. 20 f.

⁶⁵ Vgl. Schweizer Nationalbank, 2007, S. 21 ff.

Die Schweizerischen Eidgenossenschaft mit ihren 26 Kantonen gliedert sich in sieben Grossregionen, diese sind wie folgt: Région lémanique, Espace Mittelland, Nordwestschweiz, Zürich, Ostschweiz, Zentralschweiz und Tessin. Diese Grossregionen zeigen relativ geringe demografische und wirtschaftliche Unterschiede im Vergleich untereinander auf. Dieser Umstand begründet sich auf der Tatsache, dass diese Regionen sowohl städtische Zentren als auch ihr Umland, sowohl urbane als auch periphere Kantone umfassen (im Gegensatz etwa zur Betrachtung nach den 26 Kantonen), und somit regioneninterne Unterschiede ausgeglichen werden. Hingegen dazu manifestieren sich deutliche sprachlich-kulturelle Unterschiede sowie wichtige staats- und finanzpolitische Differenzen etwa bei der Entwicklung der Volkseinkommen oder der Steuerbelastung; bei diesen Merkmalen ist ein gewisses Ost-West-Gefälle unverkennbar. Die Region Ostschweiz ist in Bezug auf die Anzahl der Kantone und dessen Fläche – 7 Kantone und 11.521,00 Quadratkilometer – die grösste der gesamten Eidgenossenschaft.⁶⁶ Dieser letztgenannten Region kommt in der vorliegenden Dissertation eine ganz besondere Rolle zu, da alle in der Schweiz tätigen österreichischen Banken - welche die Zielgruppe dieses Dissertationsprojekts und dessen Ergebnisse darstellen - ausschliesslich dort ansässig sind.⁶⁷

Anhang 1 zeigt alle unter der schweizerischen Finanzmarktaufsichtsbehörde "FINMA" beaufsichtigten bzw. zugelassenen Banken der Grossregion Ostschweiz (Stand der Erhebungen: Januar 2011).⁶⁸ Wie aus dieser Tabelle zu entnehmen ist, sind die (1) Volksbank AG, die (2) Bank für Tirol und Vorarlberg AG, die (3) Hypo Landesbank Vorarlberg AG und das (4) Bankenhaus Jungholz AG als österreichische Banken am Schweizer Bankenmarkt tätig.⁶⁹ Die österreichischen Banken bilden hierbei einen grossen bzw. den grössten Teil der ausländischen Banken - beziehungsweise auf das Herkunftsland der Mutterinstitution - in der Grossregion Ostschweiz ab. Ergänzend hierzu zeigt die Bankenlandschaft dieser Region eine hohe Anzahl von einerseits Regionalbanken und Sparkassen und andererseits Kantonalbanken. Dessen

⁶⁶ Vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, 21.03.2011 (IR#16); finde hierbei die Definiten der Grossregion Ostschweiz: St. Gallen, Appenzell Ausser- und Innerroden, Graubünden, Glarus, Schaffhausen und Thurgau.

⁶⁷ Die einzige Ausnahme hierzu ist, wie nachfolgend nochmals näher beleuchtet wird, die Volksbank Vorarlberg; diese besitzt neben dem schweizerischen Auslandshauptsitz in St. Margrethen eine weitere Niederlassung in Basel.

⁶⁸ Der aktuelle Stand kann jederzeit über die Homepage der Eidgenössischen Finanzmarktaufsichtsbehörde "FINMA" abgefragt werden. Siehe bzw. vergleiche hierzu FINMA, 07.01.2011 (IR#17).

⁶⁹ Hierbei sind die Bank für Tirol und Vorarlberg AG und Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG in die Bankengruppe 7.00 und die Volksbank AG und das Bankhaus Jungholz AG in die Bankengruppe 5.20 laut zuvor dargelegter Bankengruppendefinition der Schweizer Nationalbank einzuordnen.

ungeachtet ist lediglich eine Privatbank und keine Grossbank⁷⁰ unter den aufgelisteten Banken vorzufinden.

Um einen grundlegenden Überblick über die in der Schweiz tätigen österreichischen Banken zu bekommen, legen folgend die Tabellen 3 und 4 die wichtigsten Unternehmens- und Finanzkennzahlen aus dem Jahr 2011 der jeweiligen Banken offen.

Tabelle 3: Unternehmens- und Finanzkennzahlen der Volksbank Vorarlberg e. Gen. und Hypo LB Vorarlberg AG aus dem Jahr 2011

	Volksbank Vorarlberg	Hypo-LB Vorarlberg
Gesellschaftsform	Genossenschaft	Aktiengesellschaft
Gründungsjahr	1888	1894
Hauptsitz	Rankweil	Bregenz
Bilanzsumme	2.440.217.000,00€	14.218.600.000,00€
Konzernergebnis	395.000,00€	61.682.000,00€
Eigenkapitalquote	13,11%	12,71%
Forderungen an Kunden	1.891.537.000,00€	8.522.000.000,00€
Mitarbeiteranzahl	496	724
Name der CH-Niederlassung	Volksbank Bodensee AG	Hypo-LB Vorarlberg
Art der CH-Niederlassung	Tochterbank	Zweigniederlassung
Ort der CH-Niederlassung(en)	St. Margrethen, Basel	St. Gallen

Quelle: Eigene Darstellung Vgl. Jahresberichte der jeweiligen Banken: Volksbank Vorarlberg e. Gen. (2011), Hypo Landesbank Vorarlberg AG (2011)

Tabelle 4: Unternehmens- und Finanzkennzahlen der Bank für Tirol und Vorarlberg AG und Raiffeisenbank Reutte e. Gen. aus dem Jahr 2011

	Bank für Tirol und Vorarlberg	Raiffeisenbank Reutte
Gesellschaftsform	Aktiengesellschaft	Genossenschaft
Gründungsjahr	1904	1898
Hauptsitz	Innsbruck	Reutte
Bilanzsumme	9.215.000.000,00€	696.000.000,00€
Konzernergebnis	53.500.000,00€	889.000,00€
Eigenkapitalquote	12,77%	15,50%
Forderungen an Kunden	6.214.000.000,00€	309.000.000,00€
Mitarbeiteranzahl	790	221
Name der CH-Niederlassung	Bank für Tirol und Vorarlberg	Bankhaus Jungholz
Art der CH-Niederlassung	Zweigniederlassung	Tochterbank
Ort der CH-Niederlassung(en)	Staad	St. Gallen

Quelle: Eigene Darstellung Vgl. Jahresberichte der jeweiligen Banken: Bank für Tirol und Vorarlberg AG (2011), Raiffeisenbank Reutte e. Gen. (2011)

Vergleicht man die vorliegenden Daten der vier österreichischen Banken, kann man folgende Gemeinsamkeiten dieser Banken erkennen: (1) Gründungsjahre der Banken liegen knapp beisammen; (2) Österreichische Mutterinstitute sind in den österreichischen Bundesländern Vorarlberg und Tirol angesiedelt; (3) Niederlassungen sind in der Ostschweiz - genau genommen im Kanton St. Gallen (mit Ausnahme der

⁷⁰ Für den Begriff "Grossbank" siehe die zuvor definierten Bankengruppen der Schweizerischen Eidgenossenschaft auf Seite 26.

Basler Niederlassung der Volksbank Vorarlberg e. Gen.) - zu finden; (4) Vergleichsweise robuste bzw. hohe Eigenkapitalquoten für die Bankenbranche; und (5) Banken sind in Bezug auf deren Mitarbeiteranzahl und Bilanz- bzw. Erfolgskennzahlen klein- bis mittelständische Banken.

Die vorliegende Dissertation untersucht ausschliesslich die Konstellation, bei welcher eine österreichische Bank mittels Zweigniederlassung am Bankenmarkt der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätig ist. Ergo haben die Bank für Tirol und Vorarlberg AG und Hypo Landebank Vorarlberg AG die bedeutende Rolle in diesem Dissertationsprojekt inne, da sie im besonderen praktischen Teil die Zielgruppenbanken und unter allgemein-holistischen Gesichtspunkten die Interessenten der Untersuchungsergebnisse bzw. –erkenntnisse dieser Dissertation darstellen.

2.2.2. Aufsichtsrechtliche Anforderungen der eidgenössischen FINMA für die Bewilligung zum Geschäftsbetrieb einer (ausländischen) Bank in der Schweiz

Die Bewilligung zum Geschäftsbetrieb, welche von der eidgenössischen FINMA erteilt wird, ist an taxative aufsichtsrechtliche Anforderungen geknüpft und rechtsverbindlich in den folgenden Gesetzen bzw. Verordnungen in der Schweizer Rechtsordnung eingebettet:⁷¹ (1) Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (im Folgenden BankG - Stand 01. Januar 2011); (2) Verordnung über die Banken und Sparkassen (im Folgenden BankV - Stand 01. Januar 2010); und (3) Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die ausländischen Banken in der Schweiz (im Folgenden ABV-FINMA - Stand 21. Oktober 1996). Die letztere Verordnung ist ausschliesslich für ausländische Banken relevant bzw. anzuwenden. Die Einreichunterlagen für die Bewilligung bei der FINMA müssen einen bestimmten Inhalt aufweisen, jedoch nicht ein bestimmtes bzw. vorgegebenes Format einhalten. Als Leitlinie für diese Bewilligungsunterlagen hat die FINMA die sogenannten "Wegleitungen für Bewilligungsgesuche" erlassen, welche einerseits für inländische Banken und Effekten-

⁷¹ Hierbei ist zu bemerken, dass sich diese Sektion ausschliesslich mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen (in Form von Gesetzen und Verordnungen) zur Bewilligung eines Geschäftsbetriebes befasst und alle weiteren bankrechtlichen Anforderungen aussen vor lässt.

händler und andererseits für Zweigniederlassungen und Vertretungen ausländischer Banken und Effekthändler in der Schweiz ihre Ausführung finden.

Grundlegend bedarf die Bank zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit einer Bewilligung der FINMA; die Bank darf hierbei nicht ins Handelsregister eingetragen werden, bevor diese Bewilligung erteilt ist.⁷² Diese Bewilligung wird erteilt, falls die folgenden Voraussetzungen laut Artikel 3 Absatz 2 BankG erfüllt sind: (Lit. a) die Bank in ihren Statuten, Gesellschaftsverträgen und Reglementen den Geschäftskreis genau umschreibt und die ihrer Geschäftstätigkeit entsprechende Verwaltungsorganisation vorsieht; wo der Geschäftszweck oder der Geschäftsumfang es erfordert, sind besondere Organe für die Geschäftsführung einerseits und für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle andererseits auszuscheiden und die Befugnisse zwischen diesen Organen so abzugrenzen, dass eine sachgemässe Überwachung der Geschäftsführung gewährleistet ist; (Lit. b) die Bank das vom Bundesrat festgelegte voll einbezahlte Mindestkapital ausweist; (Lit. c) die mit der Verwaltung und Geschäftsführung der Bank betrauten Personen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten; (Lit. c^{bis}) die natürlichen und juristischen Personen, welche direkt oder indirekt mit mindestens 10,00 Prozent des Kapitals oder der Stimmen an der Bank beteiligt sind oder deren Geschäftstätigkeit auf andere Weise massgebend beeinflussen können (qualifizierte Beteiligung), gewährleisten, dass sich ihr Einfluss nicht zum Schaden einer umsichtigen und soliden Geschäftstätigkeit auswirkt; (Lit. d) die mit der Geschäftsführung der Bank betrauten Personen an einem Ort Wohnsitz haben, wo sie die Geschäftsführung tatsächlich und verantwortlich ausüben können.⁷³ Zudem kann die FINMA laut Artikel 3^{bis} BankG die Bewilligung zur Errichtung einer Bank, die nach schweizerischem Recht organisiert werden soll, auf die jedoch ein beherrschender ausländischer Einfluss besteht, wie auch die Bewilligung zur Errichtung einer Zweigniederlassung sowie zur Bestellung eines ständigen Vertreters einer ausländischen Bank zusätzlich von zwei weiteren Voraussetzungen abhängig machen.⁷⁴ Zur Vervollständigung zum BankG enthält die BankV ergänzende Angaben zu den Punkten Mindestkapital (Art. 4 BankV), Gegenrecht

⁷² Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1934, Art. 3, Abs. 1.

⁷³ Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1934, Art. 3, Abs. 2.

⁷⁴ Diese Voraussetzungen sind lit. a.) von der Gewährleistung des Gegenrechts durch die Staaten, in denen die Ausländer mit qualifizierten Beteiligungen ihren Wohnsitz oder Sitz haben, sofern keine anderslautenden internationalen Verpflichtungen entgegenstehen; und lit. b.) von der Verwendung einer Firma, die nicht auf einen schweizerischen Charakter der Bank hinweist oder darauf schliessen lässt. Vgl. Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1934, Art. 3^{bis}.

(Art. 5 BankV) und Angaben über die mit der Verwaltung und Geschäftsführung betrauten Personen sowie über die Inhaber einer qualifizierten Beteiligung (Art. 6 BankV).⁷⁵

Additiv zu dieser grundlegenden Gesetzesbestimmung kann man die aufsichtsrechtlichen Anforderungen für eine Bankenbewilligung durch die FINMA in organisatorische und personelle Voraussetzungen unterteilen:

Zu den organisatorischen Punkten zählen folgende Anforderungen laut schweizerischer BankV: (1) Genaue Umschreibung des Geschäftszweiges (Art. 7 BankV); (2) Funktionelle wie personelle Trennung der strategischen Aufsicht und Leitung von der Operationellen (Art. 8, Abs. 2 BankV); (3) Mindestens drei Personen im strategischen Aufsichts- und Leitungsorgan (Art. 8, Abs. 1 BankV); (4) Funktionentrennung bzw. Chinese Walls zwischen Handel, Vermögensverwaltung und Abwicklung (Art. 9 BankV); und (5) Vorgaben für das Risikomanagement⁷⁶ (Art. 9 BankV).⁷⁷

Zu den personellen Punkten zählen Art. 3 Abs. 2 lit. c und c^{bis} BankG⁷⁸ und Art. 3 f Abs. 1 BankG⁷⁹, welche sich mit der Gewähr einer einwandfreien Geschäftsführung einer Bank befassen.⁸⁰

Zusätzlich zu den bereits aufgezählten Bewilligungsvoraussetzungen ergänzt die "Schweizer Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die ausländischen Banken in der Schweiz" Vorgaben für die Bewilligungspflicht und Bewilligungsvoraussetzungen für die betreffenden ausländischen Banken. Hierbei besteht eine Bewilligungspflicht für eine ausländische Bank laut Art. 2 Abs. 1 der zuvor genannten Verordnung, wenn sie in der Schweiz Personen beschäftigt, die für sie dau-

⁷⁵ Schweizerische Bundesrat, 1972, Art. 4 ff.

⁷⁶ Für weiterführende Beschreibungen zu den aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das operationelle Risikomanagement siehe Sektion 2.2.3.

⁷⁷ Schweizerische Bundesrat, 1972, Art. 7 ff.

⁷⁸ Siehe folgend genannte Rechtsquellen: lit. c.) die mit der Verwaltung und Geschäftsführung der Bank betrauten Personen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten; lit. c.^{bis}) die natürlichen und juristischen Personen, welche direkt oder indirekt mit mindestens 10,00 Prozent des Kapitals oder der Stimmen an der Bank beteiligt sind oder deren Geschäftstätigkeit auf andere Weise massgebend beeinflussen können (qualifizierte Beteiligung), gewährleisten, dass sich ihr Einfluss nicht zum Schaden einer umsichtigen und soliden Geschäftstätigkeit auswirkt. Vgl. Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1934, Art. 3 Abs. 2.

⁷⁹ Siehe folgend genannte Rechtsquelle: Abs. 1) Die mit der Geschäftsführung einerseits und der Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle andererseits betrauten Personen der Finanzgruppe oder des Finanzkonglomerats müssen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten. Vgl. Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1934, Art. 3f, Abs. 1.

⁸⁰ Vgl. Reimann, 2010, S. 16 f.

ernd und gewerbsmässig in der Schweiz oder von der Schweiz aus: (Lit. a) Geschäfte abschliessen, Kundenkonten führen oder sie rechtlich verpflichten (Zweigniederlassung); und (Lit. b) in anderer Weise als nach Buchstabe a tätig sind, namentlich indem sie Kundenaufträge an sie weiterleiten oder sie zu Werbe- oder anderen Zwecken vertreten (Vertretung).⁸¹ Die in Art. 4 enthaltenen Bewilligungsvoraussetzungen betreffen folgende Bereiche: (1) Finanzielle Mittel und qualifiziertes Personal; (2) ausländische Aufsichtsbehörde; (3) Bewilligungsvoraussetzungen laut Schweizer BankG; und (4) Voraussetzung für Eintragung in das eidgenössische Handelsregister.⁸² Sind diese in Art. 4 genannten Bewilligungsvoraussetzungen gegeben, muss die Zweigniederlassung der ausländischen Bank, nachdem die FINMA die Bewilligung zu ihrer Errichtung erteilt hat, ins Handelsregister der Schweizerischen Eidgenossenschaft eingetragen werden.⁸³

Wie Eingangs in dieser Sektion erwähnt, gibt die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht Wegleitungen für Bewilligungsgesuche aus, um die Vorbereitung eines Bewilligungsgesuchs für Banken und Effekthändler sowie diverse Meldepflichten für bereits unter diesem Titel bewilligte Institute zu erleichtern und eine effiziente Arbeitsweise zu ermöglichen.⁸⁴ Diese Einreichunterlagen für Bewilligungen für Zweigniederlassungen und Vertretungen ausländischer Banken und Effekthändler in der Schweiz, welche im Anhang 2 im Detail aufgelistet sind, müssen folgende Themenbereiche abdecken: (1) Allgemeine Angaben zum Zweck der Geschäftseröffnung, vorgesehene Geschäftsaktivität, Wohnsitz/Domizil in der Schweiz und Struktur und Organisation der ausländischen Bank; (2) Angaben zu direkten und indirekten Beteiligungen; (3) Informationen über die für die Geschäftsleitung der Zweigniederlassung oder der Vertretung verantwortlichen Personen; (4) Details zu Reglementen und zur inneren Organisation der Bank (5) Erläuterungen zum Geschäftsplan; (6) Auskünfte zur aufsichtsrechtlichen Prüfgesellschaft; (7) Angaben zum Gegenrecht und (konsolidierte) Aufsicht; und (8) Anforderungen zu den allgemeinen Beilagen.⁸⁵ Um den qualitativen Anforderungen der FINMA für die Einreichunterlagen zu genügen, haben sich u.a. Schweizer Rechtsanwaltskanzleien auf die Begleitung von Bewilligungsver-

⁸¹ Vgl. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 1996, Art. 2. Abs. 1.

⁸² Vgl. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 1996, Art. 4.

⁸³ Vgl. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 1996, Art. 5.

⁸⁴ Vgl. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 04.05.2011 (IR#21).

⁸⁵ Vgl. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 04.05.2011 (IR#21).

fahren für Banken spezialisiert und bringen in Sachen Umfang, Form und Inhalt Erfahrungswerte und Best Practice Standards aus früheren Verfahren ein.

Wie aus dieser Sektion ersichtlich wird, sind die aufsichtsrechtlichen Anforderungen für eine Bewilligung zum Geschäftsbetrieb einer ausländischen Bank in der Schweiz sehr stringent und umfangreich festgeschrieben und erfordern eine umfassende und intensive Vorbereitung seitens einer ansuchenden Bank.

2.2.3. Aufsichtsrechtliche Anforderungen der eidgenössischen FINMA für das operationelle Risikomanagement

In den aufsichtsrechtlichen Anforderungen der eidgenössischen FINMA für die Bewilligung zum Geschäftsbetrieb einer Bank sind die Anforderungen an das Risikomanagement bzw. dessen Organisation bereits enthalten. Wie in der vorangegangenen Sektion niedergeschrieben, beinhaltet Art. 9 BankV spezielle organisatorische Anforderungen für das Risikomanagement einer in der Schweiz tätigen Bank.

Hierbei muss eine Bank, neben der Funktionstrennung zwischen Handel, Vermögensverwaltung und Abwicklung, die Grundzüge des Risikomanagements sowie die Zuständigkeit und das Verfahren für die Bewilligung von risikobehafteten Geschäften in einem Reglement oder in internen Richtlinien regeln. Dabei muss sie insbesondere Markt-, Kredit-, Ausfall-, Abwicklungs-, Liquiditäts- und Imagerisiken sowie operationelle und rechtliche Risiken erfassen, begrenzen und überwachen. Zudem ist die interne Dokumentation der Bank über die Beschlussfassung und Überwachung der mit Risiko verbundenen Geschäfte so auszugestalten, dass sie der Prüfgesellschaft erlaubt, sich ein zuverlässiges Urteil über die Geschäftstätigkeit zu bilden. Eine weitere wichtige aufsichtsrechtliche Anforderung ist die Einrichtung eines wirksamen internen Kontrollsystems, welche insbesondere eine von der Geschäftsführung unabhängige Interne Revision bestellt.⁸⁶ Des Weiteren empfiehlt sich die Installation eines Whistle-Blowing Systems; das Schweizer Recht sieht für dessen bankinterne Ausgestaltung bzw. Implementierung jedoch keine ausdrücklichen rechtlichen Mindestanforderungen vor.⁸⁷ Abgesehen davon ergibt sich für Banken jedoch eine impli-

⁸⁶ Schweizerische Bundesrat, 1972, Art. 9.

⁸⁷ Vgl. Rieder, 2013, S. 1.

zite Pflicht zur Implementierung eines Whistle-Blowing Systems, insbesondere durch Art. 716 a Abs. 1 des Obligationenrechts. Art. 716 a Abs. 1 Ziffer 1-3 und 5 des Obligationenrechts verlangt sowohl die Gewährleistung einer wirksamen internen Kontrolle, als auch die zweckmässige Organisation der Risikomanagement und Compliance-Funktion. Hierbei müssen alle zumutbaren Schritte und Massnahmen ergriffen werden, um einerseits Verstösse in der eigenen Verantwortungssphäre zu verhindern und andererseits auf Verstösse angemessen reagieren zu können; hierzu zählt u.a. auch die Implementierung eines funktionsfähigen Whistle-Blowing Systems. Daher besitzt ein solches System neben einer wichtigen Risikoidentifikationsfunktion, eine Reputationssicherungs-, Compliance- und Qualitätssicherungsfunktion, welches somit eine bedeutende Rolle im Sinne von guter Corporate Governance einnimmt.⁸⁸ Zusätzlich zu diesen organisatorischen Anforderungen müssen operationelle Risiken laut dem Regelwerk Basel II in der Säule 1 mit regulatorisch-anerkannten Eigenmitteln⁸⁹ unterlegt werden.⁹⁰ Die nationale Umsetzung dieses Rahmenwerks des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht in der Schweizerischen Eidgenossenschaft wurde durch die Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effekthändler⁹¹ realisiert; die Vorschriften für die Eigenmittel hinterlegung für operationelle Risiken werden hierbei in Kapitel 5 dargelegt. Dieses Kapitel beinhaltet die aufsichtsrechtliche Definition von OpRisiken, Spezifikationen zu Erfolgsindikatoren⁹² und die drei möglichen Eigenmittelerfordernis-Berechnungsansätze Basisindikatoransatz, Standardansatz und institutsspezifische Ansätze.⁹³ Zusätzlich zu diesen quantitativen Anforderungen des Regelwerks Basel II müssen eine Vielzahl an qualitativen Anforderungen in Banken abgedeckt sein, welche in Abhängigkeit vom angewandten Eigenmittelerfordernis-Berechnungsansatz, die Höhe der Eigenmittelerfordernis und dem Ausmass der Auslands- bzw. cross-border Tätigkeit steht; siehe hierzu Anhang 3 der vorliegenden Arbeit. Laut dieser Abbildung gehören u.a. folgende Themen zu den grundlegenden bzw. allgemeinen quantitativen Anforderungen im Management von OpRisiken:

⁸⁸ Vgl. Rieder, 2013, S. 2 f.

⁸⁹ Bei ausländischen Zweigniederlassungen wird diese Eigenmittelunterlegung auf konsolidierter Ebene bzw. Mutterinstitutionsebene berechnet und durchgeführt.

⁹⁰ Für weiterführende Beschreibungen zum Regelwerk Basel II siehe Sektion 2.4.3.4.3.

⁹¹ Vgl. Schweizerische Bundesrat, 2006, Art. 1 ff.

⁹² Ausschliesslich für die folgenden zwei Berechnungsansätze für operationelle Risiken laut Regelwerk Basel II relevant: Basisindikator- und Standardansatz.

⁹³ Vgl. Schweizerische Bundesrat, 2006, Art. 77 ff.

- Einbindung und Rolle des Aufsichtsrats und der Internen Revision.
- Pflichten bezüglich Identifikation und Beurteilung von Aktivitäten, Produkten, Prozessen und Systemen.
- Überwachung des operationellen Risikoprofils.
- Notfalllösungen bei schwerwiegenden Beeinträchtigungen der normalen Geschäftstätigkeit.⁹⁴

Ergänzend hierzu sind bei der Verwendung des Standardansatzes und signifikanter Auslandstätigkeit einer Bank zusätzlich folgende Themen in den Spezialanforderungen enthalten:

- Systematische Daten- bzw. Verlustdatensammlung.
- Integration von Beurteilungs- und Anreizsystemen in Banken.
- Anforderungen an das Reporting und die bankinterne Dokumentation.
- Sicherstellung der Einhaltung dokumentierter Grundsätze, Kontrollen und Verfahren.⁹⁵

Wie in den Abgrenzungen der vorliegenden Dissertation in Sektion 1.7.1. beschrieben, werden operationelle Risiken bzw. alle Untersuchungen im Zusammenhang mit diesen Risiken aus einem bankbetriebswirtschaftlichen bzw. risikotechnischen Blickwinkel betrachtet und lassen Ausführungen zu regulatorischen Anforderungen bzw. Aspekten für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken aussen vor.

2.3. Risikomanagementprozess als Regelkreislauf

2.3.1. Übersicht

Voranehend an jedes unternehmerische Handeln steht im Regelfall bzw. Idealfall das Aufsetzen eines gut durchdachten und in sich konsistenten Prozesses, welcher das Handeln einzelner Mitarbeiter für die Unternehmensführung steuer- und kontrollierbar(er) machen soll. Der Risikomanagementprozess bildet hierzu die Grundlage für eine strukturierte Vorgehensweise bzw. Prozessbeschreibung im Umgang mit unternehmerischen Risiken, beginnend mit der Identifikation bis hin zum Reporting

⁹⁴ Vgl. PwC, 2007, S. 53.

⁹⁵ Vgl. EBK, 2006, S. 12.

und der Überwachung von diesen auf Banken wirkenden Risiken. Wie in der Sektion 1.6.2. aufgezeigt, lässt sich dieser kontinuierliche Prozess in den unterschiedlichsten Varianten in Unternehmen und Institutionen wiederfinden. Dennoch verfolgt jeder Ansatz des Risikomanagementprozesses grundsätzlich den gleichen Grundgedanken und ein einheitliches Ziel: Unternehmerische Risiken zu identifizieren bzw. analysieren, diese im nächsten Schritt zu bewerten bzw. beurteilen und auf Grundlage dessen nachhaltig und wirtschaftlich effizient zu steuern. Der Risikomanagementprozess, welcher als ein Kreislauf abgebildet wird, schliesst mit der Durchführung eines effektiven Reportings und einer akkuraten Überwachung der Risiken und des gesamten Prozesses selbst ab und beginnt simultan von vorn.⁹⁶ Dieser kontinuierliche Kreislaufprozess erfolgt innerhalb des regulären Betriebsablaufs – ist somit als ein integraler Bestandteil und nicht isoliert zu betrachten⁹⁷ - im Zusammenspiel zwischen den operativen Organisationseinheiten, dem Unternehmensmanagement sowie einer koordinierenden Risikomanagement-Institution.⁹⁸ Der kreislaufförmige Ansatz führt dazu, dass Erkenntnisse eines Durchlaufs den Input für weitere Durchläufe bilden. Alle Prozessschritte dieses Prozesses müssen regelmässig und wiederkehrend durchlaufen und können nicht nur einmal wahrgenommen werden, was zu einer selbstinjizierten und permanenten Verbesserung des Prozesses führt bzw. beiträgt. Eine aktive Auseinandersetzung mit bestehenden, neuen und potentiellen Risiken und Chancen wird hierbei deutlich erhöht.⁹⁹ Es ist zudem von grosser Wichtigkeit diesen Prozess sehr flexibel zu gestalten, um Umfeldveränderungen abbilden bzw. berücksichtigen zu können, da sich die Risikostruktur einer Unternehmung fortlaufend verändert. Ergo soll anhand eines wirkungsvollen und unternehmensspezifischen Risikomanagementprozesses das gesamte bankbetriebliche Risiko als Steuerungsgrösse operationalisiert werden.¹⁰⁰

2.3.2. Identifikation und Analysen der OpRisiken

Der Kreislauf beginnt mit dem Prozessschritt "Identifikation und Analysen von OpRisiken". Im ersten Teil dieses Prozessschritts macht sich die Risikoidentifizierung zur

⁹⁶ Vgl. Deloitte, 2006, S. 2.

⁹⁷ Vgl. Wiederkehr/Züger, 2010, S. 17.

⁹⁸ Vgl. Martin/Bär, 2002, S. 89.

⁹⁹ Vgl. Kempe, 2004, S. 21.

¹⁰⁰ Vgl. Fiege, 2006, S. 96 f.

Aufgabe, alle das Unternehmen betreffenden Entwicklungen mit Zielabweichungspotential zu erkennen und systematisch zu erfassen.¹⁰¹ Zur Risikoidentifikation soll eine Systematik von Risikofaktoren¹⁰² verwendet werden, welche nicht zwangsläufig trennscharf sein müssen. Ihr Zweck ist vielmehr in der Gewährleistung einer umfassenden Risikoidentifikation zu sehen. In der Praxis besteht eine Vielzahl verschiedener Risikosystematiken, jedoch sollte diese auf die jeweilige Unternehmensart und Branche zugeschnitten werden, damit diese auch unternehmensindividuell ausgerichtet implementiert wird.¹⁰³ Da alle folgenden Prozessschritte auf diesen Ersten aufbauen bzw. basieren, ist der Einfluss dieses Teils des ersten Prozessschritts auf den gesamten Risikomanagementprozess erheblich und wird dadurch auch massgeblich gestaltet.¹⁰⁴ Nicht zuletzt aus diesem Grund strebt dieser Teil eine möglichst permanente, rechtzeitige, schnelle, vollständige und wirtschaftliche Erfassung aller Gefahrenquellen, Schadensursachen und Störpotentiale, welche Einfluss auf das Zielsystem des Unternehmens haben, an.¹⁰⁵ In der Literatur werden zahlreiche Instrumente zur Risikoidentifikation genannt, wie z.B. Brainstorming, Checklisten, Fehlerbaum-, Sensitivitäts-, und Nutzwertanalysen, Frühwarnsysteme, etc., wobei die Wahl der adäquaten Methode insbesondere vom speziellen Risikoprofil des Unternehmens sowie der Branche abhängig ist. Letztlich kann keine Methode eine vollständige Risikoerkennung gewährleisten, da alle Vor- und Nachteile aufweisen und somit nur eine Kombination von mehreren Risikoidentifikationsmethoden eine effiziente Lösung bietet.¹⁰⁶ Auf den Teil der Risikoidentifikation folgt unmittelbar eine umfassende und tiefgreifende Analyse der Risiken. Hierbei ist es das Ziel, die identifizierten Risiken hinsichtlich ihrer Ursachen-Wirkungs-Beziehung, Sensitivitäten und Bedeutung für das Unternehmen zu untersuchen. Ebenso ist die Kenntnis der Risikostruktur bzw. des Zusammenhangs von Risiken von grosser Bedeutung, da das Eintreten bestimmter Risiken die Ursache für weitere Risiken darstellen kann.¹⁰⁷ Die Risikoanalyse soll somit zur Beschreibung und Spezifikation von einzelnen Risiken und deren (Aus-) Wirkungen bzw. Entwicklung in den unternehmerischen Risikobe-

¹⁰¹ Vgl. Wöbking, 2010, S. 9.

¹⁰² Eine praxisorientierte Beispieldarstellung für solch eine Systematisierung wäre z.B. Differenzierung - anhand Ursachen von Risiken - in strategische und operative Risiken; hieraus lassen sich Wirkungen aus diesen Risiken anhand ihrer Erfolgspotential-, Bilanz-, und Liquiditätswirksamkeit systematisieren.

¹⁰³ Vgl. Wieben, 2004, S. 167 f.

¹⁰⁴ Vgl. Czaja, 2009, S. 90.

¹⁰⁵ Vgl. Burger/Buchhart, 2002, S. 32.

¹⁰⁶ Vgl. Kühnel, 2009, S. 20 f.

¹⁰⁷ Vgl. Zloch, 2007, S. 176.

reichen dienen. Dazu ist eine systematisierte Risikobetrachtung in den verschiedensten (internen) Organisationseinheiten und (externen) Marktbereichen vonnöten.¹⁰⁸ Nachdem die Auswahl der richtigen Risikosteuerungsmassnahmen nur gelingen kann, wenn eine exakte und fehlerfreie Ursachenanalyse erfolgt ist, besitzt die Risikoanalyse - neben der Aufklärungsfunktion - eine grosse Bedeutung im Hinblick auf die Auswahl der geeignetsten Instrumente zur Risikobewältigung bzw. -steuerung.¹⁰⁹

2.3.3. Beurteilung der OpRisiken

Als zweiten Prozessschritt "Beurteilung der OpRisiken" wird die möglichst vollständige und kontinuierliche qualitative Beurteilung bzw. quantitative Bewertung der Folgewirkung der einzelnen - im ersten Prozessschritt identifizierten bzw. analysierten - Risiken verstanden, was auch als "Risk-Exposure bzw. Risikoexposure" bezeichnet wird.¹¹⁰ Die Beurteilung bzw. Bewertung der Risiken erfolgt meist mittels des Erwartungswerts, welcher sich aus der Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeiten mit dem Schadensausmass¹¹¹ ergibt. Das Ziel dieser Risikomessung ist es, die Risiken hinsichtlich ihres Gefährdungspotentials in eine Rangordnung zu bringen, sowie ein unternehmensindividuelles Risikoportfolio bzw. eine Risikolandkarte abzubilden. Aus diesen gesammelten Daten ist es möglich eine aussagekräftige Information über die Risikolage eines Unternehmens zu generieren,¹¹² welche für das Unternehmen selbst, dessen Eigentümer, mögliche zukünftige Investoren und regulatorische Finanzaufsichtsbehörden von sehr grossem Interesse ist. Für die quantitative Bewertung von operationellen Risiken steht eine breite Palette an mathematisch-statistischen Analysemethoden bzw. Kennzahlen zur Verfügung, u.a. Korrekturverfahren, Sensitivitätsanalysen, Monte-Carlo-Simulation, etc.¹¹³ Hierbei steht die Gefahr von negativen Abweichungen vom Erwartungswert bei Banken im Fokus, was in der Dominanz von einseitiger Risikomasse (sogenannte Down-Side-Risikomasse) gegenüber von zweiseitiger Risikomasse (Streuungsmasse) wie Standardabweichung bzw. Varianz resultiert. Als zentrale Messgrösse hat sich hierbei der Value-at-

¹⁰⁸ Vgl. Moos/Peters, 2008, S. 88.

¹⁰⁹ Vgl. Czaja, 2009, S. 91.

¹¹⁰ Vgl. Fleischer, 2009, S. 18.

¹¹¹ In der Literatur werden ebenfalls Begriffe wie z.B. Risikopotenzial und Tragweite anstatt bzw. neben Schadensausmass verwendet.

¹¹² Vgl. Romeike, 2005, S. 27 f.

¹¹³ Vgl. Heinrich, 2006, S. 120.

Risk (VaR) in der Finanzbranche weitgehend etabliert und findet – aufgrund seiner breitgestreuten Modifikationsmöglichkeiten - vielseitige Anwendung in verschiedensten fachlichen Bereichen.¹¹⁴ In seiner allgemeinsten Formulierung beschreibt er den in Geldeinheiten ausgedrückten maximalen Verlust einer Position oder Portfolios, der ausgehend vom aktuellen Marktwert innerhalb eines festgelegten Zeitraums unter normalen Marktbedingungen mit einem gegebenen Konfidenzniveau nicht überschritten wird.¹¹⁵ Aufgrund dessen, dass nicht jedes Risiko finanziell bewertet werden kann, besteht ebenfalls die Möglichkeit, Risiken auf qualitative Weise zu beurteilen. Dies kann z.B. mittels dem Reputations-, Compliance-, Gesundheits- und Sicherheitsrisiko oder dem Aufwand - der durch das Management betrieben werden muss - um die Situation bei realisierten Risiken zu kontrollieren, vorgenommen werden.¹¹⁶ Zur qualitativen Beurteilung von operationellen Risiken finden unterschiedlichste Messmethoden ihre Anwendung, u.a. Scoring bzw. Rating, ABC-Analysen, Nutzwertanalysen, Fragenkataloge, Checklisten etc.¹¹⁷ Diese Bewertungen erfolgen jedoch keineswegs nur nach objektiven bzw. mathematisch-deduktiven Überlegungen. Vielmehr sind diese abhängig von subjektiven Beurteilungen, weshalb die evaluierten Risiken aller Ebenen in den jeweils zuständigen Gremien ausführlich diskutiert werden sollten.¹¹⁸ Ergo wird in diesem Prozessschritt das zuvor beschriebene gesamtheitliche Risk-Exposure des Unternehmens – welches grundlegend für den folgenden Prozessschritt ist – determiniert, was in der Praxis als eine der grössten Hausforderungen bzw. Schwierigkeiten im (operationellen) Risikomanagement darstellt.

2.3.4. Steuerung der OpRisiken

Folgend auf die Bewertung bzw. Beurteilung von Risiken und der daraus resultierenden Determinierung des Gesamtrisikoe exposures eines Unternehmens ist die Steuerung der aufgezeigten Risiken. Nach der abgeschlossenen Analyse der Ist-Risikosituation wird das unternehmens-spezifische SOLL-Risikoniveau festgeschrie-

¹¹⁴ Vgl. Strauss, 2008, S. 45 f.

¹¹⁵ Vgl. Eisele, 2004, S. 88.

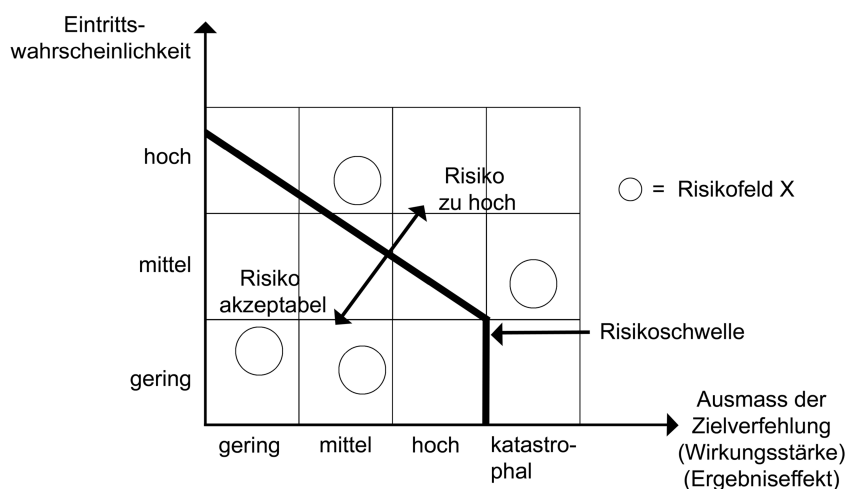
¹¹⁶ Vgl. KPMG, 2008, S. 7.

¹¹⁷ Vgl. Heinrich, 2006, S. 120.

¹¹⁸ Vgl. Härtsch/Müller, 2009, S. 9.

ben und das dafür zu verwendende Massnahmenbündel festgelegt.¹¹⁹ Hierzu stehen dem Risikomanagement mehrere Massnahmen zur Auswahl, welche gemäss der vom Unternehmen definierten Risikopolitik bzw. -strategie zum Einsatz gebracht werden.¹²⁰ Diese Massnahmen der Risikobewältigung sind das Ergebnis des Risikomanagementprozesses und zielen darauf ab, die Chancen/Risiko-Situation eines Unternehmens positiv zu beeinflussen. Als Ansatzpunkt werden dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Ausmass der Zielverfehlung der Risiken herangezogen, wie in Abbildung 3 aufgezeigt wird.

Abbildung 3: Darstellung des Risikoprofils anhand einer Risikolandkarte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mensch, 2008, S. 300

Entscheidend ist die Kenntnis der Ursachen für Risiken, da sie die Basis für die risikopolitischen Massnahmen bildet.¹²¹ Nachfolgend werden die Steuerungsmassnahmen in ihrer allgemeinen Form aufgezählt:

- **Risikovermeidung:**
Das Unternehmen verzichtet auf risikobehaftete Geschäfte.
- **Risikominderung:**
Das Unternehmen verringert die Wahrscheinlichkeit und/oder Höhe eines Vermögensverlustes durch risikomindernde Massnahmen, wie z.B. Unternehmensrichtlinien und Limitsetzungen.

¹¹⁹ Vgl. Junginger, 2005, S. 292.

¹²⁰ Vgl. Lachnit/Müller, 2006, S. 217.

¹²¹ Vgl. Mensch, 2008, S. 300.

- *Risikoüberwälzung:*
Das Unternehmen versichert sich gegen Risiken bzw. überträgt diese auf andere Marktteilnehmer bzw. Dritte.
- *Risikokompensation:*
Das Unternehmen übernimmt das Risiko, aber schliesst zusätzlich ein zum Risiko gegenläufiges Geschäft mit z.B. Finanzderivativen ab.
- *Risikoübernahme:*
Das Unternehmen trägt das Risiko selbst und nimmt – trotz Risikowahrnehmung bzw. -bewusstsein - keine Absicherung vor.¹²²

Nach der Reduktion des Gesamtrisikoexposures eines Unternehmens durch die Umsetzung von allen festgelegten risikomindernden Massnahmen bleibt ein Restrisiko bzw. Risiko nach Risikosteuerung bestehen. Dieses Restrisiko muss mit der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens gegenübergestellt werden und mit dieser im Einklang stehen, d.h. das verbleibende Risiko muss tragbar bzw. mit der Unternehmensrisikopolitik d'accord sein.¹²³

2.3.5. Reporting und Überwachung der OpRisiken

Das Risikoreporting versteht sich als Bindeglied zwischen allen Prozessschritten und beteiligten Einheiten des Risikomanagements. Hierbei macht es sich zur Aufgabe den systematischen Fluss relevanter Risiko- und Chanceninformationen an alle wesentlichen Stellen und Personen im Unternehmen sicherzustellen.¹²⁴ Dieses Risikoreporting soll die stellenübergreifende Berichterstattung der Ergebnisse der Risikoidentifikation, Risikoanalyse und –beurteilung, den Status von Planung, Steuerung und Umsetzung der Massnahmen zur Risikohandhabung, sowie den aktuellen Stand aus der Risikokontrolle in Abstimmung mit der Risikostrategie des Unternehmens beinhalten.¹²⁵ Es ist dabei sicherzustellen, dass die daraus resultierenden Informationen rechtzeitig, kontinuierlich und in klar strukturierter Form kommuniziert werden. Hierbei sind die Form, Umfang, Zeitabstand und Adressaten der Reports festzule-

¹²² Vgl. Maslen, 2010, S. 28.

¹²³ Vgl. Nguyen, 2008, S. 878 f.

¹²⁴ Vgl. Gunkel, 2010, S. 85.

¹²⁵ Vgl. Baumgartner/Biedermann/Klügl/Schneeberger/Strohmeier/Zielowski, 2006, S. 161.

gen.¹²⁶ Des Weiteren soll die Darstellung der Informationen dem Adressatenkreis angepasst werden. Demgemäss ist z.B. dem Topmanagement eine übersichtliche Präsentation mit stark verdichteten Informationen zu liefern, um einen schnellen Überblick über die aktuelle Risikosituation zu vermitteln. In der Praxis finden sogenannte "Dashboards" - welche die zu übermittelnden Informationen primär in grafischer Darstellungsform aufbereiten - grossen Anklang, da sie Informationen kurz und prägnant aufzeigen.¹²⁷ Neben dem regulären bzw. periodisierten Reporting soll eine Ad-hoc-Berichterstattung installiert werden, um umgehend auf neue oder geänderte Umstände im OpRisk Management reagieren zu können; hierzu sind zusätzliche Verantwortlichkeiten innerhalb der Aufbauorganisation der Bank zu definieren. Um eine dauerhafte und personenunabhängige Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems zu sichern, sind sämtliche Massnahmen in einem Risiko-Handbuch zu dokumentieren. Dieses Handbuch soll als Nachschlagewerk für die konkrete Handhabung abstrakter Richtlinien dienen und kann zugleich als Nachweis der Ordnungsmässigkeit des Risikomanagementsystems gegenüber Externen wie z.B. Eigentümer, möglichen Investoren und Aufsichtsbehörden verwendet werden.¹²⁸ Ist das Reporting ex ante der Risikosteuerung im Risikomanagementprozess implementiert, dient es zur Entscheidungsunterstützung durch Bereitstellung einer informatorischen Grundlage für Einzel- und Gesamtrisikopositionen. Im anderen Fall – d.h. es ist ex post der Risikosteuerung implementiert, wie dies auch in der vorliegenden Arbeit gehandhabt wird – bietet das Risikoreporting eine Dokumentation und Kontrolle und der damit verbundenen Wahrnehmung der Prüfbarkeits- und Rechenschaftsfunktion.¹²⁹ Risiken unterliegen vor, während und nach ihrer Bewertung bzw. Beurteilung und Steuerung weiteren Einflüssen, welche sich laufend verändern können. Darum werden im Teil Risikoüberwachung des vierten Risikoprozessabschnitts diese Risiken fortlaufend geprüft um festzustellen, ob die angenommene und dokumentierte Risikosituation des Unternehmens mit ihrer tatsächlichen übereinstimmt und die vorgesehenen und umgesetzten Steuerungsmassnahmen wirken. Diese Kontrolle wird als Routinevorgang im Rahmen des Risikomanagements verstanden und wird meist von prozessunabhängigen Personen durchgeführt.¹³⁰ Diesem Überwachungsprozess wird aufgrund der fortlaufenden Intensivierung der Dynamik und Komplexität der (internationalen)

¹²⁶ Vgl. Schierenbeck/Lister, 2002, S. 370 f.

¹²⁷ Vgl. Middendorf, 2006, S. 203 f.

¹²⁸ Vgl. Graumann, 2005, S. 25.

¹²⁹ Vgl. Gunkel, 2010, S. 85.

¹³⁰ Vgl. Keitel, 2008, S. 55.

Finanzbranche und dem vermehrten Auftreten von Finanzkrisen immer mehr Bedeutung geschenkt, da sich Marktgegebenheiten zum Zeitpunkt der Feststellung bzw. Kommunikation an den Markt meist schon wieder geändert haben. Dieses Faktum fordert eine sukzessive Auf- und Überarbeitung der determinierten Risikosituation in Banken bzw. allen Unternehmen.

2.4. Operationelle Risiken und deren Einordnung in die bankspezifischen Risikoarten

2.4.1. Übersicht

Banken sind in ihrem täglichen geschäftlichen Handeln einer Vielzahl unterschiedlichster Risiken ausgesetzt. Diese können einerseits eine hohe Anzahl an kleineren finanziellen Verlusten von realisierten operationellen Risiken als Ergebnis haben und andererseits in ernsten finanziellen Schräglagen – meist resultierend aus den damit einhergehenden gravierenden Reputationsschäden – der betroffenen Banken enden. Die Finanzbranche und deren Produkte sind durch eine anhaltende Komplexitätssteigerung geprägt, wodurch die Identifikation potentieller Risiken für eine Bank zu einer immer grösseren Herausforderung wird. Daraus hervorgehend wird heutzutage der Umfang und Detaillierungsgrad von sogenannten bankinternen “Risk Assessments“¹³¹ jährlich erweitert bzw. erhöht, um einen möglichst präzisen Überblick über präsenste Risiken im internen und externen Bankenumfeld zu erlangen.

2.4.2. Gesamtheit bankspezifischer Risikoarten

2.4.3. Übersicht

Der Begriff “Risiko“ wird in der Literatur von der Ursache oder ökonomischen Wirkung her definiert. Die Ursache ist dabei im Informationsstand eines Entscheidungsträgers zu sehen, die Wirkung eines Risikos in der Verfehlung von unternehmeri-

¹³¹ In Banken werden Risk Assessments z.B. in Form von regelmässig periodisierten Workshops mit Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und allen Geschäftseinheiten durchgeführt, bei welchen die Mitarbeiter die in deren Einheiten vorherrschende Risiken identifizieren, analysieren, bewerten bzw. beurteilen und mögliche Methoden zur/zum Steuerung und Reporting/Überwachung dieser Risiken festschreiben.

schen Zielen. Die Betriebswirtschaft kennt verschiedenste Definitionen bzw. Beschreibungen des Risikobegriffs; die für diese Arbeit adäquateste Definition entspringt der Kapitalmarkttheorie, welche das Risiko als Streuung des Zukunftserfolgs bezeichnet, der einerseits negativ als auch positiv sein kann¹³² und andererseits als Varianz bzw. Standardabweichung einer Zufallsvariable X von einem Erwartungswert berechnet wird.¹³³ Für die Risikosystematisierung für Zwecke des praxisorientierten Risikomanagements stehen die Struktur und Charakteristika von bankinternen sowie –externen Risiken im Vordergrund.¹³⁴ Wie in der Problemstellung des Teil I (Einleitung) erwähnt, sind Banken mit einer grossen Anzahl und Vielfalt unterschiedlichster Risiken konfrontiert, welche den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsstärke der jeweiligen Bank stark beeinflussen. Vergleicht man die Abbildung bzw. Unterteilung in unternehmensinterne und -externe Risiken bei österreichischen Banken, stellt man unterschiedlichste Schematisierungen von Risiken fest, welche sich auf unterschiedliche Gruppierungen bzw. Bezeichnungen von Risiken zurückführen lässt.¹³⁵ Diese Tatsache verstärkt die bereits bekannte Schwierigkeit bzw. Unklarheit der exakten Risikokategorisierung in der Finanzbranche und damit verbundene Problematik der Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Banken.¹³⁶ Nachfolgend zeigt Abbildung 4 auf Seite 47 eine mögliche schematische Einordnung von bankspezifischen Risikoarten mit einer hohen Granularitätsebene.

Wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist, sind bankbetriebliche Risiken in Finanzrisiken (Marktrisiken, Adressausfallrisiken bzw. Kreditrisiken und Liquiditätsrisiken), operationelle Risiken (entspringend aus Individuen, Prozessen, Systemen und des externen Umfeldes einer Bank) und Residualrisiken (Strategische Risiken, Reputationsrisiken und sonstige Risiken¹³⁷) unterteilt.¹³⁸

¹³² Vgl. Burger/Buchhart, 2002, S. 1 f.

¹³³ Vgl. Schmidt, 2006, S. 86.

¹³⁴ Vgl. Burger/Buchhart, 2002, S. 3.

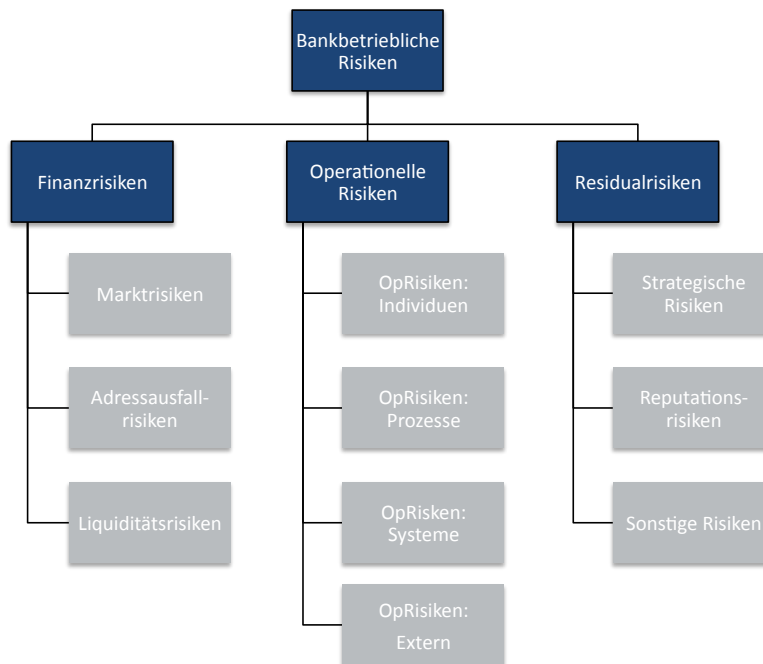
¹³⁵ Hierzu wurden regulatorisch-vorgeschriebene Risikoberichte – jährliche Geschäftsberichte und Berichte laut Offenlegungspflichten gemäss § 26 des österreichischen BWG – österreichischer Banken als Argumentationsgrundlage verwendet; z.B. Vgl. Volksbank AG, 2009, S. 171 ff.; Vgl. RZB Group AG, 2009, S. 189 ff.; Erste Group AG, 2009, S. 136 ff.

¹³⁶ Vgl. Boehme/Straube, 2008, S. 60.

¹³⁷ Die sonstigen Risiken umfassen alle übrigen bzw. nicht in die anderen Risikoarten zuordenbaren Risiken, wobei dieser "Auffangposten" hauptsächlich als Sicherstellung der Vollständigkeit und Konsistenz von der für diese Arbeit verwendete Risikokategorisierung laut Abbildung 4 dienen soll und daher nicht weiter betrachtet bzw. ausgeführt wird.

¹³⁸ Hierbei lässt sich – bei holistischer und tiefgreifender Analyse - eine grundlegende Dichotomie banktypischer Risiken erkennen: (1) Finanzrisiken versus operationelle Risiken; (2) Transaktionsrisiken versus Positionsrisiken; (3) Erfolgsrisiken versus Liquiditätsrisiken; (4) Gegenparteierrisiken versus Marktrisiken; (5) einzelgeschäftbezogene Risiken versus geschäftsstrukturbezogene Risi-

Abbildung 4: Bankbetriebliche Risiken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an LB BW, 04.02.2011 (IR#7)

Bei der Betrachtung unterschiedlichster Risikokategorisierungen in der Bankenwirtschaft, kann es zu einer von oben abweichenden (Be-) Nennung von Risiken kommen, welche ungeachtet dessen in eine in Abbildung 4 genannte Risikoart zugeordnet werden kann. Prinzipiell ist eine holistische und vollständige Erkennung bzw. Erfassung von allen bankinternen und -externen Risiken vonnöten und zugleich Ziel des Risikomanagements einer Bank. Die Form der Darstellung und Kategorisierung dieser Risiken ist hierbei in der Praxis weniger entscheidend, vorausgesetzt die Beurteilungs-, Steuerungs- und Reporting-/Überwachungsinstrumente werden richtig eingesetzt und erfüllen deren Zielvorgaben für die jeweiligen Risiken.¹³⁹

Um auf die einzelnen Risikoarten der Abbildung 4 zurückzukommen, beginnen die folgenden Ausführungen mit den für die vorliegende Arbeit weniger bedeutenden bzw. relevanten Risikoarten, den Residualrisiken. Beim strategischen Risiko handelt es sich um das Erfolgsrisiko, das primär aus Grundsatzentscheidungen zur Positionierung des Unternehmens bezüglich Produkten, Kooperationen und Allianzen sowie

ken; und (6) systematische versus unsystematische Risiken. Vgl. für detaillierte Ausführungen dieser Begriffspaare Schierenbeck (2), 2003, S. 3 ff.

¹³⁹ Ausgenommen von diesen Aussagen ist die richtige Kategorisierung nach regulatorischen Gesichtspunkten, da diese in Regelwerken wie z.B. Basel II unterschiedlich behandelt bzw. berücksichtigt werden muss. Zu bemerken ist jedoch, dass eine "falsche" Kategorisierung die Bedeutung (z.B. gemessen in Prozent von allen bankbetrieblichen Risiken) bestimmter Risikoarten irrtümlich über- bzw. unterschätzen kann (Siehe hierzu die Darlegungen in Sektion 2.4.3.4.2.).

zu internen Strategieumsetzungen resultiert.¹⁴⁰ Strategische Risiken sind mit hoher Unsicherheit behaftet, sind nur schwer vom Unternehmen selbst beeinflussbar und bestehen meist im Zusammenhang mit der unternehmerischen Investitions-, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit.¹⁴¹ Beispiele bzw. potentielle Risikoquellen sind: Bedrohung durch neue Wettbewerber, fehlendes Forschungs- und Entwicklungs-Know-how, kein geeigneter Führungsnachwuchs, mangelnde Kapitalbeschaffungsmöglichkeit, etc.¹⁴² Zudem besitzt diese Risikoart die Eigenheit, dass sie mittel- bis langfristig wirken und kurzfristig nur schwer oder mit erheblichem Aufwand rückgängig gemacht werden können und im Zeitablauf bedeutende Auswirkungen auf die Bilanz und die Liquiditätssituation eines Unternehmens haben.¹⁴³ Unter dem Reputationsrisiko versteht man die Gefahr von Verlusten oder sinkenden Erträgen, welche aufgrund von bekannt gewordenen Geschäftsvorfällen und –praktiken, die das Vertrauen der Öffentlichkeit und Geschäftspartner in die Bank mindern, hervorgerufen werden.¹⁴⁴ Als Reputation wird in der Literatur der aus der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen resultierende öffentliche Ruf einer Bank bezüglich ihrer Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit verstanden.¹⁴⁵ Zu Anspruchsgruppen zählen hierbei insbesondere Kunden, Anteilseigner, Fremdkapitalgeber, Geschäftspartner, Wettbewerber, Financial Community (Ratingagenturen, Analysten etc.) Regierung und Regierungsbehörden, etc.¹⁴⁶ Das Spezielle am Reputationsrisiko ist die Tatsache, dass jede Risikoart und deren mögliche Verlustpotentiale direkten Einfluss auf das Reputationsrisiko haben; diese Abhängigkeit besteht jedoch vice-versa. Hierbei kann z.B. der Ausfall von mehreren Grosskunden oder ein hoher Verlust aus Handelsgeschäften grosse Auswirkungen auf das gesellschaftliche Ansehen und somit Reputation einer Bank haben. Andererseits kann sich dieser Reputationsschaden negativ auf bestehende Geschäfte und damit verbundene Risiken auswirken.¹⁴⁷ Kredit-, Markt-, Liquiditäts- und operationelle Risiken¹⁴⁸ werden in den folgenden Sektionen als sehr bedeutende bankspezifische Risiken gesondert und genauer betrachtet,

¹⁴⁰ Vgl. Thies, 2008, S. 16.

¹⁴¹ Vgl. Wieben, 2004, S. 168.

¹⁴² Vgl. Martin/Bär, 2002, S. 75.

¹⁴³ Vgl. Wieben, 2004, S. 168.

¹⁴⁴ Vgl. Piwinger, 2009, S. 25.

¹⁴⁵ Vgl. Schierenbeck/Grüter/Kunz, 2004, S. 6.

¹⁴⁶ Vgl. Schierenbeck/Grüter/Kunz, 2004, S. 6.

¹⁴⁷ Vgl. Allianz, 02.03.2011 (IR#10).

¹⁴⁸ Die Auswahl von Kredit-, Markt-, Liquiditäts- und operationellen Risiken begründet sich aus deren gesamtheitlichen Bedeutung und Kritikalität für Banken was u.a. durch deren detaillierten regulatorischen Vorschriften bzw. Behandlungsvorgaben im u.a. Regelwerk Basel II in der Säule I: Mindestkapitalvorschriften und Säule II: Bankaufsichtliche Überprüfungsprozess unterstrichen wird.

wobei die drei ersten Risikoarten nur kurz andiskutiert werden, da diese nicht Inhalt der detaillierten Analysen des allgemein theoretischen Teils und des Dissertationsprojekts an sich sind.

2.4.3.1. Kreditrisiken

Das zentrale Risiko einer Universalbank ist das Kreditrisiko (auch Adressausfallrisiko genannt), da es mit dem Kerngeschäft von Universalbanken – der Vergabe von Krediten – in unmittelbarer Verbindung und Abhängigkeit steht.¹⁴⁹ Bei einer Betrachtung von deutschen Grossbanken wie Deutsche Bank, HVB und ING lässt sich eine durchschnittliche ökonomische Eigenkapitalerfordernis resultierend aus Kreditrisiken von 43,00 bis 50,00 Prozent für das Geschäftsjahr 2002 errechnen.¹⁵⁰ Für die meisten Banken sind Kredite die grösste und offensichtlichste Quelle an Kreditrisiken. Dennoch dürfen andere Kreditrisiken resultierend aus verschiedensten Bankaktivitäten im Bank- und Handelsbuch, ungeachtet ob diese bilanzielle oder ausserbilanzielle Transaktionen darstellen, nicht vergessen werden. Kreditrisiken können hierbei in unterschiedlichsten Formen durch eine Vielzahl an teils komplexen Finanzinstrumenten wie z.B. Akzepte, Interbanktransaktionen, Handelsfinanzierung, Fremdwährungsgeschäfte, Swaps, Optionen und strategische Beteiligungen generiert werden.¹⁵¹ Bei Kreditrisiken wird zwischen den folgenden zwei grundlegenden Dimensionen unterschieden:¹⁵²

- *Ausfallrisiko:*

Dieses Risiko stellt auf die dem traditionellen Kreditgeschäftsverständnis entsprechende Gefahr des Abgleitens eines Kreditnehmers in die "Default"-Klasse ab, bei welchem Kapitaldienstleistungen nur teilweise bzw. überhaupt nicht rückgeführt werden.¹⁵³

- *Bonitätsänderungsrisiko:*

Die Bonität beschreibt die Zahlungsfähigkeit eines Schuldners, welche sich während der Laufzeit eines z.B. Kreditgeschäfts ändern kann. Das Risiko aus

¹⁴⁹ Vgl. Büschgen, 2006, S. 593.

¹⁵⁰ Vgl. Lammers, 2005, S. 10.

¹⁵¹ Vgl. BIZ, 04.02.2011 (IR#8).

¹⁵² Das Ausfallrisiko und Bonitätsänderungsrisiko sind die grundlegenden Dimensionen des Kreditrisikos bzw. die zwei Dimensionen im engeren Sinn. Diese werden durch zwei weitere Dimensionen - das Länderrisiko und spezifische Erfüllungsrisiko - ergänzt.

¹⁵³ Vgl. Schierenbeck (1), 2003, S. 314.

dieser möglichen Veränderung wird als Bonitätsänderungsrisiko bezeichnet. Im Extremfall dieser Veränderung der Bonität steht der Ausfall und knüpft damit an die erste Dimension an.¹⁵⁴

Das Länderrisiko¹⁵⁵, als die erste erweiterte Dimension des Kreditrisikos, tritt ausschliesslich bei grenzüberschreitender Kreditgeschäftstätigkeit einer Bank ein und bezeichnet das Risiko, das Zahlungen aufgrund von Transferschwierigkeiten, die auf staatliche Massnahmen des ausländischen Zielmarktes zurückzuführen sind, nicht oder verspätet erfolgen.¹⁵⁶ Die zweite erweiterte Dimension des Kreditrisikos ist das spezifische Erfüllungsrisiko bzw. Settlementrisiko; dieses Risiko entsteht, wenn eine Transaktion mit gegenseitigen Lieferverpflichtungen bei Fälligkeit nicht Zug-um-Zug abgewickelt werden kann und die Gegenpartei ihrer Verpflichtung nicht nachkommt, obwohl die eigene Seite bereits geliefert hat. Dieses Erfüllungsrisiko ist von besonderer Bedeutung bei Devisen- und Edelmetallgeschäften.¹⁵⁷

Bei regionaler bzw. geografischer Spezialisierung ergeben sich meist hohe Ausfallkorrelationen zwischen einzelnen Kreditpositionen in unterschiedlichen Kreditportfolien einer Bank. Diese lassen sich u.a. auf die folgenden vier Ursachen zurückführen: (1) Regionales Risiko: Wirtschaftliche Situation von Unternehmen in der Region und dadurch generierte Abhängigkeit der Arbeiterschaft von bestimmten regionalen Entwicklungen; (2) Branchenrisiko: Regionen sind häufig durch bestimmte Branchen geprägt und dadurch von diesen abhängig; (3) Geschäftspartnernetzwerke: Sehr enge Verbindungen zwischen Geschäftspartnern in einer geografischen Region erzeugen wirtschaftliche Abhängigkeiten untereinander; und (4) Risikogleichlauf: Fokussierung auf Kredite an Unternehmen einer bestimmten Grösse und damit einhergehend bevorzugten Rechtsformen machen einen Grossteil aller Unternehmen einer Region von bestimmten rechtlichen Bestimmungen abhängig.¹⁵⁸ Regionalbanken und international tätige Grossbanken sind folglich gleichermassen aufgefordert, solche Korrelationen und die damit verbundenen Konzentrationsrisiken im Kreditrisiko durch ausreichende Diversifizierungsmassnahmen in den jeweiligen Kreditportfolien zu min-

¹⁵⁴ Vgl. von Auel, 2000, S. 39.

¹⁵⁵ Das Länderrisiko wird in den folgenden Sektionen zugleich als operationelles Risiko klassifiziert, wobei das Länderrisiko in dieser Sektion sich speziell auf das Kreditrisiko (Nichterhalt bzw. Verzögerung der Zahlungen resultierend aus Forderungen eines Kreditgeschäfts) bezieht und nur ein Bestandteil des Überbegriffs "Länderrisiko als operationelles Risiko" darstellt.

¹⁵⁶ Vgl. Geidt-Karrenbauer, 2010, S. 36.

¹⁵⁷ Vgl. Schierenbeck (2), 2003, S. 154.

¹⁵⁸ Vgl. Rudolph/Hofmann/Schaber/Schäfer, 2007, S. 4 f.

dem. Kreditrisiken beweisen mithin eine tiefgreifendere und komplexere Struktur bzw. Charakteristik als bei einer ersten oberflächlichen und laienhaften Betrachtung, wodurch die Kritikalität dieser Risikoart bedeutend unterstrichen wird.

2.4.3.2. Marktrisiken

Ein weiteres entscheidendes Risiko von Universal- und Investmentbanken ist das Marktrisiko. Das Marktrisiko, wie der Name selbsterklärend besagt, resultiert ausschliesslich aus Ereignissen bzw. Veränderungen resultierend aus dem externen Umfeld einer Bank. Die Entwicklung der Gesamtwirtschaft, politische Einflüsse, Veränderungen der Wirtschafts-, Währungs- und Geldpolitik eines Landes haben Einfluss auf Kursbildungen verschiedenster Finanzzahlen am Geld- und Kapitalmarkt. Diese Kursvolatilität ist nicht rational erfassbar und kalkulierbar; Beispiele dafür sind Unwetterkatastrophen, Systemausfälle oder Terroranschläge.¹⁵⁹ In der Theorie und Praxis lässt sich das Marktrisiko in Risiken aus Währungs-, Zins-, Rohstoffpreis- und sonstigen Preisschwankungen wie z.B. Aktienpreise, Marktindices, etc. unterteilen; diese einzelnen Risiken werden in den folgenden Absätzen kurz ausgeführt.¹⁶⁰

- *Währungsrisiko:*

Das Währungsrisiko resultiert aus Veränderungen von Kursen zwischen einzelnen Währungen und erzeugt damit die Gefahr, dass Gewinne bzw. Cash-Flows, die einzelne z.B. Finanztitel in Fremdwährung erwirtschaften, sich bei der Umrechnung in die Konzernbilanzwährung in ihrem Wert negativ und somit zum Nachteil der Bank verändern.¹⁶¹

- *Zinsänderungsrisiko:*

Ein Zinsänderungsrisiko im engeren Sinne drückt die Gefahr aus, dass sich durch Zinsänderungen am Geldmarkt die Zinsmarge und somit der Zinsüberschuss einer Bank verringert.¹⁶² Die typischen Quellen des Zinsänderungsrisikos sind laut dem Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (1) Repricing Risk, als Folge von Fristeninkongruenzen; (2) Yield curve risk, speziell aus Drehungen der Zinsstrukturkurve; (3) Basis risk, aus unvollkommener Korrelation der (vergleichbaren) Zinssätze auf der Aktiv- und Passivseite bzw. auf verschie-

¹⁵⁹ Vgl. Ruh, 2005, S. 145 f.

¹⁶⁰ Vgl. Recklies/Husenbeth/Fischer, 2008, S. 443.

¹⁶¹ Vgl. Wenninger, 2004, S. 26.

¹⁶² Vgl. Fischer, 2010, S. 251.

denen Märkten; und (4) Optionality, aus explizit gehandelten und implizit in anderen Produkten enthalten Optionen aufgrund ihrer asymmetrischen Risikoprofile.¹⁶³

- *Rohstoffpreisrisiko:*

Das Rohstoffpreisrisiko ergibt sich aus der Volatilität bzw. Veränderungen der Preise von z.B. an Börsen gehandelten Rohstoffen.¹⁶⁴

- *Sonstige Preisrisiken, z.B. Aktienpreisrisiko:*

Das Aktienpreisrisiko beschreibt die Verlustgefahr, welche aus der Veränderung der Kassa-Preise der Aktie im Spot- oder physischen Handel resultieren.¹⁶⁵

Die genannten Risiken, mit Ausnahme des Zinspreisrisikos, können unter der Bezeichnung Marktpreisrisiken zusammengefasst werden. Das Risiko aus schwankenden Zinspreisen – auch Zinsspannenrisiko - hingegen ist eine spezielle Ausprägung des Fristentransformationsrisikos.¹⁶⁶

In den letzten Jahrzehnten hat eine zunehmende Aktivität auf den Finanzmärkten dazu geführt, dass sich Banken in den verschiedensten kapitalmarktorientierten Tätigkeiten engagierten, wie z.B. im Wertpapierhandel, der Vermögensverwaltung sowie bei Anleihen und Aktienemissionen.¹⁶⁷ Diese Entwicklung ging nicht nur von der Internationalisierung der Banken und derer gesamten Branche selbst, sondern auch von der Nachfrage und Neuorientierung der Kunden und derer (neoklassischen) diversifizierten Kundenbedürfnissen in den Bereichen Investition und Finanzierung aus. Neben den Handelsgeschäften für den Kunden, sind Banken meist selbst am anderen Ende als Endnutzer solcher Transaktionen engagiert.¹⁶⁸ Hierbei tätigen Banken u.a. Derivatgeschäfte wie z.B. Zinsswaps, Währungsswaps, Kreditderivate, Aktienderivate und verschiedene Arten von Termin- und Optionsgeschäften. Universalbanken haben jedoch meist einen geringeren Teil des Gesamtexposures in solchen Handelsgeschäften und können Verluste – hervorgerufen durch negative Marktentwicklungen – absorbieren; deutlich entscheidender sind diese Geschäfte bei

¹⁶³ Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber, 2007, S. 608.

¹⁶⁴ Vgl. Becker, 2009, S. 23.

¹⁶⁵ Vgl. Eisele, 2004, S. 27.

¹⁶⁶ Vgl. Becker/Peppmeier, 2008, S. 395.

¹⁶⁷ Vgl. Neumann, 2004, S. 517.

¹⁶⁸ Diese Handelsgeschäfte auf eigene Rechnung werden meist als Hedgeinstrumente bzw. -methoden für in den eigenen Büchern geführte Geschäfte und daraus resultierenden Verpflichtungen verwendet.

weniger diversifizierten Handels- oder Investmentbanken.¹⁶⁹ Ungeachtet dessen können selbst Banken, welche nicht aktiv im Wertpapierhandel tätig sind, aufgrund von Fristentransformationen erheblichen Marktrisiken ausgesetzt sein, falls nicht alle fristenkongruenten Positionen durch Sicherheitsgeschäfte abgedeckt werden.¹⁷⁰ Ergo sind Marktrisiken auch bei traditionellen Universalbanken mit Fokus auf deren Kernkundensegmente und den damit verbundenen "üblichen" Geschäften eine bedeutende Risikoquelle und stellen den Anspruch auf ein adäquates und umfassendes Risikomanagement dieser Risikoart.

2.4.3.3. Liquiditätsrisiken

Unter Liquiditätsrisiken versteht man die Wahrscheinlichkeit, dass eine Bank seine Depositen an ihre Kundschaft aufgrund liquider Schwierigkeiten zum Fälligkeitszeitpunkt nicht zurückzahlen kann.¹⁷¹ Dieses Risiko begründet sich aus dem Begriff der Liquidität an sich, welcher sich wiederum aus vier Dimensionen zusammensetzt, wie in Abbildung 5 nachfolgend aufgezeigt.

Abbildung 5: Dimensionen der Liquidität

Kurzfristige Liquidität	Fähigkeit der Bank, jederzeit Zahlungsansprüche erfüllen zu können.
Langfristige Liquidität	Fähigkeit genügend langfristige Refinanzierungsmittel auf der Passiva aufzunehmen, um die gewünschte Entwicklung der Aktiva zu ermöglichen.
Fungibilität	Jederzeitige Handelbarkeit von Kapitalmarktprodukten zu marktgerechten Preisen.
Markt-Liquidität	Möglichkeit der Aufnahme von Liquidität auf den Geld- und Kapitalmärkten.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bartetzky, 2007, S. 9

¹⁶⁹ Vgl. Theodore, 2008, S. 141.

¹⁷⁰ Vgl. Neumann, 2004, S. 517.

¹⁷¹ Vgl. Boehme/Straube, 2008, S. 59.

Die gängigste Form der Liquidität ist die kurzfristige bzw. operative Liquidität, welche es einer Bank ermöglicht, alle fälligen Zahlungen zeitgerecht erfüllen zu können.¹⁷² Die langfristige Liquidität befasst sich hierzu im Vergleich mit der Unternehmensfinanzierung an sich, welche laut "Goldener Finanzierungsregel" den Anspruch festlegt, dass das Anlagevermögen eines Unternehmens durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital finanziert ist.¹⁷³ Die zwei verbleibenden Dimensionen von Liquidität schliessen den Faktor "Markt" ein: (1) Die Fungibilität fordert die Fähigkeit einer Bank, Kapitalmarktprodukte im Fall einer erforderlichen unplanmässigen Veräusserung mit geringer zeitlicher Verzögerung und geringen Wertabschlägen veräussern zu können; und (2) eine in einer Bank vorherrschende Markt-Liquidität ermöglicht es dem Unternehmen, sich jederzeit Geld am Markt zu beschaffen.¹⁷⁴ Diese Liquidität ist z.B. bei Ereignissen wie 11. September 2001 selbst für Grossbanken sehr schwer aufrecht zu erhalten und fordert daraus schliessend Interventionen durch den Staat und deren verbundenen Institutionen. Eine Messung der Liquidität eines Produktes stellt sich in vielen Fällen als nicht sehr einfach dar; die Datenbeschaffung und die Auswahl der Daten selbst sind bekannte Problemfaktoren.¹⁷⁵ Prinzipiell lässt sich die Liquidität von z.B. eines Finanzmarktprodukts u.a. an dem sogenannten "Spread" bzw. Unterschied zwischen Kauf- und Verkaufspreis erklären, welcher sich wiederum auf der Beziehung bzw. dem Zusammenhang von Preis und der gehandelten Menge begründet.¹⁷⁶ Im Falle, dass eine der vier oben genannten Liquiditätsdimensionen in einer Bank nicht gegeben sind, entsteht hieraus eine bestimmte Form des Liquiditätsrisiko. Liquiditätsrisiken lassen sich in die folgenden Arten untergliedern: (1) Liquiditätsspannungsrisiken: Das Risiko, dass erforderliche Anschlussfinanzierungen nicht oder nur zu schlechteren Konditionen durchgeführt werden können. Dieses Risiko ist ebenfalls eine Ausprägung des Fristentransformationsrisikos;¹⁷⁷ (2) Terminrisiko: Bezeichnet das Risiko einer unerwarteten Verlängerung der Kapitalbindungsdauer von Aktivgeschäften; und (3) Abrufisiko: Ist das Risiko einer Bank, dass Kreditzusagen bzw. Einlagen unerwartet und in einem sehr kurzen Zeitintervall in Anspruch genommen bzw. abgezogen werden.¹⁷⁸ Die letztere Risikokategorie, im Fachchargon auch als "Bank Run" bezeichnet, zeigte in der Geschichte der Banken

¹⁷² Vgl. Bartetzky, 2007, S. 8.

¹⁷³ Vgl. Auer, 2006, S. 315.

¹⁷⁴ Vgl. Metz, 2007, S. 118.

¹⁷⁵ Vgl. Sai/Tadinac, 2009, S. 25 ff.

¹⁷⁶ Vgl. Hull, 2007, 354 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Büschgen/Börner, 2003, S. 278.

¹⁷⁸ Vgl. Becker/Peppmeier, 2008, S. 395.

bereits mehrmals, dass die Realisation eines solchen Risikos die Pleite für eine gesund geglaubte Bank bedeuten kann. Eines der letzten und aktuellsten Beispiele ist der Bank Run auf die britische Bank Northern Rock während der ersten Vorwehen der globalen Finanz- bzw. Wirtschaftskrise in den Jahren 2007/2008.¹⁷⁹ Nicht nur diese hiermit aufgezeigte sehr kurze "Inkubationszeit"¹⁸⁰ dieser Risikoart ist ein Indiz für eine hohe Bedeutung und Stellung der Liquiditätsrisiken in Banken.¹⁸¹

2.4.3.4. Operationelle Risiken

Neben den bereits genannten Risiken sind Banken heute mehr denn je durch meist unbekanntes bzw. nicht wahrgenommenes operationelles Risiko bedroht und führen in vielen Fällen zu milliardenschweren Finanzverlusten für international tätige Banken. In früheren Tagen wurde diese Risikoart als Residualrisiko klassifiziert, bei welchem bereits bekannte Risiken wie z.B. Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken summiert und alle verbleibenden Risiken unter dem Begriff "operationelle Risiken" zusammengefasst wurden.¹⁸² Diese Negativ-Definition dieser Risikoart ist laut heutigen Gesichtspunkten und nach den unzähligen realisierten operationellen Risiken im Bankenbereich nicht (mehr) zutreffend, unzureichend und schenkte demzufolge dieser Risikoart über Jahrzehnte hinweg zu wenig Aufmerksamkeit in der internationalen Finanzbranche.¹⁸³ Spätestens nach der Verlautbarung der in Sektion 1.6.1. genannten Definition operationeller Risiken durch den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht der BIZ im Jahr 2004 rückte die Bedeutung dieser Risikoart in ein ganz anderes Licht und führte zu einem Umdenken und Neuausrichtungen in Banken. Die folgenden Sektionen analysieren diese Risikoart aus verschiedensten Gesichtspunkten um einen tieferen Einblick in operationelle Risiken zu erhalten.

¹⁷⁹ Vgl. Wirtschaftsblatt, 10.02.2011 (IR#9).

¹⁸⁰ Als "Inkubationszeit" soll hierbei die Zeit vom Erkennen des Risikos bis zur Realisation des Risikos in der Praxis zu verstehen sein.

¹⁸¹ U.a. wurde die Bedeutung von Liquiditätsrisiken durch die umfassende Regulierung im Regelwerk Basel II in der Säule II verstärkt. Durch die sukzessive Überführung von Basel II nach Basel III wird hierbei - laut der Credit Risk Directive II: Gesetzlich bindet für alle EU Mitgliedsstaaten seit 31.12.2010 - speziell diese Risikokategorie umfassend ausgestaltet und strikteren regulatorischen Vorschriften unterstellt. Vgl. hierzu Basel II/III Schaubild von Auer/Ruth/von Pföstl, 2010, S. 1.

¹⁸² Vgl. Boerse-Express.com, 29.01.2011 (IR#6).

¹⁸³ Vgl. Klöti, 2008, S. 36.

2.4.3.4.1. Faktoren und Dimensionen von operationellen Risiken

Aus der in Sektion 1.6.1. genannten Definition von operationellen Risiken der BIZ lassen sich vier Faktoren von operationellen Risiken identifizieren, welche in Abbildung 6 veranschaulicht werden. Die vier genannten Faktoren sind: Individuen (Risiken, welche sich aus dem Faktor Menschen ergeben), Prozesse (Risiken, welche im Zusammenhang mit den bankinternen Prozessen stehen), Systeme (Risiken, welche durch dem Einsatz verschiedenster Systeme evolutionieren) und Extern (Risiken, welche aus dem externen Umfeld einer Unternehmung resultieren).

Abbildung 6: Faktoren zur Charakterisierung von operationellen Risiken

Individuen	- Kriminelle Handlungen - Expertisenverlust
Prozesse	- Fehlerhaftes Prozessdesign - Compliancerisiken
Systeme	- Systemausfälle - Datenschutzrisiken
Extern	- Katastrophen - Marktcharakteristika

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AK "Sicherheitsvorkehrungen in Kreditinstituten", 2005, S. 163

Diese vier Faktoren sind grundlegende Bausteine für die im Abschnitt I durchzuführenden theoretischen Analysen der (cross-border) OpRisiken und der empirischen Untersuchungen im Abschnitt II der vorliegenden Arbeit und werden hierzu in den jeweiligen Abschnitten näher spezifiziert.

Bevor man die verschiedenen Facetten von Risikofaktoren genauer untersucht, ist eine Betrachtung der Wirkungsweise zwischen Ursache, Ereignis und Effekt – wie Abbildung 7 aufzeigt - essentiell. Diese drei Begriffe werden in diesem Zusammenhang auch häufig als die Dimensionen¹⁸⁴ von (operationellen) Risiken bezeichnet.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Diese Dimensionen lassen sich beliebig auf alle Risikoarten umlegen bzw. anwenden und sind daher nicht spezifisch für operationelle Risiken anzusehen.

Abbildung 7: Dimensionen operationeller Risiken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Auer, 2008, S. 25

Bei diesen genannten Dimensionen stehen die Ereignisse, welche ein Abweichen von normalen Geschäftsprozessen darstellt, im Mittelpunkt. Hierzu wird analysiert, was exakt vorgefallen ist. Legt man dies auf den in der Einleitung dargestellten Fall der Barings Bank um, ist das Ereignis die betrügerische Manipulation der Handelsgeschäfte. Analysiert man welche Ursachen zu solch einem Vorfall geführt haben, kann bzw. können eine oder mehrere Ursache(n) hierfür verantwortlich sein. Im aktuellen Beispiel war die unzureichende Funktionstrennung des Front- und Backoffices die grundlegende Ursache, welche zum dargelegten Ereignis geführt haben. Der Effekt dieses realisierten operationellen Risikos waren die finanziellen Verluste durch die Nachschussverpflichtungen der Barings Bank gegenüber der Börse. Gemäss der Definition von operationellen Risiken lassen sich die Ursachen in die bereits umrissenen vier Faktoren - Individuen, Prozesse, Systeme und Extern – einteilen. Resultierend aus der Tatsache, dass eine Kategorisierung von Ursachen häufig sehr schwierig ist und es hierzu noch keine standardisierte Klassifizierung der vier Faktoren in Ursachenkategorien gibt, hat man sich bei der Charakterisierung operationeller Risiken auf die Beschreibung der verschiedenen Ereigniskategorien fokussiert.¹⁸⁶ Diese Vorgehensweise wird ebenfalls in allen Abschnitten (I, II und III) der vorliegenden Arbeiten umgesetzt.

2.4.3.4.2. Überlappungen zum Kredit- und Marktrisiko

Neben operationellen Risiken gehören Kredit- und Marktrisiken zu den in prozentgemessenen grössten Risikoarten in Banken, welche ebenfalls laut dem Regelwerk Basel II mit obligatorischen regulatorisch-anerkannten Eigenmitteln hinterlegt werden müssen. Im Vergleich zu diesen Risikoarten beobachtet man eine Endogenität von operationellen Risiken. Damit ist die Abhängigkeit von spezifischen bankinternen Strukturen gemeint: Operationelle Risiken werden durch die verwendeten Systeme,

¹⁸⁵ Vgl. Auer, 2008, S. 24.

¹⁸⁶ Vgl. Auer, 2008, S. 25 f.

Prozessstrukturen, Mitarbeiter und die mit der Geschäftstätigkeit verbundenen externen Risiken bedingt. Im Gegensatz dazu sind Kredit- und Marktrisiko mehrheitlich von exogenen Faktoren, wie z.B. makroökonomische Entwicklungen, Veränderungen von ausfallbeeinflussenden Faktoren bzw. Charakteristika des Kreditschuldners, determiniert. Daher lassen sich operationelle Risiken – mit Ausnahme des Faktors Extern – durch bankinterne Massnahmen stark beeinflussen bzw. steuern. Dies stellt Banken und deren Management jedoch vor eine grosse, komplexe und nicht triviale Herausforderung. Zudem sind – aus den Erläuterungen resultierend - zur Abschätzung von möglichen Verlusten primär bankinterne Daten abzustellen, da nur diese die angewandten bzw. strukturellen Besonderheiten des jeweiligen Finanzinstitutes adäquat widerspiegeln.¹⁸⁷ Ergo besitzen operationelle Risiken das besondere Wesensmerkmal, dass sie stets latent und zum grössten Teil unabhängig von Kunden- und Eigengeschäft sind, d.h. im Extremfall können Verluste bereits auftreten bevor der Kunde die Bank betreten hat oder ein Kundengeschäft bearbeitet wurde.¹⁸⁸

Die Separierung dieser drei Risikoarten – Kredit-, Markt- und operationelle Risiken – scheint auf den ersten Anblick grösstenteils trivial, wird aber durch das Bestehen von Überlappungen der einzelnen Risikoarten weitgehend relativiert. Hierbei bestehen Überschneidungen zum Kreditrisiko z.B. beim Kreditvergabeprozess. Im Falle, dass dieser Prozess nicht korrekt definiert bzw. durchgeführt wird z.B. Zuweisung von einem falschen Rating für den Kunden eines Kreditgeschäfts, können tatsächliche Verluste aus diesem Kreditengagement bei einem Ausfall höher sein als zuvor gedacht. Im anderen Fall erkennt man Überlappungen zum Marktrisiko z.B. (1) Kursverluste von Finanztiteln, für deren Erwerb der zuständige Händler keine Autorisierung hat (weil das spezielle Produkt nicht zu seiner Produktliste gehört oder das Limit für dieses Produkt mit dem Erwerb überschritten wird) oder (2) fehlerhafte Trades aufgrund technischer Fehler bei der Eingabe von Handelstransaktionen (z.B. nicht rechtzeitig reagierende Computer können bei wiederholten Tastenbestätigungen Fehleingaben provozieren). All diese genannten realisierten Verluste werden jedoch in der Praxis bei der regulatorischen Eigenmittelerfordernis-Berechnung meist dem Kredit- und Marktrisiko zugeordnet. Hieraus ist abzuleiten, dass operationelle Risiken – unter regulatorischer Betrachtungsweise laut Basel II – aufgrund fachlich “falscher“ Zuordnung zu anderen Risikoarten wie z.B. Kredit- und Marktrisiko einen geringen Pro-

¹⁸⁷ Vgl. Grüter, 2006, S. 6.

¹⁸⁸ Vgl. Minz, 2004, S. 1.

zentsatz¹⁸⁹ am Gesamtrisiko der Banken ausmachen.¹⁹⁰ Dieses Faktum ist trügerisch, fördert die Fehleinschätzung bzw. Unterschätzung von operationellen Risiken und unterstützt die fehlende Wahrnehmungsbereitschaft dieser Risikoart in Banken.

2.4.3.4.3. Operationelle Risiken und das Regelwerk Basel II

In dieser Sektion werden operationelle Risiken im Kontext des Regelwerks Basel II dargelegt. Diese Ausführungen beschränken sich auf einen marginalen Umfang, da diese Thematik nicht Bestandteil bzw. Grundlage der theoretischen Analysen und empirischen Untersuchungen der vorliegenden Arbeit ist.¹⁹¹ Neue bzw. geänderte regulatorische Anforderungen für OpRisiken nach Basel III, welche ab dem 01. Januar 2014 innerhalb der Europäischen Union in Kraft treten,¹⁹² werden nachfolgend nicht weiter berücksichtigt.

Operationelle Risiken werden, wie aus Abbildung 8 auf Seite 60 ersichtlich ist, u.a. in der Säule I des Basel II Regelwerks behandelt und sind – wie bereits dargelegt – mit obligatorischen regulatorisch-anerkannten Eigenmitteln zu unterlegen.¹⁹³ Für die Ermittlung dieser Eigenmittelerfordernis (Säule I) resultierend aus operationellen Risiken werden vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht folgende Ansätze vorgegeben: (1) Basisindikatoransatz: Ermittlung der Eigenmittelerfordernis mittels Multiplikation des Bruttoertrags einer Bank mit einem von der Aufsicht vorgeschriebenen Prozentsatz (Alpha-Faktor); (2) Standardansatz: Hierbei wird dieser Bruttoertrag einer Bank auf acht Geschäftsfelder einer Bank aufgeteilt, welche mit unterschiedlichen Prozentsätzen (Beta-Faktoren) multipliziert werden;¹⁹⁴ und (3) Ambitionierte Messansätze: Diese Messansätze, welche bestimmte qualitative und quantitative Kriterien erfüllen und von der jeweiligen nationalen Bankenaufsicht anerkannt werden müssen, ermöglichen die Verwendung von internen Verfahren (z.B. Interne Bemessungsansätze, Verlustverteilungsansätze, Scorecard-Ansätze).¹⁹⁵

¹⁸⁹ Wie in Sektion 1.2. dargestellt, wird dieser mit ca. 12,00 Prozent beziffert.

¹⁹⁰ Vgl. Kaiser/Köhne, 2007, S. 38 f.

¹⁹¹ Siehe hierzu die Abgrenzungen im Zusammenhang mit operationellen Risiken in Sektion 1.7.1.

¹⁹² Vgl. EBA, 27.08.2013 (IR#74).

¹⁹³ Die Basler Eigenmittelvereinbarung wurde mit der Implementierung in die nationalen Rechtsordnungen im Jahr 2006 rechtskräftig. Für die detaillierte nationale Umsetzung der Säule I in Österreich siehe FMA, 2006, § 1 ff. und Schweiz siehe Schweizerische Bundesrat, 2006, Art. 1 ff.

¹⁹⁴ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 108 f.

¹⁹⁵ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 115 f.

Abbildung 8: Basler Eigenmittelvereinbarung - Basel II

Säule 1 Mindestkapitalvorschriften	Säule 2 Bankaufsichtlicher Überprüfungsprozess	Säule 3 Marktdisziplin - Kontrolle durch den Markt
Eigenmittelerfordernis für: Kreditrisiko - Standardansatz - IRB-Basisansatz - Fortgeschrittener IRB-Ansatz Marktrisiko - Standardansatz - Interne VaR-Modelle Operationelles Risiko - Basisindikatoransatz - (Alternativer) Standardansatz - Fortgeschrittene Messansätze	Vorschriften für Banken - Interner Kapitalprozess - Risikomanagement Anforderungen an die Aufsicht - Evaluierung der bankinternen Systeme - Einschätzung des Risikoprofils - Überwachung der Einhaltung aller Vorschriften - Aufsichtsmaßnahmen	Offenlegungspflicht der Banken - Transparenz für Marktteilnehmer bzgl. der Risikosituation der Bank (Anwendungsbereich, Risikomanagement, Detailangaben zu Eigenmitteln, etc.) - Erhöhte Vergleichbarkeit der Institute

Quelle: FMA, 2004, S. 39

Der bankaufsichtliche Überprüfungsprozess (Säule II) soll gewährleisten, dass Banken über eine ausreichend grosse Menge an Eigenmittel verfügen d.h. dass die Säule I (Mindestkapitalvorschriften) die Methodik zur Berechnung der benötigten Eigenmittel liefert und mit der Säule II eine Überprüfung der Einhaltung der aufsichtrechtlichen Vorgaben erfolgt. Daneben sollen u.a. die Verfahren zur Messung und zum Management der bankspezifischen Risiken weiterentwickelt und die Zusammenarbeit zwischen den nationalen Aufsichtsbehörden und den Banken gezielt verbessert werden.

Die Säule III (Marktdisziplin – Kontrolle durch den Markt) schreibt vor, dass Banken erweiterten Offenlegungspflichten nachkommen müssen; diese enthalten u.a. Informationen bezüglich der Risikopositionen, der Eigenkapitalausstattung und der Messverfahren für Risiken. Diese Veröffentlichungen sollen anderen Marktteilnehmern – z.B. anderen Banken und Kapitalmarktinvestoren – ermöglichen, das Risiko einer bestimmten Bank besser einschätzen zu können, was gleichermassen die Transparenz am Markt erhöhen soll.¹⁹⁶

Laut einer Statistik der österreichischen Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) haben im Jahr 2008 95,90 Prozent der österreichischen Banken den Basisindikatoransatz, 3,97 Prozent den Standardansatz und nur 0,13 Prozent fortgeschrittene interne Modelle verwendet.¹⁹⁷ Dies weist auf einen grossen Nachholbedarf bezugnehmend auf die essentielle bankinterne Betrachtungsperspektive von operationellen Risiken hin. Basisindikatoransatz und Standardansatz geben regulatorische Richtwerte vor, kön-

¹⁹⁶ Vgl. Behr/Fischer, 2005, S. 41.

¹⁹⁷ Vgl. FMA, 04.09.2010 (IR#4).

nen aber nicht – wie in Sektion 2.4.3.4.2. analysiert - bankspezifische Gegebenheiten nachbilden und sind meist unzureichend brauchbar, da sie operationelle Risiken und deren Umfang meist falsch bemessen bzw. grundlegend unterschätzen.

Wie in der Problemstellung des Teils I: Einleitung andiskutiert, erfordert eine ertragsorientierte und nachhaltige Steuerung von Banken die Beherrschung dieser operationellen Risiken, um kostenintensive Risiko- und Fehlerquellen ausschalten zu können. Des Weiteren ist hierzu festzuschreiben, dass ein adäquates Risikomanagement einen Beitrag zur langfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition der Bank leistet.¹⁹⁸ Gleichermassen soll das Risikomanagement und daraus abgeleitete Massnahmen als Steuerungsinstrument für die gesamte Geschäftsausrichtung, -tätigkeit und -planung für eine Bank gesehen bzw. genutzt werden. Diese Grundgedanken sind entgegen dem Standpunkt vieler Fachexperten und Regulierungsbehörden für bankbetriebliches Risikomanagement noch nicht in die Denkweise der (leitenden) Akteure der Finanzinstitute integriert und werden u.a. aufgrund dessen von der gesamten Bankenbranche nicht angemessen akzeptiert, respektiert und gelebt.

2.4.4. Einordnung und Bedeutung der operationellen Risiken innerhalb der Gesamtbankrisikoarten

Alle genannten Risikoarten – mit Ausnahme des Liquiditätsrisikos – sind Risiken welche den betriebswirtschaftlichen Erfolg bzw. Verlust einer Bank bedeutend beeinflussen. Abhängig von u.a. der Art der Bank (z.B. Universalbank, Investmentbank, etc.), den strategischen Geschäftsfeldern und dem Risikoappetit einer Bank setzt sich das Gesamtbankrisiko aus verschiedensten Risikoarten zusammen, welches im direkten Bankenvergleich eine unterschiedlich prozentuelle Verteilung über die Risikoarten aufweisen kann. Eine quantitative Einordnung bzw. Bedeutung der einzelnen Risiken im Kontext der Gesamtbankrisikoarten - i.a.W. welchen Anteil einzelne Risiken am Gesamtbankrisiko einer Bank für sich beanspruchen – lässt sich aus der Zuordnung von bzw. dem Bedarf an einerseits ökonomischem und andererseits regulatorischem Kapital in Banken ableiten. Diese Allokation von Kapital dient hierbei der operativen

¹⁹⁸ Vgl. Minz, 2004, S. 1.

und strategischen bankinternen Steuerung der jeweiligen Risiken und des daraus aufsummierten Gesamtbankrisikos einer Bank.¹⁹⁹ Die Berechnung des ökonomischen Gesamtbankrisikos bzw. Kapitalbedarfs beruht auf bankeigenen Schätzungen der einzelnen Variablen des Rechenmodells; hingegen dazu ist die Berechnung nach regulatorischen Gesichtspunkten – wie der Name schon selbstsprechend aussagt – strikt durch Regularien der nationalen Umsetzung von Basel II in den jeweiligen Ländern vorgegeben und determiniert. Hieraus lässt sich die von Fundamentalannahmen bzw. -vorgaben resultierende Diskrepanz zwischen dem ökonomischen und regulatorischen Kapitalbedarf einer Bank ableiten.²⁰⁰ Zudem lassen sich ökonomische Kapitalanforderungen zwischen Banken sehr schlecht bis wage vergleichen, da diese – wie bereits erwähnt - auf bankinternen Annahmen und Grundsätzen beruhen. Diese Fakten begründen auch die Tatsache, dass in den Jahresabschlüssen der (österreichischen) Grossbanken meist nur die regulatorischen Kapitalanforderungen publiziert sind und die ökonomische Sichtweise – wenn überhaupt – nur mit generischen und für Dritte ungenügenden Informationen bezüglich deren Berechnungsweise angegeben wird.²⁰¹

Um einen grundlegenden und vergleichbaren Überblick über die prozentuellen Gesamtbankrisikoanteile der einzelnen Risikoarten zu ermöglichen, wird nachfolgend in Tabellen 5 und 6 der regulatorische Eigenmittelbedarf in Prozent von fünf der zehn grössten Banken Österreichs²⁰² und den fünf grössten Banken in der Schweiz²⁰³ - gemessen an deren Bilanzsummen – im Jahr 2009 aufgezeigt. Hierbei drückt der ausgewiesene Eigenmittelbedarf das Ausmass bzw. die Bedeutung der jeweiligen Risikoart²⁰⁴ der jeweiligen Bank in quantitativer Form aus.

¹⁹⁹ Vgl. Lammers, 2005, S. 9 f.

²⁰⁰ Vgl. LBBW, 08.04.2011 (IR#18).

²⁰¹ Grund dafür ist u.a. dass der bankinterne ökonomische Kapitalbedarf eine sensible Information einer Bank darstellt; demzufolge wird dieser Kapitalbedarf meist nicht publiziert bzw. wenn dann nur mit dürftigen Hintergrundinformationen, um die Aussagekraft bzw. Nachvollziehbarkeit für Dritte einzuschränken.

²⁰² Vgl. RBI, 08.04.2011 (IR#19).

²⁰³ Vgl. Finanzmonitor, 08.04.2011 (IR#20).

²⁰⁴ Bei der folgenden Gegenüberstellung des Kapitalbedarfs österreichischer Grossbanken sind die Risikoarten auf das Kredit-, Markt- und operationelle Risiko bzw. auf Risiken welche diesen Risikoarten zuordenbar sind beschränkt, da nur diese regulatorisch laut Basel II in der Säule I mit regulatorisch-anrechenbaren Eigenmitteln hinterlegt werden müssen.

Tabelle 5: Regulatorische Eigenmittelanforderungen in Prozent je Risikoart gemessen am Gesamtbankrisiko in österreichischen Banken im Jahr 2009

	Volksbank AG	BAWAG PSK AG	Erste Group AG	RZB AG	Unicredit Group AG	Mittelwert AUT
Kreditrisiko	93,0%	87,9%	85,9%	79,8%	88,9%	87,1%
Marktrisiko	2,0%	3,7%	4,1%	10,5%	2,7%	4,6%
OpRisiko	5,0%	8,4%	10,0%	9,6%	8,5%	8,3%

Quelle: Eigene Darstellung Vgl. Jahresberichte der jeweiligen Banken: Volksbank AG (2009), BAWAG PSK (2009), Erste Group AG (2009), RZB AG (2009), UniCredit Group (2009)

Wie zu erwarten, ist das Kreditrisiko das mit Abstand bedeutendste Risiko der untersuchten österreichischen Banken. Zudem ist erkennbar, dass - auf den Mittelwert bezogen - die operationellen Risiken das Marktrisiko deutlich übertreffen. Nur in der RZB AG werden mehr regulatorisch-anrechenbare Eigenmittel für Marktrisiken hinterlegt als für operationelle Risiken; hierbei ist hervorzuheben, dass in der RZB AG das Marktrisiko im Vergleich zu den anderen Banken (in Prozent gemessen) besonders hoch ist.

Tabelle 6: Regulatorische Eigenmittelanforderungen in Prozent je Risikoart gemessen am Gesamtbankrisiko in Schweizer Banken im Jahr 2009

	UBS AG	Credit Suisse AG	Raiffeisen CH AG	Zürcher KB AG	HSBC PB Suisse SA	Mittelwert CH
Kreditrisiko	71,4%	77,7%	78,5%	91,1%	83,8%	80,5%
Marktrisiko	6,2%	7,9%	9,5%	1,7%	2,2%	5,5%
OpRisiko	22,3%	14,4%	12,0%	7,2%	14,0%	14,0%

Quelle: Eigene Darstellung Vgl. Jahresberichte der jeweiligen Banken: UBS AG (2009), Credit Suisse AG (2009), Raiffeisen Schweiz AG (2009), Zürcher Kantonalbank AG (2009), HSBC Privat Banking Holdings (Suisse) SA (2009)

Wie auch schon bei den österreichischen Banken, ist das Kreditrisiko das bedeutendste Risiko der fünf grössten Banken in der Schweiz. Ungeachtet dessen ist hierbei zu bemerken, dass bei Schweizerbanken – vergleicht man den Mittelwert und im speziellen die drei erstangeführten Banken – das Kreditrisiko einen entscheidend kleineren Teil am Gesamtbankenrisiko laut regulatorischer Betrachtung beiträgt. Zudem weisen die zwei Grossbanken UBS AG und Credit Suisse AG einen sehr hohen Prozentsatz an operationellen Risiken aus, welcher signifikant (hoch) von den Werten der österreichischen Banken abweicht.

Vergleicht man diese zwei Länder und die Daten derer Banken als Ganzes, sind – auf den Mittelwert bezogen – operationelle Risiken in Schweizer Banken weit mehr entscheidend bzw. präsent als in österreichischen Banken. Es lässt sich ebenfalls ein leichter Trend diesbezüglich erkennen: Banken, welche grossräumig und auf das

Exposure bezogen im grossen Ausmass in ausländischen Märkten tätig sind, haben im Vergleich zu Banken mit weniger bis gar keiner internationaler Geschäftstätigkeit, einen relativ grösseren Anteil an operationellen Risiken.²⁰⁵

Ergo beweist die vorliegende Gegenüberstellung von österreichischen und Schweizer Grossbanken wiederum die bedeutende Rolle von operationellen Risiken in Banken.²⁰⁶ Dieses Bild wird noch zusätzlich durch die in Sektion 2.4.3.4.2. andiskutierte Tatsache, dass in der Praxis häufig operationelle Risiken irrtümlich dem Kredit- bzw. Marktrisiko angelastet werden, verstärkt.

2.5. Faktoren von OpRisiken und deren bankspezifischen Risiken

2.5.1. Übersicht

Risikoakzeptanz bzw. Risikowahrnehmung sind zwei entscheidende Komponenten im bankbetrieblichen Risikomanagement. Je stärker diese zwei Elemente den Mitarbeitern transportiert bzw. vermittelt werden, desto besser und effizienter kann man operationelle Risiken bankintern managen. Ergo muss das Risikomanagement eine Risikosensibilisierung der Mitarbeiter durchführen und hierzu adäquate Anreizsysteme und Risikokulturen implementieren bzw. schaffen und nachhaltig pflegen. Diese Akzeptanz und Wahrnehmung operationeller Risiken kann durch eine entsprechende Aufklärung über diese Risiken und deren Ursachen bzw. Wirkungen erreicht werden. Wie in Sektion 2.4.3.4.1. dargelegt, ist die Ursachenidentifikation meist sehr schwierig, wenn überhaupt möglich. Zudem haben Wirkungen operationeller Risiken mehrere und mit sich korrelierende Ursachen, welche die angesprochene Identifikation zusätzlich erschwert. Ungeachtet davon ist es essentiell die Quellen bzw. Faktoren operationeller Risiken umfassend zu betrachten bzw. verstehen, um das Wahrnehmungs- und Verständnisvermögen für diese spezielle und bedeutende Risikoart zu stärken.

²⁰⁵ Diese mögliche Korrelation muss natürlich auf Kausalität geprüft und hinterfragt werden und bietet die Möglichkeit für weiterführende wissenschaftliche Arbeiten.

²⁰⁶ Speziell davon betroffen sind - laut der in dieser Sektion durchgeführten Analyse – zum einen in der Schweiz ansässige und zum anderen cross-border geschäftstätige Banken.

2.5.2. OpRisk Faktor: Individuen

2.5.2.1. Übersicht

Der Faktor Individuen ist wie die Faktoren Prozesse und Systeme ein bankinterner Faktor; einzig allein der Faktor Extern beschäftigt sich – wie bereits der Name verrät – mit bankexternen Ereignissen bzw. Einflüssen. Gesondert zu bemerken ist, dass die (Anforderungs-) Definition und Implementierung von Prozessen und Systemen von Mitarbeitern durchgeführt werden; diese Tatsache schreibt dem Faktor Individuen einen signifikant grossen Einfluss auf diese zwei internen Faktoren zu. Studien bestätigen, dass Individuen mit rund 90,00 Prozent vor Prozess- und Systemrisiken mit ca. 82,00 und 80,00 Prozent die Hauptrisikokategorie von operationellen Risiken in Finanzinstituten im deutschsprachigen Raum darstellt.²⁰⁷ Ungeachtet dessen, dass hinter jedem Faktor operationeller Risiken u.a. der Mensch als entscheidende und grösstenteils uneinschätzbare Variable in jedem Risikomodell enthalten ist, stellen die Individuen einen eigenständigen und sehr bedeutenden Faktor operationeller Risiken dar. Der Mensch und dessen Verhalten folgen zum Bedauern vieler Verhaltenstheoretiker und Rationalitätsverfechter nicht immer dem angenommenen “Homo economicus“, sondern legt verbreitet ein irrationales Verhalten an den Tag, was eine Prognostizierung des Verhaltens bzw. Handels grundlegend erschwert.²⁰⁸ Unter der Risikobetrachtung dieses Faktors ist es hierbei entscheidend, nicht nur das Verhalten dieser Individuen zu sehen, sondern auch alle mit Individuen in Verbindung stehenden bankbetrieblichen Problemstellungen im weiteren Sinne.

2.5.2.2. Charakteristika des OpRisk Faktors Individuen

Das Personal ist die zentrale Ressource für die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens; die Vermeidung bzw. Verminderung von Risiken – welche mit dem Personal im Zusammenhang stehen – ist somit ein unerlässlicher Teil der Unternehmenstätigkeit. Besonders im Bankenbereich ist der Mensch der bedeutendste Produktionsfaktor, denn er steht in nahezu allen Prozessen einer Bank im Mittelpunkt.²⁰⁹ Eine Studie mit 100 deutschen Banken zeigte folgende herausragenden Eckpunkte in diesem

²⁰⁷ Vgl. Deloitte/HSG, 2007, S. 15.

²⁰⁸ Vgl. Altmann/Falk/Marklein, 2009, S. 2.

²⁰⁹ Vgl. Klöti, 2008, S. 47.

Zusammenhang auf: Knapp 30,00 Prozent der befragten Banken stellen rückblickend ein leicht erhöhtes Betrugsrisiko fest, 10,00 Prozent ein deutlich erhöhtes. Bei 68,00 Prozent der befragten deutschen Banken kümmert sich eine zentrale Organisationseinheit innerhalb der Bank um Betrugsfälle. Externe Prüfer arbeiten dabei nur in 18,00 Prozent der Fälle mit; die Personalabteilung ist nur bei 23,00 Prozent und das Risikomanagement bei 27,00 Prozent daran beteiligt. Gesetzliche Vorschriften in der Bundesrepublik haben nur geringfügige bis überhaupt keine Wirkung. Vorausblickend wurde festgehalten, dass der Handlungsbedarf steigen wird, davon sind 34,00 Prozent aller Studienteilnehmer seitens der Banken überzeugt.²¹⁰

Die Kritikalität des Personals eines Unternehmens bzw. einer Bank wird aufgrund spezieller Eigenschaften – im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren – besonders hervorgehoben: Das Personal entscheidet z.B. selbst über seine Verweildauer und die Intensität, mit der es sich in den Produktionsprozess positiv oder negativ einbringt. Mitarbeiter entziehen sich somit einseitiger Bestimmungen des Unternehmens bzw. deren Management.²¹¹ Gerade diese Eigenheit macht Mitarbeiter – als eines der wichtigsten immateriellen Vermögen einer Bank - meist zu einem unberechenbaren Faktor, welcher grosse Chancen, aber auch eine Vielzahl von Risiken in sich birgt.²¹² Unter diesen Gesichtspunkten lassen sich die in dieser Sektion dargelegten theoretischen Betrachtungen zu einer bedeutenden Theorie in Verbindung mit dem (Risiko)-Faktor Mitarbeiter überleiten: der Principal-Agent Theorie. Im Mittelpunkt dieser Theorie – als Teilgebiet der neuen Institutionenökonomie Ansätze – steht die Analyse von vertragsbasierten Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen bei asymmetrischer Information. Diese Aufgabenübertragung erzeugt folgende Konstellation bzw. Problematik: Je weniger Informationen der Principal über Motive, Handlungsmöglichkeiten und Leistungsverhalten des Agent hat, desto grösser ist für ihn das Risiko, dass der Agent eigene Interessen zum Nachteil des Principals verfolgt.²¹³ Diese Tatsache charakterisiert den Faktor "Mensch" treffend und resultiert in einem taktischen und eigennützigem Handeln von Mitarbeitern in einem Unternehmen.

Grundsätzlich lassen sich operationelle Risiken im Konnex mit Individuen in Verhaltens- und Personalrisiken einteilen. Menschliches Fehlverhalten durch Irrtum und

²¹⁰ Vgl. FAZ, 12.01.2012 (IR#23).

²¹¹ Vgl. Lisges/Schübbe, 2009, S. 286.

²¹² Vgl. FAZ, 10.01.2012 (IR#24).

²¹³ Vgl. Paul, 2011, S. 17 f.

Fahrlässigkeit bis hin zu kriminellen Handlungen der eigenen Mitarbeiter sind den Verhaltensrisiken zuzurechnen. Die Gesamtheit der personalmanagementbezogenen Thematiken wie z.B. ungewollte Mitarbeiterabwanderungen, Stellenbesetzungen durch inkompetente Mitarbeiter, falsche Anreizsysteme für Mitarbeiter und fehlendes Verständnis und Erfahrung des Managements, etc. fallen in den Bereich der Personalrisiken.²¹⁴ Die letztere Gruppierung findet im strategischen Personalmanagement eine weitere Unterteilung in fünf Risikohauptfelder:

- *Engpassrisiko:*
Fehlen von Leistungsträgern und geeigneter Nachwuchskräfte verursacht Bedarfs- und Potentiallücken.
- *Austrittsrisiko:*
Risiko bestimmte Leistungsträger und Schlüsselpersonen durch freiwilligen Austritt und somit deren Wissen und Arbeitskraft zu verlieren.
- *Anpassungsrisiko:*
Bezieht sich auf die Qualifikation und Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter und beschreibt die Gefahr unzureichender Anpassung von Mitarbeiterkompetenzen an neue Anforderungen der Geschäftstätigkeit.
- *Motivationsrisiko:*
Skizzieren die bewusste oder unbewusste Leistungszurückhaltung der Mitarbeiter, z.B. Burn-Out Erkrankung oder "innere" Kündigung eines Mitarbeiters.
- *Integrationsrisiko:*
Meint die Friktionen im Leistungserstellungsprozess aufgrund zunehmend heterogener Belegschaftsstrukturen.²¹⁵

2.5.2.3. Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Individuen

Betrachtet man folgend die Bankenbranche und deren bedeutendsten Risiken im Zusammenhang mit Individuen, können folgende Themenbereiche bzw. Risikokategorien aufgedeckt werden: (1) Kriminelle Handlungen, (2) Fehlleistungen, (3) Managementrisiko und unzureichende Personalressourcen.²¹⁶

²¹⁴ Vgl. Rüniger/Walther, 2004, S. 13.

²¹⁵ Vgl. Klaffke, 2009, S. 8 f.

²¹⁶ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 88.

Kriminelle Handlungen setzen einen Vorsatz der ausübenden Person voraus und können u.a. folgende Delikte darstellen: Verluste aufgrund von Handlungen mit betrügerischer Absicht, Veruntreuung von Eigentum, Verstoss gegen oder Umgehung von Verwaltungs-, Rechts- oder internen Vorschriften (mit Ausnahme von Verlusten aufgrund von Diskriminierung, auch aufgrund von sozialer und kultureller Verschiedenheit, wenn mindestens eine bankinterne Partei beteiligt ist).²¹⁷ Grundlegend ist noch zu bemerken, dass beim Risikofaktor Individuen das ursprüngliche Risiko von einer bankinternen Person ausgeht; alle Ein- bzw. Angriffe wie z.B. externer Angriff auf die IT-Infrastruktur, Bilanzfälschung von zu prüfenden Kreditnehmern, etc. von bankfremden Personen werden dem operationellen Risikofaktor Extern²¹⁸ zugerechnet.²¹⁹ Fehlleistungen stellen einen weiteren wichtigen Bereich der Mitarbeiter Risiken dar. Eingabefehler, Beratungsfehler oder eine unbewusste Abweichung vom vorgegebenen Prozess sind eine handvoll Beispiele solcher nahezu unvermeidlichen Fehlleistungen. Diesen betrieblichen Ergebnissen liegt – im Vergleich zu kriminellen Handlungen – kein Vorsatz zu Grunde und werden durch unzureichende Mitarbeiterressourcen verschärft, da eine unzureichende Humanressource die Fehleranfälligkeit erhöht. Des Weiteren führt dieser ungünstige betriebliche Zustand zu krankheitsbedingten Ausfällen bzw. Kündigungen, was wiederum kurzfristig und womöglich auch dauerhaft spezifisches Know-how verloren gehen lässt.²²⁰ Risiken von Fehlleistungen auf den höheren Hierarchiestufen eines Unternehmens – den sogenannten Managementrisiken – schleichen sich meist aufgrund falscher Anreizsysteme in Banken ein. Ständige Beobachtung und hieraus entstehender Leistungsdruck durch Eigentümer bzw. Investoren der Banken und der eigenen Person tragen meist negativ zum Beurteilungs- bzw. Entscheidungsvermögen der Bankenmanager und in weiterer Folge zum Unternehmenserfolg bei. Neben der durch Shareholder erzeugten und persönlichen Gier leitender Mitarbeiter nach kurzfristigen bzw. nicht nachhaltigen Gewinnen, streben amtierende Manager immer mehr nach einer Individualisierung eines Unternehmens, d.h. sie möchten dem Unternehmen und vor allem auch der Marke ihre eigene Handschrift verleihen und tradierte Erfolgsfaktoren negieren. Dieser Umstand und dessen Umsetzungsprozess bietet eine Vielzahl an Fehlentscheidungsmöglichkeiten und bekräftigt zugleich die Tatsache, dass Managementfehler

²¹⁷ Vgl. Junginger, 2005, S. 122.

²¹⁸ Dieser Faktor wird in der Sektion 2.5.5. im vorliegenden allgemein theoretischen Teil dieser Arbeit tiefgreifenden Analysen unterzogen.

²¹⁹ Vgl. Brösel/Rothe, 2003, S. 378 f.

²²⁰ Vgl. Auer, 2006, S. 146.

neben unrealistischen Zielen und Wachstum um jeden Preis die wesentlichsten Ursachen für den Niedergang vieler Unternehmen darstellen.²²¹ Von Managementrisiken ist die Risikoart "Strategische Risiken" abzugrenzen; diese Risikoart kann jedoch nur unzureichend erkannt und daher nicht ausreichend eingegrenzt werden, d.h. strategische Fehlentscheidungen werden erst nach mehreren Jahren entdeckt und aufgrund deren Komplexität und Weitläufigkeit schwer identifizier- bzw. von anderen Risikoarten abgrenzbar. Solche Strategierisiken sind u.a. aufgrund des beträchtlichen Schadenspotentials keineswegs zu vernachlässigen, zählen jedoch nicht zu den operationellen Risiken laut der Definition des Basel II Regelwerks²²² und somit der vorliegenden Arbeit.²²³ Unzureichende Personalressourcen runden die grössten Risikobereiche im Zusammenhang mit dem Risikofaktor Individuen ab. Dieses Risiko kann in quantitativer und/oder qualitativer Art auftreten: Unter quantitativer Ressourcenknappheit versteht man zahlenmässige Knappheit bzw. Unterbesetzung seitens der unternehmerischen Belegschaft. Wichtige betriebliche Aufgaben können mit dem bestehenden Mitarbeiterstab aus zeitlichen Gründen nicht bewältigt werden. Im Gegensatz hierzu hat ein Unternehmen mit qualitativer Ressourcenknappheit auf deren Anzahl bezogen adäquat viele bzw. sogar einen Überschuss an Arbeitskräften, dennoch sind die Aus- und Weiterbildung, sozialen und fachlichen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten und beruflichen Erfahrungen der Mitarbeiter für deren betriebliche Aufgaben unzureichend. Beide Formen sind signifikante Risikotreiber in Banken und bringen eine Vielzahl von Risiken mit sich, z.B. quantitative Knappheit verursacht Motivationsverlust und vermehrte Fehlleistung der Mitarbeiter und macht sich in Form von hoher Fluktuation und Krankenstände bemerkbar.²²⁴

Zusammenfassend betrachtet erfordert ein adäquates Personalrisikomanagement ein fundiertes Personalanforderungsmanagement und -entwicklung hinsichtlich Qualität und Quantität zur Steuerung von Personalrisiken; zudem ist ein betriebliches Anreizsystem – niedergeschrieben in Unternehmensrichtlinien und in weiterer Folge verinnerlicht bzw. gelebt durch eine geschaffene und ausgeprägte (Risiko)-Unternehmenskultur - zur Steuerung von Verhaltensrisiken innerhalb der Belegschaft einzurichten.

²²¹ Vgl. Schiller/Quell, 2003, S. 129 f.

²²² Siehe die Definition von operationellen Risiken laut Basel II Regelwerk (zugleich verwendete Definition in dieser Arbeit) in Sektion 1.6.1.

²²³ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 89.

²²⁴ Vgl. Risiko-Manager, 16.01.2012 (IR#25).

2.5.2.4. Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors

Eine bankbetriebliche Problemstellung - im Zusammenhang mit dem Faktor Individuen - nimmt bei der cross-border Betrachtung eine zentrale Rolle ein: das bankbetriebliche Wissensmanagement.

Unter Wissensmanagement ist die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation zu verstehen. Bei Mitarbeitern ist das organisationsweite Niveau derer Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit und bei der Organisation als System die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz – des sogenannten “Collective Mind“ – gemeint.²²⁵ Neben weiteren Faktoren stellt die geografische Entfernung ausländischer Zweigniederlassungen besondere Herausforderungen für das Wissensmanagement dar. Zweigniederlassungen und deren Mitarbeiter verfügen über spezielles Wissen z.B. zu Kunden, zum ausländischen Finanzmarkt und dessen Charakteristika wie z.B. Geschäftskultur, landesspezifische Finanzprodukte, IT-Systeme, Rechtsordnung, etc. welches sich grösstenteils in den Köpfen der – auf das Gesamtunternehmen gesehen kleinen Anteil - Zweigniederlassungsmitarbeiter befindet.²²⁶

In diesem Zusammenhang entwickeln sich Zweigniederlassungsmitarbeiter bei unzureichendem Wissenstransfer zu den Mitarbeitern des Mutterunternehmens zu Schlüsselmitarbeitern. Solche Mitarbeiter sind im Falle eines temporären bzw. permanenten Ausscheidens, resultierend aus z.B. Krankheit oder Kündigung, sehr schwer zu ersetzen, da durch das fehlende Wissen bzw. die fehlende Erfahrung im Auslandsgeschäft der Zweigniederlassung Ersatzmitarbeiter z.B. der Mutterorganisation nur eingeschränkt bzw. nicht adäquat einsetzbar sind.²²⁷ Dies gefährdet die Leistungsstärke der Zweigniederlassung, da – wie in Sektion 1.2. erwähnt – für das erfolgreiche wirtschaften im ausländischen Zielmarkt spezielle Fach-, Methoden- und Marktkenntnisse erforderlich sind und diese Kenntnisse grösstenteils nur in den Köpfen der lokalen Mitarbeiter liegen. Beispielsweise der ausländische Kundenstamm, welcher von den Mitarbeitern der Zweigniederlassung betreut wird, wird bei langjähriger Zusammenarbeit und Vertrauensverhältnis zwischen Bank(-mitarbeiter) und

²²⁵ Vgl. Willke, 2001, S. 39.

²²⁶ Vgl. Krcmar, 2005, S. 480.

²²⁷ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 90.

Kunde bei einem Ausscheiden des Bankmitarbeiters womöglich mitgenommen.²²⁸ Schüsselpersonal kann in dieser Form auf eine Person oder auf eine Gruppe von der Personen bezogen sein; im Extremfall ist mit Gruppe die gesamte Belegschaft der Zweigniederlassung im Ausland gemeint. Sollte diese, aus bestimmten Gründen gesamtheitlich ausfallen (z.B. Epidemie) oder Austreten (z.B. der Zweigniederlassungsleiter und die gesamte oder grössere Teile der Zweigniederlassungsbelegschaft werden von einer anderen Bank abgeworben), kann die Zweigniederlassung - zumindest kurz- bis mittelfristig – nicht vollumfänglich betrieben werden.²²⁹ Aufgrund der grösstenteils niedrigen Mitarbeiterzahl in ausländischen Zweigniederlassungen ist dieses “Kleingruppenrisiko“ nicht unterzubewerten. Eine besondere Stellung kommt dem Geschäftsleiter einer ausländischen Zeigniederlassung zu. Dieser ist rein objektiv betrachtet einem inländischen Filial- bzw. Zweigniederlassungsleiter gleichzustellen, bekommt allerdings aufgrund seiner “Alleinherrschaft“ eines eigenständigen geografischen Marktes eine gehobenere Stellung in der Bank zugeschrieben. Der – im Kontext der Dissertation – Schweizer Marktleiter bedient ein grundlegend unterschiedliches Klientel mit unterschiedlichen Produkten im Vergleich zu den inländischen Filialleitern, besitzt resultierend hieraus eine spezielle Expertise des Marktes, was ihn wiederum in gewisser Weise unantastbar, unkontrollierbar und unabhängig von anderen leitenden Mitarbeitern und Bankvorständen macht. Im Falle, dass solch ein Marktleiter seine Arbeit – z.B. in Zahlen gemessen – gut macht, kann er sich zu einem sogenannten “Risky Star“ mit Heldenstatus entwickeln. Dieser Status erlaubt es ihm, sich über bestehende Regeln und Kontrollmechanismen teilweise hinwegzusetzen; zudem wollen Vorgesetzte und Kontrollinstanzen in der Mutterinstitution das Handeln des Stars meist gar nicht im Detail hinterfragen, solange die Resultate stimmen. Dieser grössere bzw. verhältnismässig grosse Freiraum, welcher diesen Personen dadurch eingeräumt wird, generiert ein immenses Risikopotential für die Bank, welches im operationellen Risikomanagement adäquat berücksichtigt bzw. gesteuert und kontrolliert werden muss.²³⁰

²²⁸ Vgl. Nigsch, 2010, S. 96.

²²⁹ Vgl. Roche, 20.01.2012 (IR#26).

²³⁰ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 90.

2.5.2.5. Historische Evidenz aus der Praxis

Gerade bei dem Risikofaktor Mensch, welcher hinter oder zumindest im Zusammenhang mit jeder Risikorealisation steht, ist es nicht schwierig, historische Evidenzen aus der Praxis zu finden. Eine erst vor kurzem veröffentlichte Studie des global-tätigen Wirtschaftsprüfers Ernst&Young im Zusammenhang mit dem OpRisk Faktor Individuen zeigte ein klares und gleichermassen ernüchterndes Bild: Geldhäuser schützen sich nicht ausreichend gegen Betrug durch die eigenen Mitarbeiter. Zusammengefasst lassen sich folgende Schlüsse aus dieser Studie ableiten:

- *Risiken steigen:*
Trotz gestiegener regulatorischer Vorgaben: Das Risiko für Banken, durch Fehler und Betrug der eigenen Mitarbeiter geschädigt zu werden, steigt – insbesondere im Bereich Wertpapierhandel.
- *Hohe Dunkelziffer:*
Jede neunte Bank berichtet von einem Betrugsfall in jüngster Zeit, die Dunkelziffer dürfte deutlich höher liegen; zumeist werden auch Kunden geschädigt – nicht nur die jeweilige Bank.
- *Veraltete Konzepte:*
Obwohl Betrug und Fehler zu Recht von nahezu allen Banken als schädlich für die eigene Reputation und damit den Markterfolg angesehen werden, sind die Risikomanagementkonzepte vielfach noch stark auf die klassischen Risikothemen wie Kredite und Kurse ausgerichtet. Auch im Aufsichtsrat werden operationelle Risiken bisher (zu) selten behandelt.
- *Unzureichende Vorbeugung:*
Zur Vorbeugung setzen die Banken vor allem auf das eigene Fachwissen, externe Experten werden nur selten eingeschaltet. Auch bei der Aufdeckung tatsächlicher Betrugsdelikte verlassen sich die Institute in erster Linie auf die eigenen Ressourcen.
- *Zu wenig aufmerksame Mitarbeiter:*
Viele Betrugsfälle kommen dank aufmerksamer Mitarbeiter ans Licht. Trotzdem werden Whistle-Blowing Konzepte relativ selten eingesetzt. Auch das Entlohnungssystem im Bankensektor scheint nicht auf die Verhinderung von

Betrugsdelikten ausgerichtet zu sein. Die Banken zeigen jedoch Konsequenz: Bei Betrugsversuchen erappte Mitarbeiter werden freigestellt.²³¹

Neben dem in der Einleitung erwähnten fatalen Schadensfall der Barings Bank, bei welchem eine unzureichende Funktionstrennung des Front- und Backoffices unautorisierte Handelsgeschäfte ermöglichte und in der Insolvenz endete, kann die internationale Finanzbranche mit zahlreichen internen Betrugsfällen aufwarten: (1) Der französische Händler Jérôme Kerviel verursachte durch Spekulationsgeschäfte im Jahre 2008 einen Verlust von rund fünf Milliarden Euro für die französische Grossbank Société Générale. (2) Mit Weizen-Futures verzockt der Händler Evan Dooley von MF Global im Dezember 2009 etwa 141,00 Millionen US Dollar. (3) Der Merrill-Lynch Devisenhändler Alexis Stenfors soll seine Handelspositionen wissentlich falsch bewertet haben, um Verluste zu verschleiern und verursachte hieraus Abschreibungen in Höhe von 456,00 Millionen US Dollar für die US-Bank in 2009.²³² (4) Bei der Recherche über grössere Schadensfälle in der Schweiz bzw. Österreich, kann man einen erst vor kurzem aufgetretenen Schadensfall bei der Schweizer Grossbank UBS finden. Im September 2011 tätigte ein 31-jähriger Händler der UBS-Abteilung "Equities" in London namens Kweku Adoboli nicht autorisierte Handelsgeschäfte und verursachte hiermit den signifikanten Verlust von zwei Milliarden US Dollar.²³³ Laut Angaben der eidgenössischen FINMA sollen mögliche Fehler in den internen Kontrollsystemen der UBS aufgedeckt werden, die dafür gesorgt haben könnten, dass Adoboli's Aktivitäten unentdeckt blieben. Zusätzlich ist eine Überprüfung der grundsätzlichen Kontrollmechanismen der Schweizer Grossbank, mit denen nicht autorisierte oder kriminelle Aktivitäten in der Investment-Bank der UBS verhindert werden sollen, angedacht.²³⁴ Betrachtet man die andiskutierten Schadensfälle in einem holistischen Kontext, kann man die folgenden zwei signifikanten Merkmale erkennen: (1) Interne Betrüger zielen auf persönliche, meist finanzielle Bereicherung ab, wobei sie durch versuchte erhöhte Gewinnlukrierung deren Gehälter bzw. Boni steigern wollen; und (2) In den meisten Fällen ermöglichen bzw. unterstützen es unzureichende interne Prozesse bzw. Governance (welche auch durch IT-Systeme unterstützt werden soll) die Möglichkeit und persönliche Absicht zum internen Betrug. Hieraus lässt sich ableiten, dass interne Betrugsfälle meist aufgrund falscher bzw. unzureichender Anreiz-

²³¹ Vgl. Handelsblatt, 14.05.2012 (IR#33).

²³² Vgl. Stern.de, 08.05.2012 (IR#30).

²³³ Vgl. NZZ Online, 08.05.12 (IR#31).

²³⁴ Vgl. Focus Online, 08.05.12 (IR#32).

systeme - grösstenteils im Zusammenhang mit finanzieller Kompensation - in Banken hervorgerufen werden und interne Betrugsfälle meist kombiniert mit anderen operationellen Risikofaktoren wie Prozesse und Systeme stehen und somit keine stricte Trennung zu den anderen OpRisk Faktoren vorgenommen werden kann.

2.5.3. OpRisk Faktor: Prozesse

2.5.3.1. Übersicht

Unternehmensprozesse nehmen in der Bankwirtschaft eine besonders wichtige Stellung ein. Begründet auf der Komplexität und volkswirtschaftlichen Wichtigkeit bzw. Bedeutung des Bankensektors, setzt heutzutage der grösste Teil aller Fischen auf aktive Mitgestaltung in der Finanzbranche und dessen Entwicklung. Diese Mitgestaltung schlägt sich in umfangreichen regulatorischen Vorschriften - in Kraft gesetzt durch nationale bzw. internationale Behörden – für Banken nieder, welche aktiv in deren Geschäftsmodell und somit Unternehmensstrategie eingreifen. Festgeschriebene unternehmerische Prozesse – welche meist in Unternehmensrichtlinien niedergeschrieben sind – werden in Anlehnung an u.a. diese Rechtsvorschriften fachlich spezifiziert und sollen die Einhaltung von regulatorischen und bankinternen Vorschriften garantieren bzw. deren Kontrolle ermöglichen.

2.5.3.2. Charakteristika des OpRisk Faktors Prozesse

Eine Organisation kann als eine Ansammlung von Prozessen und Tätigkeiten angesehen werden, welche miteinander verknüpft sind. Das Ergebnis eines Prozesses kann entweder eine Eingabe und/oder Steuerungsgrösse für einen darauffolgenden Prozess sein. Ein Prozess besteht somit aus einer Eingabe (Input), auf welche eine Tätigkeit folgt und endet mit einem Ergebnis (Output); somit ist ein Prozess bzw. sind Prozesse eine Beschreibung von einer Vielzahl in Wechselbeziehung bzw. –wirkung stehenden Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umwandeln.²³⁵ Bei einer holistischen Unternehmensbetrachtung erkennt man ein Zusammenspiel von mehreren Arten von Prozessen in der Gesamtorganisation: Neben Führungsprozessen, welche sich mit der Strategie und den Zielen eines Unternehmens beschäftigen, spielen un-

²³⁵ Vgl. Becker, 2006, S. 81.

geachtet von den unterstützenden Prozessen die Realisierungsprozesse die grösste Rolle im Unternehmen, da diese unmittelbar mit dem Kunden in Kontakt stehen bzw. diesen integrieren und folglich die Umsätze bzw. Profite generieren (sollten).²³⁶ Neben dieser funktionalen Unterteilung von Prozessen, können diese weiterführend wie folgt beschrieben werden: (1) Objekt, welches im Prozess verarbeitet wird: Material oder Daten; (2) Prozesshäufigkeit: Einmalig oder wiederkehrend; (3) Prozessdimension: Unternehmen, Abteilung oder Einzelperson; und (4) Prozessauslösung: Turnusmässig oder zufällig.²³⁷ Anhand dieser Arten und Beschreibungen von Prozessen kann jeder noch so triviale bzw. allumfassende und komplexe Prozess einer Bank fachlich eingeordnet bzw. beschrieben werden.

Nach erfolgreicher Definition und Dokumentation des Prozesses kommt es zur eigentlichen Herausforderung für die Institution: Das Leben des Prozesses.²³⁸ Problematiken können folgende Gestalt annehmen: Prozesse sind im Unternehmen unbekannt, nicht (ausreichend gut) beschrieben, beschriebene Prozesse werden nicht gepflegt bzw. aktualisiert und dementsprechend auch nicht gelebt.²³⁹ Die Unternehmenskultur – welche in Interdependenz mit unternehmerischen Prozessen steht – ist mit einem grossen Teil dafür verantwortlich, dass vordefinierte Prozesse akzeptiert und gelebt werden. Diese Kultur, verankert mit der Unternehmensstrategie, -leitbild und -vision, soll somit ein Anreizsystem zur überzeugten Verinnerlichung dieser Prozesse aller Mitarbeiter im Unternehmen kreieren.²⁴⁰ Schlussendlich bringt das Aufsetzen eines Prozesses erst dann einen unternehmerischen Mehrwert, wenn dieser eingehalten wird. Nur für Mitarbeiter sinnvolle Prozesse werden befolgt;²⁴¹ die Sinnhaftigkeit ist an menschliche Werte und Einstellungen gebunden. Somit wird der Bogen wieder zurück zur Unternehmenskultur gespannt, da Werte und Normen der Mitarbeiter die Kultur in einer Unternehmung schmieden und prägen.²⁴² Dieses Faktum leitet die Analysen wiederum zurück zum Risikofaktor Mensch; bereits in der Personalauswahl muss darauf geachtet werden, dass die Wertevorstellungen des Kandidaten zu denen des Unternehmens passen, um den "Fit" zur vorherrschenden Un-

²³⁶ Vgl. Heise, 2009, S. 119.

²³⁷ Vgl. Füermann, 2008, S. 13.

²³⁸ Vgl. Detecon Consulting, 25.01.2012 (IR#27).

²³⁹ Vgl. Gebauer/Mielke, 2011, S. 206.

²⁴⁰ Vgl. Hofmann, 2008, S. 168.

²⁴¹ Vgl. Schwanfelder, 2007, S. 163.

²⁴² Vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2008, S. 84.

ternehmenskultur festzustellen.²⁴³ Gesondert zu bemerken ist, dass eine Trennung der Aufbauorganisation (z.B. dargestellt in Form eines Unternehmensorganigramms) von der Ablauforganisation (z.B. die Gesamtheit der unternehmenseigenen Prozesse in Form von Prozessflussdiagrammen) rein analytischer Natur ist; in der Praxis sind beide Elemente dicht miteinander verbunden und können nicht voneinander getrennt werden: Die Aufbauorganisation enthält Zielsetzungen, welche durch die Ablauforganisation umgesetzt bzw. erfüllt werden. Hierbei kann der ambivalente Charakter des Organisationsbegriffs aufgegriffen werden, wobei unter Prozessorganisation die aufeinander abgestimmte, an den Leistungsprozessen des Unternehmens ausgerichtete, Gestaltung von Ablauf- und Aufbauorganisation verstanden werden.²⁴⁴ Damit kann von dem reinen Risikofaktor Prozesse auf den Risikofaktor Organisation, welcher aufbau- und ablauforganisatorische Elemente enthält, übergeleitet werden.²⁴⁵

Der Kreis schliesst sich mit dem zuvor niedergeschriebenem Faktum, dass die Kultur als Anreizsystem zur Verinnerlichung von Unternehmensprozesse agiert. Zudem beinträchtigt die Tatsache, dass Prozesse durch Individuen spezifiziert und kontrolliert werden, das gesamte unternehmerische Prozessmanagement und überträgt die hohe Kritikalität des Faktors Individuen auf den Faktor Prozesse bzw. wird diesem vorgelagert. Die unwissende, fahrlässige oder vorsätzliche Falschdefinition und Kontrolle eines Prozesses ist ein bedeutender Risikofaktor, im besonderen für ein prozessgetriebenes Unternehmen wie eine Bank. Zu bemerken ist, dass Bankprozesse die Risiken entspringend aus den Faktoren Individuen und System managen und die Bank bzw. deren Mitarbeiter und Systeme auf mögliche Risiken und eintretende (Schadens)-Ereignisse des Faktors Extern – somit bankexterne Ereignisse – vorbereiten sollen. Die Bank und dessen handelsbefugte Organe - wie z.B. Vorstand, Aufsichtsrat, etc. - tragen schliesslich die Verantwortung für das Setup von adäquat vielen und detaillierten Prozessen, um dies zu gewährleisten.²⁴⁶

²⁴³ Vgl. Bergemann/Sourisseaux, 2003, S. 214.

²⁴⁴ Vgl. Erdmann, 2000, S. 32.

²⁴⁵ Diese erweiterte Betrachtungsweise des Risikofaktors Prozesse, welche die gesamte Organisation und somit ablauf- und aufbauorganisatorische Elemente einbezieht, soll auf alle folgenden theoretischen und empirischen Analysen umgelegt werden und Berücksichtigung finden.

²⁴⁶ Das ist selbstredend auch im Zusammenhang mit – wie schon in dieser Sektion erwähnt - der Erfüllung bzw. Compliance von/mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen aller Art und im besonderen mit den Anforderungen im Bereich (operationelles) Risikomanagement zu verstehen.

2.5.3.3. Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse

Verknüpft man diese theoretischen Analysen und Charakteristika im Zusammenhang mit Prozessen als Risikofaktor mit der Bankenbranche, können folgende Themenbereiche bzw. Risikokategorien aufgedeckt werden: (1) Prozessschwachstellen wie z.B. Medienbrüche, Engpässe und Redundanzen; (2) fehlende bzw. unzutreffende Prozessbeschreibungen; und (3) Projektrisiken.²⁴⁷

Innerhalb eines Prozesses können bestimmte Umstände auftreten, die für einen bestimmten Teil des Ablaufes — meist handelt es sich hierbei um nur einen einzelnen Prozessschritt – ein erhöhtes operationelles Risiko in sich birgt. Ein Auszug für solche Prozessschwachstellen sind Medienbrüche, Engpässe und Redundanzen.²⁴⁸ Unter einem Medienbruch versteht man einen Wechsel des informationstragenden Mediums innerhalb eines Informationsbeschaffungs- oder Informationsverarbeitungsprozesses; die Informationen suchende bzw. verarbeitende Person wird dadurch gezwungen, im Verlauf eines Prozesses die Such- bzw. Verarbeitungsstrategie zu wechseln, um dem gerade vorliegenden Medium zu entsprechen. Solch ein Medienbruch erschwert die Zielerreichung und mindert – unter Umständen – die Qualität des Prozessresultats.²⁴⁹ Zudem steigt das Risiko, dass sich Fehler und Inkonsistenzen in der Datenverarbeitung bzw. –weiterverarbeitung ergeben. Abgesehen davon erhöht sich der Aufwand für die Pflege und Anpassung der Daten, wenn diese von einem in ein anderes System überführt werden müssen.²⁵⁰ Des Weiteren schaffen Engpässe und Redundanzen in unternehmerischen Prozessen ein nicht unbeträchtliches Risikopotential. Mitarbeiter, welche unabhkömmlich für das Unternehmen erscheinen, entpuppen sich meist als reine “Flaschenhälse“ in der Aufbauorganisation. Diese – für ein Unternehmen - denkbar ungünstige Rolle bzw. Position einer Person fällt in den meisten Fällen Führungskräften zu, welche Blockaden im Informationsfluss und die Untergrabung der Leistungsbereitschaft von grossen Teilen der Belegschaft mit sich bringen.²⁵¹ Ursachen für die Entstehung von solchen Informationsengpasspositionen stehen meist direkt mit dem entstandenen Flaschenhals in Verbindung: Fachliche bzw. persönliche Fähigkeiten solcher Personen sind meist sehr

²⁴⁷ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 81.

²⁴⁸ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 80.

²⁴⁹ Vgl. Laux, 2010, S. 141.

²⁵⁰ Vgl. PwC, 27.01.2012 (IR#28).

²⁵¹ Vgl. Hummel, 2007, S. 196.

speziell und in gewissen Unternehmen dünn gestreut; wenn mehrere Parteien die Hilfeleistung dieser Person beanspruchen, kommt es unweigerlich zu Engpässen, welche sich in höheren Durchlaufzeiten zeigen.²⁵² Des Weiteren können leitende Mitarbeiter zu Flaschenhälsen mutieren, wenn diese bei allen wichtigen unternehmerischen Problemstellungen und Entscheidungen einbezogen werden und dabei nicht über ein optimales Delegationsverhalten bzw. einen nicht weiterentwickelten Führungsstil verfügen.²⁵³ Schliesslich komplettieren Redundanzen als Prozessschwachstellen den letzten Risikotreiber des ersten Risikobereichs operationeller Risiken im Zusammenhang mit Prozessen. Sind Mitarbeiter in einer Institution nicht darüber informiert, wer für welche organisatorischen bzw. fachlichen Themengebiete zuständig ist und wo die Entscheidungsbefugnisse in bestimmten Fragen liegen, sind Reibungsverluste, Umwege und doppelte Arbeit unvermeidlich.²⁵⁴ Solche unklaren Führungs- und Entscheidungsprozesse behindern die Unternehmensentwicklung und die hieraus geschaffenen Redundanzen in den einzelnen Prozessen führen zu Unstimmigkeit und Effektivitätsverlust.²⁵⁵ Ist es einem Unternehmen nicht möglich, solche Redundanzen zu beseitigen oder zumindest in Grenzen zu halten, ist nicht nur die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Unternehmung beeinträchtigt, sondern es liegt auch eine Form der Arbeitsteilung vor, die keine Solidarität mehr erzeugt, sodass auch der soziale Zusammenhalt gefährdet ist.²⁵⁶ Ergo generieren die skizzierten Prozessschwachstellen - Medienbrüche, Engpässe und Redundanzen - erhebliche Risikotreiber für eine Unternehmung, da diese weitgehend in jedem umfassenden und komplexen Prozess einer Bank vorkommen (können); insbesondere in der Finanzbranche werden – im Vergleich zu anderen Branchen – überdurchschnittlich grosse Datenmengen in unterschiedlichsten Organisationseinheiten und Prozessablaufschritten verarbeitet, welche einen fruchtbaren Boden für Prozessschwachstellen bieten. Prozesse, welche in ihrer Gesamtkonzeption fehlerhaft sind, kreieren ein hohes Mass an operationellen Risiken und gefährden die mit dem Prozess verbundenen Ergebnisse bzw. Ziele. Speziell in sehr dynamischen und schnell wachsenden Unternehmensbereichen muss meist auf vordefinierte Prozesse verzichtet werden, da durch die schnelle Entwicklung und den enormen Leistungsdruck der Mitarbeiter zu wenig Zeit für ein fundiertes Prozessmanagement bleibt. Improvisierte Mechanis-

²⁵² Vgl. Wollmann/Pleuger, 2009, S. 123.

²⁵³ Vgl. Weber, 2010, S. 84.

²⁵⁴ Vgl. Guenther, 2007, S. 71.

²⁵⁵ Vgl. Glazinski, 2004, S. 18.

²⁵⁶ Vgl. Guenther, 2007, S. 71.

men und Übergangslösungen werden mit der Zeit zum anerkannten Regelfall; diese sind jedoch fern von methodischen Überprüfungen und Überarbeitungen.²⁵⁷ Betrachtet man solche historisch gewachsenen Prozesse im Kontext der Prozessreifegrade, können folgende Prozesscharakteristika festgeschrieben werden: (1) Es ist kein Prozess erkennbar bzw. der Bedarf nach einer Prozessfestlegung wird nicht erkannt; (2) der Prozessablauf ist nicht definiert bzw. dokumentiert; (3) Zuständigkeiten für den Prozess sind nicht festgesetzt; und (4) es wurden keine Prozessziele definiert und ermöglichen daher keine Prozessmessung bzw. -kontrolle.²⁵⁸ Dabei handelt es sich grösstenteils um Unternehmen, in welchen kein oder wenig Prozess Know-how vorhanden ist und Mitarbeiter keine Berührungspunkte mit standardisierten Prozessen und deren detaillierten Beschreibungen haben. Bezeichnend hierfür ist, dass der Regelbetrieb "hands on" gestaltet ist; das System funktioniert, weil immer jemand jemanden kennt, der informiert ist, wie etwas gemacht wird. Eine Prozessdokumentation der einzelnen Unternehmensprozesse ist kaum bis gar nicht vorhanden. Unternehmen welche keine bzw. eine unzureichende Prozessdokumentation besitzen und wenig Erfahrung mit der Einführung von Prozessen haben, sind einem hohen Risiko des wirtschaftlichen Scheiterns ausgesetzt.²⁵⁹ Projektrisiken verkörpern grundsätzlich den potentiellen Schaden (materiell und körperlich) den Unternehmen oder Personen erleiden, wenn Projektziele nicht erreicht werden.²⁶⁰ Somit dürfen Projektrisiken nicht isoliert auf ein Projekt an sich betrachtet werden; diese wesentliche Risikokategorie muss in einer unternehmensweiten Dimension gesehen und von der Führungsebene im Kontext einer strategischen Unternehmensführung analysiert und berücksichtigt werden.²⁶¹ Im Folgenden lässt sich ein grosses Portfolio an Projektrisiken identifizieren:

- *Interpersonelle Risiken:*
Unstimmigkeiten im Team, Überbeschäftigung, mangelnde Akzeptanz der erarbeiteten Prozesse.
- *Budgetrisiken:*
Budget wird überschritten bzw. vom Projektsponsor gekürzt.

²⁵⁷ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 79.

²⁵⁸ Vgl. Hassl/Haussmann/Reschke, 2009, S. 100.

²⁵⁹ Vgl. Kittel/Koerting/Schött, 2010, S. 30.

²⁶⁰ Vgl. Jenny, 2009, S. 210.

²⁶¹ Vgl. Keiser, 2005, S. 159.

- *Technische Risiken:*
Mangelnde oder zu teure technische Infrastruktur bzw. Hilfsmittel.
- *Qualitätsrisiken:*
Unzureichende Zeit für Qualitätssicherung; dabei werden vereinbarte Methoden nicht eingehalten.
- *Terminrisiken:*
Keine rechtzeitige Übergabe bzw. Projektfristen oder Projektfinalisierung zeitlich verspätet, was zu Mehrkosten und Verfehlung von Projektzielen führen kann.
- *Ressourcenrisiken:*
Unzureichende qualitative bzw. quantitative und unqualifizierte Personalausstattung, Personalwechsel und –fluktuation.
- *Umfeldrisiken:*
Änderungen der Unternehmensziele, Marktänderung und externe Einflüsse durch Politik und Öffentlichkeit.²⁶²

Konsequent betrachtet können Projektrisiken in einem so grossen Ausmass für ein Unternehmen schlagend werden, dass es zu einem existenzgefährdenden Zustand der Unternehmung kommt.²⁶³ Resultierend hieraus darf diese Risikokategorie nicht vernachlässigt werden; gegensätzlich hierzu wird dem Projektrisikomanagement meist zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Wurde die strategische Risikobewertung eines zu bewilligenden Projektes – welche vor dem Start des Projekts durchgeführt wird – erfolgreich abgeschlossen und hat das Projekt das offizielle “Go“ bekommen, wird der laufenden Risikobetrachtung meist zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Folgende Gründe können hierfür identifiziert werden: (1) Projektleiter wollen ihr Projekt rechtfertigen und im Unternehmen Erfolge vorweisen; (2) Projektrisikomanagement wird als zu aufwändig angesehen; und (3) Fokussierung auf Projektrisiken kann mit einer negativen Projekteinstellung belegt werden.²⁶⁴ Ergo ist es die Aufgabe eines adäquaten (Projekt-) Risikomanagements – innerhalb des Risikomanagementprozesses – die laufende Überwachung und Steuerung projektinterner Risiken durchzuführen, die sich aus betriebsinternen und -externen Informationen und Aktivi-

²⁶² Vgl. Ellis/Kaufenstein, 2004, S. 57.

²⁶³ Vgl. Daum, 2011, S. 58.

²⁶⁴ Vgl. Sapper, 2007, S. 67.

täten ergeben. Dabei ist im Besonderen auf Prozesskonformität, Wirtschaftlichkeit, technische Machbarkeit und die damit verbundenen Risiken zu achten.²⁶⁵

Zusammenfassend betrachtet bedarf es eines fundierten bankbetrieblichen Prozess(risiko)managements, welches sich eine fachlich korrekte Spezifikation von Prozessen und eine detaillierte Dokumentation und sukzessive Überprüfung als Ziel festschreibt. Zudem sind festgeschriebene Prozesse in regelmässigen Zeitabständen zu revidieren und dem geänderten bankinternen und –externen Umfeld anzupassen. Die Unternehmenskultur, verankert mit der Unternehmensstrategie, -leitbild und -vision, soll dabei ein Anreizsystem zur überzeugten Verinnerlichung von Prozessen aller Mitarbeiter im Unternehmen kreieren und trägt daher einen entscheidenden Teil zum angestrebten Ziel, dem Leben von Prozessen, bei.

2.5.3.4. Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors

Bei der Betrachtung einer grenzüberschreitenden Tätigkeit einer Bank lassen sich folgende bankbetriebliche Problemstellungen identifizieren: (1) Rechts- und Regelkonformität der Geschäftspraktiken bzw. –aktivitäten der ausländischen Zweigniederlassung und (2) Corporate Governance-Mechanismen der Mutterinstitution gegenüber der ausländischen Zweigniederlassung.

Ad Rechts- und Regelkonformität der Geschäftspraktiken bzw. –aktivitäten der ausländischen Zweigniederlassung

Die erstere bankbetriebliche Problemstellung wird in der Praxis und Wissenschaft mit dem angloamerikanischen Namen “Compliance“ benannt: Compliance bezeichnet die Gesamtheit aller Vorkehrungen, um das rechtskonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organe und Mitarbeiter hinsichtlich aller rechtlichen Vorschriften, die das Unternehmen und seine Aktivitäten betreffen, zu gewährleisten.²⁶⁶ Neben der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften ist hierbei auch die Einhaltung folgender Vorgaben gemeint: (1) Konformität mit ethischen und moralischen Grundsätzen; (2) Einhaltung von Vorgaben und Zielen durch die Konzern- bzw. Unternehmensspitze; und (3) fachliche Kompetenz und persönliche Verantwortung im Umgang mit exter-

²⁶⁵ Vgl. Granig, 2007, S. 204.

²⁶⁶ Vgl. Zimmermann, 2004, S. 203.

nen und internen Regelungen und Vorgaben der Eigentümer.²⁶⁷ Das Risiko der (partiellen) Nichteinhaltung der Gesamtheit dieser bankinternen bzw. –externen Regeln wird als Compliance-Risiko bezeichnet,²⁶⁸ welches ein erhebliches Unternehmensrisiko und damit verbundenes Bedrohungspotential darstellt. Die Verantwortung, dass ein Unternehmen compliant geführt ist, wird dem Vorstand – welchen zu allererst eine persönliche Sorgfaltspflicht trifft – auferlegt, wobei einerseits der Aufsichtsrat in seiner Überwachungsrolle der Geschäftsführung (mit Blick auf ihre Recht-, Ordnungs- und Zweckmässigkeit) und andererseits der Wirtschaftsprüfer in der Rolle des externen Prüfers ebenfalls für die Überprüfung und Einhaltung einer rechts- und regelkonformen Unternehmung Sorge tragen müssen. Zudem spielen das Compliance-Management und die Interne Revision eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang.²⁶⁹ Das Compliance-Management bedient sich einem ganzheitlichem Organisationsmodell mit Prozessen und Systemen zur Minimierung von Reputation-, Compliance- und Regulatory-Risiken. Die Interne Revision besitzt u.a. die Aufgabe, die Ordnungsmässigkeit und Sicherheit des Unternehmensgeschehens zu prüfen; zudem kontrolliert sie die Funktionsweise des Compliance-Managements und deckt hierbei Optimierungsmassnahmen auf. Als unabhängige Prüfinstanz für Compliance in der Bank wird die Interne Revision aber nicht hierfür verantwortlich sein dürfen.²⁷⁰ Vor dem Hintergrund der vielfältigen Compliance-Risiken bei grenzüberschreitender Tätigkeit im Ausland ist die frühzeitige und intensive Auseinandersetzung mit den in den einzelnen Ländern geltenden Bestimmungen und Anforderungen notwendig. Dieses Vorgehen soll Haftungsrisiken für das Unternehmen vermeiden und den wirtschaftlichen Erfolg der Zweigniederlassung nicht beeinträchtigen. Mit zunehmender Internationalität nimmt die Komplexität innerhalb einer Unternehmensgruppe zu; knappe Managementkapazitäten, fehlende Transparenz und divergierende nationale Regelungen sind typische Merkmale, die sich im Zuge der Globalisierung verstärken. Zugleich steigt das Risiko bankinterne bzw. –externe Vorschriften nicht erfüllen zu können.²⁷¹ Ergo soll ein adäquates Compliance-Management - unter Berücksichtigung ausländischer Rechtsvorschriften und bankinterner Vorgaben – Prozesse aufsetzen, welche durch Implementierung von IT-Systemen unterstützt und kontrolliert wird, um die Konformität der Zweigniederlassung mit allen bankbetrieblichen Vorga-

²⁶⁷ Vgl. Quentmeier, 2012, S. 19.

²⁶⁸ Vgl. Jahn, 2008, S. 354.

²⁶⁹ Vgl. Engels/Schröder, 2009, S. 318 ff.

²⁷⁰ Vgl. Berwanger/Kullmann, 2008, S. 80 ff.

²⁷¹ Vgl. Weidlich/Yates, 2009, S. 126.

ben zu garantieren. Das operationelle Risikomanagement untersucht bankbetriebliche Prozesse auf mögliche Schwachstellen, Organisations- und Prozessfehler, welche die Einhaltung des Prozesses und somit die Compliance gefährden könnte; diese Risikoquellen werden anschliessend bewertet, hieraus werden Massnahmen zur Risikomitigation bzw. –optimierung definiert, welche wiederum bankintern reportet und kontrolliert werden.

Ad Corporate Governance-Mechanismen der Mutterinstitution gegenüber der ausländischen Zweigniederlassung

Neben der Einhaltung bankinterner und -externer Regulierungen der Zweigniederlassung spielen die Governance-Mechanismen – für allgemeine Geschäftsentscheidungen, aber auch für (OpRisk-) Risikomanagement Problemstellungen und Entscheidungen - der Mutterinstitution gegenüber der ausländischen Zweigniederlassung eine entscheidende Rolle. Gerade bei grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit haben das Management und operativ tätige Mitarbeiter der Zweigniederlassung ein Spezialwissen über Geschäftspraktiken und –usancen des ausländischen Marktes, was im Umkehrschluss die Überwachung, Kontrolle und die Nachvollziehbarkeit der Tätigkeiten der Zweigniederlassung für das Mutterinstitut erheblich erschwert. Zudem verstärkt die geografische Entfernung der Mutterinstitution und der ausländischen Zweigniederlassung diesen Effekt.²⁷² Um so wichtiger ist eine klar vorgegebene und mit der Zweigniederlassung abgestimmte Governance Struktur der Mutterinstitution, um eine Verfolgung der unternehmerischen Vision und Mission und damit verbundenen unternehmerischen Ziele eines international tätigen Unternehmens, auch für die Zweigniederlassung im Ausland zu garantieren. Somit sollten etwaige Risiken im Zusammenhang mit einer autonomen, eigennützigen und kontroversen unternehmenspolitischen Unternehmensführung der Zweigniederlassung bzw. deren Management gemindert und vermieden werden.²⁷³ Zudem müssen – wie bereits zuvor erwähnt - klare Governance-Mechanismen im (OpRisk-) Risikomanagement zwischen der Mutterinstitution und der Zweigniederlassung installiert sein, wobei hier die zuvor dargelegten Ausführungen zu den allgemeinen Governance-Mechanismen auf das (OpRisk-) Risikomanagement ebenso zutreffen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem (adäquaten) Governance-Modell zwischen Zweigniederlassung und Mutterinstitution. Spannt man den Bogen in dieser Thematik ein Stück weiter,

²⁷² Vgl. Rabbiosi, 2011, S. 97 ff.

²⁷³ Vgl. W. Berner, 23.05.2012 (IR#34).

stehen für die Governance eines Tochterunternehmens (ergo keine Zweigniederlassung, sondern ein eigenständiges rechtliches und von der Mutterinstitution (teilweise) beherrschtes Unternehmen) folgende Modelle zur Disposition: (1) Direkte Kontrolle: Die Niederlassung konstituiert ein lokales Management-Board, welches keine Entscheidungsfunktion bzw. –gewalt besitzt und nur aufgrund regulatorischer Anforderungen im Land der Niederlassung bestellt wird; die gesamte Kontrolle bleibt somit beim Management-Board der Mutterinstitution. (2) Duales Berichtswesen Modell: In diesem Modell wird die Subsidiary Governance zwischen einem lokalen Aufsichtsrat und der Governance Strukturen des Mutterunternehmens aufgeteilt. Das lokale Managementteam berichtet an den lokalen Aufsichtsrat und an das Management der Mutterinstitution selbst. Der lokale Aufsichtsrat besitzt zusätzliche Berichtslinien zum Management und zu den Governance Strukturen des Mutterunternehmens. (3) Beirats Modell: Bei diesem Modell wird zur Variante 1 ein lokaler Beirat installiert, welcher sich aus Fachexperten - mit besonderer Expertise über den ausländischen Zielmarkt – zusammensetzt, wobei diese nur eine Beratungsfunktion einnehmen und keine Entscheidungskompetenzen besitzen. (4) Lokaler Aufsichtsrat: Hierbei wird – wie bei der Methode 2 - ein rechtlich anerkannter Aufsichtsrat auf Subsidiary Ebene eingerichtet. Im Unterschied zum Dualen Berichtswesen berichtet er als einziges Organ an die Mutterinstitution und verantwortet – zusammen mit dem lokalen Managementteam - vollumfänglich die Geschäftstätigkeit der ausländischen Niederlassung. Das lokale Managementteam hat daher keine Berichtslinien zum Mutterunternehmen, sondern berichtet und untersteht rein dem lokalen Aufsichtsrat. Die Mutterinstitution übernimmt eine Überwachungsfunktion in der Rolle als Eigentümer, welcher strategische Ziele und Vorgaben für die Niederlassung definiert, aber das operative Ausführen dem ausländischen Managementteam bzw. Aufsichtsrat überlässt.²⁷⁴ Interpretiert man den fachlichen Hintergrund dieser Modelle auf die Konstellation einer Zweigniederlassung, besteht ein Wechselspiel zwischen Kompetenz- bzw. Expertenverteilung zwischen Zweigniederlassung und Mutterinstitution: Einerseits sollten Zweigniederlassungsmanager, welche mit den ausländischen Gegebenheiten vertraut sind (z.B. Finanzmarktkultur, -regularien, und -strukturen, ausländische Kunden und Finanzprodukte, bankinterne Strukturen der Zweigniederlassung, etc.), adäquate Entscheidungen in der bzw. für die Zweigniederlassung treffen (da diese dort aufgrund der Marktkenntnisse “bessere“ Entscheidungskompetenzen aufweisen). Ande-

²⁷⁴ Vgl. Kiel/Hendry/Nicholson, 2006, S. 568 ff.

rerseits sollten bzw. möchten die Manager der Mutterinstitution nicht zuviel Entscheidungskompetenz an die Zweigniederlassung abgeben, um die Kontrolle über diese zu bewahren (da die Zweigniederlassung rechtlich der Mutterinstitution angehört und der zentrale Vorstand für diese rechtlich haften). Dieses spezielle Wechselspiel - welches aus der cross-border Geschäftstätigkeit der Bank resultiert - bringt eine Vielzahl von Unsicherheiten und Principal-Agent Probleme mit sich; diese erzeugen im Umkehrschluss bankbetriebliche Risiken, welche mittels einer adäquaten Governance Struktur zwischen Zweigniederlassung und Mutterinstitution gesteuert werden müssen.²⁷⁵

2.5.3.5. Historische Evidenz aus der Praxis

Wie bereits dargelegt, stehen Prozesse in einem starken Zusammenhang und Wechselspiel bzw. -verhältnis mit den operationellen Risikofaktoren Individuen und Systeme. Ergo kann die gegenseitige Abgrenzung von Prozessrisiken, Personenrisiken und Systemrisiken nicht immer eindeutig vorgenommen werden; im Besonderen können Personenrisiken und Prozessrisiken häufig schlecht getrennt werden. Eine fehlerhafte Kreditgewährung und -überwachung kann beispielsweise mit unbefugten Handlungen von Bankmitarbeitern einhergehen. Häufig ziehen Prozessrisiken sowie Systemrisiken weitere Risiken in Verbindung mit Individuen nach sich. Dabei können ein fehlerhaftes Datenmanagement oder bestehende (Medien)-Brüche in Prozessabläufen weitere Personenrisiken als Folgerisiken implizieren.²⁷⁶ Diese Abgrenzungproblematik ist mit ein Grund, warum sich in den Medien publizierte Schadensfälle verschiedenster Banken bei der Ursachenbestimmung auf Individuenrisiken konzentrieren und Prozessrisiken ein geringerer Stellenwert zugeschrieben wird. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass prozessuale Schwachstellen in der Aufbau- und Ablauforganisation ein hohes Reputationsrisiko bei den Stakeholdern der Bank darstellen. Einer Bank ist daher ein "geld- bzw. bonusgieriger Banker" als Grund für die Schadensfallrealisation als Schlagzeile lieber; diesen kann man schneller aus der Bank beseitigen als strukturelle und tiefgreifende (Prozess-) Schwachstellen in einer Bank. Bei der Recherche von historischen Evidenzen im Zusammenhang mit realisierten Prozessrisiken, kann man jedoch einen repräsentativen Compliancefall – im

²⁷⁵ Die u.a. Identifikation dieser cross-border OpRisiken und die dafür benötigte Governance Struktur zwischen der Mutterinstitution und der Zweigniederlassung sind Gegenstand der empirischen Studie im Teil III - Besonderer praktischer Teil - dieser Arbeit.

²⁷⁶ Vgl. Schäl, 2003, S. 5.

geografischen Umfeld Österreich und Schweiz - eines Tochterinstituts einer EU-Bankengruppe mit Sitz in der Schweiz vorfinden. Dieses Tochterinstitut sollte ein Offshore-Standort ausserhalb der europäischen Union darstellen. 94,00 Prozent aller Depotwerte stammten von ausländischen – also nicht Schweizer – Kunden; davon 80,00 Prozent von deutschen Kunden. Um den deutschen Markt adäquat servizieren zu können, bediente sich die Tochtergesellschaft an in Deutschland tätigen Vermittlern. Bei einem Prüfbericht einer unabhängigen Revisionsstelle stellte sich heraus, dass einerseits Rechts- und Reputationsrisiken im Tochterunternehmen bestünden und andererseits unerlaubte Vornahmen von tatsachenwidriger Bescheinigungen von Bartransaktionen im Ausland getätigt wurden. Nach dieser Prüfung wurde die eidgenössische FINMA aktiv und stellte zudem u.a. folgende Mängel fest: (1) Vermittler hatten keine Erlaubnis bzw. Bewilligung der deutschen Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht; (2) Diese Vermittler tätigten zum Teil Transaktionen, für welche sie gar keine Vollmachten inne hatten; (3) Fehlendes bzw. mangelndes Risikomanagement (bezugnehmend auf unzureichende Risikoidentifikation wie z.B. Compliance-Risiken bei grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit) und Internes Kontrollsystem; und (4) Fehlender Rapport zum Aufsichtsrat bezüglich der Präsenz dieser cross-border Risiken. Die FINMA stellte die Erfordernisse einer einwandfreien Geschäftstätigkeit und einer angemessenen Verwaltungsorganisation als nicht erfüllt fest und bekundete hieraus eine schwere Verletzung der Bewilligungsvoraussetzungen für Banken.²⁷⁷ Konsequenz war der Austausch der gesamten Geschäftsleitung – welche laut FINMA die Hauptschuld dieses Vorfalls trug – des schweizerischen Tochterunternehmens, eine ausdrückliche Rüge der FINMA und die Einreichung eines separaten Berichts einer Prüfgesellschaft über die effektive Umsetzung der operativen und strategischen Neuausrichtung der Bank.²⁷⁸ Bei der Betrachtung von Prozessrisiken in der Praxis kann man folgende Schlussfolgerungen ableiten: Prozesse werden durch den Menschen definiert. Diese können zum einen falsch definiert bzw. implementiert werden, zum anderen nicht gelebt bzw. befolgt werden. Eine unbeabsichtigte Nichteinhaltung begründet sich auf mangelndem (Prozess-) Wissen der Mitarbeiter einer Bank; eine absichtliche Nichteinhaltung auf Fehlverhalten bis hin zu betrügerischem Fehlverhalten von Mitarbeitern. Beide Szenarien repräsentieren Risiken des operationellen Risikofaktors Individuen. Ergo müssen einerseits vorge-

²⁷⁷ Für aufsichtsrechtliche Anforderungen für die Bewilligung einer Zweigniederlassung von einer in der Schweiz tätigen ausländischen Bank siehe Sektion 2.2.2.

²⁷⁸ Vgl. Ender/von der Crone, 2010, S. 506 ff.

schriebene Prozesse laufenden Revisionen auf Aktualität und Richtigkeit im Zusammenhang mit fachlicher und rechtlicher Anforderungen unterzogen werden, andererseits die Einhaltung der Prozesse der Bankmitarbeiter durch z.B. die Interne Revision kontrolliert werden.

2.5.4. OpRisk Faktor: Systeme

2.5.4.1. Übersicht

Neben den Risikofaktoren Individuen und Prozessen ist der Faktor Systeme ein sehr bedeutender im Finanzsektor. In diesem Sektor werden tagtäglich unzählige Daten in verschiedensten Systemen der einzelnen Unternehmen verarbeitet; diese Verarbeitung wird bei internationalen Unternehmen auch grenzüberschreitend durchgeführt. Da eine Bank bei nahezu allen – trivialen und komplexen - Transaktionen wie z.B. Eröffnung eines Sparbuchs, Saldoabfrage des Girokontos über Online-Banking, Geldabhebung mittels Bankomatkarte, Erstellung eines individuellen bankinternen Kundenratings basierend auf einem software-unterstützten Ratingmodell etc. auf die Funktionalität der einzelnen Quell-, Verarbeitungs- und Ausgabesysteme angewiesen ist, sind die ständige und fehlerlose Bereitschaft der bankbetrieblichen IT-Infrastruktur und der Haustechnik an sich essentielle Voraussetzungen um die Geschäftsfähigkeit einer Bank zu ermöglichen bzw. garantieren.

2.5.4.2. Charakteristika des OpRisk Faktors Systeme

Grundsätzlich können Risiken im Zusammenhang mit Systemen zum einen in Software- und Hardwarerisiken unterteilt werden; zum anderen ergeben sich Risiken mit genutzten Systemen der Haustechnik an sich. Die Risiken können in der Praxis auch mit dem Begriff Technologierisiken benannt werden. Zudem lassen sich die erwähnten Risiken – Risiken im Zusammenhang mit Hardware, Datenverarbeitungsinfrastruktur, sowie System- und Anwendersoftware – im allgemeinen als IT-Risiken zusammenfassen.²⁷⁹ Unter IT-Risiken versteht man die Unfähigkeit anforderungsgerechte IT-Leistungen effektiv und effizient erbringen zu können, wobei das Leistungsspektrum u.a. wie folgt aussieht: Der Betrieb und die Entwicklung von Systemlösungen, das Projektmanagement sowie das Management dieser Leistungen und

²⁷⁹ Vgl. Thies, 2008, S. 18.

die Beratung der Fachbereiche für deren Geschäftstätigkeit.²⁸⁰ Betrachtet man die Quellen solcher IT-Risiken, können interne und externe Risikoquellen²⁸¹ identifiziert werden; bricht man diese noch weiter herunter, lassen sich Risiken aus höherer Gewalt, menschlichem Fehlverhalten, technisches Versagen und organisatorische Mängel festschreiben: (1) Unter höhere Gewalt sind externe Bedrohungen wie Naturkatastrophen (z.B. Stürme, Überschwemmungen, Erdbeben, etc.) gemeint; (2) Menschliches Fehlverhalten – welches intern und extern entspringen kann – ist ein bewusstes oder unbewusstes Fehlverhalten bzw. richtlinien- und/oder rechtswidriges Verhalten bankinterner Mitarbeiter oder externer Personen; (3) Technisches Versagen kann einerseits unternehmensextern in Form von Stromausfällen, Leistungsproblemen, etc. und andererseits unternehmensintern in Form von Defekten an Hardwarekomponenten, Softwarefehlern vorkommen; und (4) Organisatorische Mängel sind als Bedrohungen aus fehlerhaft aufgesetzten oder durchgeführten Prozessen²⁸² im Zusammenhang mit IT-Systemen wie z.B. mangelnde Zugriffskontrollen oder fehlende Wartungen zu betrachten.²⁸³ Bei einem Rückblick auf die letzten Dekaden, erkennt man folgende Gefahrenbereiche im Zusammenhang mit IT-Risiken: Maleware (Viren, Würmer, Trojanische Pferde, etc.), Fehler eigener Mitarbeiter, unbefugte Kenntnisnahme, Hacking, software- und hardware-bedingte Defekte und Fehler durch unternehmensexterne Personen.²⁸⁴ Eine Realisation von Verlusten in diesen Gefahrenbereichen geschieht infolge einer Verletzung eines oder mehrerer Schutzziele eines Unternehmens: (1) Vertraulichkeit (Risiko des unbefugten Informationsgewinns); (2) Integrität (Risiko der unbefugten Modifikation von Informationen); (3) Verfügbarkeit (Risiko der unbefugten Beeinträchtigung der Funktionalität); und (4) Zurechenbarkeit (Risiko der unzulässigen Unverbindlichkeit). Zum Risikomanagement bei Informationen und IT-Systemen werden vorteilhafte Schutzobjekte gebildet, welche als Assets bzw. Unternehmenswerte angesehen werden, die es zu schützen

²⁸⁰ Vgl. Seibold, 2006, S. 11.

²⁸¹ Zu bemerken ist, dass Risiken aus dem externen Bankenumfeld, d.h. ist die Risikoquelle ausserhalb der Unternehmensstrukturen aufzufinden, dem Risikofaktor Extern – welcher in der Sektion 2.5.5. erarbeitet wird – zuzuordnen sind. Die Auflistung von externen Risikoquellen im Zusammenhang mit dem IT-Risiko und deren Ursachen wird nur vollständigheitshalber in dieser Sektion durchgeführt.

²⁸² Hierbei ergeben sich grosse Überschneidungen mit dem Risikofaktor Prozesse, welcher in der Sektion 2.5.3. detailliert analysiert wird. Aufgrund dessen, dass Prozesse gerade im IT-Bereich einer Bank eine sehr wichtige Rolle spielen, wie z.B. der Vergabeprozess von User-Rechten für bestimmte Systeme bzw. eine bestimmte Software und deren Daten, ist eine exakte und konsequente Abgrenzung hier nicht möglich.

²⁸³ Vgl. Hechenblaikner, 2006, S. 19 ff.

²⁸⁴ Vgl. Witt, 2006, S. 96.

und zu erhalten gilt. Solche Unternehmenswerte können einerseits materielle Werte wie z.B. Hardware und andererseits immaterielle Werte, wie z.B. Informationen sein.²⁸⁵ Hierbei werden Angriffe auf diese Schutzziele unter Ausnutzung von Schwachstellen durchgeführt; Angriffe können u.a. hinsichtlich ihrer Stärke (omnipräsenter oder teilpräsender Angreifer) und Lokalität (interner oder externer Angreifer) kategorisiert werden.²⁸⁶ Vor dem Hintergrund der controllinggerechten Ausgestaltung des IT-Risikomanagements kann eine weitere Systematisierung von IT-Risiken unmittelbar aus der multiperspektivischen Ausgestaltung des Informationsmanagement abgeleitet werden; entsprechend sind strategie-, prozess- und objektorientierte Risikofelder zu identifizieren: (1) Neben Portfolio- und Integrationsrisiken, zählen Prognoserisiken, welche sich mit der Unsicherheit in der Einschätzung der Informationsintensität des Unternehmens beziehen, zum ersten Risikofeld; (2) Prozessorientierte IT-Risiken beinhalten neben Prozessrisiken und Ereignisrisiken auch Integrationsrisiken, welche sich u.a. mit der mangelnden Ausrichtung der Informationsprozesse auf die Informationsstrategie beschreiben lassen; und (3) Objektorientierte IT-Risiken umfassen insbesondere Projekt- und Integrationsrisiken, aber auch Nutzungsrisiken, welche u.a. die Sicherheit der Verfügbarkeit (inklusive Wartung und Weiterentwicklung) einer Informationsinfrastruktur darstellt.²⁸⁷

Bei der Betrachtung von speziellen Charakteristika dieses Risikofaktors Systeme und im speziellen IT-Systeme, rückt eine bestimmte Eigenschaft in den Vordergrund: werden z.B. bei einem Angriff eines Hackers von aussen oder bei einem internen Betrug durch einen Mitarbeiter sensible Daten von Kunden gestohlen, kommt es zum einen zu einem finanziellen bzw. materiellen Eigenschaden und zum anderen zu einem finanziellen bzw. materiellen Schaden gegenüber Dritten: Beispiele der ersteren Schadenskategorie sind Unternehmensunterbrechung oder Ertragsausfälle im eigenen Unternehmen; Beispiele der letzteren Schadenskategorie sind Schadensersatzansprüche gegenüber dem Kunden und Reputationsverluste innerhalb des bestehenden und potentiellen Kundenstammes. Ergo liegt die besondere Brisanz bei IT-Risiken darin, dass eine einzige Ursache nicht nur einen Eigenschaden auslösen kann, sondern gleichzeitig auch Dritte einen Schaden erleiden können. Die Auswirkungen sind hierbei sehr vielfältig und zunehmend schwerer abzuschätzen, da es im

²⁸⁵ Vgl. Königs, 2006, S. 99.

²⁸⁶ Vgl. Prokein, 2008, S. 11.

²⁸⁷ Vgl. Schaefer, 2008, S. 202 ff.

IT-Bereich keine statischen Tätigkeiten und Betriebsbilder gibt.²⁸⁸ Werden die bisherigen Erkenntnisse von Sektion 2.5. betrachtet, prägen des weiteren Individuen und Prozesse die Charakteristika des Risikofaktors Systeme: Individuen instruieren Systeme wie diese zu agieren haben; es wird somit nichts dem Zufall überlassen und diese werden direkt durch den Menschen gesteuert. Prozesse bzw. Individuen welche Prozesse aufsetzen behelfen sich der IT Infrastruktur, um gestimmte Prozessschritte u.a. schneller, genauer, effizienter oder sicherer zu machen. Somit stehen Individuen – wie bereits erwähnt – über bzw. hinter allen Risiken und sind in deren Funktionalität auf das ordnungsgemässe Verhalten der Individuen angewiesen und sie – Prozesse und Systeme - können ausschliesslich unter diesen Umständen richtig funktionieren.

2.5.4.3. Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Systeme

Betrachtet man folgend die Bankenbranche und deren bedeutendsten Risiken im Zusammenhang mit Systemen, können folgende Themenbereiche bzw. Risikokategorien identifiziert werden: Im Bereich (1) Haustechnik bzw. allgemeine Infrastruktur: Veraltung von Massnahmen bzw. Einrichtungen und mangelnde Wartung bzw. Instandhaltung; und fehlende Übung für den Ernstfall; und im Bereich (2) IT-Infrastruktur: Mangelnde Hardware- und Softwarequalität; IT-Sicherheit; und die (3) Thematik Outsourcing.²⁸⁹

Risiken im Bereich der Haustechnik bzw. allgemeiner Infrastruktur entstehen zum einen, wenn eine Veralterung von Massnahmen bzw. Einrichtungen eintritt und welche resultierend daraus nicht mehr wirksam bzw. sicher sind. Zum Anderen beinhaltet eine mangelnde Wartung und Instandhaltung von z.B. Löscheinrichtungen wie Feuerlöscher oder Löschdecke ähnliche Risiken. Darum ist die laufende Kontrolle und Analyse der Wirksamkeit von Massnahmen und Einrichtungen bzw. die laufende Wartung und Instandhaltung von kritischer Infrastruktur eine essentielle Aufgabe von Infrastrukturbeauftragten.²⁹⁰ Genauso wie sich Piloten im Flugsimulator auf Krisensituationen vorbereiten ist es ratsam bzw. unumgänglich für Banken, solche worst-case Situationen bzw. Szenarien wie z.B. Server-, Zugangssystem- oder Stromaus-

²⁸⁸ Vgl. Brand/Schauer, 2007, S. 317.

²⁸⁹ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 59 ff.

²⁹⁰ Vgl. Auer, 2006, S. 145.

fall, Brandausbruch, etc. durchzuspielen. Mit diesen Notfallübungen entwickelt sich ein gewisser Erfahrungsschatz und Routine unter den Mitarbeitern, welche im tatsächlich eintretenden Ernstfall wertvolle Zeit spart und somit mittel- bis längerfristigen Umsatzausfall verhindert.²⁹¹ Mangelnde Hardware- und Softwarequalität erschafft ein weiteres Risikoportfolio für Unternehmen. Kapazität und Kompatibilität des IT-Systems sind hierbei wichtige Qualitätsfaktoren. Die Kapazität des IT-Systems wirkt sich vor allem in kurzfristigen Spitzenzeiten aus – gerade wenn man auf die EDV-Unterstützung ganz besonders angewiesen ist; deshalb ist die Leistungsfähigkeit entsprechend zu dimensionieren. Des Weiteren ist die Kompatibilität eines IT-Systems bzw. einer Systemlandschaft aufgrund der Diversifikation der meisten bankbetrieblichen IT-Landschaften ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine mögliche Folge beider Qualitätsfaktoren ist ein Systemabsturz bzw. –ausfall und damit eine Störung des laufenden Betriebs der IT-Infrastruktur,²⁹² welcher Unternehmen teilweise bis ganz stilllegen kann; daher ist hierzu eine umfangreiche Notfallplanung zu erarbeiten.²⁹³ IT-Sicherheit befasst sich mit dem Schutz der IT-Infrastruktur und deren Daten von unbefugten unternehmensinternen und –externen Angriffen. Die Manipulation von Daten und Programmen, Datenmissbrauch und unzulässiger Datenabfluss können innerhalb eines Unternehmens vor sich gehen oder von einem Dritten von aussen durchgeführt werden. Fehlerquellen können ebenfalls in Zusammenhang mit Zugangs- und Zugriffsberechtigungen (Passwörter, Organisationsregelungen und Zugriffsrechte) und fehlenden bzw. mangelnden Kontrollprozessen entstehen. Folgende Massnahmen sind bei der Organisation der IT-Sicherheit zu setzen: (1) Festlegung von Verantwortlichkeiten für IT-Betrieb und IT-Sicherheit; (2) Wirksamer Schutz vor Schadsoftware, Einsatz von Firewalls und ständige Updates bzw. Patches zur Erreichung aktualisierter Sicherheitsstandards; (3) Schulung und Sensibilisierung aller Mitarbeiter bezüglich IT-Risiken; (4) Festlegung von Richtlinien für den Umgang mit der IT-Infrastruktur; und (5) Einführung einer systematischen Nutzerverwaltung und auf den Mitarbeiter zugeschnittene Benutzerberechtigungen.²⁹⁴ Geschaffene Risiken durch Auslagerung von IT-Systemen bzw. Dienstleistungen runden die IT-Infrastrukturrisiken ab. Beim sogenannten Outsourcing entsteht einerseits das Risiko der Abhängigkeit zum Service-Provider, da Verträge meist langfristig ge-

²⁹¹ Vgl. Brandl, 2010, S. 34 f.

²⁹² Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 68.

²⁹³ Vgl. Nollau/Neumeier, 2010, S. 30.

²⁹⁴ Vgl. Hoffmann, 2012, S. 375.

wählt werden und ein möglicher späterer Umstieg zu aufwändig bzw. kostspielig ist. Solche Provider können zudem Sicherheitslücken aufweisen, welche dem Unternehmen nicht bekannt sind und nicht von ihnen kontrolliert werden können; die Gefahr von Missbrauch und feindlichen Angriffen ist somit gegeben. Weiters ist das Herrschaftswissen des IT-Providers problematisch, weil das Know-how meist nur in geringer Masse bankintern vorhanden ist und kann bei (abrupter) Beendigung des Vertrags mit dem Anbieter nicht selbst aufgebaut bzw. im Unternehmen behalten werden.²⁹⁵ Zudem entstehen Risiken im Bereich der Adaptionfähigkeit des externen IT-Systems aufgrund der grossteils verbreiteten geringen Innovationsfähigkeit und zeitlichen Inflexibilität der externen IT Provider.²⁹⁶ Aktuelle Outsourcing-Trends wie z.B. das Cloud Computing, bei welchem Bankdaten und ebenfalls die Gesamtheit der Software auf einem externen Server ausgelagert werden, generieren neben finanziellen Einsparungseffekten grosse Risikoproblemstellungen wie z.B. die Verfügbarkeit von Daten und Datenschutz.²⁹⁷

Gesamtheitlich betrachtet dienen Haustechnik und IT-Infrastruktur u.a. der Erleichterung, Effizienzsteigerung und Kontrolle einzelner bankbetrieblicher Prozesse. Diese Hilfeleistungen sind nur so fruchtbar, wie deren organisatorische und fachliche Implementierung, Instandhaltung, Wartung und der Grad des unternehmerischen Anspruchs an eine kontinuierliche Anpassung bei einem geänderten bzw. neuen internen oder externen Unternehmensumfeld sind. Die Risikofaktoren Individuen und Extern sind sehr bedeutende und einflussnehmende Risikofaktoren der Systeme in einem Unternehmen, da sie diese installieren, betreiben, nutzen, kontrollieren, aber auch manipulieren bzw. sabotieren können.

2.5.4.4. Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors

Eine bankbetriebliche Problemstellung - im Zusammenhang mit dem operationellen Risikofaktor Systeme - nimmt bei der cross-border Perspektive eine hervorgehobene Rolle ein: der Schutz sensibler bankinterner Daten.

Wie in der vorangegangenen Sektion festgeschrieben, spielen EDV-Systeme und die Be- und Verarbeitung von Daten eine bedeutende Rolle in der Finanz- bzw. Banken-

²⁹⁵ Vgl. Braasch, 2010, S. 346.

²⁹⁶ Vgl. Raske, 2008, S. 17.

²⁹⁷ Vgl. Zeit Online, 11.02.2012 (IR#29).

branche. Besonders im cross-border Geschäft geniessen Themen wie Datenschutz und das allseits diskutierte "Bankengeheimnis" einen hervorgehobenen Status. Schweizer und in der Eidgenossenschaft tätige ausländische Banken sehen das vor 80 Jahren geschaffene Schweizer Bankgeheimnis als ein bedeutendes und immer noch unverhandelbares Geschäftsmodell an. Gerade diese Datendiskretion von Banken in der Schweiz schuf bzw. verschafft dem Schweizer Bankenmarkt eine internationale Vormachtstellung im Veranlagungsgeschäft.²⁹⁸ Ergo stehen Bankengeheimnis und Datenschutz in einem nahezu untrennbaren Sachzusammenhang; im weiteren Sinne ist bereits das Bankgeheimnis selbst schon Datenschutz.²⁹⁹ Diesem Schutz der Privatsphäre und von privaten Informationen von Kunden einer Bank steht das Thema Geldwäsche und dessen Prävention gegenüber. Im allgemeinen Sinn lässt sich dieser Begriff wie folgt definieren: Geldwäsche ist die Beteiligung an jeglicher Art von Transaktion, durch welche die Herkunft von Werten aus illegalen Quellen – wie z.B. Betrug, Korruption, organisierte Kriminalität, Terrorismus etc. - verborgen oder verschleiert werden soll.³⁰⁰ Bei einer Betrachtung der Medienberichterstattung - in welcher der Inhalt und die Schranken des Bankgeheimnisses verschwimmen - könnte der Anschein erweckt werden, dass das Bankgeheimnis schrankenlos und eine Rechtsgarantie gegenüber rechtlichen Eingriffen des Staates sei. Dem entgegen steht die Meinung der Rechtsexperten, welche das Bankgeheimnis und eine Implementierung des gesetzlichen Instrumentariums zur Bekämpfung der Geldwäsche und Finanzierung des Terrorismus nicht als kontroverse Bewegungen sehen. Finanzmarktaufseher und Ermittlungsbehörden werden bei der Erfüllung der ihnen nach dem Geldwäschegesetz und anderer geldwäscherechtlichen Vorschriften obliegenden Pflichten durch das im Privatrecht verankerte Bankgeheimnis nicht behindert.³⁰¹ Aufgrund dessen, dass Banken und deren bankenbetriebliche Steuerung mit einer grossen Anzahl von Daten im Zusammenhang steht, geniessen Daten bzw. deren Speicherung, Verarbeitung und Schutz einen besonderen Stellenwert in der Bankenbranche.

Im Falle einer schweizerischen Zweigniederlassung einer ausländischen Bank werden diese (Kunden- bzw. Geschäfts-) Daten an die Mutter u.a. zur weiteren bankinternen Verarbeitung und Konsolidierung auf Bankgruppenebene übertragen. In die-

²⁹⁸ Vgl. TagesWoche, 28.08.2012 (IR#60).

²⁹⁹ Vgl. Petersen, 2005, S. 91.

³⁰⁰ Vgl. Deutsche Bank, 04.09.2012 (IR#63).

³⁰¹ Vgl. Findeisen, 2004, S. 99 ff.

sem Zusammenhang schreiben Datenschutzspezialisten fest, dass jede Datenüberführung ins Ausland mit einem nicht unerheblichen Risiko verbunden ist, da diese Informationen missbraucht werden bzw. in die Hände eines nicht vorgesehene Empfängers kommen könnten.³⁰²

Aus diesen Ausführungen lässt sich der zentrale Interessentenkreis der Kunden- bzw. Geschäftsdaten einer Bank ableiten:

- *Kunden:*
Dem Kunden ist eine Geheimhaltung seiner finanziellen Situation aus Gründen der Privatsphäre und gegebenenfalls steuerrechtlicher Gründe (z.B. absichtliche und bewusste Nichtleistung steuerlicher Abgaben bzw. Zahlungen gegenüber dem Fiskus) wichtig.
- *Banken:*
Einerseits verwendet die Bank die Daten für interne Datenverarbeitung und damit verbundene Gesamtbanksteuerung (z.B. in den Bereichen Risikomanagement, Controlling, Meldewesen, Marketing, etc.) und Konsolidierung z.B. für den Jahresabschluss und das regulatorische Meldewesen an nationale und internationale Aufsichtsbehörden. Andererseits ist der Bank die Wahrung der Datensicherheit gegenüber externen Personen und Institutionen von besonderer Bedeutung, da es sich dabei – besonders in der Schweizerischen Eidgenossenschaft – um deren Wettbewerbsvorteil bzw. Geschäftsmodell handelt und Reputationsrisiken bzw. -schäden im Zusammenhang mit erzwungenen bzw. ungewollten Datenveröffentlichungen durch Fiskalisten bzw. Kriminelle (wie z.B. Hacker, etc.) entstehen könnten.
- *Fiskalisten:*
Der Staat verfolgt hierbei zweierlei Interessen: Einerseits die bankdatenbasierte aufsichtrechtliche Supervision und Kontrolle der Banken (z.B. laut dem Basel-Regelwerk, etc.), welche im weiteren Sinne die Finanzmarktstabilität eines Landes als Ziel verfolgt. Andererseits die geldwäscherechtliche und steuerrechtliche Kontrolle und Nachverfolgung von möglichen Deliktsfällen.
- *Kriminelle Personen:*
Interne bzw. externe Personen, welche sich durch den unbefugten Erwerb von Bankdaten grösstenteils finanzielle Vorteile verschaffen wollen.

³⁰² Vgl. WOZ, 29.08.2012 (IR#61).

Somit ergeben sich für eine Bank u.a. folgende Risikobereiche: (1) Compliance-Risiken: Nichteinhaltung der Datenschutzbestimmungen im Heim- und Auslandsmarkt; (2) Reputationsrisiken: Reputationsschäden und darauffolgende finanzielle Verluste durch Datenweitergabe (gewollte Amtsbeihilfe oder Datenraub durch interner bzw. externe Personen) ausserhalb der Bankgrenzen; und (3) Rechtsrisiken: Aus Punkt 2 resultierende zivil- und aufsichtsrechtliche Anklagen der geschädigten Kunden oder des Fiskus (z.B. bei beabsichtigtem Falschverhalten gegenüber Rechtsnormen).

In diesem Kontext sind Reputationsrisiken und Rechtsrisiken besonders während einer Finanzkrisenzeit durch besondere Relevanz geprägt. Datenträger mit sensiblen Bankdaten wurden in der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise mehrfach an Finanzbehörden entgeltlich verkauft und führten zu einer Welle von Selbstanzeigen der Steuersünder. Dies führte zu dauerhaften Reputationsschäden für mehrere Grossbanken, da es scheinbar internen bzw. externen Personen möglich war, diese Daten aus den Systemen unbemerkt abziehen und auf externen Speichermedien abzulegen.³⁰³ Ein adäquates Management von Risiken in Verbindung mit Datenschutz bzw. Bankgeheimnis ist daher durch eigens dafür festgeschriebene Unternehmensprozesse (wie z.B. Datenschutzrichtlinien, etc.) und einem adäquaten Einsatz von Systemen (Barrieren bei Haustechnik bzw. IT-Infrastruktur) in Banken durchzuführen.

2.5.4.5. Historische Evidenz aus der Praxis

Die Finanzwirtschaft erfuhr in der letzten Dekade eine signifikante Technisierungswelle, welche bis dato nicht gestoppt wurde. Angefangen beim - kaum noch wegzu-denken - Internet Banking, bis hin zum internationalen Handel von Wertpapieren an elektronischen Börsen; hierbei gehen die Entwicklungen weg von der persönlichen Interaktion von Käufer und Verkäufer bzw. Kunde und Bank, hin zu einem Technologie-basierenden Geschäftsmodell.³⁰⁴ Damit in Verbindung stehende Systemrisiken, im besonderen Risiken im Zusammenhang mit der IT-Infrastruktur, stellen in der Praxis eine sehr grosse Bedrohung für Banken dar. IT-Risiken werden in den letzten Jahren von Banken als immer wichtiger gesehen; diese werden von einer grossen Mehrheit der Banken schier als Hauptrisikotreiber angesehen. Die Systeme

³⁰³ Vgl. Nachrichten.CH, 30.08.2012 (IR#62).

³⁰⁴ Vgl. Deutsche Bank, 05.09.2012 (IR#64).

der Informationstechnologie sollten in Banken einen effizienteren Geschäftsprozess ermöglichen; zudem sind sie - neben festgeschriebenen Unternehmensprozessen – eine effektive Massnahme, um Risiken des operationellen Risikofaktors Individuen wie z.B. interner Betrug zu mindern bzw. wenn möglich vollkommen auszuschliessen.³⁰⁵ IT-Systeme der Banken beinhalten eine Unmenge sensibler Daten, welche vor internem bzw. externem Betrug und Missbrauch mittels bankinterner Prozessvorgaben und IT-Sicherheitsvorkehrungen gut geschützt werden müssen.

Gerade in der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise ist der Missbrauch von Daten zur persönlichen und finanziellen Bereicherung einzelner Personen zu einem grossen Thema herangewachsen. Die Schweizer Grossbank UBS wurde in mehreren Fällen Opfer von Datenklau durch bankinterne Mitarbeiter, welche entgeltlich an interessierte Steuerbehörden in z.B. Deutschland und den USA verkauft wurden. Der Ankauf dieser Daten auf sogenannten "Datenbasaren" durch ausländische Behörden war gefolgt von endlosen politischen Diskussionen, ob Behörden diese kriminellen Machenschaften einzelner Personen unterstützen oder man sich davon distanzieren sollte. Zudem führte der Kauf bzw. meist nur beabsichtigte Kauf von diesen Datenträgern durch öffentliche Institutionen zu unzähligen Selbstanzeigen von Steuersündern, welche ihr unversteuertes Geld in der Schweizerischen Eidgenossenschaft parkten.³⁰⁶ Diese zu dieser Zeit entwendeten Daten-CDs, welche durch Sicherheitslücken in (IT)-Systemen den Weg aus den jeweiligen Banken fanden, beherbergten auch Daten weiterer Schweizer Banken: u.a. der Credit Suisse und der Zürcher Kantonalbank.³⁰⁷ Diese Geschäfte mit den Daten und die darauf folgende (erzwungene) Bereitschaft Schweizer Behörden, Amtshilfe bei Steuerstraftdelikten in Zusammenarbeit mit ausländischen Behörden zu leisten, beeinträchtigte das Schweizer Erfolgsmodell der Finanzbranche; das Schweizer Bankengeheimnis. Der viel diskutierte Präzedenzfall rund um die UBS, bei welchem die Schweiz im Jahre 2010 ein Amtshilfeabkommen mit den USA paktierte,³⁰⁸ hatte neben den einhergehenden Reputationsrisiken bzw. –schäden bei der UBS und der gesamten Finanzbranche eine enorme finanzielle Konsequenz. Innerhalb von nur 18,00 Monaten flossen 124,00 Milliarden Euro aus der UBS ab; grösstenteils nach Singapur und in andere asiatische De-

³⁰⁵ Vgl. CIO, 05.09.2012 (IR#65).

³⁰⁶ Vgl. Bilanz, 06.09.2012 (IR#66).

³⁰⁷ Vgl. Tagesanzeiger, 06.09.2012 (IR#67).

³⁰⁸ Vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, 06.09.2012 (IR#71).

stinationen.³⁰⁹ Die Banken befinden sich hierbei auf einer Gradwanderung zwischen Bankgeheimnis und Datenschutz bzw. Erfüllung rechtlicher Offenlegungsvorschriften in der Eidgenossenschaft.³¹⁰ Neben den Themen der Datensicherheit, wird in der Praxis auch die Qualität der Daten als ein Risikofaktor in Banken angesehen. Die Richtigkeit und Konsistenz der Daten, welche über alle Systeme und den gesamten Bankenkonzern gegeben sein muss, bilden eine Grundvoraussetzung für strategisch richtige (Risiko)-Entscheidungen. Das Problem mit der (schlechten) Datenqualität ist in nahezu allen Banken weit verbreitet; dies fordert zu einer umfassenden Intervention der Banken zur Verbesserung und Sicherung der Qualität derer Daten auf, um Risiken in diesem Zusammenhang zu mindern.³¹¹

Abschliessend ist festzuhalten, dass mit Hilfe und Einsatz von IT-Systemen die Sicherheit und Richtigkeit der Daten einer Bank garantiert werden muss, um in diesem Zusammenhang stehende Risiken wie z.B. interner (Daten)-Betrug und die damit entstehenden Reputationsrisiken adäquat steuern zu können.

2.5.5. OpRisk Faktor: Extern

2.5.5.1. Übersicht

Alle eingetretenen Ereignisse bzw. Schadensfälle, welche ihren Ursprung nicht innerhalb eines Unternehmens haben, sondern von aussen bzw. dem Unternehmensumfeld herbeigeführt werden, sind dem Risikofaktor Extern zuzurechnen. Externer Betrug wie z.B. Bilanzfälschung, Nötigung, Hackerangriff, etc. durch eine einzelne private bzw. juristische Person, Naturkatastrophen, so wie auch Gesetzesänderungen – welche die Geschäftstätigkeit der Zweigniederlassung einschränken bzw. unterbinden – durch die Politik gehören u.a. diesem Risikofaktor an. Solche Ereignisse können einen sehr grossen und umfangreichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Bank nehmen; ergo ist eine adäquate Berücksichtigung dieses Faktors und der zugehörigen Risiken durch das operationelle Risikomanagement einer Bank unerlässlich.

³⁰⁹ Vgl. Süddeutsche Zeitung, 06.09.2012 (IR#68).

³¹⁰ Vgl. Inside Paradeplatz, 06.09.2012 (IR#69).

³¹¹ Vgl. Wirtschaftswoche, 06.09.2012 (IR#70).

2.5.5.2. Charakteristika des OpRisk Faktors Extern

Neben den Risikofaktoren Individuen, Prozesse und Systeme, bei welchen die Risikoursachen bankintern lokalisiert werden können, deckt der Risikofaktor Extern alle bankexternen bzw. aus dem Bankenumfeld einwirkenden Risiken ab. Dieser Risikofaktor hat – betrachtet man dessen bankbetriebliche OpRisiken – meist einen vollumfänglichen Einfluss auf ein Bankinstitut, d.h. eine Risikorealisation betrifft meist die gesamte Geschäftstätigkeit einer Bank und kann zudem von der Bank grösstenteils nicht beeinflusst werden.³¹² Gerade in Krisenzeiten ist das Risikoexposure zu diesem Risikofaktor enorm hoch. Beispielweise hat die Ratingagentur Standard & Poor's zu Beginn des Jahres 2012 als mittelfristige Auswirkung der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise die Bonitätsnoten von 34 italienischen Banken gesenkt (was in weiterer Folge in einer Erhöhung der Refinanzierungskosten für die Banken resultierte). Auslöser hierfür war die erhöhte Anfälligkeit Italiens für externe finanzielle Risiken; die hohe öffentliche Auslandsverschuldung, durch welche die italienischen Banken weniger Spielraum zur Streckung der Kredite von Grosskunden hatten, war u.a. Bestandteil der Argumentation der Ratingagentur für die Ratingherabsetzung. Dieses Beispiel zeigt die hervorzuhebende Signifikanz und das grosse Einflusspotential des externen Umfelds, in diesem Fall die staatshaushaltliche Stellung des Fiskus und dessen politische Führung.³¹³

Betrachtet man die externen Risiken und deren Quellen bzw. Einflussfaktoren, können vier abstrakte Themenblöcke identifiziert werden: (1) Rechtliche und politische Einflussfaktoren; (2) Kulturelle Einflussfaktoren; (3) Wirtschaftliche Einflussfaktoren; und (4) Natürliche und technische Umwelteinflussfaktoren.³¹⁴ Gerade die erstgenannten Einflussfaktoren, die rechtlichen und politischen Komponenten, haben eine sehr grosse Wirkung auf die Geschäftstätigkeit einer Bank. Politische Akteure und deren Handlungen in Form von Verordnungen und Gesetze nehmen grossen Einfluss auf das Erfolgspotential und den Fortbestand einer Bank, wie dies besonders seit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise und der damit einhergehenden neuen Regulierungen der Finanz- und Kapitalmärkte zu sehen ist.³¹⁵ Zudem sind Faktoren wie z.B. Gültigkeit des internationalen Rechts, politische Stabilität, Arbeitsvertrags-

³¹² Vgl. Krause, 2008, S. 70.

³¹³ Vgl. Wirtschaftswoche, 18.06.2012 (IR#35).

³¹⁴ Vgl. Gläser, 2011, S. 682.

³¹⁵ Vgl. Manager Magazin Online, 26.06.2012 (IR#36).

recht und Gewerkschaften, Wirtschaftsabkommen und nichttarifäre Handelshemmnisse bei diesem Einflussfaktor zu berücksichtigen.³¹⁶ Des Weiteren ist die kulturelle Komponente einer der entscheidendsten Einflussfaktoren des externen Unternehmensumfelds. Kulturelle Gegebenheiten in einem Land schlagen sich einerseits im Verhalten der Personen bzw. der Gesellschaft an sich und andererseits im Verhalten dieser im Geschäftsleben bzw. in der Art Geschäfte zu machen (Geschäftskultur) nieder. Der Umgang und die Adaptionfähigkeit dieser kulturellen Gegebenheiten eines Unternehmens und derer Mitarbeiter sind im Zusammenhang mit Kunden- und Geschäftspartnerbeziehungen bedeutende Erfolgsfaktoren einer Bank.³¹⁷ Aus diesem Grund trägt gerade hierzu die Anstellung von lokalen Mitarbeitern eines Landes positiv zum Unternehmenserfolg bei; diese Mitarbeiter kennen und verstehen kulturelle Gegebenheiten und ermöglichen dem Unternehmen rapidere Verständnis- und Anpassungsmöglichkeiten.³¹⁸ Zu den kulturellen Einflussfaktoren zählen u.a. (1) Kultur, Gesellschaft, Religion und Sprache des Landes; (2) Geschichtliche und soziale Hintergründe, sowie Sitten, Gebräuche und Lebensgewohnheiten; und (3) Sensitivität für andere fremde Kulturen.³¹⁹ (Gesamt-) Wirtschaftliche Einflussfaktoren und Variablen beeinflussen die Wirtschaftsaktivitäten und -leistungen eines Unternehmens im weiteren Sinn, da diese generelle (wirtschaftliche bzw. ökonomische) Strukturen bzw. Gegebenheiten eines Landes darstellen; dazu gehören Ideologie des volkswirtschaftlichen Modells (z.B. Planwirtschaft, freie Marktwirtschaft, etc.), Geld- und Wirtschaftspolitik, Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren (Kapital(märkte) und Arbeitskräfte), Wettbewerb, Inflation und internationale Beziehungen zu anderen Ländern.³²⁰ Die letztgenannten Einflussfaktoren - natürliche und technische Umwelteinflussfaktoren - repräsentieren z.B. topografische Bedingungen, Zeitzonen und Klima, Naturereignisse, Vorkommen natürlicher Ressourcen, technische Ausstattung und Infrastruktur; diese sind als Umfeldfaktoren eines Landes exkludierend Humanressourcen zu verstehen.³²¹ Alle diese Einflussfaktoren wirken sich auf den Erfolg und Fortbestand eines Unternehmens und dessen Geschäftstätigkeit aus und stellen somit potentielle Risikoquellen (des operationellen Risikofaktors Extern) dar.

³¹⁶ Vgl. Kastin, 2008, S. 439.

³¹⁷ Vgl. Süddeutsche Zeitung, 26.06.2012 (IR#37).

³¹⁸ Vgl. Parkos-Greger/Majercik, 2009, S. 24.

³¹⁹ Vgl. Bernecker/Eckrich, 2003, S. 478.

³²⁰ Vgl. Elsharawy, 2006, S. 55 ff.

³²¹ Vgl. Bernecker/Eckrich, 2003, S. 477.

2.5.5.3. Bankfachliche OpRisiken des OpRisk Faktors Extern

Betrachtet man folgend die Bankenbranche und deren bedeutendsten Risiken im Zusammenhang mit dem operationellen Risikofaktor Extern, können folgende Themenbereiche bzw. Risikokategorien aufgedeckt werden: (1) Externe Kriminalität; (2) Elementarereignisse und Naturkatastrophen; und (3) Politische Risiken.³²²

Externe Kriminalität ist grundsätzlich von internem bzw. vom eigenen Mitarbeiter ausgehenden Betrug, welche dem Risikofaktor Individuen zuzurechnen ist, abzugrenzen und kommt in Unternehmen – unabhängig derer Branche - in Form von z.B. Raub, Fälschung, Täuschung und Schäden durch Computerhacker vor.³²³ Betrug, welcher sich als Erlangung eines privaten Vermögensvorteils durch Täuschung bzw. die pflichtwidrige Wahrnehmung von Vermögensinteressen definiert, lässt sich hauptsächlich in drei Kategorien unterteilen: (1) Manipulation der Rechnungslegung; (2) Vermögensschädigungen; und (3) Korruption. Damit greift die ledigliche Fokussierung auf die persönliche Bereicherung als Motiv deutlich zu kurz. Nicht selten können Betrugsfälle neben erheblichen Verlusten, sowohl durch den unmittelbaren finanziellen Schaden, als auch durch mögliche Image- bzw. Reputationsschäden, existenzbedrohende Krisen in Banken auslösen. Betrug oder der aus dem englischsprachigen Raum stammende Begriff “Fraud“ tritt meist in Kombination mit einem Versagen von internen Verfahren und Systemen auf oder wird durch interne Bankmitarbeiter mitverschuldet bzw. unterstützt.³²⁴ Dieses Faktum verweist auf den Schlüsselfaktor Gelegenheit bzw. Möglichkeit – neben den weiteren Schlüsselfaktoren Motivation, Fähigkeit und Rechtfertigung des sogenannten “Fraud-Diamond“ – hin, welcher im Gegensatz zu den drei anderen Faktoren, die eine starke individuelle Komponente haben, vom Unternehmen vergleichsweise einfach zu beeinflussen ist. Der Schwerpunkt der Präventionsmassnahmen gegen Fraud sollte in Banken daher auf diesem Aspekt liegen.³²⁵ Unter einer Naturkatastrophe - im engeren Sinn - ist ein schwerwiegendes, in der planetaren, atmosphärischen oder irdischen Umwelt begründetes, die Unternehmensfunktion betreffendes Elementarereignis zu bezeichnen, das geeignet ist, substantielle bzw. grossräumige Verluste an Menschenleben und/oder Sachwerten zu verursachen und von dem aufgrund der Grösse des Scha-

³²² Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 94.

³²³ Vgl. BIZ, 2003, S. 2.

³²⁴ Vgl. Risiko Manager, 28.06.2012 (IR#38).

³²⁵ Vgl. Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, 2010, S. 13 ff.

dens befürchtet werden muss, dass es nicht vollständig vom Unternehmen selbst beherrscht werden kann.³²⁶ Elementarereignisse können in den verschiedensten Formen auftreten, wobei Wahrscheinlichkeiten eines Ereignisses geografisch bedingt sind. Beispiele für solche Ereignisse sind: Erdbeben, Murgänge, Erdbeben, Vulkaneruptionen, Waldbrände, Hitze- und Kältewellen, territorial übergreifende Seuchen, Orkane, Lawinen, Hochwasser, Flutwellen, etc. Der Mensch wird diesem Zusammenhang als Teil der Natur gesehen und kann Elementarereignisse – in Verbindung mit den aristotelischen vier Elementen Feuer, Wasser Erde und Luft – nicht beeinflussen und sich nur bedingt entgegensetzen.³²⁷ Ebenfalls wenig bis nicht beeinflussbar sind politische Risiken. Politische Risiken werden in der Bankenpraxis meist mit dem Terminus “Länderrisiko“ in Verbindung gebracht, welche sich wie folgt beschreiben lassen: Risiko, dass in einem beliebigen Land ein Verlust aufgrund politischer und sozialer Unruhen, Verstaatlichungen und Enteignungen, staatlicher Nichtanerkennung von Auslandsschulden, durch Devisenkontrollen oder eine Abwertung der Landeswährung entsteht.³²⁸ Differenziert man diese Länderrisiken auf einzelne Teilbereiche, sind sechs Risikoherde politischer Risiken zu erkennen: (1) Krieg: Risiko für den Ausbruch eines Krieges; (2) Devisentransfer: Risiko, dass es nicht möglich ist, Zahlungen in Vertragswährung - aufgrund der Erhebung lokaler Währungskontrollen - zu tätigen; (3) Streik, Aufstand, Aufruhr und Terrorismus: Risiko für die Präsenz von Streiks, Aufständen, Aufruhren und Terrorismus;³²⁹ (4) Staatliche Bonität bzw. Liquidität: Risiko für den Ausfall von staatlichen Zahlungen; (5) Gesetzliche und ordnungspolitische Stabilität: Risiko einer massgeblichen gesetzlichen und ordnungspolitischen Veränderung bzw. Instabilität; und (6) Politische Unabhängigkeit: Risiko einer signifikanten (willkürlichen) Einflussnahme durch die Politik in den Bereichen wie z.B. Zwangsenteignungen bzw. Verstaatlichungen.³³⁰ Das in der Praxis dezidiert ausgewiesene Rechtsrisiko ist unter Punkt 5 zu kategorisieren und kann wie folgt beschrieben werden: Die Möglichkeit eines Verlustes aufgrund der unzureichenden Beachtung der aktuellen Rechtslage, welches besonders durch belastende gerichtliche oder behördliche Entscheidungen sowie belastende Änderungen der bestehenden Gesetze hervorgerufen wird. Zusätzlich umfasst das Rechtsrisiko Verluste, welche durch eine unklare Rechtslage sowie nachteilige vertragliche Regelungen

³²⁶ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 94.

³²⁷ Vgl. Weber, 2003, S. 237.

³²⁸ Vgl. Deutsche Bank, 07.07.2012 (IR#43).

³²⁹ Vgl. RiskNet, 07.07.2012 (IR#44).

³³⁰ Vgl. AON, 08.07.2012 (IR#45).

gen verursacht werden.³³¹ Politische Instabilität verursacht vorsichtiges Aufhorchen bei Anlegern und Investoren am Kapitalmarkt. So hatten z.B. politische Unruhen in Libyen eine Herabstufung der Kreditwürdigkeit des Landes durch die US-Ratingagentur Standard & Poor's zur Folge. An der ägyptischen Börse wurde unterdessen die Handelsaussetzung im Zuge der politischen Unruhen erneut verlängert; der Grund hierfür waren konjunkturelle Risiken im Zusammenhang mit politischer Instabilität des Landes.³³² Nicht nur in Nahost, sondern auch in Ländern mit etablierten Kapitalmärkten und Politsystem treten solche Geschehnisse auf. In den Nachwehen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise sind selbst EWU-Kernländer nicht mehr immun gegen die Schuldenkrisenstimmung. Aktien- und Anleihenmärkte müssen laufend Abschwünge hinnehmen und erreichen z.B. bei den Staatsanleihen Rekordtiefs bei den Renditen. Verantwortlich für diese Entwicklung waren politische Ereignisse, wie beispielsweise diverse Urnengänge und damit verbundene Machtwechsel in Kernländern, EU-Gipfelentscheidungen, Referenden über den Fiskalpakt, etc. Zudem besteht die Gefahr, dass es zu negativen Rückkopplungseffekten zwischen den Kern- und den Peripherieländern kommen wird; denn wenn die erstgenannte Gruppe die Rettungsmassnahmen nicht mehr leisten kann bzw. will, dürften die Befürchtungen über die Zahlungsfähigkeit der letztgenannten Gruppe zunehmen.³³³ Trotz zwischenzeitlichen Besserungen auf einzelnen Aktienmärkten innerhalb der EU, ist es für eine Entwarnung jedoch noch zu früh. Politische Veränderungen, Handlungsunfähigkeiten, Neuausrichtungen und die hieraus resultierenden politischen Risiken verunsichern Börsianer (nicht nur in Europa, sondern weltweit), Kapitalmärkte und in weiterer Folge auch den Bankensektor, was zu Herabstufungen der Bonität in diversen Euroländern in jüngerer Zeit führte.³³⁴

Wie bereits in dieser Sektion erwähnt, haben (bankspezifische) Risiken des Risikofaktors Extern einen gesamtheitlichen bzw. vollumfänglichen Einfluss auf eine Bank und können die Geschäftstätigkeit dieser teilweise bis komplett einstellen lassen. Die Vorherseh- und Beeinflussbarkeit externer Risiken ist meist sehr beschränkt möglich; vielmehr müssen diese Risiken im Rahmen des Managements operationeller Risiken

³³¹ Vgl. Möbius/ Pallenberg, 2011, S. 218.

³³² Vgl. Bank-Verlag, 08.07.2012 (IR#46).

³³³ Vgl. FAZ, 09.07.12 (IR#47).

³³⁴ Vgl. Welt Online, 09.07.12 (IR#48).

durch organisatorische, infrastrukturelle, prozessuale oder die Mitarbeiter betreffende Massnahmen adressiert und damit gemindert werden.³³⁵

2.5.5.4. Cross-border relevante Problemstellungen dieses Faktors

Bei der Betrachtung des operationellen Risikofaktors "Extern" im Kontext des internationalen Bankengeschäfts, sind besonders (1) rechtliche und politische und (2) kulturelle Einflussfaktoren zu berücksichtigen bzw. relevant.

Besonders bei grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit nehmen in der Bankenbranche die politischen Risiken u.a. aufgrund der anhaltenden Beeinträchtigung und Nachwirkungen der immer noch andauernden Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre bedeutend zu. Hiermit einher geht im Besonderen das Ausfallrisiko für staatliche Zahlungen; z.B. der Rückgang im Tourismusgeschäft bei Inselstaaten und dessen Auswirkungen auf die Wirtschaft, sowie die daraus resultierende Möglichkeit einer Staatsverschuldung bergen eine Vielzahl von politischen Risiken in sich.³³⁶ Besonders politische Machtwechsel auf Regierungsebene bzw. politisch-einflussreichen Ämtern eines Landes bedeuten meist grundlegende Weichenstellungen und Veränderungen u.a. für Kapital- und Finanzmarkt und dessen Attraktivität im Sinne der Teilnehmer.³³⁷ In turbulenten Zeiten der Finanzbranche sind Finanzmarktteilnehmer mit einem hohen Mass an Veränderungen der Marktregulierungen konfrontiert. Diese Alternation der Rechtsordnung, welche in der Überregulierung ihr Extremereignis findet, stellt Banken vor veränderte Rahmenbedingungen und Herausforderungen in derer bankenwirtschaftlichen Tätigkeit. Meist wirken sich diese nicht positiv - ganz im Gegenteil – auf die Geschäftsfähigkeit bzw. –bedingungen für ein Finanzinstitut aus, was einen Rückgang des Geschäfts, bis hin zu einem unvermeidlichen Rückzug aus einem Markt als Folge haben kann.³³⁸ Diese unter den Begriff Rechtsrisiko fallenden Tatbestände umfassen nur einen Teilbereich des Begriffs Rechtsrisiko; neben der Veränderung der geltenden und anwendbaren Rechtsordnung für Banken in einem Land, kann die Definition der vorhergehenden Sektion wie folgt ergänzt werden: Risiko eines Verlustes, der infolge der unerwarteten Anwendung eines Gesetzes, einer Vorschrift, Regelung oder infolge der Nichtdurchsetzbarkeit eines vertraglichen An-

³³⁵ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 93.

³³⁶ Vgl. FAZ, 29.07.12 (IR#49).

³³⁷ Vgl. Handelsblatt, 29.07.12 (IR#50).

³³⁸ Vgl. PwC, 2011, S. 4.

spruchs eintritt.³³⁹ Somit beinhaltet dieses Risiko u.a. die potentielle Verpflichtung zu Geldstrafen, Konventionalstrafen oder Schadenersatzzahlungen mit Strafcharakter aufgrund aufsichtsrechtlicher Massnahmen oder aussergerichtlicher Vergleiche.³⁴⁰ Dabei kann sich die Quelle bankintern bzw. -extern befinden: (1) Mitarbeiter: Führungskraft verlangt unzulässige Mehrarbeit; Ansprüche aus Verletzung von arbeitsrechtlichen Bestimmungen. (2) Prozesse: Kundenberatung erfolgt nach falschen Vorgaben; Ansprüche aus der Verletzung von Konsumentenschutzbestimmungen. (3) Systeme: Systemausfall verhindert Abwicklung von Kundenaufträgen; Ansprüche aus der Verletzung der Vertragspflichten. (4) Extern: Änderung der Rechtsprechung im Steuerrecht; Ertragssteuernachforderungen.³⁴¹ In den letzten Jahren haben Finanzmarktaufsäher einen Anstieg solcher Arten von Rechtsrisiken - und damit verbundenen Reputationsrisiken - im Besonderen im grenzüberschreitenden Bankengeschäft registriert. Diese ergeben sich, falls die auf grenzüberschreitende Dienstleistungen und Produkte anwendbaren Vorschriften einer ausländischen Rechtsordnung wissentlich oder unwissentlich von der Bank verletzt oder umgangen werden. Dabei wurden diese ausländischen Regeln meist nicht verschärft, sie werden aber heute konsequenter durchgesetzt. Zudem sind Erhebungsmethoden ausgebaut worden, wie etwa Abhöraktionen oder der Kauf gestohlener Kundendaten durch Behörden illustrieren. Gleichzeitig haben die zahlreichen durch Selbstanzeigen ausgelösten Steuerverfahren den – für eine Bank negativen - Nebeneffekt, dass sich in Bedrängnis geratene Kunden durch die Preisgabe von Informationen über ihre Bank oder ihren Kundenberater zu entlasten versuchen. All diese Faktoren tragen zu einer entscheidenden Erhöhung des Risikoexposures – insbesondere bei grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit – einer Bank im Zusammenhang mit dieser Risikoart bzw. dem operationellen Risikofaktor Extern bei.³⁴²

Neben diesen rechtlichen und politischen Risiken sind Risiken im Konnex mit kulturellen Aspekten des bankbetrieblichen Handelns bzw. Geschäftstätigkeit mit z.B. Mitarbeitern, Kunden, Zulieferer, Behörden, etc. bei der cross-border Tätigkeit bzw. Relevanz von/für Banken im Vordergrund. Der wirtschaftliche Erfolg bei internationaler Geschäftstätigkeit ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Neben speziellem Fachwissen, guten Beziehungen zu Kunden und persönlichen Geschäftskontakten

³³⁹ Vgl. Riedl, 2002, S. 103.

³⁴⁰ Vgl. BIZ, 2004, S. 163.

³⁴¹ Vgl. OeNB/FMA, 2005, S. 102.

³⁴² Vgl. FINMA, 2010, S. 1 f.

ist die Kenntnis der im Ausland vorherrschenden (Geschäfts-) Kultur und der professionelle Umgang und die interkulturelle Kompetenz der Bankmitarbeiter gegenüber dem Kunden ein bedeutender Erfolgsfaktor für nachhaltiges und gewinnbringendes Wirtschaften im cross-border Geschäft.³⁴³ Kulturrisiken, welche als ein mögliches Eintreten von negativen Geschäftsentwicklungen aufgrund von falschem Verständnis von richtigem wirtschaftlichen Handeln auf einem neuen kulturellen Auslandsmarkt bzw. Fachgebiet (z.B. Produktion, Verkauf, Marketing, etc.) verstanden werden, werden meist als eine reine Soft-Skills Thematik des Human Resource (Anforderungs-) Management gesehen und finden wenig Berücksichtigung in der Geschäftsstrategie bzw. -planung von im Ausland tätigen Unternehmen. Vielmehr wirken sich Kulturrisiken direkt auf das Produktivitäts- und Effizienzniveau eines Unternehmens aus und resultieren in möglichen Verlusten dieser Niveaus, beruhend auf einer Inkompetenz des effektiven Operierens des Managements im kulturellem Auslandskontext.³⁴⁴ Eine der bekanntesten Untersuchungen im Zusammenhang mit kulturellen Unterschieden wurde von Geert Hofstede durchgeführt, welcher die Dimensionen von nationalen Kulturen in 50 Ländern innerhalb des IBM Konzerns in den 60er Jahren durchführte. Fokussierend auf Wertevorstellungen und deren nationalen Ausprägungen, leitete Hofstede vier Dimensionen ab: "Power Distance, Individualism and Collectivism, Masculinity and Femininity and Uncertainty Avoidance".³⁴⁵ Basierend auf diesen Untersuchungen und die hieraus entstandene Kulturlandkarte der bedeutendsten Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften, kann man auf bedeutende kulturelle Unterschiede in geografischen Ländern bzw. Märkte schliessen.³⁴⁶ Dabei täuscht die präsen- und immer weiter fortschreitende Globalisierung meist darüber hinweg, dass es weiterhin viele regionale Besonderheiten gibt, welche sich auch in der Management- und Verhandlungskultur niederschlagen. Wer dies ignoriert und ganz selbstverständlich Erwartungen und Ansprüche aus dem heimischen Geschäftsalltag auf andere Länder überträgt, hat im internationalen Wettbewerb das Nachsehen. Expertise über politische und kulturelle Hintergründe des ausländischen Landes und die Toleranz bzw. respektvolle Begegnung gegenüber anderen Sitten und Mentalitäten stellen kritische Erfolgsfaktoren im cross-border Business dar.³⁴⁷ Interkulturelle Missverständnisse drohen dabei nicht nur in fernen Ländern; diese entstehen bzw. bestehen bereits

³⁴³ Vgl. Kandrova/Helfen, 2006, S. 137.

³⁴⁴ Vgl. The Foreign Investment Group, 06.08.12 (IR#53).

³⁴⁵ Vgl. Hofstede, 2001, S. 434 ff.

³⁴⁶ Vgl. Eberlein, 2008, S. 30.

³⁴⁷ Vgl. Handelsblatt, 05.08.12 (IR#52).

schon zwischen/bei benachbarten Ländern z.B. im europäischen Wirtschaftsraum.³⁴⁸ Diese kulturellen Unterschiede und damit verbundenen OpRisiken erfordern eine adäquate Berücksichtigung im operationellen Risikomanagement, um mit einer darauf ausgelegten Geschäftspolitik und gezielten Personalmassnahmen im Bereich der interkulturellen Kompetenzen, Verluste aus dieser Risikokategorie weitgehend zu verringern bzw. mildern.

2.5.5.5. Historische Evidenz aus der Praxis

Beim operationellen Risikofaktor "Extern" sind aufgrund des breiten Spektrums an Risiken, welche diesem zugeordnet sind und zugleich allen bankexternen Risiken entsprechen, eine Vielzahl heterogener Varianten bzw. Kombinationen von realisierten Schadensfällen externer Risiken in der Praxis zu finden. Eine klassische Art von externem Betrug in Banken ist z.B. Scheckfälschung, bei welchem es durch Vorlage von gefälschten Schecks zu einer unberechtigten Geldtransaktion kommt. Meist werden hierbei gefälschte Schecks von anderen bzw. fernen Ländern verwendet, um etwaige Spuren des Ursprungs zu verwischen.³⁴⁹ Im Gegensatz hierzu bedient sich die Neuzeitkriminalität dem "World Wide Web" und verursacht meist einen umfassenderen Schaden in Anbetracht von geografischer Reichweite und finanziellem Ausmass. Der kleinste gemeinsame Nenner all dieser Fraudfälle basiert auf den Raub bzw. unberechtigten Erwerb von (Kunden-) Daten, mit welchen in weiterer Folge unbefugte Geldtransaktionen durchgeführt werden. In den letzten Jahren vermehrten sich die unberechtigten Verwendungen von Kreditkarten, welche besonders durch den stark ansteigenden Internetkonsum gefördert bzw. unterstützt werden.³⁵⁰ Ein besonders beliebter Trend der letzten Dekade in der Bankenbranche nennt sich "Phishing", welcher sich wie folgt umschreiben lässt: Phishing ist ein signifikantes Problem, bei welchem betrügerische E-Mails und Internetseiten verwendet werden, um von nichtsahnenden Usern private (finanztransaktionsrelevante) Informationen zu bekommen, um diese im nächsten Schritt für kriminelle Handlungen und zur finanziellen Bereicherung der Betrüger zu verwenden.³⁵¹ Finanzmarktstudien belegen diesen Trend: Der geschätzte finanzielle Schaden durch Phishing belief sich im Jahre 2006 bereits auf ca. 2,80 Milliarden US Dollar in den Vereinigten Staat von Ameri-

³⁴⁸ Vgl. Stiftung Warentest Online, 06.08.2012 (IR#51).

³⁴⁹ Vgl. Bayerische Landespolizei, 05.07.2012 (IR#39).

³⁵⁰ Vgl. Spiegel Online, 05.07.2012 (IR#40).

³⁵¹ Vgl. Zhang/Hong/Cranor, 2007, S. 1.

ka,³⁵² in der Bundesrepublik Deutschland zählten die Landeskriminalämter im Jahre 2008 mehr als 4100 Betrugsfälle mit geschätztem Finanzschäden von 19,00 Millionen Euro (ein Anstieg von 25,00 Prozent im Vergleich zu 2006). Dabei verwenden Phishing-Betrüger immer effizientere Betrugsmethoden; in mindestens drei von vier Fällen schicken Kriminelle per E-Mail ein "Trojanisches Pferd" – ein Schadprogramm, das Geheimzahlen im Hintergrund ausspäht und weiterleitet. Eine andere Art von solchen Schadprogrammen leitet Bankkunden beim Online-Banking heimlich auf gefälschte Seiten weiter.³⁵³ In jüngerer Zeit und meist noch in direktem Zusammenhang mit der noch andauernden Finanz- und Wirtschaftskrise sind auch eine Vielzahl von rechtlichen bzw. politischen Risiken. Ein sehr treffendes Beispiel, um die Reichweite solcher Risiken und das Ausmass der Konsequenzen für Banken zu illustrieren, ist die vom ungarischen Regierungschef Viktor Orbán initiierte und propagierte Zwangsumwandlung von Fremdwährungskrediten ungarischer Kreditnehmer in die lokale Währung, dem ungarischen Forint.³⁵⁴ Dieses ungarische Gesetz, wonach die in Ungarn tätigen Banken verpflichtet werden, Fremdwährungskredite in Schweizer Franken bei vorzeitiger Tilgung zulasten der Kreditinstitute und zu einem für die Kreditnehmer günstigen gesetzlich festgelegten Kurs in Forint zu konvertieren, stellt einen überaus bedenklichen staatlichen Eingriff in die Privatautonomie der Banken dar.³⁵⁵ Trotz massiver Proteste – besonders auf Ebene der Europäischen Union – wurde dieses Gesetz im September 2011 vom ungarischen Parlament verabschiedet.³⁵⁶ Im Dezember 2011 beschloss der ungarische Staat nach Verhandlungen mit ungarischen bzw. in Ungarn tätigen Banken, einen Teil des Verlustes dieser Banken zu tragen;³⁵⁷ in Zahlen ausgedrückt, hatten die Banken zwei Drittel (ca. 600,00 Milliarden Forint) und die Republik Ungarn ein Drittel (ca. 300,00 Milliarden Forint) der Verluste zu tragen.³⁵⁸ Diese Massnahmen wurden u.a. von Österreich als eine Gefährdung der Finanzmarktstabilität in Ost- und Zentraleuropa, ein Bruch von Rechtssicherheit und als keine marktwirtschaftliche akzeptable Praxis deklariert und verstoßen gegen alle Erwartungen, die ein Investor in einer funktionierenden Marktwirtschaft und Demokratie haben kann. Als Reaktion – neben den extensiven Verlusten bzw. Abschreibungen von u.a. österreichischen Banken - brachen Anteilsscheine der

³⁵² Vgl. NetworkWorld, 05.07.2012 (IR#41).

³⁵³ Vgl. n-tv Online, 05.07.2012 (IR#42).

³⁵⁴ Vgl. Wiener Zeitung, 06.08.2012 (IR#56).

³⁵⁵ Vgl. Wirtschaftsblatt, 06.08.2012 (IR#54).

³⁵⁶ Vgl. Handelsblatt, 06.08.2012 (IR#55).

³⁵⁷ Vgl. Wirtschaftsblatt, 07.08.2012 (IR#57).

³⁵⁸ Vgl. Die Presse, 07.08.2012 (IR#58).

stark in Osteuropa engagierten Raiffeisenbank International (RBI) und der Erste Group an der Wiener Börse um 6,50 bzw. 7,60 Prozent ein.³⁵⁹ Zudem kündigte die italienische Bankengruppe UniCredit einen sofortigen Expansionstop in Ungarn an, welche ursprünglich 120 neue Filialen auf ungarischem Boden beplant hatte.³⁶⁰ Dieses Beispiel im Zusammenhang mit rechtlichen bzw. politischen Risiken ist nur eines von mehreren Ereignissen in der Praxis, welches das Ausmass an Gefahren und - in weiterer Folge - realisierten Verlusten des operationellen Risikofaktors Extern entscheidend widerspiegeln und eine adäquate Berücksichtigung dieser Risiken im operationellen Risikomanagement unumgänglich macht.

2.6. Grundlagentheoretische Aspekte und Konzepte der Dissertation

2.6.1. Übersicht

Diese Sektion befasst sich mit der Aufarbeitung theoretischer Aspekte und Konzepte im Zusammenhang mit dem Dissertationsthema. Hierzu lassen sich vier Fokusbereiche aus dem Titel der Dissertation ableiten: Risikomanagement, Bankwirtschaft, Corporate Governance und Internationale Geschäftstätigkeit. Das Ziel dieser Sektion ist eine grundlegende theoretische Betrachtung dieser Begriffe bzw. die darauf aufbauenden theoretischen Konzepte und deren Schnittstellen im Zusammenhang mit der Dissertationsthematik.³⁶¹ Zudem sollte diese Sektion die wissenschaftliche Einordnung bzw. die Forschungslücke dieser Arbeit aufzeigen.

2.6.2. Bankenwirtschaft - Geprägt durch Informationsasymmetrien und Principal-Agent Problemstellungen

Angetrieben durch einen Überfluss an Finanzinnovationen und Avancen in der Informationsökonomie und Optionsbewertung, erfuhr die Theorie der Banken eine

³⁵⁹ Vgl. Der Standard, 07.08.2012 (IR#59).

³⁶⁰ Vgl. Handelsblatt, 06.08.2012 (IR#55).

³⁶¹ Aufgrund analytischer Hintergründe ist die Reihenfolge der Bearbeitung dieser Begriffe bzw. die darauf aufbauenden theoretischen Konzepte nicht in der niedergeschriebenen Abfolge laut dem Dissertationstitel.

grundlegende Neuausrichtung in den letzten Dekaden. Neben der fundamentalen Frage warum Finanzintermediäre existieren, sind eine Vielzahl von Kernfragen in der Literatur der Finanzintermediäre zu finden: (1) Warum finanzieren Banken illiquide Vermögenswerte mit liquiden Verbindlichkeiten? (2) Was ist die Rolle von Banken in der Laufzeittransformation? (3) Warum lehnen Banken Kreditanträge ab, anstatt einen höheren Preis bzw. Zinsen zu verlangen? (4) Sollten Banken reguliert werden? Wenn ja, wie? (5) Was ist die Rolle von Finanzinstitutionen in der übergreifenden Kapitalallokation und wie wird diese Rolle durch die Kapitalmarktmikrostruktur beeinflusst?³⁶² In diesem Kontext spielt der Markt bzw. der Finanzmarkt mit dessen Vollkommenheit bzw. Unvollkommenheit eine entscheidende Rolle. Generell werden Märkte geschaffen, um eine Koordinations-, Allokations- und Selektionsfunktion zu schaffen bzw. zu installieren. Daher sollten entwickelte Märkte in der Finanzbranche (1) Kapitalgeber und Kapitalnachfrager einen Platz zum Handeln bieten; (2) Angebot und Nachfrage ausgleichen bzw. in ein Gleichgewicht bringen; und (3) Qualifizierte und verlässliche Marktteilnehmer selektieren. Banken als Marktintermediäre erfüllen zusätzliche Transformationsfunktionen: Losgrössentransformation (z.B. Bündelung von kleinen Depositen von Retailkunden um grosse Kredite für Kommerzkunden zu kreieren); Laufzeittransformation (z.B. Ausgleich von unterschiedlichen Laufzeitanforderungen von Marktteilnehmern mittels Kompensation von Angebot und Nachfrage); und Risikotransformation (z.B. Risikodiversifikation und –aufteilung).³⁶³ Diese Transformationsfunktion bzw. die Umwandlung von illiquiden Vermögenswerten in liquide Vermögenswerte ist neben der Asset Liability Funktion die subtilste und wahrscheinlich wichtigste Funktion von Banken.³⁶⁴ Der Finanzmarkt, als ein komplexer Markt, ist durch eine Vielzahl von Marktunvollkommenheiten geprägt bzw. beeinflusst. Das Bankgeschäft beruht auf einer profunden Vertrauensbeziehung zwischen dem Kunden und der Bank, hervorgerufen durch einen unterschiedlichen Informationsstand dieser beiden Parteien. Einerseits sind Finanzberater unverhältnismässig mehr über Finanzmarktprodukte, deren erwarteten Renditen, potentielle Risiken und deren rechtliche Wirkungsbereiche informiert, andererseits sind Banken weniger über die vergangene, gegenwärtige und zukünftige Bonität deren Kunden – im Vergleich zu den Kunden selbst – im Bilde.³⁶⁵ Dies führt zu einem bedeutenden theoretischen

³⁶² Vgl. Bhattacharya/Thakor, 1993, S. 2.

³⁶³ Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber, 2007, S. 4 ff.

³⁶⁴ Vgl. Diamond/Dybvig, 1986, S. 62.

³⁶⁵ Vgl. Mitteregger/Stubenböck/Wieser, 2010, S. 267 f.

Konzept und Problem im Bankengeschäft: Informationsasymmetrien (auch "versteckte Information" genannt). Ähnliche Arten von ungleicher Informationsverteilung sind: Versteckte Handlung (Mehrere Handlungen durchgeführt von Kunden sind nicht in der Kontrollkompetenz der Bank); Versteckte Charakteristiken (Versteckte Charakteristiken oder Qualifikationen eines Kunden); und versteckte Intensionen (Bankkunde verfolgt geheime, illegale und für die Bank finanziell schädliche Intensionen).³⁶⁶ George Akerlof erklärte das Konzept der Informationsasymmetrien anhand der Erklärung der Hintergründe eines Gebrauchtwagenhandels und des Fehlens von Informationen seitens der Käufer über die Qualität der Autos gegenüber den Verkäufern.³⁶⁷ Informationsasymmetrien resultieren u.a. im Vorkommen von "Moral Hazard" (Verändertes Handeln einer Vertragspartei nach Vertragsunterzeichnung) und "Adverse Selektion" (Parteien mit guter Qualitätsware verlassen einen Markt, nur Parteien mit schlechter Qualitätsware verweilen am Markt). Arrow führte im Jahre 1963 die Idee des Moral Hazards - von der Welt der Versicherungsindustrie - in die Literatur der Unternehmensteuerung bzw. Managementkontrolle ein.³⁶⁸

Betrachtet man diese Asymmetrie der Informationen im weiteren Sinne, entwickeln involvierte Parteien andere bzw. kontroverse Interessen, die sogenannte Principal-Agent Theory Problematik. Diese Theorie besagt, dass der Principal in seinem Interesse handelt um seinen Nutzen und daher nicht den Nutzen des Agents bzw. des Kapitalgebers oder Eigentümers eines Unternehmens zu maximieren.³⁶⁹ Daher wird diese Theorie als eine erweiterte Arbeit des Moral Hazard-Konzepts angesehen und wurde explizit als Agency-Problem von Wilson in 1968 und Ross in 1973 neudefiniert.³⁷⁰ Die Agency-Theorie und die damit verbundene wissenschaftliche Forschung konnte das Agency Problem nicht lösen; daher übernahm bzw. übernimmt der Fiskus die Rolle des Marktes, um die Banken aufgrund bestimmter Gründe zu kontrollieren:

- Der Bankensektor hat eine zentrale Position in einer Volkswirtschaft. Jede Instabilität im Bankensektor führt zu einem Ansteckungseffekt, welcher weitere Banken, das ganze Finanzsystem und die Volkswirtschaft selbst betrifft.
- In manchen Ländern werden Banken als Instrument der Wirtschaftspolitik verwendet; z.B. Förderung bestimmter Industrien oder Klein- und Mittelbetriebe.

³⁶⁶ Vgl. Schmitz/Wehrheim, 2006, S. 47.

³⁶⁷ Vgl. Bröder, 2006, S. 43.

³⁶⁸ Vgl. Laffont/Martimort, 2001, S. 14 f.

³⁶⁹ Vgl. Healy/ Palepu, 2001, S. 409.

³⁷⁰ Vgl. Laffont/Martimort, 2001, S. 23.

- Der Grad des Wettbewerbs im Bankensektor ist in mehreren Ländern weniger anspruchsvoll als in anderen Sektoren der Volkswirtschaften. Daher sieht der Staat über nicht-wettbewerbskonformes Verhalten hinweg, was in anderen Teilen der Ökonomie nicht akzeptiert wird.³⁷¹

Die Agency-Beziehung ist eine der ältesten und gewöhnlichsten Formen von sozialer Interaktion: eine solche Beziehung entsteht zwischen zwei (oder mehreren) Parteien, sobald einer als Agent, im Namen oder als Repräsentant, für einen anderen (den sogenannten Principal) in bestimmten Domänen von Entscheidungsproblemen handelt. Ergo müssen Principal-Agent Probleme universal und in einem breiteren Bild angesehen werden, z.B. Vertragsbeziehungen (z.B. zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer) oder dem Fiskus und deren zu Beaufsichtigenden (z.B. Banken).³⁷²

Werden diese Untersuchungen im Kontext der Dissertation beleuchtet, können zwei spezielle Principal-Agent - bzw. Informationsasymmetrien - Konstellationen (neben der gewöhnlichen und allseits diskutierten Bankmanagement und Bankeneigentümer Beziehung) abgeleitet werden: (1) Bankkunden/Lieferanten/Staat und Bank (Eigentümer/Management/Mitarbeiter); und (2) Mutterbank Management bzw. Mitarbeiter und Zweigniederlassung Management bzw. Mitarbeiter. Alle Konstellationen müssen vice-versa betrachtet werden: (1) Einerseits kennen die Banken die Bonität ihrer Kunden nicht im Detail (im Bezug auf das Aktivgeschäft bzw. die Markfolge einer Bank); spätestens seit der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise ist das Argument bzw. Faktum der Unwissenheit der Kunden über die finanzielle Lage der Bank auch eine erstzunehmende Unsicherheit bzw. ein Informationsdefizit seitens der Bankkunden (im Zusammenhang mit dem Passivgeschäft bzw. der Marktseite einer Bank). (2) Hierbei existieren unterschiedliche Informationsstände (in manchen Fällen ist die Mutterinstitution, in anderen Fällen die Zweigniederlassung besser informiert) bei unzähligen Themen (z.B. Datenqualität, länderspezifische Geschäftsstrategie und Marktstruktur, Kundenbedürfnisse, etc.) zwischen der Mutterinstitution und der (ausländischen) Zweigniederlassung, was in einer Agency-Problematik resultiert.

Bei der Betrachtung dieser zwei Konstellationen unter OpRisk Gesichtspunkten kann die erste Konstellation den Risiken im Zusammenhang mit dem externen Umfeld einer Bank zugeschrieben werden. Die letztere Konstellation befasst sich mit Risiken

³⁷¹ Vgl. Tandelilin/Kaaro/Mahadwartha/Supriyatna, 2007, S. 12.

³⁷² Vgl. Ross, 1973, S. 134.

des bankinternen Umfelds einer Bank und definiert eine bankinterne Risikoquelle. Dieses Faktum reflektiert die vier Risikofaktoren bzw. Quellen operationeller Risiken: Individuen, Prozesse, Systeme und Extern.³⁷³ Das Exposure zu bankinternen (her-
vorgerufen durch Individuen, Prozesse und Systeme) und bankexternen (aus dem
externen Bankenumfeld kommende) Risiken wird durch eine cross-border bzw. in-
ternationale Geschäftstätigkeit – aufgrund der grösseren Anzahl an Principal-Agent
Beziehungen bzw. Informationsasymmetrien - entschieden erhöht. Das führt zum
theoretischen Konzept der internationalen Geschäftstätigkeit und deren Erfolgsfaktoren
in Auslandsmärkten.

2.6.3. Internationale Geschäftstätigkeit - Determinanten von Erfolg und Misserfolg der Unternehmen

Das Wissenschaftsgebiet der internationalen Geschäftstätigkeit hat es seit seiner
Entstehung in den 1950er Jahren weit gebracht; ausgegangen von einer kleinen
Gruppe von Wissenschaftlern und Praktikern, steht es heute als massgeblicher
Think-Tank in der globalen Geschäftslandschaft, welcher sich dauerhaft im grossen
Ausmasse und mit hoher Geschwindigkeit formt und reformiert.³⁷⁴ Der Hauptfokus
der Analysen bzw. die zu analysierende Unternehmenseinheit hat sich mit zuneh-
mendem Reifegrad der Forschung rund um die internationale Geschäftstätigkeit kon-
tinuierlich verändert: Im ersten Schritt konzentrierte sich die Forschung auf Analysen
auf Länderebene, welche sich an Länderstatistiken im Zusammenhang mit Handel
und ausländischen Direktinvestitionen bediente. Der zweite Schritt fokussierte sich
auf multinationale Konzerne und dem unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil
der Mutterinstitution. Im letzten Schritt wurden multinationale Unternehmen als
Netzwerk analysiert und Tochterunternehmen bzw. Zweigniederlassungen wurden
als die zu untersuchende Einheit definiert.³⁷⁵ Eine mögliche theoretische Herleitung,
warum Unternehmen (international) wirtschaftlich tätig sind, ist folgende: Firmen ver-
folgen das Ziel hohe Profite zu machen; ergo sind ökonomische Beweggründe prä-
sent und für die meisten internationalen Unternehmen dominant. Produkte und

³⁷³ Detaillierte Analysen der vier Faktoren operationeller Risiken – Individuen, Prozesse, Systeme und Extern-, deren Charakteristiken und cross-border Relevanz (inklusive historische Evidenzen) werden in der Sektion 2.5. dargelegt.

³⁷⁴ Vgl. Seno-Alday, 2010, S. 16.

³⁷⁵ Vgl. Rugman/Verbeke/Nguyen, 2011, S. 6.

Dienstleistungen mit hohen Fixkosten haben höhere Gewinnspannen je mehr diese verkauft werden. Stephan Herbert Hymer, welcher die Theorie der internationalen Geschäftstätigkeit entscheidend beeinflusste und hierzu beigetragen – im speziellen zur theoretischen Betrachtung von internationalen Unternehmen – hat, beschreibt dies als einen Ansporn für Unternehmungen zu wachsen bzw. deren Geschäftstätigkeit zu internationalisieren.³⁷⁶ Hingegen erklärt die sogenannte “Liability of foreignness” – zu deutsch die “Beeinträchtigung fremdartig zu sein” -, den Einfluss von verschiedensten Arten von Distanzen (kulturell, ökonomisch, institutionell und geografisch) und warum internationale Unternehmen bei deren wirtschafte auf Auslandsmärkten Schwierigkeiten haben; dieses Phänomen existiert vor allem, wenn es Wettbewerbsteilnehmer am Markt gibt, welche nicht durch diese Distanzen beeinträchtigt werden. Resultierend hieraus müssen die potentiellen Benefits, welche bei der Ausnützung der firmenspezifischen Vorteile bzw. Einzigartigkeiten realisiert werden, den Risiken des Operierens am unbekanntem ausländischen Markt bzw. Marktumfeld und den Kosten des Erlernens wie dort gewirtschaftet wird, gegenübergestellt werden. Infolgedessen, übereinstimmend mit dem Johanson und Vahlnes Uppsala Modell der internationalen Expansion von 1977, expandieren Unternehmen im ersten Schritt in geografisch-benachbarte Länder, welche ähnliche länderspezifische Vorteile innehaben. Sobald eine Unternehmung lernt, die Beeinträchtigung fremdartig zu sein zu überwinden, expandiert sie in grösser-distanzierte Ländermärkte, in welchem das ungleiche kulturelle, ökonomische und politische Umfeld von der Fähigkeit der Kombination von firmen-spezifischer und gastland-spezifischer Vorteile aufgehoben wird.³⁷⁷ Ungeachtet dessen sind sich Wissenschaft und Praxis einig, dass die Neuschaffung von z.B. internationalen Banken- und Wirtschaftsnetzwerken - in der nächsten Aufschwungphase und diejenigen die dieser folgen werden - niemals die Anforderung des lokalen Wissens, was der Vorteil der lokalen Banken bzw. Unternehmen ist, eliminieren kann. Selbst der Trend zurück zum generell nicht-spezialisierten Geschäft bzw. Finanzierung als Folge der weltweiten ökonomischen Integration fordert die Kenntnis bzw. das Verständnis, wie lokal gewirtschaftet wird.³⁷⁸

In der Literatur der internationalen Wirtschaft können einige vorrangige Forschungsströme identifiziert werden, welche wesentlich zur Entwicklung dieses Forschungs-

³⁷⁶ Vgl. Pitelis, 2006, S. 103.

³⁷⁷ Vgl. Rugman/Verbeke/Nguyen, 2011, S. 5.

³⁷⁸ Vgl. Kindleberger, 1983, P. 593 f.

gebiets beigetragen haben:³⁷⁹ (1) Portfoliotheorie und Wechselkurseffekte: Repräsentiert wahrscheinlich den ältesten Forschungsstrom dieser wissenschaftlichen Forschung, welcher sich mit internationalen Themen und der Portfoliotheorie mit Bezug auf grenzüberschreitende Zahlungsströme befasst; (2) Länder, deren Umfeld und vergleichbare Studien: Dieser Strom beschäftigt sich mit umfangreichen Makrothemen, inkludierend dem Wirtschaften in fremden Ländern, dem Verständnis von rechtlichen, politischen und sozialen Faktoren in Auslandsmärkten und vergleichende Länderstudien und Wirtschaftskultur; (3) Auslandsmarkt versus Heimmarkt Perspektiven von multinationalen Operationen: Forschungen in diesem wissenschaftlichen Strom analysieren politische, ökonomische und soziale Effekte von Auslandsinvestitionen; (4) Internationale Expansionsaktivitäten: Internationale Expansionstätigkeiten stellen einen der einflussreichsten Literaturströme im Bereich internationale Geschäftstätigkeit dar und fokussieren sich u.a. auf die Theorie der ausländischen Direktinvestitionen und der Internationalisierung; (5) Strategie und Strukturierung multinationaler Unternehmungen: Dieser weitere lebhaftere Forschungsstrom beschäftigt sich mit gesamtheitlichen Strategien und Mechanismen zur Strukturierung multinationaler Unternehmungen; (6) Management von Fachbereichen internationaler Unternehmen: Forschungsströme befassen sich mit internationalem Marketing und Accounting, International Financial Management (dies inkludiert ebenfalls das cross-border Risikomanagement), International Operations und Human Resource Management; (7) Internationale Manager-, Käufer- und Konsumententhematiken: Diese Studien beschäftigen sich mit dem kleinsten Mikrolevel der Analysen von Geschäftsentscheidungen, der Individualeinheit; das inkludiert Studien zu Käuferverhalten, Vergleich von Konsumenten und Kaufgewohnheiten über verschiedene Länder, die substantielle Forschung zu internationalen Managern und Führungsleistungen in internationalen Konzernen untersuchen; und (8) Internationale Forschungsmethoden: Dieser Strom unterliegt allen anderen Forschungsströmen zu internationaler Geschäftstätigkeit und referenziert auf methodische und konzeptionelle Ansätze bezüglich der Durchführung dieser Forschungsarbeiten in diesem Forschungsbereich.³⁸⁰ Betrachtet man die letzten zwei Dekaden im Bereich der Forschung von internationaler Geschäftstätigkeit, heben sich folgende dominante Forschungsfelder hervor: International Finance; Marketing, Konsumentenverhalten und Supply Chain Management; Geschäftsdynamiken und –strategien; Organisation und Management; Kultur,

³⁷⁹ Vgl. Chandra/Newburry, 1997, S. 389 ff.

³⁸⁰ Vgl. Chandra/Newburry, 1997, S. 389 ff.

Konflikte und Wahrnehmung; Entrepreneurship und neue Unternehmen; Personalwesen, Technologie und Innovation.³⁸¹

Fasst man alle Perspektiven und Problemstellungen des Forschungsgebiets “International Business” – welches die angelsächsische Übersetzung des Terminus “Internationale Geschäftstätigkeit“ darstellt – zusammen, kann die folgende fundamentale Fragestellung definiert bzw. hieraus abgeleitet werden: Was beeinflusst den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen rund um den Globus? Hierzu können zwei unterschiedliche Perspektiven internationaler Geschäftstätigkeit identifiziert werden: Institutionen-basierende (Formelle und informelle Spielregeln) und ressourcen-basierende (Firmenspezifische Ressourcen und Fähigkeiten) Perspektive.³⁸²

Die institutionen-basierende Perspektive behauptet, dass der Erfolg und Misserfolg einer Unternehmung von Institutionen ermöglicht bzw. verursacht wird, wobei diese Institutionen sozusagen “Part of the game” sind. Internationale bzw. globale Geschäftstätigkeit fordert daher formelle und informelle Regeln, welche den Wettbewerb in einer Vielzahl von Ländern regeln. Multinationale Unternehmen arbeiten innerhalb eines institutionellen Rahmenwerks eines Landes, wobei formelle und informelle Institutionen das Verhalten beider - des Individuums und der Unternehmung - reguliert. Formelle Institutionen bzw. Regeln beinhalten Regulierungen und Gesetze.³⁸³ z.B. Wirtschafts- und Handelsgesetze in Hong Kong (Volksrepublik China) sind sehr liberal und ziehen daher eine grosse Zahl an internationalen Investoren an.³⁸⁴ Ein konträres Beispiel hierzu stellt die versuchte Markteinführung von Coca-Cola am indischen Markt dar: In den 1970er Jahren waren die Regulierungen in Indien so streng, dass Coca-Cola den Markt wieder verlies und erst in den 1990er Jahren wieder in den Markt zurückkam, als gesetzliche Regulierungen gelockert wurden.³⁸⁵ Informelle Institutionen bzw. Regeln sind Kulturen, Ethiken und Normen: z.B. englischsprachige Länder repräsentieren eine individualistische Gesellschaft; daher ist das Unternehmertum und somit die Gründung von Unternehmen angesehen und findet Unterstützung in der Gesellschaft. Gegensätzlich hierzu ist die japanische Gesellschaft, welche einen kollektivistischen Gedanke inne trägt und resultierend hieraus kein Vertreter bzw. Förderer des Unternehmertums darstellt. Daher beschäftigt sich die institu-

³⁸¹ Vgl. Griffith/Cavusgil/Xu, 2008, S. 1224.

³⁸² Vgl. Peng, 2011, S. 13 ff.

³⁸³ Vgl. Peng, 2011, S. 13 ff.

³⁸⁴ Vgl. WTO, 25.03.2012 (IR#72).

³⁸⁵ Vgl. India Resource Center, 25.03.2012 (IR#73).

tionen-basierende Perspektive grösstenteils mit dem externen Umfeld; wohingegen sich die ressourcen-basierende Perspektive mit firmeninternen Ressourcen und Fähigkeiten auseinandersetzt.³⁸⁶ Die ressourcen-basierende Perspektive betrachtet eine Firma in zweierlei Richtungen: eine administrative Organisation und eine Ansammlung von produktiven Ressourcen, inkludierend aller Vermögenswerte, Fähigkeiten, organisatorischer Prozesse, Firmenstandpunkte bzw. - Gesinnungen, Informationen, Wissen bzw. Expertise, etc., welche durch die Firma kontrolliert werden und dadurch eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung ermöglicht.³⁸⁷ Wie bereits erwähnt, müssen Unternehmen die "Beeinträchtigung fremdartig zu sein" überwinden, was einen inhärenten Nachteil darstellt und diesen Firmen aufgrund dessen die Position des standortfremden Marktteilnehmers im Gast- bzw. Auslandmarkt zuschreibt (neben den Unterschieden in Regulierungen (formelle Regeln) bzw. Sprache, Kultur und anderen informellen Regeln). Die primäre Reaktion ausländischer Firmen ist die Installation von Ressourcen und unternehmensspezifischer Fähigkeiten, welche nicht nur die "Liability of foreignness" aufheben, sondern einen signifikanten Wettbewerbsvorteil mit sich bringen.³⁸⁸ Die Durchführung von (internationaler) Geschäftstätigkeit ist von einer Vielzahl von Unsicherheiten geprägt, welche sich direkt und indirekt auf die Unternehmensleistung auswirken.³⁸⁹ Aktivitäten dieser internationalen Geschäftstätigkeit inkludieren den Transfer von Individuen und Informationen innerhalb oder zwischen Firmen über Landesgrenzen hinweg. In diesem Zusammenhang sind auch unterschiedlichste Fiskal- und deren politische bzw. rechtliche Rahmenbedingungen involviert, welche durch Gewerkschaften (oder andere Interessensgruppen) und die vorherrschenden lokalen Geschäftsaktivitäten unter Druck gesetzt und in ihren hoheitlichen Tätigkeiten beeinflusst werden. Zusätzlich zu diesen Belangen führt die Bekundung dieser diversifizierten Interessen zu Unterschieden - in Bezug auf die Ziele, wie die Initiativen und Operationen dieser multinationalen Unternehmen zu behandeln sind – in der Meinungsbildung der Fiskal- und dieser zusätzlichen Phänomene, welche die Ausübung von nationaler Souveränität und multinationaler Unternehmensreaktionen einbezieht, enthalten folgende Punkte:

³⁸⁶ Vgl. Peng, 2011, S. 15.

³⁸⁷ Vgl. Thai, 2008, S. 50.

³⁸⁸ Vgl. Peng, 2011, S. 16.

³⁸⁹ Vgl. Miller, 1992, S. 312.

- Beurteilung und Management von kontroversen Spielregeln, welche den Unterschied im rechtlichen und institutionellen Umfeld der einzelnen Länder – in welchen ein Unternehmen tätig ist – darstellen.
- Beurteilung und Management von Länderrisiken, die sich aus der unterschiedlichen Behandlung von Geschäftstätigkeiten im Heimat- bzw. Gastmarkt ergeben; ebenfalls wird hier die unterschiedliche Behandlung von inländischen und ausländischen Firmen am Gastmarkt einbezogen.
- Beurteilung und Management von Wechselkursrisiken.³⁹⁰

Hierbei können Unsicherheiten in folgenden Bereichen identifiziert werden: (1) Generelle Umfeldunsicherheiten (politische, regierungspolitische, makroökonomische, soziale und ökologische Unsicherheiten); (2) Industrie- bzw. Branchenunsicherheiten (Zuliefermarkt-, Produktmarkt- und Wettbewerbsunsicherheiten); und (3) Unternehmensunsicherheiten (Operative-, Haftungs-, Forschungs- und Entwicklungs-, Kredit- und Verhaltensunsicherheiten). Der Term "Unsicherheit" referenziert in der strategischen Unternehmensführungs- und Organisationstheorie auf die Unvorhersagbarkeit von umfeldbezogener und organisatorischer Variablen, welche direkten bzw. indirekten Einfluss auf die Unternehmensleistung und die (In-) Adäquatheit der Informationen über diese Variablen haben. Unsicherheiten über diese Variablen mindern die Vorhersehbarkeit der Unternehmensleistung bzw. –erfolg, was in weiterer Folge in Unternehmensrisiken resultiert bzw. solche darstellen.³⁹¹

Diese Ausführungen repräsentieren die direkte Schnittstelle zu den zuvor erwähnten Konzepten: Asymmetrische Information (Versteckte Information, Handlung, Charakteristika und Intension) und Agency-Probleme verursachen Unsicherheiten und somit Risiken, welche ihren Ursprung einerseits bankextern bzw. im generellen Unternehmensumfeld und Industrie bzw. Branche (repräsentieren den operationellen Risikofaktor: Extern) oder andererseits banken-intern bzw. in der Unternehmung und deren Ablauf- bzw. Aufbauorganisation selbst (repräsentieren die operationalen Risikofaktoren: Individuen, Prozesse und System) haben. Diese Ausführungen schliessen darauf, dass das Risikomanagement – als ein Element von Corporate Governance – einen positiven Beitrag zur Unternehmensleistung verfolgt bzw. sich das als ein Ziel setzt, indem es asymmetrische Informationsverteilungen und Agency-Probleme

³⁹⁰ Vgl. Grosse/Behrmann, 1992, S. 109.

³⁹¹ Vgl. Miller, 1992, S. 312 ff.

steuert, welche bedeutende Konstellationen von Unternehmensunsicherheiten in diesem Zusammenhang repräsentieren.

2.6.4. Risikomanagement und Corporate Governance - Zwei Schlüsselfaktoren für unternehmerischen Erfolg bei internationaler Geschäftstätigkeit

Eine Antwort bzw. Massnahme von Unternehmungen im Zusammenhang mit Risiken (bzw. Unsicherheiten in Form von Informationsasymmetrien und Agency Problemen) und deren negative Effekte auf die Unternehmensleistung ist die Implementierung eines adäquaten und konzernweiten integrierten Risikomanagements, welches ein Element von Corporate Governance repräsentiert.³⁹² Eine Vielzahl von finanziellen Desastern in der Finanzbranche belegen die Wichtigkeit bzw. Notwendigkeit von verschiedensten Arten von Risikomanagement(systemen). Aufgrund dessen sind Banken verpflichtet, aktuelle regulatorische Anforderungen - und deren zukünftige Adaptionen - für das Risikomanagement und die Eigenmittelunterlegung zu erfüllen. Die Einhaltung dieser Anforderungen kann nicht nur das einzige Ziel von Banken sein; Vorstände benötigen verlässliche Risikomessmethoden, um Investitionen mit satisfizierenden Risiko/Benefit-Relationen zu tätigen.³⁹³

Der Begriff Risikomanagement kann wie folgt definiert werden: „The process by which organizations in all industries assess, control, exploit, finance and monitor risks from all sources for the purpose of increasing the organization's short and long term value to its stakeholders”.³⁹⁴ In den vergangenen Jahren fand ein Paradigmenwechsel bezüglich der Betrachtungsrichtung von Risikomanagement in Organisationen statt. Anstatt einer isolierten Betrachtung des Risikomanagements, wurde der Trend einer gesamtheitlichen bzw. integrierten Perspektive des Risikomanagements geboren; das sogenannte “Enterprise Risk Management”. Ein unternehmensweites Risikomanagementsystem soll die vier folgenden Ziele verfolgen: (1) Strategie: Übergeordnete Ziele, in Abstimmung und zur Unterstützung der Unternehmensmission; (2) Operationen: Effektiver und effizienter Einsatz von Unternehmensressour-

³⁹² Vgl. Miller, 1992, S. 320.

³⁹³ Vgl. Pyle, 1999, S. 7.

³⁹⁴ D'Arcy, 2001, S.2.

cen; (3) Berichtswesen: Verlässlichkeit des unternehmensweiten Berichtssystem; und (4) Compliance: Vollumfängliche Einhaltung von anwendbaren gesetzlichen Regulierungen.³⁹⁵ Bei der Betrachtung des Terms Risikomanagement in der Literatur, können folgende bedeutende Theorien identifiziert werden: Agency-Theory (siehe Beschreibung in Sektion 2.6.2.), Finanzökonomie (welche auf dem klassischen Modigliani-Miller Paradigma aufbaut – welches später auf den Bereich des Risikomanagement erweitert wurde – und sich mit der Allokation und Entwicklung wirtschaftlicher Ressourcen - der aktuellen Stunde und im Zeitverlauf - in einem unsichereren Umfeld beschäftigt),³⁹⁶ Theorie der Stakeholder (im Gegensatz zur Agency-Theory (in welcher Manager den Stakeholder dienen und für sie arbeiten) besagt die Stakeholder-Theory, dass Manager einem Netzwerk von Beziehungen zu Diensten verpflichtet sind, welches Lieferanten, Mitarbeiter und Geschäftspartner beinhaltet)³⁹⁷ und die neue Institutionenökonomie (welche sich auf Führungsprozesse und sozioökonomische Institutionen, die diese Prozesse beherrschen, fokussiert)³⁹⁸. Zudem können Mikro- und Makrolevel Betrachtungen von Risikomanagement identifiziert werden: (1) Auf dem Mikrolevel verfolgt das Risikomanagement das Ziel, dass alle materiellen Risiken einen sogenannten "Risk Owner" (eine Organisationseinheit oder einen Mitarbeiter, welcher als Risikoeigentümer in einem Unternehmen auftritt) besitzen und die Evaluation des Wechselspiels zwischen Risiko und Nutzen bzw. Profit durch operierende Manager und Mitarbeiter in Einklang gebracht wird. (2) Auf dem Makrolevel ermöglicht das Risikomanagement dem geschäftsführendem Management das Identifizieren, Messen und Limitieren der Risikoposition auf ein akzeptables Restrisikoexposition. Beim Management von solchen Risikoexpositionen (getrieben durch die fundamentale Idee, sogenannte "Downside Outcomes" abzufedern und das externe Unternehmensrating zu beschützen bzw. beizubehalten) sollte das Enterprise Risk Management einen entscheidenden Beitrag zur Zugangserhaltung bzw. -beschaffung von Kapital und unternehmerischen Ressourcen zur Implementierung der Strategie und des Geschäftsplans leisten.³⁹⁹ Abgeleitet von diesen Ausführungen beschäftigt sich das Risikomanagement auf Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsebene mit folgenden Prozessen: (1) Prozess der Früherkennung, Prävention und Management von unternehmerischen Gefahrenbereichen bzw. Risiken; (2) Identifikation

³⁹⁵ Vgl. Gordan/Loeb/Tseng, 2009, S. 301 f.

³⁹⁶ Vgl. Merton, 1997, S. 85.

³⁹⁷ Vgl. Abdullah/Valentine, 2009, S. 91.

³⁹⁸ Vgl. Klimczak, 2007, S. 4.

³⁹⁹ Vgl. Nocco/Stulz, 2006, S. 8 ff.

und effektive Realisation von unternehmerischen Entwicklungsmöglichkeiten; (3) Entdeckung von Risiken bei gewinnbringenden Geschäftsideen bzw. -strategien; und (4) Prävention und Minderung des Risikoexposures bei Unternehmensvorhaben, bei welchen die vorhergesagten Risiken die erwarteten Gewinne übersteigen. Ergo ermöglicht der Einsatz eines adäquaten Risikomanagements eine verbesserte Planungssicherheit und eine erhöhte Wahrscheinlichkeit im Zusammenhang mit der Erreichung unternehmerischer Ziele; beide Faktoren tragen zur Realisation eines erhöhten Unternehmenswertes bei.⁴⁰⁰

Diese Schlussfolgerung bekräftigt das Faktum, dass Risikomanagement ein Element von Corporate Governance darstellt. Die sogenannte "New Corporate Governance" basiert auf einem umgekehrten "KISS (Situational, Strategic, Integrated und Keep it controlled)-Principle" und determiniert ein holistisches Rahmenwerk für die Ausrichtung und Kontrolle von Unternehmen; dabei bezweckt dieser neue Ansatz, ehemalige isolierte Elemente der Corporate Governance in der Forschung, Lehre und Praxis zu integrieren. Risikomanagement, als ein Modul – neben Auditing, Controlling und Kommunikation - der "Controlling-Dimension" (Keep it controlled) des KISS-Principles, ist nicht nur den Risikomanagementorganisationseinheiten einer Bank gewidmet; Risikomanagement stellt eine bedeutende Aufgabe des Vorstandes und Aufsichtsrats dar.⁴⁰¹ Hingegen der - vom Aufsichtsrat ausgehenden - beauftragten Überwachung von Risiken an untergeordnete Unternehmenseinheiten oder Komitees, ist der Aufsichtsrat für den Aufbau, die Umsetzung und Überwachung des Risikomanagements verantwortlich und behält daher hierfür die Oberleitung.⁴⁰²

Bei der Betrachtung von Corporate Governance in international tätigen Unternehmen und im Kontext der Dissertation, spielen die Kontrolle und Beaufsichtigung der ausländischen Niederlassungen – das sogenannte Subsidiary Governance – und deren Mitarbeiter bzw. des leitenden Personals eine signifikante Rolle. Der Begriff Kontrolle kann als Summe von Aktivitäten und Mechanismen zum Erhalt von Informationen über Verhalten und Entscheidungen definiert werden. Folgende Kontrollmechanismen können in Organisationen identifiziert werden: (1) Verhaltenskontrolle: Kontrolle mittels Beobachtung und Wahrnehmung von Verhalten der Unterstellten; (2) Bürokratische Kontrolle: Diese Form integriert Mechanismen wie z.B. Regeln, Verhaltens-

⁴⁰⁰ Vgl. Ernst&Young, 2002, S. 7.

⁴⁰¹ Vgl. Hilb, 2005, S. 577.

⁴⁰² Vgl. Müller, 2008, S. 39.

vorgaben, Prozesse und Setzung von Zielvorgaben; (3) Kulturelle Kontrolle: Steuert Kontrolle über den Einsatz von Werten, Regeln, Glaubensvorstellungen und Erwartungen innerhalb der Mitglieder einer Organisation; (4) Ergebnisorientierte Kontrolle: Anwendung von Systemen des Leistungsberichtswesens, welche das Ergebnis von Mitarbeitern oder Organisationseinheiten misst; und (5) Monetäre Anreizkompensation: Die Form setzt gezielt auf finanzielle Anreize, bei welchen ein bestimmter Teil der Managementkompensation ergebnisbasiert ist.⁴⁰³ Diese unterschiedlichen Arten von Kontrollmethoden fließen in bestehende Subsidiary Governance Modelle bei international tätigen Unternehmen ein. In der jüngeren Literatur sind vier Subsidiary Governance-Modelle zu finden, welche in der Sektion 2.5.3.4.⁴⁰⁴ angeführt sind und im Folgenden aus Gründen der Vollständigkeit und des chronologischen Aufbaus der theoretischen Untersuchung nochmals in Kurzform dargelegt werden: (1) Direkte Kontrolle: Die ausländische Niederlassung wird direkt vom Management und den Governance Strukturen des Mutterunternehmens gesteuert. (2) Duales Berichtswesen Modell: Das lokale Managementteam berichtet an den lokal eingerichteten Aufsichtsrat und an das Management der Mutterinstitution selbst. Der lokale Aufsichtsrat besitzt zusätzliche Berichtslinien zum Management und zu den Governance Strukturen des Mutterunternehmens. (3) Beirats Modell: Hierzu wird in der ausländischen Niederlassung ein rechtlich anerkannter Beirat ohne Entscheidungskompetenzen bestellt, welcher mit lokalen und marktkundigen Fachexperten besetzt wird. (4) Lokaler Aufsichtsrat: Hierbei wird – wie bei der Methode 2 - ein rechtlich anerkannter Aufsichtsrat auf Subsidiary Ebene eingerichtet. Im Unterschied zum Dualen Berichtswesen Modell berichtet dieser Aufsichtsrat als einziges Organ an die Mutterinstitution und verantwortet vollumfänglich die Geschäftstätigkeit der ausländischen Niederlassung. Das lokale Managementteam hat daher keine Berichtslinien bzw. Pflichten zum Mutterunternehmen, sondern berichtet und untersteht ausschliesslich dem lokalen Aufsichtsrat.⁴⁰⁵

Diese unterschiedlichen Subsidiary Governance-Modelle sind auf den folgenden Theorien der Corporate Governance aufgebaut: Neben der Agency- und Stakeholder-Theory (welche in der Sektion 2.6.2. und am Anfang dieser Sektion beschrieben ist), ist die Stewardship-Theorie (im Unterschied zur Agency-Theorie, betrachtet die-

⁴⁰³ Vgl. Muringaseril, 2007, S. 23.

⁴⁰⁴ Siehe in dieser Sektion zudem die Umlegung bzw. Interpretation dieser Subsidiary Modelle auf die Konstellation einer Zweigniederlassung.

⁴⁰⁵ Vgl. Kiel/Hendry/Nicholson, 2006, P. 568 ff.

se Theorie nicht nur die individuelle Perspektive, sondern vielmehr die Rolle des Top-Managements als Steward; diese Rollenbilder integrieren deren Ziele als Teil der Organisation und sind zufrieden bzw. motiviert, wenn ein Erfolg der Organisation eintritt), die Resource Dependency Theorie (im Gegensatz zur Stakeholder-Theorie – welche auf den Beziehungsaufbau mit vielen Gruppen zur Erzielung eines persönlichen Nutzens abzielt – konzentriert sich die Resource Dependency Theorie auf die Rolle der Vorstände und Verwaltungsräte in Bezug auf die Bereitstellung von Zugriffsmöglichkeiten auf Ressourcen, welche vom Unternehmen benötigt werden), die Transaction Cost Theorie (Manager, welche die Transaction Cost Theorie verfolgen, sind Opportunisten und führen Unternehmenstransaktionen im Eigeninteresse durch) und die Political Theorie (diese Theorie besagt, dass die Allokation von Corporate Governance, Machtverteilung, Profite und Privilegien zu Gunsten der Politregierung determiniert wird) in der relevanten Literatur zu finden.⁴⁰⁶

Obwohl theoretische und empirische Studien über die kausale Interdependenz von Risikomanagement und dem Wert von Unternehmen kein klares Bild zeigen, nimmt ein Strang an einschlägiger Literatur eine Reduktion von asymmetrischer Informationsverteilung durch den Einsatz eines adäquaten Risikomanagements (im weiteren Sinn somit auch von Corporate Governance) an, was wiederum positiven Einfluss auf den Firmenwert hat.⁴⁰⁷ Im Konnex mit vorangegangenen Erläuterungen mindern Risikomanagement und Corporate Governance-Konstellationen von Agency Problemen und Unternehmensunsicherheiten (hauptsächlich im Zusammenhang mit den operationellen Risikofaktoren Individuen und Prozesse). Obwohl nicht alle Risiken einer Bank nachhaltig reduziert oder mitigiert werden können, tragen sie zur Wahrnehmung und Anerkennung von einer Vielzahl von Risiken innerhalb eines Unternehmens bei, welche Berücksichtigung bei (cross-border) Geschäftstätigkeit und im strategischen Entscheidungsfindungsprozess finden (sollten). Ergo kann Risikomanagement – als eine Controllingfunktion des bankweiten Managements und der Corporate Governance – als eine entscheidende Determinante für Erfolg und Misserfolg in der (internationalen bzw. cross-border) Geschäftstätigkeit festgeschrieben werden.

⁴⁰⁶ Vgl. Abdullah/Valentine, 2009, S. 90 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Dionne/Ouederni, 2010, S. 2.

2.6.5. Zusammenfassung und Relevanz der Dissertation für die Forschung

Das Bankgeschäft ist aufgrund der immer höher steigenden Komplexität des Finanzmarktes, deren Produkte bzw. Dienstleistungen und Marktteilnehmern von einer Vielzahl an Informationsasymmetrie-Verteilungen wie z.B. versteckte Information, Handlung, Charakteristiken und Intensionen geprägt, was in weiterer Folge in u.a. unterschiedlichsten Principal-Agent Konstellationen resultiert. Im Speziellen können die Principal-Agent Konstellationen zwischen (1) Bank bzw. deren Management/Mitarbeiter und externen Kontrahenten (Kunden, Zulieferer, Polit-Regierung, etc.) und (2) Mutterbank und Zweigniederlassung, direkt mit operationellen Risiken bzw. deren Faktoren verbunden werden: (1) Repräsentiert bankexterne Risiken bzw. den operationellen Risikofaktor "Extern"; und (2) Steht für bankinterne Risiken bzw. die operationellen Risikofaktoren Individuen, Prozesse und Systeme. Das Riskexposure zu den vier Risikofaktoren erhöht sich aufgrund internationaler Geschäftstätigkeit der Banken. Determinanten von Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg im internationalen Geschäft können in institutionen-basierende und ressourcen-basierende Perspektiven eingeteilt werden, wobei die Erstere das externe (und deren formelle und informelle Regeln) und die Letztere das interne (bankspezifische Kompetenzfelder) Unternehmensumfeld betrachtet. Abgeleitet davon wird die internationale Geschäftstätigkeit von einer Vielzahl an Unsicherheiten in Verbindung mit dem generellen Umfeld, derer Industrie und der Unternehmung selbst begleitet.

Die Antwort bzw. Gegenmassnahme der Unternehmen zu diesen Unsicherheiten ist u.a. die Implementierung eines adäquaten und integrierten Enterprise Risk Managements. Risikomanagement - als ein Element von Corporate Governance - verringert, steuert oder berücksichtigt zumindest diese Unsicherheiten bei u.a. strategischen Entscheidungsfindungsprozessen bei (cross-border) Geschäftstätigkeit und baut dabei Informationsasymmetrie-Verteilungen (bankinterne und -externe) und Agency Problemstellungen in Banken ab. Dieses Faktum besagt, dass Bankrisiken, deren Wirkungsbereiche und hierfür geschaffene Risikomanagementsysteme in einem gesamtheitlichen und aggregierten Bild auf allen Unternehmensebenen und -gesellschaften gesehen werden müssen, um eine adäquate und nachhaltige Risikomanagementbetrachtung in Banken zu garantieren. Zusammengefasst bleibt zu

sagen, dass Risikomanagement eine bedeutende Funktion für die Sicherstellung des Unternehmensfortbestandes hat und somit den Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg von Banken – im speziellen bei internationaler Geschäftstätigkeit – und in weiterer Folge den Unternehmenswert beeinflusst.

Wie in den vorangegangenen Ausführungen der Sektion 2.6. geschrieben, wird in der aktuellen einschlägigen Fachliteratur u.a. der Zusammenhang zwischen dem Unternehmenswert und Risikomanagement bzw. Corporate Governance diskutiert; ebenfalls spielt die Subsidiary Governance eine bedeutende Rolle, wobei die vorliegende Dissertation die spezielle Konstellation einer (ausländischen bzw. Schweizer) Zweigniederlassung untersucht und daher von einer sogenannten “Cross-border Branch Governance“ gesprochen werden kann. Die aktuelle Fachliteratur fokussiert sich indes auf die bereits genannte Subsidiary Governance; die vorliegende Arbeit sollte daher neue Perspektiven und Erkenntnisse in der cross-border Branch Governance gewinnen, da die Wichtigkeit dieser keineswegs ungeachtet und unterschätzt werden darf. Beide Forschungsstränge – Risikomanagement und Subsidiary bzw. Branch Governance - zielen auf eine gesamtheitliche Unternehmensperspektive ab, d.h. der Einfluss des Risikomanagements auf den Unternehmenswert bzw. Subsidiary/Branch Governance aus rechtlichen, wirtschaftlichen, kontroll- bzw. kompetenzrelevanten Gesichtspunkten bzw. Perspektiven. Im Gegensatz dazu betrachtet die vorliegende Arbeit die internationale Geschäftstätigkeit einer Bank aus einer risikotechnischen cross-border Perspektive, z.B. (1) Einfluss der internationalen Geschäftstätigkeit auf das Risikoexposure einer Bank bzw. sind international tätige Banken höheren bzw. zusätzlichen Risiken ausgesetzt bzw. in welchen unternehmerischen Bereichen erhöht sich das (OpRisk-) Risikoexposure aufgrund einer cross-border Tätigkeit mittels Zweigniederlassung; und (2) Risikotechnische cross-border Faktoren im Branch Governance bzw. wie muss eine OpRisk Branch Governance im Sinne bzw. aus dem Blickwinkel eines adäquaten (cross-border) Risikomanagement ablauf- bzw. aufbauorganisatorisch aufgebaut werden. Zudem werden bei der empirischen Untersuchung dieser Arbeit Fachexperten unterschiedlichster Institutionen (z.B. Zielgruppenbanken⁴⁰⁸, Banken, Unternehmensberatungen, Aufsichtsbehörden, Ratingagenturen, Interessensvertretungen, etc.) einbezogen und zu diversen OpRisk - Themenstellungen befragt. Diese unterschiedlichen Sichtweisen sollen neue bzw. erweiterte Erkenntnisse in u.a. den Bereichen OpRisk Management und Branch Governance im

⁴⁰⁸ Siehe hierzu die Definition der Zielgruppenbanken in Sektion 2.2.1.

Konnex von internationaler Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassung eröffnen. Dabei sollen u.a. Lücken in der wissenschaftlichen Forschung der – in Sektion 2.6.3. erwähnten – Forschungsströme der internationalen Geschäftstätigkeit “Auslandsmarkt versus Heimatmarkt Perspektiven von multinationalen Operationen“ und “Management von Fachbereichen internationaler Unternehmen (hierbei wird der Fachbereich des (cross-border) Risikomanagement angesprochen)“ weiter geschlossen werden.

Neben der Schaffung einer klaren bzw. einheitlichen bankfachlichen Strukturierung der vier Faktoren operationeller Risiken Individuen, Prozesse, Systeme und Extern, welche in der Theorie und Praxis derzeit nicht eindeutig vorzufinden ist, und der Untersuchung des Einflusses der cross-border Geschäftstätigkeit auf das Risikoexposure einer Bank (und somit im weiteren Sinne auf den Unternehmenswert einer Bank: Mehr Risiko, ergo grössere Unsicherheit bei der Unternehmensziel- bzw. Unternehmenserfolgserreichung, ergo niedriger Unternehmenswert), wird dieses Dissertationsprojekt Impulse für zukünftige Forschungsprojekte - in den Bereichen Subsidiary bzw. Branch Governance und Enterprise Risk Management bzw. der ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines integrativen bzw. unternehmensweiten (cross-border) Risikomanagements in Banken - geben.

2.7. Folgerungen aus dem allgemein theoretischen Teil

2.7.1. Folgerungen zu (cross-border) OpRisiken im Kontext eines komplexen und schnell ändernden Bankenumfelds

Die Finanz- und Bankenbranche durchlief in den letzten Dekaden einen enormen Veränderungsprozess. Das Finanzgeschäft erfuhr eine umfassende Komplexitätssteigerung im Bezug auf dessen Produkte, Dienstleistungen und Marktstrukturen; diese Komplexität wurde grösstenteils durch die Internationalisierung, technologischen Entwicklungen und dem stetig anwachsenden Wettbewerb gefördert. Aufgrund des sich täglich (wenn nicht sekundlich) ändernden Marktumfelds und dessen Bedingungen ist es beinahe unmöglich, stets am aktuellen Stand zu sein bzw. alle Faktoren in die Entscheidungsfindung bei Finanzmarkttransaktionen miteinzubeziehen. Diese Konstellation und das gegenwärtige Bild am Finanzmarkt (geprägt durch die

jüngste globale Finanz- und Wirtschaftskrise) erhöht das Risikoexposure der Banken, insbesondere bei internationaler bzw. cross-border Geschäftstätigkeit. Die zunehmende Globalisierung der Finanzbranche und die dadurch unterstützte überregionale bzw. internationale Tätigkeitsanforderung an Finanzinstitute setzen demzufolge erweiterte Fach-, Methoden- und Marktkenntnisse voraus. Um auf unterschiedlichen geografischen Märkten nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist die Fähigkeit des Erkennens von Unterschieden zum Heimatmarkt bzw. Länderspezifika – angefangen von einer unterschiedlichen Struktur des Finanzmarktes, bis hin zur unterschiedlichen Geschäfts- und Finanzkultur - des ausländischen Marktes erforderlich. Aus dieser internationalen Geschäftstätigkeit resultieren zusätzliche bzw. verstärkte cross-border Risiken, welche den wirtschaftlichen Erfolg der im Ausland tätigen Bank entscheidend beeinträchtigt und gefährdet. Dabei spielen operationelle Risiken - welche bankintern von Individuen, Prozessen und Systeme bzw. bankextern aus dem externen (rechtlichen bzw. politischen, kulturellen, wirtschaftlichen, ökologischen und technologischen) Bankenumfeld und dessen Akteure entspringen – eine immer grössere und bedeutendere Rolle. Resultierend aus u.a. dem Ausbau des E-Commerce Geschäfts von Banken, grossen M&A Transaktionen im Bankenbereich, der Technologisierung und deren damit verbundenen Trend zum Outsourcing erfordert diese Risikoart eine umfassende Berücksichtigung im Risikomanagement einer Bank und dessen Aufbau- und Ablauforganisation in der Mutterinstitution und Zweigniederlassung. Ungeachtet von der Integration dieser Risikoart im Basel II Regelwerk in der Säule 1, welche eine regulatorische Eigenmittelunterlegung von operationellen Risiken erfordert, hat der grösste Teil der Banken nur simplifizierte Methoden und Modelle zum Management von OpRisiken im Einsatz. Aufgrund dessen, dass zwar viele kleine Schadensfälle im Zusammenhang mit OpRisiken eintreten, aber nur sehr wenig hohe Schadensfälle – mit einer kleinen Eintrittswahrscheinlichkeit – vorkommen, werden Problemstellungen rund um diese Risikoart meist stiefmütterlich von Banken und deren Management betrachtet. Verstärkt wird diese Behandlung aufgrund folgender Umstände: (1) OpRisiken werden in Banken meist fachlich falsch von anderen Risiken abgegrenzt bzw. falsch definiert; zudem bestehen Überschneidungen zu anderen Risikoarten, wie u.a. Kredit- und Marktrisiko. Ein sehr treffendes Beispiel stellt der Kreditvergabeprozess dar: Im Falle, dass dieser Prozess nicht korrekt definiert bzw. durchgeführt wird z.B. Zuweisung von einem falschen Rating für den Kunden eines Kreditgeschäfts, können tatsächliche Verluste aus diesem Kreditengage-

ment bei einem Ausfall höher sein als zuvor gedacht. Hieraus realisierte Schadensfälle werden in Banken meist dem Kreditrisiko zugerechnet. Dieses Faktum ist trügerisch, fördert die Fehleinschätzung bzw. Unterschätzung von operationellen Risiken und unterstützt die fehlende Wahrnehmungsbereitschaft in Banken. (2) Bankinterne operationelle Risiken – resultierend aus Individuen, Prozesse und Systeme – sind in einem grossen Ausmass für Banken steuerbar. Bei eingetretenen schwerwiegenden Schadensfällen wird daher der Bank, deren Management bzw. Bankstrukturen und –systemen die Schuld zugewiesen. Diese Tatsache führt zwangsläufig zur Anzweiflung der Kompetenz und Zuverlässigkeit des Managements bzw. der gesamten Bank und resultiert in Reputationsschäden und in weiterer Folge in finanziellen Verlusten aufgrund negativer Geschäftsentwicklungen. Dies sollte Banken anregen, diese Risikoart als signifikant anzuerkennen. Hingegen dieser Annahme arbeiten Banken daran, diese Schadensfälle nach aussen und nach innen stillschweigend und vertraulich zu behandeln, um somit diese Reputationsschäden zu vermeiden. Dies ist mit ein Grund, dass Datensammlungen zu operationellen Risiken nur spärlich zu finden sind bzw. nur intern gesammelt und verwertet werden. Die Einmeldung schwerwiegender Schadensfälle in einem zum interbankenaustauschgeschaffenen Datenpool für derartige Schadensfälle, wird aus Reputationsgründen meist abgewendet (da trotz anonymer Einmeldung der Schadensfälle durch Banken, Rückschlüsse bzw. Vermutungen über den möglichen Einmelder aufgrund Schadenshöhe, geografischer Hinweise, etc. getroffen werden können). Die Entwicklung von (komplexen bzw. komplexeren als bis dato im Einsatz befindlichen) Methoden und Modellen zum Management und zur Steuerung von operationellen Risiken bleibt u.a. aus diesem Grund den Banken verwehrt und trägt zum fehlenden Wahrnehmungsbewusstsein und Akzeptanz dieser Risikoart am Bankenmarkt bei. Ergo besteht ein signifikanter Nachholbedarf bezüglich der Anerkennung und Berücksichtigung von (cross-border) OpRisiken in Banken und deren Branche, um ein adäquates Risikomanagement dieser Risikoart in allen Unternehmenseinheiten (dies inkludiert u.a. auch die ausländischen Zweigniederlassungen), auf bzw. in allen Unternehmenshierarchien und –prozessen einer Bank zu etablieren.

2.7.2. Folgerungen zu (cross-border) OpRisiken und einer ablauf- bzw. aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements in Banken

2.7.2.1. Übersicht

In dieser abschliessenden Sektion des allgemein theoretischen Teils werden bedeutendste Folgerungen aus diesem Teil II, welche in Verbindung mit (cross-border) OpRisiken und einer ablauf- bzw. aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements in Banken stehen, in strukturierter Form niedergeschrieben. Diese Folgerungen des allgemein theoretischen Teils dienen u.a. als Ausgangspunkt zur Erarbeitung der Studienunterlagen für die empirischen Untersuchungen des besonderen praktischen Teils; ausgewählte Folgerungen werden hierbei u.a. auf ihren Wahrheitsgehalt bzw. deren Anwendbarkeit in der Praxis empirisch überprüft. Die Resultate dieser Prüfung bieten u.a. Anhaltspunkte für die Erarbeitung der Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements für Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweiz. Diese Auflistung basiert auf persönlicher Einschätzung der Relevanz aufgrund der bearbeiteten Literatur und der persönlichen, mehrjährigen Berufserfahrung des Autors dieser Arbeit im Bereich "Strategisches Risikomanagement" bei international tätigen Grossbanken.

2.7.2.2. (Cross-border) OpRisiken und deren Faktoren

Im Folgenden werden die Folgerungen zu den (cross-border) OpRisiken und deren Faktoren aufgelistet:

- Operationelle Risiken müssen klar und unmissverständlich definiert werden. Hierzu muss eine klare Abgrenzung zu anderen Risikoarten festgeschrieben und dokumentiert werden. Nur auf diesem Wege lassen sich operationelle Risiken greifbar bzw. nahbar für Banken und deren Mitarbeiter machen.
- Einzelne operationelle Risiken müssen den operationellen Risikofaktoren Individuen, Prozesse, Systeme und Extern zugewiesen werden; anhand der Zu-

weisung kann die Beeinflussbarkeit und Art der Steuerung für Banken festgelegt bzw. bestimmt werden.

- Die Anzahl, Vielfalt und Komplexität der Risiken und deren Definition und Zuweisung zu den Risikofaktoren kann in Banken unterschiedlich ausfallen; zu beachten ist nur, dass die Definition und Zuweisung für die jeweilige Bank adäquat, massgeschneidert und eindeutig ist.
- Resultierend aus der Tatsache, dass eine Kategorisierung von Ursachen häufig sehr schwierig ist und es hierzu noch keine standardisierte Klassifizierung der vier operationellen Risikofaktoren in Ursachenkategorien gibt, fokussiert sich die Charakterisierung operationeller Risiken auf die Beschreibung der verschiedenen Ereigniskategorien.
- Realisierte Schadensfälle weisen häufig eine Kombination bzw. Verschulden von mehreren OpRisk Faktoren auf; z.B. External Fraud tritt häufig in Kombination mit Versagen von internen Prozessen und System auf oder wird durch interne Bankmitarbeiter mitverschuldet bzw. unterstützt.
- Der OpRisk Faktor "Individuen" ist der bedeutendste OpRisk Risikoverursacher in Banken, da hinter (fast) jedem Risiko der Mensch mit seinem direkten oder indirekten Handeln steht. Als bankinterner Mitarbeiter ist er für sein Handeln (vorsätzliches und unvorsätzliches) und dem Einsatz seiner Kompetenz verantwortlich, definiert Unternehmensprozesse und spezifiziert und implementiert Funktionalitäten der bankinternen (Haustechnik und IT) Systeme. Als bankexternes Individuum beeinflusst er direkt oder indirekt mit seinem (vorsätzlichem und unvorsätzlichem) Handeln das externe (politische, regierungspolitische, makroökonomische, soziale und ökologische) Bankenumfeld, was wiederum Einfluss die Banken und deren Risikoposition hat.
- Individuen sind strategische Akteure und handeln (meist) zu Gunsten derer eigenen Interessen. Um das Verhalten von bankinternen Mitarbeitern zum Interesse und Wohle der Bank auszurichten, ist ein betriebliches Anreizsystem – niedergeschrieben in Prozessen bzw. Unternehmensrichtlinien und in weiterer Folge verinnerlicht bzw. gelebt durch eine geschaffene und ausgeprägte Unternehmenskultur - zur Steuerung von Verhalten(srisiken) der Belegschaft einzurichten. Bereits in der Personalauswahl muss darauf geachtet werden, dass die Wertevorstellungen des Kandidaten zu denen des Unternehmens passen, um den "Fit" zur vorherrschenden Unternehmenskultur zu garantieren.

ren. Das Verhalten von bankexternen Individuen und den Institutionen in denen sie tätig sind, lässt sich nur geringfügig bis gar nicht beeinflussen; hierbei müssen bzw. können "nur" dementsprechende Massnahmen in der Risikostrategie (z.B. Vermeidung von Geschäften in politisch unsicheren Ländern) oder Risikosteuerung (z.B. Risikoüberwälzung mittels Versicherungen, Notfallplanungen und -übungen, etc.) getroffen werden.

- Die IST-Risikosituation – d.h. die Anzahl, Art und das Ausmass von Risiken, welche in einer Bank vorzufinden sind – und das hierzu geschnürte Massnahmenbündel zur Erreichung der SOLL-Risikosituation in einer Bank determinieren die Risiko-Governance auf Ebenen der unternehmerischen Aufbau- und Ablauforganisation in grossem Masse. Daher ist eine holistische Identifikation, Analyse und Beurteilung von präsenten Risiken essentiell, um eine adäquate ablauf- und aufbauorganisatorische Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements definieren zu können bzw. zu erreichen.
- Eine cross-border Geschäftstätigkeit erhöht bzw. verstärkt den Risikoeffekt und das Risikopotential der einzelnen Risikofaktoren; bedeutende cross-border Problemstellungen für Banken sind u.a.: (1) Individuen: Wissensmanagement; (2) Prozesse: Compliance und Corporate bzw. Subsidiary/Branch Governance; (3) Systeme: Datenschutz; und (4) Extern: Kulturelle, politische und Rechtsrisiken. Diese und weitere Problemstellungen müssen Banken veranlassen, einen integrativen und unternehmensweiten Risikomanagement bzw. Corporate Governance Ansatz – d.h. eine risikotechnische Berücksichtigung der Zweigniederlassungen im Ausland - zu implementieren.

2.7.2.3. Ablauforganisatorische Aspekte im (cross-border) OpRisk Management

Im Folgenden werden die Folgerungen zu den ablauforganisatorischen Aspekten im (cross-border) OpRisk Management aufgelistet:

- Eine ablauforganisatorische Verankerung des operationellen Risikomanagements wird über einen adäquat implementierten Risikomanagementprozess in Banken vorgenommen.
- Der Risikomanagementprozess ist ein in sich geschlossener und wiederholender Regelkreislauf, welcher flexibel aufgesetzt sein muss, um auf ein ver-

ändertes bankinternes und –externes Umfeld bzw. dessen Bedingungen schnell reagieren und den Regelkreislauf entsprechend neuer Bedingungen anpassen zu können. Dieser Prozess fordert Verantwortungsübernahme und Partizipation von Mitarbeitern auf allen Unternehmensstufen.

- Folgende Punkte sind bei den einzelnen Prozessschritten des Risikomanagementprozesses zu beachten/bemerken: (1) Identifikation und Analyse von Risiken: Da dieser Prozessschritt der erste des Risikomanagementkreislaufes ist und alle weiteren auf diesen aufbauen (d.h. alle Risiken welche in diesem Prozessschritt identifiziert werden, werden berücksichtigt bzw. durch alle anderen Prozessschritte durchprozessiert; alle anderen nicht), muss dieser Prozessschritt eine möglichst permanente, rechtzeitige, schnelle, vollständige und wirtschaftliche Erfassung aller Gefahrenquellen, Schadensursachen und Störpotentiale, welche Einfluss auf das Zielsystem des Unternehmens haben, anstreben. Das Ziel dieser Risikoanalyse ist es, die identifizierten Risiken hinsichtlich ihrer Ursachen-Wirkung-Beziehung, Sensitivitäten und Bedeutung für das Unternehmen zu untersuchen. Die Risikoanalyse besitzt u.a. eine grosse Bedeutung im Hinblick auf die Auswahl der geeigneten Instrumente zur Risikobewältigung bzw. –steuerung. (2) Beurteilung von Risiken: Das Ziel dieser Risikomessung ist es, die Risiken hinsichtlich ihres Gefährdungspotentials in eine Rangordnung zu bringen, sowie ein unternehmensindividuelles Risikoportfolio bzw. eine Risikolandkarte abzubilden. Die qualitative Beurteilung bzw. die quantitative Bewertung ist dabei die grösste Herausforderung für Banken und birgt bei fachlich-inkorrekten Methoden bzw. Modellen oder bei Falschdurchführung ein Prozessrisiko in sich selbst. Aufgrund u.a. fehlender Erfahrung (mit unterschiedlichen Schadensfällen und Methoden bzw. Modellen der Risikomessung) der Banken und unzureichender Datenbasis bei den Schadensfällen gestaltet sich der Einsatz bzw. die Weiterentwicklung zu komplexen Messmethoden in der heutigen Zeit sehr schwierig. (3) Steuerung von Risiken: Nach der abgeschlossenen Analyse der IST-Risikosituation muss das unternehmensspezifische SOLL-Risikoniveau festgeschrieben und das dafür zu verwendende Massnahmenbündel festgelegt werden. Das Restrisiko, welches nach der Reduktion des Gesamtrisikoe exposures eines Unternehmens durch die Umsetzung von allen festgelegten risikomindernden Massnahmen noch bestehen bleibt, muss mit der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens

gegenübergestellt werden und mit dieser im Einklang stehen, d.h. das verbleibende Risiko muss tragbar bzw. mit der Unternehmensrisikopolitik d'accord sein. (4) Reporting und Überwachung von Risiken: Das Risikoreporting stellt das Bindeglied zwischen allen Prozessschritten und beteiligten Einheiten des OpRisk Managements dar und muss den systematischen Fluss relevanter Risiko- und Chanceninformationen an alle wesentlichen Stellen und Personen im Unternehmen sicherstellen. Dieses Risikoreporting soll die stellenübergreifende Berichterstattung der Ergebnisse der Risikoidentifikation, Risikoanalyse und –beurteilung, den Status von Planung, Steuerung und Umsetzung der Massnahmen zur Risikohandhabung, sowie den aktuellen Stand aus der Risikokontrolle in Abstimmung mit der Risikostrategie des Unternehmens beinhalten. Es ist dabei sicherzustellen, dass die daraus resultierenden Informationen rechtzeitig, kontinuierlich und in klar strukturierter Form kommuniziert werden; hierbei sind die Form, Umfang, Zeitabstand und Adressaten der Reports festzulegen. Dabei muss das Reporting in Stande sein, neben regulären Risikoreports – welche häufig mit Hilfe von Dashboards erstellt werden – themenbezogene Ad hoc Reports zur Verfügung zu stellen. Ist das Risikoreporting ex ante der Risikosteuerung im Risikomanagementprozess angesiedelt, wird das Reporting als Entscheidungsgrundlage für z.B. Umgang mit einzelnen Risikopositionen, Massnahmenpaketen gesehen; im ex post Fall wird es zur Validierung und Kontrolle der eingesetzten Massnahmen und deren Effekte eingesetzt. Risiken und deren Charakteristika unterliegen vor, während und nach ihrer Bewertung bzw. Beurteilung und Steuerung weiteren Einflüssen, welche sich laufend verändern können; darum muss die Risikoüberwachung sicherstellen bzw. überprüfen, ob die angenommene und dokumentierte Risikosituation des Unternehmens mit ihrer tatsächlichen übereinstimmt und die vorgesehenen und umgesetzten Steuerungsmassnahmen wirken. Diesem Überwachungsprozess muss aufgrund der fortlaufenden Intensivierung der Dynamik und Komplexität der (internationalen) Finanzbranche und dem vermehrten Auftreten von Finanzkrisen immer mehr Bedeutung geschenkt werden, da sich Marktgegebenheiten zum Zeitpunkt der Feststellung bzw. Kommunikation an den Markt meist schon wieder geändert haben.

- Es sind in regelmässigen Abständen verschiedenste Krisen- bzw. Notfallübungen durchzuführen. Dabei sollen themenbezogene Krisenteams geformt

und deren Kommunikation festgeschrieben werden. Diese Notfallübungen bereiten für den Ernstfall vor, ermöglichen ein effizienteres Handeln aller Beteiligten im Schadensfall und schaffen Risikobewusstsein innerhalb der Belegschaft.

- Es müssen regelmässig Stresstests und Szenarienrechnungen bezüglich Schadensereignissen durchgeführt werden, um eine nachhaltige finanzielle Stabilität bzw. einen Unternehmensfortbestand – mit dem Einsatz entsprechender (aus den Stresstests und Szenarien resultierenden) Unternehmensmassnahmen - garantieren zu können.
- Banken müssen umfassende bankinterne und -externe Schadensfalldatenbanken bzw. -dokumentationen aufbauen, um operationelle Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensausmass und Charakteristika besser verstehen und hieraus für die Zukunft Impulse bzw. Massnahmenpakete zum besseren Management von operationellen Risiken ableiten bzw. schnüren zu können. Diese Datenbanken und Dokumentationen dienen ebenfalls zur (dringend notwendigen) Einführung und Weiterentwicklung von komplexeren Methoden und Modelle zum Management dieser Risiken in Banken.
- Banken sind dazu aufgefordert Whistle-Blowing Systeme zu installieren. Whistle-Blowing Systeme ermöglichen Bankmitarbeitern eine anonyme Einmeldung von u.a. entdeckten Unregelmässigkeiten, Auffälligkeiten, Betrugsfällen, etc. im Zusammenhang mit anderen Bankmitarbeitern (Individuen), bankinternen Prozessen, Systemen und dem externen Bankenumfeld (Extern).
- Banken werden dazu angehalten, regelmässig sogenannte “Risk and Control Self-Assessments“ durchzuführen, welche Banken helfen sollen, Bankrisiken mit bankinternen Mitarbeitern zu identifizieren, analysieren und zu bewerten bzw. beurteilen; ebenfalls werden Steuerungsmassnahmen und Kontrollmechanismen einzelner Risiken evaluiert. Diese Massnahmen, welche meist in Form von Workshops abgehalten werden, schaffen ebenso Risiko- und Verantwortungsbewusstsein in Zusammenhang mit operationellen Risiken innerhalb der beteiligten Mitarbeiter.
- Ist eine Bank cross-border geschäftstätig, müssen alle genannten Punkte dieser Sektion aus einer integrativen und unternehmensweiten Perspektive gesehen werden, d.h. die ausländischen Zweigniederlassungen müssen in al-

le(n) ablauforganisatorischen Thematiken einbezogen bzw. berücksichtigt werden.

2.7.2.4. Aufbauorganisatorische Aspekte im (cross-border) OpRisk Management

Im Folgenden werden die Folgerungen zu den aufbauorganisatorischen Aspekten im (cross-border) OpRisk Management aufgelistet:

- Eine aufbauorganisatorische Verankerung des operationellen Risikomanagements wird über eine adäquat implementierte Corporate bzw. Subsidiary/Branch Governance in Banken vorgenommen.
- Ein integratives und unternehmensweites OpRisk Management fordert eine Verantwortungsübernahme, Partizipation und eine (pro-) aktive Mitarbeit von Mitarbeitern aus allen Unternehmensebenen: Aufsichtsrat, Vorstand, (operationelle) Risk Manager, Controlling und Meldewesen, Interne Revision und Fachbereichsmitarbeiter (Risk Owner).
- Es ist die Aufgabe bzw. Verantwortung des Risikomanagements – in diesem Fall des für Risikomanagement zuständigen Vorstandes – eine adäquate aufbauorganisatorische (Risiko-) Governance Struktur zum Management von operationellen Risiken zu installieren; deren Verantwortlichkeiten und Aufgaben müssen klar definiert und in Unternehmensrichtlinien niedergeschrieben werden.
- Neben der Determinierung von Verantwortlichkeiten im OpRisk Management müssen Plattformen zur Entscheidungsfindung und für den Informationsaustausch geschaffen werden; z.B. Risiko-Komitee, Berichtswesenprogramme, Ereignis- bzw. Schadensfalldatenbanken, etc.
- Bei cross-border Geschäftstätigkeit von Banken muss das OpRisk Management und deren (Risiko-) Governance Strukturen die ausländischen Zweigniederlassungen – im Sinne eines integrativen und unternehmensweiten Risikomanagements - in aufbauorganisatorischen Aspekten einbeziehen.

2.7.2.5. Übergeordnete Aspekte im (cross-border) OpRisk Management

Im Folgenden werden die Folgerungen zu den übergeordneten Aspekten im (cross-border) OpRisk Management aufgelistet:

- Grundsätzlich verringert, steuert oder zumindest berücksichtigt das Risikomanagement - als ein Element von Corporate Governance - Unternehmensunsicherheiten bei u.a. strategischen Entscheidungsfindungsprozessen in der (cross-border) Geschäftstätigkeit und baut Informationsasymmetrie-Verteilungen und Agency Probleme zwischen – im speziellen Kontext der Dissertation - der Mutterinstitution und der ausländischen Zweigniederlassung ab.
- Es muss eine klar definierte Risikostrategie für die Gesamtbank (einschliesslich aller u.a. ausländischen Zweigniederlassungen) und die einzelnen Risikoarten vorhanden sein. Diese werden mit zielgerichteten OpRisk Prinzipien untermauert. Diese Strategie und Prinzipien sind der Ausgangspunkt und Wegweiser für alle Entscheidungen aufbau- und ablauforganisatorischer Themenstellungen des operationellen Risikomanagements und müssen etwaigen Veränderungen des internen und externen Bankenumfelds angepasst werden.
- Zur Akzeptanz, Wahrnehmung oder zum unternehmerischen bzw. organisatorischen “Leben“ dieser Risikostrategie und den OpRisk Prinzipien bedarf es einer unternehmensweiten Etablierung einer Risikokultur (die auf den Grundsätzen dieser Strategie und Prinzipien aufbaut), welche innerhalb und ausserhalb des Unternehmens spür- und wahrnehmbar ist. Diese Kultur muss von bankinternen Führungskräften vorgelebt werden, um somit im weiterer Folge in die Köpfe der Mitarbeiter überzugehen und deren Handeln positiv bzw. im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen.
- Das Risikomanagement und deren ablauf- und aufbauorganisatorische Verankerung muss mit der aktuell gültigen und relevanten (cross-border) Rechtsordnung bzw. regulatorischen Anforderungen “compliant“ sein. Vorbereitungen für etwaige Änderungen dieser Anforderungen sind rechtzeitig zu tätigen, um Compliance-Risiken und hieraus entstehende Reputationsrisiken zu vermeiden bzw. vermindern. Es müssen z.B. Prozesse und Verantwortlichkeiten zur Gewährleistung der permanenten und nachhaltigen Deckung der Eigenmittelerfordernis aus operationellen Risiken laut dem Basel-Regelwerk defi-

niert sein, um mögliche Verluste aus operationellen Risiken abdecken bzw. abfangen zu können, um somit den Unternehmensfortbestand zu sichern.

- Es muss eine Bewusstseins- und Wahrnehmungsbildung von operationellen Risiken und deren Ursachen und Wirkungen unter den Mitarbeitern aller Hierarchiestufen - mittels z.B. Schulungen und Workshops zu OpRisiken, Hinweisschildern für Schutzmassnahmen bzw. EDV-Informationen bei risikobehafteten Prozessschritten - geschaffen werden. Jede(s) unternehmerische Gefahr bzw. Risiko findet erst dann bei den Mitarbeitern Berücksichtigung, wenn diese(s) erkannt und akzeptiert wird.
- Banken müssen ein adäquates Internes Kontrollsystem (IKS) aufbauen, welches organisatorische Richtlinien, die festgelegten Kontrollmechanismen sowie Überwachungsaufgaben der unmittelbaren bzw. mittelbaren zentralen IKS-verantwortlichen Einheit enthält.
- Bei einer cross-border Geschäftstätigkeit müssen alle Punkte dieser Sektion aus einer integrativen und unternehmensweiten Perspektiven gesehen werden, d.h. die ausländischen Zweigniederlassungen müssen bei allen Thematiken einbezogen bzw. es müssen u.a. regulatorische Anforderungen auch für die ausländischen Zweigniederlassungen erfüllt werden.

3. Teil III: Besonderer praktischer Teil

3.1. Übersicht

Wie aus dem Teil II (Allgemein theoretischer Teil) hervorgeht, nehmen operationelle Risiken – trotz vorherrschender Wahrnehmungsdefizite in der aktuellen Bankenbranche – besonders bei einer cross-border Geschäftstätigkeit eine bedeutende Rolle in der Bankenwirtschaft ein. Diese spezielle Art von Risiken muss daher mittels einer umfassenden und unternehmensweiten (d.h. auch grenzüberschreitenden) Risiko-Governance in Banken gesteuert werden.

Ein adäquates Risikomanagement sieht zum einen eine adäquate Verankerung dieser Risikoart in der bankbetrieblichen Ablauforganisation vor: Hierbei determiniert der Risikomanagementkreislauf neben der Identifikation, Analyse und Beurteilung von operationellen Risiken, wie diese bankintern gesteuert und reportet/kontrolliert werden. Als Resultat definieren die letzteren zwei Prozessschritte des Risikomanagementprozesses klare und den fachlichen (Risiko-) Anforderungen entsprechende Unternehmensprozesse, welche in der Ablauforganisation in Form von z.B. Arbeitsanweisungen bzw. Unternehmensrichtlinien ihren Niederschlag finden. Zum anderen müssen operationelle Risiken in der bankbetrieblichen Aufbauorganisation einer Bank verankert werden: Im Zuge dessen werden klare Verantwortlichkeiten - im Zusammenhang mit dem Management von operationellen Risiken - auf allen Ebenen der Aufbauorganisation allokiert, welche im Folgenden aufgezählt werden: Aufsichtsrat, Vorstand, (operationelles) Risikomanagement, Controlling und Meldewesen, Interne Revision und Fachbereich (Risk Owner). Alle diese Organisationseinheiten müssen - mit Unterstützung von Informations- und Entscheidungsforen wie z.B. Schadensfalldatenbanken bzw. Risiko-Komitee - deren Beitrag für ein funktionierendes operationelles Risikomanagement leisten. Bis dato existieren keine Best Practice Empfehlungen, welche beide Bereiche "Ablauf- und Aufbauorganisation" einbeziehen und dabei eine cross-border Perspektive - für (1) bedeutende cross-border OpRisiken und (2) eine ablauf- und aufbauorganisatorische Verankerung eines operationellen Risikomanagements für Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweiz - einnehmen. Diese Lücke soll mit dieser wissenschaftlichen Arbeit und im

besonderen mit der in dieser Sektion dargelegten empirischen Untersuchung weiter geschlossen werden. Zudem werden die allgemeine Rolle bzw. Stellung der OpRisiken in der Bankenbranche und ausgewählte - aus dem allgemein theoretischen Teil abgeleitete - Folgerungen im Zuge der Studie empirisch überprüft. Dabei ermöglicht die vorliegende empirische Untersuchung mittels (1) On-Site Workshops bei den Zielgruppenbanken und den österreichischen Banken mit Tochterbanken in der Schweiz und (2) Experteninterviews mit Studienteilnehmern unterschiedlicher Institutionen eine umfassende und gesamtheitliche Perspektive und versprechen Relevanz für Praxis und Wissenschaft. Die - aus den Ableitungen des allgemein theoretischen Teils und dieser empirischen Untersuchung – resultierenden Best Practice Empfehlungen (des Teil IV: Konklusion) sollen den österreichischen Banken helfen, bedeutende operationelle cross-border Risiken im Zusammenhang mit deren Zweigniederlassungen in der Schweizerischen Eidgenossenschaft zu managen und ein adäquates (cross-border) OpRisk Management aufzusetzen.

3.2. Untersuchungsvorbereitung

3.2.1. Untersuchungsziel

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit soll Erkenntnisse über die aktuell vorherrschenden und bedeutenden operationellen cross-border Risiken und deren Management österreichischer Banken im Zusammenhang mit deren Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassung in der Schweiz gewinnen. Dabei verfolgt diese Untersuchung bzw. Studie die folgenden vier Ziele, welche in zwei Hauptziele (H) und zwei Nebenziele (N) eingeteilt werden können:

(H1)

Identifikation bzw. Analyse bedeutender operationeller cross-border Risiken für - mittels Zweigniederlassung – in der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätige österreichische Banken, die Beurteilung dieser Risiken und die Festsetzung von Methoden wie diese bankintern gesteuert, überwacht und reportet werden können.

(H2)

Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups von (i) (OpRisk-) Risikostrategie⁴⁰⁹, (ii) OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation, (iii) OpRisk Tools, Bewusstseinsbildung und Dokumentation und (iiii) OpRisk cross-border Management in Banken.

(N1)

Determinierung der aktuellen und zukünftigen Rolle und Bedeutung des (OpRisk) Risikomanagements und der operationellen Risiken an sich in Banken und deren Branche.

(N2)

Empirische Überprüfung ausgewählter - aus dem theoretischen Teil der Dissertation abgeleiteten - Folgerungen.

Auf Basis der Erkenntnisse dieser Untersuchung und des allgemein theoretischen Teils sollen die Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft erarbeitet werden.

3.2.2. Untersuchungszielgruppen

Die Hauptzielgruppe der vorliegenden Untersuchung sind die in der Sektion 2.2.1. definierten Zielgruppenbanken: Bank für Tirol und Vorarlberg AG und die Hypo Landesbank Vorarlberg AG; beide genannten Banken haben deren Hauptfirmensitz in Österreich und sind mittels Zweigniederlassung am Schweizer Bankenmarkt tätig. Zusätzlich werden Mitarbeiter bzw. Experten folgender Institutionen befragt: (1) (Nicht-Zielgruppen-) Banken: Raiffeisen Reutte reg.Gen.m.b.H.; Volksbank Vorarlberg e. Gen., Erste Group Bank AG; UniCredit Bank Austria AG; Raiffeisen Bank International AG; BAWAG/P.S.K. AG; Österreichische Volksbanken-AG; Sberbank Europe AG; UBS AG; (2) Wirtschaftsprüfer bzw. Unternehmensberater: KPMG Financial Advisory Services AG; PricewaterhouseCoopers AG; Deloitte Financial Advi-

⁴⁰⁹ In manchen Banken ist die OpRisk Risikostrategie ein Teil der gesamtheitlichen Risikostrategie; daher wurde der Terminus (OpRisk-) hier in Klammern gesetzt, um hierbei beide Fälle zu berücksichtigen.

sory GmbH; Accenture AG; (3) Interessensvertretung: Wirtschaftskammer Österreich – Landesdirektion Tirol KöR; (4) Aufsichtsbehörden: Österreichische Nationalbank AG; Eidgenössische Finanzmarktaufsicht AöR; (5) Forschungsinstitution: Hochschule Regensburg; und (6) Ratingagentur: Moody's Investor Service Inc. Hierbei soll mittels der bankinternen Perspektive der Zielgruppenbanken und der bankexternen Perspektive der oben genannten Institutionen ein umfassender und grundlegender Überblick im Zusammenhang mit operationellen cross-border Risiken und deren Management in Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken geboten bzw. geschaffen werden.

3.2.3. Datenerhebungsmethodik

3.2.3.1. Übersicht

Zur Erreichung der in Sektion 3.2.1. festgeschriebenen Untersuchungsziele werden zwei Datenerhebungsmethodiken bei der empirischen Untersuchung festgesetzt:

- *Zielgruppenbanken und österreichische Banken mit einer Tochterbank in der Schweizerischen Eidgenossenschaft:*
Mit den Zielgruppenbanken und den österreichischen Banken, welche mittels Tochterbank in der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätig sind, werden On-Site Workshops (Dauer ca. 2,50 – 3,50 Stunden) mit Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationseinheiten, Hierarchieebenen und Unternehmenseinheiten (Mutterinstitution und Zweigniederlassung) abgehalten. Diese Gespräche haben im Vergleich zu den unten erklärten Experteninterviews keinen Frage/Antwort Charakter; vielmehr steht die offene Diskussion unter den teilnehmenden Experten im Vordergrund. Zudem wird bei diesen Workshops u.a. eine Einführung zu (cross-border) OpRisiken und deren Herausforderungen in der internationalen Bankenbranche seitens des Autors dieser Dissertation gegeben, welche in Form einer PowerPoint Präsentation im Anhang 9 beigefügt ist.
- *Experteninterviews in unterschiedlichen Institutionen:*
Mit den Experten der Nicht-Zielgruppenbanken (exklusive der Experten, die Mitarbeiter einer Bank sind, welche mittels Tochterbank in der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätig ist) werden Experteninterviews (Dauer von Ein-

Personen-Experteninterviews: ca. 2,00 Stunden; Dauer von Mehr-Personen-Experteninterviews: ca. 2,50 Stunden) abgehalten, bei welchen eine Zielgruppenbanken-externe Perspektive zu den operationellen cross-border Risiken und deren bankbetriebliches Management österreichischer Banken bei deren Schweizer Zweigniederlassungen untersucht wird.

Die Erkenntnisse beider Methoden und deren Kombination garantieren umfassende und gesamtheitliche Perspektiven und versprechen Relevanz für Praxis und Wissenschaft.

3.2.3.2. Aufbau der Studienunterlagen

Die empirische Studie gliedert sich in die folgenden Themenstellungen bzw. -punkte:

- Angaben zum Unternehmen und der Position des Interviewpartners
- Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken
- Angaben zur (OpRisk-) Risikostrategie
- Angaben zur OpRisk Ablauforganisation
- Angaben zur OpRisk Aufbauorganisation
- Angaben zu OpRisk Tools / Bewusstseinsbildung / Dokumentation
- Angaben zum cross-border OpRisk Management
- Angaben zu den Folgerungen aus dem theoretischen Teil des Dissertationsprojekts
- Ausblick beziehend auf OpRisiken und deren Management
- OpRisk Assessment anhand des Risikomanagementprozesses

Abhängig vom Studienteilnehmer und dessen fachlichem Hintergrund bzw. Expertise können einzelne Themenstellungen in modifizierter Form vorgelegt oder ausgeschlossen werden. Alle Angaben der einzelnen Studienteilnehmer werden vertraulich behandelt und nur anonymisiert in die Dissertation einfließen; es ist lediglich eine Liste aller Studienteilnehmer mit deren Funktion, Datum des Experteninterviews/Workshops und einem Hinweis über den Inhalt des Workshops/Interviews im Anhang 4 der Dissertation angeführt.

3.2.3.3. Fachliches Design der Untersuchung

Die Studie bzw. deren Unterlagen (welche in den Anhängen 5 bis 9 zu finden sind) unterteilen sich – neben der allgemeinen Studienbeschreibung - in ein Frageset und ein OpRisk Assessment.

3.2.3.3.1. Frageset

Das Frageset – welches die Punkte 1 bis 9 der in Sektion 3.2.3.2. angeführten Themenstellungen bzw. -punkte darstellt und das Hauptziel 2 und die Nebenziele 1 und 2 der vorliegenden empirischen Studie erfüllen soll - besteht aus zwei Arten von Fragestellungen:

- *Offene Fragen:*
Diese Fragen sollen mit frei formulierten, strukturierten und prägnanten Antworten beantwortet werden.
- *Statements:*
Diese Statements sollen nach einer sechs-stufigen Skala⁴¹⁰ beantwortet werden:
 - 1...Trifft voll zu
 - 2...Trifft zu
 - 3...Trifft eher zu
 - 4...Trifft eher nicht zu
 - 5...Trifft nicht zu
 - 6...Trifft gar nicht zu

Prinzipiell unterscheidet man die Studienteilnehmer in Mitarbeiter einer Zielgruppenbank und Mitarbeiter einer Nicht-Zielgruppenbank bzw. eines anderen Unternehmens / einer anderen Institution. Die Antworten der ersten Personengruppe beziehen sich rein auf deren Bank⁴¹¹ (grün markierte Fragen/Statements sind personenindividuell

⁴¹⁰ Vgl. Bischofberger, 2006, S. 311.

⁴¹¹ Die Antworten der Zielgruppenbanken, welche sich rein auf deren Bank beziehen und in der bzw. im Themenstellung bzw. -punkt 7 "Angaben zum cross-border OpRisk Management" der empirischen Studie zu finden sind, wurden auf Wunsch der Zielgruppenbanken nicht in dieser Dissertation publiziert. Hintergrund hierfür ist, dass sich die Anzahl der Zielgruppenbanken auf zwei Banken beschränkt und somit Rückschlüsse auf die jeweilige Bank gezogen werden können. Diese bank-

zu beantworten; blau markierte Fragen/Statements sind bankindividuell zu beantworten); die Antworten der zweiten Personengruppe werden allgemein bzw. auf alle Banken / die ganze Bankenbranche generalisiert gesehen (beim Ein-Personen-Experteninterview: keine blau markierten Fragen/Statements vorhanden, d.h. alle Fragen/Statements - grün markiert - sind personenindividuell zu beantworten; beim Mehr-Personen-Experteninterview: grün markierte Fragen/Statements sind personenindividuell zu beantworten; blau markierte Fragen/Statements sind banken- bzw. institutionsindividuell zu beantworten). Es besteht somit ein Unterschied zwischen dem Frageset der Zielgruppenbanken und Nicht-Zielgruppenbanken, wobei das Frageset der unterschiedlichen Nicht-Zielgruppenbanken – bis auf deren Überschriften, welche lediglich die Art der Studienteilnehmergruppe festschreibt – identisch ist und keinen inhaltlichen Unterschied aufweist. In den Anhängen 6 und 7 ist deshalb, neben dem Frageset der Zielgruppenbanken, “nur“ das Frageset der Unternehmensberater (exemplarisch für das Frageset aller Nicht-Zielgruppenbanken) angeführt.

3.2.3.3.2. OpRisk Assessment

Der Punkt 10 der in Sektion 3.2.3.2. aufgelisteten Themenstellungen bzw. -punkte stellt das OpRisk Assessment (siehe hierzu die Arbeitsunterlagen in den Studienunterlagen im Anhang 8) dar, welches das Hauptziel 1 der empirischen Studie repräsentiert bzw. erfüllen soll; die einzelnen Teilschritte des OpRisk Assessments werden folgend angeführt:

Schritt 1:

Risikoidentifikation bzw. –analyse

Schritt 1 des OpRisk Assessments unterteilt sich in zwei Teilschritte, welche wie folgt beschrieben werden:

- Aufgelistete Risiken der zweiten Risikokategorieebene (RKE) werden auf deren cross-border Relevanz (0: keine CBR; 1: geringe CBR; 2: mittelmässige CBR; 3: hohe CBR) geprüft (Risikokategorien der RKE 2 mit CBR = 0, 1 und 2 werden – aufgrund der Fokussierung auf bedeutende cross-border OpRisiken (BCB-OpRisiken) in dieser Studie - nicht weiter berücksichtigt).

bezogenen Antworten dienen dem Autor dieser Arbeit vielmehr als Richtungspunkt, wie bzw. wo die Best Practice Empfehlungen des letzten Teils (Teil IV: Konklusion) ansetzen müssen.

- Für die bedeutenden cross-border Risikokategorien der zweiten Ebene (CBR = 3) werden für ausgewählte Risikokategorien je ein – aus der Sicht des Studienteilnehmers – bedeutendes cross-border OpRisiko determiniert (diese selektive Auswahl der Risikokategorien wird von den Studienteilnehmern - basierend auf deren Expertise in den einzelnen Risikokategorien - vorgenommen).

Schritt 2:

Risikobeurteilung

Determinierte BCB-OpRisiken werden auf deren

- Auswirkung,
- Eintrittswahrscheinlichkeit,
- Entdeckbarkeit und
- Handlungsbedarf

beurteilt.⁴¹²

Zwei Perspektiven sind dabei zu unterscheiden:

Perspektive der Mutterinstitution (Risikoprofil für die Mutterinstitution bzw. Zweigniederlassungen in der Republik Österreich) und Perspektive der Zweigniederlassung (Risikoprofil für ausländische Zweigniederlassungen in der Schweizerischen Eidgenossenschaft).

Schritt 3:

Risikosteuerung

Determinierung von Risikosteuerungsalternativen der einzelnen BCB-OpRisiken.

Schritt 4:

Risikoreporting und –überwachung

Determinierung von Risikoreporting- und –überwachungsalternativen (z.B. welche Risikokennzahlen können bei Risikoreporting und –überwachung bzw. OpRisk Management dienlich sein) der einzelnen BCB-OpRisiken.

⁴¹² Für Skalen dieser vier Punkte siehe das Beiblatt zur empirischen Studie im Anhang 5. Diese Skalen basieren auf einem Beurteilungsmodell einer österreichischen Grossbank; diese wurden in modifizierter Form – in Absprache mit bzw. mit Zustimmung dieser Grossbank – in die vorliegende Dissertation bzw. in die empirische Studie übernommen.

3.2.3.4. Pilot-Interviews und Feldphase

Vor der offiziellen Durchführung der empirischen Studie werden mit zwei österreichischen Grossbanken Pilotinterviews durchgeführt, nach welchen anschliessend die fachlichen Themenstellungen und –punkte, deren Inhalt, Struktur, Umfang und Relevanz (für die Praxis) besprochen werden. Die Erkenntnisse bzw. Empfehlungen, welche sich aus diesen beiden Pilotinterviews ergeben und welche mit den Referenten dieser Dissertation erneut abgestimmt werden, fliessen in die Erstellung der finalen Studienunterlagen ein. Die Antworten bzw. Ergebnisse dieser beiden Pilotinterviews werden – in Absprache mit den jeweiligen Pilot-Interviewteilnehmern – in einer abgestimmten Form in die empirische Studie bzw. die Auswertung einbezogen. Somit ergibt sich ein offizieller Studienbeginn mit 12. März 2013 und ein offizielles Studienende mit 13. Juni 2013.

3.2.3.5. Auswertung der Untersuchung

Diese empirische Studie stellt eine parallele bzw. kombinierte qualitative und quantitative Studie dar. Dabei werden beim Frageset die offenen Fragen qualitativ ausgewertet (Verfahren nach Mayring, welches sich nach dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse orientiert)⁴¹³ und die Statements quantitativ ausgewertet (mittels deskriptiver Statistik in Microsoft Excel: Mac 2008). Bei den offenen Fragen in den Studienunterlagen werden dabei die Antworten aller Fachexperten je Frage zu einer repräsentativen Meinung stellvertretend für alle Fachexperten bzw. Studienteilnehmer kurz und bündig zusammengefasst, welche in einem weiteren Schritt direkt in die Best Practice Empfehlungen einfliessen. Beim OpRisk Assessment wird die cross-border Relevanz der einzelnen Risiken der zweiten Risikokategorieebene ebenfalls mittels deskriptiver Statistik in Microsoft Excel: Mac 2008 ausgewertet und die einzelnen BCB-OpRisiken und deren Beurteilung inklusive Steuerungs-, Reporting- und Überwachungsalternativen taxativ aufgelistet.⁴¹⁴

⁴¹³ Vgl. Mayring, 2003, S. 58.

⁴¹⁴ Bei Mehrfachnennungen von einzelnen BCB-OpRisiken durch unterschiedliche Studienteilnehmer werden Mittelwerte bei der Beurteilung der einzelnen Risiken gebildet, jedoch die Steuerungs-, Reporting- und Überwachungsalternativen weiterhin taxativ aufgelistet.

3.2.4. Untersuchungsgrenzen

Folgende Untersuchungsgrenzen im Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung dieser Sektion werden wie folgt definiert:

- Auswahl und Repräsentanz der Untersuchungszielgruppe ist abhängig von der Verfügbarkeit und dem Wohlwollen der einzelnen Mitarbeiter der Zielgruppenbanken und - in Sektion 3.2.2. genannten - Institutionen. Zudem stellen deren Antworten bzw. Angaben deren persönliche Expertenmeinung dar und repräsentieren nicht die Meinung bzw. Stellung der Institution bzw. Bank, welcher sie angehören.
- Bei der Interpretation und weiterführenden Verarbeitung der erhobenen Informationen - in Form der Best Practice Empfehlungen als Hauptziel - kann ein subjektives Verständnis bzw. eine subjektive Auslegung/Ableitung nicht ausgeschlossen werden.
- Aufgrund der unterschiedlichen Institutionen (in Bezug auf die Art der beruflichen Tätigkeit, Unternehmensbranche, Stellung am Bankenmarkt, etc.) und der vielfältigen fachlichen Expertisen der Befragten können – von den Befragten präferierte - Themenschwerpunkte (in Bezug auf die Vollständigkeit in der Beantwortung der gestellten Fragen, Umfang der Antworten bei offenen Fragen, Themenschwerpunktsetzung in der Beantwortung, etc.) bei den einzelnen On-Site Workshops und Experteninterviews nur beschränkt beeinflusst werden bzw. geben resultierend hieraus eine entscheidende Richtung bei der empirischen Untersuchung vor. Hieraus können sich unvorhergesehene Themenschwerpunkte in der Untersuchung und in weiterer Folge in den Best Practice Empfehlungen ergeben.
- Die Antworten zu den offenen Fragen im Fragest der Studienunterlagen werden mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse aufgearbeitet und hieraus eine repräsentative Meinung stellvertretend für alle Fachexperten bzw. Studienteilnehmer gebildet. Aufgrund der hohen Anzahl und des breiten Umfangs dieser offenen Fragen ist ein direkter Vergleich der Einzelantworten in der - in diesem Zusammenhang stehenden - Auswertung nur bedingt möglich. Vielmehr ist es das Ziel des Autors dieser Arbeit eine - über alle Expertenant-

worten einer offenen Frage – gesamtheitliche Antwort bzw. Empfehlung zu den einzelnen Fragen abzuleiten.

- Im OpRisk Assessment werden die von den Studienteilnehmern zu definierenden BCB-OpRisiken auf einem abstrakten (Risiko-) Niveau bzw. Level bestimmt; zudem kann die im OpRisk Assessment erarbeitete Auflistung aller BCB-OpRisiken nicht als eine vollständige Liste aller BCB-OpRisiken angesehen werden. Diese Komplexitätseinschränkungen sind notwendig, da eine Bestandsaufnahme aller BCB-OpRisiken auf detailliertem Einzelrisikoniveau aufgrund der Vielzahl und Komplexität der vorherrschenden cross-border OpRisiken im Umfang der empirischen Studie bzw. Dissertation nicht möglich ist. Zudem lassen sich BCB-OpRisiken nicht für die Gesamtheit aller bzw. unterschiedlichster Banken verallgemeinern, da je nach u.a. Geschäftstätigkeit und -strategie, Charakteristika des Kundenstamms und externen Bankenstakeholdern eine Bank mit unterschiedlich ausgeprägten BCB-OpRisiken konfrontiert ist. Vielmehr ist es das Ziel des OpRisk Assessments, bedeutende cross-border OpRisiko-Bereiche mit praxisrelevanten Beispielrisiken zu bestimmen, welche als Ausgangspunkt detaillierter und weiterführender Untersuchungen bzw. Betrachtungen in der Praxis bzw. in den Zielgruppenbanken dienen.
- Fachantworten, Meinungen und Einschätzungen – inklusive deren anschließenden Auswertungen - der einzelnen Studienteilnehmer stellen reine Expertenaussagen dar und werden auch als solche in der vorliegenden Dissertation weiterverarbeitet; es wird kein Abgleich mit einer länderspezifischen Interpretation bzw. Gesetzgebung der einzelnen Antworten zu den Themenstellungen der Studienunterlagen durchgeführt. Diese Einschränkung kann basierend auf der Annahme, dass die Empfehlungen der Studienteilnehmer zu den einzelnen OpRisk Themenstellungen bzw. -punkten rechtliche Anforderungen bzw. Vorschriften (der Republik Österreich und Schweizerischen Eidgenossenschaft) bereits beachten bzw. beinhalten, akzeptiert und grösstenteils kompensiert werden.

3.3. Untersuchungsergebnisse

3.3.1. Übersicht

Bei der vorliegenden empirischen Studie nahmen alle in der Sektion 3.2.2. definierten 20 Unternehmen bzw. Institutionen der Untersuchungszielgruppe teil, welche mit den Zielgruppenbanken, (Nicht-Zielgruppen-) Banken, Unternehmensberatern, Aufsichtsbehörden, einer Interessensvertretung, Forschungsinstitution und Ratingagentur eine sehr breite Untersuchungszielgruppe darstellt und eine Betrachtung der Dissertationsthematik aus unterschiedlichsten Perspektiven ermöglicht. Insgesamt wurden 21 Gespräche geführt: vier On-Site Workshops; drei Mehr-Personen-Experteninterviews; 14 Ein-Personen-Experten-Interviews; dabei nahmen insgesamt 34 Experten aus dem Pool der oben genannten Unternehmen teil. Details zu den behandelten Inhalten bei den Workshops/Interviews und zu den Studienteilnehmern sind im Anhang 4 niedergeschrieben. In den folgenden Sektionen werden die Studienergebnisse der beiden Teile der empirischen Studie, Frageset und OpRisk Assessment, dargelegt.

3.3.2. Frageset

3.3.2.1. Übersicht

Das Frageset unterteilt sich – wie in Sektion 3.2.3.3.1. erwähnt – in 33 offene Fragen und 37 Statements. Da die Auswertung der offenen Fragen einer qualitativen Methode und der Statements einer quantitativen Methode bedürfen, werden die Ergebnisse in zwei separaten Sektionen dargelegt.

3.3.2.2. Offene Fragen

Im Folgenden werden alle 33 offenen Fragen inklusive der POS Referenz⁴¹⁵ und deren gesamtheitlichen Antworten⁴¹⁶, welche aus den Einzelantworten der Experten zu

⁴¹⁵ Die offenen Fragen werden auf die Themenstellungen bzw. –punkte der Studienunterlagen laut Sektion 3.2.3.2. aufgeteilt. Die POS Referenz identifiziert dabei eindeutig die einzelnen offenen Fragen bzw. Statements und verbindet das Frageset (siehe Anhänge 6 und 7) mit den Untersuchungsergebnissen der empirischen Studie.

einer repräsentativen Meinung stellvertretend für alle Studienteilnehmer kurz und bündig zusammengefasst werden, dargelegt. Sollten zusätzliche und inhaltlich relevante Aussagen der Studienteilnehmer zu einzelnen Themenstellungen bzw. -punkten getroffen worden sein, werden diese separat als Exkurs von der fragenspezifischen Antwort ausgewiesen. Aufgrund dessen, dass die fragenspezifische Antwort je Themenstellung bzw. -punkt die bedeutendste Rolle in der Studie inne hat, werden diese Exkurse nur rudimentär ausformuliert bzw. inhaltlich beschrieben; sie dienen vielmehr als Hintergrundinformation für die Erstellung der Best Practice Empfehlungen im Teil IV dieser Arbeit. Insgesamt haben 33 Fachexperten die offenen Fragen bzw. Teile davon beantwortet (Details zu den behandelten Inhalten bei den Workshops/Interviews bzw. zu den einzelnen Studienteilnehmern sind im Anhang 4 offengelegt). Die Erkenntnisse aus dieser Sektion bzw. den offenen Fragen der Studie dienen zum einen der Erfüllung des Hauptziels (H2) Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups von (i) (OpRisk-) Risikostrategie, (ii) OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation, (iii) OpRisk Tools, Bewusstseinsbildung und Dokumentation und (iiii) OpRisk cross-border Management in Banken der empirischen Studie. Zum anderen liefern sie einen bedeutenden Input zur Erstellung der in der Konklusion dargelegten Best Practice Empfehlungen zu einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

3.3.2.2.1. Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken

Teil C - OpRisiken im regulatorischen Kontext

POS 2.C.1.

„Welche regulatorischen Anforderungen im Bereich OpRisk Management sind im Zusammenhang mit der Ablauf- bzw. Aufbauorganisation eines OpRisk Managements in Banken zu beachten?“

Die folgenden regulatorischen Anforderungen im Bereich OpRisk sind in der Rechtsordnung der Republik Österreich zu beachten: (1) Bankwesengesetz (BWG): Ordnungsnormen - § 22 i-m, Sorgfaltspflichten - §39/39a; (2) Solvabilitätsverordnung (Solva-VO): Teil 3 (§ 182 ff.); (3) Verlustdatenmeldungs-Verordnung; (4) OeNB/FMA

⁴¹⁶ Bei taxativen Aufzählungen wird eine Stichwort-Form verwendet, welche mit Strichpunkten getrennt werden.

Leitfaden - Management des operationellen Risikos; (5) OeNB/FMA Leitfaden - Gesamtbanksteuerung; (6) Relevante EU Direktive (z.B. 2006/48/EC, 2006/49/EC, etc.); (7) BIS Konsultationspapiere (z.B. Guidance on operational risk, Principles for Directive Management of Operational Risk, Operational Risk - Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches, etc.); und (8) CEBS bzw. EBA-Guidelines (z.B. Compendium of Supplementary Guidelines on implementation issues of operational risk; Guidelines on management of operational risk in trading areas; Guidelines on operational risk mitigation techniques, etc.) zum Thema OpRisk.

Die folgenden regulatorischen Anforderungen im Bereich OpRisk sind in der Rechtsordnung der Schweizerischen Eidgenossenschaft zu beachten: (1) Bestimmungen zur Aufbauorganisation z.B. Notwendigkeit der Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit durch Geschäftsführung und Oberleitung einer Bank, innere Organisation der Bank, Internes Kontrollsystem, etc. im Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz, BankG); (2) Verordnung über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV); (3) Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die ausländischen Banken in der Schweiz (Auslandbankenverordnung-FINMA, ABV-FINMA); (4) Rundschreiben 2008/21 - Operationelle Risiken Banken: Eigenmittelanforderungen für Operationelle Risiken bei Banken; (5) Rundschreiben 2008/38 Marktverhaltensregeln: Aufsichtsregeln zum Marktverhalten im Effektenhandel; (6) Rundschreiben 2008/24 Überwachung und interne Kontrolle Banken: Überwachung und interne Kontrolle bei Banken; und (7) Positionspapier der FINMA zu den Rechts- und Reputationsrisiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft ("Positionspapier Rechtsrisiken") inklusive dazugehöriger FAQ-Veröffentlichung zu diesem Positionspapier der FINMA.

Exkurs zu dieser Fragestellung:

Aufsichtsrechtliche Prüfungen für Zweigniederlassungen ausländischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft

Seitens der FINMA werden, in Bezug auf die Anforderungen an das Risikomanagement (trotz eingeschränkter Rechtsanwendbarkeit von z.B. Vorschriften zu Eigenmittel und Risikoverteilung, etc. für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken), Tochterbanken und Zweigniederlassungen - unter Anwendung des Proportionalitätsprinzip – aufsichtsrechtlich gleichwertig angesehen. Grundsätzlich werden

Zweigniederlassungen ausländischer Banken durch das Aufsichtsorgan im Land der Mutterinstitution geprüft. Die FINMA prüft hierbei, ob die jeweilige Aufsicht mit den Schweizer Standards gleichwertig ist. Ist dies nicht der Fall, wird die Schweizer Zweigniederlassung zusätzlich von der FINMA geprüft. Bei Beanstandungen im Zuge von aufsichtsrechtlichen Prüfungen können zusätzliche Anforderungen zur Minderung von OpRisiken an die Zweigniederlassung (z.B. Erweiterung des IKS, etc.) gestellt werden; diese können auch ein geschäftseinschränkendes Ausmass einnehmen (z.B. Entzug der Bewilligung für bestimmte Dienstleistungen, etc.).

POS 2.C.2.

„In welchen OpRisk Themen bzw. Bereichen der aktuellen regulatorischen Anforderungen bestehen Schwachstellen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten und/oder –bedarf?“

Die Fachexperten sehen folgende Punkte bzw. Thematiken als besonders relevant: (1) Aktuelle Regulierungen zielen grösstenteils auf quantitative Verfahren (z.B. regulatorische Eigenmittelerfordernis-Berechnung und teils ökonomisches Kapital im ICAAP unter Säule 2 des Basler Regelwerks) ab; stattdessen besteht der Anspruch auf klare (qualitative) Vorgaben zur bankinternen Implementierung bzw. Ausgestaltung von z.B. Internem Kontrollsystem, Krisen- und Notfallplanungen, Sicherheitsmechanismen (z.B. Betrugsprävention, etc.), Compliance-Funktion, IT-Risikomanagement und Risiken im Zusammenhang mit Outsourcing; (2) Unklare Trennung von Kredit- und operationellen Risiken, dies resultiert wiederum in Wahrnehmungsdefiziten von OpRisiken bei leitenden Mitarbeitern bzw. Vorstand; (3) Keine klaren Vorgaben zum Validieren von OpRisk Modellen (z.B. Beurteilungssysteme von OpRisiken); (4) Schaffung eines einheitlichen und vollständigen OpRisk Risikoreferenzkatalogs und dazugehörige Detailrisiken; (5) Derzeit ist keine integrative Sicht von OpRisiken mit anderen Risikoarten vorhanden, um etwaige Interdependenzen aufzeigen bzw. verstehen zu können; (6) Unterschiedliche Quellen von OpRisk Regulierungen ermöglichen nur bedingt eine integrative Sicht bzw. Anwendung der einzelnen OpRisk Regularien; (7) Keine klaren Vorgaben zur OpRisk Aufbauorganisation bzw. der Allokation von Verantwortlichkeiten und Aufgaben innerhalb des Organigramms (von Aufsichtsrat bis operativ tätigen Front-Office Mitarbeiter); (8) Regulatorische Anforderungen sind nicht für ein adäquates OpRisk Management ausreichend bzw. zu wenig konkretisiert; Anforderungen müssen bankintern erweitert und ausge-

baut werden, um solch einen Ausreifungsgrad zu erreichen; (9) Neumodellierung der regulatorischen Eigenmittelerfordernis-Berechnung: Standardisierung der AMA Modelle; Anpassungsbedarf im Standardansatz: Abhängigkeit der Eigenmittelerfordernis (für z.B. Trading und Sales) von Bruttoerträgen wird als falscher Indikator für die Eigenmittelerfordernis-Berechnung gesehen; dieser Indikator ist zu niedrig bzw. führt zu einer zu niedrigen Eigenmittelerfordernis; (10) Massnahmen zur Steuerung haben keinen direkten bzw. unmittelbaren Einfluss auf die Eigenmittelerfordernis für OpRisiken - es besteht hierbei immer ein zeitlicher Gap; dies resultiert in weniger Motivation OpRisk Steuerungsmassnahmen zu setzen bzw. zu implementieren; (11) Schnittstellen des OpRisk Managements zum IKS müssen festgeschrieben werden; (12) der Aufsichtsrat muss klare OpRisk Verantwortlichkeiten zugeschrieben bekommen und eine bedeutendere Rolle im OpRisk Management übernehmen (für den Schweizer Bankenmarkt ist dies in dieser Form bereits von der FINMA angedacht bzw. geplant); (13) Bankenwesen ist überreguliert, nicht nur im Sinne von Basel II und OpRisiken; auch im Sinne von allgemeinen Regulierungen und trifft dabei nicht den Kern der Sache (z.B. Sorgfaltspflichten der Vorstände: Es ist für Vorstände schwer überschaubar, was hierbei alles zu beachten bzw. rechtlich zu befolgen ist, etc.); (14) Schriftlich dokumentierte Überprüfung der OpRisk Themen durch interne bzw. externe Anforderungen existieren in zu grossem Ausmass, d.h. Dokumentationsüberschuss; und (15) Verhältnismässigkeit (regulatorische Anforderungen) wird von Prüfern bzw. dem Regulator nicht gesehen; Methoden und Standards von grossen Banken, werden als Branchen-Standard gesehen und auch von kleinen Banken erwartet.

3.3.2.2.2. Angaben zur (OpRisk-) Risikostrategie

Teil A - Angaben zur (OpRisk-) Risikostrategie

POS 3.A.1.

„Welche Bestandteile und welchen Inhalt sollte eine (OpRisk-) Risikostrategie aufweisen?“

Die folgenden Punkte sollten in einer OpRisk Risikostrategie inkludiert werden: (1) Aktueller bankinterner Status von OpRisiken (Top OpRisiken); (2) Ziele und Prinzipien des OpRisk Managements (z.B. Prozesse optimieren, Qualität und Kontrollen erhöhen, Verpflichtung an risikovermeidenden Massnahmen zu arbeiten, etc.); (3)

Economic Benefit und Importance des OpRisk Managements; (4) Aussage der Kritikalität der OpRisiken im Gesamtbankkontext; (5) Aussage des Managements über die Wichtigkeit (Standpunkt des Unternehmens zu OpRisk); (6) Risikoappetit bzw. maximale Eigenmittelerfordernis für OpRisiken - im Umkehrschluss die Definition von Risikoakzeptanz; (7) Angewandte Risikovermeidung- bzw. -minderungstechniken; (8) Verantwortlichkeiten des OpRisk Managements auf allen Ebenen (Zentrale bzw. lokale Verantwortlichkeiten), u.a. Methodenhöhe; (9) Integration in Gesamtbank(risiko)steuerung und Verbindung zur Geschäftsstrategie; (10) Definition von OpRisiken; (11) Beschreibung, wie Risiken bankintern identifiziert bzw. analysiert, gemessen, gesteuert und reportet/überwacht werden (Konkrete Steuerungsmassnahmen, Forderung auf Vollständigkeit der Risikoidentifikation und auf Konzerneinheitlichkeit der Risikoidentifikation und –messung, Forderung zur Kontrolle, ob Steuerungsmassnahmen wirksam sind - Closed Loop (Wirkungsmessung von Massnahmen), etc.); (12) Beschreibungen zu OpRisk Tools und Dokumentation (z.B. IKS, Krisen- und Notfallplanung, Stresstest- und Szenarienrechnung, Schadensfalldatenbank, etc.); (13) Limitsysteme und OpRisk Gremien; und (14) No-Blaming Policy.

Exkurs zu dieser Fragestellung:

Trennung der OpRisk Risikostrategie von OpRisk Managementvorgaben

Die OpRisk Risikostrategie entspricht Prinzipien im Umgang mit OpRisiken und deren Management innerhalb der Bank. Sie ist daher kurz und bündig zu formulieren und konzentriert sich – wie der Name bereits besagt – auf rein strategische Themenstellungen zu OpRisiken z.B. Prinzipien und Ziele des OpRisk Management etc. Die restlichen oben genannten Themenstellungen finden im sogenannten OpRisk Handbuch ihre Niederschrift.

POS 3.A.2.

„Wer sollte für die Aktualität der (OpRisk-) Risikostrategie und deren Anpassung zuständig sein bzw. wer sollte diese beschliessen?“

Der Aufsichtsrat wird laufend über die OpRisk Risikostrategie und deren Änderung unterrichtet (z.B. in Aufsichtsratssitzungen, etc.). Der Vorstand - als Letztverantwortlicher im OpRisk Management - ist für die Aktualität und Beschlussfassung der OpRisk Risikostrategie verantwortlich. Die zentrale OpRisk Einheit wird hierzu als

Trigger für die Aktualität und Qualitätssicherung der OpRisk Risikostrategie und mit einer Unterstützungs- bzw. Koordinationsfunktion für den Vorstand tätig. Die Fachbereiche agieren als Inputgeber für die OpRisk Risikostrategie.

POS 3.A.3.

„Wer sollte für die Umsetzung bzw. Operationalisierung dieser (OpRisk-) Risikostrategie zuständig sein?“

Die bankinternen Fachbereiche operationalisieren die OpRisk Risikostrategie. Der Vorstand tritt als Letztverantwortlicher ein, damit diese Strategie ordnungsgemäss in der Bank umgesetzt ist. Die zentrale OpRisk Einheit unterstützt mit (technischen) Methoden, einer Koordinations- und Kontrollfunktion und übernimmt die Berichterstattung - z.B. im OpRisk Komitee, etc. - über den aktuellen Status der Operationalisierung der OpRisk Risikostrategie.

POS 3.A.4.

„Wie oft bzw. wann sollte diese (OpRisk-) Risikostrategie angepasst werden?“

Planmässig sollte sie einmal im Jahr im Zuge des jährlichen Strategieprozesses angepasst bzw. auf Aktualität überprüft werden; diese Frist kann auf maximal zwei Jahre ausgedehnt werden. Zudem sollte eine anlassbezogene bzw. ad-hoc Änderung bei z.B. Änderung der Geschäftsstrategie, neuen Produkten bzw. Dienstleistungen, geografischer Markterweiterung, geändertem bankinternen bzw. -externen Geschäftsumfeld, signifikanten Änderungen in der Unternehmensablauf- bzw. Unternehmensaufbauorganisation und bei signifikanten OpRisk Schadensfällen erfolgen.

POS 3.A.5.

„In welcher Form und an welchen Adressatenkreis sollte diese (OpRisk-) Risikostrategie bankintern publiziert bzw. kommuniziert werden?“

Der Adressatenkreis besteht ohne Einschränkung aus allen Bankmitarbeitern und inklusive der Unternehmensführung (Gesamtvorstand und Aufsichtsrat). Die Unterrichtung sollte persönlich über die Unternehmenspyramide erfolgen, wobei die breite Masse an Mitarbeitern (Adressaten-adäquat) über die wichtigsten Eckpunkte informiert wird (z.B. wichtigste Steuerungsaspekte, Verantwortlichkeiten jedes einzelnen, etc.). Zusätzlich zur persönlichen Kommunikation sollte die vollständige OpRisk Risi-

kostrategie bzw. deren Ableitungen für die alltägliche berufliche Tätigkeit in den folgenden möglichen Medien publiziert werden: OpRisk Unternehmensrichtlinien, OpRisk Handbuch, web-based Trainings, Intranet, E-Mail. Voraussetzung bei der Wahl des Mediums: Zugriff muss für alle Mitarbeiter uneingeschränkt möglich sein (ergo erfordert diese auch eine Kommunikation an alle zentralen Einheiten wie z.B. HR, IT, Facility Management, etc., alle Auslandseinheiten und alle zentralen und lokalen OpRisk Einheiten bzw. Verantwortlichen).

3.3.2.2.3. Angaben zur OpRisk Ablauforganisation

Teil A - Angaben zum operationellen Risikomanagementkreislauf

POS 4.A.1.

„Was soll der fachliche Ausgangspunkt des Risikomanagementprozesses (z.B. Geschäftsprozesse, Risikothemenschwerpunkte, etc.) sein und wie sollte dieser selektiert werden?“

Im Folgenden werden die drei möglichen Ausgangspunkte aufgezählt: (1) Ausgangspunkt sind die wichtigsten Prozesse (abgeleitet von (a) Allen Prozessen der Unternehmensstrategie und Bankgeschäftsfeldern bzw. -tätigkeiten; und (b) Priorisierte Geschäftsprozesse mit den Bereichen, welche die grössten Risiken (Priorisierung laut Risikolandkarte, welche auf bankinterne bzw. -externe Erfahrungswerte beruht) je Fachbereich aufweisen), welche zur Identifikation von Risiken bzw. Kontrollen (für das IKS) herangezogen werden. Hierbei besteht ein Anspruch auf Vollständigkeit aller Prozesse einer Bank, wobei Prozesse mit den grössten Risiken besonders untersucht werden. Dies resultiert daraus, dass Hauptgeschäftsprozesse nicht immer die Prozesse mit den grössten Risiken sein müssen. (2) Risikokategorien laut Basel II⁴¹⁷ als Ausgangspunkt (z.B. mittels Risikoreferenzbaum anhand der Wertschöpfungskette, welche auf Prozesse und Projekte umgelegt werden): Diese werden mit Prozessen aller Fachbereiche verbunden d.h. wo kommen welche Risiken in den Prozessen vor. (3) Ausgangspunkt sind - im ersten Schritt (a) - alle Bankprozesse; (b) Erstellung einer Matrix von Risiken und Prozessen; (c) Risiken werden vorab

⁴¹⁷ Diese Risikokategorien wurden im Basel Regelwerk für eine regulatorische Risikobetrachtung bzw. Risikokategorisierung vordefiniert; Vgl. hierzu BIZ, 2004, S. 340 f.

(überschlagsmässig) bewertet; und (d) Prozesse, bei welchen Risiken hoch sind, sind Ausgangspunkt für ein OpRisk Assessment.

POS 4.A.2.

„Wer sollte in diesen Prozess eingebunden werden?“

Die folgenden Personen bzw. Abteilungen sollten in Teile bzw. den gesamten Risikomanagementprozess, welcher die OpRisk Ablauforganisation in Banken darstellt, eingebunden werden: (1) Fachbereiche bzw. Geschäftsprozessverantwortliche (dabei sollten sie für ca. 10,00 Prozent der Arbeitszeit offiziell für OpRisk Themen frei- bzw. abgestellt werden); (2) Zentrale OpRisk Einheit; (3) Interne Revision (jedoch ist eine passive Rolle - besonders bei Workshops und dem eigentlichen Risk Assessment – der Internen Revision ratsam (da sie “nur“ eine Kontrollrolle im OpRisk Management inne hat z.B. OpRisiken, welche bei Prüfungen der Internen Revision identifiziert werden, sollten an den jeweiligen Fachbereich bzw. zentrale OpRisk Einheit gemeldet werden)); (4) Compliance; (5) ORG/IT; (6) IKS Verantwortliche; (7) Rechtsabteilung; (8) HR; (9) Back-Office; (10) Vorstand (z.B. mittels Berichterstattung im OpRisk Komitee); (11) Aufsichtsrat; und (12) Externe Stakeholder (durch Offenlegungspflichten).

POS 4.A.3.

„Wer sollte für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte verantwortlich sein?“

Grundsätzlich sind die Fachbereiche für die einzelnen Prozessschritte verantwortlich; die zentrale OpRisk Einheit übernimmt dabei lediglich eine Unterstützungs-, Koordinations- und Überwachungsfunktion (z.B. bringt die richtigen Leute an den Tisch, unterstützt mit adäquaten OpRisk Methoden, unterstützt im Berichtswesen, etc.) und kontrolliert, dass einzelne Prozessschritte fachlich korrekt (Überwachung der Plausibilität und Qualität der Resultate der einzelnen Prozessschritte) bzw. in der vorgegebenen Frequenz ausgeführt werden.

POS 4.A.4.

„Wie oft bzw. wann sollte der Risikomanagementprozess durchlaufen werden?“

Prinzipiell ist der OpRisk Managementprozess ein laufender Prozess, da einzelne Prozessschritte täglich, wöchentlich und jährlich durchgeführt bzw. ausgeführt wer-

den (z.B. Schadensfalldatenbank, Zugriffskontrolle, Ad-hoc Information an Vorstand aufgrund signifikantem Schadensfall als tägliche Aktivitäten, monatliches OpRisk Reporting, etc.). Jedoch sollte grundsätzlich ein vollumfängliches OpRisk Assessment pro Fachbereich - inklusive den darunter aufgehängten Projekten - mindestens einmal jährlich durchgeführt werden (bei hohem OpRisk Reifungsgrad der Bank kann diese Frist auf zwei Jahre verlängert werden) und unterjährig aber auch anlassbezogen (z.B. bei (neuartigen) signifikanten Schadensfällen, neuen Produkten, Dienstleistungen, etc.).

POS 4.A.5.

„Welche Methoden zu den einzelnen Prozessschritten sind Ihrer Ansicht nach am effektivsten? Welche Punkte sind bei den einzelnen Prozessschritten zu beachten bzw. welche Faktoren spielen dabei die grösste Rolle?“

1. Prozessschritt: Identifikation/Analyse von Risiken

Die effektivsten Methoden sind:

(1) Persönliche Risk Assessment Workshops (Weitere Möglichkeit bei hohem OpRisk Reifegrad der Bank: Veranstaltung eines Einführungs-Workshops, gefolgt von einer bilateralen Ausarbeitung in den Fachbereichen und anschliessend ein erneutes persönliches Treffen): (a) Prozessorientiertes OpRisk Assessment; (b) Erstellung eines Risikoreferenzbaums anhand der Wertschöpfungskette, welcher auf Prozesse und Projekte umgelegt wird; und (c) Verwendung eines standardisierten Internen Kontrollsystems als Risikoidentifikationsmethode; (2) Risikoidentifikation mittels der Schadensfalldatenbanken; und (3) OpRisk Fragebögen für Risk Owner.

Die bedeutendsten Faktoren sind:

(1) Persönliche Einbindung der richtigen Geschäftsprozessverantwortlichen, welche folgende Eigenschaften besitzen: Verständnis die Risiken zu erkennen (Risk Awareness), unternehmensinterne und -externe Erfahrung (Prozesswissen) im jeweiligen Fachbereich, Berechtigung die Risiken aufzuzeigen, OpRisk Methodenkenntnis; (2) Ziele und erwartete Ergebnisse des OpRisk Managementprozess sind klar definiert; (3) Gemeinsames Risikoverständnis; und (4) Motivation des Fachbereiches, das OpRisk Management zu unterstützen.

2. Prozessschritt: Beurteilung von Risiken

Die effektivsten Methoden sind:

Eine Risikomessung basierend auf einer qualitativen Methode, welche (sich) auf/an quantitativen Kriterien beruht (orientiert). Rein quantitative Methoden sind begrenzt möglich, schwer abschätzbar und nicht greifbar. Nur interne Modelle (z.B. Advanced Measurement Approach im Basel II Regelwerk) ermöglichen realistische Quantifizierungen der Risiken (diese sind besonders für den Vorstand interessant z.B. Auswirkungen auf Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Eigenmittelerfordernis, etc.).

Die bedeutendsten Faktoren sind:

(1) Breites fachliches und prozessuales Wissen der Fachbereichsteilnehmer; (2) Objektives Risikoeinschätzungsvermögen bzw. Risikoauswirkungen nach 3-stufiger Risikosicht: (a) Ausblenden von "Ich habe schon etwas dagegen unternommen"; (b) Risikobeurteilung mit bereits getätigten Massnahmen; und (c) Risikobeurteilung mit bereits geplanten Massnahmen; (3) Fähigkeit zur Abschätzung von Relationen und Extrem(sschadens)fällen; (4) Durchführung von Plausibilitätschecks (mittels externer und interner Schadensfalldatenbank und Szenarienanalyse mit Expertenschätzungen) während/nach der Risikomessung. Hierzu muss die zentrale Schadensfalldatenbank immer aktuell und vollständig sein (inklusive richtiger Klassifizierung der Risiken); und (5) Richtige und laufende Einschätzung der Gefahrenlage bzw. Risikoprofile der Risiken.

3. Prozessschritt: Steuerung von Risiken

Die effektivsten Methoden (je OpRisk Faktor) sind:

OpRisk Faktor Individuen:

Abhängig von kulturellen Gegebenheiten, mittels (1) Unternehmenskultur (bzw. Risikokultur bzw. Risk-Awareness Kultur); (2) Bankinternes Ziel Mitarbeiter mit - im Sinnes des Unternehmens - intrinsischer Motivation zu beschäftigen (der ursprüngliche Ansatzpunkt ist dabei bereits eine richtige und konstruktive Personalauswahl); (3) Anreizsysteme (z.B. Bonuszahlungen, etc.); (4) Schulungen; (5) Vorgaben und Zielvereinbarungen (Management by objectives); bis hin zu einer Steuerung mittels (6) direkten Kontrollen (in einem gesunden Ausmass) und Key Performance Indicators.

OpRisk Faktor Prozesse:

(1) (Ex post) Prozesskontrollen mittels z.B. IKS, durch Prozessverantwortliche, etc.; (2) regelmässige Audits durch Interne Revision; (3) Klar definierte Verantwortlichkeiten in allen Bereichen des Unternehmens; und (4) Dokumentation von Kontrollen (z.B. Kontrolllisten, etc.).

OpRisk Faktor Systeme:

(1) Einhaltung von bankinternen und -externen IT-Standards, Normen und regulatorischen Anforderungen; (2) Gut ausgebildetes und laufend geschultes IT-Personal; (3) Key Risk Indicators für IT-Systemen; und (4) Laufende IT-Audits durch interne und externe Mitarbeiter bzw. Prüfer des eigenen IT-Systems oder des IT-Providers.

OpRisk Faktor Extern:

(1) Business Contingency Management mit Szenarien; (2) Krisen- und Notfallplanung bzw. -übungen; (3) Laufendes Umfeldscreening des gesamten bankexternen Umfelds (z.B. Wettbewerber, Politik, wirtschaftliche Entwicklungen, Kunden, Technologie, etc.) - dient zur vorzeitigen bzw. rechtzeitigen Risikoidentifikation und bietet zeitlichen Handlungsspielraum; und (4) Gezielte und effektive Kontrollen bzw. Vorkehrungen bei z.B. externem Betrug, Versicherungen, etc.

Die bedeutendsten Faktoren sind:

(1) Steuerung muss vom jeweiligen Fachbereich festgelegt werden; (2) Kosten/Nutzen optimierte Steuerung; (3) Effektive Risikosteuerung als ein Mix von Kultur und Verantwortung; (4) Massnahmen finden in der Unternehmensplanung ihre Berücksichtigung (z.B. Budget, etc.); (5) Zentrale OpRisk Einheit, IT, Compliance, HR und Interne Revision als Unterstützung in der Massnahmendefinition; und (6) Wissen über Richtigkeit bzw. Effektivität der Steuerungsmassnahmen.

4. Prozessschritt: Reporting und Überwachung von Risiken

Die effektivsten Methoden (je Teilschritt des Risikomanagementprozesses) sind:

Teilschritt Reporting:

(1) Periodisches monatliches, vierteljährliches, jährliches und ad-hoc Reporting an Fachbereichs- bzw. Geschäftsprozessverantwortliche, Vorstand (z.B. im OpRisk Komitee, etc.) und Aufsichtsrat; und (2) Konsolidiertes und Einzelfall-Reporting mit

Auswirkungen (z.B. Gewinn- und Verlustrechnung, etc.) mittels Verwendung von technisch-automatisierten Dashboards.

Teilschritt Überwachung:

(1) Beobachtung des Risikoverlaufs: Man beobachtet dabei, ob und wie oft (gesteuerte) Risiken (wieder) auftreten; (2) Systematische Kontrolle und Wirksamkeitsmessung der Steuerungsmassnahmen durch Fachbereiche, zentrale OpRisk Einheit (Methodenseitig), Interne Revision, Wirtschaftsprüfer und Bankaufsicht; (3) Überwachung durch Key Risk Indicators und Internes Kontrollsystem; (4) Gegenüberstellung von Risikoidentifikation und Massnahmen (Massnahmenmanagement); und (5) OpRisk-Arbeitsgruppen mit zentraler OpRisk Einheit, Fachbereichen, Interne Revision und ggf. ORG/IT, welche über neue Massnahmen und später über deren Wirksamkeit beraten.

Die bedeutendsten Faktoren (je Teilschritt des Risikomanagementprozesses) sind:

Teilschritt Reporting:

(1) Persönliches, aktuelles, zeitnahes und adressaten-adäquates Reporting an Fachbereiche und Unternehmensführung (Vorstand und Aufsichtsrat); (2) Verständliche und vereinfachte schriftliche und visuelle Darstellungen, welche sich auf das wesentliche je Adressatenkreis konzentrieren; (3) Transparentes und offenes Reporting, d.h. es herrscht das Motto: Alles muss auf den Tisch, nicht erst wenn es zu spät ist und nicht nur anlassbezogen; und (4) Reporting sollte nicht zu quantitativ aufgebaut sein (z.B. wesentliche Risiken/Schadensfälle inklusive Vorschläge zu Steuerungsmassnahmen mit Relationen zu gesamter Geschäftstätigkeit der Bank).

Teilschritt Überwachung:

(1) Zeitnahes Überwachen des Risikoprofils bzw. der Wirksamkeit der Steuerungsmassnahmen; (2) Gut beschriebene, geregelte und bekannte Kontrollschritte und Revisionen zur Einhaltung der Kontrollen; und (3) Diskussion bzw. Evaluierung der Wirksamkeit der Risikosteuerungsmassnahmen bereits im Zuge des OpRisk Assessments.

Exkurs zu dieser Fragestellung:

Massnahme zur Wahrnehmung von Verantwortung im OpRisk Management

OpRisk Verantwortliche müssen selbst (in z.B. Risk Assessment und OpRisk Komitee) vortragen; Verantwortliche übernehmen infolgedessen (mehr) Verantwortung. Zudem unterstützt diese Methode, das Commitment der Belegschaft zur OpRisk Verantwortung zu stärken.

3.3.2.2.4. Angaben zur OpRisk Aufbauorganisation

Teil A - Angaben zur OpRisk Governancestruktur

POS 5.A.1.

„Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte der Aufsichtsrat übernehmen?“

Im Folgenden werden die wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgezählt: (1) OpRisk Berichtsempfänger - trägt OpRisk Verantwortung der Bank im grossen Rahmen auf Aufsichtsratsebene mit; (2) Bereitstellung von Ressourcen (Finanzieller und personeller Natur); (3) (OpRisk-) Risikokultur-Manager; (4) Überwachung des Vorstandes, ob dieser OpRisk Tätigkeiten wahrnimmt; (5) Aktive Überwachung der Risikosituation (Linien- und projektbezogene Themenstellungen) durch Einforderung persönlicher und schriftlicher Präsentation (z.B. in Aufsichtsratssitzungen) von Risikoberichten (zu z.B. grossen und bedeutenden (Kategorisierungen von Schadensfällen werden ex ante festgelegt) Schadensfällen) durch Risikoverantwortliche; (6) Kenntnisnahme von OpRisk Risikostrategie bzw. bedeutender Risikosteuerungsmassnahmen, sowie (Letzt-) Verantwortlichkeit für effektive und effiziente IKS-Funktionalität; und (7) Aufsichtsrat soll eine bankexterne Sicht zu OpRisiken (z.B. wirtschaftliche Entwicklungen, Wettbewerbsumfeld, etc.) in die Bank einbringen.

POS 5.A.2.

„Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte der Vorstand bzw. CRO übernehmen?“

Zu den wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehören: (1) Berichtsempfänger; (2) Bereitstellung und Sponsor von Ressourcen und Projekten (Finanzieller und

personeller Natur); (3) Gesamt- und Hauptverantwortung im OpRisk Bereich und dessen Management; (4) Beschliesst und verantwortet OpRisk Risikostrategie, Prinzipien, Ziele, Massnahmen und deren Umsetzung; (5) Risikoallokation und -limitierung; (6) Berichtet dem Aufsichtsrat zu OpRisiken Themenstellungen; (7) Träger von Verantwortung, wenn Risiken schlagend werden; (8) OpRisk Risikokultur Manager; (9) Definition von Verbesserungsvorschlägen und committet sich zu Steuerungsmassnahmen; (10) Letztverantwortlicher Bankmitarbeiter, damit alle OpRisk Themenstellungen und Bestandteile ordnungsgemäss (aus fachlicher und regulatorischer Sicht) ausgeführt werden; und (11) Unabhängiges Agieren von Geschäftsstrategie (der für das Risikomanagement verantwortliche Vorstand muss seine Marktfolgeverantwortung halten und darf sich nicht dem Druck der Marktseite beugen).

POS 5.A.3.

„Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte das OpRisk Management (bzw. die zentrale OpRisk Einheit) übernehmen?“

Im Folgenden werden die wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgezählt: (1) Methodenhoheit und deren Validierung bzw. Entwicklung; (2) Zentrale OpRisk Steuerungsfunktion; (3) Planungs- und Koordinationsfunktion u.a. für Fachbereiche und Vorstand; (4) OpRisk Reportingfunktion (aggregiert OpRisk Meldungen der einzelnen OpRisk Verantwortlichen in den Fachbereichen); (5) Kontrolliert, ob alle Teilschritte des OpRisk Managementprozesses in Frequenz und mit den vorgegebenen Methoden bzw. Instrumenten und Parametern durchgeführt werden; (6) Führt Stress-tests und Szenarienrechnungen durch und stellt OpRisk Risikotragfähigkeitsrechnung auf (in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der Gesamtbankrisikosteuerung); (7) Durchführung bzw. Organisation von OpRisk Schulungen bzw. bewusstseinsbildenden Massnahmen; (8) Ansprechstelle für Schadensfälle und deren Dokumentation (Schadensfall-Datenbank Administrator); (9) Tracking bzw. Trigger-Funktion für OpRisk Steuerungsmassnahmen (bzw. der Kontrolle, ob diese Massnahmen wirksam sind; dies geschieht in Zusammenarbeit mit der Internen Revision, welche dafür hauptverantwortlich ist) und Aktualität der OpRisk Risikostrategie, Prinzipien und Ziele; (10) Eigenmittelerfordernis-Berechnung für OpRisiken; (11) Klammerung aller OpRisk Themenstellen bankenweit - vermittelt dadurch dem Vorstand und Aufsichtsrat das Big Picture des OpRisk Managements der Bank; und (12) Supervisor, ob regulatorische OpRisk Anforderung eingehalten werden.

POS 5.A.4.

„Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte der Fachbereich OpRisk Owner bzw. Manager übernehmen?“

Zu den wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehören: (1) Hauptverantwortlicher im OpRisk Managementprozess für das operative Durchführen bzw. Umsetzen (übernimmt dadurch Führungsverantwortung und ist somit für die korrekte OpRisk Risikoidentifikation und -messung, Definition von adäquaten OpRisk Steuerungsmassnahmen inklusive der Kontrolle der Wirksamkeit der gesetzten Massnahmen (zusammen mit der Internen Revision) und Zulieferung bzw. Meldung von OpRisk Zahlen für die konsolidierte Berichterstattung der zentralen OpRisk Einheit); (2) Im Fachbereich passiert das eigentliche OpRisk Management in Banken (dies begründet die dezentrale Organisation des OpRisk Managements in Banken; die zentrale OpRisk Einheit agiert daher "nur" als zentrale Planungs- und Koordinationsstelle); (3) Einmeldung von Schadensfällen in die Schadensfalldatenbank; (4) Ideengeber für Verbesserungsvorschläge im OpRisk Bereich (z.B. Methoden, Instrumente, IKS, etc.); (5) Übernahme von festgeschriebenen IKS-Verantwortlichkeiten; und (6) Laufende Beobachtung und Analyse der OpRisiken in deren Fachbereich, d.h. kontinuierliche Aufnahme des Risikoprofils der existierenden OpRisiken.

POS 5.A.5.

„Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollten das Controlling / Regulatorische Meldewesen übernehmen?“

Im Folgenden werden die wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten beider organisatorischer Einheiten aufgezählt:

Controlling:

Zu den wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehören: (1) Unterstützender Berichterstatter über die Big-Picture Risikosituation aller Risikoarten der Bank; (2) Unterstützung im bankweiten Budget- bzw. Risikokapitalallokationsprozess; und (3) Zulieferung von Parametern bzw. Daten (z.B. Bruttoerträge der einzelnen Geschäftsbereiche, etc.) für die Eigenmittelerfordernis-Berechnung (welche von zentraler OpRisk Einheiten erstellt wird).

Regulatorische Meldewesen:

Die wichtigste Aufgabe und Verantwortlichkeit ist: Regulatorische Meldung von OpRisk relevanter Meldedaten an nationale bzw. ggf. internationale Aufsichtsbehörden (z.B. Eigenmittelerfordernis aus OpRisiken, Verlustdaten; etc.).

POS 5.A.6.

„Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte die Interne Revision übernehmen?“

Zu den wichtigsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehören: (1) Unabhängige und permanente Prüfinstanz bzw. Revisions- bzw. Kontrollfunktion, ob OpRisk Methoden, Prozesse, Instrumente, etc. und das IKS, bankinterne (Unternehmensrichtlinien) und bankexterne (regulatorische Anforderungen) Vorgaben ordnungsgemäss eingehalten werden (aus fachlichen und organisatorischen Aspekten) und entsprechend wirksam bzw. gewinnbringend für die Bank sind (die Interne Revision soll dabei darauf achten, dass der OpRisk Managementprozess effizient und effektiv ist); (2) Permanenter Informationsaustausch zu OpRisk Themen und Schadensfällen mit den Fachbereichen und der zentralen OpRisk Einheit; (3) Verantwortung für Prüfung, ob OpRisk Steuerungsmassnahmen eingehalten werden bzw. ob diese wirksam sind (d.h. Risikomindernd bzw. -verhindernd wirken); (4) Berichterstattung aller Tätigkeiten, Beanstandungen und Auffälligkeiten bezüglich OpRisiken an den Vorstand und die zentrale OpRisk Einheit (von dort gelangen relevante Informationen bzw. Aufgaben an die jeweiligen Fachbereiche); und (5) Informationsweitergabe an zentrale OpRisk Einheit bzgl. identifizierte Risiken bzw. Risikopotentiale bei deren täglichen Arbeit bzw. bankinternen Prüfungen.

Teil B - Angaben zu OpRisk Gremien

POS 5.B.1.

„Welche OpRisk Gremien sollten installiert werden?“⁴¹⁸

Folgende OpRisk Gremien sollten installiert werden: (1) OpRisk Komitee (bzw. OpRisk als Teil des allgemeinen Risk Komitees); (2) Portfoliomanagement als Gre-

⁴¹⁸ Die in der POS 5.B.1. festgeschriebene Nummerierung für die einzelnen OpRisk Gremien agiert als Index für die folgenden drei Fragestellungen (d.h. POS 5.B.2., POS 5.B.3. und POS 5.B.4), welcher somit die Antworten aller vier Fragestellungen verbinden soll.

mium für Projektrisiken; (3) Unternehmensweite OpRisk Klausur (mit allen Länder- bzw. Unternehmenseinheiten); (4) Fachspezifische Unter-Komitees des OpRisk Komitees: (4.1.) Fraud Komitee (Internal und External Fraud); (4.2.) Security Komitee; und (4.3.) (OpRisk-) Gremium für Einführung neuer Produkte.

POS 5.B.2.

„Wer sollte diese veranstalten und wer sollte an diesen Gremien teilnehmen?“

Im Folgenden wird dargelegt, wer diese Gremien veranstalten bzw. an diesen teilnehmen soll: (1) *Veranstalter*: CRO; *Teilnehmer*: Gesamtvorstand, zentrale OpRisk Einheit, Risikofachbereiche, alle Fachbereiche (Risk Owner), ORG/IT, Facility Management, HR, Interne Revision, Rechtsabteilung, Compliance; (2) *Veranstalter*: Portfoliomanagement; *Teilnehmer*: CRO, Portfoliomanagement, zentrale OpRisk Einheit, Programm- bzw. Projektleiter, Interne Revision, Externe Mitarbeiter, ggf. ORG/IT, Facility Management, Rechtsabteilung, Compliance, HR; (3) *Veranstalter*: Zentraler CRO; *Teilnehmer*: Gesamtvorstand, lokale Risikovorstände bzw. Geschäftsleiter, zentrale und lokale OpRisk Einheiten bzw. Verantwortliche, zentrale Risikofachbereiche, Interne Revision ggf. zentrale ORG/IT, Facility Management, HR, Rechtsabteilung, Compliance; (4) (4.1.) *Veranstalter*: Zentrale OpRisk Einheit; *Teilnehmer*: Fachbereiche (Risk Owner) insbesondere Front-Office Abteilungen, Interne Revision, ggf. ORG/IT; (4.2.) *Veranstalter*: ORG/IT und Facility Management; *Teilnehmer*: ORG/IT, Facility Management, zentrale OpRisk Einheit; und (4.3.) *Veranstalter*: Fachbereich, welcher das neue Produkt initiiert; *Teilnehmer*: Alle Fachbereiche, welche in Prozesse - im Zusammenhang mit dem neuen Produkt - inkludiert sind, zentrale OpRisk Einheit, Interne Revision, Rechtsabteilung, Compliance, ORG/IT, Accounting, Controlling, ggf. HR.

POS 5.B.3.

„Welche (regulären) Traktandenlisten sollten in diesen Gremien besprochen werden?“

Im Folgenden wird die (reguläre) Traktandenliste dieser Gremien dargelegt: (1) (a) OpRisk Situation: Was ist seit dem letzten Komitee passiert?; Aktuelle Schadensfälle (bankintern bzw. -extern) und deren bankinterne(n) Auswirkungen und Bedeutung bzw. daraus abzuleitende Massnahmen; Veränderung von Risiko- und Bedrohungs-

situation; Veränderung im regulatorischen Umfeld; Wo besteht offener Handlungsbedarf bzgl. Steuerungsmassnahmen?; Definition bzw. Kontrolle von Risiko-Limiten; (b) Reguläres Reporting; (c) Pendenzenliste inklusive laufender Überwachung von Steuerungsmassnahmen (z.B. ob diese gesetzt wurden, ob und inwieweit diese wirken, etc.); und (d) Projekte und Weiterentwicklungen im OpRisk Bereich bzw. in der Bank, welche das OpRisk Management und das IKS betreffen; (2) (a) Was sind die grössten Risikotreiber in den bestehenden Programmen bzw. Projekten?; (b) Pendenzenliste; und (c) Definition von nötigen OpRisk Steuerungsmassnahmen und deren Wirkungskontrolle; (3) (a) Erfahrungswerte aus dem letzten Jahr; (b) Schwachstellen in den einzelnen Prozessschritten; (c) Trends (bankintern und -extern) im Bereich OpRisk (anhand z.B. Risikolandkarte); und (d) geplante Projekte, Umstrukturierung etc., welche im Zusammenhang mit OpRisiken stehen; (4) (4.1.) (a) Was sind die aktuell grössten Risikotreiber im Bereich Fraud (interner und externer Betrug)?; OpRisk Situation: Was ist seit dem letzten Komitee passiert?; Aktuelle Schadensfälle (bankintern bzw. -extern) und deren bankinterne(n) Auswirkungen und Bedeutung bzw. daraus abzuleitende Massnahmen; Veränderung von Risiko- und Bedrohungssituation; Wo besteht offener Handlungsbedarf bzgl. Steuerungsmassnahmen?; und (b) Pendenzenliste inklusive laufender Überwachung von Steuerungsmassnahmen (z.B. ob diese gesetzt wurden, ob und inwieweit diese wirken, etc.); (4.2.) (a) Was sind die aktuell grössten Risikotreiber im Bereich Security?; OpRisk Situation: Was ist seit dem letzten Komitee passiert?; Aktuelle Schadensfälle (bankintern bzw. -extern) und deren bankinterne(n) Auswirkungen und Bedeutung bzw. daraus abzuleitende Massnahmen; Veränderung von Risiko- und Bedrohungssituation; Wo besteht offener Handlungsbedarf bzgl. Steuerungsmassnahmen?; und (b) Pendenzenliste inklusive laufender Überwachung von Steuerungsmassnahmen (z.B. ob diese gesetzt wurden, ob und inwieweit diese wirken, etc.); und (4.3.) Identifikation, welche Risiken mit diesem Produkt verbunden sind und wie kann man diese steuern bzw. wer ist für diese Steuerung verantwortlich. Hierbei besonders wichtig: Zentrale OpRisk Einheit hat Veto-Recht bei der Einführung (z.B. kann spätere Einführung erzwingen bzw. Einführung aufgrund eines zu hohen Risikoprofils (trotz Mitigationsmassnahmen) ablehnen).

POS 5.B.4.

„Wie oft sollten diese Gremien pro Jahr tagen?“

Im Folgenden wird dargelegt, wie oft diese Gremien tagen sollten: (1) Quartalsweise (bei gegebenen Anlass (z.B. grosse Schadensfälle, Unternehmerische Schräglagen, Wirtschafts- und Finanzkrisen, etc.) kann diese Periodisierung auf ein Monat verkürzt werden); (2) Quartalsweise (z.B. im Zuge des Programm- bzw. Projekt-Lenkungsausschusses); (3) Jährlich; (4) (4.1.) Quartalsweise; (4.2.) Quartalsweise; und (4.3.) Anlassbezogen, bei bzw. vor jeder Produkteinführung.

3.3.2.2.5. Angaben zu OpRisk Tools / Bewusstseinsbildung / Dokumentation

Teil A - OpRisk Tools

POS 6.A.1.

„Sollten Notfallübungen bzw. -planungen (inkl. Kommunikationslinien) durchgeführt werden? Wenn ja, wie oft sollten diese durchgeführt werden und wie sollten diese Notfallübungen bzw. -planungen aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten/Teilnehmer)? Wie sollten diese vom OpRisk Management berücksichtigt werden?“

Die Durchführung von Notfallübungen bzw. -planungen (inklusive Kommunikationslinien) ist essentiell und für die relevanten bzw. bedeutendsten OpRisiken (in Abhängigkeit der Kritikalität der Geschäftsprozesse, anhand z.B. welche Prozesse sind für die Gewährung des Geschäftsbetriebs der Bank essentiell) einmal jährlich durchzuführen (3-stufiges Vorgehen: z.B. Standortwechsel (1) Reine Besprechung, was zu tun bzw. organisieren ist; (2) Wechsel zum Notfallstandort wird durchgeführt; und (3) Es wird am Notfallstandort z.B. zwei Tage gearbeitet (Echtbetrieb)). Der Fachbereich bzw. Risk Owner (als Verantwortlicher für diese Steuerungsmassnahme) definiert Notfallübungen bzw. -planungen (inklusive Kommunikationslinien) und organisiert bzw. leitet deren operative Durchführung bzw. Durchführungsfrequenz (Ex ante sollte eine Guideline bzw. Unternehmensrichtlinie als Verhaltensanleitung für alle Beteiligten aufgestellt werden). Dabei sollten - neben dem durchzuspielenden Notfalltest - Notfalldokumentationen inklusive klar und eindeutig definierter Kommunikationslinien - für Extrembeispiele z.B. ungeplanter Standortwechsel aufgrund Brand und weitere bankexterne Notfallbeispiele - festgeschrieben werden. Nach Durchführung müssen Ergebnisse bzw. Erkenntnisse (Einfluss auf Geschäftstätigkeit, wie z.B. Einschränk-

kungen auf den Zahlungsverkehr der Bank, etc.) und daraus abgeleitete Risikosteuerungsmassnahmen besprochen und dokumentiert (entsprechende Anpassung der Guideline bzw. Unternehmensrichtlinie z.B. Aufzeigen und Berücksichtigung (mit Steuerungsmassnahmen) von Schwachstellen, etc.) bzw. weiterbehandelt werden. Je nach Notfall sollten relevante Fachbereiche eingebunden werden, z.B. IT, Facility Management, Brandschutzbeauftragte, etc. Das Business Contingency Management bzw. die zentrale OpRisk Einheit - als Koordinations- und Triggerstelle für Notfallübungen bzw. -planungen (inklusive Kommunikationslinien) - stellen sicher, dass eine fachlich adäquate Durchführung in der vorgegebenen Frequenz gegeben ist. Diese Massnahmen stellen präventive Steuerungsmassnahmen dar, die zudem risikobewusstseinsfördernd und in diesem Zusammenhang als präventive Massnahmen (zur Risikominderung) wirken und den Verlust im tatsächlich eintretenden Schadensfall verringern sollen (Instinkttraining).

Exkurs zu dieser Fragestellung:

Rolle des OpRisk Managements bei Neuerung bzw. Änderung im Unternehmen

Die Berücksichtigung von OpRisk relevanten Themenstellungen bei gravierenden Neuerungen bzw. Änderungen, wie z.B. Markteintritte, neuartige Produkte, Prozessänderungen und IT Systeme, etc. ist zwingend notwendig (grösstmögliche Einbindung des OpRisk Managements inklusive relevantem Mitspracherecht).

POS 6.A.2.

„Sollten Stresstests bzw. Simulationen/Szenarien durchgeführt werden? Wenn ja, wie oft sollten diese durchgeführt werden und wie sollten diese Stresstests bzw. Simulationen/Szenarien aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten/Teilnehmer)? Wie sollten diese vom OpRisk Management berücksichtigt werden?“

Die Durchführung von Stresstests bzw. Simulationen/Szenarien ist als sehr bedeutendes Tool im OpRisk Management zu sehen. Stresstests bzw. Simulationen/Szenarien stellen Risikosteuerungs-, Risikomessungs- und Bewertungsmethoden zur Risikofrüherkennung dar. Hierzu werden Extremfälle z.B. extremer Anstieg (Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Schadenshöhe) an Internal bzw. External Fraud, Abwanderung von mehreren Mitarbeitern in bestimmten bzw. bedeutenden Bereichen, etc. angenommen. Dabei sind die Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit,

Gewinn- und Verlustrechnung, Eigenmittelerfordernis, Budget- bzw. Kostenposition, etc. zu eruieren und mit nötigen Steuerungsmassnahmen (z.B. Anpassung Budgetierung, Erhöhung Eigenmittelausstattung, etc.) weiterzubehandeln. Es sind alle Fachbereiche einzubinden, welche zur Definition eines fachlich korrekten bzw. realistischen Stresstests bzw. Simulation/Szenario benötigt werden (z.B. ORG/IT, operative Kreditrisikomanagement, zentrale OpRisk Einheit, etc.). Die Zentrale OpRisk Einheit agiert in diesem Zusammenhang als Koordinations- und Triggerstelle für den fachlich zuständigen Fachbereich des Stresstests bzw. Simulation/Szenario, welcher als Verantwortlicher bzw. Organisator auftritt. Die Berücksichtigung von bereits eingetretenen Schadensfällen bzw. Extremfällen aus bankinternem bzw. -externem Umfeld bilden dabei die Grundlage und bieten den Ausgangspunkt für noch nicht eingetretene, aber mögliche OpRisiken. Grundsätzlich existieren unterschiedliche Stresstestmethoden bzw. -szenarien für unterschiedliche OpRisk Faktoren (hierbei ist eine periodische und anlassbezogene Durchführung notwendig): (1) Monatlich im Rahmen der Risikotragfähigkeitsrechnung bzw. halbjährlich im Rahmen des Gesamtbankrisikostresstests (Eigenmittelerfordernis Stresstest bzw. Simulation/Szenario); und (2) Qualitativer Stresstest bzw. Simulation/Szenario für z.B. Mitarbeiterausfall, überdurchschnittlicher Datenverkehr bzw. Überlastungen am/des Datenserver(s), überdurchschnittliche Mehrarbeit für einzelnen Abteilungen (z.B. Meldewesen zu bedeutenden Meldestichtagen), etc.

POS 6.A.3.

„Sollte ein IKS (Internes Kontrollsystem) inkl. Erstellung/Überprüfung von (revisions-sicheren) Dokumentationsnachweisen installiert werden? Wenn ja, wie sollte dieses IKS aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten)? Wie sollte dieses im OpRisk Management berücksichtigt werden?“

Die Installation eines Internen Kontrollsystems ist in Banken essentiell und stellt als Parallelprozess zum OpRisk Managementprozess eine Präventivmassnahme dar bzw. dient zur Bewusstseinssteigerung. Die Verlinkung von IKS und OpRisiken bzw. Prozessen muss als bankinternes Ziel definiert sein (dies findet in der Risikoidentifikation statt; dabei liefert das IKS Input für das OpRisk Management und vice-versa, d.h. das IKS muss u.a. Risiken identifizieren können). Die operativen und Management Kontrollen (inklusive der Verantwortlichkeiten für diese Kontrollen bzw. der zentrale IKS-Verantwortliche) müssen beschrieben sein und die Durchführung der Ma-

nagementkontrollen (inklusive dem Ergebnis der Kontrolle) dokumentiert werden. Es muss u.a. nachgewiesen bzw. dokumentiert werden, dass die Überprüfungen durchgeführt werden. Hierbei ist ein risikoorientiertes Scoping für IKS notwendig (Es stellt sich die Frage: Für welche Risikokategorien und Kontrollen (Kontroll-Level: IT-, Prozess- und unternehmensübergreifende Kontrollen) mache ich das?) Zudem ist ein(e) quantitative(s) und qualitative(s) Vorgehen bzw. Denkweise im IKS notwendig: (1) Quantitatives Vorgehen: Welche Prozesse haben die grössten Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung (d.h. rechnungslegungsrelevante Prozesse); dies wird als IKS Standard angesehen. Eine Erweiterung auf ein (2) qualitatives Vorgehen ist jedoch notwendig: z.B. Wo ist die grösste Fehleranfälligkeit in der Bank?; Wo herrscht Kontrollen(un)wirksamkeit?; etc. Ebenso sind folgende Anforderungen an das IKS einzuhalten: (1) Management- und Ausführungsverantwortung von IKS liegen beim jeweiligen Fachbereich; (2) Umfangreiche, lückenlose, vollumfängliche IKS Erfassung (von allen risikorelevanten Prozessen) und Dokumentation; (3) Effizienzüberprüfung der Kontrollen (wenn Ineffizienz vorhanden ist, muss eine sofortige Berichterstattung und Berichtigung erfolgen); (4) Unternehmensweit gleiche und konsistente IKS-Standards (z.B. gleiche Kontrollsysteme für z.B. IT) als Erfolgsfaktoren; (5) Es sollten Standardmodelle für IKS angewandt werden z.B. COSO, ISO, etc.; und (6) Zentraler IKS Verantwortlicher sollte in einem unabhängigen Bereich situiert sein, z.B. ORG/IT, Interne Revision (Zentraler IKS-Verantwortlicher bzw. insbesondere die Interne Revision werden als bedeutendes und zentrales Kontrollorgan des IKS angesehen z.B. kontrolliert ob IKS Verantwortungen bzw. Aufgaben von den jeweiligen Mitarbeitern eingehalten werden). Zusammengefasst lautet daher das IKS-Credo: Vollständig, gelebt und nachweisbar.

Teil B - OpRisk Bewusstseinsbildung

POS 6.B.1.

„Welche Massnahmen zur Wahrnehmungsstärkung bzw. Bewusstseinsbildung von OpRisiken sollten installiert sein?“

Zentrale Massnahmen:

Massnahmen, welche zentral von u.a. der zentralen OpRisk Einheit ausgeführt bzw. organisiert werden, sind: (1) OpRisk Schulungen; (2) Workshops und Trainings (Schwerpunkte: Konkrete OpRisiken aufzeigen (z.B. aus Schadensfalldatenbank),

mögliche Auswirkungen dieser OpRisiken aufzeigen, etc., d.h. Weg von der Theorie, hin zur praxisnahen Sicht); (3) Newsletter; (4) (Online-) Self-Learning Programme; (5) OpRisk Unternehmensrichtlinien zu bestimmten Themen wie z.B. Internal Fraud; OpRisk Veranstaltungen für alle bzw. spezielle Bereiche des Unternehmens zu bestimmten OpRisk Themen (Schwerpunktaktionen); und (6) Spezielle Massnahmen wie z.B. Kontroll-Mails (z.B. Mail mit vorgetäuschem Virus mit Hinweis, wie vorzugehen ist), um zu überprüfen, ob Mitarbeiter solche OpRisiken wahrnehmen und vorgegebene Steuerungsmassnahmen richtig setzen bzw. durchführen.

Dezentrale Massnahmen:

Eine dezentrale Massnahme ist: Durchführung von Dialogen und Schulungen zu OpRisiken (z.B. Definition von OpRisiken, aktuelle Schadensfälle, installierte OpRisk Steuerungsmassnahmen, etc.) mit Mitarbeitern einzelner Fachbereiche, welche von den Teamleitern bzw. Risk Ownern selbst geführt werden.

POS 6.B.2.

„Wie oft sollten Mitarbeiter über OpRisiken informiert (z.B. bei Unternehmenseintritt) und geschult (in Form von Schulungen und OpRisk Workshops) werden und wie sollten diese Massnahmen zur OpRisk Steuerung aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten/Teilnehmer)?“

Eine erste und umfangreiche Schulung wird beim Unternehmenseintritt des Mitarbeiters durchgeführt. Anschliessend erfolgen anlassbezogene und zielgruppenorientierte Schulungen, Trainings und Workshops, jedoch muss mindestens alle 1,00 bis 1,50 Jahre eine allgemeine Auffrischung zu OpRisiken (es ist ebenfalls möglich, einen (Online) OpRisk Test mit den Mitarbeitern durchzuführen; wer diesen Test nicht erfolgreich absolviert, muss eine weitere OpRisk Schulung besuchen) stattfinden. Die zentrale OpRisk Einheit agiert dabei als Koordinator bzw. ist für die Durchführung der Schulungen verantwortlich; Hilfestellung bzw. Sub-Koordinator ist HR (OpRisk Schulungen und Trainings müssen als fester Bestandteil des Schulungsprogramms jedes einzelnen Mitarbeiters festgeschrieben werden).

Teil C - OpRisk Dokumentation

POS 6.C.1.

„Welche Methode zur OpRisk Dokumentation (mittels z.B. interner und externer OpRisk Datenbanken) sollten verwendet werden und wie sollte diese Dokumentation aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten)?“

Eine Installation einer zentralen OpRisk Datenbank (je nach Unternehmensgrösse im Excel, Access oder als Online-Datenbank Tool; jedenfalls muss das ausgewählte Tool gut filter- und auswertbar sein) durch die zentrale OpRisk Einheit ist unbedingt notwendig. Alle im OpRisk Managementprozess beteiligten Personen bzw. alle Hierarchien der OpRisk Aufbauorganisation, z.B. Zentrale OpRisk Einheit, Risk Owner, OpRisk Komitee Teilnehmer, etc. bzw. mindestens alle OpRisk Verantwortlichen bzw. Risk Owner und Teamleiter (wenn diese nicht identisch sind) in jedem Fachbereich sollten hierauf Zugriff haben. Dabei geben die Risk Owner bzw. deren Stellvertreter und die jeweilige überstehende Führungskraft, d.h. Team-, Abteilungs- oder Bereichsleiter und ggf. weitere Instanzen z.B. Rechnungswesen, etc. die – in ihrem Fachbereich - aufgetretenen OpRisiken in die zentrale OpRisk Datenbank ein (Eingabe-Freigabe-Prozess durch Risk Owner und überstehende Führungskraft). Anschliessend ergeht eine Information an die zentrale OpRisk Einheit zur Kenntnisnahme, Plausibilitäts- bzw. Vollständigkeitskontrolle und weiteren Massnahmenplanung bzw. –umsetzung mit dem jeweiligen Fachbereich. Die zentrale OpRisk Einheit wartet bzw. administriert die zentrale OpRisk Datenbank, wertet Daten dort aus, schult zuständige OpRisk Owner für den Umgang mit der OpRisk Datenbank und bietet ihr/ihm Einzelsupport für spezielle Fragen an. Zudem stellt die zentrale OpRisk Einheit einen Vergleich zwischen dem OpRisk Berichtswesen und der OpRisk Datenbank zur Plausibilitäts- und Qualitätskontrolle (gegenüber Risk Owner und anderen (ausländischen) Unternehmenseinheiten) an.

3.3.2.2.6. Angaben zum cross-border OpRisk Management

Teil A - Cross-border Ablauforganisation

POS 7.A.1.

„Sollte für ausländische Zweigniederlassungen eine eigene bzw. länderspezifische (OpRisk-) Risikostrategie vorhanden sein? Wer sollte diese erstellen und bestätigen?“

Wie sollte sich diese (OpRisk-) Risikostrategie von der Mutterinstitution unterscheiden; wo bzw. wie sollte diese an die (OpRisk-) Risikostrategie der Mutterinstitution anknüpfen?“

Eine lokal angepasste OpRisk Risikostrategie ist zwingend notwendig (diese Anforderung resultiert daraus, dass wenn lokal andere Kunden, Geschäftsfelder, Produkte, IT-Systeme, Rechtsordnung, etc. vorherrschen, das Risikoprofil anders ist bzw. die OpRisiken an sich unterschiedlich bzw. in anderen Bereichen als bei der Mutterinstitution im Heimatmarkt zu finden sind). Diese sollte die lokalen Verhältnisse, d.h. Geschäftsstrategie, Risikoprofil bzw. -konstellation, bankinternes und -externes Umfeld, regulatorische Anforderungen, etc. berücksichtigen bzw. aus diesen Verhältnissen abgeleitet werden. Daraus ergeben sich in weiterer Folge länderspezifische Steuerungsmassnahmen, lokale Risikolandkarte, etc. Die Erstellung dieser lokalen OpRisk Risikostrategie sollte von lokalen Mitarbeitern (sie kennen lokale Gegebenheiten am Besten) in Zusammenarbeit mit der zentralen OpRisk Einheit erstellt und vom zentralen Vorstand genehmigt werden (um Commitment und Integrität mit Mutterinstitution und deren OpRisk Risikostrategie zu wahren). Die zentrale OpRisk Risikostrategie bildet dabei die Leitblanken, in welchen sich die OpRisk Risikostrategie der Zweigniederlassung bewegen darf, d.h. sie darf der Strategie der Mutterinstitution nicht widersprechen und diese nicht abschwächen; vielmehr ist die Strategie der Zweigniederlassung integrativ und als Ergänzung, Verfeinerung und/oder lokale Anpassung der zentralen OpRisk Risikostrategie (z.B. als länderspezifischer Annex für jeden Auslandsmarkt des Gesamtunternehmens) zu sehen. Ebenfalls sollte das OpRisk Handbuch der Mutterinstitution an die lokalen Gegebenheiten erweitert, ergänzt bzw. angepasst werden. Zusätzlich sollten länderspezifische OpRisk Richtlinien und/oder cross-border OpRisk Richtlinien von der Mutterinstitution und/oder Zweigniederlassung erlassen werden.

POS 7.A.2.

„Wie sollten ausländische Zweigniederlassungen in den Risikomanagementprozess der Mutterinstitution (inkl. OpRisk Tools, Bewusstseinsbildungsmassnahmen und Dokumentation) eingebunden werden? Sollten diese separat oder integrativ zu sehen sein? Wie sollten die Verantwortlichkeiten hierfür geregelt werden und welche Prozesse (z.B. Berichtslinien) sollten installiert werden?“

Hierbei ist ein separater und - wenn notwendig - den lokalen OpRisk Gegebenheiten angepasster OpRisk Managementprozess (inklusive IKS bzw. deren Dokumentation) erforderlich, d.h. lokale OpRisk Identifikation und Analyse, lokale Messung von Risiken, lokal definierte OpRisk Steuerungsmassnahmen (z.B. eigene bewusstseinsbildende Massnahmen und OpRisk Schulungen (da u.a. andere OpRisiken in der Zweigniederlassung vorherrschen), gleiche Schadensfalldatenbank (jedoch auf ausländische Zweigniederlassung filterbar bzw. auswertbar etc.)) und lokale(s) Reporting/Überwachung von OpRisiken (zusammen mit der Mutterinstitution, d.h. einmal ein separater OpRisk Report für die ausländische Zweigniederlassung; und einmal ein OpRisk Reporting bei der Mutterinstitution, in welchem die Zweigniederlassung einmal gesondert und einmal integrativ mit dem restlichen Unternehmen dargestellt wird). Der Prozessschritt Reporting bzw. das Berichtswesen stellt dabei das Bindeglied zwischen dem Risikomanagementkreislauf der Zweigniederlassung und der Mutterinstitution dar; dadurch wird der an sich separate Prozess der ausländischen Zweigniederlassung wieder integrativ mit dem Mutterinstitutionsprozess. OpRisk Methoden, Instrumente und Prozesse bzw. fachliche und organisatorische Vorgaben, sowie laufende (Vor-Ort) Unterstützung bzw. Prüfungen/Kontrollen kommen bzw. werden von der Mutterinstitution bzw. der zentralen OpRisk Einheit (Facilitator und Motivator-Rolle) durchgeführt. Hierbei muss die lokale OpRisk Aufbauorganisation bzw. Ablauforganisation (letzteres entspricht dem lokalen OpRisk Managementprozess) und deren Anbindung (über Berichtswesen bzw. Kontrollprozesse und Kontrollgremien bzw. -organe) an die Mutterinstitution bzw. die zentrale OpRisk Einheit (inklusive Aufgaben- und Verantwortungstrennung) in einem OpRisk Konzept z.B. Unternehmensrichtlinie (welche vom Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand zu genehmigen ist) niedergeschrieben werden.

Exkurs zu dieser Fragestellung:

Cross-Border OpRisiken im engeren und weiteren Sinne

Grundsätzlich kann zwischen Cross-border OpRisiken im engeren Sinne (z.B. Compliance-, Rechts- und Reputationsrisiken) und im weiteren Sinne (z.B. Risiken im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit einer Bank mittels Zweigniederlassung in einem fremden Land bzw. fremden geografischem Markt (z.B. Personalrisiken, Prozessrisiken, IT-Risiken, etc.) unterschieden werden.

Berücksichtigung von speziellen cross-border OpRisiken und Reputationsrisiken

Die Berücksichtigung spezieller cross-border Risiken, wie z.B. Cross-Border Compliance-Risiken ist notwendig: In Abhängigkeit ob ein Kundenberater in der Schweiz ist, dorthin reist oder telefoniert, ist auf eine regulatorisch-zulässige Beratung bzw. auf ein regulatorisch-zulässiges Leistungsangebot an Bankprodukten zu achten. Hierbei muss eine Determinierung des Impacts von Regulierungen durchgeführt werden, wobei die Regulierung keiner Struktur folgt und meist unmittelbaren Einfluss auf Produkte, Kunden und Geschäft bzw. Geschäftsmodell besitzt. Cross-border Compliance (Vorschriften in der Schweiz durch u.a.: VSB 08 – Vereinbarung der Sorghaltspflicht der Banken (Standesregeln); Vorgaben durch die Schweizer Bankenvereinbarung; FINMA Rundschreiben; Basisanforderungen für Banken bzgl. Compliance laut Schweizer Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen - Art. 3: Gewähr für einwandfreie Geschäftsführung; diese werden als sogenanntes "Soft-Law" bezeichnet), d.h. die Einhaltung von bestehenden und neuen bzw. veränderten regulatorischen Anforderungen muss bei der cross-border Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassung besonders berücksichtigt werden. Diese Anforderungen können im Zusammenhang mit bzw. Auswirkungen auf z.B. den Kunden, das Produktsortiment bzw. Dienstleistungen (z.B. welche dürfen bankseitig dem Kunden angeboten werden) und IT-Systeme (z.B. Sind neue (Melde-) Daten erforderlich?; Sind dies in der zentralen bzw. auch in der lokalen Einheit erforderlich?; etc.) haben. Die Frage ist, welche Rechtsordnung für das einzelne Geschäft (abhängig vom Kunden (z.B. Wohnsitz, Nationalität, von welchem Unternehmenseinheit er bankseitig betreut wird, etc.)) anwendbar ist (Recht der Mutter und/oder lokales Recht und/oder Recht des Kunden (Recht laut dessen Nationalität oder Wohnort bzw. Firmensitz)) und ob diese rechtlichen Anforderungen miteinander im Einklang sind. Outsourcing-Leistungen von z.B. Rechtsbeistand, Rechenzentrum, etc. dienen dabei als Compliance-Hilfe für Schweizer Zweigniederlassungen (grundsätzlich werden länderspezifische Anforderung als Schlüsselkompetenz betrachtet). Die Einbindung eines externen Beirats ist daher zumindest in den ersten Jahren der Gründungsphase der Zweigniederlassung zwingend notwendig. Ebenfalls muss ein Compliance-Check bei der Einführung neuer Produkte gemacht werden; hierbei ist eine umfassende technische, wirtschaftliche und rechtliche Auswirkungsanalyse erforderlich. Zudem spielt das Thema Reputation - auf den Geschäftsumfang der Zweigniederlassung gesehen - eine grössere bzw. bedeutendere Rolle; daher ist die Installation eines Reputationsrisikomanagements

nötig bzw. ratsam. Wenn die Erwartungen von Stakeholdern an die Bank nicht erfüllt werden, können Reputationsrisiken auftreten. Reputationsrisiken sind entweder Primärrisiken vorgelagert oder nicht (Beispiel: Emission von Co2 Papieren: Prinzipiell ist eine Wertpapieremission von zwei unterschiedlichen Wertpapieren gleich riskant bzw. beinhaltet die selben (operationellen) Risiken. Jedoch könnte die Emission von Wertpapieren einer Firmen mit schlechtem Umweltbewusstsein von den Anlegern bzw. der Gesellschaft als negative Geschäftspolitik der Bank interpretiert werden, wodurch Reputationsschäden für die Bank auftreten können). Daher ist neben der Notfallplanung bzw. -übung auch ein adäquates Reputationsrisikomanagement nötig (dieses kann mit der OpRisk Funktion verbunden werden: Kombiniertes OpRisk- und Reputationsrisikomanagement).

Aufbauorganisatorische Verankerung und Prozess der cross-border Risk Compliance

Eine bestimmte Abteilung bzw. Mitarbeiter einer Bank müssen sich speziell um dieses Risiko kümmern (interdisziplinärer Prozess über mehrere Abteilungen): Die Ansiedlung dieser Rolle ist in Abhängigkeit von den Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Unternehmensgröße zu determinieren, z.B. in der Compliance-Abteilung, Risk/Regulatory Management (interdisziplinäre Mitarbeiter – Kompetenzen im Bereich IT, Recht, Risk, Prozessmanagement, etc. – erforderlich), etc. Ein möglicher Prozess für (cross-border) Risk Compliance lautet wie folgt: (1) Regulierungs-Radar (Mitarbeiter informieren sich über aktuelle und neue – auf die Bank zutreffende – Regulierungen); (2) Verteilung von Informationen über neue bzw. veränderte Regulierungen innerhalb der Bank (alle betroffenen Abteilungen werden benachrichtigt); (3) Erste fachliche Analyse: Daraus werden Schätzungen zu z.B. der benötigten Implementierungszeit innerhalb der Bank (neue IT-Systeme, Prozesse, etc.) und wieviele Kunden (inklusive monetärer Volumina) die besagte Regulierung betrifft abgeleitet; dabei müssen Anforderungen auf Prozesse und Systeme heruntergebrochen werden (Risiko: Meist ist die finale Regulierung noch nicht vorhanden, d.h. mögliche Sunken Costs entstehen). Nach durchgeführter Erstanalyse ergehen all diese Informationen an das Senior Management; (4) Risk Komitee erteilt Projektauftrag an formiertes Projektteam (ggf. Externe Mitarbeiter beraten fachlich bzw. unterstützen in der Umsetzungsphase); (5) Fachliche Anforderung wird niedergeschrieben und ggf. zur Umsetzung an die IT-Abteilung (inklusive anschließender Systemtests) weitergegeben (Zusätzliche Cross Checks mit Legal, Compliance, Risk und IT-Operations sollten hierbei durchgeführt werden); (6) Szenarienanalysen werden mit der Markt-Seite be-

sprochen; anschliessende Informationsweitergabe bzgl. den hieraus resultierenden Ergebnissen an die betroffenen Abteilungen und das Senior Management; (7) Anpassung des aufsichtsrechtlichen Reportings an lokale und ggf. ausländische Aufsichtsbehörden; und (8) Finale Implementierung bzw. Rollout der Anforderungen prozess-, vertriebs-, markt- und IT-seitig.

Mutterinstitutions- und Zweigniederlassungskonstellation und daraus resultierende Problematiken

Die Mutterinstitution hat weniger Kenntnis von den Schweizer Gegebenheiten bzw. Gegebenheiten der Geschäftstätigkeit in der Zweigniederlassung: (1) Es herrschen in der Zweigniederlassung teils komplett unterschiedliche Prozesse als in der Mutterinstitution (u.a. IT-System, Produkte, Kundenbetreuung, Rechtsordnung, kulturelle Aspekte, etc. – z.B. ist der Konsumentenschutz innerhalb der EU strenger als in der Schweizerischen Eidgenossenschaft). Dabei gestaltet sich u.a. das Festschreiben von Vorgaben der Mutterinstitution für das Schweizer Geschäft meist schwierig bzw. Vorgaben sind meist nur bedingt zutreffend. (2) Ebenfalls entstehen z.B. Redundanzen zwischen der Zweigniederlassung und der Mutterinstitution aufgrund fehlender bzw. unzureichender Abstimmungsarbeit. Dies stellt das generelle Phänomen der “Vernachlässigten bzw. zu wenig betriebenen Abstimmarbeit“ in vielen bankbetrieblichen Bereichen zwischen der Zweigniederlassung und der Mutterinstitution dar. (3) Man kennt die Kunden in der Schweiz nicht so gut wie im Heimatmarkt (man wächst in Österreich als Kundenbereuter grösstenteils mit den Kunden auf). Hieraus entsteht meist eine adverse Selektion der Kunden in der Schweizer Zweigniederlassung, d.h. ein bestimmter Teil der Schweizer Kunden geht vorher zu allen Schweizer (Inlands-) Banken; sollten sie dort – u.a. aufgrund unzureichender Bonität - nicht die gewünschte Dienstleistung bekommen, gehen sie zu den ausländischen Banken. (4) Kulturelle Risiken als bedeutendes Risiko in der Zweigniederlassung bzw. zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung: z.B. (a) Schweizer Bank-Angestellter lehnt eingehende Kontoabbuchung durch Kunden bei negativem Kontosaldo ab; im Gegensatz hierzu ist die Toleranz- bzw. Kompromissbereitschaft von Mitarbeitern im täglichen Geschäftsleben in Österreich grösser; (b) Schweizer Menschentyp ist sehr akkurat (dieser Menschentypus will alles genau(er) wissen); hingegen gilt der österreichische Menschentypus vorbehaltloser und diplomatischer (er entwickelt meist schneller Vertrauen zu Menschen bzw. zur Sache selbst z.B. unterschreibt verhältnismässig schneller, etc.); und (c) Schweizer Kunde möchte vorzugsweise von einem Schwei-

zer Mitarbeiter in der Schweiz bzw. generell von einer Schweizer Bank betreut werden; dies stellt eine bedeutende Wettbewerbsproblematik dar. (5) Lokale Besetzungen im Back-Office: Grundsätzlich gestaltet sich das Recruiting von Mitarbeitern für die Schweizer Zweigniederlassung sehr schwierig; zusätzlich herrscht eine grosse Fluktuation vor. Wenn diese Besetzungen durch externe bzw. Schweizer Kandidaten vorgenommen werden, besteht eine Unwissenheit über die Kompetenz, Fähigkeit und das Commitment des Mitarbeiters gegenüber der Zweigniederlassung. Zudem können sich diese Mitarbeiter nicht mit der Mutterinstitution bzw. deren Unternehmenskultur identifizieren: Man spricht von dem sogenannten "Identitätsrisiko". Wenig Commitment und Firmenzugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter resultieren in weiterer Folge in einer erhöhten Fluktuation. Wenn die Besetzungen durch die Mutterinstitution bestimmt werden bzw. von der Mutterinstitution entsandt werden, sieht man diese Mitarbeiter als ein U-Boot der Mutterinstitution in der Schweizer Zweigniederlassung. Dies resultiert in persönlichen Konflikten, da sie/er als Kontrollperson der Mutterinstitution angesehen wird. (6) Besetzung des Postens des Zweigniederlassungsleiters: Österreicher oder Schweizer bzw. entsandt durch/aus Mutterinstitution oder lokale Personalsuche? Beide Varianten haben Vor- und Nachteile: Österreichischer Zweigniederlassungsleiter: Es besteht mehr Vertrauen zwischen dem Vorstand der Mutterinstitution und Zweigniederlassungsleiter; dieser kennt den Muttermarkt bzw. das Mutterunternehmen, was in mehr Unternehmens(kultur)-Commitment mündet. Schweizer Zweigniederlassungsleiter: Dieser kennt lokalen Markt, Kunden, Rahmenbedingungen, etc. grösstenteils besser, etc.). (7) Unterschiedliche IT-Landschaft in der Schweiz und Österreich: Hierbei ist eine detaillierte Dateneinsicht von der Mutterinstitution bei der Zweigniederlassung meist aus IT-technischen Gründen nicht gegeben (diese Daten müssen aus dem lokalen IT-System abgezogen und in aggregierter Version zur Mutterinstitution übersendet werden (hierbei ist grundsätzlich eine detaillierte Kundeninformation auf Einzelkundenebene an die Mutterinstitution rechtlich nur möglich, wenn eine sogenannte "Outsourcing-Erklärung" vom Kunden unterschrieben wurde); dies resultiert in ungenauen bzw. unzureichenden Informationen bezüglich dieser Kundendaten für die Mutterinstitution). Zudem haben IT-Mitarbeiter der Mutterinstitution keine bzw. zu wenig Kenntnis über die Schweizer IT-Landschaft und deren Risiken. (8) OpRisk Proportionalitätsproblem in cross-border tätigen Banken: Vor-Ort wird ein kleiner Anteil des Gesamtgeschäfts der Bank betrieben; dies resultiert in weniger Kontrollen (z.B. IKS, etc.) in diesen Zweigniederlassungen.

Bedeutende (cross-border) Projektrisiken

Folgend werden bedeutende (cross-border) Projektrisiken dargelegt: (1) Zwischen Linientätigkeit und Projektstätigkeit entstehen bedeutende Kapazitätsrisiken; (2) Mangelnde Akzeptanz und bankinterne Unterstützung von bzw. für Projekte(n); (3) Projektmanagement bei cross-border Projekten komplexer, z.B. Mutterinstitutionsrolle versus Zweigniederlassungsrolle: Veränderungen sind meist von der Mutterinstitution ausgehend; dies resultiert in Widerstand bzw. wird als eine Bevormundung gegenüber der Zweigniederlassung und deren Mitarbeiter verstanden; und (4) Externe Mitarbeiter stellen einen kritischen Faktor dar (Kulturelle Risiken, Akzeptanz der Berater innerhalb der Belegschaft, Kompetenzkonflikt der Berater, etc.).

Strategische versus operative Risiken

Operative Risiken werden in Banken zuerst gesehen (OpRisiken meist im Zusammenhang mit Individuen, Prozessen und Systeme), da diese im alltäglichen Geschäftsbetrieb vorkommen bzw. wahrgenommen werden. Jedoch haben strategische OpRisiken (OpRisiken meist im Zusammenhang mit externen Einflüssen) meist einen grösseren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit in der Schweiz. Diese werden aber aufgrund des fehlenden unmittelbaren bzw. kurzfristigen Einflusses weniger im OpRisk Management gesehen.

POS 7.A.3.

„Sollten zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische (Kontroll-) Prozesse bei Entscheidungen im (operationellen) Risikomanagement installiert werden? In welchen Bereichen sollten diese cross-border Prozesse installiert werden und wie sollten diese aufgesetzt sein (Prozessabfolge)?“

Prinzipiell sollte in der Gründungsphase der ausländischen Zweigniederlassung die Einbindung der Mutterinstitution bzw. der zentralen OpRisk Einheit im OpRisk Management verstärkt sein (d.h. Etablierung von und Schulung zu Prozessen, Tätigkeiten, Methoden etc. im OpRisk Management der Zweigniederlassung durch Unterstützung und Anleitung der Mutterinstitution). Nach der Gründungsphase sollte die Rolle der Mutterinstitution bzw. der zentralen OpRisk Einheit mehr eine Qualitätssicherung, Plausibilitätsfunktion und Freigabefunktion bzw. die Rolle eines kritischen Revisors sein. Dabei gehören folgende Aufgaben zu einer strategischen Revisorrolle der zentralen OpRisk Einheit gegenüber der Zweigniederlassung: Installation von Überwa-

chungsprozessen der Mutterinstitution über bedeutende bzw. strategisch wichtige Entscheidungen, Prozesse und Projekte im OpRisk Management der ausländischen Zweigniederlassung (z.B. OpRisk Steuerungsmassnahmen über einem ex post definierten Kosten-Limit müssen durch die zentrale OpRisk Einheit der Mutterinstitution freigegeben werden, Produkteinführungen, neues Geschäftssegment, Outsourcing-Verträge, Einhaltung von regulatorischen OpRisk Anforderungen, etc.). Hierbei müssen klare Pouvoirregelungen, Vorgaben, Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen der zentralen OpRisk Einheit und dem lokalen OpRisk Beauftragten niedergeschrieben werden (z.B. Was darf die Zweigniederlassung alleine entscheiden und was benötigt eine Freigabe durch die Mutterinstitution, etc.). Diese Überwachung kann durch die zentrale OpRisk Einheit, Interne Revision (bedeutendes Kontrollorgan mittels Vor-Ort Audits) oder auch externe Mitarbeiter (z.B. schweiz-kundige Rechtsanwälte, Berater, Wirtschaftsprüfer, etc.) von statten gehen. Zudem gehören folgende Aufgaben zu einer operativen Revisorrolle der zentralen OpRisk Einheit gegenüber der Zweigniederlassung: Durchführung von Plausibilitäts- und Qualitätscheck seitens der Mutterinstitution zu berichteten OpRisk Daten (z.B. Schadensfallmeldungen, OpRisk Berichte, Risikomessung, Daten bzw. Ergebnisse aus OpRisk Assessments, etc.) der Zweigniederlassung; ebenfalls muss eine fachlich richtige OpRisk Methoden- und Verfahrens-Anwendung (z.B. fachlich-korrektur Ablauf des bankintern definierten OpRisk Managementprozesses, Durchführkontrollen, etc.) in der ausländischen Zweigniederlassung von der zentralen OpRisk Einheit garantiert und kontrolliert werden. Zudem sollte ein Performance-Check des lokalen OpRisk Beauftragten durchgeführt werden und an den Zweigniederlassungsleiter und an die zentrale OpRisk Einheit bzw. zentralen (Gesamt-) Vorstand (zumindest CRO) gemeldet werden (z.B. mittels Ampelsystem); diese Massnahme dient zur Optimierung und Qualitätssicherung der Tätigkeit des lokalen OpRisk Beauftragten bzw. des OpRisk Managements in der Zweigniederlassung.

Teil B - Cross-border Aufbauorganisation

POS 7.B.1.

„Sollte vor Ort ein eigenständiges operationelles Risikomanagement installiert werden? Wenn ja, welche Verantwortlichkeiten/Aufgaben sollte dieses inne haben und wie sollte dieses in die Aufbauorganisation der Mutterinstitution eingegliedert werden?“

Es ist die Installation eines lokalen OpRisk Beauftragten (idealerweise mit grossem Mutterbezug und/oder von ihr entsandt), welcher lokaler Ansprech- und Koordinationspartner der zentralen OpRisk Einheit der Mutterinstitution ist, in der ausländischen Zweigniederlassung notwendig. Dieser übernimmt alle OpRisk Verantwortlichkeiten und Aufgaben der zentralen OpRisk Einheit für die gesamte ausländische Zweigniederlassung; dabei wird sie/er laufend von der Mutterinstitution (welche Fachkompetenz und Methodenhoheit für das gesamte Unternehmen inklusive aller (ausländischen) Zweigniederlassungen inne hat) geschult und fachlich bzw. organisatorisch unterrichtet. Zudem sollten in den einzelnen Fachbereichen der Zweigniederlassung OpRisk Owner installiert sein. Der lokale OpRisk Beauftragte hat eine offizielle Dienstanweisung für seine Tätigkeit im OpRisk Management; diese sollte ebenfalls in die Zielvereinbarung des Mitarbeiters übernommen werden. Zudem sollte sie/er eine ex ante definierte Stundenanzahl pro Woche für diese Tätigkeit bzw. Aufgabe zur Verfügung haben. Hierbei untersteht sie/er fachlich und organisatorisch der zentralen OpRisk Einheit der Mutterinstitution (durch eine eigens dafür vorgesehene Rollendefinition; sie/er kann in der Zweigniederlassung andere Rollen und hierfür Vorgesetzte haben), an welche er periodisch und anlassbezogen zu allen OpRisk Themenstellungen (z.B. Schadensfälle, Risk Assessments, Veränderung des Risikoprofils der Zweigniederlassung, regulatorische Veränderungen im Auslandsmarkt, etc.) berichtet (das Berichtswesen dient dabei als Bindeglied zum OpRisk Managementprozess der Mutterinstitution). Berichtsempfänger ist im speziellen jener Mitarbeiter der Mutterinstitution, welcher fachlich dem OpRisk Management bzw. dem lokalen OpRisk Beauftragten der jeweiligen Zweigniederlassung übersteht bzw. als Ansprech- bzw. Koordinationspartner für den lokalen OpRisk Beauftragten zur Verfügung steht.

Exkurs zu dieser Fragestellung:

Zweigniederlassungsleiter vs. lokaler OpRisk Beauftragter

Einerseits sollte der lokale OpRisk Beauftragte und der Zweigniederlassungsleiter nicht ein und die selbe Person sein. Andererseits besteht die Gefahr, dass der Zweigniederlassungsleiter Druck auf den lokalen OpRisk Beauftragten ausübt (z.B. Unterlassungsauftrag des Zweigniederlassungsleiters an den OpRisk Beauftragten für interne Meldungen zu bestimmten OpRisk Themenstellungen an die Mutterinstitution, Zweigniederlassungsleiter gibt OpRisk Beauftragten zu wenig zeitliche Res-

sources oder organisatorische Kompetenzen zur Ausübung seiner OpRisk Tätigkeiten, etc.). Ergo besteht hierbei ein bedeutender Interessenskonflikt, welcher gut überlegt und organisiert von der Mutterinstitution zu klären ist.

Verantwortungsaufteilung zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung für OpRisk Management

Je mehr die Zweigniederlassung wie eine Tochterbank (als eine eigenständige und wirtschaftlich-selbstständig handelnde Unternehmenseinheit) agiert, desto mehr wird sie über geregelte Verantwortlichkeiten überwacht bzw. kontrolliert (z.B. Einbindung des OpRisk Beauftragten in das zentrale OpRisk Komitee, etc.). Je mehr die Zweigniederlassung wie eine Zweigniederlassung (grosse bis vollumfängliche prozessuale und fachliche Abhängigkeit der Zweigniederlassung gegenüber der Mutterinstitution) agiert, desto mehr ist eine Einbindung in Mutterinstitutionenprozesse ratsam. Für den letzteren Fall besteht eine semi-professionelle Lösung für ein lokales OpRisk Management: Die Installation eines lokalen OpRisk Koordinators. Dieser Koordinator arbeitet rein koordinatorisch mit der bzw. für die Mutterinstitution im Bereich OpRisk Management in der ausländischen Zweigniederlassung, d.h. sie/er ist lokaler Ansprechpartner für z.B. Schadensfallmeldungen, Risk Assessments, etc., dieser führt jedoch keine fachlichen OpRisk Tätigkeiten aus.

Installation von speziellen OpRisk Beauftragten

Zusätzlich können je nach Unternehmensgrösse spezialisierte OpRisk Verantwortliche definiert werden: (1) Country OpRisk Representative (entspricht dem beschriebenen lokalen OpRisk Beauftragten); (2) Product OpRisk Representative; und (3) HR/IT/Legal OpRisk Representative, etc.

POS 7.B.2.

„Sollten zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische (Kontroll-) Organe bzw. Gremien im (operationellen) Risikomanagement installiert werden (z.B. ein Beirat)? In welchen Bereichen sollten diese cross-border Organe installiert werden und wie sollten sich diese personell zusammensetzen?“

Folgende zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische (Kontroll-) Organe bzw. Gremien sollten im OpRisk Management installiert werden: (1) Notwendige Bestimmung eines OpRisk Mitarbeiters der zentralen OpRisk Einheit in der Mutterinstitution, welcher fachlich dem OpRisk Management bzw. dem lokalen OpRisk Be-

auftragten der jeweiligen Zweigniederlassung - für seine Tätigkeit als lokalen OpRisk Beauftragten - übersteht (durch eine eigens dafür vorgesehene Rollendefinition; sie/er kann in der Mutterinstitution andere Rollen und hierfür Vorgesetzte haben) bzw. als Ansprech- bzw. Koordinationspartner für den lokalen OpRisk Beauftragten zur Verfügung steht. (2) OpRisk Beirat (welcher bevorzugt persönlich, ansonsten via Telefonkonferenz) quartalsweise tagt und einerseits der Mutterinstitution unterstellt ist (in dieser Position dem (Gesamt-) Vorstand unterstellt ist und an diesen berichtet) und andererseits organisatorisch zwischen Zweigniederlassung und Mutterinstitution aufgehängt ist und sich aus Mitarbeitern der Zweigniederlassung (z.B. Zweigniederlassungsleiter und lokalem OpRisk Beauftragten) und Mitarbeitern der Mutterinstitution (z.B. zentralen OpRisk Ansprech- bzw. Koordinationspartner der Zweigniederlassung und Leiter der zentralen OpRisk Einheit, Interne Revision, CRO, zentralen IKS-Verantwortlichen, etc.) zusammensetzt. Hierbei sollten laufende, aktuelle und anlassbezogene OpRisk Themenstellungen der Zweigniederlassung diskutiert werden (z.B. aktuelle Schadensfälle, Veränderung des OpRisk Risikoprofils der Zweigniederlassung, Wettbewerbssituation im Auslandsmarkt, (veränderte) Reputationsrisiken bzw. das dadurch veränderte Risikoprofil der Zweigniederlassung, Einführung und Durchführung von neuen OpRisk-Methoden, -Prozessen und -Projekten im Gesamtunternehmen, regulatorische Veränderungen im ausländischen Markt der Zweigniederlassungen, etc.) und eine Plattform zum Lernen von einander (Zweigniederlassung von Mutterinstitution und vice-versa) geboten werden. (3) Die Interne Revision sollte als zusätzliches Kontrollorgan innerhalb der unternehmensweiten OpRisk Aufbauorganisation agieren. Sie führt dabei OpRisk Prüfungen im fachlichen, organisatorischen und regulatorischen Sinne mittels Vor-Ort Prüfungen in der Zweigniederlassung durch.

3.3.2.3. Statements

Folgend werden alle 37 offenen Fragen inklusive POS Referenz⁴¹⁹ und deren gesamtheitlichen Bewertungen, welche aus den Einzelantworten der Experten zu einer repräsentativen Meinung stellvertretend für alle Studienteilnehmer in Form des Mittelwerts (Zweiter bzw. grüner Diagrammbalken; zusätzlich wird der Mittelwert in der Diagrammbeschreibung direkt unter jedem Diagramm dargelegt) inklusive Standardabweichung (die Standardabweichung wird ebenfalls in der Diagrammbeschreibung direkt unter dem Diagramm niedergeschrieben) zusammengefasst werden, dargelegt. Zudem werden die geschätzte positive bzw. negative Abweichung des Mittelwerts eines 99%igen Konfidenzintervalls (Grauen Diagrammbalken; der erste in der Reihe der Diagrammbalken stellt die positive Abweichung und der dritte in der Reihe der Diagrammbalken stellt die negative Abweichung des Mittelwerts dar) zur statistischen Plausibilisierung der Aussagen offengelegt. Insgesamt haben 31 Fachexperten die Statements bewertet (von den insgesamt 34 Experten haben 32 Studienteilnehmer die Statements bewertet, wobei eine Bewertungsreihe aufgrund fehlerhafter Skalen-Bewertungen von der Studie exkludiert werden musste); Details zu den behandelten Inhalten bei den Workshops/Interviews bzw. zu den einzelnen Studienteilnehmern sind im Anhang 4 offengelegt. Die Ergebnisse dieser Auswertung bzw. die Erkenntnisse hieraus dienen einerseits zur Erfüllung der Nebenziele (N1) Determinierung der aktuellen und zukünftigen Rolle und Bedeutung des (OpRisk) Risikomanagements und der operationellen Risiken an sich in Banken und deren Branche und (N2) Empirische Überprüfung ausgewählter - aus dem theoretischen Teil der Dissertation abgeleiteten - Folgerungen, sowie des Hauptziels (H2) Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups von (i) (OpRisk-) Risikostrategie, (ii) OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation, (iii) OpRisk Tools, Bewusstseinsbildung und Dokumentation und (iiii) OpRisk cross-border Management in Banken. Andererseits liefern die Erkenntnisse einen bedeutenden Input zur Erstellung der Best Practice Empfehlungen zu einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

⁴¹⁹ Die Statements werden auf die Themenstellungen bzw. -punkte der Studienunterlagen laut Sektion 3.2.3.2. aufgeteilt. Die POS Referenz identifiziert dabei eindeutig die einzelnen Statements bzw. offenen Fragen und verbindet das Frageset (siehe Anhänge 6 und 7) mit den Untersuchungsergebnissen der empirischen Studie.

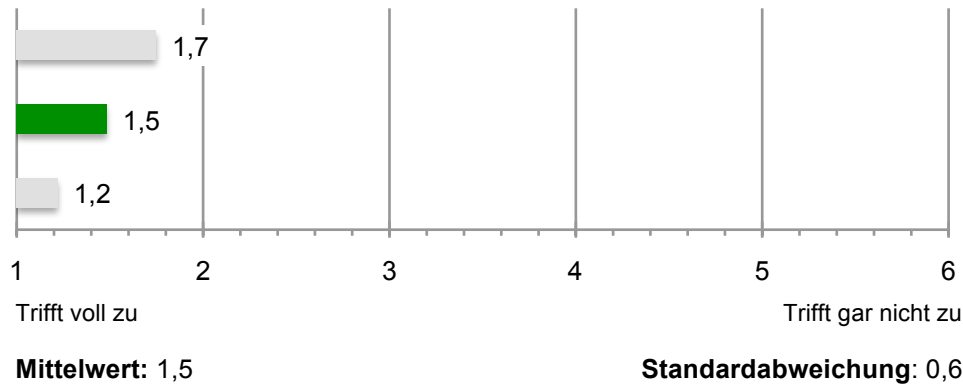
3.3.2.3.1. Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken

Teil A - Angaben zum Risikomanagement in Banken

POS 2.A.1.

„Das Risikomanagement hat eine zentrale Rolle inne.“

Abbildung 9: Rolle des Risikomanagements in Banken



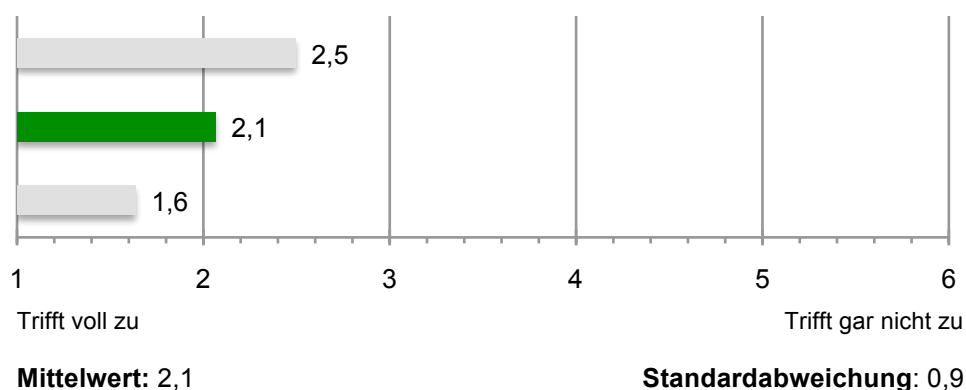
Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind sich deutlich darüber einig, dass das Risikomanagement eine zentrale Rolle in der Geschäftstätigkeit von Banken einnimmt. Es ist zu bemerken, dass hierbei das gesamte Risikomanagement (das Management der Gesamtheit bankbetrieblicher Risikoarten) verstanden wird, nicht nur das OpRisk Management.

POS 2.A.2.

„Das Risikomanagement hat Einfluss auf die Geschäftsstrategie.“

Abbildung 10: Einfluss des Risikomanagement auf die Geschäftsstrategie in Banken



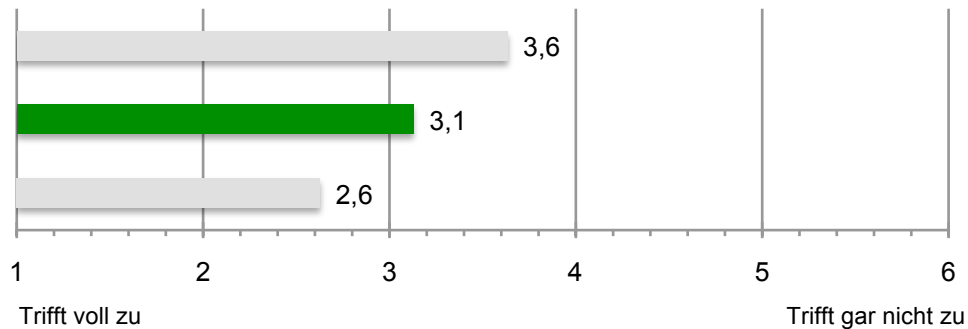
Quelle: Eigene Darstellung

Wie die Studienergebnisse zeigen, wird die Wichtigkeit der OpRisiken in Banken nur in einem geringen Ausmass gesehen und bestätigen die dargelegten Wahrnehmungsdefizite dieser Risikoart im theoretischen Teil.

POS 2.B.2.

„Die Definition operationeller Risiken ist innerhalb der Belegschaft bekannt.“

Abbildung 15: Bekanntheit der Definition von OpRisiken innerhalb der Belegschaft in Banken



Mittelwert: 3,1

Standardabweichung: 1,1

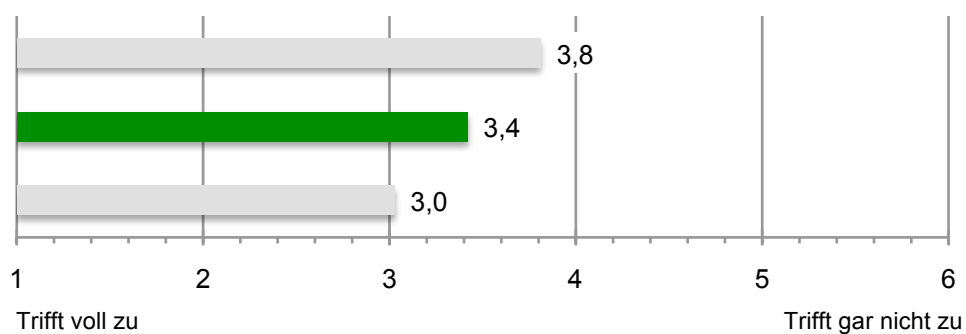
Quelle: Eigene Darstellung

Es besteht nur eine kleine Evidenz, dass die Definition von OpRisiken innerhalb der Belegschaft in Banken bekannt ist; das Ergebnis dieser Aussage geht mit dem Ergebnis bezüglich der Wichtigkeit dieser Risikoart Hand in Hand.

POS 2.B.3.

„Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert, die Steuerung von wahrgenommenen OpRisiken zu unterstützen.“

Abbildung 16: Intrinsische Motivation zur Steuerungsunterstützung von Mitarbeitern in Banken



Mittelwert: 3,4

Standardabweichung: 0,8

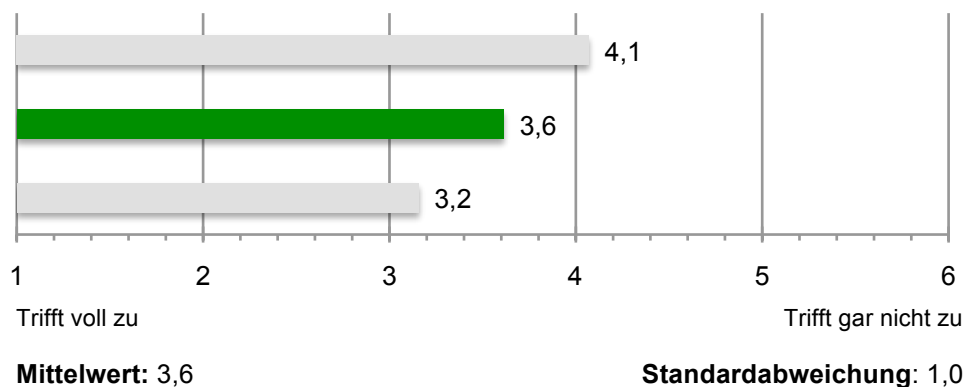
Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter in Banken sind kaum intrinsisch motiviert, die Steuerung von wahrgenommenen OpRisiken zu unterstützen, dies erschwert wiederum das Management von OpRisiken in Banken erheblich.

POS 2.B.4.

„Die Wahrnehmung von OpRisiken (zugeschriebene Kritikalität) stimmt mit der tatsächlichen Kritikalität dieser Risikokategorie überein.“

Abbildung 17: Wahrgenommene versus tatsächliche Kritikalität von OpRisiken in Banken



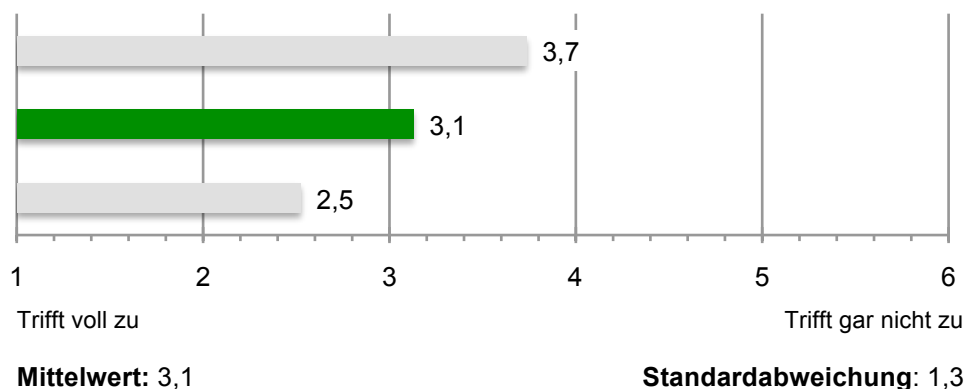
Quelle: Eigene Darstellung

Hierbei ist laut der empirischen Studie ein tendenzielles Ungleichgewicht der wahrgenommenen Kritikalität von OpRisiken (zugeschriebenen Kritikalität) und der tatsächlichen Kritikalität von OpRisiken in Banken zu erkennen.

POS 2.B.5.

„Alle Mitarbeiter werden gezielt zu OpRisiken geschult.“

Abbildung 18: Schulungen zu OpRisiken für Mitarbeiter in Banken



Quelle: Eigene Darstellung

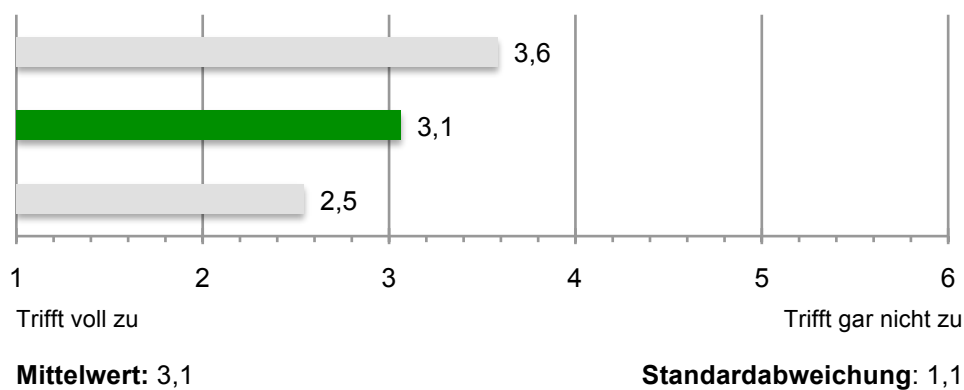
Der Grad, zu welchem alle Bankmitarbeiter gezielt zu OpRisiken geschult werden, ist sehr gering; hierbei bestehen zum einen bemerkenswerte Unterschiede zwischen den Expertenmeinungen (siehe relativ hohe Standardabweichung) und zum anderen ein grösser Spielraum zur Verbesserung dieser Situation in Banken.

Teil C - OpRisiken im regulatorischen Kontext

POS 2.C.3.

„Aktuelle regulatorische OpRisk Anforderungen decken den Grad an Kritikalität von OpRisiken ab.“

Abbildung 19: Regulatorische OpRisk Anforderungen und deren Kritikalitätsabdeckungsgrad



Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus den Studienergebnissen hervorgeht, decken regulatorische Anforderungen zu OpRisiken nur tendenziell den Grad an Kritikalität von OpRisiken ab; dies stellt einen Anspruch an die Verbesserung der Regulierung zu OpRisiken dar.

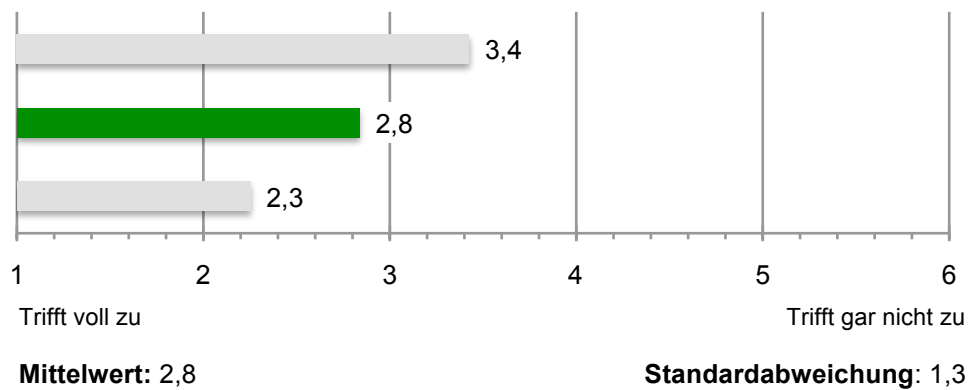
3.3.2.3.2. Angaben zu den Folgerungen aus dem theoretischen Teil des Dissertationsprojekts

Teil A - (Cross-border) OpRisiken und deren Faktoren in Banken

POS 8.A.1.

„OpRisiken werden in Banken aktuell unterbewertet.“

Abbildung 20: Aktuelle Bewertung von OpRisiken



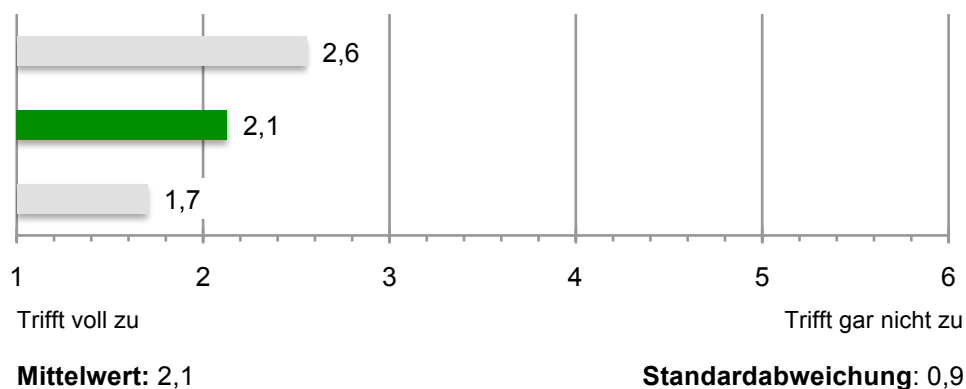
Quelle: Eigene Darstellung

Laut Aussagen der Experten, werden OpRisiken aktuell nur tendenziell unterbewertet. Zu berücksichtigen ist jedoch die erwähnenswert hohe Standardabweichung, was auf eine bestimmte Uneinigkeit der Studienteilnehmer schliessen lässt.

POS 8.A.2.

„OpRisiken werden aufgrund möglicher Reputationsschäden nach aussen (bankextern) stillschweigend behandelt.“

Abbildung 21: Handhabung von OpRisiken gegenüber dem bankexternen Umfeld



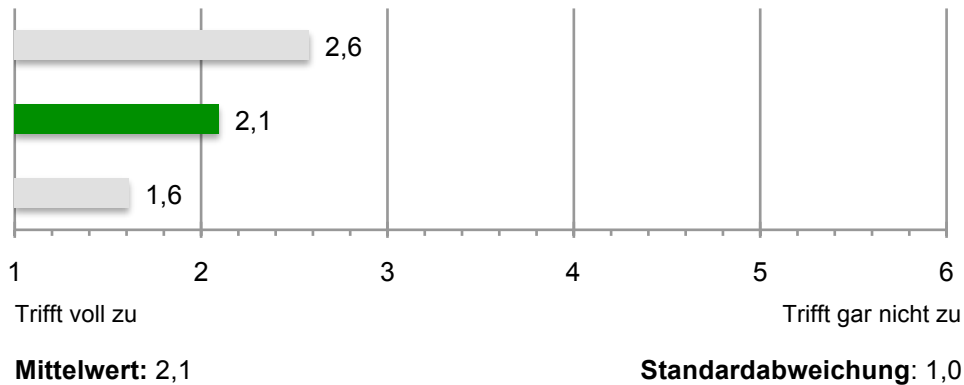
Quelle: Eigene Darstellung

Die Aussage, dass OpRisiken nach aussen (bankextern) aufgrund möglicher Reputationsschäden stillschweigend behandelt werden, kann basierend auf den Studienergebnissen bestätigt werden. Dies zeigt, dass wahrgenommene bzw. bereits realisierte OpRisiken in der Bankenbranche ein gewisses Tabu-Thema darstellen und somit einen effizienten Erfahrungsaustausch zwischen Banken behindern.

POS 8.A.3.

„Cross-border tätige Banken erfahren ein erhöhtes Exposure an OpRisiken.“

Abbildung 22: Erhöhtes OpRisk Exposure von cross-border tätigen Banken



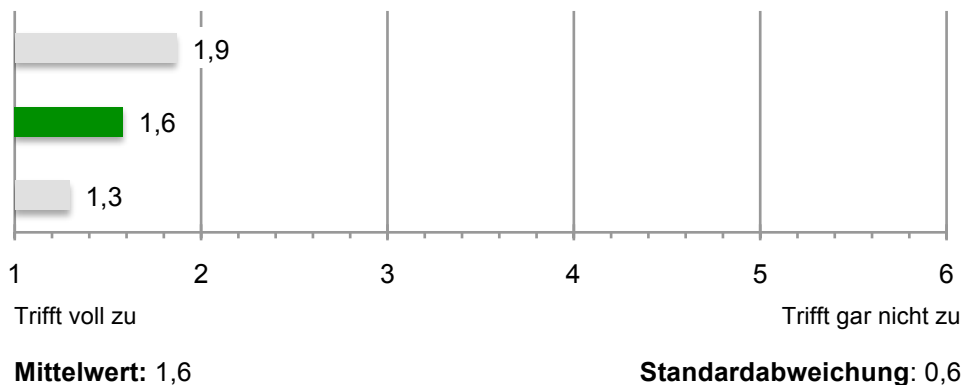
Quelle: Eigene Darstellung

Ebenfalls kann hiermit empirisch bestätigt werden, dass cross-border tätige Banken einen höheren Mass an OpRisk Exposure ausgesetzt sind als vergleichsweise rein national tätige Banken. Gründe hierfür werden in der Problemstellung – in Sektion 1.2. dieser Arbeit - ausführlich dargelegt.

POS 8.A.4.

„Die fortschreitende Komplexität der Finanzprodukte erhöht das Exposure an OpRisiken.“

Abbildung 23: Auswirkungen der fortschreitenden Komplexität der Finanzprodukte auf OpRisiken



Quelle: Eigene Darstellung

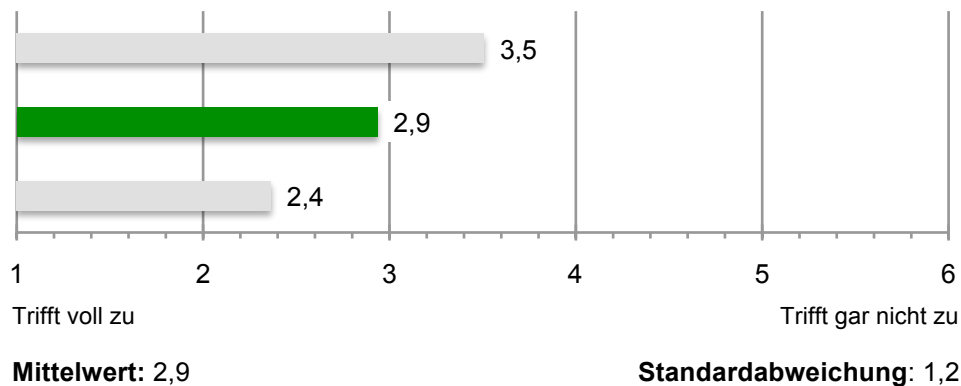
Die OpRisk Experten sind sich deutlich einig, dass die fortschreitende Komplexität der Finanzprodukte das OpRisk Exposure in der Bankbranche erhöht. Aufgrund dessen, dass der aktuelle Branchentrend in solch eine Richtung steuert, werden künftig

technologische Entwicklungen eine bedeutende Rolle im (cross-border) OpRisk Management spielen.

POS 8.A.5.

„OpRisiken werden meist fachlich nicht korrekt von anderen Risikoarten abgegrenzt.“

Abbildung 24: Korrekte Abgrenzung von OpRisiken zu anderen Risikoarten



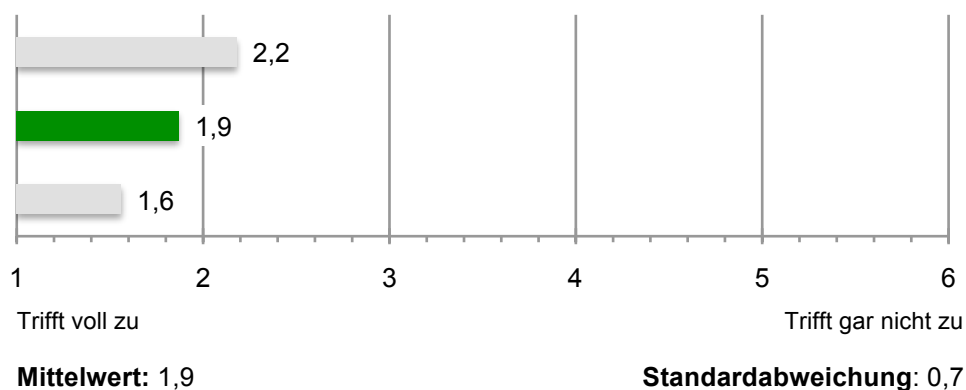
Quelle: Eigene Darstellung

Die im allgemein theoretischen Teil propagierte fachliche Falschabgrenzung von OpRisiken zu anderen Risikoarten kann die vorliegende Studie nur tendenziell bestätigen. Zu berücksichtigen ist jedoch die hohe Standardabweichung und die damit verbundene differenzierte Meinungsbildung der Experten zu diesem Statement.

POS 8.A.6.

„Realisierte OpRisiken weisen häufig ein Verschulden von mehreren OpRisk Faktoren auf.“

Abbildung 25: Kombination von OpRisk Faktoren bei realisierten OpRisiken



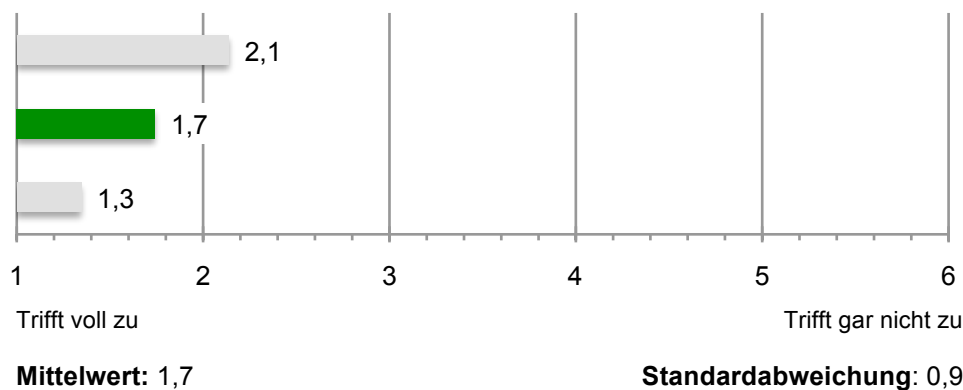
Quelle: Eigene Darstellung

Die empirische Evidenz zeigt, dass realisierte OpRisiken häufig eine Kombination von mehreren OpRisk Faktoren aufweisen. Dies führt in weiterer Folge zu einer Verkomplizierung der Ursachen-Wirkungsanalyse im OpRisk Management.

POS 8.A.7.

„Das grösste Risikopotential bei OpRisiken geht vom OpRisk Faktor "Individuen" aus.“

Abbildung 26: Risikopotential des OpRisk Faktors Individuen



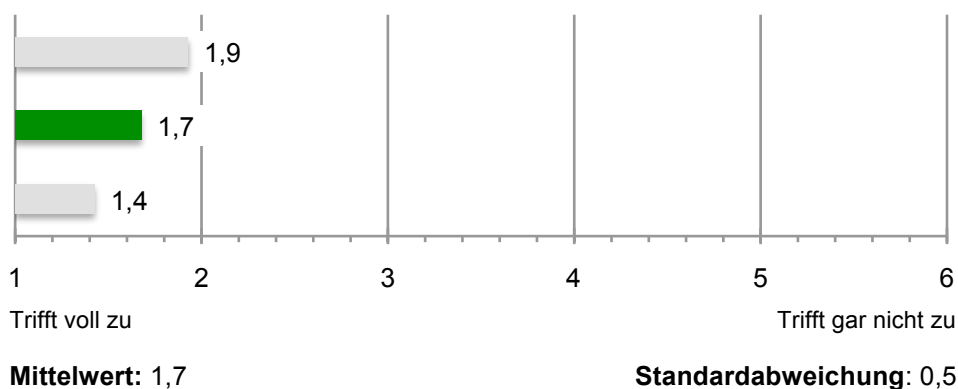
Quelle: Eigene Darstellung

Auch diese - im allgemein theoretischen Teil dieser Arbeit - aufgestellte Folgerung kann mit dieser Studie entschieden bestätigt werden. Hinter jedem OpRisiko steht der Mensch; selbst die Natur – welche grundsätzlich der Willkür der Menschen übersteht – wird von Menschen bedeutend beeinflusst; ergo ist der Mensch der Naturgewalt in der Ursachenkette meist vorgelagert.

POS 8.A.8.

„Unternehmenskultur spielt eine bedeutende Rolle in der Steuerung von Verhalten (im Sinne des Unternehmens) von Individuen.“

Abbildung 27: Rolle von Unternehmenskultur im OpRisk Management



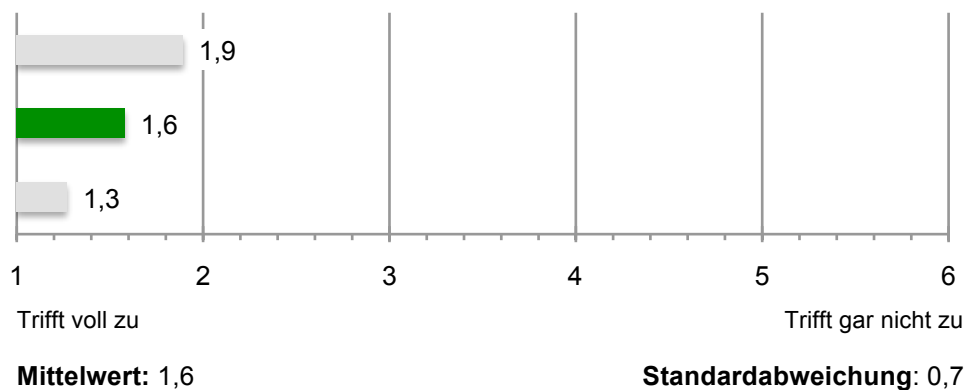
Diese durch die Experten deutlich bestätigte theoretische Folgerung - des Teil II: Allgemein theoretischen Teils der vorliegenden Arbeit – hebt die Unternehmenskultur bzw. den Einfluss der kulturellen Komponenten auf das OpRisk Management und deren Effektivität entschieden hervor und erfordert daher eine bedeutende Berücksichtigung im (cross-border) OpRisk Management in Banken.

Teil B - Ablauforganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken

POS 8.B.1.

„Der Risikomanagementprozess muss als lebender Prozess laufend an das (veränderte) Bankenumfeld (bankextern und bankintern) angepasst werden.“

Abbildung 28: Risikomanagementprozess als lebender Prozess



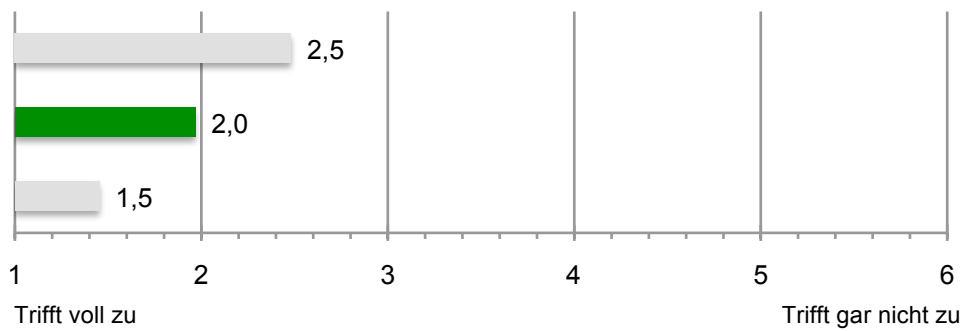
Quelle: Eigene Darstellung

Die theoretische Folgerung, dass der Risikomanagementprozess als ein lebender Prozess laufend an das (veränderte) Bankenumfeld (bankextern und bankintern) angepasst werden muss, kann deutlich bestätigt werden. Dies resultiert in der Tatsache, dass das OpRisk Management eine laufende bzw. tägliche Tätigkeit in Banken darstellt.

POS 8.B.2.

„Komplexe quantitative Methoden in der OpRisk Messung sind aufgrund einer unzureichenden Datenbasis in Banken meist schwierig.“

Abbildung 29: Schwierigkeiten bei komplexen quantitativen Methoden in der OpRisk Messung



Mittelwert: 2,0

Standardabweichung: 1,1

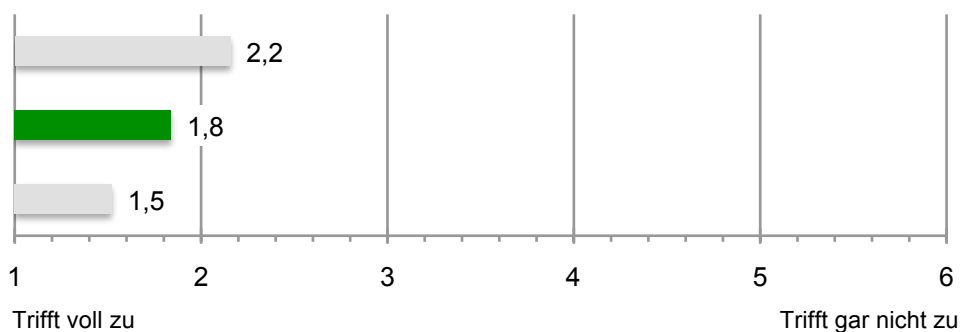
Quelle: Eigene Darstellung

Der Einsatz von quantitativen Methoden in der OpRisk Messung ist aufgrund einer unzureichenden Datenbasis in Banken meist schwierig; diese theoretische Folgerung ist laut den Expertenmeinungen zutreffend und erlegt den Banken einen Nachholbedarf in der bankinternen und -externen OpRisk Schadensfalldatensammlung auf.

POS 8.B.3.

„Das Berichtswesen muss als Bindeglied innerhalb der OpRisk Aufbauorganisation einen adäquaten Informationsfluss für das Management von OpRisiken garantieren.“

Abbildung 30: Berichtswesen als Bindeglied innerhalb der OpRisk-Aufbauorganisation



Mittelwert: 1,8

Standardabweichung: 0,7

Quelle: Eigene Darstellung

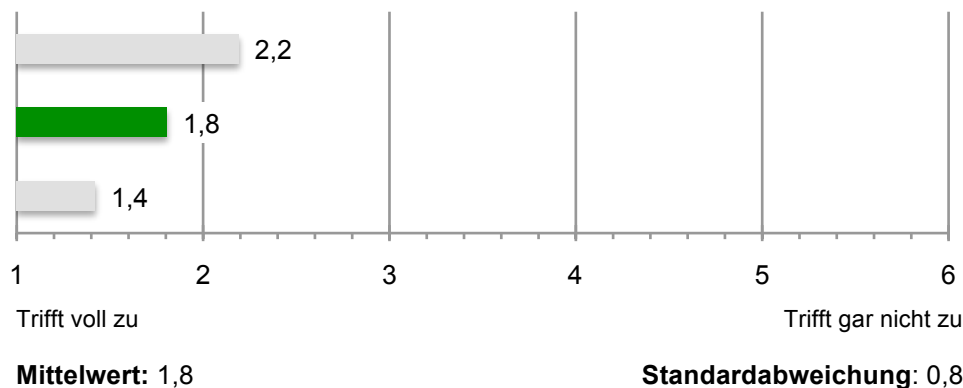
Laut der vorliegenden empirischen Studie, muss das Berichtswesen als Bindeglied innerhalb der OpRisk Aufbauorganisation einen adäquaten Informationsfluss für das Management von OpRisiken garantieren. Die Bedeutung bzw. Rolle des Berichtswesens ist im cross-border OpRisk Management bei Zweigniederlassungen zumal mehr

bedeutend bzw. grösser, wie bereits die Ergebnisse der qualitativen Auswertung der offenen Fragen in Sektion 3.3.2.2. gezeigt haben.

POS 8.B.4.

„Krisen- und Notfallübungen verringern aufgrund von geübtem schnellen und effizienten Agieren von Individuen den Schaden bei eingetretenem Schadensfall.“

Abbildung 31: Krisen- und Notfallübungen als Methode der Schadensminderung



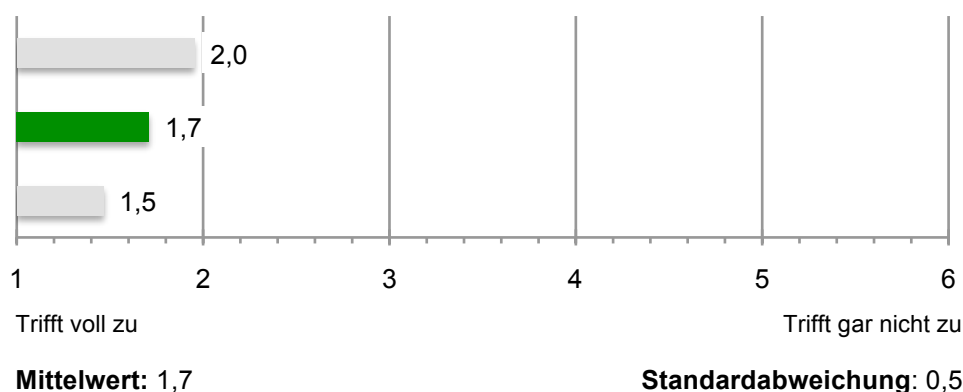
Quelle: Eigene Darstellung

Wie die quantitative Auswertung dieses Statements zeigt, verringern Krisen- und Notfallübungen aufgrund von geübtem schnellen und effizienten Agieren von Individuen den Schaden bei eingetretenem Schadensfall. Zumal wird hiermit indirekt die allgemeine These der Notwendigkeit der Bewusstseinsbildung bzw. –schaffung (zur Steuerung bzw. Minderung von OpRisiken) im OpRisk Management bestätigt.

POS 8.B.5.

„Risk Assessments erhöhen das Risikobewusstsein gegenüber OpRisiken aller beteiligten Personen.“

Abbildung 32: Risk Assessments zur Stärkung des Risikobewusstseins in Banken



Quelle: Eigene Darstellung

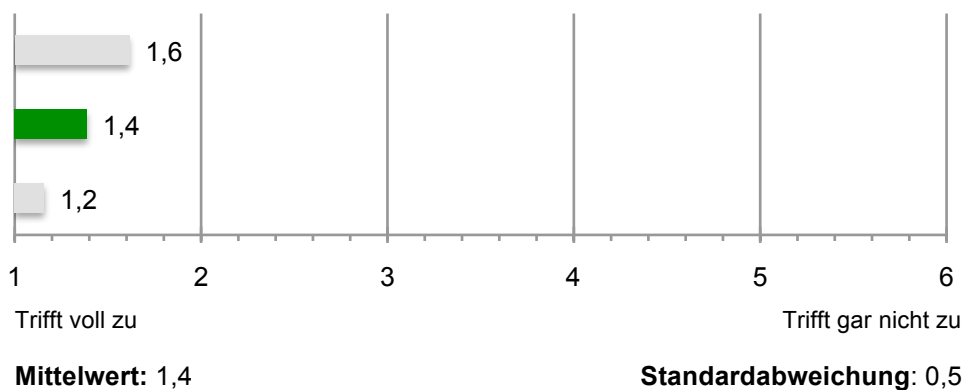
Deutlich bestätigt wird die theoretische Folgerung, dass Risk Assessments das Risikobewusstsein gegenüber OpRisiken aller beteiligten Personen erhöhen. Wie bei dem vorangegangenen Statement, steht die These der Notwendigkeit der Bewusstseinsbildung bzw. –schaffung im Mittelpunkt.

Teil C - Aufbauorganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken

POS 8.C.1.

„Ein adäquat aufgestelltes OpRisk Risikomanagement erfordert die aktive Einbindung der Unternehmensführung.“

Abbildung 33: Einbindung der Unternehmensführung in das OpRisk Management



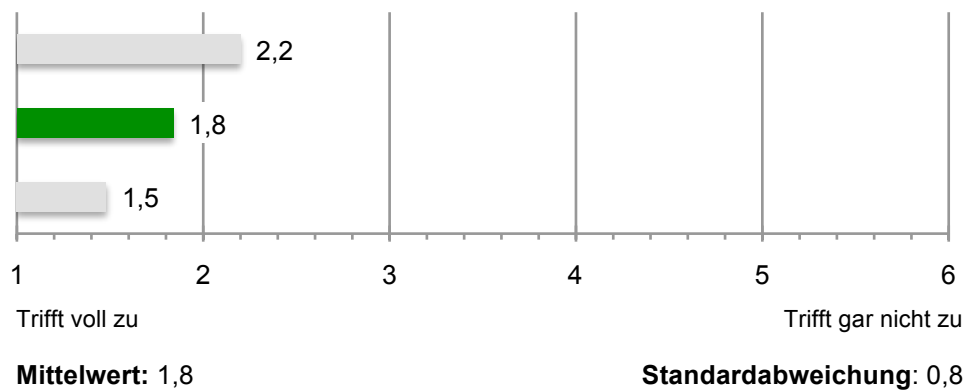
Quelle: Eigene Darstellung

Ein adäquat aufgestelltes OpRisk Risikomanagement erfordert die aktive Einbindung der Unternehmensführung; diese theoretische Folgerung wird durch die empirische Studie deutlich bestätigt. Die Führungsebene ist u.a. der bedeutende Risikokultur-Manager in Banken, wie aus den Expertenantworten der offenen Fragen der Sektion 3.3.2.2. hervorgegangen ist.

POS 8.C.2.

„Ein adäquates OpRisk Risikomanagement erfordert eine umfassende Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Prozessen in Form von Unternehmensrichtlinien.“

Abbildung 34: Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Prozessen



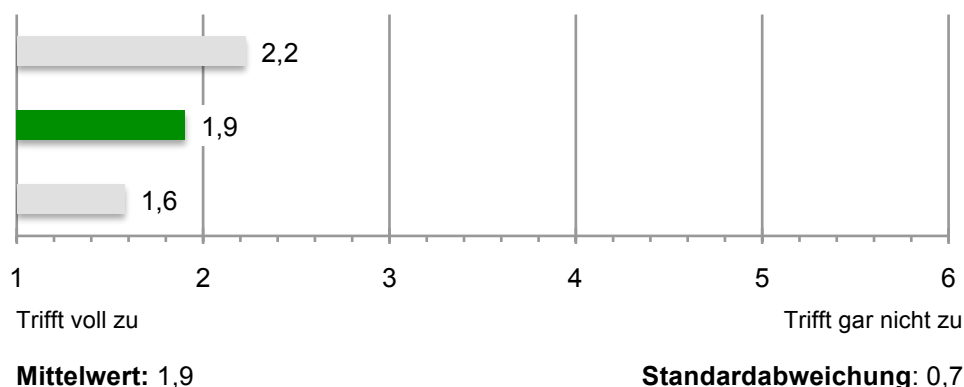
Quelle: Eigene Darstellung

Laut der empirischen Studie, kann ebenfalls die folgende theoretische Folgerung - des Teil II: Allgemein theoretischer Teil dieser Arbeit – bestätigt werden: Ein adäquates OpRisk Risikomanagement erfordert eine umfassende Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Prozessen in Form von Unternehmensrichtlinien. Diese Dokumentation muss natürlich in weiterer Folge klar und deutlich an alle Mitarbeiter der Bank kommuniziert (und in weiterer Folge von den Mitarbeitern selbst verinnerlicht) werden und zum Nachlesen für die gesamte Belegschaft zugänglich sein.

POS 8.C.3.

„Es müssen Foren zur Entscheidungsfindung für OpRisk Problemstellungen (z.B. Risk Komitee, etc.) installiert werden.“

Abbildung 35: Foren zur Entscheidungsfindung im OpRisk Management



Quelle: Eigene Darstellung

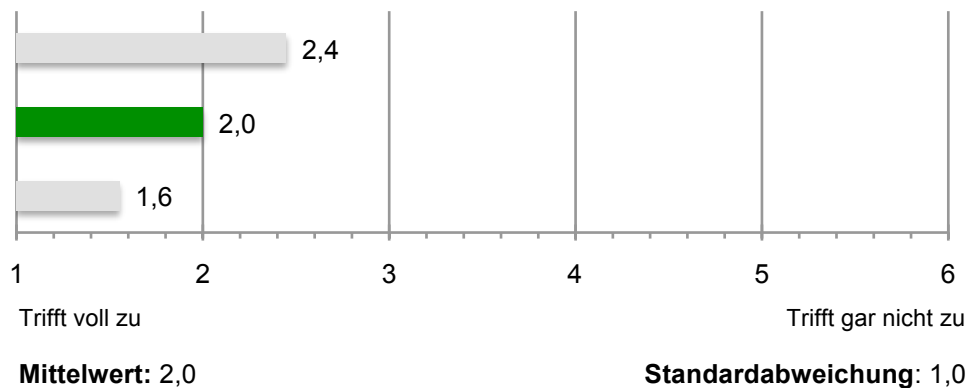
Die Studienteilnehmer raten, Foren zur Entscheidungsfindung für OpRisk Problemstellungen zu installieren. Diese Foren – z.B. ein OpRisk Komitee - ermöglichen einen aktuellen, effizienten und umfassenden Austausch innerhalb der OpRisk Aufbauorganisation.

Teil D - Übergeordnete Aspekte im OpRisk Management in Banken

POS 8.D.1.

„Die Art von existierenden Risiken hat direkten Einfluss auf die zu implementierende Aufbau- und Ablauforganisation im OpRisk Management.“

Abbildung 36: Einfluss von existierenden Risiken auf OpRisk Aufbau- und Ablauforganisation



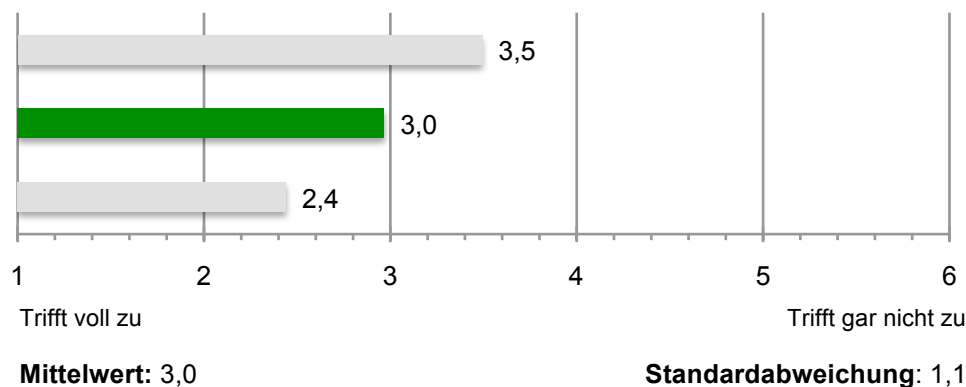
Quelle: Eigene Darstellung

Trotz der hohen Standardabweichung bei der empirischen Überprüfung dieser theoretischen Folgerung kann bestätigt werden, dass die Art von existierenden Risiken direkten Einfluss auf die zu implementierende Aufbau- und Ablauforganisation im OpRisk Management hat. Banken müssen z.B. vermehrt Kontrollprozesse in bestimmten Bereichen, eigene OpRisk Produktmanager, etc. installieren, sollte die Bank in ihrer Tätigkeit vermehrt bzw. konzentrierter in einem bestimmten Produkt- oder Dienstleistungsbereich tätig sein.

POS 8.D.2.

„Die OpRisk Strategie (Synonym für OpRisk Risikostrategie) ist der Ausgangspunkt für Entscheidungen in allen ablauf- und aufbauorganisatorischen Themenstellungen.“

Abbildung 37: OpRisk Risikostrategie als Ausgangspunkt für alle ablauf- und aufbauorganisatorischen Themenstellungen

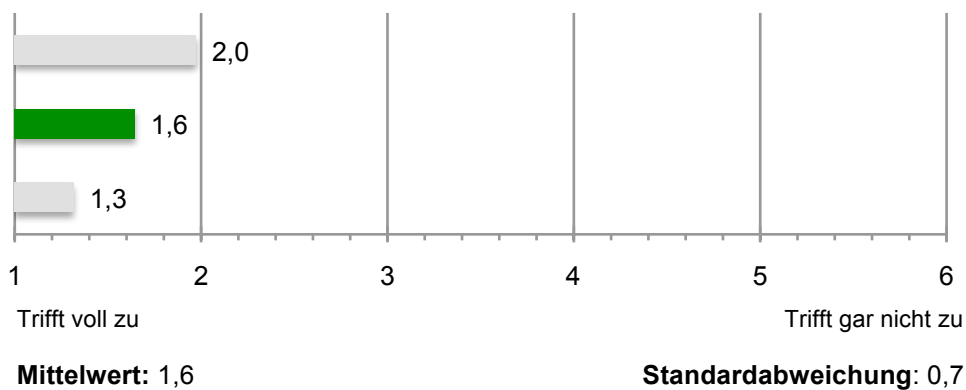


Diese theoretisch abgeleitete Folgerung kann nur tendenziell als richtig bestätigt werden. Die Experten sehen die OpRisk Risikostrategie in Bezug auf Entscheidungen in ablauf- und aufbauorganisatorischen Themenstellungen ein wenig isolierter.

POS 8.D.3.

„Zur Akzeptanz dieser Risikostrategie bedarf es einer - von leitenden Mitarbeitern vorangetriebenen - etablierten Risikokultur innerhalb der Belegschaft.“

Abbildung 38: Risikokultur als Faktor für die Akzeptanz der Risikostrategie



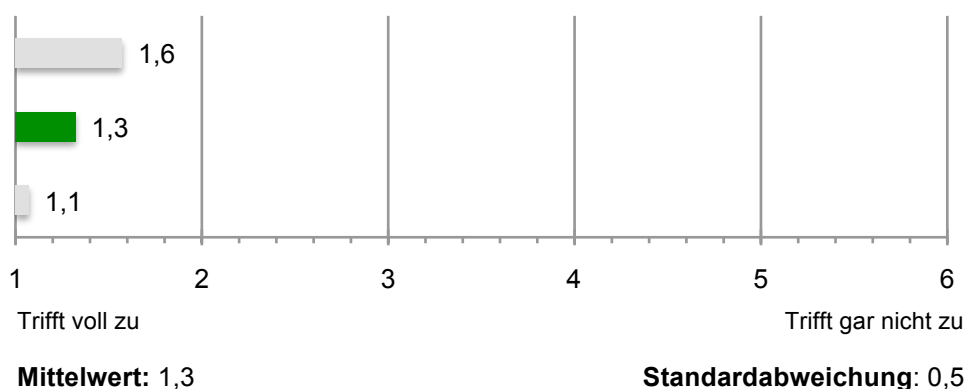
Quelle: Eigene Darstellung

Eine – von leitenden Mitarbeitern vorangetriebene - etablierte Risikokultur stellt einen wichtigen Faktor für die Akzeptanz der Risikostrategie dar; dieses Statement wird mit grossem Zuspruch bestätigt. Wie bereits in dieser Sektion diskutiert, muss die Risikokultur bzw. die kulturelle Komponente Hand in Hand mit dem OpRisk Management einer Bank gehen.

POS 8.D.4.

„Bewusstseinsbildung ist ein sehr bedeutender Faktor zur Verringerung des OpRisk Exposures.“

Abbildung 39: Bedeutung von Bewusstseinsbildung im OpRisk Management



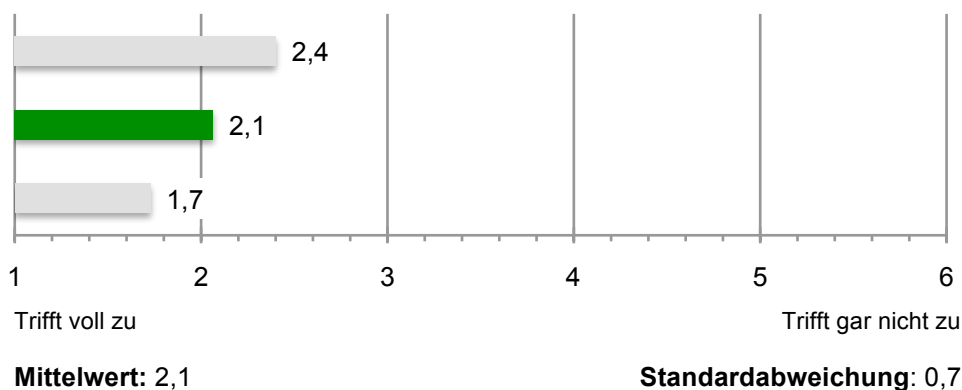
Quelle: Eigene Darstellung

Den grössten Zuspruch bzw. die eindeutigste Bestätigung in der vorliegenden empirischen Studie bekommt die theoretische Folgerung, dass Bewusstseinsbildung ein sehr bedeutender Faktor zur Verringerung des OpRisk Exposures ist. Dieses Resultat stellt eine konsistente und überzeugte Meinung der Experten zur These der Notwendigkeit der Bewusstseinsbildung bzw. –schaffung (zur Steuerung bzw. Minderung von OpRisiken) im operationellen Risikomanagement dar.

POS 8.D.5.

„Risikomanagement, als ein Element von Corporate Governance, verringert - durch Informationsasymmetrien und Agency Probleme (z.B. zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung) verursachte - Unsicherheiten bei strategischen Entscheidungen im cross-border Bankgeschäft.“

Abbildung 40: Risk Management als Faktor zur Verringerung von Unsicherheiten im cross-border Bankgeschäft



Quelle: Eigene Darstellung

Mit der Installation eines Risikomanagements, als ein Element von Corporate Governance, können - durch Informationsasymmetrien und Agency Probleme (z.B. zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung) verursachte - Unsicherheiten bei strategischen Entscheidungen im cross-border Bankgeschäft verringert werden. Wie aus dem Balkendiagramm ersichtlich, kann dieses Statement Zustimmung bei den Studienteilnehmern der empirischen Studie finden. Somit wird der wissenschaftlichen Herleitung in Sektion 2.6. dieser Arbeit, warum ein Risikomanagement existiert bzw. eines existieren soll, Bedeutung und eine bestimmte Richtigkeit zugeschrieben.

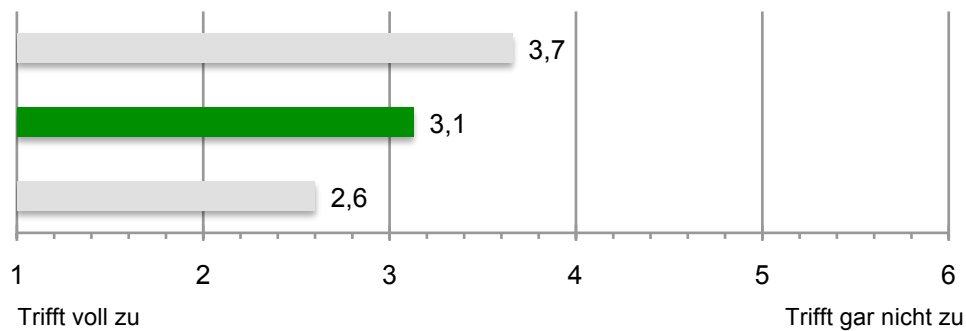
3.3.2.3.3. Ausblick bezugnehmend auf OpRisiken und deren Management

Teil A - OpRisiken und deren Management in der Zukunft

POS 9.A.1.

„Eine Ausweitung des OpRisk Managements (in Form von z.B. zusätzlichen Planstellen, Modellen, Tools, etc.) ist in Banken vorgesehen.“

Abbildung 41: Ausweitung des OpRisk Management in der Zukunft



Mittelwert: 3,1

Standardabweichung: 1,1

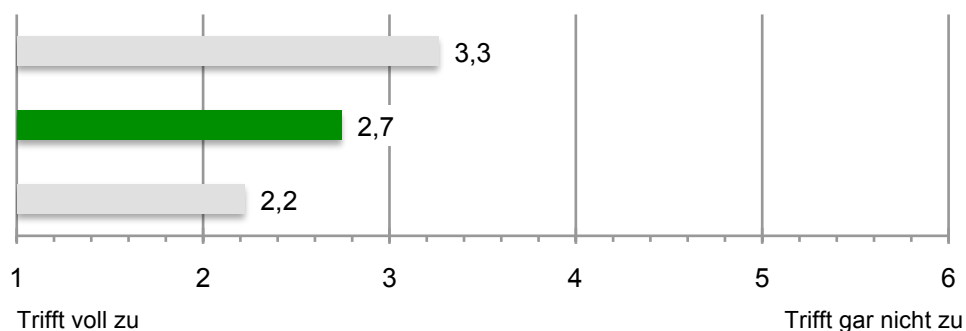
Quelle: Eigene Darstellung

Die quantitative Auswertung der Expertenmeinungen zeigt, dass eine Ausweitung des OpRisk Managements in Banken nur in geringem Ausmass angedacht ist. Zur Etablierung von OpRisiken als bedeutende Risikoart in der Bankenbranche ist diese Ausweitung aber zwingend notwendig und erfordert das Commitment (leitender) Bankmitarbeiter zum OpRisk Management.

POS 9.A.2.

„Realisation von Schadensfällen aus OpRisiken wird tendenziell steigen.“

Abbildung 42: Realisation von OpRisk Schadensfällen in der Zukunft



Mittelwert: 2,7

Standardabweichung: 1,1

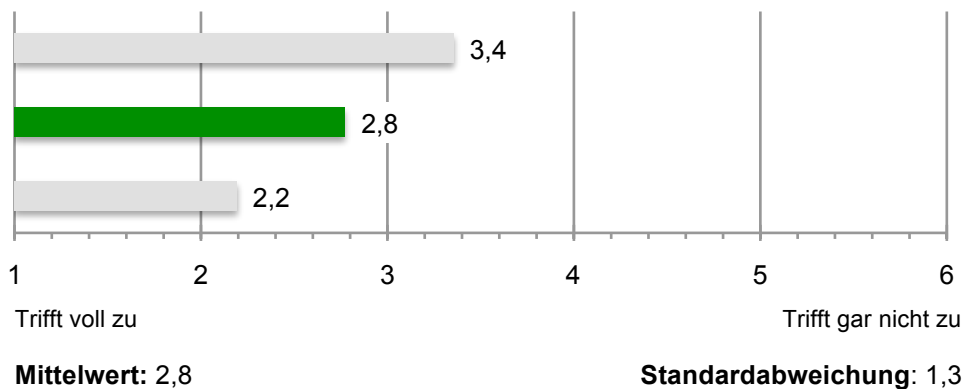
Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten erwarten einen geringen tendenziellen Anstieg der Realisation von Schadensfällen aus operationellen Risiken. Diese Realisation von Schadensfällen wird hierbei u.a. in Abhängigkeit bzw. im Wirkungsverhältnis mit den technologischen Entwicklungen (z.B. Sicherheitsstandards bei IT-Systemen, Haustechnik, etc.), den Trends in der Bankenbranche (z.B. neue Geschäftsmodelle, Dienstleistungspalette, etc.) und dem Grad an fortschreitender Internationalisierung der Banken sein.

POS 9.A.3.

„OpRisk Management wird in der Zukunft mehr an Bedeutung in der Bankenbranche gewinnen.“

Abbildung 43: Bedeutung des OpRisk Managements in der Zukunft



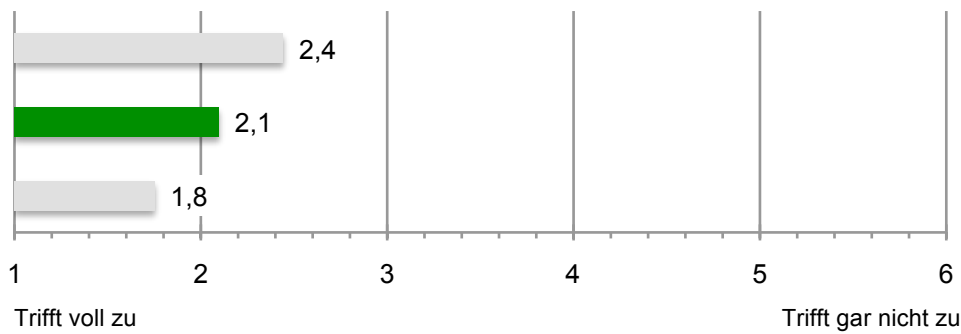
Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung des OpRisk Managements wird in Zukunft in der Bankenbranche nur tendenziell steigen; dies zeigt das obenstehende Balkendiagramm. Zu bemerken ist die verhältnismässig hohe Standardabweichung (im direkten Vergleich zu den anderen Statements dieser empirischen Studie), was auf eine bestimmte Uneinigkeit der Fachexperten bezüglich dieses Statements schliessen lässt.

POS 9.A.4.

„Methoden (aller Prozessschritte des Risikomanagementkreislaufs) zum Management von OpRisiken benötigen eine zukünftige Weiterentwicklung.“

Abbildung 44: Zukünftige Weiterentwicklung von OpRisk Methoden



Mittelwert: 2,1

Standardabweichung: 0,7

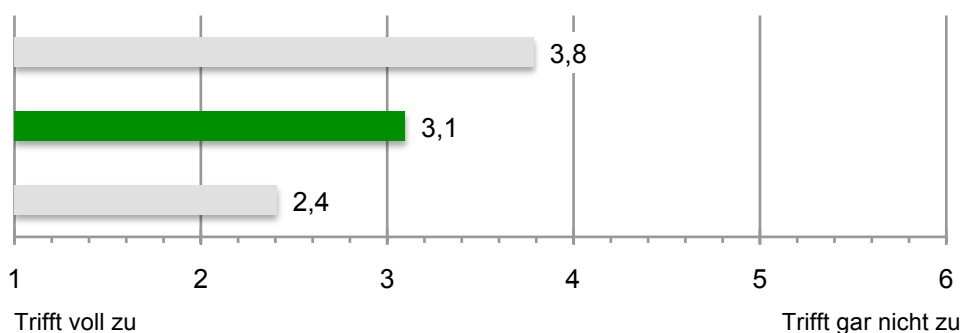
Quelle: Eigene Darstellung

Experten im Bereich OpRisk Management fordern eine zukünftige Weiterentwicklung von Methoden (aller Prozessschritte des Risikomanagementkreislaufs) zum Management von OpRisiken. Dies kann aufgrund der quantitativen Auswertung dieses Statements als richtig angenommen werden. Für diese Weiterentwicklung ist jedoch die zuvor andiskutierte Ausweitung im OpRisk Management in Banken essentiell, um die dafür notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen in ausreichendem Masse in Banken bereitstellen zu können.

POS 9.A.5.

„Aufsichtsbehörden müssen zukünftig mehr Fokus auf die Regulierung von OpRisiken legen.“

Abbildung 45: Zukünftiger Fokus der Aufsichtsbehörden auf die Regulierung von OpRisiken



Mittelwert: 3,1

Standardabweichung: 1,5

Quelle: Eigene Darstellung

Die Aussage, dass Aufsichtsbehörden zukünftig mehr Fokus auf die Regulierung von OpRisiken legen müssen, wird nur tendenziell von den OpRisk Experten bestätigt. Hieraus lässt sich ableiten, dass OpRisk Themen- bzw. Problemstellungen mehr durch bankinterne Massnahmen, Vorgaben, Methoden, etc. in Banken vorangetrieben werden sollten.

3.3.3. OpRisk Assessment

Im Folgenden werden die Ergebnisse des OpRisk Assessments der empirischen Studie dargelegt. Wie in den Untersuchungsgrenzen in Sektion 3.2.4. dargelegt, sind die cross-border OpRisiken auf einem abstrakten (Risiko-) Niveau bzw. Level bestimmt; diese Komplexitätseinschränkung ist notwendig, da eine Bestandsaufnahme aller BCB-OpRisiken auf detailliertem Einzelrisikoniveau aufgrund der Vielzahl und Komplexität der vorherrschenden cross-border OpRisiken im Umfang der empirischen Studie bzw. Dissertation nicht möglich ist. Vielmehr ist es das Ziel des OpRisk Assessments, bedeutende cross-border OpRisk Bereiche mit praxisrelevanten Beispielrisiken zu bestimmen, welche als Ausgangspunkt detaillierter und weiterführender Untersuchungen bzw. Betrachtungen in der Praxis dienen. Dabei determiniert dieses OpRisk Assessment im ersten Schritt die cross-border relevanten OpRisiken – der mittels Zweigniederlassung in der Schweiz tätigen österreichischen Banken – für jeden einzelnen OpRisk Faktor: Individuen, Prozesse, Systeme und Extern. Diese Relevanz ergibt sich aus der gesamtheitlichen Bewertung, welche aus den Einzelantworten der Experten zu einer repräsentativen Meinung stellvertretend für alle Studienteilnehmer in Form des Mittelwerts (Zweiter bzw. grüner Diagrammbalken) inklusive Standardabweichung (die Standardabweichung wird direkt neben den Diagrammen niedergeschrieben) dargelegt wird. Zudem werden die geschätzte positive bzw. negative Abweichung des Mittelwerts eines 99%igen Konfidenzintervalls (Grauen Diagrammbalken; der erste in der Reihe der Diagrammbalken stellt die positive Abweichung und der dritte in der Reihe der Diagrammbalken stellt die negative Abweichung des Mittelwerts dar) zur statistischen Plausibilisierung der Aussagen offengelegt (die Abweichungen, welche einen negativen Wert d.h. < 0 ergeben, werden auf 0 limitiert, da eine Interpretation eines negativen Werts bei der vorliegenden Studie nicht sinnvoll ist). Im zweiten Schritt werden für die bedeutenden cross-border OpRisiken (negative Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls ist ≥ 1) relevante OpRisk Beispielrisiken – welche von den Experten im Zuge der Studie identifiziert wurden – dargelegt; ergänzt werden diese identifizierten OpRisiken durch den Vergleich der Risikobewertungen - mittels dem Risikoprofil für Auswirkung, Eintrittswahrscheinlichkeit, Entdeckbarkeit und Handlungsbedarf⁴²⁰ - der Mutterinstitution bzw. einer inländischen Zweigniederlassung und der Schweizer Zweignieder-

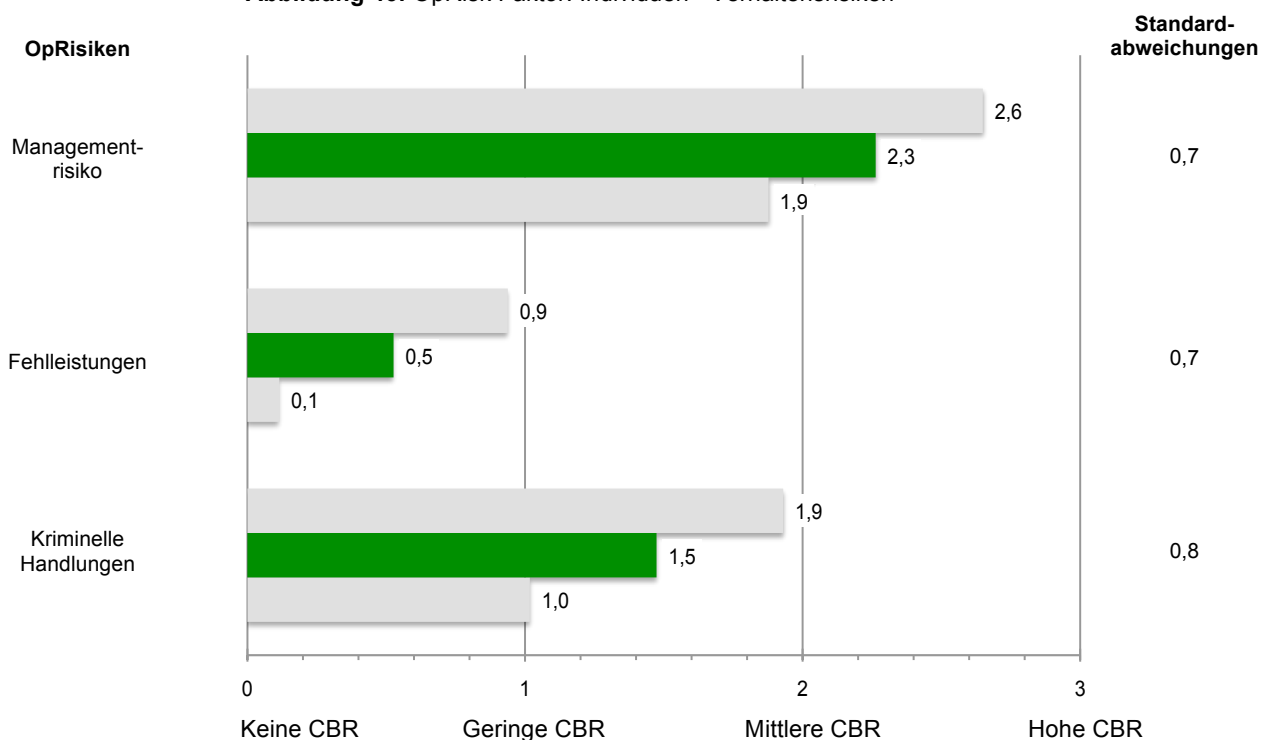
⁴²⁰ Details zu den verwendeten Skalen sind im Beiblatt zur empirischen Studie im Anhang 5 zu finden.

lassung und mögliche Steuerungs- und Reporting-/Überwachungsalternativen. Insgesamt haben 31 Fachexperten am OpRisk Assessment teilgenommen (Details zu den behandelten Inhalten bei den Workshops/Interviews bzw. den Studienteilnehmern sind im Anhang 4 offengelegt). Die Erkenntnisse aus dieser Sektion dienen zum einen der Erfüllung des Hauptziels (H1) Identifikation bzw. Analyse bedeutender operationeller cross-border Risiken für - mittels Zweigniederlassung – in der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätige österreichische Banken, die Beurteilung dieser Risiken und die Festsetzung von Methoden wie diese bankintern gesteuert, überwacht und reportet werden können, der empirischen Studie. Zum anderen liefern sie einen bedeutenden Input zur Erstellung der in der Konklusion dargelegten Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweiz.

3.3.3.1. OpRisk Assessment – Individuen

Die OpRisiken des OpRisk Faktors Individuen umfassen Verhaltensrisiken (Managementrisiko; Fehlleistungen; Kriminelle Handlungen) und Personalrisiken (Integrationsrisiko; Motivationsrisiko; Anpassungsrisiko; Austrittsrisiko; Engpassrisiko). Folgend wird die quantitative Auswertung der Verhaltensrisiken dargelegt:

Abbildung 46: OpRisk Faktor: Individuen - Verhaltensrisiken



Quelle: Eigene Darstellung

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Managementrisiko

OpRisk Identifikation/Analyse

Zweigniederlassungsleiter agiert nicht im Sinne des Mutterunternehmens: Bei diesem OpRisiko handelt sich um ein Risiko mit strategischem Charakter. Der Zweigniederlassungsleiter sieht sich als eigener Chef – als sogenannter Landesfürst - über einen geografischen Markt, den er am Besten kennt. Die Mutterinstitution kann die Handlungen des Zweigniederlassungsleiters aufgrund mangelnder u.a. Markt-, Kunden- und Rechtsordnungskennntnis nicht vollumfänglich beurteilen bzw. kann dem Zweigniederlassungsleiter wenig Vorgaben für den ausländischen Markt vorgeben. In dieser Konstellation könnte der Zweigniederlassungsleiter seinen Informationsvorsprung dazu verwenden, die Geschäftstätigkeit nach seinen Vorstellungen bzw. zu seinem persönlichen Vorteil und nicht nach den Vorstellungen des Mutterunternehmens auszulegen.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 7: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Managementrisiko

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	4	3	2	1
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	9	3	3	1

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen, wenn ein Zweigniederlassungsleiter nicht im Sinne des Unternehmens handelt, sind bei der Zweigniederlassung in der Schweiz (9 – Hoch) bedeutend höher als bei einer Zweigniederlassung im Inland (4 – Mittel). Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko eintritt, ist für einen Zweigniederlassungsleiter im Inland und in der Schweiz gleich hoch (3 – Gering). Die Entdeckbarkeit, dass ein Zweigniederlassungsleiter nicht im Sinne des Unternehmens handelt, ist bei der Zweigniederlassung in der Schweiz niedriger (3 – Gering) als bei der Zweigniederlassung im Inland (2 – Mittel). Der Handlungsbedarf wird als gleich hoch eingestuft (1 – Gering).

OpRisk Steuerung

Der Zweigniederlassungsleiter kann mittels Unternehmenskultur (Zweigniederlassungsleiter muss grosses Commitment zur Mutterinstitution haben und die Zweigniederlassung als integrativen Teil des ganzen Unternehmens sehen) und Anreizsysteme (dieses muss an lokale Gegebenheiten z.B. Marktcharakteristiken, lokale Produk-

te und Dienstleistungen, Rechtslage, etc. angepasst sein und klare Ziele bzw. Indikatoren definieren) zum Handeln im Sinne des Mutterunternehmens animiert werden.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Es müssen neben quantitativen auch qualitative Indikatoren zur Leistungsmessung des Zweigniederlassungsleiters installiert werden. Die Resultate des halbjährlichen Zweigniederlassungsleiter Assessments werden dem Vorstand der Mutterinstitution als Report vorgelegt und anschliessend mit dem Zweigniederlassungsleiter persönlich besprochen.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Kriminelle Handlungen (Interner Betrug)

OpRisk Identifikation/Analyse

Beabsichtigte und unerlaubte Beratung bzw. Bevorzugung von Kunden durch Kundenbetreuer der Zweigniederlassung: Hierbei tätigt ein Kundenbetreuer eine beabsichtigte und unerlaubte bzw. kriminelle Beratung eines Kunden (z.B. Beihilfe zum Steuerbetrug, Weitergabe von Insiderinformationen an externe Personen, etc. - wobei sich der Kundenbetreuer hieraus eine (finanzielle) Kompensation seitens des Kunden erwartet, etc.). Aufgrund der geografischen Entfernung zur Mutterinstitution ergibt sich grundsätzlich eine höhere Bereitschaft bzw. mehr Gelegenheiten für den Kundenbetreuer dies zu tun; besonders wenn weitere Mitarbeiter der Schweizer Zweigniederlassung bzw. der Zweigniederlassungsleiter dies unterstützen bzw. gegenüber der Mutterinstitution geheim halten.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 8: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Kriminelle Handlungen (Interner Betrug)

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	7	3	2	2
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	7	5	3	2

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen, wenn ein Kundenbetreuer unerlaubte bzw. kriminelle Handlungen tätigt, sind bei inländischen und Schweizer Zweigniederlassungen als gleich anzusehen (7 – Hoch). Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko schlagend wird, ist für eine inländische Zweigniederlassung niedriger (3 – Gering) als für die Schweizer Zweigniederlassung (5 – Mittel); die Entdeckbarkeit ist hingegen bei der inländischen Zweigniederlassung höher (2 – Mittel), als vergleichsweise bei der

schweizerischen Zweigniederlassung (3 – Gering). Der Handlungsbedarf wird als gleich hoch eingestuft (2 – Mittel).

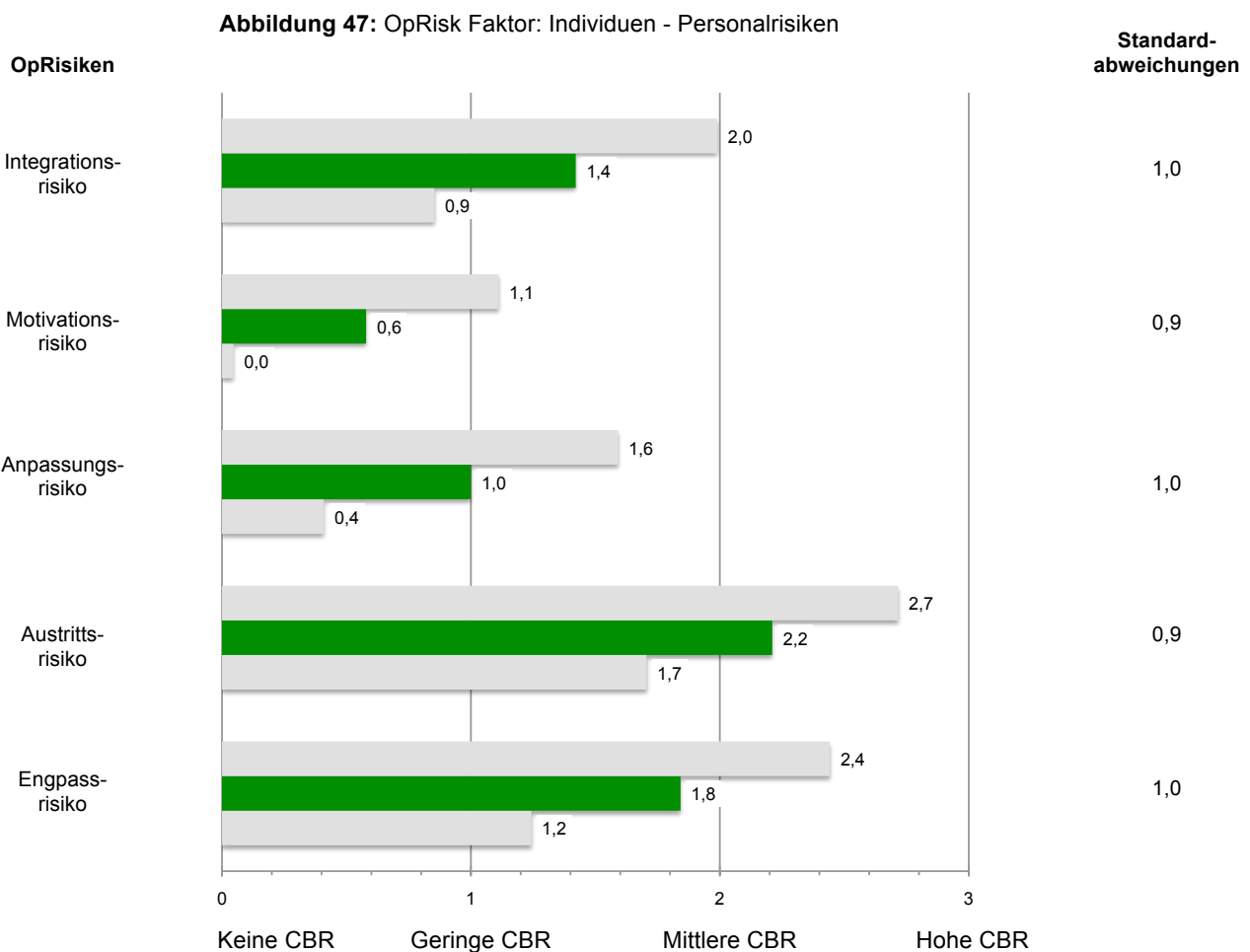
OpRisk Steuerung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Bewusstseinsbildung im Vertriebssteuerungsgespräch mit der Führungskraft (Betrugspräventionsmassnahmen); (2) Verwendung von Revisionslisten; (3) Installation eines Whistle-Blowing Systems in der Zweigniederlassung; und (4) Massnahmen gegen internen Betrug im internen Kontrollsystem der Zweigniederlassung.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Hierbei sollten stichprobenartige Prüfungen der z.B. Beratungsprotokolle, Kundenstammdaten, Buchführung, etc. durch die Interne Revision (Rolle des Bad Cops) und zentrale OpRisk Einheit (Rolle des Good Cops) mit anschliessendem Reporting an den Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand durchgeführt werden.

Folgend wird die quantitative Auswertung der Personalrisiken dargelegt:



Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Austrittsrisiko

OpRisk Identifikation/Analyse

Bankinterner bzw. -externer Know-how Verlust aufgrund eines Unternehmensaustritts einer Schüsselperson in der Zweigniederlassung: Täglich und jederzeit ist ein Unternehmensaustritt eines (leitenden) Mitarbeiters in der Zweigniederlassung möglich. Dieser Austritt hat einen besonders grossen Einfluss, wenn dieser Mitarbeiter ein grosses Ausmass an bankinternem (z.B. alltägliche Tätigkeiten, interne Prozesse und Abläufe, Methodenkenntnisse, Geschäftsstrategie und – zahlen, Systemkenntnis, Personennetzwerk innerhalb des Unternehmens, etc.) und bankexternem (z.B. Marktkenntnis, Kundenstamm, persönlicher und guter Kontakt zu Mitarbeitern des lokalen IT-Provider, bankexternen Stakeholder wie z.B. Aufsichtsbehörden, etc.) Know-how hat bzw. in die Bank eingebracht hat. Zudem besteht hier das Risiko, dass dieser Mitarbeiter dieses Know-how indirekt gegen die Bank z.B. als Mitarbeiter einer Konkurrenzbank einsetzen kann (z.B. Mitarbeiter nimmt Kundenstamm zur neuen Bank mit, etc.). Aufgrund dessen, dass in einer ausländischen bzw. Schweizer Zweigniederlassung meist eigene kleine Fachbereiche wie z.B. Kreditreferat, Compliance, Risikomanagement, Marketing, etc. aufgebaut werden (da u.a. Fachbereiche der Mutterinstitution nicht die lokalen Gegebenheiten in der Schweiz kennen) und diese aufgrund des Kostenfaktors sehr knapp besetzt werden (meist auch mit Mehrfachverantwortungen z.B. Compliance und Risikomanagement, etc.), kann man Schlüsselpersonen nicht einfach bankintern mit anderen (z.B. österreichischen, etc.) Mitarbeitern ausgleichen bzw. nachbesetzen (da u.a. das lokale Know-how fehlt). Beispielsweise kann ein ausgetretener Mitarbeiter einer inländischen Zweigniederlassung kurzfristig durch einen anderen Mitarbeiter einer anderen inländischen Zweigniederlassung ersetzt werden (oder ein Zweigniederlassungsleiter eine zweite Zweigniederlassung interimistisch führen); dies ist bei einem Austritt eines Mitarbeiters in einer ausländischen Zweigniederlassung nicht so trivial.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 9: Quantitative Beurteilung - Beispielrisiko Austrittsrisiko

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	3	3	1	2
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	7	3	1	2

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen, wenn eine Schlüsselperson das Unternehmen verlässt, sind bei der Zweigniederlassung in der Schweiz (7 – Hoch) bedeutend höher als bei der Zweigniederlassung im Inland (3 – Gering). Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisk eintritt, ist für eine Schlüsselperson in einer inländischen und schweizerischen Zweigniederlassung gleich hoch (3 – Gering). Die Entdeckbarkeit ist in beiden Fällen hoch (1 – Hoch) und der Handlungsbedarf wird ebenfalls für inländische und Schweizer Zweigniederlassungen gleich hoch eingestuft (2 – Mittel).

OpRisk Steuerung

Durch eine positive, etablierte bzw. gelebte Unternehmenskultur und einem attraktiven Anreizsystem (z.B. Weiterbildungsprogramme, Bonuszahlungen, Work-Life Balance, etc., welches laufend im direkten Dialog mit dem Mitarbeiter validiert und besprochen wird) kann das Commitment des Mitarbeiters zum Unternehmen gestärkt werden, wodurch er in weiterer Folge an das Unternehmen gebunden wird. Als präventive Methode zur Vermeidung bzw. Minderung eines Know-how Verlusts durch Mitarbeiteraustritte soll das Credo "Wenig Kopfwissen durch ausreichende Dokumentation" in der Bank etabliert werden.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Mittels Mitarbeitergespräche, direkter Dialoge (durch Vorgesetzten und HR zu Vorstellungen, Wünschen und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters, etc.) und konstruktives Feedback von beiden Seiten (Führungskraft zu Mitarbeiter und vice-versa) lassen sich viele Ungereimtheiten und Probleme – welche in einem möglichen Unternehmensaustritt münden – vorab ausräumen. Hierzu sollte ein vierteljährliches Vorstandsreporting, welches über den Status Quo bezüglich Personalangelegenheiten (z.B. aktuelle Mitarbeiterstimmung, Gerüchte über mögliche Mitarbeiteraustritte, Austrittsstatistik, Krankenstände, etc.) informiert, durch HR installiert werden.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Engpassrisiko

OpRisk Identifikation/Analyse

Ein oder mehrere Mitarbeiter der Zweigniederlassung sind temporär (aufgrund z.B. ansteckender Krankheit, etc.) nicht verfügbar: Das Engpassrisiko deckt sich in den Risikoeigenschaften mit dem zuvor beschriebenen Austrittsrisiko, nur dass die fehlende Verfügbarkeit der Human-resource(n) temporärerer und nicht permanenter Natur ist. Hierbei ist es meist sehr schwierig, den laufenden Betrieb in der

Zweigniederlassung aufgrund fehlender Quantität (zu wenig Mitarbeiter) oder qualitativer Mitarbeiter (zu wenig Know-how oder Entscheidungsbefugnisse) am Laufen zu halten.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 10: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Engpassrisiko

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	3	3	1	2
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	6	7	1	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen, wenn ein (unternehmerisch sehr bedeutender) oder mehrere Mitarbeiter temporär nicht verfügbar sind, sind bei einer Zweigniederlassung in der Schweiz (6 – Mittel) signifikant höher als bei der Zweigniederlassung im Inland (3 – Gering). Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko schlagend wird, ist bei einer inländischen Zweigniederlassung niedrig (3 – Gering), jedoch bei der Schweizer Zweigniederlassung signifikant höher (7- Hoch). Dies resultiert daraus, dass in der Schweizer Zweigniederlassung die kritische Masse an Mitarbeitern schneller erreicht wird (z.B. wenn zehn Mitarbeiter im Inland ausfallen ist das weniger unternehmerisch bedeutend als im Vergleich bei der Schweizer Zweigniederlassung – für Mitarbeiter der Schweizer Zweigniederlassung findet man sehr schwer adäquate bankinterne Vertretungen). Die Entdeckbarkeit wird in beiden Fällen gleich bewertet (1 – Hoch). Der Handlungsbedarf ist in der Schweizer Zweigniederlassung höher (3 – Hoch) als bei einer inländischen Zweigniederlassung (2 – Mittel).

OpRisk Steuerung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Es müssen adäquate Vertreterregelungen in der Schweizer Zweigniederlassung installiert werden. (2) Reines Kopfwissen muss bei den Mitarbeitern in der Schweizer Zweigniederlassung systematisch vermindert werden; ausreichende Dokumentation, laufende Abstimmung bzw. Informationsaustausch mit lokalen Mitarbeitern und Mitarbeitern der Mutterinstitution soll dies verhindern. (3) Es sollten ex post Notfallplanungen bezüglich kritischem Mitarbeiterausfall aufgestellt und hierzu Steuerungsmassnahmen definiert werden (z.B. (a) Festschreibung von Massnahmen, dass Bankbetrieb - mit den wichtigsten Geschäftsprozessen und -dienstleistungen - aufrecht gehalten werden kann; und (b)

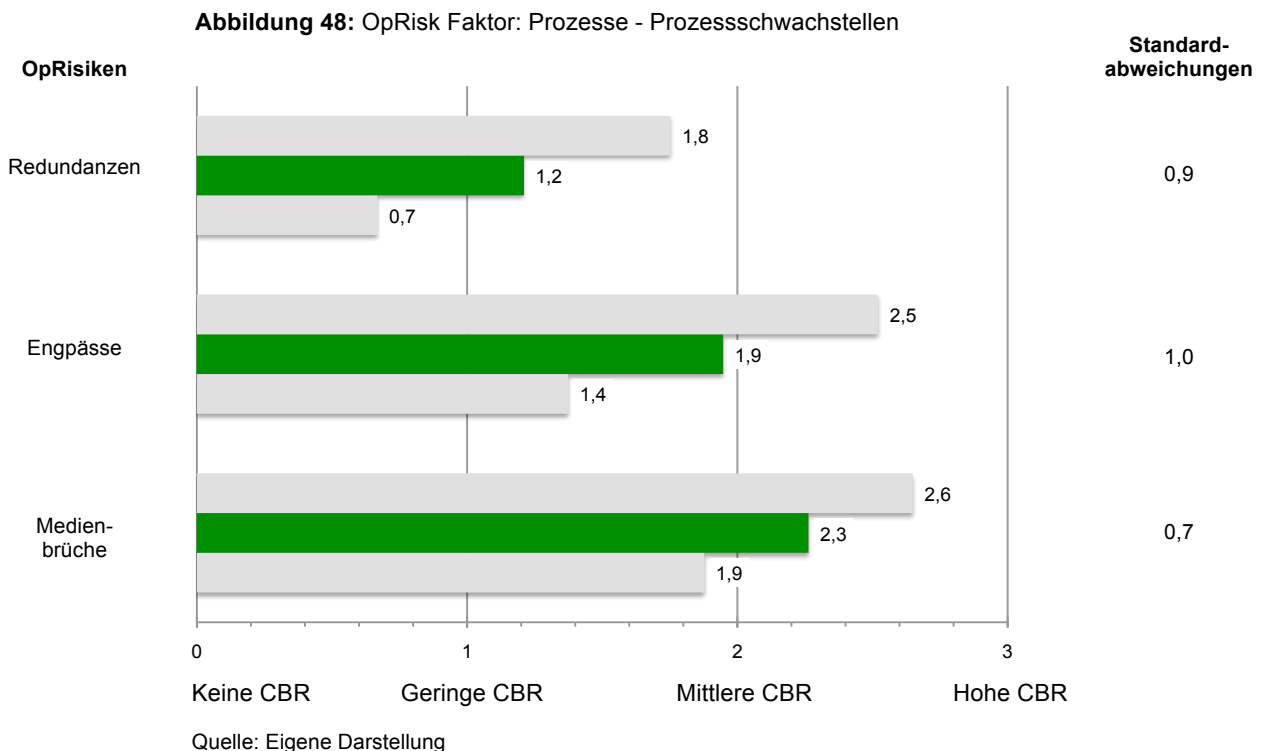
Definition von Massnahmen, dass Entscheidungsfähigkeit der Zweigniederlassung trotz signifikantem temporären Ressourcenausfall garantiert werden kann, etc.).

OpRisk Reporting und -Überwachung

Hierbei sollten umfassende Reportings und Überwachungen von mitarbeiterbezogenen Key Risk Indicators zuhanden des Zweigniederlassungsleiters bzw. des Vorstandes der Mutterinstitution installiert werden.

3.3.3.2. OpRisk Assessment – Prozesse

Die OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse inkludieren Prozessschwachstellen (Redundanzen; Engpässe; Medienbrüche) und fehlende(s), fehlerhafte(s) bzw. unzutreffende(s) Prozess(e)- bzw. -management inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen (Fehlendes, fehlerhaftes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement - inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen; Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse - inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen; Fehlende Prozesse – inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen).⁴²¹ Folgend wird die quantitative Auswertung der Prozessschwachstellen dargelegt:



⁴²¹ Die in den Studienunterlagen angeführten Projektrisiken sind bereits - in der ein oder anderen Form - in allen anderen OpRisk Faktoren enthalten und wurden daher im Zuge der Studie als Risiken der RKE 1 ausgeschlossen (Siehe den Exkurs zu Projektrisiken in der Sektion 3.3.2.2.6.).

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Engpässe

OpRisk Identifikation/Analyse

Schlüsselperson (z.B. Zweigniederlassungsleiter) hat viele bzw. zu viele Verantwortlichkeiten bzw. Aufgaben (aufgrund z.B. fehlendem Fachwissen anderer Mitarbeiter) in der Zweigniederlassung: Dieses OpRisiko kann einerseits aufgrund von temporärem oder permanentem Ausfall von Arbeitskräften und andererseits aufgrund struktureller Ineffizienzen, organisatorischer Problematiken, (von der Mutterinstitution angeordnete) Kosteneinsparungen, etc. in der Zweigniederlassung auftreten. Diese Konstellationen resultieren in Überforderung bzw. Überarbeitung der jeweiligen Person (welche zu Motivationsdefiziten und weiters zu einem temporären bzw. permanenten Ausfall der Arbeitskraft führt) und Prozessverlangsamungen bzw. –stockungen in der Zweigniederlassung und dadurch in weiterer Folge in der Mutterinstitution (z.B. verspätete bzw. fehlende Berichterstattung, Kundenbetreuung, Geschäftsabwicklung, etc., was wiederum in finanzielle Auswirkungen mündet, da Kunden zu anderen Banken abwandern könnten). Zu bemerken ist, dass dieser Flaschenhals neben fehlenden qualitativen bzw. quantitativen Humanressourcen auch aufgrund falschem Delegationsverhalten bzw. einer beabsichtigten Machtkonzentration der jeweiligen Person resultieren kann.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 11: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Engpässe

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	4	5	2	2
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	6	7	2	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen, wenn ein (unternehmerisch sehr bedeutender) Prozessengpass auftritt, sind bei der Zweigniederlassung in der Schweiz (6 – Mittel) höher als bei der Zweigniederlassung im Inland (4 – Mittel). Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko eintritt, ist bei einer inländischen Zweigniederlassung mässig (5 – Mittel), jedoch bei der Schweizer Zweigniederlassung erhöht (7- Hoch); dies resultiert daraus, dass ausländische Zweigniederlassungen meist personell sehr knapp besetzt sind und Mitarbeiter meist Mehrfachzuständigkeiten haben. Die Entdeckbarkeit wird in beiden Fällen gleich bewertet (2 – Mittel). Der Handlungsbedarf ist in der

Schweizer Zweigniederlassung höher (3 – Hoch) als bei einer inländischen Zweigniederlassung (2 – Mittel).

OpRisk Steuerung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Zentralisierung bestimmter Aufgaben - welche ebenfalls andere bzw. weitere ausländische Zweigniederlassung des Unternehmens benötigen und sich daher u.a. aus Effizienzgründen dazu eignen - zur Mutterinstitution (Tätigkeiten und Aufgaben mit lokalem Bezug - bei welchem lokales Know-how erforderlich ist - sollten jedoch in der Zweigniederlassung belassen werden); und (2) Festsetzung von Durchlaufzeiten für bestimmte bzw. wichtige Prozesse der Zweigniederlassung festsetzen (In weiterer Folge sollte hierbei eine Determinierung von Key Performance Indicators und Key Risk Indicators für bedeutende Prozesse durchgeführt werden).

OpRisk Reporting und -Überwachung

Hierbei sollte eine Überwachung und ein reguläres Reporting der Durchlaufzeiten in der Zweigniederlassung (Kontrolle der Key Performance Indicators und Key Risk Indicators für die in der Risikosteuerung ausgewählten Prozesse) durch die Interne Revision an den Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand implementiert werden.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Medienbrüche

OpRisk Identifikation/Analyse

Strategisch wichtige Zahlen der Zweigniederlassung (eines z.B. Managementberichts) werden (via Excel, Access, etc.) in das System der Mutterinstitution manuell fehlerhaft übernommen bzw. fehlerhaft in das System eingespielt: Grösstenteils werden für ausländische Zweigniederlassungen vor Ort eigene Kernbankensysteme bzw. IT-Provider verwendet. Die lokalen Kunden-, Geschäfts-, und Sicherheitendaten werden von der Zweigniederlassung aufbereitet und an die Mutterinstitution für die weitere (konsolidierte) Verarbeitung weitergeleitet. Diese Weiterleitung erfolgt entweder im z.B. Excel, Access, etc. Dateiformat oder mittels einer Datenanlieferung durch den lokalen IT-Provider zum zentralen Rechenzentrum der Mutterinstitution. Diese Medienbrüche bieten zahlreiche Möglichkeiten für fehlerhafte Übertragungen, was in weiterer Folge in schlechte Datenqualität (was wiederum zahlreiche Humanressourcen zur Pflege, Verbesserung und Korrektur der Daten(qualität) in der Zweignieder-

lassung und Mutterinstitution bindet) und darauf beruhenden falschen Managemententscheidungen der Zweigniederlassung bzw. Mutterinstitution resultiert.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 12: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Medienbrüche

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	3	3	1	2
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	3	4	3	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen von Medienbrüchen und den daraus resultierenden Problematiken, sind bei inländischen und ausländischen Zweigniederlassungen gleich anzusehen (3 – Gering). Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko schlagend wird, ist bei einer inländischen Zweigniederlassung niedrig (3 – Gering) und bei der Schweizer Zweigniederlassung unbedeutend höher (4 – Mittel). Die Entdeckbarkeit ist jedoch bei der ausländischen Zweigniederlassung (3 – Gering) unverhältnismässig niedriger, als bei einer inländischen Zweigniederlassung (1 – Hoch); dies resultiert aus der bereits beschriebenen Problematik, dass die Mutterinstitution meist keinen direkten Zugriff auf die Daten der Zweigniederlassung besitzt und daher keine direkten Kontrollen bzw. (Daten-) Qualitätschecks durchführen kann. Der Handlungsbedarf ist in der Schweizer Zweigniederlassung höher (3 – Hoch) als bei einer inländischen Zweigniederlassung (2 – Mittel).

OpRisk Steuerung

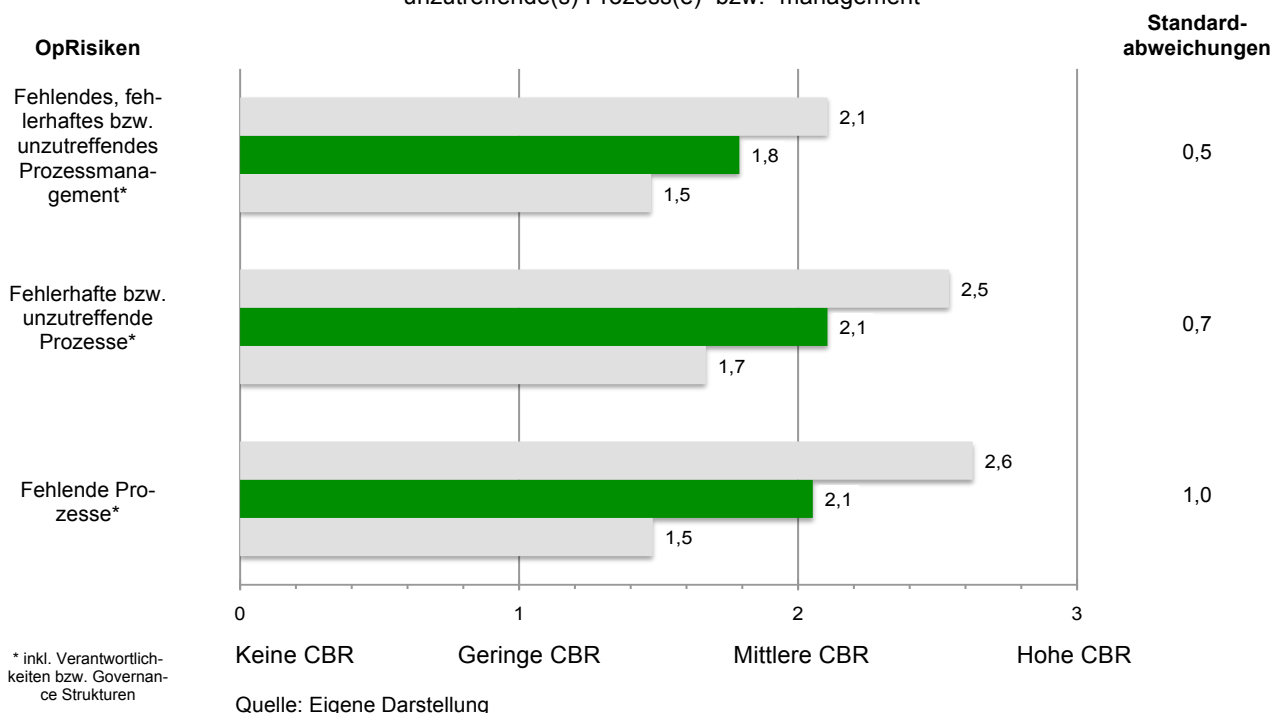
Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Cross-Checks der Daten durch Mitarbeiter (des Datenqualitätsmanagements) der Zweigniederlassung und Mutterinstitution; (2) Definition von klaren Verantwortlichkeiten zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung bezüglich Datenqualität bzw. –kontrollen; (3) Installation von datenqualitätsbezogenen Prozesskontrollen (mit u.a. monatlichen automatisierten IT-unterstützten Datenchecks; hierbei kann eine Veränderungs- bzw. Abweichungsanalyse von den Vormonatszahlen gewählt werden); und (4) Vereinheitlichung bzw. Harmonisierung der inländischen und ausländischen IT-Systeme.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Implementierung eines periodisierten und ad-doc Reportings bezüglich dem Status Quo der Datenqualität an Zweigniederlassungsleiter und Vorstand der Mutterinstitution (inklusive Massnahmenpakete, damit bekannte Datenqualitätsfehler nicht (mehr) passieren); und (2) Installation von Kontrollen, dass Cross-Checks von der Zweigniederlassung und Mutterinstitution durchgeführt werden; hierbei wird die Interne Revision eingebunden, welche darüber auch an die im vorherigen Punkt (1) genannten Instanzen Bericht abstattet.

Folgend wird die quantitative Auswertung von Fehlende(s), fehlerhafte(s) bzw. unzutreffende(s) Prozess(e)- bzw. -management (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen) dargelegt:

Abbildung 49: OpRisk Faktor: Prozesse - Fehlende(s), fehlerhafte(s) bzw. unzutreffende(s) Prozess(e)- bzw. -management



Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Fehlerhaftes, fehlendes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement

OpRisk Identifikation/Analyse

Unlauterer Geschäftsabschluss (z.B. Fremdwährungsgeschäft mit - von der Bank - nicht gehandelter Fremdwährung) von einem Mitarbeiter der Zweigniederlassung, aufgrund fehlender (Prozess-) Vorgaben bzw. Vorschriften durch die Mutterinstitution:

Durch fehlendes bzw. fehlerhaftes Prozessmanagement (in diesem Fall fehlender bzw. unzureichender Prozessdokumentation zu erlaubten Fremdwährungsgeschäften) erhöht sich die Eintrittswahrscheinlichkeit von Prozessfehlern, was in unbeabsichtigte Geschäftstätigkeiten einzelner Mitarbeiter münden kann. Prozesse müssen klar dokumentiert sein, um missverständliche Interpretationen und einen erweiterten Handlungsspielraum auszuschliessen. Diese Prozessdokumentation muss für alle relevanten Mitarbeiter jederzeit zugänglich sein und betroffene Mitarbeiter müssen über mögliche Änderungen laufend unterrichtet und geschult werden. Zudem müssen diese Prozesse laufenden Wartungen, Kontrollen und Überwachungen von z.B. Vorgesetzten, Interne Revision, etc. unterzogen werden.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 13: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fehlerhaftes, fehlendes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	3	6	1	3
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	6	6	1	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen von fehlendem bzw. unzutreffendem Prozessmanagement bzw. solchen unlauteren Bankgeschäften und den daraus resultierenden Problematiken, sind bei inländischen (3 – Gering) und ausländischen (6 – Mittel) Zweigniederlassungen signifikant unterschiedlich hoch. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko eintritt, ist bei inländischen und ausländischen Zweigniederlassungen gleich hoch (6 – Mittel); ebenso zutreffend ist das bei dem Vergleich der Entdeckbarkeit (1 – Hoch) beider Zweigniederlassungen. Der Handlungsbedarf ist bei inländischen und ausländischen Zweigniederlassungen ebenfalls gleich hoch (3 – Hoch).

OpRisk Steuerung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Bankinterne Regelungen (z.B. in Form von Unternehmensrichtlinien, etc.) für z.B. erlaubte Währungsgeschäfte; (2) Vorgaben bzw. Schulungen der Front-Office Mitarbeiter zu z.B. Vorgehen bei unvorhergesehenen bzw. nicht in den Unternehmensrichtlinien enthaltenen Geschäften bzw. Prozessabfolgen; und (3) Systemkontrollen bzw. –wertebereichfestlegungen bei IT-Systemen.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Installation eines laufenden Reportings zu z.B. Währungsgeschäften bzw. fälschlicherweise durchgeführten Bankgeschäften an den Zweigniederlassungsleiter und die zentrale bzw. lokale OpRisk Einheit; und (2) Vor-Ort Prüfungen durch die Interne Revision.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse

OpRisk Identifikation/Analyse

Fachlich inkorrekte Prozessdefinition eines bedeutenden Geschäftsprozesses im Zusammenhang mit Compliance-Vorschriften für adäquate Kundenberatung; aufgrund dessen werden Kunden falsch beraten und münden in weiterer Folge in Reputations- bzw. finanzielle Schäden (rechtliche Anklagen) für die Zweigniederlassung: Fachlich bzw. rechtlich falsch definierte Prozessabfolgen – welche nicht von der Bank bemerkt werden – können grosse bankbetriebliche Problematiken hervorrufen. Einerseits kann es zu zivilrechtlichen bzw. aufsichtsrechtlichen Klagen durch z.B. Kunden, Aufsichtsbehörden, etc. kommen, was in weiterer Folge in Reputations- und finanzielle Schäden (Strafen, Kunden gehen zu einer anderen Bank, zusätzliche regulatorische Auflagen, Entzug der aufsichtsrechtlichen Bewilligung für Zweigniederlassungen, etc.) für die Bank mündet. Gerade Vorfälle innerhalb der Compliance-Vorschriften sind für ausländische Zweigniederlassungen sehr problematisch, da diese rechtlichen Vergehen der Bank bzw. Zweigniederlassung u.a. im öffentlichen Diskurs diskutiert werden und die möglichen exzessiven Reputationsschäden durch die ausländische Zweigniederlassung nicht verkraftet werden und bis zur Auflassung dieser gehen können. Im Inland können diese Reputationsschäden noch auf einen bestimmten regionalen Bereich oder eine bestimmte Zweigniederlassung gelenkt bzw. konzentriert werden, welche sich nicht zwangsläufig auf das Gesamtgeschäft der Mutterinstitution auswirken.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 14: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	3	3	1	1
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	5	3	3	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen von fehlerhaft definierten bzw. unzutreffenden Prozessabfolgen bei Compliance-Rechtsvorschriften und daraus resultierender Problematiken, sind bei inländischen Zweigniederlassungen (3 – Gering) niedriger als bei ausländischen Zweigniederlassungen (5 – Mittel). Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisk schlagend wird, ist bei der inländischen und schweizerischen Zweigniederlassung gleich hoch (3 – Gering). Die Entdeckbarkeit ist jedoch bei der Schweizer Zweigniederlassung (3 – Gering) unverhältnismässig niedriger, als im Vergleich zur inländischen Zweigniederlassung (1 – Hoch). Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass in der ausländischen Zweigniederlassung anzahlmässig weniger Fachexperten die Prozesse auf deren Compliance-Vorschriftenkonformität prüfen; ebenso ist im Normalfall die Interne Revision mehr mit dem inländischen als mit den ausländischen Rechtsvorschriften betraut. Der Handlungsbedarf ist in der Schweizer Zweigniederlassung höher (3 – Hoch) als bei einer inländischen Zweigniederlassung (1 – Gering).

OpRisk Steuerung

Die Konzeption von bedeutenden Prozessen (für z.B. neue Produkte, Dienstleistungen, etc.) sollte unter Einbindung mehrerer Fachbereiche z.B. Compliance, Rechtsabteilung, etc. der Mutterinstitution bzw. Zweigniederlassung und gegebenenfalls externer Unterstützung durch z.B. Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, etc. mit lokalem Fach- bzw. Marktwissen erfolgen.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Hierbei sollten kontinuierliche fachliche und regulatorische Prozessrevisionen inklusive anschliessendem Ergebnisreporting an Zweigniederlassungsleiter, Vorstand und zentrale Compliance-Abteilung der Mutterinstitution durch die jeweilige Fachabteilung, Interne Revision und externe Prüfer durchgeführt werden.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Fehlende Prozesse

OpRisk Identifikation/Analyse

Historisch gewachsener Prozess mit bankbetrieblicher Bedeutung erzeugt bedeutende Effizienzmängel und Mehrkosten, ist schwer für die Mutterinstitution nachvollziehbar bzw. kontrollierbar und lässt sich nur schwer bzw. mit Widerstand der Mitarbeiter der Zweigniederlassung neu aufsetzen bzw. adaptieren: Lokal spezifische bzw. (neue) zusätzliche regulatorische Anforderungen, Produkte, Dienstleistungen, Kun-

den, etc. erfordern adaptierte und zusätzliche Prozesse in der Schweizer Zweigniederlassung. Diese können meist aufgrund unterschiedlicher lokaler Gegebenheiten in den geografischen Kernmärkten und dem dafür benötigten Know-how zur fachlichen Prozessdefinition nicht von der Mutterinstitution bzw. für die gesamte Bank gleichermaßen vorgegeben werden. Dies führt zu fehlenden Prozessvorgaben seitens der Mutterinstitution bzw. der Zweigniederlassung selbst. Historisch-gewachsene Prozesse bzw. fehlende Prozessvorgaben zu einzelnen meist auch bedeutenden Prozessabfolgen sind die Folge, welche eine hohe Zahl an unterschiedlichster (Prozess-) OpRisiken generieren (z.B. Nichtbeachtung von Compliance-Vorschriften, Ineffizienzen und dadurch verursachte Mehrarbeit bzw. -kosten, Widerstände und Unternehmensaustritte von Mitarbeitern der Zweigniederlassung bei umfassenden Prozessadaptierungen durch die Mutterinstitution, etc.).

OpRisk Beurteilung

Tabelle 15: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fehlende Prozesse

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	6	5	1	3
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	8	7	2	2

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen von fehlenden Prozessvorgaben bzw. dem zuvor konkret beschriebenen historisch-gewachsenen Prozess und daraus resultierender Problematiken, sind bei inländischen (6 – Mittel) und ausländischen (8 – Hoch) Zweigniederlassungen als unterschiedlich hoch anzusehen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko eintritt, ist bei einer inländischen Zweigniederlassung mässig (5 – Mittel), aber bei der Schweizer Zweigniederlassung bereits erhöht (7 – Hoch). Ebenso ist die Entdeckbarkeit in der inländischen Zweigniederlassung höher (1 – Hoch) als bei der ausländischen Zweigniederlassung (2 – Mittel). Der Handlungsbedarf liegt in diesem Fall bei der Mutterinstitution und ist für sie demnach höher (3 – Hoch) als bei einer Schweizer Zweigniederlassung (2 – Mittel).

OpRisk Steuerung

Prozessuale Vorgaben (z.B. wie neue Prozesse und deren Dokumentation auszusehen haben, etc.) bzw. Musterprozesse sollten von der Mutterinstitution für die gesamte Bank vorgegeben werden. Ebenfalls muss klar definiert werden, wer (jemand von der Schweizer Zweigniederlassung), wen und wann (jemand von der Mutterinstitution

bzw. den Zweigniederlassungsleiter) über neue notwendige Prozesse zu informieren hat (inklusive der Festlegung, wer die Prozessdokumentation bzw. deren laufende Wartung, Kontrolle und Überwachung übernimmt).

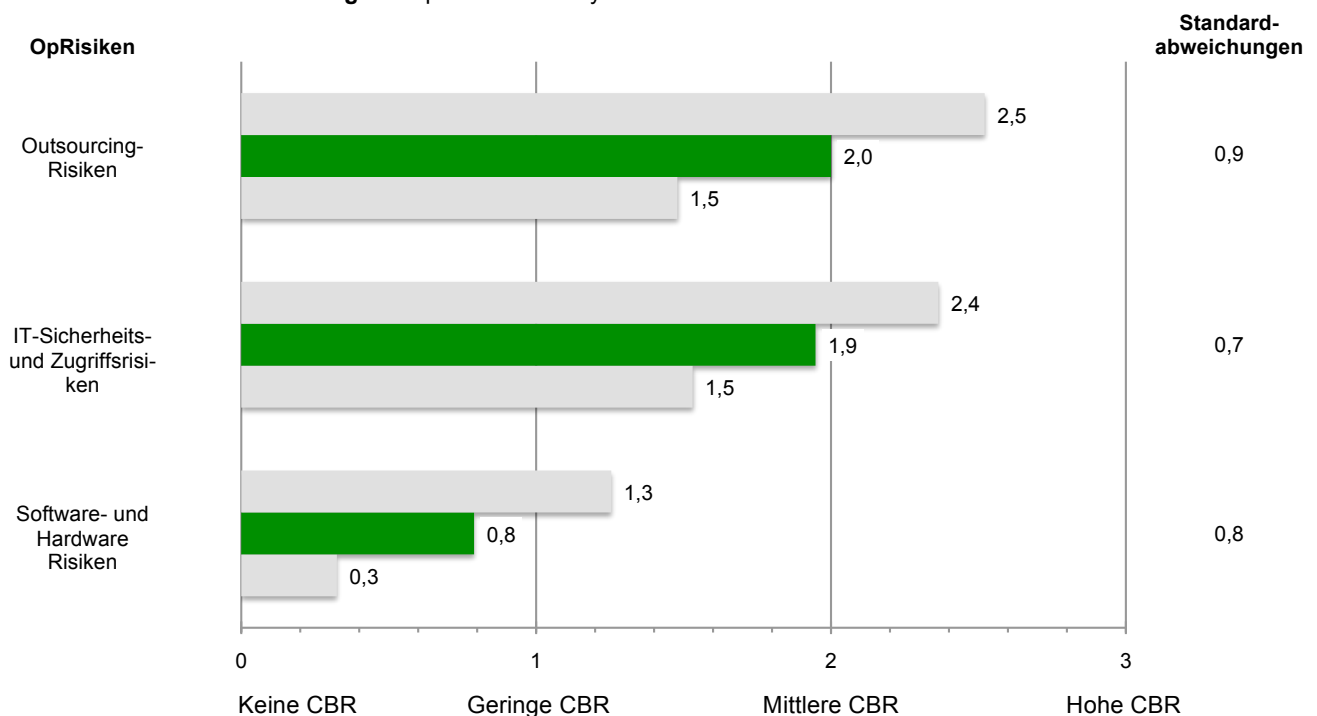
OpRisk Reporting und -Überwachung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Laufend durchgeführte Gap-Analysen der Prozessdokumentation inklusive anschliessendem Reporting an den Zweigniederlassungsleiter und zentrale bzw. lokale OpRisk Einheit; und (2) Vor-Ort Prüfungen durch die Interne Revision.

3.3.3.3. OpRisk Assessment – Systeme

Die OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse inkludieren IT-Infrastruktur (Outsourcing-Risiken; IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken; Software- und Hardwarerisiken) und Haustechnik und allgemeine Infrastruktur (Fehlende Notfall- und Krisenerfahrung; Mangelnde Wartung bzw. Installation; Veralterung von Massnahmen bzw. Einrichtungen). Folgend wird die quantitative Auswertung der IT-Infrastruktur dargelegt:

Abbildung 50: OpRisk Faktor: Systeme – IT-Infrastruktur



Quelle: Eigene Darstellung

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Outsourcing-Risiken

OpRisk Identifikation/Analyse

Notwendige IT-Umsetzungen in der Zweigniederlassung sind durch lokalen externen IT-Provider nicht zeitgerecht möglich: Die Auslagerung bestimmter IT-Systeme bzw. Dienstleistungen ist meist aus kosteneffizienten Gesichtspunkten ratsam, verursacht aber auch eine gewisse Abhängigkeit gegenüber dem z.B. IT-Provider (diese Abhängigkeit ist bei jeder Art von Outsourcing, z.B. auch beim Rechtsbeistand, Facility Management, etc. gegeben). Innovationsschwäche, zeitliche Inflexibilität (wenn z.B. spezifisch für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken zugeschnittene IT-Anforderungen (für z.B. österreichische Meldeanforderungen, Kundendaten, etc.) kurzfristig benötigt werden – meist müssen u.a. Software Releasezyklen, etc. eingehalten werden), Know-how Lücken bzgl. dem IT-System seitens der Zweigniederlassung bzw. deren Mitarbeiter und mangelnder Datenschutz bzw. –verfügbarkeit sind dabei brisante OpRisiken.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 16: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Outsourcing-Risiken

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	5	6	1	3
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	9	6	1	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen von Outsourcing-Risiken und daraus resultierender Problematiken, sind bei inländischen (5 – Mittel) und ausländischen (9 – Hoch) Zweigniederlassungen als unterschiedlich hoch anzusehen; dies resultiert daraus, dass die Mutterinstitution im Heimatmarkt mehr Möglichkeiten (z.B. grössere Einflussmöglichkeiten auf das eigene bzw. gemeinsame Rechenzentrum, es werden mehrere IT-Provider genützt, etc.) und Humanressourcen zur Minderung von (finanzielle Schäden bzw. personeller Mehraufwand aus realisierten) Outsourcing-Risiken besitzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko schlagend wird, ist bei einer inländischen Zweigniederlassung bzw. für die Mutterinstitution und eine Schweizer Zweigniederlassung gleich hoch (6 – Mittel). Ebenso wird die Entdeckbarkeit (1 – Hoch) und der Handlungsbedarf (3 – Hoch) für beide gleich hoch eingeschätzt.

OpRisk Steuerung

Ex ante sollte ein detaillierter Outsourcing-Risk Assessment Prozess durchgeführt werden (d.h. Outsourcing-Risiken müssen identifiziert/analysiert und beurteilt werden und anschliessend dementsprechend gesteuert und laufend reportet/überwacht werden); dabei müssen alle betroffenen Fachabteilungen einbezogen werden. Zudem müssen die Outsourcing-Leistung und deren OpRisiken jährlich evaluiert bzw. validiert werden; dabei sollte festgestellt werden, wie sich diese OpRisiken verändern bzw. ob diese Risiken noch tragbar sind.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Empfohlen wird hierbei die Installation eines periodisierten und ad-hoc Reportings bezüglich der Risikosituation der Outsourcing-Risiken laut jährlicher Evaluierung bzw. Validierung der Outsourcing-Leistung und deren OpRisiken an den Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand durch den jeweiligen Fachbereich, welche die Outsourcing-Leistung in Anspruch nimmt.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken

OpRisk Identifikation/Analyse

Bankinterne und vertrauliche Kundendaten gehen an die Öffentlichkeit bzw. in die Hände von Unbefugten und verursachen dadurch einen finanziellen bzw. Reputationsschaden für die Zweigniederlassung: Gerade in jüngerer Zeit kamen Datenmissbräuche bzw. -diebstähle durch Bankmitarbeiter oder externe Kriminelle häufiger vor; dabei wurden auffällig oft Daten-CDs von/in Schweizer Banken gestohlen. Grund dafür könnte die Vermutung der Fiskal sein, dass sich in der Schweizerischen Eidgenossenschaft ein Grossteil der Steuerflüchtlinge deren Länder befindet, was wiederum Daten-CDs von Schweizer Banken besonders attraktiv und lukrativ für Kriminelle und Finanzaufsichtsbehörden macht. Analog zu den Compliance-Risiken, ist Datenverlust bzw. -diebstahl für ausländische Zweigniederlassungen sehr problematisch, da diese Sicherheitslücken bzw. die (technische) Möglichkeit des internen Betrugs durch Bankmitarbeiter u.a. im öffentlichen Diskurs diskutiert wird und die möglichen exzessiven Reputationsschäden durch die ausländische Zweigniederlassung nicht verkraftet werden und bis zur Auflassung dieser gehen können. Im Inland können diese Reputationsschäden noch auf einen bestimmten regionalen Bereich oder eine bestimmte Zweigniederlassung gelenkt bzw. konzentriert werden, welche sich

nicht zwangsläufig auf das Gesamtgeschäft der Mutterinstitution auswirken. Ein zusätzliches OpRisiko im cross-border Kontext ergibt sich dadurch, dass bankinterne Daten an die Mutterinstitution zur konsolidierten Verarbeitung weitergeben werden (müssen). Hierbei ergeben sich einerseits Rechtsrisiken im Zusammenhang mit nationalen und internationalen Datenschutzrechtsvorschriften; andererseits möchten viele z.B. Schweizer Bankkunden nicht, dass ihre persönlichen Bankdaten Ausserlandes gebracht werden, was in weiterer Folge ein Wettbewerbsproblem für u.a. Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken darstellt. Dies erinnert an die in Sektion 2.5.4.4. dargelegte Gratwanderung zwischen Bankgeheimnis und Offenlegungspflichten.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 17: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	3	3	2	2
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	9	3	2	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen von Datendiebstählen und daraus resultierender Problematiken, sind bei inländischen (3 – Gering) und ausländischen (9 – Hoch) Zweigniederlassungen als signifikant unterschiedlich stark anzusehen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko eintritt, ist hingegen bei einer inländischen Zweigniederlassung und Schweizer Zweigniederlassung gleich hoch (3 – Gering), ebenso die Entdeckbarkeit (2 – Mittel). Der Handlungsbedarf ist bei einer österreichischen Zweigniederlassung niedriger (2 – Mittel) als bei einer Schweizer Zweigniederlassung (3 – Hoch); dies resultiert aufgrund der zuvor erwähnten grösseren Belastung der Reputationsschäden für die ausländische Zweigniederlassung.

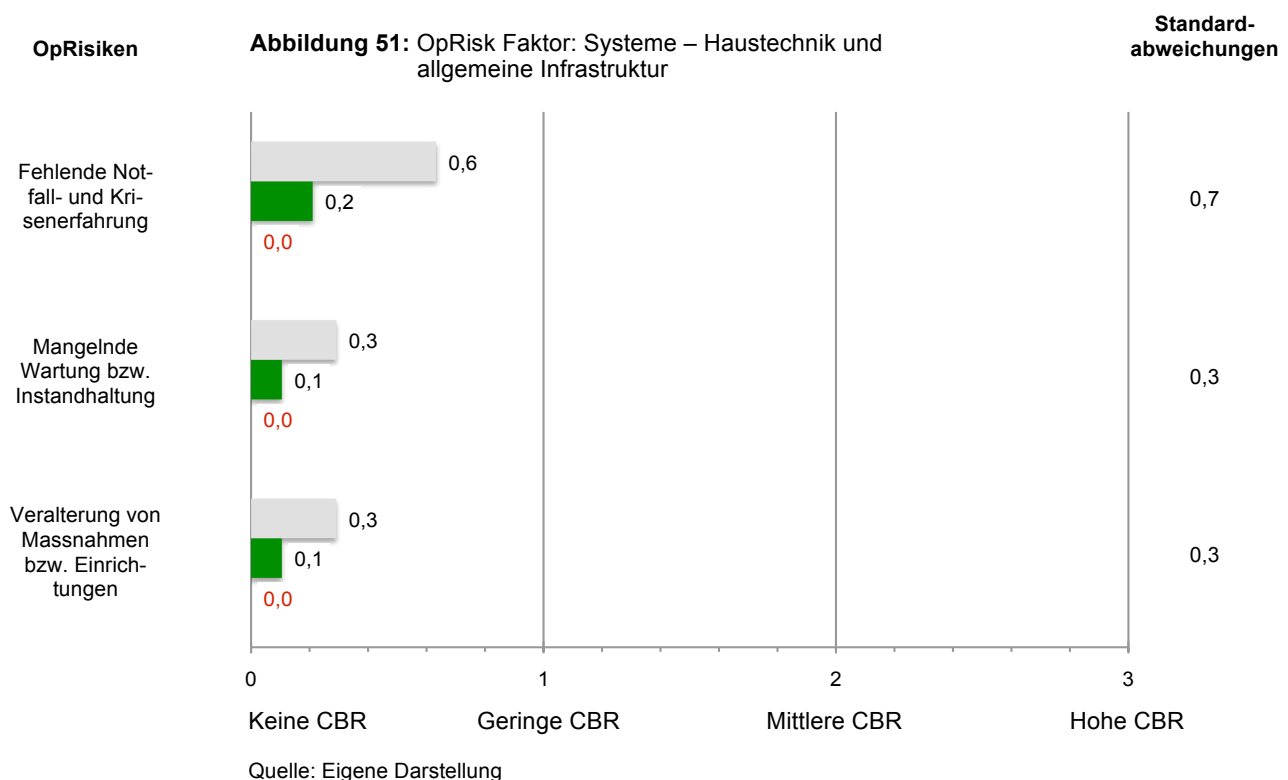
OpRisk Steuerung

Hierbei müssen sicherheitstechnische IT-Massnahmen zum Schutz von vertraulichen Kundendaten - durch z.B. Limitierung von Hard- bzw. Softwareverwendung, d.h. keine externen Datenträger bei bankinternen PCs erlaubt; es können keine Anhänge bei Mobiltelefonen geöffnet bzw. an bankexterne Personen weiter versendet werden; es dürfen keine Notebooks ausserhalb des Büros mitgenommen werden (spezielle Notebooks mit eingeschränktem (Daten-) Zugriff für Dienstreisen, Home-Office, etc.) - installiert werden.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Installation einer automatisierten Auswertung (auf datenschutzrelevanten Indikatoren) der IT-Protokolle, welche anschliessend als periodisierter oder ad-hoc Report an z.B. den Schweizer Zweigniederlassungsleiter und die zentrale OpRisk Einheit weitergegeben wird; und (2) Implementierung einer permanenten bzw. stichprobenartigen IT-Überwachung von Datenzugriffen (z.B. bei Kundendaten: Wer greift zu, wo er nicht zugreifen sollte; von wo und wann).

Folgend wird die quantitative Auswertung der Haustechnik und allgemeinen Infrastruktur dargelegt:⁴²²

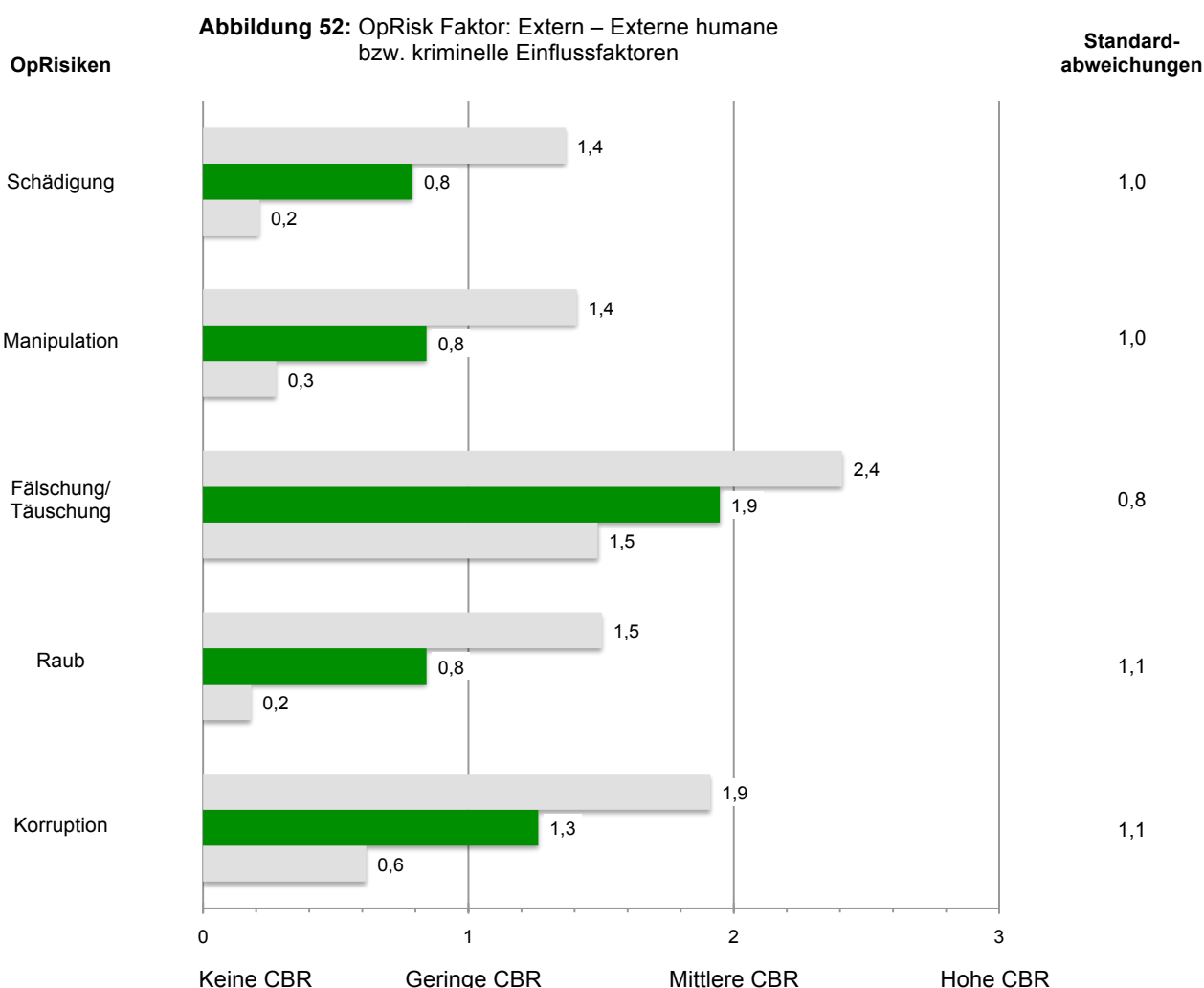


Aufgrund dessen, dass kein OpRisiko der Haustechnik und allgemeinen Infrastruktur die - für diese Studiauswertung definierte - Bedingung eines bedeutenden cross-border OpRisikos erfüllt (negative Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls ist ≥ 1), werden hierzu keine relevanten OpRisk Beispielrisiken dargelegt.

⁴²² Die rot markierten Zahlen wurden aufgrund eines negativen Werts der negativen Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls auf den Wert 0 limitiert – siehe Anmerkung hierzu in Sektion 3.3.3.

3.3.3.4. OpRisk Assessment – Extern

Die OpRisiken des OpRisk Faktors Extern inkludieren externe humane bzw. kriminelle Einflussfaktoren (Schädigung; Manipulation; Fälschung/Täuschung; Raub; Korruption), rechtliche und politische Einflussfaktoren (Rechtsdurchsetzbarkeit und rechtliche Ordnungsnormenveränderung mit Geschäftstätigkeitsbezug; Wirtschafts-, handels- und völkerrechtliche Abkommen; Arbeitsvertragsrecht & Gewerkschaft; Politische Stabilität), kulturelle Einflussfaktoren (Religion; Sprache; Gesellschaft; Kultur), wirtschaftliche Einflussfaktoren (Internationale Beziehungen zu anderen Ländern; Inflation und Fremdwährung; Wirtschaft- und Finanzmarktstabilität; Wettbewerb; Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren; Geld- und Wirtschaftspolitik; Ideologie des volkswirtschaftliches Modells) und natürliche und technische Umwelteinflussfaktoren (Technische Ausstattung und Infrastruktur; Vorkommen natürlicher Ressourcen; Naturereignisse; Klima; Zeitzonen; Topografische Bedingungen). Folgend wird die quantitative Auswertung der externen humanen bzw. kriminellen Einflussfaktoren dargelegt:



Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Fälschung/Täuschung

OpRisk Identifikation/Analyse

Finanzieller und/oder Reputationsverlust bzw. –schaden aufgrund eines bedeutenden Geldwäschedelikts in der Zweigniederlassung: Gerade Täuschungen bei der Geldmittelherkunft sind ein bedeutendes Thema bzw. cross-border OpRisiko einer mittels Zweigniederlassung in der Schweiz tätigen österreichischen Bank. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und bankbetriebliche Auswirkung eines solchen realisierten Geldwäschedelikts ist im Falle einer Schweizer Zweigniederlassung erhöht. Einerseits bedingt aufgrund der grossen Anziehungskraft und dem damit verbundenen hohen Geldfluss (in die und aus der Eidgenossenschaft) des Schweizer Finanzplatzes und andererseits begründet auf der Tatsache, dass bedeutende Compliance-Vorfälle in einer ausländischen Zweigniederlassung zu relativ grösseren Reputationsschäden (im Vergleich zu einer Zweigniederlassung im Heimatmarkt) bis hin zur Auflassung der Zweigniederlassung führen können.⁴²³

OpRisk Beurteilung

Tabelle 18: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Fälschung/Täuschung

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	4	4	2	2
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	7	5	2	2

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen von Geldwäschedelikten und daraus resultierender Problematiken, sind bei inländischen (4 – Mittel) und ausländischen (7 – Hoch) Zweigniederlassungen als unterschiedlich hoch anzusehen; dies resultiert aus der zuvor beschriebenen Kompensationsfähigkeit der Mutterinstitution bei einem z.B. Geldwäschedelik, Compliance-Vergehen, etc. in einer inländischen Zweigniederlassung im Heimatmarkt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko schlagend wird, ist – aus den zuvor einleitend erwähnten Gründen - bei einer inländischen Zweigniederlassung (4 – Mittel) niedriger als bei einer Schweizer Zweigniederlassung (5 – Mittel). Die Entdeckbarkeit (2 – Mittel) und der Handlungsbedarf (2 – Mittel) werden für beide gleich hoch eingeschätzt.

⁴²³ Ähnliche Erläuterungen zu dieser Kompensationsfähigkeit der Mutterinstitution wurden bereits im Zusammenhang mit Prozessrisiken bzw. Compliance-Risiken in Sektion 3.3.3.2. angeführt.

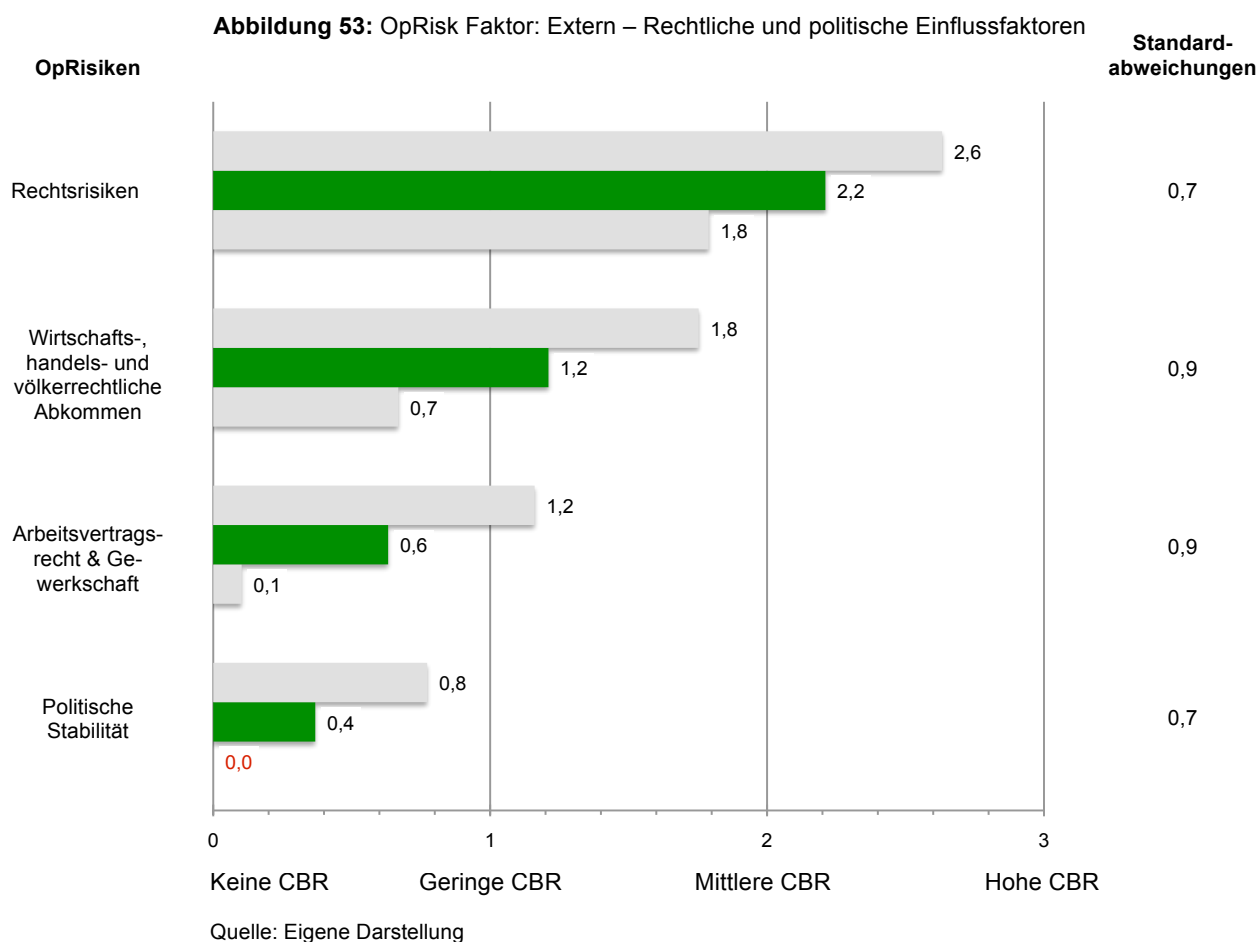
OpRisk Steuerung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) "Schwarze Listen (Personen/Unternehmen/Länder)" Datenbanken sichten; (2) (Compliance-) Mitarbeiter der Mutterinstitution führen regelmässige Vor-Ort Kontrollen durch; und (3) Klare Vorgaben (z.B. in Form von Unternehmensrichtlinien) und Schulungen der Front-Office Mitarbeiter zur Geldwäschethematik.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Empfohlen wird hierzu die Installation eines periodisierten und anlassbezogenen Reportings und eine Überprüfung dieser externen Datenbanken auf den bestehenden und potentiellen Kundenstamm durch die Compliance-Abteilung an den Zweigniederlassungsleiter und den zentralen Vorstand.

Folgend wird die quantitative Auswertung der rechtlichen und politischen Einflussfaktoren dargelegt:⁴²⁴



⁴²⁴ Die rot markierte Zahl wurde aufgrund eines negativen Werts der negativen Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls auf den Wert 0 limitiert – siehe Anmerkung hierzu in Sektion 3.3.3.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Rechtsdurchsetzbarkeit und rechtliche Ordnungsnormenveränderung mit Geschäftstätigkeitsbezug⁴²⁵

OpRisk Identifikation/Analyse

Neue geschäftseinschränkende bzw. -verhindernde Rechtsordnung (Gesetz, Verordnung, etc.) für ausländische Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft: Zweigniederlassungen in der Schweizerischen Eidgenossenschaft geniessen im Vergleich zu Zweigniederlassungen im EU-Raum eine besondere Rolle, da sich diese in einem separaten politischen und rechtlichen Rahmen in der geografischen Bankenlandkarte befinden. Diese Konstellation birgt – wie in der Problemstellung dieser Arbeit dargelegt – eine Vielzahl von u.a. politischen Risiken und Rechtsrisiken in sich. Gesetzesänderungen seitens der Eidgenossenschaft können Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit z.B. österreichischer Banken in der Schweiz haben. Diese Auswirkungen können sehr bedeutende, d.h. geschäftseinschränkende (z.B. Banken dürfen gewisse Dienstleistungen nicht mehr anbieten, etc.) bis hin zu geschäftsverhindernden Ausmasse (z.B. Bank kann aufsichtsrechtliche Anforderungen nicht mehr erfüllen und verliert dadurch die aufsichtsrechtliche Bewilligung für eine Geschäftstätigkeit in der Schweizerischen Eidgenossenschaft, etc.) annehmen. Speziell bei diesen cross-border OpRisiken ist die beinahe Unbeeinflussbarkeit der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken gegeben, dies erhöht ihr Risikopotential bedeutend.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 19: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Rechtsrisiken

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	3	4	1	3
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	9	4	1	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen dieses dargelegten OpRisk Beispielrisikos und daraus resultierender Problematiken, sind bei inländischen (3 – Gering) und ausländischen (9 – Hoch) Zweigniederlassungen als signifikant unterschiedlich hoch zu beurteilen; dieser Unterschied resultiert daraus, dass die politischen bzw. gesetzlichen Handlungsmöglichkeiten des Fiskus im eigenen Markt und gegenüber deren inländischen Banken (aufgrund deren volkswirtschaftlichen Bedeutung) relativ kleiner ist, als des ausländischen bzw. Schweizer Fiskus mit ausländischen bzw. österreichischen Banken. Die

⁴²⁵ Dieses Beispielrisiko wurde im vorhergehenden Balkendiagramm (Abbildung 53) mit Rechtsrisiken bezeichnet bzw. abgekürzt.

Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko eintritt, ist bei einer inländischen Zweigniederlassung bzw. für die Mutterinstitution und eine Schweizer Zweigniederlassung gleich hoch (4 – Mittel). Ebenso werden die Entdeckbarkeit (1 – Hoch) und der Handlungsbedarf (3 – Hoch) für beide gleich hoch eingeschätzt.

OpRisk Steuerung

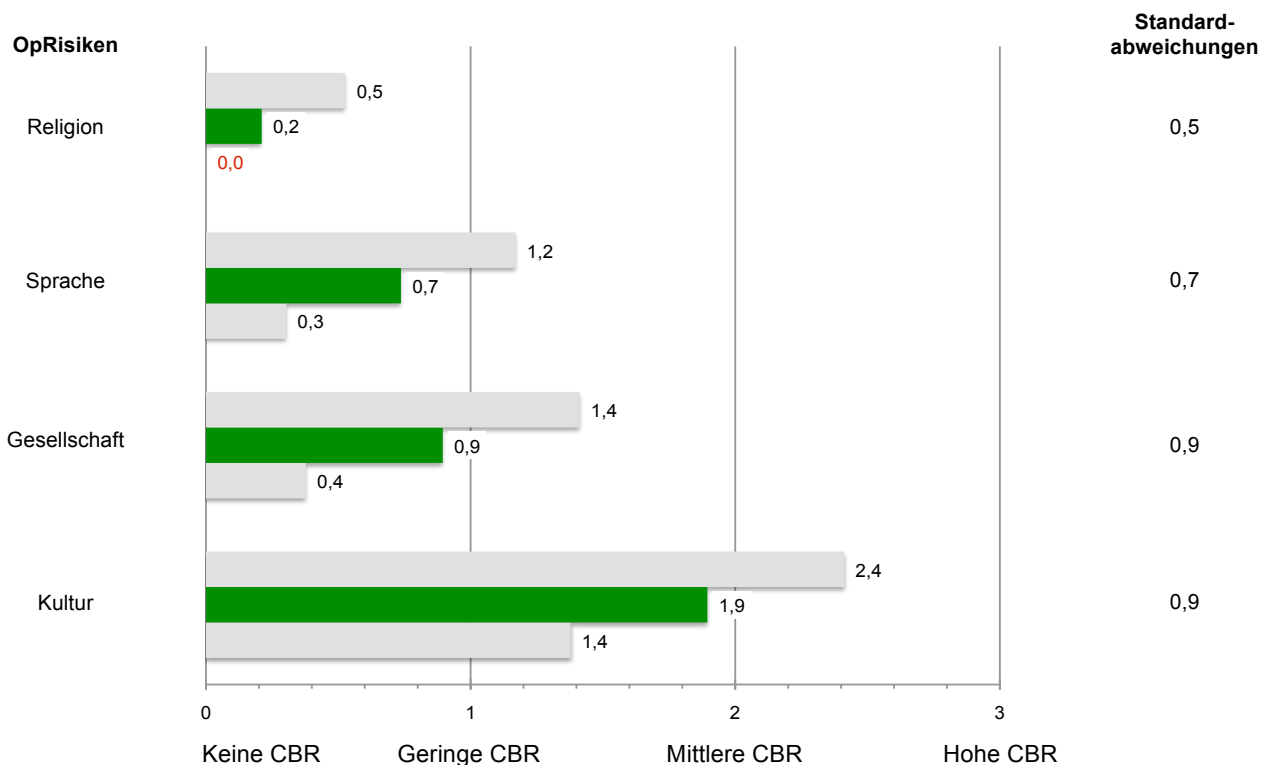
Hierbei kann durch ständige Produktinnovation bzw. Überlegungen zu alternativen Geschäftsfeldern, Geschäftsmodellen, etc. für die Schweizer Zweigniederlassung bei eingetretenem OpRisiko der (finanzielle) Schaden begrenzt bzw. gemindert werden.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Empfohlen wird hierbei ein regelmässiges Reporting und eine ständige Überwachung über/von gesetzlichen Entwicklungen inklusive einer Auswirkungsanalyse auf die Geschäftstätigkeit der Zweigniederlassung an den Zweigniederlassungsleiter und Vorstand des Mutterunternehmens.

Folgend wird die quantitative Auswertung der kulturellen Einflussfaktoren dargestellt:⁴²⁶

Abbildung 54: OpRisk Faktor: Extern – Kulturelle Einflussfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung

⁴²⁶ Die rot markierte Zahl wurde aufgrund eines negativen Werts der negativen Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls auf den Wert 0 limitiert – siehe Anmerkung hierzu in Sektion 3.3.3.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Kultur

OpRisk Identifikation/Analyse

Konflikte im Bereich der Unternehmenskultur zwischen österreichischen und Schweizer Mitarbeitern in der Zweigniederlassung: Die kulturelle Komponente spielt bei einer cross-border Geschäftstätigkeit in der Schweiz eine bedeutende Rolle. Diese entsteht einerseits im bankexternen Umfeld: Die subjektive Wahrnehmung bankexterner Personen gegenüber einer österreichischen Bank in der Schweiz kann einerseits zu (a) Wettbewerbsnachteilen (z.B. in Bezug auf Mitarbeiter: Es ist sehr schwierig lokale Bankangestellte zu rekrutieren, welche neben den Fachkenntnissen und dem lokalen Markt Know-how das entscheidende Commitment zur österreichischen Mutterinstitution mitbringen, d.h. sich als österreichische(r) Bank bzw. Banker sehen; z.B. in Bezug auf Kunden: (1) Ein grosser Teil der Schweizer Bankkunden bzw. Schweizer bevorzugen es ihre Bankgeschäfte bei einem Schweizer Bankinstitut zu erledigen, damit u.a. ihre sensiblen Kundendaten nicht ins Ausland bzw. nach Österreich wandern; (2) Adverse Kundenselektion: Bankkunden, welche bei keiner anderen (Schweizer) Bank ihre gewünschte Dienstleistung bekommen, gehen zu einer österreichischen Bank bzw. deren Zweigniederlassung in der Schweiz. Solche Kunden besitzen meist eine schlechtere bzw. schlechte Bonität.) und andererseits zu (b) kulturellen Herausforderungen (z.B. Adäquater Umgang der Mitarbeiter mit Schweizer Kunden, d.h. Mitarbeiter müssen wissen, wie sie mit einem Schweizer Kunden umgehen müssen bzw. wie dieser betreut werden möchte (z.B. wie viel Diskretion ist notwendig, etc.) führen.

Andererseits entstehen diese auch im bankinternen Umfeld: Schweizer und österreichische Mitarbeiter können unterschiedliche und kulturbedingte Ansichten, Auffassungen, Vorgehensweisen in der tagtäglichen Bankenpraxis haben.⁴²⁷ Hierbei wird der Österreicher als vorbehaltloser und diplomatischer Mensch (im Vergleich zum Schweizer) im Bankenleben eingestuft; zudem besitzt er eine erhöhte Toleranz- bzw. Kompromissbereitschaft im alltäglichen Bankenalltag als der Schweizer Bankangestellte. Diese Unterschiede können im täglichen Miteinander zu kulturellen Herausforderungen bzw. Konflikten heranwachsen und urgente Prozessabfolgen bzw. Entscheidungen beeinträchtigen und/oder verzögern. Bei andauernden Konflikten kann

⁴²⁷ Beispiele hierzu wurden bereits u.a. im Exkurs "Mutterinstitutions- und Zweigniederlassungskonstellation und daraus resultierende Problematiken" der Sektion 3.3.2.2.6. genannt.

dies auf die Stimmungslage in der Zweigniederlassung bzw. auf deren Unternehmenskultur (negativen) Einfluss nehmen.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 20: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Kultur

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	5	2	2	3
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	7	6	2	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen des dargelegten kulturellen Risikos und daraus resultierende Problematiken, sind bei inländischen (5 – Mittel) und ausländischen (7 – Hoch) Zweigniederlassungen als unterschiedlich hoch anzusehen; dies resultiert daraus, dass in Zweigniederlassungen österreichischer Regionalbanken vorwiegend inländische bzw. Mitarbeiter gleicher nationaler Herkunft beschäftigt sind. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisiko schlagend wird, ist bei einer inländischen Zweigniederlassung bzw. in der Mutterinstitution (2 – Gering) niedriger, als bei einer Schweizer Zweigniederlassung (6 – Mittel). Hingegen werden die Entdeckbarkeit (2 – Mittel) und der Handlungsbedarf (3 – Hoch) für beide gleich hoch eingeschätzt.

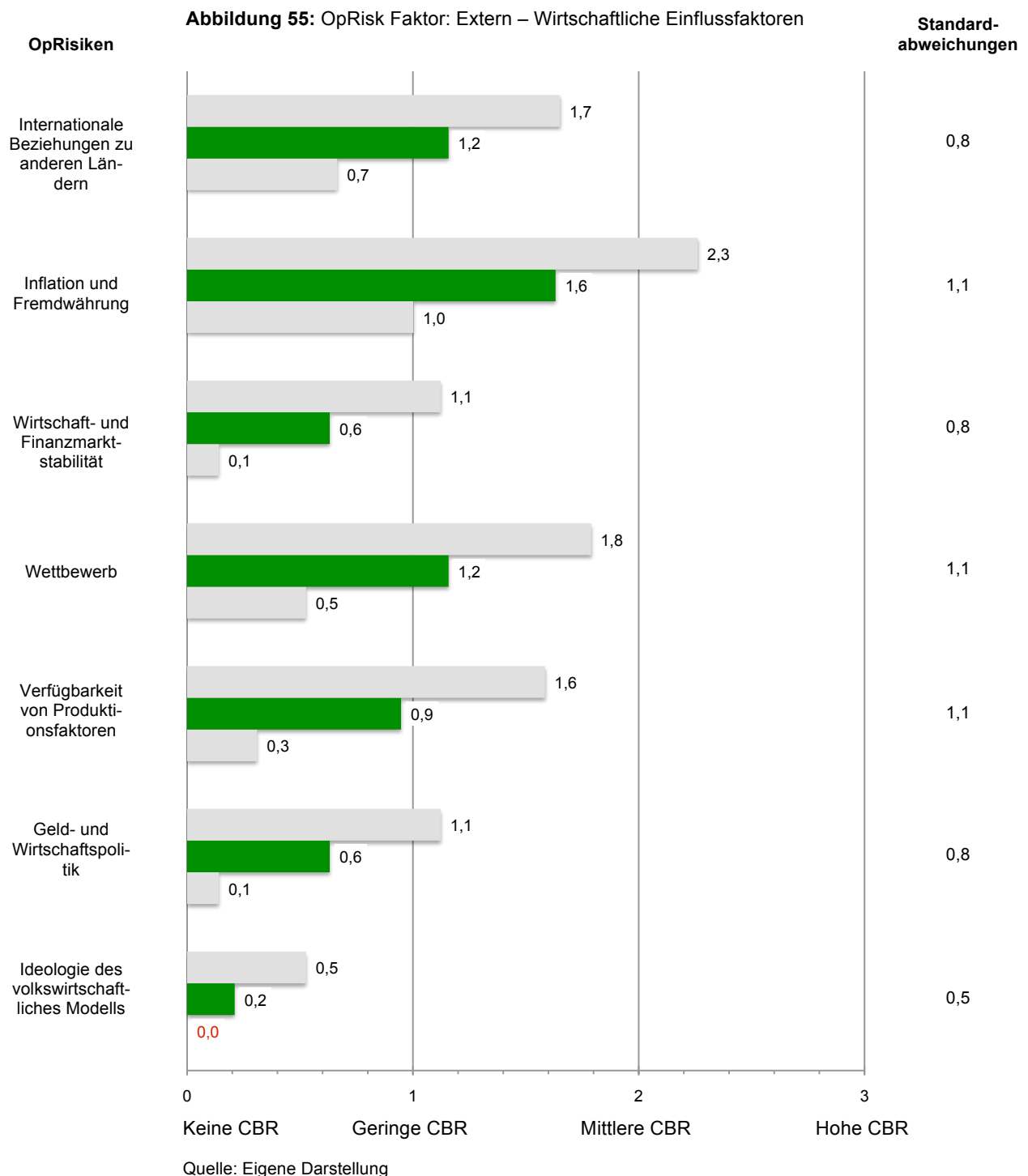
OpRisk Steuerung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Veranstaltung von Integrations- und Team-Building Workshops mit gezielten Massnahmen für kulturelle Integration durch die HR Abteilung; und (2) Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (z.B. über Arbeits- und Teamklima in der Zweigniederlassung) in z.B. Mitarbeitergespräch mit der Führungskraft.

OpRisk Reporting und -Überwachung

Empfohlen wird hierbei die Erstellung von periodisierten Reports mit aktuellem Stimmungsparameter und aktueller Fluktuation in der Zweigniederlassung an den Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand durch HR; hierzu sollte eine laufende HR-seitige Überwachung dieser Werte mittels aktueller Key Risk Indicators durchgeführt werden.

Auf der folgenden Seite wird die quantitative Auswertung der wirtschaftlichen Einflussfaktoren dargelegt:⁴²⁸



⁴²⁸ Die rot markierte Zahl wurde aufgrund eines negativen Werts der negativen Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls auf den Wert 0 limitiert – siehe Anmerkung hierzu in Sektion 3.3.3.

Relevantes OpRisk Beispielrisiko: Inflation und Fremdwährung

OpRisk Identifikation/Analyse

Negative Geschäftsentwicklung in der Zweigniederlassung aufgrund nachteiliger Fremdwahrungsentwicklung des Schweizer Franken: Aktiv- und Passivgeschafte der Schweizer Zweigniederlassung sind meist im Schweizer Franken dotiert. Dieses verhältnismässig grosse Schweizer Franken Exposure (im Vergleich zu gleich grossen – nicht in der Schweiz tätigen – österreichischen Regionalbanken) österreichischer Bank in der Schweiz kann einerseits zu einer vorteiligen, aber auch zu einer bedeutenden nachteiligen Geschäftsentwicklung der Zweigniederlassung bzw. der Mutterinstitution führen. Gerade in Zeiten von Finanz- und Wirtschaftskrisen beeinflussen politische Akteure mit Fiskal- und Geldpolitik die Wechselkursentwicklungen der jeweiligen Landeswährung und nehmen damit direkten positiven bzw. negativen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung bzw. –tätigkeit der ausländischen bzw. Schweizer Zweigniederlassung.

OpRisk Beurteilung

Tabelle 21: Quantitative Beurteilung – Beispielrisiko Inflation und Fremdwährung

	AW	EW	EB	HB
Risikoprofil AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung	6	6	1	3
Risikoprofil CH Zweigniederlassung	9	6	1	3

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswirkungen des dargelegten Fremdwährungsrisikos und daraus resultierender Problematiken, sind bei inländischen (6 – Mittel) und ausländischen (9 – Hoch) Zweigniederlassungen als unterschiedlich hoch zu beurteilen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass solch ein OpRisk eintritt, ist bei inländischen und schweizerischen Zweigniederlassungen gleich hoch (6 – Mittel). Ebenso wird die Entdeckbarkeit (1 – Hoch) und der Handlungsbedarf (3 – Hoch) für beide gleich hoch eingeschätzt.

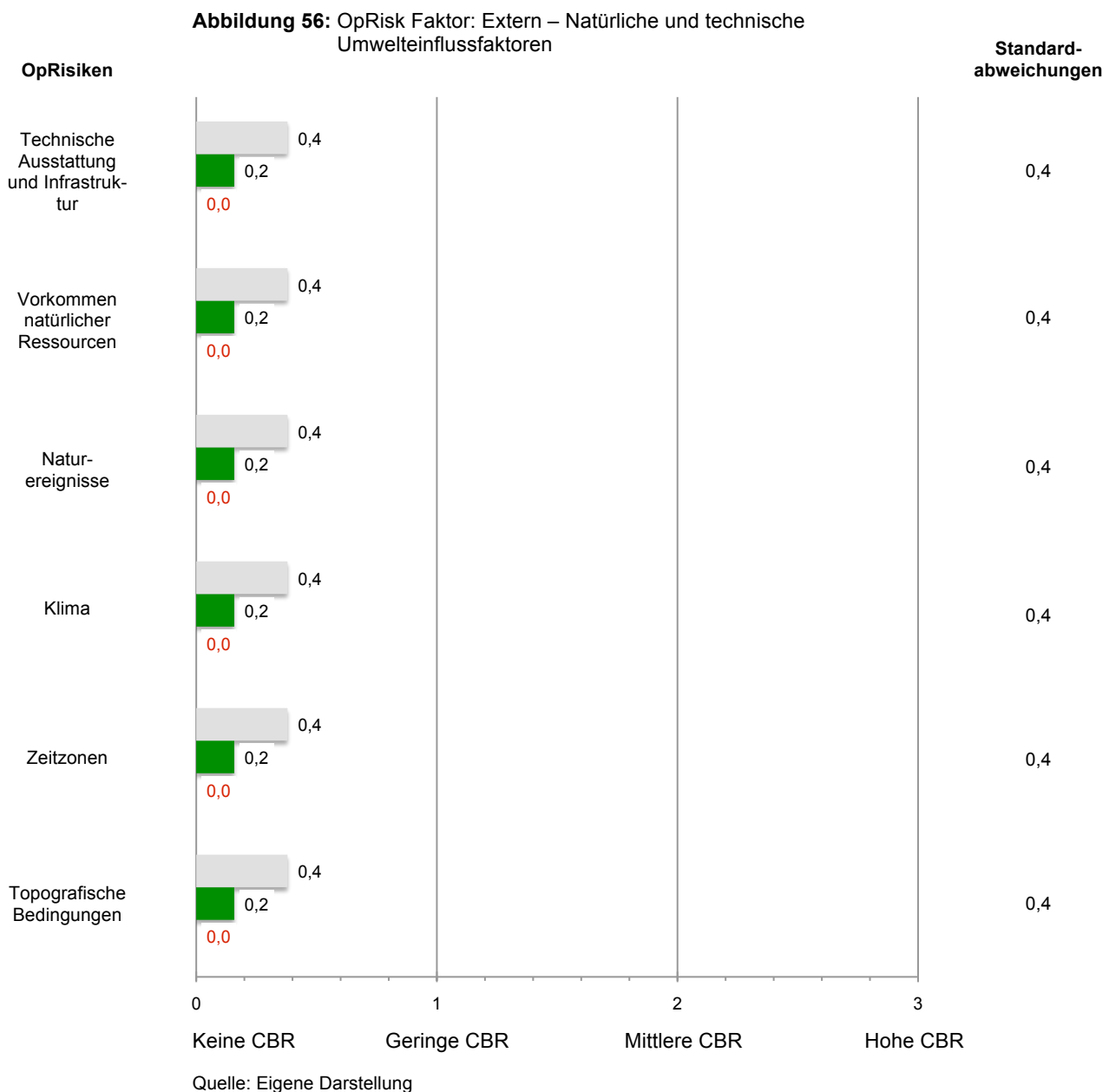
OpRisk Steuerung

Die folgenden Alternativen stehen zur Verfügung: (1) Einsatz von Fremdwährungsderivaten; und (2) Nachhaltige geschäftspolitische und -strategische Steuerung der Geschäftstätigkeit bzw. des Geschäftsmodells in der Schweiz in Abstimmung zwischen der Zweigniederlassung (z.B. Zweigniederlassungsleiter) und der Mutterinstitution (z.B. zentralen Vorstand).

OpRisk Reporting und -Überwachung

Empfohlen wird hierzu die Durchführung eines makroökonomischen Umfeldscreenings des ausländischen Marktes (durch bankinterne und/oder externe Mitarbeiter) mit anschließender periodisierter bzw. ad-hoc Berichterstattung an Zweigniederlassungsleiter und Vorstand bzw. Aufsichtsrat der Mutterinstitution.

Folgend wird die quantitative Auswertung der natürlichen und technischen Umwelteinflussfaktoren dargelegt.⁴²⁹



⁴²⁹ Die rot markierten Zahlen wurde aufgrund eines negativen Werts der negativen Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls auf den Wert 0 limitiert – siehe Anmerkung hierzu in Sektion 3.3.3.

Aufgrund dessen, dass kein OpRisiko der natürlichen und technischen Umwelteinflussfaktoren die - für diese Studienausswertung definierte - Bedingung eines bedeutenden cross-border OpRisikos erfüllt (negative Abweichung des Mittelwerts des 99%igen Konfidenzintervalls ist ≥ 1), werden hierzu keine relevanten OpRisk Beispielrisiken dargelegt.

3.4. Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil

Die im besonderen praktischen Teil durchgeführte Studie, an welcher 34 Fachexperten von 20 Unternehmen bzw. Institutionen teilnahmen, beinhaltete die (1) Identifikation bzw. Analyse bedeutender operationeller cross-border Risiken für - mittels Zweigniederlassung – in der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätige österreichische Banken, die Beurteilung dieser Risiken und die Festsetzung von Methoden wie diese bankintern gesteuert, überwacht und reportet werden können; (2) Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups von (i) (OpRisk-) Risikostrategie, (ii) OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation, (iii) OpRisk Tools, Bewusstseinsbildung und Dokumentation und (iiii) OpRisk cross-border Management in Banken; (3) Determinierung der aktuellen und zukünftigen Rolle und Bedeutung des (OpRisk) Risikomanagements und der operationellen Risiken an sich in Banken und deren Branche; und (4) Empirische Überprüfung ausgewählter - aus dem theoretischen Teil der Dissertation abgeleiteten - Folgerungen. Dabei wurden diese Themenstellungen bzw. – punkte mittels eines vordefinierten Fragesets und einem OpRisk Assessment mit den Studienteilnehmern mittels On-Site Workshops und Experteninterviews hinterfragt. Folgend werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse in aller Kürze andiskutiert und zusammengefasst.

Ad (1):

Identifikation bzw. Analyse bedeutender operationeller cross-border Risiken für - mittels Zweigniederlassung – in der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätige österreichische Banken, die Beurteilung dieser Risiken und die Festsetzung von Methoden wie diese bankintern gesteuert, überwacht und reportet werden können

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass bedeutende cross-border OpRisiken in allen vier Faktoren operationeller Risiken zu finden sind. Im Zuge der Auswertung des OpRisk Assessments können 15 bedeutende cross-border OpRisiko-Bereiche

für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken identifiziert werden: OpRisiko-Bereiche des OpRisk Faktors Individuen: (1) Kriminelle Handlungen, (2) Managementrisiko, (3) Engpassrisiko und (4) Austrittsrisiko; OpRisiko-Bereiche des OpRisk Faktors Prozesse: Risiken im Zusammenhang mit (5) Medienbrüche, (6) Engpässe, (7) Fehlende Prozesse – inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen, (8) Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse - inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen, und (9) Fehlendes, fehlerhaftes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement - inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen; OpRisiko-Bereiche des OpRisk Faktors Systeme: (10) IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken und (11) Outsourcing-Risiken; und OpRisiko-Bereiche des OpRisk Faktors Extern: Risiken im Zusammenhang mit (12) Fälschung/Täuschung, (13) Rechtsdurchsetzbarkeit und rechtliche Ordnungsnormenveränderung mit Geschäftsbezug, (14) Kultur und (15) Inflation und Fremdwährung. Dabei repräsentieren die Risiken (2), (5), (13), (4), (8), (7) und (11) die Top sieben cross-border OpRisiken für mittels Zweigniederlassung in der Schweiz tätige österreichische Banken. Im Zusammenhang mit diesem OpRisk Assessment bzw. mit cross-border OpRisiken lassen sich ebenfalls die drei folgenden wichtigen und grundlegenden Erkenntnisse ableiten:

(1) Grundsätzlich lassen sich operationelle cross-border Risiken im engeren und weiteren Sinne definieren: *Cross-border OpRisiken im engeren Sinne* umfassen OpRisiken, welche sich mit der Konstellation, dass die rechtlichen Vertragspartner in/aus unterschiedlichen Ländern sesshaft sind/stammen und die Mutterinstitution die mit dem ausländischen Markt bzw. die mit dem ausländischen Kunden verbundenen Rechtsvorschriften korrekt beachtet, ergeben. Beispiele für diese OpRisiken im engeren Sinne – welche meist mit dem bankexternen bzw. rechtlichen Umfeld in Verbindung stehende Risiken umfassen – sind z.B. Compliance- und Rechtsrisiken und damit in Verbindung stehende Reputationsrisiken. *Cross-border OpRisiken im weiteren Sinne* umfassen OpRisiken, welche im Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Betreiben einer (meist wirtschaftlich eigenständigen) Zweigniederlassung in einem fremden Land bzw. fremden geografischem Markt (mit unterschiedlichen Kunden, Produkten, Rechtsordnungen, IT-Systemen, etc.) entstehen. Beispiele für diese OpRisiken im weiteren Sinne – welche meist mit dem bankinternen bzw. bankbetriebswirtschaftlichen Umfeld in Verbindung stehende Risiken umfassen – sind z.B. Personalaustrittsrisiken, Managementrisiko, fehlende Prozessvorgaben für die Zweigniederlassung, etc. Es gibt natürlich auch cross-border OpRisiken, welche

sowohl im bankinternen, als auch im bankexternen Umfeld vorkommen z.B. kulturelle Risiken (Bankextern in Verbindung mit dem Kunden; Bankintern zwischen den Bankmitarbeitern der Zweigniederlassung bzw. gegenüber der Mutterinstitution). Diese Art von OpRisiken verbindet bzw. repräsentiert beide Arten von OpRisiken. Ebenfalls lässt sich die Aussage treffen, dass cross-border OpRisiken im engeren Sinne sich mit bankexternen Gegebenheiten bzw. Stakeholdern wie z.B. Rechtsordnung, Kunden, Aufsichtsbehörden, Fiskus, etc. und cross-border OpRisiken im weiteren Sinne sich mit bankinternen Gegebenheiten bzw. Stakeholdern wie z.B. Prozesse, Systeme und Mitarbeiter in der Mutterinstitution und Zweigniederlassung befassen. Im aufsichtsrechtlichen Kontext bzw. nationale und internationale Aufsichtsbehörden fokussieren sich aktuell grossteils auf die cross-border OpRisiken im engeren Sinne (was die Aussage im Zusammenhang mit den externen Gegebenheiten bzw. Stakeholdern bestätigt). Jedoch ist es für eine Mutterinstitution bzw. deren Zweigniederlassung essentiell, die cross-border OpRisiken im weiteren Sinne zu beachten. Diese Aussage begründet sich darauf, dass ein Grossteil der im OpRisk Assessment identifizierten Risiken aus dieser Art entspringen.

(2) Zudem zeigen die Studienergebnisse, dass bankinterne OpRisk Faktoren (Individuen, Prozesse und Systeme) im cross-border Kontext länderunabhängig betrachtet werden können, d.h. beispielsweise, dass das Risikoprofil für Personalaustrittsrisiken für die Schweiz und z.B. Deutschland grösstenteils gleich gesehen werden können. Hingegen dazu muss der bankexterne OpRisk Faktor (Extern) im cross-border Kontext länderspezifisch gesehen werden, d.h. beispielsweise, dass das Risikoprofil für politische Stabilität für die Schweiz und z.B. Deutschland unterschiedlich ist. Diese Behauptung lässt sich jedoch nur treffen, wenn der Heimat- und Auslandsmarkt sehr ähnlich (in Bezug auf z.B. (Arbeits-) Kultur, Gesellschaft, Entwicklungsstand, etc.) sind. Bei grossen Unterschieden zwischen Heimat- und Auslandsmarkt können externe Faktoren (Extern) die internen Faktoren (Individuen, Prozesse und Systeme) beeinflussen und das Risikoprofil der aus diesen (internen) OpRisk Faktoren entspringenden (cross-border) OpRisiken erhöhen oder auch senken. Hier lässt sich der Spagat zu dem in Sektion 2.6.3. dargelegten Uppsala Modell der internationalen Expansion von 1977 machen, welches besagt, dass Unternehmen im ersten Schritt in geografisch-benachbarte Länder expandieren, da dort die Beeinträchtigung fremdartig zu sein (den Einfluss von verschiedensten Arten von Distanzen, wie z.B. kulturell, ökonomisch, institutionell und geografisch) nicht so gross ist. Legt man diese These

nun auf die vorangegangene risikotechnische Betrachtung um, kann folgende Folgerung abgeleitet werden: Das Betreiben einer Zweigniederlassung in einem Auslandsmarkt mit gleichen bzw. sehr ähnlichen lokalen Gegebenheiten (z.B. Kultur, Gesellschaft, etc.) birgt kleinere Risikopotentiale der cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Extern und beschränken sich viel mehr auf cross-border OpRisiken der internen OpRisk Faktoren Individuen, Prozesse und Systeme. Diese abgeleitete Erkenntnis verbindet nun die ersten beiden wichtigen und grundsätzlichen Erkenntnisse aus dem OpRisk Assessment: Trotz bestehender Unterschiede in den lokalen Gegebenheiten in der Republik Österreich und der Schweizerischen Eidgenossenschaft (welche in cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Extern (bankexterne Risiken) ihren Niederschlag finden), sind die bankinternen Risiken (in Zusammenhang mit Individuen, Prozessen und Systemen) bzw. die cross-border OpRisiken im weiteren Sinne im cross-border Kontext sehr bedeutend und erfordern eine detaillierte Betrachtung bzw. Berücksichtigung im (cross-border) OpRisk Management bei Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken.

(3) Cross-border relevante OpRisiken zeigen - im Zusammenhang mit der ausländischen bzw. Schweizer Zweigniederlassung - meist eine Erhöhung von mindestens einem Risikoprofilfaktor – Auswirkung, Eintrittswahrscheinlichkeit, Entdeckbarkeit und Handlungsbedarf – im direkten Vergleich der Risikoprofilfaktoren des selben Risikos für die Mutterinstitution bzw. einer inländischen Zweigniederlassung.⁴³⁰ Beispielsweise (1) ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von internem Betrug – aufgrund z.B. der geografischen Entfernung zur Mutterinstitution - in der ausländischen Zweigniederlassung erhöht; und (2) sind Auswirkungen eines Geldwäschedelikt für die/in der Schweizer Zweigniederlassung bedeutend höher als bei der Mutterinstitution bzw. einer inländischen Zweigniederlassung.⁴³¹ Hieraus lässt sich ableiten, dass das Betreiben einer ausländischen bzw. Schweizer Zweigniederlassung mit einem höheren OpRisk Exposure (diese OpRisk Exposuredifferenz entspricht demnach dem cross-border OpRisk Add-On) verbunden ist, als einer vergleichsweise inländischen bzw. am Heimatmarkt tätigen Zweigniederlassung.

⁴³⁰ Siehe hierzu OpRisk Beurteilungen in Sektion 3.3.3.

⁴³¹ Diese Aussage begründet sich auf der höheren Kompensationsfähigkeit der Mutterinstitution am Heimatmarkt – siehe hierzu Sektion 3.3.3.4.

Ad (2):

Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups von (i) (OpRisk-) Risikostrategie, (ii) OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation, (iii) OpRisk Tools, Bewusstseinsbildung und Dokumentation und (iiii) OpRisk cross-border Management in Banken

Eine etablierte und gelebte OpRisk Risikostrategie, welche klar und adressatenadäquat bankintern kommuniziert und von den Fachbereichen operationalisiert werden muss, ist als Leitbild für das Verhalten gegenüber (cross-border) OpRisiken aller Bankmitarbeiter vom Vorstand – mit Unterstützung der zentralen OpRisk Einheit – zu definieren und beschliessen. Diese OpRisk Risikostrategie ist zudem laufend bei aufkommenden bankinternen und –externen Umweltveränderungen anzupassen. Die OpRisk Aufbauorganisation zieht sich vom Aufsichtsrat bis hin zum Risk Owner der einzelnen Fachbereiche, wobei die Risk Owner bzw. Fachbereiche die bedeutendste Rolle sowohl in der OpRisk Aufbauorganisation, als auch in der OpRisk Ablauforganisation bezugnehmend auf die bankinterne Verantwortung und operativen Tätigkeiten im OpRisk Management übernehmen. Die Fachbereiche bzw. die OpRisk Owner – welche durch ein verpflichtendes eigenständiges Vortragen bzw. persönliches Auftreten als Berichterstatter gegenüber der Unternehmensführung Eigenverantwortung im OpRisk Management übernehmen (sollten) - kennen deren (cross-border) OpRisiken am Besten, können diese zudem am Besten beurteilen, steuern, reporten und überwachen. Eine Einbindung aller Fachbereiche und relevanter Supporteinheiten wie z.B. Interne Revision, HR, Rechtsabteilung, Compliance, ORG/IT etc. ist bei einem gesamtheitlichen und adäquat durchgeführten OpRisk Assessment – welches grundsätzlich alle Prozesse aller Fachbereiche beinhalten – zwingend notwendig. Die Unternehmensführung (Vorstand und Aufsichtsrat) übernimmt hingegen die bankexterne bzw. rechtliche Verantwortung und eine bankinterne (OpRisk-) Risikokulturmanager- bzw. strategische Rolle; die zentrale OpRisk Einheit nimmt lediglich eine Koordinations- und Triggerrolle im gesamtheitlichen und unternehmensweiten operativen und strategischen (cross-border) OpRisk Management ein. In der Praxis wird diese zentrale OpRisk Einheit irrtümlich als “das“ operationelle Risikomanagement in Banken gesehen, welche die gesamte OpRisk Verantwortung trägt und diese Tätigkeiten verrichtet. Dieser meist vorherrschende zentrale OpRisk Managementansatz muss durch einen dezentralen OpRisk Managementansatz – mittels Einbindung der gesamten OpRisk Aufbauorganisation, allen voran die Fachbereiche bzw. Risk Owner – substituiert werden. Ebenso müssen zur Sicherstellung eines unterneh-

mensweiten und effizienten Informationsaustausches Foren bzw. Gremien in die OpRisk Aufbauorganisation verankert werden. Die empirische Studie zeigt zudem die grosse Wichtigkeit der Notfallübungen bzw. -planungen (inklusive Kommunikationslinien), Stresstests bzw. Simulationen/Szenarien und des Internen Kontrollsystems als u.a. OpRisk Steuerungsmethoden auf und erfordern eine essentielle Implementierung dieser OpRisk Tools als Teil eines adäquaten (cross-border) OpRisk Managements. Ebenso ist die Installation eines Whistle-Blowing Systems für Banken unerlässlich; besonders bei internen Betrugsfällen ist es meist die einzige Möglichkeit für das Management einer Bank, diese zu entdecken und mit entsprechenden Steuerungsmassnahmen bzw. disziplinarischer Sanktionen abzustellen. Bewusstseinsbildung ist einer der wichtigsten Faktoren im OpRisk Management; durch regelmässige, gezielte und adressatenadäquate Schulungen, Workshops, etc. zum Thema OpRisk werden Mitarbeiter auf dieses Thema sensibilisiert. Zudem ist die Installation einer zentralen OpRisk Schadensfalldatenbank, auf welche alle relevanten Bankmitarbeiter der OpRisk Aufbauorganisation inklusive den Teilnehmern der OpRisk Gremien Zugriff haben müssen, zwingend notwendig. Grundsätzlich ist bei einer cross-border Tätigkeit mittels Zweigniederlassung eine an die lokalen Gegebenheiten - wie z.B. Rechtsordnung, Produkte, Kundenstamm, etc. - angepasste OpRisk Risikostrategie und ein lokal tätiger OpRisk Beauftragter zu definieren, welcher lokal alle OpRisk Tätigkeiten bzw. Verantwortungen des OpRisk Managements übernimmt und als aufbauorganisatorisches Bindeglied in die gesamtheitliche OpRisk Aufbauorganisation eingegliedert wird. Das OpRisk Berichtswesen – durchgeführt von diesem OpRisk Beauftragten – der Schweizer Zweigniederlassung stellt das Bindeglied zwischen der OpRisk Ablauforganisation bzw. des OpRisk Managementprozesses der Zweigniederlassung und der Mutterinstitution dar. Zudem sind Kontrollprozesse und -organe bzw. –gremien, welche sich speziell der cross-border Perspektive im OpRisk Management widmen, in/zwischen der Mutterinstitution und der Schweizer Zweigniederlassung zu installieren.

Ad (3):

Determinierung der aktuellen und zukünftigen Rolle und Bedeutung des (OpRisk) Risikomanagements und der operationellen Risiken an sich in Banken und deren Branche

Laut der empirischen Studie, hat das Risikomanagement (hier ist nicht nur das OpRisk Management gemeint) eine zentrale Rolle in Banken inne. Das Risikoman-

gement hat Einfluss auf die Geschäftsstrategie, handelt aufgrund seiner vielen Schnittstellen im Unternehmen integer und ist in die wichtigsten Entscheidungsgremien eingebunden. Vergleichsweise weniger überzeugt sind die Experten davon, dass in Banken die Risikoadäquanz gegenüber der Profitadäquanz als gleichwertiges Pendant zu sehen ist. Die OpRisiken und deren Management werden im Vergleich zum generellen Risikomanagement in Banken nachrangig bzw. stiefmütterlich behandelt. Sie werden nur in einem geringen Ausmass als wichtige Risikoart in Banken gesehen. Ebenfalls sind Bankmitarbeiter mit der Definition von OpRisiken wenig betraut und zudem sehr wenig intrinsisch motiviert, die Steuerung von wahrgenommenen OpRisiken zu unterstützen, was wiederum das Management von OpRisiken in Banken erheblich erschwert. Zusätzlich schreibt die empirische Studie fest, dass ein leichtes Ungleichgewicht der wahrgenommenen Kritikalität von OpRisiken (zugeschriebenen Kritikalität) und der tatsächlichen Kritikalität von OpRisiken in Banken zu erkennen und der Grad, zu welchem alle Bankmitarbeiter gezielt zu OpRisiken geschult werden, sehr gering ist. Die Studienteilnehmer prophezeien nur eine minimale Ausweitung des OpRisk Managements (in Form von z.B. zusätzlichen Planstellen, Modellen, Tools, etc.) und einen kleinen tendenziellen Anstieg der Realisation von Schadensfällen aus operationellen Risiken. Zudem glauben sie, dass die Bedeutung des OpRisk Managements in der Zukunft in der Bankenbranche nur tendenziell steigen wird. Hingegen fordern die Studienteilnehmer eine zukünftige Weiterentwicklung von Methoden (aller Prozessschritte des Risikomanagementkreislaufs) zum Management von OpRisiken in Banken ein. Betrachtet man die OpRisiken im regulatorischen Kontext, decken regulatorische Anforderungen zu OpRisiken nur tendenziell den Grad an Kritikalität von OpRisiken ab. Zudem bestehen entscheidende Schwachstellen in der aktuellen OpRisk Regulierung; hierzu gibt es konkrete Verbesserungsvorschläge seitens der Fachexperten an den Regulator.⁴³² Jedoch kann die Aussage, dass Aufsichtsbehörden zukünftig mehr Fokus auf die Regulierung von OpRisiken legen müssen, nur tendenziell von den OpRisk Experten bestätigt werden. Hieraus lässt sich ableiten, dass OpRisk Themen- bzw. Problemstellungen mehr durch bankinterne Massnahmen, Vorgaben, Methoden, etc. vorangetrieben werden sollten, als durch ein höheres Mass an bankexterner Regulierung.

⁴³² Diese Verbesserungsvorschläge, welche im Zuge der empirischen Studie erhoben wurden, sind in der Sektion 3.3.2.2.1. zu finden.

Ad (4):

Empirische Überprüfung ausgewählter - aus dem theoretischen Teil der Dissertation abgeleiteten - Folgerungen

Grundsätzlich können die empirisch überprüften Folgerungen aus dem allgemein theoretischen Teil der Dissertation zum grossen Teil bestätigt werden. Folgend werden die empirischen Befunde der Studie in aller Kürze dargelegt:

(1) (Cross-border) OpRisiken und deren Faktoren in Banken

Laut Aussagen der Experten werden OpRisiken aktuell nur tendenziell unterbewertet. Die Aussage, dass OpRisiken nach aussen (bankextern) aufgrund möglicher Reputationsschäden stillschweigend behandelt werden, kann - basierend auf den Studienergebnissen - bestätigt werden. Ebenfalls kann empirisch nachgewiesen werden, dass cross-border tätige Banken einem höheren Mass an OpRisk Exposure ausgesetzt sind als vergleichsweise rein national tätige Banken. Die Studienteilnehmer sind sich zudem deutlich einig, dass die fortschreitende Komplexität der Finanzprodukte das OpRisk Exposure in der Bankbranche erhöht. Die im theoretischen Teil propagierte fachliche Falschabgrenzung von OpRisiken zu anderen Risikoarten kann die vorliegende Studie nur tendenziell bestätigen. Hingegen zeigt die empirische Evidenz, dass realisierte OpRisiken häufig eine Kombination von mehreren OpRisk Faktoren aufweisen. Auch die - im theoretischen Teil dieser Arbeit - aufgestellte Folgerung, dass das grösste Risikopotential vom OpRisk Faktor "Individuen" ausgeht, kann mit dieser Studie entschieden bestätigt werden. Ebenso spielt Unternehmenskultur eine sehr bedeutende Rolle in der Steuerung von Verhalten (im Sinne des Unternehmens) von Individuen.

(2) Ablauforganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken

Die theoretische Folgerung, dass der Risikomanagementprozess als ein lebender Prozess laufend an das (veränderte) Bankenumfeld (bankextern und bankintern) angepasst werden muss, kann deutlich bestätigt werden. Der Einsatz von quantitativen Methoden in der OpRisk Messung ist aufgrund einer unzureichenden Datenbasis in Banken meist schwierig; diese theoretische Folgerung ist laut den Expertenmeinungen ebenfalls zutreffend. Entsprechend der vorliegenden empirischen Studie, muss das Berichtswesen als Bindeglied innerhalb der OpRisk Aufbauorganisation einen adäquaten Informationsfluss für das Management von OpRisiken garantieren; zudem verringern Krisen- und Notfallübungen aufgrund von geübtem schnellen und effizien-

ten Agieren von Individuen den Schaden bei eingetretenem Schadensfall. Deutlich bestätigt wurde zudem die theoretische Folgerung, dass Risk Assessments das Risikobewusstsein gegenüber OpRisiken aller beteiligten Personen erhöhen.

(3) Aufbauorganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken

Ein adäquat aufgestelltes OpRisk Management erfordert die aktive Einbindung der Unternehmensführung und eine umfassende Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Prozessen in Form von Unternehmensrichtlinien; diese theoretischen Folgerungen wurden durch die empirische Studie bestätigt. Des Weiteren raten die Fachexperten, Foren zur Entscheidungsfindung für OpRisk Problemstellungen zu installieren.

(4) Übergeordnete Aspekte im OpRisk Management in Banken

Die Studienteilnehmer bestätigen, dass die Art von existierenden Risiken direkten Einfluss auf die zu implementierende Aufbau- und Ablauforganisation im OpRisk Management hat. Die theoretisch abgeleitete Folgerung, dass die OpRisk Risikostrategie der Ausgangspunkt für Entscheidungen in allen ablauf- und aufbauorganisatorischen Themenstellungen ist, kann nur tendenziell als richtig bestätigt werden. Eine – von leitenden Mitarbeitern vorangetriebene - etablierte Risikokultur stellt einen wichtigen Faktor für die Akzeptanz der Risikostrategie dar; dieses Statement wurde mit grossem Zuspruch der Studienteilnehmer bestätigt. Den grössten Zuspruch bzw. die eindeutigste Bestätigung in der empirischen Studie bekam die theoretische Folgerung, dass Bewusstseinsbildung ein sehr bedeutender Faktor zur Verringerung des OpRisk Exposures ist. Mit der Installation eines Risikomanagements, als ein Element von Corporate Governance, können - durch Informationsasymmetrien und Agency Probleme (z.B. zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung) verursachte - Unsicherheiten bei strategischen Entscheidungen im cross-border Bankgeschäft verringert werden; dieses Statement wird von den Studienteilnehmern der empirischen Studie als richtig bestätigt.

Holistisch betrachtet kann noch eine bedeutende Schlussfolgerung aus der empirischen Studie gezogen werden: Einerseits werden OpRisiken in Banken wahrgenommen und durch zusätzliche bewusstseinsbildende Massnahmen für Bankmitarbeiter unterstützt. Ebenfalls glauben die Fachexperten, dass die OpRisiken in Banken grösstenteils richtig bewertet werden. Andererseits wird diese Risikoart in Banken stiefmütterlich behandelt und die Steuerung dieser OpRisiken nicht adäquat von

den Bankmitarbeitern unterstützt. Hieraus lässt sich schliessen, dass es sich bei OpRisiken nicht bzw. weniger um ein Wahrnehmungsproblem (wie dies aus den theoretischen Analysen abzuleiten war), sondern vielmehr um ein Akzeptanzproblem in Banken handelt. Dabei kann dieses Problem nicht wie bei einem Wahrnehmungsproblem "nur" durch bewusstseinsbildende Massnahmen behandelt werden, sondern erfordert eine meist viel höher angesiedelte Massnahme: eine von leitenden Mitarbeitern vorangetriebene bzw. vorgelebte und von allen Mitarbeitern gelebte und als etabliert angesehene Risikokultur. Dies stellt einen entschiedenen Handlungsauftrag an die Unternehmensführung, d.h. den Zweigniederlassungsleiter bzw. Vorstand und Aufsichtsrat, welche als führende Risikokulturmanager in Banken agieren, dar.

4. Teil IV: Konklusion

4.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und fortführende Forschungsprojekte

Ad Zusammenfassung der Ergebnisse

Das bankbetriebliche Risikomanagement hat in den letzten Dekaden deutlich an Bedeutung in Banken gewonnen. Globale Finanz- und Wirtschaftskrisen haben zum einen die Wichtigkeit eines unternehmensweiten Risikomanagements hervorgehoben, zum anderen haben diese Krisen gezeigt, dass aktuelle Risikomanagementmodelle bzw. -instrumente und die dazugehörigen regulatorischen Anforderungen noch nicht ausgereift genug sind und nicht alle bzw. ausreichend viele Eventualitäten einbeziehen. Aktuell werden grosse Bemühungen seitens der Banken und der nationalen bzw. internationalen Aufsichtsbehörden angestellt, um den personellen Ausbau des Risikomanagements, dessen Verlässlichkeit in turbulenten Finanzmarktzeiten und die methodische und instrumentale Weiterentwicklung voranzutreiben. Diese Bemühungen fokussieren sich meist auf das Kredit- und Marktrisiko - welche prozentual gemessen die grösste Eigenmittelunterlegung laut Basel II in Universalbanken erfordern – und vernachlässigen dabei die bedeutende Wichtigkeit und grosse Kritikalität der dritten mit Eigenmittel unterlegungspflichtigen Risikoart: Operationelle Risiken. Dabei spielen operationelle Risiken - welche bankintern von Individuen, Prozessen und Systemen bzw. bankextern aus dem externen (humanen bzw. kriminellen, rechtlichen bzw. politischen, kulturellen, wirtschaftlichen, ökologischen und technologischen) Bankenumfeld und dessen Akteuren entspringen – eine immer grössere und bedeutendere Rolle in Banken. Resultierend aus u.a. der stetig wachsenden Internationalisierung von Banken und deren Märkten, dem Ausbau des E-Commerce Geschäfts von Banken, grossen M&A Transaktionen im Bankenbereich, der umfassenden Komplexitätssteigerung im Bezug auf Finanzprodukte, -dienstleistungen und -marktstrukturen, der Technologisierung und dem damit verbundenen Trend zum Outsourcing fordert diese Risikoart eine umfassende Berücksichtigung im Risikomanagement einer Bank und deren Aufbau- und Ablauforganisation. Die angesprochene zunehmende Globalisierung der Finanzbranche und die dadurch unterstützte überregionale bzw. internationale Tätigkeitsanforderung an Finanzinstitute setzen

demzufolge erweiterte Fach-, Methoden- und Marktkenntnisse voraus. Um auf unterschiedlichen geografischen Märkten nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist die Fähigkeit des Erkennens von Unterschieden zum Heimatmarkt bzw. Länderspezifika – angefangen von einer unterschiedlichen Struktur des Finanzmarktes, bis hin zur unterschiedlichen Geschäfts- und Finanzkultur - des ausländischen Marktes erforderlich. Aus dieser internationalen Geschäftstätigkeit resultieren zusätzliche bzw. verstärkte cross-border Risiken, welche den wirtschaftlichen Erfolg der im Ausland tätigen Bank bzw. Zweigniederlassungen entscheidend beeinträchtigt und gefährdet.

Im ersten Teil des allgemein theoretischen Teils wurde der Schweizer Bankenmarkt untersucht; dabei konnte die grosse volkswirtschaftliche Bedeutung und die Vielseitigkeit der Bankenlandschaft – in Bezug auf die Art von Banken und deren Leistungsangebot - in der Schweiz festgestellt werden. Zudem konnten vier österreichische Banken, welche alle ausschliesslich ihren schweizerischen Hauptsitz in der Ostschweiz haben, identifiziert werden: Volksbank AG, das Bankenhaus Jungholz AG, die Bank für Tirol und Vorarlberg AG und die Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG, wobei die zwei erstgenannten mittels eigenständiger Tochterbank und die zwei letztgenannten mittels Zweigniederlassung in der Schweizerischen Eidgenossenschaft tätig sind. Hieraus konnten die Bank für Tirol und Vorarlberg AG und die Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank AG als Zielgruppenbanken der vorliegenden Dissertation definiert werden. Neben den umfassenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen der eidgenössischen FINMA für die Bewilligung zum Geschäftsbetrieb einer (ausländischen) Bank in der Schweiz und für das operationelle Risikomanagement, wurden der Risikomanagementkreislauf und dessen einzelne Prozessschritte näher betrachtet. Der Risikomanagementprozess bildet dabei die Grundlage für eine strukturierte Vorgehensweise bzw. Prozessbeschreibung im Umgang mit unternehmerischen Risiken, beginnend mit der Identifikation bis hin zum Reporting und zur Überwachung von diesen auf Banken wirkenden Risiken. Es ist zudem von grosser Wichtigkeit diesen Prozess sehr flexibel zu gestalten, um Umfeldveränderungen abbilden bzw. berücksichtigen zu können, da sich die Risikostruktur einer Unternehmung fortlaufend verändert. Anschliessend wurden alle bankbetrieblichen Risikoarten dargelegt; neben den Finanzrisiken (Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken) und den Residualrisiken (Strategische-, Reputations- und sonstige Risiken) konnten die operationellen Risiken identifiziert werden. Operationelle Risiken entspringen aus den sogenannten OpRisk Faktoren "Individuen, Prozesse, Systeme

und Extern“ und können anhand deren sogenannten Dimensionen “Ursache, Wirkung und Effekt“ risikotechnisch analysiert werden. Des Weiteren konnten grosse Überlappungen zu den zwei anderen Basel II Risikoarten Kredit- und Marktrisiko festgestellt werden, was eine fachlich korrekte Abgrenzung von operationellen Risiken erschwert. OpRisiken müssen laut Basel II mit regulatorisch-anerkannten Eigenmitteln unterlegt werden; hierzu stehen drei regulatorische Ansätze – welche von einfachen Mindeststandards bis zu komplexen Erweiterungsansätzen reichen – für Banken zur Auswahl. Bei einer anschliessenden Einordnung von operationellen Risiken in den Kontext der Gesamtbankrisikoarten, bei welcher die prozentuellen Anteile von OpRisiken am Gesamteigenmittelbedarf österreichischer und Schweizer Banken verglichen wurde, konnte folgender Trend festgestellt werden: Banken, welche grossräumig und auf das Exposure bezogen im grossen Ausmass in ausländischen Märkten tätig sind, haben im Vergleich zu Banken mit weniger bis gar keiner internationaler Geschäftstätigkeit, einen relativ grösseren Anteil an operationellen Risiken. Diese Feststellung unterstützt die Wichtigkeit der Untersuchung von OpRisiken im cross-border Kontext. Beim Vergleich dieser prozentualen Anteile von OpRisiken am Gesamteigenmittelbedarf in Banken und der Studie von Steria Mummert Consulting⁴³³, in welchen bis zu 60,00 Prozent der bankbetrieblichen Risiken direkt oder indirekt auf operationelle Risiken zurückzuführen sind, kann ein deutliches Ungleichgewicht festgestellt werden. Die detaillierte bankfachliche Strukturierung der vier OpRisk Faktoren Individuen, Prozesse, System und Extern, welche das Ziel 1 der vorliegenden Dissertation repräsentierte, beinhaltet bankbetriebliche OpRisiken und deren Charakteristika, cross-border relevante Problemstellungen und historische Evidenz aus der Praxis des jeweiligen OpRisk Faktors. Dabei konnte der OpRisk Faktor Individuen als der bedeutendste OpRisk Faktor bestimmt werden; alle Prozesse werden von Individuen definiert und ausgeführt, alle Systeme vom Menschen programmiert und externe Ereignisse durch den Menschen mittelbar bzw. unmittelbar beeinflusst. Des Weiteren konnten u.a. die folgenden cross-border relevanten OpRisiken festgestellt werden: (1) Individuen: Wissensmanagement; (2) Prozesse: Compliance und Corporate bzw. Subsidiary Governance; (3) Systeme: Datenschutz; und (4) Extern: Kulturelle, politische und Rechtsrisiken. Bei der abschliessenden Diskussion – des allgemeinen theoretischen Teils - der grundlagentheoretischen Aspekte und Konzepte der vorliegenden Arbeit konnte festgehalten werden, dass das Bankgeschäft aufgrund der

⁴³³ Diese Studienergebnisse von Steria Mummert Consulting wurden in der Sektion 1.2. dargelegt.

immer höher steigenden Komplexität des Finanzmarktes, dessen Produkte bzw. Dienstleistungen und Marktteilnehmern von einer Vielzahl an Informationsasymmetrie-Verteilungen wie z.B. versteckte Information, Handlung, Charakteristiken und Intensionen geprägt ist, was in weiterer Folge in u.a. unterschiedlichsten Principal-Agent Konstellationen resultiert. Diese Informationsasymmetrien werden aufgrund einer internationalen Geschäftstätigkeit verstärkt. Die Antwort bzw. Gegenmassnahme der Unternehmen zu diesen Unsicherheiten ist u.a. die Implementierung eines adäquaten und integrierten Enterprise Risk Managements. Risikomanagement - als ein Element von Corporate Governance - verringert, steuert oder berücksichtigt zumindest diese Unsicherheiten bei u.a. strategischen Entscheidungsfindungsprozessen bei (cross-border) Geschäftstätigkeit und baut dabei Informationsasymmetrie-Verteilungen (bankinterne und -externe) und Agency Problemstellungen in Banken ab. Mit diesem Faktum konnte u.a. eine wissenschaftlich begründete Existenzberechtigung für das Risikomanagement in Banken festgeschrieben werden. Die im besonderen praktischen Teil durchgeführte umfassende Studie, an welcher 34 Fachexperten von 20 Institutionen (u.a. alle in der Schweiz tätigen österreichischen Banken, alle österreichischen und eine Schweizer Grossbank(en), Aufsichtsbehörden beider Länder, Wirtschaftsprüfer und jeweils eine Interessensvertretung, Ratingagentur und ein Wissenschaftler) teilnahmen und somit eine sehr breite Untersuchungszielgruppe darstellen, konnte einerseits den Grossteil der im theoretischen Teil aufgestellten Folgerungen bestätigen. Andererseits lieferte die Studie bedeutende Erkenntnisse für die Best Practice Empfehlungen für das operationelle Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz. Die Resultate der Studie und der angesprochene Erkenntnisgewinn stellten dabei das Ziel 2 der vorliegenden Dissertation dar. Erstens konnte die im theoretischen Teil aufgestellte Behauptung, dass operationelle Risiken und deren Management in Banken nicht deren Kritikalität entsprechende Aufmerksamkeit – entgegengesetzt der in der Studie festgestellten grossen Bedeutung des allgemeinen Risikomanagements - geschenkt wird, bestätigt werden; diese benachteiligte Stellung des OpRisk Managements (gegenüber dem z.B. Kredit- und Marktrisikomanagement) wird laut den Studienteilnehmern auch in der Zukunft bestehen bleiben. Zudem konnten die Aussagen, dass cross-border tätige Banken ein höheres OpRisk Exposure erfahren und die fortschreitende Komplexität der Finanzprodukte das Exposure an OpRisiken erhöhen, bestätigt werden. Zweitens erfüllen regulatorische Anforderungen nur ten-

denziell deren Zweck; hierbei sollte der Regulator mehr Wert auf einerseits detaillierte Implementierungs- bzw. Ausgestaltungsempfehlungen für OpRisiken in Banken legen als noch zusätzliche bzw. neue Anforderungen zu schaffen und andererseits die Wichtigkeit von OpRisiken und deren Management nach aussen in den Bankenmarkt propagieren. Drittens konnten zum einen die Fachbereiche als die bedeutenden Betreiber des eigentlichen OpRisk Managements bzw. der einzelnen Teilschritte des OpRisk Managementprozesses (welche die OpRisk Ablauforganisation darstellen) festgeschrieben werden. Zum anderen konnte die Unternehmensführung – Vorstand und Aufsichtsrat – als die bedeutenden Protagonisten des OpRisk Managements und als führende Risikokultur-Manager innerhalb der OpRisk Aufbauorganisation in Banken determiniert werden. Viertens wurde die Bedeutung von Bewusstseinsbildung und die Schaffung einer etablierten und unternehmensweiten Risikokultur – welche von leitenden Mitarbeitern in Banken vorangetrieben bzw. vorgelebt wird – in Banken durch die Studie besonders hervorgehoben. Fünftens wurde der Anspruch an ein lokal durchgeführtes und an lokale Gegebenheiten angepasstes OpRisk Management – welches über Schnittstellen in der Ablauf- und Aufbauorganisation und speziellen cross-border OpRisk Gremien mit der Mutterinstitution verbunden bzw. in diese eingebunden ist – in der Schweizer Zweigniederlassung österreichischer Banken festgeschrieben. Abschliessend konnten im Zuge des OpRisk Assessments die bedeutendsten 15 cross-border OpRisiken für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken, welche aus allen OpRisk Faktoren entspringen und sich aus OpRisiken im engeren und weiteren Sinne zusammensetzen, identifiziert und analysiert werden; zudem wurden Steuerungs-, Reporting- und Überwachungsempfehlungen determiniert. Allen voran wurden dabei das Managementrisiko, die Medienbrüche und Rechtsrisiken von den Studienteilnehmern als die Top drei cross-border OpRisiken dieser speziellen Länderkonstellation identifiziert.

Ad Zukünftige Forschungsprojekte

Zukünftigen Forschungsprojekten im Bereich Risikomanagement ist ein grosser Spielraum geboten; besonders im Bereich OpRisk Management bedarf es u.a. weiterführender methodischer und instrumentaler Weiterentwicklungen. Jedoch sind zwei weiterführende Forschungsprojekte im Zusammenhang mit dieser Dissertation von besonderem Interesse: (1) Alle im theoretischen und praktischen Teil durchgeführten Analysen basierten – mit wenigen Ausnahmen von inhaltlich-essentiellen Erläuterungen – auf einer bankbetriebswirtschaftlichen bzw. risikotechnischen Betrachtung

tung und liessen Ausführungen zu regulatorischen Anforderungen bzw. Aspekten aussen vor. Eine umfassende regulatorische Betrachtung dieser speziellen cross-border Thematik würde weitere bedeutende Erkenntnisse in der Ausgestaltung des (cross-border) OpRisk Managements auf ablauf- und aufbauorganisatorischer Ebene ermöglichen. (2) Das durchgeführte OpRisk Assessment basierte auf einem simplifizierten Beurteilungsmodell; zudem wurden die bedeutenden cross-border OpRisiken auf einem abstrakten (Risiko-) Niveau bzw. Level bestimmt; diese Komplexitätseinschränkungen waren notwendig, da eine Bestandsaufnahme aller BCB-OpRisiken auf detailliertem Einzelrisikoniveau aufgrund der Vielzahl und Komplexität der vorherrschenden cross-border OpRisiken im Umfang der empirischen Studie bzw. Dissertation nicht möglich war. Zudem lassen sich BCB-OpRisiken nicht für die Gesamtheit aller bzw. unterschiedlichster Banken verallgemeinern, da je nach u.a. Geschäftstätigkeit und -strategie, Charakteristika des Kundenstamms und externen Bankenstakeholdern eine Bank mit unterschiedlich ausgeprägten BCB-OpRisiken konfrontiert ist. Vielmehr war es das Ziel des OpRisk Assessments, bedeutende cross-border OpRisiko-Bereiche mit praxisrelevanten Beispielrisiken zu bestimmen, welche als Ausgangspunkt detaillierter und weiterführender Untersuchungen bzw. Betrachtungen in der Praxis bzw. in den Zielgruppenbanken dienen. Hierbei könnte einerseits die Entwicklung eines komplexeren praxisrelevanten Risikobewertungssystems für die Risikomessung, welche in der Praxis eine besondere Herausforderung darstellt, bedeutende Fortschritte für ein adäquates (cross-border) OpRisk Management liefern. Andererseits würde eine detaillierte Analyse der identifizierten OpRisiken bzw. -bereiche (bis) auf Einzelrisikoebene - z.B. detaillierte Untersuchungen zu bestehenden Rechtsrisiken, kulturellen Risiken, Managementrisiken, etc. inklusive praxisrelevanten Managementempfehlungen – eine bedeutende weiterführende Hilfestellung für Zielgruppenbanken darstellen und insbesondere ein grösseres Verständnis des cross-border Aspekts bzw. dieser Problematik bieten. In dieser Konklusion stehen, neben der in dieser Sektion niedergeschriebenen Zusammenfassung der Ergebnisse und fortführenden Forschungsprojekte, die Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft – welche das Hauptziel dieser Dissertation darstellen – im Vordergrund, welche in den folgenden Sektionen dieser Dissertation dargelegt werden.

4.2. Best Practice Empfehlungen für das operationelle Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz

4.2.1. Übersicht

In den folgenden Sektionen werden die Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft dargelegt. Diese Empfehlungen, welche auf den theoretischen Analysen und der empirischen Untersuchung dieser Arbeit basieren und die durch daraus resultierende Ableitungen und Ergänzungen – des Autors dieser Arbeit⁴³⁴ – komplettiert und in strukturierter Form niedergeschrieben werden, repräsentieren das Hauptziel der vorliegenden Dissertation.⁴³⁵

Einleitend dazu, werden zu Beginn allgemeine bzw. grundlegende Empfehlungen zu (cross-border) OpRisiken und deren Management dargelegt. Darauf folgend werden die Best Practice Empfehlungen zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft festgeschrieben. Hierbei werden die OpRisk Risikostrategie, einzelne Prozessschritte des Risikomanagementkreislaufes, Verantwortlichkeiten und Gremien innerhalb der OpRisk Aufbauorganisation und die cross-border Verankerung der Zweigniederlassung in die Ablauf- bzw. Aufbauorganisation der Mutterinstitution thematisiert. Schliesslich werden die Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken für Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft dargelegt. Hierbei werden die bedeutenden cross-border OpRisiken bzw. OpRisiko Bereiche der einzelnen OpRisk Faktoren – Individuen, Prozesse, Systeme und Extern - dargelegt und Steuerungs-, Reporting- und Überwachungsempfehlungen festgeschrieben.

⁴³⁴ Siehe hierzu die in Sektion 3.2.4. festgeschriebene Untersuchungsgrenze: Bei der Interpretation und weiterführenden Verarbeitung der erhobenen Informationen - in Form der Best Practice Empfehlungen als Hauptziel - kann ein subjektives Verständnis bzw. eine subjektive Auslegung/Ableitung nicht ausgeschlossen werden.

⁴³⁵ Übergreifende Best Practice Empfehlungen sind zudem im Anhang 10 zusammengefasst.

4.2.2. Allgemeine Empfehlungen zu (cross-border) OpRisiken und deren Management in Banken

4.2.2.1. Rolle und Bedeutung des Risikomanagements

Die Existenzberechtigung eines Risikomanagements in Banken konnte theoretisch und empirisch begründet werden. Risikomanagement - als ein Element von Corporate Governance - verringert Unsicherheiten bei u.a. strategischen Entscheidungsfindungsprozessen bei cross-border Geschäftstätigkeit und baut dabei Informationsasymmetrie-Verteilungen (bankinterne zwischen Unternehmenseinheiten und deren Mitarbeitern bzw. bankexterne zwischen der Bank und externen Stakeholdern, wie z.B. Kunden, Service Provider, Fiskus, etc.) und Agency Problemstellungen (im speziellen Fall der Dissertation zwischen der Mutterinstitution und der Geschäftsführung der Zweigniederlassung) in Banken ab. Dieses Faktum besagt, dass Bankrisiken, deren Wirkungsbereiche und hierfür geschaffene Risikomanagementsysteme in einem gesamtheitlichen und aggregierten Bild auf allen Unternehmensebenen und -gesellschaften gesehen werden müssen, um eine adäquate und nachhaltige Risikomanagementbetrachtung in Banken zu garantieren. Ebenso zeigte die empirische Studie, dass das Risikomanagement (hier ist nicht nur das OpRisk Management gemeint) eine zentrale Rolle in Banken inne und Einfluss auf die Geschäftsstrategie in Banken hat. Zudem ermöglichen die vielen Schnittstellen des Risikomanagements zu Unternehmenseinheiten eine integrierte Handlungsposition, wodurch Mitarbeiter des Risikomanagements in den wichtigsten Entscheidungsgremien eingebunden werden. Trotz dieser theoretisch und empirisch belegten bzw. anerkannten Wichtigkeit des Risikomanagements in Banken, steht bei bankwirtschaftlichen Entscheidungen die Profitadäquanz der Risikoadäquanz meist vor, wodurch die Aktivitäten, Bemühungen und Empfehlungen des Risikomanagements in geschäftspolitischen Entscheidungen von der Unternehmensführung noch teilweise benachteiligt behandelt werden. Dabei darf nicht vergessen werden, dass das Risikomanagement eine bedeutende Funktion für die Sicherstellung des Unternehmensfortbestandes hat und somit als erste Konsequenz den Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg – im speziellen bei internationaler Geschäftstätigkeit – und als zweite Konsequenz den Unternehmenswert von Banken beeinflusst.

Das Risikomanagement

- muss mittels der Schnittstellen zu allen Unternehmenseinheiten eine gesamtheitliche und integrative Querschnittsrolle in Banken einnehmen und nicht isoliert betrachtet bzw. behandelt werden.
- muss Einfluss auf die Geschäftsstrategie ausüben und in allen bedeutenden geschäftspolitischen Entscheidungen eingebunden werden, was eine Teilnahme von Mitarbeitern des Risikomanagements in allen wichtigen Entscheidungsgremien in Banken erfordert.
- muss mit seinen Handlungsempfehlungen bedeutendes Gehör bei der Unternehmensführung in Banken finden, welche die Risikoadäquanz und die Profitadäquanz als gleichwertige Pedants in deren Entscheidungsfindungen berücksichtigt.

4.2.2.2. Rolle und Bedeutung von OpRisiken und deren Management

OpRisiken werden u.a. aufgrund der folgenden Charakteristiken in Banken meist nicht adäquat berücksichtigt: (1) Die Identifikation und Messung von operationellen Risiken ist meist sehr schwierig bzw. erfordert einen grösseren Einsatz von Humanressourcen; (2) OpRisiken weisen meist eine Log-Normal-Verteilung auf, was auf die hohe Wahrscheinlichkeit von vielen kleineren Verlusten und eine niedrige Wahrscheinlichkeit von wenigen - aber dafür - exorbitanten Verlusten hinweist. Darum vertreten viele leitende Bankmitarbeiter die Meinung, dass die kleinen Verlust von der Bank getragen werden können und die grossen Verlustfälle sehr unwahrscheinlich sind bzw. die Massnahmen hierfür schwer definierbar bzw. nicht in einem ausgewogenen Kosten/Nutzen-Verhältnis stehen; und (3) Ursachen von OpRisiken lassen sich aufgrund der meist vielfältigen Ursachen (Zusammenwirken von verschiedenen OpRisk Faktoren Individuen, Prozessen, Systemen und Extern) schwer abgrenzen bzw. ist die fachliche Abgrenzung von OpRisiken zu anderen Risikoarten nicht trivial. Ebenso ist es essentiell, als OpRisiken nicht nur Risiken zusehen, welche einen unmittelbaren finanziellen Verlust bzw. Schaden hervorrufen; OpRisiken wie das Managementrisiko, Engpässe, Medienbrüche, etc. sind sehr bedeutende OpRisiken, welche kurzfristig "nur" mittelbare (finanzielle) Schäden verursachen, aber mittel- bis langfristig die (Effizienz und Erfolgs- bzw. Kostensituation einer) Bank bedeutend beeinflussen. Bei der Betrachtung der gegenwärtigen Situation in Banken werden

OpRisiken und deren Management im Vergleich zum generellen Risikomanagement in Banken nachrangig bzw. stiefmütterlich behandelt; sie werden nur in einem geringen Ausmass als wichtige Risikoart in Banken gesehen. Zudem sind Bankmitarbeiter mit der Definition von OpRisiken wenig betraut und sehr wenig intrinsisch motiviert, die Steuerung von wahrgenommenen OpRisiken zu unterstützen. Zusätzlich konnte empirisch aufgezeigt werden, dass ein leichtes Ungleichgewicht der wahrgenommenen Kritikalität von OpRisiken (zugeschriebene Kritikalität) und der tatsächlichen Kritikalität von OpRisiken in Banken zu erkennen ist und der Grad, zu welchem alle Bankmitarbeiter gezielt zu OpRisiken geschult werden, sehr gering ist. Unterstützt wird das OpRisk Wahrnehmungsdefizit dadurch, dass OpRisiken aufgrund möglicher Reputationsschäden nach aussen (bankextern) stillschweigend behandelt werden. Die fortschreitende Komplexität von Finanzprodukten und die cross-border Geschäftstätigkeit von Banken erhöhen zusätzlich das OpRisk Exposure der Banken. Ein Blick der Fachexperten in die Zukunft prophezeit nur eine minimale Ausweitung des OpRisk Managements (in Form von z.B. zusätzlichen Planstellen, Modellen, etc.) in Banken, was Hand in Hand mit der Einschätzung, dass die Bedeutung des OpRisk Managements in der Zukunft in der Bankenbranche nur tendenziell steigen wird, einhergeht. Dabei vertreten die Fachexperten die Meinung, dass nur ein kleiner tendenzieller Anstieg der Realisation von Schadensfällen aus operationellen Risiken folgen wird. Jedoch fordern die Studienteilnehmer eine zukünftige Weiterentwicklung von Methoden (aller Prozessschritte des Risikomanagementkreislaufs) zum Management von OpRisiken in Banken ein. Zudem konnte empirisch bestätigt werden, dass das grösste Risikopotential vom OpRisk Faktor "Individuen" ausgeht und OpRisk aktuell nur tendenziell von Banken unterbewertet werden. Wie in den Folgerungen des besonderen praktischen Teils dargelegt, lässt sich hieraus schliessen, dass es sich bei OpRisiken nicht bzw. weniger um ein Wahrnehmungsproblem (wie dies aus den theoretischen Analysen abzuleiten war), sondern vielmehr um ein Akzeptanzproblem in Banken handelt. Dabei kann dieses Problem nicht wie bei einem Wahrnehmungsproblem "nur" durch bewusstseinsbildende Massnahmen behandelt werden, sondern erfordert eine meist viel höher angesiedelte Massnahme: eine von leitenden Mitarbeitern vorangetriebene bzw. vorgelebte und von allen Mitarbeitern gelebte und als etabliert angesehene Risikokultur. Dies stellt einen entschiedenen Handlungsauftrag an die Unternehmensführung, d.h. Zweigniederlassungsleiter bzw. Vorstand und Aufsichtsrat, welche als führende Risikokulturmanager in Banken agieren, dar.

Das OpRisk Management, welches alle Hierarchien bzw. Beteiligte der OpRisk Aufbauorganisationen umfasst,

- muss mit ausreichend humanen und finanziellen Ressourcen – bereitgestellt durch die Unternehmensführung – versorgt werden, um ein detailliertes, umfassendes und fachlich adäquates operationelles Risikomanagement und dessen fachliche Weiterentwicklung in Banken zu ermöglichen.
- muss durch eine von leitenden Mitarbeitern (vor allem dem Zweigniederlassungsleiter bzw. Vorstand und Aufsichtsrat) vorangetriebene bzw. vorgelebte und von allen Mitarbeitern gelebte und als etabliert angesehene Risikokultur unterstützt und geführt werden, um ein effektives OpRisk Management in Banken zu garantieren.
- muss alle Bankmitarbeiter über die Definition der OpRisiken, deren Auswirkungen und Steuerungsmöglichkeiten laufend und adressaten-adäquat unterrichten bzw. schulen, um auf OpRisiken und deren bankbetriebliche Problematiken aufmerksam zu machen und resultierend hieraus OpRisiken und deren Realisation zu mindern.
- muss cross-border OpRisiken, welche sich aus der cross-border Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassung in der Schweiz ergeben, im Besonderen beachten und berücksichtigen. Dies erfordert einerseits ein lokal angepasstes und durchgeführtes OpRisk Management und andererseits eine adäquate Integration dieses OpRisk Managements in die OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation der Mutterinstitution.

4.2.2.3. OpRisiken im regulatorischen Kontext

Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken müssen – neben den bereits im theoretischen Teil dargelegten regulatorischen Vorschriften auf Gesetzes- und Verordnungsrang der Schweizerischen Eidgenossenschaft – weitere umfassende regulatorische Vorschriften im OpRisk Management seitens der Schweiz beachten, da diese seitens der FINMA ebenso u.a. aufsichtsrechtlich relevant sind. Zudem sind die österreichischen regulatorischen Vorschriften zu beachten, da die Schweizer Zweigniederlassung rechtlich einen Teil der Mutterinstitution darstellt und keine eige-

ne Rechtspersönlichkeit besitzt. Folgend werden bedeutende OpRisk Vorschriften taxativ aufgezählt:⁴³⁶

Rechtsordnung der Schweizerischen Eidgenossenschaft: (1) Bestimmungen zur Aufbauorganisation z.B. Notwendigkeit der Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit durch Geschäftsführung und Oberleitung einer Bank, Innere Organisation der Bank, Internes Kontrollsystem, etc. u.a. im Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz, BankG); (2) Verordnung über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV); (3) Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die ausländischen Banken in der Schweiz (Auslandbankenverordnung-FINMA, ABV-FINMA); (4) Rundschreiben 2008/21 - Operationelle Risiken Banken: Eigenmittelanforderungen für Operationelle Risiken bei Banken; (5) Rundschreiben 2008/38 Marktverhaltensregeln: Aufsichtsregeln zum Marktverhalten im Effektenhandel; (6) Rundschreiben 2008/24 Überwachung und interne Kontrolle Banken: Überwachung und interne Kontrolle bei Banken; und (7) Positionspapier der FINMA zu den Rechts- und Reputationsrisiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft ("Positionspapier Rechtsrisiken") inklusive dazugehöriger FAQ-Veröffentlichung zu diesem Positionspapier der FINMA.

Rechtsordnung der Republik Österreich: (1) Bankwesengesetz (BWG): Ordnungsnormen - § 22 i-m, Sorgfaltspflichten - §39/39a; (2) Solvabilitätsverordnung (SolvaVO): Teil 3 (§ 182 ff.); (3) Verlustdatenmeldungs-Verordnung; (4) OeNB/FMA Leitfaden - Management des operationellen Risikos; (5) OeNB/FMA Leitfaden - Gesamtbanksteuerung; (6) Relevante EU Direktive (z.B. 2006/48/EC, 2006/49/EC, etc.); (7) BIS Konsultationspapiere (z.B. Guidance on operational risk, Principles for the Sound Management of Operational Risk, Operational Risk - Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches, etc.); und (8) CEBS bzw. EBA-Guidelines (z.B. Compendium of Supplementary Guidelines on implementation issues of operational risk; Guidelines on management of operational risk in trading areas; Guidelines on operational risk mitigation techniques, etc.) zum Thema OpRisk.

⁴³⁶ Wie bereits in den Abgrenzungen der vorliegenden Arbeit in Sektion 1.7.1. angeführt, werden alle Risikoarten und speziell operationelle Risiken aus dem bankbetriebswirtschaftlichen bzw. risikotechnischen Blickwinkel betrachtet, was wiederum Ausführungen zu regulatorischen Anforderungen bzw. Aspekten aussen vor lässt. (Grösstenteils) Kompensiert wird diese Abgrenzung mit der Annahme, dass in den empirisch erhobenen Daten der empirischen Studie dieser Arbeit bzw. in den Empfehlungen der Studienteilnehmer regulatorische Anforderungen bereits beinhaltet bzw. berücksichtigt werden. Für aktuelle regulatorische Vorschriften an das Risikomanagement in der Schweizerischen Eidgenossenschaft Vgl. Oblakovic, 2013, S. 45 ff.

Wie aus den Studienergebnissen hervorgeht, decken regulatorische Anforderungen zu OpRisiken aktuell nur tendenziell den Grad an Kritikalität von OpRisiken ab; dies stellt einen Anspruch an Verbesserungen der Regulierung zu OpRisiken dar. Jedoch kann die Aussage, dass Aufsichtsbehörden zukünftig mehr Fokus auf die Regulierung von OpRisiken legen müssen, nur tendenziell von den OpRisk Experten bestätigt werden. Hieraus lässt sich ableiten, dass OpRisk Themen- bzw. Problemstellungen mehr durch bankinterne Massnahmen, Vorgaben, Methoden, etc. vorangetrieben werden sollten, als durch ein höheres Mass an bankexterner Regulierung.⁴³⁷

Die OpRisk Regulierung bzw. der Regulator

- zielt grösstenteils auf quantitative Verfahren (z.B. regulatorische Eigenmittel-erfordernis-Berechnung und teils ökonomisches Kapital im ICAAP unter Säule 2 des Basler Regelwerks) ab; stattdessen besteht der Anspruch auf klare (qualitative) Vorgaben zur bankinternen Implementierung bzw. Ausgestaltung von z.B. Internen Kontrollsystemen (inklusive deren Schnittstellen zum OpRisk Management), Krisen- und Notfallplanungen, Sicherheitsmechanismen (z.B. Betrugsprävention, etc.), Compliance-Funktion, IT-Risikomanagement, Risiken im Zusammenhang mit Outsourcing, Trennung von Kredit- und operationellen Risiken, etc.; Anspruch auf einen einheitlichen und vollständigen OpRisk Risikoreferenzkatalog; Anleitung zur integrativen Sichtweise bzw. Zusammenhänge zwischen den einzelnen bankfachlichen Risikoarten, etc.
- muss eine klare Vorgabe zur OpRisk Aufbauorganisation bzw. der Allokation von Verantwortlichkeiten und Aufgaben innerhalb des Organigramms (besonders für den Aufsichtsrat, aber auch bis hin zum operativ tätigen Front-Office Mitarbeiter) machen. Dabei muss die Verantwortung des u.a. Aufsichtsrats bedeutend erhöht und dezidiert festgeschrieben werden.
- muss einerseits als Promoter des Themas OpRisk Management tätig werden (z.B. in Form von OpRisk Veranstaltungen, nationalen und internationalen Arbeitsgruppen gebildet aus OpRisk Fachexperten unterschiedlicher Banken, etc.) und andererseits als Unterstützer (z.B. in Form von Leitfäden, Best Practice Empfehlungen, Organisation von Fachworkshops mit Banken, etc.) der fachlichen bankinternen Weiterentwicklung der OpRisk Methoden und Instrumente agieren.

⁴³⁷ Konkrete Verbesserungsvorschläge seitens der Fachexperten an den Regulator, welche im Zuge der empirischen Studie erhoben wurden, sind in der Sektion 3.3.2.2.1. zu finden.

4.2.3. Best Practice Empfehlungen zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft

4.2.3.1. Übersicht

Die folgenden Sektionen beinhalten Best Practice Empfehlungen zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Adressat dieser Empfehlungen ist nicht nur die Zweigniederlassung, sondern auch die österreichische Mutterinstitution, da eine adäquate organisatorische Verankerung der Zweigniederlassung in die Ablauf- und Aufbauorganisation der Mutterinstitution gut aufgesetzte Prozesse, klar definierte Verantwortlichkeiten und die Installation von themenrelevanten Gremien auf beiden Seiten, der Mutterinstitution und Zweigniederlassung, erfordert. Aus diesem Grund werden im ersten Schritt Empfehlungen zum operationellen Risikomanagementprozess und der allgemeinen Verantwortungsverteilung im OpRisk Management dargelegt, bevor jeweils in separaten Sektionen auf einerseits die ablauforganisatorische und andererseits aufbauorganisatorische cross-border Verankerungen der Zweigniederlassung mit der Mutterinstitution eingegangen wird.

Grundsätzlich gilt für eine adäquate ablauf- und aufbauorganisatorische Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung im OpRisk Management folgendes Credo: Je mehr die Zweigniederlassung vergleichsweise wie eine Tochterbank (wirtschaftlich eigenständig agierende Unternehmenseinheit) agiert, desto mehr wird die Zweigniederlassung über lokal bzw. dezentral geregelte Verantwortlichkeiten gemanagt bzw. von der Mutterinstitution kontrolliert (z.B. Einbindung des lokalen OpRisk Beauftragten in das zentrale OpRisk Komitee, Zweigniederlassung durchläuft lokal einen separaten und von der Mutterinstitution unabhängigen OpRisk Managementprozess, etc.). Je mehr die Zweigniederlassung wie eine Zweigniederlassung (wirtschaftlich nicht eigenständig agierende Unternehmenseinheit) agiert, desto mehr ist eine umfassende Einbindung

in den zentralen OpRisk Managementprozess der Mutterinstitution und eine Zentralisierung der OpRisk Verantwortung ratsam. Da in der Praxis die Zweigniederlassungen im Ausland meist wirtschaftlich unabhängig von der Mutterinstitution agieren bzw. geführt werden, wird in den Empfehlungen der folgenden Sektionen dies bzw. die letztere Konstellation dementsprechend berücksichtigt. Ebenso hat die Art von existierenden Risiken Einfluss auf die zu implementierende OpRisk Aufbau- und Ablauforganisation (z.B. (1) Sollte eine Bank sehr viele Produktinnovationen haben, werden zusätzlich OpRisk Produktmanager und OpRisk Gremien – welche sich im speziellen mit der Produkteinführung und deren Risiken beschäftigen - installiert werden müssen. (2) Sollte eine Bank in der ausländischen Zweigniederlassung kein Aktivgeschäft betreiben, sind die OpRisiken der Bank in ganz anderen Bereichen angesiedelt, wodurch andere Kontrollprozesse und Kontrollverantwortliche installiert bzw. bestellt werden müssen). Dabei sind beispielsweise die (cross-border) OpRisiken einer Retail Bank bzw. Zweigniederlassung in ganz anderen Bereichen als bei einer Bank bzw. Zweigniederlassung mit Fokus auf das Private Banking.

4.2.3.2. Ablauforganisation im OpRisk Management

4.2.3.2.1. Übersicht

Die OpRisk Ablauforganisation, welche dem OpRisk Managementprozess entspricht bzw. folgt, ist ein lebender Prozess, welcher laufend an das (veränderte) Bankenumfeld (bankextern und bankintern) angepasst werden muss. Ergo wird empfohlen, verwendete Methoden zur Risikoidentifikation, -analyse, -messung, -steuerung, -reporting und -überwachung laufend zu validieren und etwaige Anpassungen vorzunehmen. Bei diesem OpRisk Managementprozess ist eine umfassende Einbindung aller relevanter Personen bzw. Bereiche für eine adäquate OpRisk Identifikation bis zur Überwachung sehr bedeutend. Die partizipierenden bzw. delegierten Personen benötigen eine entsprechende prozessuale und fachliche Expertise des durch sie vertretenen Fachbereichs; zudem müssen sie die Fähigkeit und Kompetenz besitzen, Risiken zu erkennen, beurteilen, die richtigen Steuerungsmassnahmen zu wählen und ein(e) entsprechende(s) OpRisk Reporting und OpRisk Überwachung durchzuführen. In den OpRisk Managementprozess sollten folgende Bereiche bzw. Personen einer Bank eingebunden werden: Alle Fachbereiche bzw. Geschäftsprozessverantwortliche (dabei sollten diese ca. 10,00 Prozent der Arbeitszeit offiziell für OpRisk

Themen frei- bzw. abgestellt sein), OpRisk Control,⁴³⁸ Interne Revision (diese soll besonders bei Workshops bzw. dem eigentlichen Risk Assessment eine passive Rolle einnehmen, da sie nur eine Kontrollrolle im OpRisk Managementprozess besitzt), Compliance, ORG/IT, IKS Verantwortliche, Recht, HR, Back-Office, Vorstand (z.B. mittels Berichterstattung im OpRisk Komitee), Aufsichtsrat und externe Stakeholder (durch Offenlegungspflichten). Zudem ist hierzu zu bemerken, dass die Durchführung von OpRisk Assessments das Risikobewusstsein aller beteiligten Personen erhöht und somit diese OpRisk Assessments zusätzlich als Steuerungsmassnahme bzw. bereits OpRisk mindernd wirken; dies konnte die empirisch durchgeführte Studie belegen. Ebenfalls zeigte die Studie, dass Notfallübungen bzw. -planungen (inklusive Kommunikationslinien), Stresstests bzw. Simulationen und Szenarien, ein effizientes Internes Kontrollsystem und Wahrnehmungsstärkung bzw. Bewusstseinsbildung (z.B. in Form von Schulungen, Trainings, etc.)⁴³⁹ bei den präventiven OpRisk Steuerungsmassnahmen bzw. OpRisk Messung eine bedeutende Rolle spielen. Gerade bei OpRisiken des operationellen Faktors Extern sind Notfallübungen bzw. -planungen meist die einzige Steuerungsmassnahme und verringern aufgrund von geübtem schnellen und effizienten Agieren von Individuen den Schaden bei einem eingetretenen Schadensfall. Für eine effektive Prävention bzw. Identifikation von internen Betrugsfällen ist hingegen die Installation eines Whistle-Blowing Systems für Banken unerlässlich. Whistle-Blowing Systeme ermöglichen Bankmitarbeitern eine anonyme Einmeldung von u.a. entdeckten Unregelmässigkeiten, Auffälligkeiten, Betrugsfällen, etc. im Zusammenhang mit anderen Bankmitarbeitern (Individuen), bankinternen Prozessen, Systemen und dem externen Bankenumfeld (Extern). Dabei muss eine unabhängige organisatorische Stelle in der Bank eingerichtet werden, welche Einmeldungen stets vertraulich und anonymisiert behandelt. Andernfalls wird sich diese Einrichtung nicht etablieren bzw. wird diese nicht von den Bankmitarbeitern – u.a. aufgrund von befürchteten persönlichen und beruflichen Konsequenzen im Zusammenhang mit der vorgenommenen Einmeldung – wahrgenommen und genutzt. Für die Installation eines adäquaten und effektiven OpRisk Managements ist

⁴³⁸ Das OpRisk Control wird als Synonym für die bis dato benannte zentrale OpRisk Einheit verwendet. Die Benennung "OpRisk Control" ist, u.a. angesichts der auf sich beschränkenden "Trigger- und Koordinationsfunktion" des OpRisk Control und des propagierten bzw. essentiellen dezentralen OpRisk Managementansatzes in Banken (siehe hierzu Sektion 4.2.3.3.), die fachlich korrektere Benennung als vergleichsweise "Zentrale(s) OpRisk Management bzw. Einheit".

⁴³⁹ Siehe detaillierte Anforderungen zu (1) Notfallübungen bzw. -planungen (inklusive Kommunikationslinien); (2) Stresstests bzw. Simulationen und Szenarien; (3) Internes Kontrollsystem; und (4) Wahrnehmungsstärkung bzw. Bewusstseinsbildung in Sektion 3.3.2.2.5.

es von grosser Bedeutung, dass die Fachbereiche für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte verantwortlich sind. Das OpRisk Control besitzt “nur“ eine Unterstützungs-, Koordinations- und Überwachungsfunktion (Überwachung von Plausibilität und Qualität der Resultate der einzelnen Prozessschritte), dass einzelne Prozessschritte fachlich korrekt bzw. in der vorgegebenen Frequenz ausgeführt werden (z.B. bringt die richtigen Leute an den Tisch, unterstützt mit adäquaten OpRisk Methoden, gesamtheitlichem Berichtswesen, etc.). Prinzipiell ist der OpRisk Managementprozess ein laufender Prozess, da einzelne Prozessschritte täglich, wöchentlich und jährlich durchgeführt bzw. ausgeführt werden (z.B. Schadensfalldatenbank, Zugriffskontrolle, Ad-hoc Information an Vorstand aufgrund signifikantem Schadensfall als tägliche Aktivität, monatliches OpRisk Reporting, etc.). Ein vollumfängliches OpRisk Assessment pro Fachbereich inklusive laufender Projekte sollte jedoch mindestens einmal jährlich durchgeführt werden (bei einem hohen OpRisk Reifungsgrad in der Bank kann diese Fristsetzung auf zwei Jahre ausgedehnt werden). Zudem wird eine anlassbezogene Prozessdurchführung (z.B. bei (neuartigen) signifikanten Schadensfällen, neuen Produkten bzw. Dienstleistungen, etc.) empfohlen, bei welcher alle Prozessschritte oder nur bestimmte Teile des OpRisk Managementprozesses (z.B. wenn OpRisiken bereits identifiziert bzw. analysiert sind, jedoch eine Neubewertung einzelner OpRisiken angestellt werden muss) durchgeführt werden. Die folgenden Sektionen befassen sich mit stichwortartigen bzw. taxativ aufgelisteten Empfehlungen zur (cross-border) OpRisk Ablauforganisation. Zu Beginn werden Empfehlungen zur OpRisk Risikostrategie dargelegt, welchen Empfehlungen zu den einzelnen Prozessschritten des operationellen Risikomanagementprozesses folgen. Abschliessend wird die ablauforganisatorische Verankerung der Zweigniederlassung mit der Ablauforganisation der Mutterinstitution thematisiert.

4.2.3.2.2. OpRisk Risikostrategie

Inhalt der OpRisk Risikostrategie

Grundsätzlich muss die OpRisk Risikostrategie von den bankinternen OpRisk Management Richtlinien unterschieden werden. Die OpRisk Risikostrategie repräsentiert Grundsätze, Ziele und Prinzipien im Umgang mit OpRisiken und deren Management innerhalb der Bank; sie ist daher kurz und bündig zu formulieren und konzentriert sich – wie der Name bereits besagt – auf rein strategische Themenstellungen zu

OpRisiken. Diese Trennung von OpRisk Risikostrategie und OpRisk Management Richtlinien wird in der Praxis meist nicht konkret verfolgt. Dennoch ist bzw. wird diese aus fachlicher Sicht notwendig bzw. empfohlen. Die OpRisk Risikostrategie sollte dabei zumindest folgende Themenstellungen enthalten:

- Aussage des Managements über die Wichtigkeit und Kritikalität der OpRisiken im Gesamtbankkontext (Standpunkt der Bank zu OpRisiken) und zum ökonomischen Benefit des OpRisk Managements.
- Grundsätze, Ziele und Prinzipien des OpRisk Managements (z.B. Verpflichtung an risikovermeidenden Massnahmen zu arbeiten, Qualität und Kontrollen von Prozessen zu optimieren, Grundsatz des 4-Augen-Prinzips bei allen bedeutenden Prozessschritten bzw. Entscheidungen, Forderung auf Vollständigkeit der Risikoidentifikation, Konzerneinheitlichkeit der Risikoidentifikation und -messung und zur Kontrolle, ob Steuerungsmassnahmen wirksam sind - Closed Loop (Wirkungsmessung von Massnahmen), etc.
- Aktueller bankinterner Status von OpRisiken (inklusive Top OpRisiken).
- Risikoappetit bzw. maximale Eigenmittelerfordernis für OpRisiken, im Umkehrschluss die Definition von Risikoakzeptanz.
- Integration in Gesamtbank(risiko)steuerung und Verbindung zur Geschäftsstrategie.
- Festschreibung einer bankinternen No-Blaming Policy.

Hingegen sollten beispielsweise die folgenden Themenstellungen ihre Niederschrift in der OpRisk Management Richtlinie bzw. im OpRisk Handbuch finden:

- Definition von OpRisiken.
- Beschreibung, wie Risiken bankintern identifiziert bzw. analysiert, gemessen, gesteuert und reportet/überwacht werden.
- Regulatorische Anforderungen und deren bankinterne Berücksichtigung.
- Angewandte Risikovermeidungs- bzw. -minderungstechniken.
- Vorgaben zur Operationalisierung der OpRisk Risikostrategie.
- Verantwortlichkeiten des OpRisk Managements auf allen Ebenen (Zentrale bzw. lokale Verantwortlichkeiten), u.a. Methodenhöhe.
- Beschreibung von OpRisk Tools bzw. Dokumentation (z.B. IKS, Krisen- und Notfallplanung, Stresstest- und Szenarienrechnung, Schadensfalldatenbank, etc.).

- Risikotragfähigkeits- und Eigenmittelerfordernis-Berechnung.
- Limitsysteme und Business Contingency Management im OpRisk Management.
- Bestand an und Zusammensetzung von OpRisk Gremien.

Verantwortung für die Aktualität und Beschlussfassung der OpRisk Risikostrategie

Der Vorstand bzw. CRO ist als Letztverantwortlicher im OpRisk Management für die Aktualität und Beschlussfassung der OpRisk Risikostrategie verantwortlich. Das OpRisk Control unterstützt dabei mit einer Trigger- und Koordinationsfunktion die Aktualität und Qualitätssicherung der OpRisk Risikostrategie für den Vorstand. Die Fachbereiche agieren als unterstützende Inputgeber für die OpRisk Risikostrategie.

Aktualisierung bzw. Anpassung der OpRisk Risikostrategie

Planmässig sollte sie einmal im Jahr im Zuge des jährlichen Strategieprozesses angepasst bzw. auf Aktualität überprüft werden; diese Frist kann auf maximal zwei Jahre ausgedehnt werden. Zusätzlich ist eine anlassbezogene bzw. ad-hoc Änderung bei z.B. Änderung der Geschäftsstrategie, neuen Produkten bzw. Dienstleistungen, geografischer Markterweiterung, geändertem bankinternen bzw. -externen Geschäftsumfeld, signifikanten Änderungen der Unternehmensablauf- bzw. Unternehmensaufbauorganisation und bei signifikanten OpRisk Schadensfällen vorzunehmen.

Operationalisierung der OpRisk Risikostrategie

Die Fachbereiche operationalisieren die OpRisk Risikostrategie, d.h. sie setzen die Grundsätze, Ziele und Prinzipien dieser Strategie in ihrem tagtäglichen Handeln um. Der Vorstand tritt als Letztverantwortlicher ein, damit diese Strategie ordnungsgemäss in der Bank umgesetzt wird. Das OpRisk Control unterstützt dabei mit fachlichen Methoden und mittels einer Koordinations- und Kontrollfunktion. Zudem wird eine laufende Berichterstattung über den Status Quo der Operationalisierung der OpRisk Risikostrategie (z.B. im OpRisk Komitee) empfohlen.

Adressatenkreis und Kommunikation der OpRisk Risikostrategie

Die OpRisk Risikostrategie inklusive laufender Änderungen muss an alle Bankmitarbeiter ohne Einschränkung inklusive Unternehmensführung, d.h. auch dem Gesamtvorstand (z.B. im OpRisk Komitee) und Aufsichtsrat (z.B. Aufsichtsratssitzungen) kommuniziert werden. Die Unterrichtung sollte persönlich über die Unternehmenspyramide (d.h. durch Vorgesetzte) erfolgen, wobei die breite Masse an Mitarbeitern

(adressaten-adäquat) über die wichtigsten Eckpunkte informiert werden (z.B. wichtigsten Steuerungsaspekte, Verantwortlichkeiten jedes einzelnen, etc.). Zusätzlich zur persönlichen Kommunikation sollte die vollständige OpRisk Risikostrategie bzw. Ableitungen aus dieser Strategie für die alltägliche berufliche Tätigkeit (z.B. in Form von bankinternen Arbeitsvorgaben) in einem oder mehreren der folgenden möglichen Medien publiziert werden: In der Form einer Unternehmensrichtlinie, als Inhalt eines web-based Trainings, im Intranet (z.B. Link auf der Intranetstartseite, etc.), Benachrichtigung in Form eines Rundmails, Verweis in der OpRisk Management Richtlinie bzw. Handbuch, etc. Voraussetzung bei der Wahl des Mediums: Zugriff muss für alle Bankmitarbeiter uneingeschränkt möglich sein (ergo muss ebenfalls die Kommunikation an alle zentralen Supporteinheiten wie z.B. HR, IT, Facility Management, etc., sowie alle Auslandseinheiten und das zentrale und lokale OpRisk Control bzw. deren Verantwortliche sichergestellt werden).

4.2.3.2.3. Identifikation und Analyse von OpRisiken

Folgend werden unter (1) die empfohlenen Methoden zur Identifikation und Analyse von OpRisiken dargelegt und unter (2) auf bedeutende Faktoren dieses Risikomanagementprozessschritts hingewiesen.

Ad 1: Die effektivsten Methoden sind:

(1) Persönlich durchgeführte Risk Assessment Workshops (Alternative Möglichkeit bei hohem OpRisk Reifegrad der Bank: Einführungsworkshop, gefolgt von einer bilateralen Ausarbeitung in den Fachbereichen und einem anschliessenden erneuten persönlichen Treffen), welche die folgenden drei Ausgangspunkte zur OpRisk Identifikation bzw. Analyse aufweisen können:

- Ausgangspunkt sind die wichtigsten Prozesse (abgeleitet von (a) Allen Prozessen der Unternehmensstrategie und Bankgeschäftsfeldern bzw. -tätigkeiten; und (b) Priorisierte Geschäftsprozesse mit den Bereichen, welche die grössten Risiken (Priorisierung laut Risikolandkarte, welche auf bankinterne bzw. -externe Erfahrungswerte beruht) je Fachbereich aufweisen), welche zur Identifikation von Risiken bzw. Kontrollen (für das IKS) herangezogen werden. Hierbei besteht ein Anspruch auf Vollständigkeit aller Prozesse einer Bank, wobei Prozesse mit den grössten Risiken besonders untersucht wer-

den. Dies resultiert daraus, dass Hauptgeschäftsprozesse nicht immer die Prozesse mit den grössten Risiken sein müssen.

- Risikokategorien laut Basel II⁴⁴⁰ als Ausgangspunkt (z.B. mittels Risikoreferenzbaum anhand der Wertschöpfungskette, welche auf Prozesse und Projekte umgelegt werden): Diese werden mit Prozessen aller Fachbereiche verbunden d.h. wo kommen welche Risiken in den Prozessen vor.
- Ausgangspunkt sind - im ersten Schritt (a) - alle Bankprozesse; (b) Erstellung einer Matrix von Risiken und Prozessen; (c) Risiken werden vorab (überschlagsmässig) bewertet; und (d) Prozesse, bei welchen Risiken hoch sind, sind Ausgangspunkt für ein OpRisk Assessment.

(2) Risikoidentifikation und –analyse mittels bankinterner und/oder bankexterner Schadensfalldatenbanken; und (3) Aussendung von OpRisk Fragebögen für Risk Owner.

Ad 2: Die bedeutendsten Faktoren sind:

(1) Persönliche Einbindung der richtigen Geschäftsprozessverantwortlichen, welche folgende Eigenschaften besitzen: Verständnis die Risiken zu erkennen (Risk Awareness), unternehmensinterne und -externe Erfahrung (Prozesswissen) im jeweiligen Fachbereich, Berechtigung die Risiken aufzuzeigen, OpRisk Methodenkenntnis; (2) Ziele und erwartete Ergebnisse des OpRisk Managementprozess sind klar definiert; (3) Gemeinsames Risikoverständnis; und (4) Motivation des Fachbereiches, das OpRisk Management zu unterstützen.

4.2.3.2.4. Beurteilung von OpRisiken

Folgend werden unter (1) die empfohlenen Methoden zur Beurteilung von OpRisiken dargelegt und unter (2) auf bedeutende Faktoren dieses Risikomanagementprozessschritts hingewiesen.

Ad 1: Die effektivsten Methoden sind:

Aus fachlicher Sicht wird eine qualitative Methode, welche (sich) auf/an quantitativen Kriterien beruht (orientiert) empfohlen.⁴⁴¹ Hierbei wird z.B. eine Skala (in der vorlie-

⁴⁴⁰ Die Referenz zu diesen Risikokategorien, welche im Basel Regelwerk für eine regulatorische Risikobetrachtung bzw. Risikokategorisierung vordefiniert wurden, wurden bereits in Sektion 3.3.2.2.3. niedergeschrieben.

⁴⁴¹ Das OpRisk Assessment der empirischen Studie dieser Dissertation wurde anhand solch einer Methode durchgeführt. Siehe hierzu die Beschreibung in Sektion 3.2.3.3.2.

genden Dissertation: Von 1 (Gering) bis 9 (Hoch)) für die Eintrittswahrscheinlichkeit eines OpRisikos definiert, für welche wiederum quantitative Indikatoren (z.B. 1 entspricht "Seltener als 1x alle 10 Jahre" bis 9 entspricht "Mehrmals jährlich") hinterlegt sind. Rein quantitative Methoden sind nur begrenzt möglich (u.a. aufgrund unzureichender bankinterner Datenbasis in Banken – quantitative Methoden sind nur mittels Implementierung eines erweiterten Ansatzes im regulatorischen OpRisk Management⁴⁴² möglich, welche eine realistische Quantifizierung der Risiken ermöglicht), schwer abschätzbar und nicht greifbar. Da für den Vorstand quantitative Aussagen und Parameter interessant sind z.B. Auswirkungen auf Gewinn- und Verlustrechnung, Eigenmittelerfordernis, etc., müssen die qualitativen Kriterien mit realistischen Schätzwerten (z.B. erwarteter finanzieller Schaden) hinterlegt werden.

Ad 2: Die bedeutendsten Faktoren sind:

(1) Breites fachliches und prozessuales Wissen der Fachbereichsteilnehmer; (2) objektives Risikoeinschätzungsvermögen bzw. Risikoauswirkungen nach 3-stufiger Risikosicht: Ausblenden von "Ich habe schon etwas dagegen unternommen". Risiko- beurteilung mit bereits getätigten Massnahmen. Risikobeurteilung mit bereits geplanten Massnahmen; (3) Fähigkeit zur Abschätzung von Relationen und Extrem(sschadens)fällen; (4) Durchführung von Plausibilitätschecks (mittels externer und interner Schadensfalldatenbank und Szenarienanalysen mit Expertenschätzungen) während bzw. nach der Risikomessung. Hierzu muss die zentrale Schadensfalldatenbank immer aktuell und vollständig sein (inklusive richtiger Klassifizierung der OpRisiken); und (5) Richtige und laufende Einschätzung der Gefahrenlage bzw. Risikoprofile der OpRisiken.

4.2.3.2.5. Steuerung von OpRisiken

Folgend werden unter (1) die empfohlenen Methoden zur Steuerung von OpRisiken dargelegt und unter (2) auf bedeutende Faktoren dieses Risikomanagementprozessschritts hingewiesen.

Ad 1: Die effektivsten Methoden (je OpRisk Faktor) sind:

⁴⁴² Siehe hierzu die regulatorischen Ansätze im OpRisk Management in Sektion 2.4.3.4.3.

(A) OpRisk Faktor Individuen

Abhängig von kulturellen Gegebenheiten, wird eine Steuerung mittels (1) Unternehmenskultur (bzw. Risikokultur bzw. Risk-Awareness Kultur); (2) Anreizsysteme (z.B. Bonuszahlungen, etc.); (3) Bankinternes Ziel Mitarbeiter mit - im Sinne des Unternehmens - intrinsischer Motivation zu beschäftigen (der ursprüngliche Ansatzpunkt ist dabei die richtige bzw. eine konstruktive Personalauswahl); (4) Schulungen; (5) Vorgaben und Zielvereinbarungen (Management by objectives); bis hin zu einer Steuerung mittels (6) direkten Kontrollen (in einem gesunden Ausmass) und Key Performance Indicators empfohlen.

(B) OpRisk Faktor Prozesse

(1) Durchführung von (ex post) Prozesskontrollen mittels z.B. IKS, durch Prozessverantwortliche, etc.; (2) Regelmässige Audits durch Interne Revision; (3) Klar definierte (Prozess-) Verantwortlichkeiten in allen Bereichen des Unternehmens; und (4) Dokumentation von Kontrollen (z.B. Kontrolllisten, etc.).

(C) OpRisk Faktor Systeme

(1) Einhaltung von bankinternen und -externen IT-Standards, Normen und regulatorischen Anforderungen; (2) Gut ausgebildetes und laufend geschultes IT-Personal; (3) Implementierung von Key Risk Indicators für IT-Systeme; und (4) Durchführung von laufenden IT-Audits durch interne und externe Mitarbeiter bzw. Prüfer des eigenen IT-Systems oder des IT-Providers.

(D) OpRisk Faktor Extern

(1) Setup eines Business Contingency Managements mit Szenarien, Krisen- und Notfallplanung bzw. -übungen; (2) Laufendes Umfeldscreening des gesamten bankexternen Umfelds (z.B. Wettbewerber, Politik, wirtschaftliche Entwicklungen, Kunden, Technologie, etc.) – dies dient zur vorzeitigen bzw. rechtzeitigen Risikoidentifikation und bietet zeitlichen Handlungsspielraum; und (3) Gezielte und effektive Kontrollen bzw. Vorkehrungen z.B. bei externem Betrug, durch Versicherungen, etc.

Ad 2: Die bedeutendsten Faktoren sind:

(1) Steuerung muss vom jeweiligen Fachbereich festgelegt werden; (2) Effektive Risikosteuerung mittels einem guten Mix aus Kultur und Verantwortung; (3) Kosten/Nutzen optimierte Steuerung; (4) Massnahmen finden in der Unternehmensplanung ihre Berücksichtigung (z.B. Budget, etc.); (5) OpRisk Control, IT, Compliance,

HR und Interne Revision als Unterstützung in der Massnahmendefinition; und (6) Wissen der OpRisk Experten über Richtigkeit bzw. Effektivität der Steuerungsmassnahmen.

4.2.3.2.6. Reporting und Überwachung von OpRisiken

Folgend werden unter (1) die empfohlenen Methoden zum Reporting bzw. zur Überwachung von OpRisiken dargelegt und unter (2) auf bedeutende Faktoren dieses Risikomanagementprozessschritts hingewiesen.

Ad 1: Die effektivsten Methoden (je Teilschritt des Risikomanagementprozesses) sind:

(A) Teilschritt Reporting

(1) Periodisches monatliches/quartalsweises/jährliches und ad-hoc Reporting an Fachbereichs- bzw. Geschäftsprozessverantwortliche, Vorstand (z.B. im OpRisk Komitee, etc.) und Aufsichtsrat; und (2) Konsolidiertes und Einzelfall Reporting mit Auswirkungsanalyse (z.B. Gewinn- und Verlustrechnung, etc.) mittels Verwendung von technisch-automatisierten Dashboards.

(B) Teilschritt Überwachung

(1) Beobachtung des Risikoverlaufs: Dabei beobachtet man ob und wie oft (gesteuerte) OpRisiken (wieder) auftreten; (2) Systematische Kontrolle und Wirksamkeitsmessung der Steuerungsmassnahmen durch Fachbereiche, OpRisk Control (Methodenseitig), Interne Revision, Wirtschaftsprüfer und Bankaufsicht; (3) Überwachung durch Key Risk Indicators, Internes Kontrollsystem, Gegenüberstellung der Risikoidentifikation und Massnahmen (Massnahmenmanagement); und (4) OpRisk-Arbeitsgruppen mit dem zentralen OpRisk Control, Fachbereichen, Interne Revision und ggf. ORG/IT, welche über neue Massnahmen und später über deren Wirksamkeit beraten.

Ad 2: Die bedeutendsten Faktoren (je Teilschritt des Risikomanagementprozesses) sind:

(A) Teilschritt Reporting

(1) Grundsätzlich muss eine – von OpRisk Control mittels Plausibilitäts- und Qualitätskontrolle zentral administrierte – aktuelle und vollständige Schadensfalldatenbank vorliegen, welche von allen Risk Ownern der Fachbereiche mit deren Schadensfallmeldungen tagesaktuell gespeist wird; (2) Persönliches, aktuelles, zeitnahes und adressaten-adäquates Reporting an Fachbereiche und Unternehmensführung (Vor-

stand und Aufsichtsrat); (3) Verständliche, vereinfachte, schriftliche und visuelle Darstellungen, welche sich auf das wesentliche je Adressatenkreis konzentrieren; (4) Transparentes und offenes Reporting, d.h. es herrscht das Motto: "Alles muss auf den Tisch, nicht erst wenn es zu spät ist bzw. nicht nur anlassbezogen"; und (5) Reporting soll nicht zu quantitativ aufgebaut sein, d.h. wesentliche Risiken bzw. Schadensfälle inklusive Vorschläge zu Steuerungsmassnahmen mit Relationen zu gesamter Geschäftstätigkeit der Bank bzw. Zweigniederlassung.

(B) Teilschritt Überwachung

(1) Zeitnahes Überwachen von Risikoprofil bzw. Wirksamkeit der Steuerungsmassnahmen; (2) Gut beschriebene, geregelte und bekannte Kontrollschritte und Kontrollen zur Einhaltung der Kontrollen; und (3) Diskussion bzw. Evaluierung der Wirksamkeit der Risikosteuerungsmassnahmen bereits im Zuge des OpRisk Assessments.

4.2.3.2.7. Ablauforganisatorische Verankerung der Zweigniederlassung in die Ablauforganisation der Mutterinstitution

Zu einer adäquaten ablauforganisatorischen cross-border Verankerung der Zweigniederlassung in die Ablauforganisation der Mutterinstitution sind (1) eine lokal angepasste OpRisk Risikostrategie, (2) ein lokal installierter OpRisk Managementprozess und (3) zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische Kontrollprozesse zu definieren bzw. installieren.

(1) Eine lokal angepasste OpRisk Risikostrategie ist zwingend notwendig (diese Anforderung resultiert daraus, dass wenn lokal andere Kunden, Geschäftsfelder, Produkte, IT-Systeme, Rechtsordnung, etc. vorherrschen, das Risikoprofil anders ist bzw. die OpRisiken an sich unterschiedlich bzw. in anderen Bereichen als bei der Mutterinstitution im Heimatmarkt zu finden sind). Diese Strategie sollte die lokalen Verhältnisse, d.h. Geschäftsstrategie, Risikoprofil bzw. -konstellation, bankinternes und -externes Umfeld, regulatorische Anforderungen, etc. berücksichtigen bzw. aus diesen Verhältnissen abgeleitet werden. Daraus ergeben sich in weiterer Folge länderspezifische Steuerungsmassnahmen, lokale Risikolandkarte, etc. Die Erstellung dieser lokalen OpRisk Risikostrategie sollte von lokalen Mitarbeitern (sie kennen lokale Gegebenheiten am Besten) in Zusammenarbeit mit dem zentralen OpRisk Control erstellt und vom zentralen Vorstand genehmigt werden (um das Commitment und

die Integrität mit der Mutterinstitution und deren OpRisk Risikostrategie zu wahren). Die zentrale OpRisk Risikostrategie bildet dabei die Leitblanken, in welchen sich die OpRisk Risikostrategie der Zweigniederlassung bewegen darf, d.h. sie darf der Strategie der Mutterinstitution nicht widersprechen und diese nicht abschwächen; vielmehr ist die Strategie der Zweigniederlassung integrativ und als Ergänzung, Verfeinerung und/oder lokale Anpassung der zentralen OpRisk Risikostrategie (z.B. als länderspezifischer Annex für jeden Auslandsmarkt des Gesamtunternehmens) zu sehen. Ebenfalls sollte das OpRisk Handbuch der Mutterinstitution an die lokalen Gegebenheiten angepasst, erweitert, bzw. ergänzt werden. Zusätzlich sollten länderspezifische OpRisk Richtlinien und/oder cross-border OpRisk Richtlinien von der Mutterinstitution und/oder Zweigniederlassung erlassen werden. (2) Zudem ist ein separater und - wenn notwendig - den lokalen OpRisk Gegebenheiten angepasster OpRisk Managementprozess (inklusive IKS bzw. deren Dokumentation) erforderlich, d.h. lokale OpRisk Identifikation und Analyse, lokale Messung von Risiken, lokale definierte OpRisk Steuerungsmassnahmen (z.B. eigene bewusstseinsbildende Massnahmen und OpRisk Schulungen (da u.a. andere OpRisiken in der Zweigniederlassung vorherrschen), gleiche Schadensfalldatenbank (jedoch auf ausländische Zweigniederlassung filterbar bzw. auswertbar etc.)) und lokale(s) Reporting/Überwachung von OpRisiken (zusammen mit der Mutterinstitution, d.h. einmal ein separater OpRisk Report für die ausländische Zweigniederlassung; und einmal ein OpRisk Reporting bei der Mutterinstitution, in welchem die Zweigniederlassung einmal gesondert und einmal integrativ mit dem restlichen Unternehmen dargestellt wird). Der Prozessschritt Reporting bzw. das Berichtswesen stellt dabei das Bindeglied zwischen dem Risikomanagementkreislauf der Zweigniederlassung und der Mutterinstitution dar; dadurch wird der an sich separate Prozess der ausländischen Zweigniederlassung wieder integrativ mit dem Mutterinstitutionsprozess verbunden. OpRisk Methoden, Instrumente und Prozesse bzw. fachliche und organisatorische Vorgaben, sowie laufende (Vor-Ort) Unterstützung bzw. Prüfungen und Kontrollen kommen bzw. werden von der Mutterinstitution bzw. dem zentralen OpRisk Control (Facilitator und Motivator-Rolle) durchgeführt. Hierbei muss die lokale OpRisk Aufbauorganisation bzw. Ablauforganisation (Letzteres entspricht dem lokalen OpRisk Managementprozess) und deren Anbindung (über Berichtswesen bzw. Kontrollprozesse, Kontrollgremien bzw. -organe) an die Mutterinstitution bzw. das zentrale OpRisk Control (inklusive Aufgaben und Verantwortungs-Trennung) in einem OpRisk Konzept z.B. Unternehmens-

richtlinie (welche vom Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand zu genehmigen ist) niedergeschrieben werden. (3) Prinzipiell sollte in der Gründungsphase der ausländischen Zweigniederlassung die Einbindung der Mutterinstitution bzw. des zentralen OpRisk Controls im OpRisk Management verstärkt sein (d.h. Etablierung von und Schulung zu Prozessen, Tätigkeiten, Methoden etc. im OpRisk Management in der Zweigniederlassung durch Unterstützung und Anleitung der Mutterinstitution). Nach der Gründungsphase sollte die Rolle der Mutterinstitution bzw. das zentrale OpRisk Control mehr eine Qualitätssicherung, Plausibilitätsfunktion und Freigabefunktion bzw. die Rolle eines kritischen Revisors von strategischen und operativen Themenstellungen bzw. Tätigkeiten der Zweigniederlassung sein. Beispiele für strategische OpRisk Themenstellungen bzw. Tätigkeiten der Zweigniederlassung sind: Überwachungsprozesse der Mutterinstitution über bedeutende bzw. strategisch wichtige Entscheidungen, Prozesse und Projekte im OpRisk Management der ausländischen Zweigniederlassung (z.B. OpRisk Steuerungsmassnahmen über einem ex post definierten Kosten-Limit müssen durch das zentrale OpRisk Control der Mutterinstitution freigegeben werden, Produkteinführungen, neues Geschäftssegment, Outsourcing-Verträge, Einhaltung von regulatorischen OpRisk Anforderungen, etc.). Hierbei müssen klare Pouvoirregelungen, Vorgaben, Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen dem zentralen OpRisk Control und dem lokalen OpRisk Beauftragten niedergeschrieben werden (z.B. Was darf die Zweigniederlassung alleine entscheiden und was benötigt eine Freigabe durch die Mutterinstitution, etc.). Diese Überwachung kann durch das zentrale OpRisk Control, Interne Revision (bedeutendes Kontrollorgan mittels Vor-Ort Audits) oder auch externe Mitarbeiter (z.B. schweiz-kundige Rechtsanwälte, Berater, Wirtschaftsprüfer, etc.) von statten gehen. Beispiele für operative OpRisk Themenstellungen bzw. Tätigkeiten der Zweigniederlassung sind: Plausibilitäts- und Qualitätscheck seitens der Mutterinstitution zu berichteten OpRisk Daten (z.B. Schadensfallmeldungen, OpRisk Berichte, Risikomesung, Daten bzw. Ergebnisse aus OpRisk Assessments, etc.); ebenfalls muss eine fachlich richtige Methoden- und Verfahrens-Anwendung (z.B. fachlich-korrekturer Ablauf des bankintern definierten OpRisk Managementprozesses, Durchführkontrollen, etc.) in der ausländischen Zweigniederlassung von dem zentralen OpRisk Control garantiert und kontrolliert werden.

4.2.3.3. Aufbauorganisation im OpRisk Management

4.2.3.3.1. Übersicht

Im Zusammenhang mit der OpRisk Aufbauorganisation sind folgende Punkte besonders entscheidend: Erstens ist eine aktive Einbindung der Unternehmensführung – Vorstand und Aufsichtsrat – für ein adäquat aufgestelltes OpRisk Management zwingend erforderlich; diese Empfehlung wird ebenso von den Regulatoren (insbesondere der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht) in der Zukunft eingefordert werden. Die Unternehmensführung prägt und lebt die Risikokultur (den Mitarbeitern vor) und muss das erforderliche Commitment zu OpRisiken und deren Management (z.B. OpRisk Risikostrategie, installierten Steuerungsmassnahmen, etc.) in Banken haben. Zweitens muss das "eigentliche" OpRisk Management vom Fachbereich bankintern verantwortet werden. Das OpRisk Control alleine ist nicht in der Lage, ein effektives und adäquates OpRisk Management zu bewerkstelligen. Fachbereiche müssen deren bankinterne OpRisk Verantwortung bewusst wahrnehmen und eigenverantwortlich ausführen (d.h. es muss u.a. ein eigenständiges Vortragen bzw. persönliches Auftreten der OpRisk Owner als Berichterstatter gegenüber der Unternehmensführung vorgeschrieben bzw. etabliert werden; diese Methode stärkt die Eigenverantwortung der Fachbereiche und das Commitment der Belegschaft zur OpRisk Verantwortung), damit OpRisiken – getrieben von diesem dezentralen bzw. an die Fachbereiche delegierten Managementansatz - in Banken adäquat identifiziert, analysiert, gemessen, gesteuert, berichtet und überwacht werden (können). In der Praxis wird das zentrale OpRisk Control irrtümlich als "das" operationelle Risikomanagement in Banken gesehen, welches die gesamte bankinterne OpRisk Verantwortung trägt und dessen Tätigkeiten verrichtet. Dieser meist vorherrschende zentrale OpRisk Managementansatz muss durch den dezentralen OpRisk Managementansatz – mittels Einbindung der gesamten OpRisk Aufbauorganisation, allen voran der Fachbereiche bzw. Risk Owner – substituiert werden. Hieraus kann konkludiert werden, dass das OpRisk Management das gesamte OpRisk System bzw. den Apparat einer Bank darstellt bzw. bezeichnet (d.h. es inkludiert alle Beteiligten, Gremien, etc. des OpRisk Managementprozesses und der OpRisk Aufbauorganisation), in welchem das OpRisk Control "nur" eine zentrale OpRisk Methoden-, Trigger- und Koordinationsfunktion einnimmt. Drittens müssen zur Sicherstellung eines unternehmensweiten und effizienten Informationsaustausches Foren bzw. Gremien in die OpRisk Aufbau-

organisation verankert werden. Besonders im cross-border OpRisk Management muss die laufende Kommunikation und Abstimmung zwischen Entscheidungsträgern (z.B. über spezifische operationelle cross-border Risiken, aktuelle Schadensfälle, neu identifizierte Risiken, etc.) über ein unternehmensweites Berichtswesen und in dafür vorgesehenen Foren (z.B. Risiko Komitee, OpRisk Beirat⁴⁴³, etc.) gewährleistet werden. Viertens wird der Dokumentation von Verantwortlichkeiten einzelner Personen der OpRisk Aufbauorganisation eine grosse Bedeutung zugeschrieben. Besonders bei cross-border Geschäftstätigkeit, bei welchem zusätzliche und meist separat betrachtete bzw. geführte Unternehmenseinheiten aufbauorganisatorisch berücksichtigt werden müssen, ist eine klar definierte und in z.B. Unternehmensrichtlinien dokumentierte Verantwortungsallokation (welche für jeden involvierten Bankmitarbeiter zugänglich sein muss) zwischen Mitarbeitern und Bereichen der Mutterinstitution und Zweigniederlassung, essentiell. In den folgenden Sektionen werden die Empfehlungen für eine adäquate Verantwortungs- bzw. Tätigkeitsverteilung innerhalb der OpRisk Aufbauorganisation dargelegt. Zudem werden Empfehlungen zu OpRisk Gremien niedergeschrieben; diese beinhalten welche OpRisk Gremien installiert werden sollen, wer diese veranstalten soll, welche Bankmitarbeiter daran teilnehmen und welche reguläre Traktandenliste im Rahmen dieser Gremien diskutiert werden sollen. Abschliessend wird die aufbauorganisatorische Verankerung der Zweigniederlassung mit der Aufbauorganisation der Mutterinstitution thematisiert.

4.2.3.3.2. Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Aufsichtsrats

Zu den bedeutendsten OpRisk Rollen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Aufsichtsrats (der Mutterinstitution) gehören:

- OpRisk Berichtsempfänger.
- Träger der OpRisk Verantwortung der Bank im gesamtheitlichen Rahmen auf Aufsichtsratsebene.
- Überwachung des Vorstandes, ob dieser OpRisk Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten wahrnimmt.
- Bereitstellung von Ressourcen (Finanzieller und personeller Natur).
- (OpRisk-) Risikokultur-Manager.

⁴⁴³ Erläuterung zum OpRisk Beirat sind in Sektion 4.2.3.3.9. niedergeschrieben.

- Kenntnisnahme von OpRisk Risikostrategie bzw. bedeutender Risikosteuerungsmassnahmen, sowie (Letzt-) Verantwortlichkeit für effektive und effiziente Funktionalität des Internen Kontrollsystems.
- Aktive Überwachung der Risikosituation (Linien- und projektbezogene Themenstellungen) durch Einforderung persönlicher und schriftlicher Präsentation (z.B. in Sitzungen des Aufsichtsrats, Jahreshauptversammlung, etc.) von Risikoberichten (zu z.B. grossen und bedeutenden (Kategorisierungen von Schadensfällen werden ex ante festgelegt) Schadensfällen, Steuerungsmassnahmen, etc.) durch Verantwortliche im Risikomanagement.
- Aufsichtsratsmitglieder sollen bankexterne Sicht zu OpRisiken (z.B. wirtschaftliche Entwicklungen, Wettbewerbsumfeld, etc.) in die Bank einbringen.

4.2.3.3.3. Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Vorstandes bzw. CROs

Zu den bedeutendsten OpRisk Rollen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Vorstandes bzw. CROs (der Mutterinstitution) gehören:

- OpRisk Berichtsempfänger.
- Gesamt- und Hauptverantwortung im gesamten OpRisk Bereich und dessen Management (bankenextern bzw. organrechtliche Verantwortung).
- Beschlussfassung und Verantwortung über OpRisk Risikostrategie, Massnahmen und deren Umsetzung.
- (OpRisk-) Risikokultur-Manager.
- Trägt Verantwortung, dass alle Themenstellungen und Bestandteile ordnungsgemäss (aus fachlicher und regulatorischer Sicht) ausgeführt werden.
- Bereitstellung und Sponsor von Ressourcen und Projekten (Finanzieller und personeller Natur).
- Beschlussfassung über Risikoallokation und –limitierung.
- Berichtet dem Aufsichtsrat zu OpRisiken Themenstellungen.
- Träger von Verantwortung, wenn Risiken schlagend werden.
- Definition von Verbesserungsvorschlägen im OpRisk Management und Commitment zu Steuerungsmassnahmen.
- Unabhängiges Agieren von Geschäftsstrategie (der Vorstand, verantwortlich für das Risikomanagement, muss seine Marktfolgeverantwortung halten und darf sich nicht dem Druck der Marktseite beugen).

4.2.3.3.4. Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des OpRisk Controls

Zu den bedeutendsten OpRisk Rollen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des OpRisk Controls (Synonym für die zentrale OpRisk Einheit) gehören:

- Träger der OpRisk Methodenhoheit und deren Validierung bzw. Entwicklung.
- Zentrale OpRisk Trigger- und Koordinationsfunktion u.a. für Fachbereiche und Vorstand, d.h. Klammerung aller OpRisk Themenstellungen bankenweit - vermittelt dadurch dem Vorstand bzw. Aufsichtsrat das Big-Picture von OpRisiken und deren Management.
- Kontrollfunktion, ob alle Teilschritte des OpRisk Managementprozesses in Frequenz und mit den vorgegebenen Methoden bzw. Instrumenten und Parametern durchgeführt werden.
- Delegierter Supervisor des Vorstands, ob regulatorische OpRisk Anforderung eingehalten werden.
- Berechnung der Eigenmittelerfordernis für OpRisiken.
- Tracking bzw. Trigger-Funktion für die Aktualität der OpRisk Risikostrategie, Prinzipien und Ziele und für die OpRisk Steuerungsmassnahmen (bzw. kontrolliert, ob diese Massnahmen wirksam sind - zusammen mit der Internen Revision, welche dafür hauptverantwortlich ist).
- Durchführung von Stresstests und Szenarienrechnungen und Aufstellung der OpRisk Risikotragfähigkeitsrechnung (in Zusammenarbeit mit Gesamtbankrisikosteuerung).
- OpRisk Reportingfunktion (aggregiert OpRisk Meldungen der einzelnen OpRisk Verantwortlichen in den Fachbereichen zu gesamtheitlichen OpRisk Risikoberichten der gesamten Bank).
- Ansprechstelle für Schadensfälle und deren Dokumentation (d.h. das OpRisk Control ist Administrator der Schadensfalldatenbank).
- Durchführung bzw. Organisation von OpRisk Schulungen bzw. bewusstseinsbildenden Massnahmen.

4.2.3.3.5. Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Fachbereichs bzw. OpRisk Owners

Zu den bedeutendsten OpRisk Rollen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Fachbereichs bzw. OpRisk Owners gehören:

- Bankinterne Hauptverantwortung (bankenextern bzw. organrechtliche Verantwortung bleibt beim Vorstand) im OpRisk Managementprozess für das operative Durchführen bzw. Umsetzen, d.h. im Fachbereich passiert das eigentliche OpRisk Management in Banken (dies begründet die dezentrale Organisation des OpRisk Managements - zentrales OpRisk Control agiert "nur" als zentrale Trigger- und Koordinationsstelle). Die Fachbereiche übernehmen die fachliche OpRisk Führungsverantwortung und sind somit für die korrekte OpRisk Risiko-identifikation und -messung, Definition von adäquaten Steuerungsmassnahmen (inklusive der Kontrolle der Wirksamkeit, welche in Kooperation mit der Internen Revision durchgeführt wird) und Zulieferung bzw. Meldung von OpRisk Zahlen für die konsolidierte Berichterstattung des zentralen OpRisk Controls zuständig.
- Operationalisierung der OpRisk Risikostrategie, d.h. treten als Unterstützer auf, damit definierte OpRisk Ziele/Prinzipien erfüllt bzw. eingehalten werden.
- Einmeldung von Schadensfällen in die Schadensfalldatenbank.
- Ideengeber für Verbesserungsvorschläge im OpRisk Bereich (z.B. Methoden, Instrumente, IKS, etc.).
- Übernahme von festgeschriebenen Verantwortlichkeiten des Internen Kontrollsystems.
- Laufende Beobachtung und Analyse der OpRisiken Situation in deren Fachbereich, d.h. kontinuierliche Aufnahme des Risikoprofils der OpRisiken.

4.2.3.3.6. Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Controllings und regulatorischen Meldewesens

Zu den bedeutendsten OpRisk Rollen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten des Controllings und des regulatorischen Meldewesens gehören:

Controlling:

- Aufstellung der Big-Picture Risikosituation der Bank über alle Risikoarten.
- Unterstützung im bankweiten Budget- bzw. Risikokapitalallokationsprozess.
- Zulieferung von Parametern bzw. Daten (z.B. Bruttoerträge der einzelnen Geschäftsbereiche, etc.) für die Eigenmittelerfordernis-Berechnung (welche vom zentralen OpRisk Control berechnet wird).

Regulatorische Meldewesen:

- Regulatorische Meldung von OpRisk relevanter Meldedaten an nationale bzw. ggf. internationale Aufsichtsbehörden (z.B. Eigenmittelerfordernis aus OpRisiken, Verlustdaten; etc.).

4.2.3.3.7. Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten der Internen Revision

Zu den bedeutendsten OpRisk Rollen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten der Internen Revision gehören:

- Unabhängige und permanente Prüfinstanz bzw. Revisions- bzw. Kontrollfunktion, ob OpRisk Vorgaben, Methoden, Prozesse und Instrumente etc., das Interne Kontrollsystem, bankinterne (Unternehmensrichtlinien) und bankexterne (regulatorische Anforderungen) Vorgaben eingehalten werden (aus fachlichen und organisatorischen Aspekten).
- Supervisor, ob das OpRisk Management auch entsprechend wirksam bzw. gewinnbringend für die Bank ist (die Interne Revision soll dabei darauf achten, dass der OpRisk Managementprozess effizient und effektiv ist).
- Permanenter Informationsaustausch zu OpRisk Themen und Schadensfällen mit den Fachbereichen und dem zentralen OpRisk Control.
- Verantwortliche Stelle für die Prüfung, ob OpRisk Steuerungsmassnahmen eingehalten werden bzw. ob diese wirksam sind (d.h. Risikomindernd bzw. -verhindernd wirken).
- Berichterstattung aller Tätigkeiten, Beanstandungen und Auffälligkeiten im Zusammenhang mit OpRisiken an den Vorstand und das zentrale OpRisk Control (von dort gelangen relevante Informationen bzw. Aufgaben etc. an die Fachbereiche).

- Informationsweitergabe an die jeweiligen Fachbereiche und das zentrale OpRisk Control bzgl. identifizierter Risiken bzw. Risikopotentiale bei derer tag-täglichen Arbeit bzw. bankinternen Prüfungen.

4.2.3.3.8. Gremien des (cross-border) OpRisk Managements

Die Installationen folgender OpRisk Gremien wird empfohlen; dabei beschreibt (A) wer dieses veranstalten bzw. wer an diesem teilnehmen soll, (B) die reguläre Traktandenliste dieses Gremiums und (C) wie oft dieses Gremium tagen soll.

OpRisk Komitee (bzw. OpRisk Themenblock als Teil des allgemeinen Risk Komitees)

(A) Veranstalter: CRO; Teilnehmer: Gesamtvorstand, zentrale OpRisk Control, Risikofachbereiche, alle Fachbereiche (Risk Owner), ORG/IT, Facility Management, HR, Interne Revision, Rechtsabteilung, Compliance.

(B) (1) OpRisk Situation: Was ist seit dem letzten Komitee passiert?; Aktuelle Schadensfälle (bankintern bzw. -extern) und deren bankinterne(n) Auswirkungen und Bedeutung bzw. daraus abzuleitende Massnahmen; Veränderung von Risiko- und Bedrohungssituation; Veränderungen im regulatorischen Umfeld; Wo besteht offener Handlungsbedarf bzgl. Steuerungsmassnahmen?; Definition bzw. Kontrolle von Risiko-Limits; (2) Reguläres Reporting; (3) Pendenzenliste inklusive laufender Überwachung von Steuerungsmassnahmen (z.B. ob diese gesetzt wurden, ob und inwieweit diese wirken, etc.); und (4) Projekte und Weiterentwicklung im OpRisk Bereich bzw. in der Bank, welche das OpRisk Management und IKS betreffen.

(C) Quartalsweise (bei z.B. grossen Schadensfällen, unternehmerischen Schräglagen, Finanzkrisen, etc. soll diese Periodisierung auf ein Monat verkürzt werden).

Portfoliomanagement Projektrisikoklausur

(A) Veranstalter: Portfoliomanagement; Teilnehmer: CRO, Portfoliomanagement, zentrales OpRisk Control, Programm- bzw. Projektleiter, Interne Revision, Externe Mitarbeiter, ggf. ORG/IT, Facility Management, Rechtsabteilung, Compliance, HR.

(B) (1) Was sind die grössten Risikotreiber in den Programmen bzw. Projekten?; (2) Pendenzenliste; und (3) Definition von nötigen OpRisk Steuerungsmassnahmen und deren Kontrolle.

(C) Quartalsweise (z.B. im Zuge des Programm- bzw. Projektlenkungsausschusses).

Unternehmensweite OpRisk Klausur (mit allen Länder- bzw. Unternehmenseinheiten)

(A) Veranstalter: Zentraler CRO; Teilnehmer: Gesamtvorstand, lokale Risikovorstände bzw. Geschäftsleiter, zentrale und lokale OpRisk Control bzw. deren Verantwortliche, zentrale Risikofachbereiche, Interne Revision ggf. zentrale ORG/IT, Facility Management, HR, Rechtsabteilung, Compliance.

(B) (1) Erfahrungswerte aus dem letzten Jahr; Schwachstellen in den einzelnen Prozessschritten; (2) Trends (bankintern und -extern) im Bereich OpRisk (anhand z.B. Risikolandkarte); und (3) Geplante Projekte und Umstrukturierung, welche im Zusammenhang mit OpRisiken stehen.

(C) Jährlich.

Zusätzlich können – bei überdurchschnittlichem OpRisk Exposure durch z.B. Betrug, Haustechnik und allgemeine Infrastruktur, laufende und vermehrte Produktinnovationen, etc. - fachspezifische Unter-Komitees des OpRisk Komitees installiert werden:

Fraud Komitee (Internal und External Fraud)

(A) Veranstalter: Zentrales OpRisk Control; Teilnehmer: Fachbereiche (Risk Owner) insbesondere Front-Office Abteilungen, Interne Revision, ggf. ORG/IT.

(B) (1) Was sind die aktuell grössten Risikotreiber im Bereich Fraud (interner und externer Betrug)?; OpRisk Situation: Was ist seit dem letzten Komitee passiert?; Aktuelle Schadensfälle (bankintern bzw. -extern) und deren bankinterne(n) Auswirkungen und Bedeutung bzw. daraus abzuleitende Massnahmen; Veränderung von Risiko- und Bedrohungssituation; Wo besteht offener Handlungsbedarf bzgl. Steuerungsmassnahmen?; und (2) Pendenzenliste inkl. laufender Überwachung von Steuerungsmassnahmen (z.B. ob diese gesetzt wurden, ob und inwieweit diese wirken, etc.).

(C) Quartalsweise.

Security Komitee

(A) Veranstalter: ORG/IT und Facility Management; Teilnehmer: ORG/IT, Facility Management, zentrales OpRisk Control.

(B) (1) Was sind die aktuell grössten Risikotreiber im Bereich Security?; OpRisk Situation: Was ist seit dem letzten Komitee passiert?; Aktuelle Schadensfälle (bankintern bzw. -extern) und deren bankinterne(n) Auswirkungen und Bedeutung bzw. daraus abzuleitende Massnahmen; Veränderung von Risiko- und Bedrohungssituation; Wo besteht offener Handlungsbedarf bzgl. Steuerungsmassnahmen?; und (2) Pen-

denzenliste inklusive laufender Überwachung von Steuerungsmassnahmen (z.B. ob diese gesetzt wurden, ob und inwieweit diese wirken, etc.).

(C) Quartalsweise.

(OpRisk-) Gremium für Einführung neuer Produkte

(A) Veranstalter: Fachbereich, welcher das neuen Produkt initiiert; Teilnehmer: Alle Fachbereiche, welche in Prozesse im Zusammenhang mit dem neuen Produkt inkludiert sind, zentrales OpRisk Control, Interne Revision, Rechtsabteilung, Compliance, ORG/IT, Accounting, Controlling, ggf. HR.

(B) Identifikation, welche Risiken mit diesem Produkt verbunden sind und wie können diese gesteuert werden bzw. wer ist für diese Steuerung verantwortlich. Hierbei besonders wichtig: OpRisk hat Veto-Recht bei Einführung (z.B. kann spätere Einführung erzwingen bzw. Einführung aufgrund eines zu hohen Risikoprofils (trotz Mitigationmassnahmen) ablehnen).

(C) Anlassbezogen, bei bzw. vor jeder Produkteinführung.

4.2.3.3.9. Aufbauorganisatorische Verankerung der Zweigniederlassung in die Aufbauorganisation der Mutterinstitution

Zu einer adäquaten aufbauorganisatorischen cross-border Verankerung der Zweigniederlassung in die Aufbauorganisation der Mutterinstitution wird die Involvierung bzw. Installation folgender Personen bzw. Gremien empfohlen: (1) Lokaler OpRisk Beauftragter; (2) zentraler OpRisk Mitarbeiter als Supervisor der Zweigniederlassung bzw. des lokalen OpRisk Beauftragten; (3) OpRisk Beirat; und (4) Interne Revision.

(1) Es wird die Installation eines lokalen OpRisk Beauftragten (dieser hat idealerweise grossen Mutterinstitutionsbezug und/oder ist von ihr entsandt), welcher das lokale OpRisk Control darstellt bzw. der lokale Ansprech- und Koordinationspartner des zentralen OpRisk Controls der Mutterinstitution ist, in der ausländischen Zweigniederlassung empfohlen. Dieser übernimmt alle OpRisk Verantwortlichkeiten und Aufgaben des zentralen OpRisk Controls für die gesamte ausländische Zweigniederlassung; dabei wird sie/er laufend von der Mutterinstitution (welche Fachkompetenz und Methodenhoheit für das gesamte Unternehmen - inklusive aller (ausländischen) Zweigniederlassungen inne hat) geschult und fachlich und organisatorisch unterrichtet. Es wird empfohlen, dass dieser lokale OpRisk Beauftragte nicht zugleich der Zweigniederlassungsleiter ist; hiermit wird das Risiko der Informationszurückhaltung

gegenüber der Mutterinstitution gemindert. Wichtig ist jedoch, dass der Zweigniederlassungsleiter in ständiger Abstimmung mit diesem lokalen OpRisk Beauftragten steht und ihm auch die unternehmerischen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen für seine OpRisk Tätigkeiten zur Verfügung stellt. Zudem sollten in den einzelnen Fachbereichen der Zweigniederlassung OpRisk Owner zur Unterstützung des lokalen OpRisk Beauftragten installiert sein. Der lokale OpRisk Beauftragte hat eine offizielle Dienstanweisung für seine Tätigkeit im OpRisk Management; diese sollte ebenfalls in die Zielvereinbarung des Mitarbeiters übernommen werden. Des Weiteren sollte sie/er eine ex ante definierte Stundenanzahl pro Woche für diese Tätigkeit und Aufgabe zur Verfügung haben. Hierbei untersteht sie/er fachlich und organisatorisch dem zentralen OpRisk Control der Mutterinstitution, an welche sie/er periodisch und anlassbezogen zu allen OpRisk Themenstellungen (z.B. Schadensfälle, Risk Assessments, Veränderung des Risikoprofils der Zweigniederlassung, regulatorische Veränderungen im Auslandsmarkt, etc.) berichtet (das Berichtswesen dient als Bindeglied zum OpRisk Managementprozess der Mutterinstitution). Zur laufenden Qualitätssicherung seiner OpRisk Tätigkeiten sollte dieser Mitarbeiter jährlich ein Evaluationsverfahren (die Ergebnisse sollten an den Zweigniederlassungsleiter und das zentrale OpRisk Control bzw. den zentralen Vorstand (zumindest CRO) gemeldet werden), welches von dem OpRisk Control der Mutterinstitution durchgeführt wird, durchlaufen und dies sollte wiederum direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbeurteilung haben. Dies bietet ein adäquates Anreizsystem für den lokalen OpRisk Beauftragten, seine Arbeit gewissenhaft und ambitioniert auszuführen und etwaige Probleme (z.B. bei Kompetenzkonflikten mit Mitarbeitern in bzw. dem Leiter der Zweigniederlassung, etc.) umgehend an die Mutterinstitution zu melden. (2) Berichtsempfänger ist im speziellen jener zentrale OpRisk Mitarbeiter der Mutterinstitution, welcher fachlich dem OpRisk Management bzw. dem lokalen OpRisk Beauftragten der jeweiligen Zweigniederlassung - für seine Tätigkeit als lokaler OpRisk Beauftragter - übersteht (durch eine eigens dafür vorgesehene Rollendefinition; sie/er kann in der Mutterinstitution andere Rollen und hierfür Vorgesetzte haben) bzw. als Ansprech- bzw. Kooperationspartner für den lokalen OpRisk Beauftragten zur Verfügung steht. Hierbei sollte dieser Mitarbeiter im speziellen die in Sektion 4.2.3.2.7. definierten zusätzlichen grenzüberschreitenden bzw. länderspezifischen Kontrollprozesse bzw. operativen und strategischen Themenstellungen bzw. Tätigkeiten der Zweigniederlassung kontrollieren. (3) Zudem empfiehlt sich die Installation eines OpRisk Beirats, welcher be-

vorzuzugt persönlich (ansonsten via Telefonkonferenz) quartalsweise tagt und der Mutterinstitution unterstellt (in dieser Position dem (Gesamt-) Vorstand unterstellt ist und an diesen berichtet) und zwischen der Zweigniederlassung und Mutterinstitution organisatorisch aufgehängt ist. Er setzt sich aus Mitarbeitern der Zweigniederlassung (z.B. Zweigniederlassungsleiter und lokaler OpRisk Beauftragter) und Mitarbeitern der Mutterinstitution (z.B. zentraler OpRisk Ansprech- bzw. Koordinationspartner der Zweigniederlassung und Leiter des zentralen OpRisk Controls, Interne Revision, CRO, zentralen IKS-Verantwortlichen, etc.) zusammen. Hierbei sollten laufende und aktuelle bzw. anlassbezogene OpRisk Themenstellungen der Zweigniederlassung diskutiert werden (z.B. aktuelle Schadensfälle, Veränderung des OpRisk Risikoprofils der Zweigniederlassung, Wettbewerbssituation im Auslandsmarkt, (veränderte) Reputationsrisiken bzw. das dadurch veränderte Risikoprofil der Zweigniederlassung, Einführung und Durchführung von neuen OpRisk Methoden, -Prozessen, -Projekten im Gesamtunternehmen, regulatorische Veränderungen im ausländischen Markt der Zweigniederlassungen, etc.) und eine Plattform zum Lernen voneinander (Zweigniederlassung von Mutterinstitution und vice-versa) geboten werden. Zudem sollte sich dieses Gremium speziellen cross-border OpRisiken (wie z.B. der cross-border Risk Compliance) bzw. Thematiken widmen und Verantwortlichkeiten auf die Mutterinstitution bzw. Zweigniederlassung verteilen. (4) Die Interne Revision agiert als zusätzliches Kontrollorgan innerhalb der unternehmensweiten OpRisk Aufbauorganisation. Sie führt dabei OpRisk Prüfungen im fachlichen, organisatorischen und regulatorischen Sinne mittels periodisierten Vor-Ort Prüfungen (mindestens jährlich bzw. halbjährlich empfohlen) in der Zweigniederlassung durch.

4.2.4. Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft

4.2.4.1. Übersicht

Die folgenden Sektionen beinhalten Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Adressat dieser Empfehlungen

ist nicht nur die Schweizer Zweigniederlassung, sondern auch die österreichische Mutterinstitution, da ein adäquates cross-border OpRisk Management die Einbindung von beiden Seiten, der Mutterinstitution und Zweigniederlassung, erfordert. Im ersten Schritt werden die Arten von cross-border OpRisiken definiert und die 15 bedeutendsten cross-border OpRisiken bzw. OpRisiko Bereiche, welche im Zuge der Auswertung des OpRisk Assessments der empirischen Studie dieser Arbeit identifiziert und bewertet wurden, taxativ dargelegt. Anschliessend werden von all diesen Risiken - aufgeteilt anhand der OpRisk Faktoren – die Charakteristiken prägnant analysiert und Steuerungs-, Reporting- und Überwachungsempfehlungen festgeschrieben.

4.2.4.2. Arten von operationellen cross-border Risiken und bedeutende cross-border OpRisiken für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken

Grundsätzlich lassen sich cross-border OpRisiken im engeren und weiteren Sinne definieren: (1) *Cross-border OpRisiken im engeren Sinne* umfassen OpRisiken, welche sich mit der Konstellation, dass die rechtlichen Vertragspartner in/aus unterschiedlichen Ländern sesshaft sind/stammen und die Mutterinstitution die mit dem ausländischen Markt bzw. die mit dem ausländischen Kunden verbundenen Rechtsvorschriften korrekt beachtet, ergeben. Beispiele für diese OpRisiken im engeren Sinne – welche meist mit dem bankexternen bzw. rechtlichen Umfeld in Verbindung stehende Risiken umfassen – sind z.B. Compliance- und Rechtsrisiken und damit in Verbindung stehende Reputationsrisiken. (2) *Cross-border OpRisiken im weiteren Sinne* umfassen OpRisiken, welche im Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Betreiben einer (meist wirtschaftlich eigenständigen) Zweigniederlassung in einem fremden Land bzw. fremden geografischem Markt (mit unterschiedlichen Kunden, Produkten, Rechtsordnungen, IT-Systemen, etc.) entstehen. Beispiele für OpRisiken im weiteren Sinne – welche meist mit dem bankinternen bzw. bankbetriebswirtschaftlichen Umfeld in Verbindung stehende Risiken umfassen – sind z.B. Personalaustrittsrisiko, Managementrisiko, fehlende Prozessvorgaben für Zweigniederlassungen, etc. Es gibt natürlich auch cross-border OpRisiken, welche sowohl im bankinternen, als auch im bankexternen Umfeld vorkommen z.B. kulturelle Risiken (Bankextern in Verbindung mit dem Kunden; Bankintern zwischen den Bankmitarbeitern der Zweigniederlassung bzw. gegenüber der Mutterinstitution). Diese Art von OpRisiken verbindet bzw. repräsentiert beide Arten von OpRisiken. Ebenfalls lässt sich die

Aussage treffen, dass cross-border OpRisiken im engeren Sinne sich mit bankexternen Gegebenheiten bzw. Stakeholdern wie z.B. Rechtsordnung, Kunden, Aufsichtsbehörden, Fiskus, etc. und cross-border OpRisiken im weiteren Sinne sich mit bankinternen Gegebenheiten bzw. Stakeholder wie z.B. Prozesse, Systeme und Mitarbeiter in der Mutterinstitution und Zweigniederlassung befassen. Im aufsichtsrechtlichen Kontext bzw. nationale und internationale Aufsichtsbehörden fokussieren sich aktuell grossteils auf die cross-border OpRisiken im engeren Sinne (dies bestätigt die Aussage im Zusammenhang mit den externen Gegebenheiten bzw. Stakeholdern). Jedoch ist es für eine Mutterinstitution bzw. deren Zweigniederlassung essentiell, die cross-border OpRisiken im weiteren Sinne zu beachten.⁴⁴⁴ Diese Aussage begründet sich darauf, dass ein Grossteil der im OpRisk Assessment identifizierten Risiken aus dieser Art entspringen. In diesem Zusammenhang werden noch zwei weitere bedeutende Erkenntnisse dieser Arbeit dargelegt: (1) Bankinterne OpRisk Faktoren (Individuen, Prozesse und Systeme) können im cross-border Kontext länderunabhängig betrachtet werden, d.h. beispielsweise, dass das Risikoprofil für Personalaustrittsrisiken für die Schweiz und z.B. Deutschland grösstenteils gleich gesehen werden können. Hingegen dazu muss der bankexterne OpRisk Faktor (Extern) im cross-border Kontext länderspezifisch gesehen werden, d.h. beispielsweise, dass das Risikoprofil für politische Stabilität für die Schweiz und z.B. Deutschland unterschiedlich ist. Diese Behauptung lässt sich jedoch nur treffen, wenn der Heimat- und Auslandsmarkt sehr ähnlich (in Bezug auf z.B. (Arbeits-) Kultur, Gesellschaft, Entwicklungsstand, etc.) sind. Bei grossen Unterschieden zwischen Heimat- und Auslandsmarkt können externe Faktoren (Extern) die internen Faktoren (Individuen, Prozesse und Systeme) beeinflussen und das Risikoprofil der aus diesen (internen) OpRisk Faktoren entspringenden (cross-border) OpRisiken erhöhen oder auch senken. Ergo birgt das Betreiben einer Zweigniederlassung in einem Auslandsmarkt mit gleichen bzw. sehr ähnlichen lokalen Gegebenheiten (z.B. Kultur, Gesellschaft, etc.) kleinere Risikopotentiale der cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Extern und beschränken sich vielmehr auf cross-border OpRisiken der internen OpRisk Faktoren Individuen, Prozesse und Systeme. Trotz bestehender Unterschiede in den lokalen Gegebenheiten in Österreich und in der Schweiz (welche in cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Extern (bankexterne Risiken) ihren Niederschlag finden), sind die bankinternen Risiken (in Zusammenhang mit Individuen, Prozessen und Systemen) bzw. die

⁴⁴⁴ U.a. aufgrund der in der Sektion 4.2.2.2. dargelegten mittelbaren Auswirkungen auf die Effizienz und Erfolgs- bzw. Kostensituation einer Bank.

cross-border OpRisiken im weiteren Sinne im cross-border Kontext sehr bedeutend und erfordern eine detaillierte Betrachtung bzw. Berücksichtigung im (cross-border) OpRisk Management Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken. (2) Cross-border relevante OpRisiken zeigen - im Zusammenhang mit der ausländischen bzw. Schweizer Zweigniederlassung - meist eine Erhöhung von mindestens einem Risikoprofilfaktor – Auswirkung, Eintrittswahrscheinlichkeit, Entdeckbarkeit und Handlungsbedarf – im direkten Vergleich der Risikoprofilfaktoren des gleichen Risikos für die Mutterinstitution bzw. einer inländischen Zweigniederlassung (Siehe hierzu OpRisk Beurteilungen in Sektion 3.3.3.). Beispielsweise ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von internem Betrug – aufgrund z.B. der geografischen Entfernung zur Mutterinstitution - in einer ausländischen Zweigniederlassung erhöht. Hieraus lässt sich ableiten, dass das Betreiben einer ausländischen bzw. Schweizer Zweigniederlassung mit einem höheren OpRisk Exposure (diese OpRisk Exposuredifferenz entspricht demnach dem cross-border OpRisk Add-On) verbunden ist, als einer vergleichsweise inländischen bzw. am Heimatmarkt tätigen Zweigniederlassung.

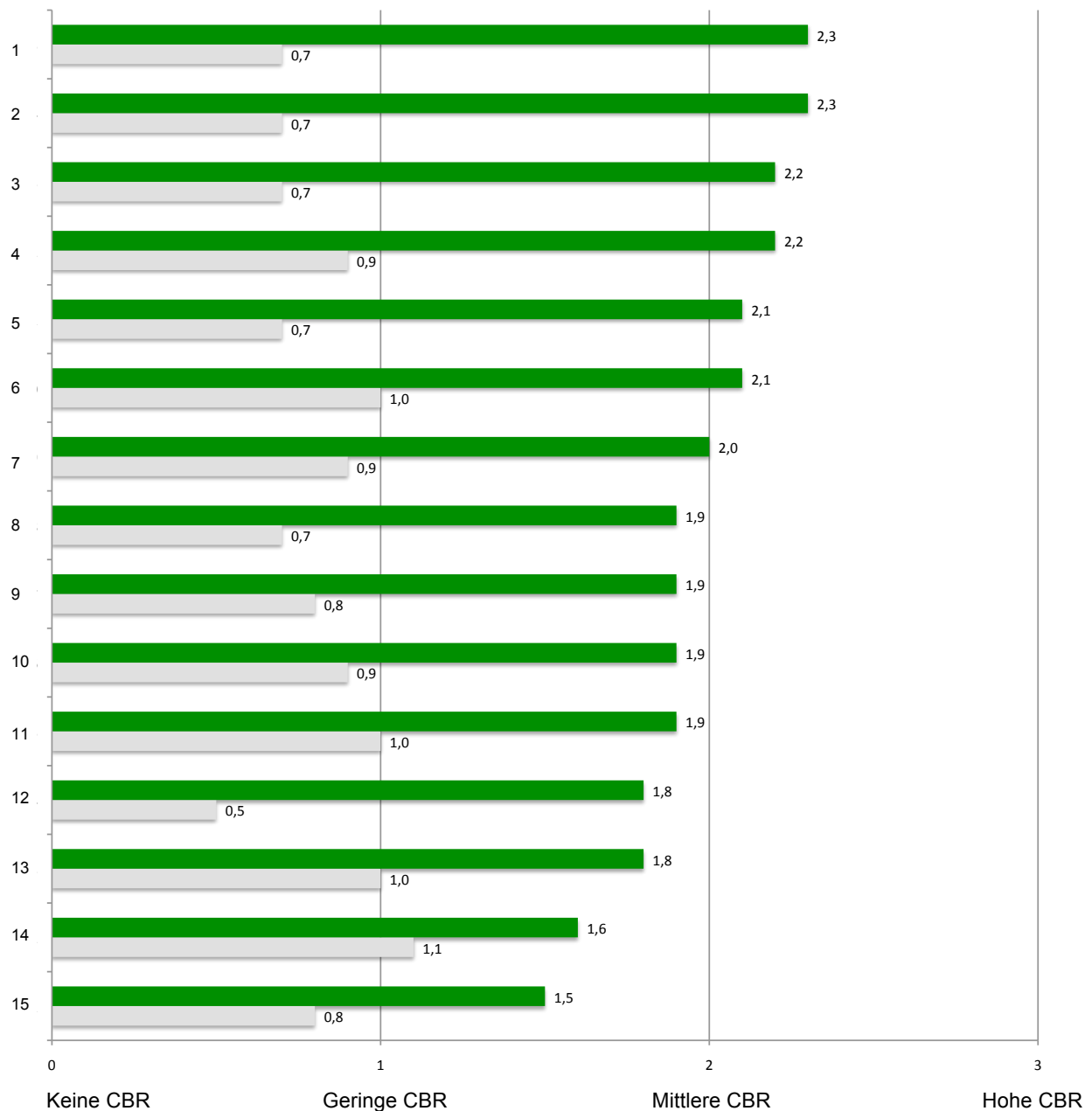
Folgend werden die 15 bedeutendsten cross-border OpRisiken bzw. OpRisiko Bereiche, welche auf den Expertenmeinungen der Studienteilnehmer der im Teil III durchgeführten empirischen Studie beruhen, dargelegt. Diese OpRisiken bzw. OpRisiko Bereiche werden hierbei nach ihrer Kritikalität (Reihung im ersten Schritt nach dem (höchsten) Mittelwert (grüne Diagrammbalken), im zweiten Schritt nach der (niedrigsten) Standardabweichung (graue Diagrammbalken)) gereiht. Die vorgelagerte Tabelle 22 dient als Legende der Balkendiagramme in Abbildung 57, wobei diese die Nummern mit den cross-border OpRisiken und den OpRisk Faktoren (I – Individuen, P – Prozesse, S – Systeme und E – Extern) verbindet.

Tabelle 22: Tabelle der bedeutendsten cross-border OpRisiken von Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken

1	I	Managementrisiko
2	P	Medienbrüche
3	E	Rechtsdurchsetzbarkeit und rechtliche Ordnungsnormenveränderungen mit Geschäftstätigkeitsbezug
4	I	Austrittsrisiko
5	P	Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)
6	P	Fehlende Prozesse (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)
7	S	Outsourcing-Risiken
8	S	IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken
9	E	Fälschung/Täuschung
10	E	Kultur
11	P	Engpässe
12	P	Fehlendes, fehlerhaftes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)
13	I	Engpassrisiko
14	E	Inflation und Fremdwährung
15	I	Kriminelle Handlungen

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 57: Balkendiagramm der bedeutendsten cross-border OpRisiken von Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken



Quelle: Eigene Darstellung

Wie die Auflistung zeigt, steht auf Platz eins der cross-border OpRisiken das Managementrisiko des OpRisk Faktors "Individuen". Dies macht diesen Faktor zum Bedeutendsten aller OpRisk Faktoren; dieses Faktum wurde als theoretische Folgerung festgeschrieben, als Statement der empirischen Studie bestätigt und zusätzlich durch das OpRisk Assessment belegt. Zudem sind OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse sehr bedeutend (z.B. positioniert sich das OpRisiko Medienbrüche auf Platz zwei), was einerseits die hohe Anzahl und andererseits das hohe Ranking der Prozessrisiken widerspiegelt. Der OpRisk Faktor Extern platziert sich mit den Rechtsrisiken un-

ter den Top drei; die OpRisiken des Faktors Systeme sind mit der geringsten Anzahl im Mittelfeld des Rankings zu finden. Hieraus lässt sich ableiten, dass die cross-border OpRisiken von Schweizer Zweigniederlassungen im bankinternen als auch im bankexternen Umfeld zu finden sind; dies belegt wiederum, dass cross-border OpRisiken unabhängig vom jeweiligen Auslandsmarkt (im Fall der Dissertation in der Schweiz) existieren und der Bankenmarkt Schweiz – trotz seiner geografischen Nähe zu Österreich und neben den cross-border OpRisiken der OpRisk Faktoren Individuen, Prozesse und System - rechtliche, kriminelle, kulturelle und makroökonomische OpRisiken für Zweigniederlassungen österreichischer Banken in sich birgt. In den folgenden Sektionen werden all diese OpRisiken prägnant charakterisiert und Steuerungs-, Reporting- und Überwachungsempfehlungen für ein adäquates cross-border OpRisk Management bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Schweiz festgeschrieben.

4.2.4.3. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Individuen

4.2.4.3.1. Managementrisiko

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Beim Managementrisiko, welches als das grösste cross-border OpRisiko identifiziert wurde, handelt es sich um eine Corporate Governance bzw. Principal-Agent Problematik zwischen dem Management der Mutterinstitution und der Zweigniederlassung bzw. im speziellen dem Zweigniederlassungsleiter. Die Unternehmensführung der Mutterinstitution kann aufgrund meist mangelnder Expertise bezüglich Kunden, Produkte, Marktspezifika, Rechtsordnung, etc. des ausländischen Marktes dem Zweigniederlassungsleiter nur wenig bzw. sehr abstrakte organisatorische und finanzielle Vorgaben zur Führung der Zweigniederlassung geben; zudem gestaltet sich die Bewertung seiner Entscheidungen und seines geschäftlichen Handels bzw. die Kontrolle und Überwachung des Zweigniederlassungsleiters – aufgrund dieser Informationsasymmetrie und der geografischen Entfernung – sehr schwierig. Ebenso ist die Entdeckbarkeit dieses Risikos, dass ein Zeigniederlassungsleiter nicht im Sinne des Gesamtunternehmens handelt, für das Management der Mutterinstitution - aufgrund dieser Informationsasymmetrien bezüglich dem Schweizer Finanzmarkt - im Vergleich zu einer Zweigniederlassung bzw. einem Zweigniederlassungsleiter im Inland sehr gering.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Der Zweigniederlassungsleiter soll mittels einer etablierten und stark verankerten unternehmensweiten Unternehmenskultur (der Zweigniederlassungsleiter muss grosses Commitment zur Mutterinstitution bzw. deren Unternehmenskultur haben und die Zweigniederlassung als integrativen Teil des ganzen Unternehmens sehen; sie/er sollte nach Möglichkeit von ihr entsandt worden sein bzw. zuvor in der Mutterinstitution oder einer inländischen Zweigniederlassung gearbeitet haben) und einem auf sie/ihn zugeschnittenen Anreizsystem (dieses muss an lokale Gegebenheiten z.B. Marktcharakteristiken, lokale Produkte und Dienstleistungen, Rechtslage, etc. angepasst und klare Ziele bzw. Indikatoren definiert sein) zum Handeln im Sinne des Mutterunternehmens animiert werden.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Es müssen neben den quantitativen, auch qualitative Indikatoren zur Leistungsmessung des Zweigniederlassungsleiters installiert werden. Die Resultate des halbjährlichen Zweigniederlassungsleiter Assessments (welches neben den finanziellen Indikatoren, Feedback bzw. Stimmungsparameter der Schweizer Zweigniederlassungsmitarbeiter und kooperierender Mitarbeiter in der Mutterinstitution zu ihren/seinen Skills wie z.B. Leadershipverhalten, Fach- und Marktcompetenz, etc., Fluktuationsstatistik und quantitative und qualitative Vergleichswerte vorhergehender Zweigniederlassungsleiter, etc. berücksichtigt) werden dem Vorstand der Mutterinstitution als Report von HR vorgelegt und mit dem Zweigniederlassungsleiter persönlich besprochen.

4.2.4.3.2. Austrittsrisiko

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Das Austrittsrisiko steht im direkten Zusammenhang mit dem Wissensmanagement einer Bank bzw. Zweigniederlassung. Der Austritt eines oder mehrerer Mitarbeiter(s), welche(r) spezielles Wissen über Kunden, Produkte, Rechtsordnung, internes und externes Bankenumfeld, etc. und womöglich noch mehrere Funktionen in der Zweigniederlassung inne hat bzw. haben, ist gerade bei einer geringen Anzahl an Mitarbeitern (je Fachabteilung), einer überdurchschnittlich hohen Fluktuation und vermehrten Funktionsüberschneidungen in Schweizer Zweigniederlassungen sehr bedeutend. Dieser Umstand kann zu organisatorischen und fachlichen Problematiken bis hin zu

ernsthaften Beeinträchtigungen der Geschäftstätigkeit der Zweigniederlassung führen. Dieses sogenannte "Kleingruppenrisiko" ist besonders bei Zweigniederlassungen im Ausland sehr bedeutend, sollte keineswegs unterschätzt werden und erfordert präventive Massnahmen seitens der Zweigniederlassung und Mutterinstitution.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Um das Risiko bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit des Mitarbeiteraustritts zu mindern, muss eine positive, etablierte bzw. gelebte Unternehmenskultur und ein attraktives Anreizsystem (welches laufend mit dem Mitarbeiter validiert und besprochen wird) geschaffen bzw. installiert werden. Durch konstruktive Personalentwicklung (in Form von Aus- und Weiterbildung, interner Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Führungskräftenachwuchsprogramme, etc.) und Mitarbeiter Incentives (z.B. betrieblich geförderte Sportmöglichkeiten, Zuwendung für (Klein-) Kinder der Mitarbeiter, Mitarbeiterkredite, etc.) kann das Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt werden, wodurch die Mitarbeiter in weiterer Folge an das Unternehmen gebunden werden. Um die Folgen des Mitarbeiteraustritts zu mindern, sollten klare Stellvertreterregelungen und eine umfangreiche Dokumentation der bedeutendsten Tätigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters der Zweigniederlassung definiert bzw. vorgenommen werden; hierbei gilt das Credo: "Wenig Kopfwissen durch ausreichende Dokumentation".

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Mittels halbjährlicher Mitarbeitergespräche bzw. direktem Dialog (mit Vorgesetzten und HR zu Vorstellungen, Wünsche, Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters, etc.) und konstruktivem Feedback von beiden Seiten (Führungskraft an Mitarbeiter und vice-versa) lassen sich viele Ungereimtheiten und Probleme – welche in einem möglichen Unternehmensaustritt münden – vorab ausräumen. Zudem sollte ein halbjährliches Vorstandsreporting, welches über den Status Quo strategischer Personalangelegenheiten (z.B. Fluktuation, Mitarbeiterbeschwerden zu Führungskräfte, Gerüchte über mögliche Mitarbeiteraustritte, etc.) informiert, durch HR installiert und gegebenenfalls mit adäquaten (HR-) Steuerungsmassnahmen unterstützt werden.

4.2.4.3.3. Engpassrisiko

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Das Engpassrisiko hat die gleichen Symptome bzw. Wirkungen wie das in der vorherigen Sektion beschriebene Austrittsrisiko. Der einzige Unterschied ist, dass der Verlust des Mitarbeiters nur temporär ist; dieser temporäre Ausfall kann sich aber aufgrund schwerer und langfristiger Krankheit bzw. privaten Umständen auf lange Zeiträume ausweiten. Hierbei ist es meist schwierig, den laufenden Betrieb in der Zweigniederlassung - aufgrund fehlender Quantität (zu wenig Mitarbeiter) oder qualitativer Mitarbeiter (zu wenig Know-how oder Entscheidungsbefugnisse) - am Laufen zu halten, sollten davon Schlüsselpersonen betroffen sein.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Um das Risiko bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit des Engpassrisikos zu mindern, müssen krankheitsvorbeugende Massnahmen (wie z.B. betrieblich geförderte Sportmöglichkeiten, Gesundheitscoaching am Arbeitsplatz durch professionellen Mediziner, etc.) und laufende Beobachtung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter durch die Führungskraft (Bedingungen am Arbeitsplatz, Arbeitszeiten, Arbeitsumfang bzw. Mehrarbeit, etc.) durchgeführt werden. Mögliche Missstände sollten durch geeignete Massnahmen gesteuert bzw. geahndet werden. Um die Folgen des Engpassrisikos zu mindern sollten adäquate Vertreterregelungen in der Schweizer Zweigniederlassung installiert werden. Reines Kopf-Wissen muss bei den Mitarbeitern in der Schweizer Zweigniederlassung systematisch vermindert werden; ausreichende Dokumentationen, rege Abstimmung und Informationsaustausch mit lokalen Mitarbeitern und Mitarbeitern der Mutterinstitution sollten dies verhindern. Es sollten ex post Notfallplanungen bezüglich kritischem Mitarbeiterausfall aufgestellt und entsprechende Massnahmen definiert werden (z.B. (1) Festschreibung von Massnahmen, dass Bankbetrieb - mit den wichtigsten Geschäftsprozessen und -dienstleistungen - aufrecht erhalten werden kann; und (2) Definition von Massnahmen, dass Entscheidungsfähigkeit der Zweigniederlassung trotz signifikantem temporären Ressourcenausfall garantiert werden kann, etc.). Hierbei könnte die Installation von laufenden Job Rotation Programmen, welche bestimmte Mitarbeiter für eine (vorübergehende) Rotation in die Schweizer Zweigniederlassung ausbildet bzw. qualifiziert, eine mögliche präventive Steuerungsmassnahme darstellen.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierbei wird ein quartalsweise durchgeführtes und umfassendes Reporting bzw. Überwachung von mitarbeiterbezogenen Key Risk Indicators (z.B. Krankenstände, Überstunden durch Mitarbeiter, Stimmungsparameter in einzelnen Abteilungen der Zweigniederlassung, etc.) durch HR an den Zweigniederlassungsleiter bzw. Vorstand der Mutterinstitution empfohlen.

4.2.4.3.4. Kriminelle Handlungen

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Aufgrund der geografischen Entfernung zur Mutterinstitution ergibt sich grundsätzlich eine höhere Bereitschaft bzw. mehr Gelegenheiten für z.B. einen Kundenbetreuer kriminelle Handlungen (z.B. Unterschlagung von Finanzmitteln, Weitergabe von Insiderinformationen, etc.) auszuführen; besonders wenn weitere Mitarbeiter der Schweizer Zweigniederlassung bzw. der Zweigniederlassungsleiter dies unterstützen bzw. gegenüber der Mutterinstitution geheim halten, ist die Entdeckbarkeit für die Mutterinstitution besonders gering. Grundsätzlich muss bei der Prävention von internem Betrug bei den zwei Faktoren "Motivation" und "Gelegenheit bzw. Möglichkeit" – neben den zwei weiteren Schlüsselfaktoren des "Fraud-Diamond": Fähigkeit und Rechtfertigung – bankintern gearbeitet bzw. angesetzt werden; dabei sollten mittels Bewusstseinsbildung unter den Bankmitarbeitern und internen (prozessualen) Vorkehrungen kriminelle Handlungen gemindert bzw. verhindert werden.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Eine umfassende Bewusstseinsbildung zu personellen und straf- bzw. zivilrechtlichen Folgen von kriminellen Handlungen sollte z.B. im Vertriebssteuerungsgespräch mit der Führungskraft erfolgen. Zudem sollten Betrugspräventionsmassnahmen im internen Kontrollsystem der Zweigniederlassung (z.B. Revisionslisten, 4-Augen-Prinzip, etc.) integriert werden. Zusätzlich sollte die Installation eines Whistle-Blowing Systems (Bankinterne Kontaktstelle, bei welcher Bankmitarbeiter anonym Auffälligkeiten, Vorgabenverletzungen, etc. anderer Mitarbeiter einmelden können) in der Zweigniederlassung vorgenommen werden.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierbei sollten stichprobenartige Prüfungen der z.B. Beratungsprotokolle, Kundendaten, Buchführung, Inventurberichte, Arbeitsjournale, etc. durch die Interne Revision (Rolle des Bad Cops) und den lokalen OpRisk Beauftragten (Rolle des Good Cops) durchgeführt werden. Ergebnisse dieser Prüfungen und hierfür definierte Key Risk Indicators sollten dem Zweigniederlassungsleiter bzw. dem zentralen Vorstand in regelmässigen Zeitperioden (es wird hierbei ein vierteljährlicher Zyklus empfohlen) zur Kontrolle und Veranlassung möglicher Interventionsmassnahmen – durch den Zweigniederlassungsleiter oder das zentrale OpRisk Control - vorgelegt werden.

4.2.4.4. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse

4.2.4.4.1. Medienbrüche

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Grösstenteils werden für ausländische Zweigniederlassungen eigene Kernbankensysteme bzw. lokale IT-Provider verwendet. Die lokalen Kunden-, Geschäfts-, und Sicherheitendaten werden von der Zweigniederlassung aufbereitet und an die Mutterinstitution zur weiteren (konsolidierten) Verarbeitung weitergeleitet. Diese Weiterleitung erfolgt entweder im z.B. Excel, Access, etc. Dateiformat oder mittels einer Datenanlieferung durch den lokalen IT-Provider zum zentralen Rechenzentrum der Mutterinstitution. Diese Medienbrüche bieten zahlreiche Möglichkeiten für fehlerhafte Übertragungen, was in weiterer Folge in schlechter Datenqualität (was wiederum zahlreiche Humanressourcen zur Pflege, Verbesserung und Korrektur der Daten(qualität) in der Zweigniederlassung und Mutterinstitution bindet) und in falschen Managemententscheidungen der Zweigniederlassung bzw. Mutterinstitution resultieren. Dabei ist die Entdeckbarkeit dieser Datenfehler für die Mutterinstitution aufgrund des beschränkten Zugriffs auf die Daten der Zweigniederlassung verhältnismässig (im Vergleich zu inländischen Zweigniederlassungen, wo alle Zweigniederlassungen an einem Kernbankensystem aufgehängt sind) gering.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Es werden hierbei Cross-Checks der Daten durch Mitarbeiter (des Datenqualitätsmanagements) der Zweigniederlassung und Mutterinstitution empfohlen. Zudem ist eine Definition von klaren Verantwortlichkeiten zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung bezüglich Datenqualität bzw. –kontrollen essentiell. Zusätzlich sollten

datenqualitätsbezogene Prozesskontrollen (mit u.a. monatlichen automatisierten IT-unterstützten Datenchecks; hierbei werden Abweichungsanalysen mit ex ante definierten prozentuellen Abweichungstoleranzbereichen zu Vormonatsdaten empfohlen) installiert werden. Alternativ dazu kann eine Vereinheitlichung bzw. Harmonisierung der inländischen und ausländischen IT-Systeme angestrebt und realisiert werden (diese Vereinheitlichung ist resultierend aus den unterschiedlichen IT-Anforderungen im In- bzw. Ausland – aufgrund unterschiedlicher Produkte, Dienstleistungen, rechtlicher (Melde-) Anforderungen etc. - meist nicht vollständig möglich).

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Einführung eines monatlichen und anlassbezogenen ad-doc Reportings des lokalen Datenqualitätsbeauftragten bezüglich dem Status Quo der Datenqualität an den Zweigniederlassungsleiter, das zentrale Datenqualitätsmanagement und den Vorstand der Mutterinstitution (inklusive Massnahmenpaketen, dass bekannte Datenqualitätsfehler nicht (mehr) passieren). Zudem wird empfohlen Kontrollen, dass Cross-Checks von der Zweigniederlassung und Mutterinstitution durchgeführt wurden, zu installieren; hierbei sollte die Interne Revision eingebunden werden.

4.2.4.4.2. Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse (inklusive Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Fachlich bzw. rechtlich falsch definierte Prozessabfolgen – welche nicht von der Mutterinstitution bzw. der Zweigniederlassung bemerkt werden – können grosse bankbetriebliche Problematiken hervorrufen. Ebenso können von der Mutterinstitution vorgegeben Prozesse und Vorgaben (in Form von Unternehmensrichtlinien, individuellen Arbeitsanweisungen, etc.) von Mitarbeitern der Zweigniederlassung nicht vorsätzlich falsch oder nicht ausgeführt bzw. eingehalten werden. Dies kann in zivilrechtliche bzw. aufsichtsrechtliche Klagen durch z.B. Kunden, Aufsichtsbehörden, etc. kommen, was in weiterer Folge in Reputations- und finanziellen Schäden (Strafen, Kunden gehen zu einer anderen Bank, zusätzliche regulatorische Auflagen, Entzug der aufsichtsrechtlichen Bewilligung von Zweigniederlassungen, etc.) für die Bank münden. Gerade Vorfälle innerhalb der Compliance-Vorschriften sind für ausländische Zweigniederlassungen sehr problematisch, da diese rechtlichen Vergehen der Bank bzw. Zweigniederlassung u.a. im öffentlichen Diskurs diskutiert werden und die mög-

lichen exzessiven Reputationsschäden durch die ausländische Zweigniederlassung nicht verkräftet werden und bis zur Auflassung dieser gehen können. Im Inland können diese Reputationsschäden noch auf einen bestimmten regionalen Bereich oder eine bestimmte Zweigniederlassung gelenkt bzw. konzentriert werden, welche sich nicht zwangsläufig auf das Gesamtgeschäft der Mutterinstitution auswirken. Ergo sind die Auswirkungen, aber auch die Entdeckbarkeit für die Mutterinstitution, solcher realisierten Compliance-Risiken meist für die ausländische Zweigniederlassung unverhältnismässig grösser als für eine inländische Zweigniederlassung.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Hierbei wird empfohlen, die Konzeption von bedeutenden Prozessen (für z.B. neue Produkte, Dienstleistungen, etc.) mit Einbindung mehrerer bzw. aller relevanter Fachbereiche z.B. Compliance, Rechtsabteilung, etc. der Mutterinstitution bzw. Zweigniederlassung und gegebenenfalls externer Unterstützung durch z.B. Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, etc. vorzunehmen. Zusätzlich wird hierbei – im speziellen Fall für rechtliche Anforderungen des ausländischen Marktes - die Bestellung eines lokalen Compliance Beauftragten empfohlen, welcher die lokalen Compliance-tätigkeiten bzw. –vorgaben ausführt bzw. überprüft und als Koordinationsstelle für die zentrale Compliance-Abteilung der Mutterinstitution agiert. Zudem sollte die Interne Revision halbjährliche Prozesskontrollen z.B. bezüglich richtiger bzw. tatsächlicher Ausführung von Prozessvorgaben der Mutterinstitution in der Schweizer Zweigniederlassung mittels Vor-Ort Prüfungen durchführen.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Es wird eine vollumfängliche organisatorische, fachliche und regulatorische Prozessrevision (mindestens einmal jährlich) bzw. eine kontinuierliche stichprobenartig durchgeführte Prozessrevision inklusive anschliessendem Ergebnisreporting an den Zweigniederlassungsleiter und Vorstand, die ORG/IT und Compliance-Abteilung der Mutterinstitution durch die Interne Revision und externe Prüfer (Fachbereiche agieren als Unterstützer für die genannten Prozesskontrolleure) empfohlen.

4.2.4.4.3. Fehlende Prozesse (inklusive Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Lokal spezifische bzw. (neue) zusätzliche regulatorische Anforderungen, Produkte, Dienstleistungen, Kunden, etc. erfordern adaptierte und zusätzliche Prozesse in der Schweizer Zweigniederlassung. Diese können meist aufgrund unterschiedlicher lokaler Gegebenheiten in den geografischen Kernmärkten und dem dafür benötigten Know-how zur fachlichen Prozessdefinition nicht von der Mutterinstitution bzw. für die gesamte Bank gleichermassen vorgegeben werden. Dies führt zu fehlenden Prozessvorgaben seitens der Mutterinstitution bzw. der Zweigniederlassung selbst. Historisch-gewachsene Prozesse bzw. fehlende Prozessvorgaben zu einzelnen meist auch bedeutenden Prozessabfolgen sind die Folge, welche eine hohe Zahl an unterschiedlichster (Prozess-) OpRisiken generieren (z.B. Nichtbeachtung von Compliance-Vorschriften, Ineffizienzen und dadurch verursachte Mehrarbeit bzw. -kosten, Widerstände und Unternehmensaustritte von Mitarbeitern der Zweigniederlassung bei umfassenden Prozessadaptierungen durch die Mutterinstitution, etc.).

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Prozessuale Vorgaben (z.B. wer für Prozessthemen in der Zweigniederlassung zuständig ist, wie neue Prozesse und deren Dokumentation auszusehen haben, etc.) bzw. Musterprozesse sollten von der Mutterinstitution für die gesamte Bank vorgegeben werden. Ebenfalls muss klar definiert werden, wer (jemand von der Schweizer Zweigniederlassung), wen (jemand von der Mutterinstitution bzw. der Zweigniederlassungsleiter) und wann (unter Einhaltung von Meldefristen) über neue notwendige Prozesse zu informieren hat (inklusive wer die Prozessdokumentation bzw. deren laufende Wartung, Kontrolle und Überwachung übernimmt).

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Einführung von laufend durchgeführten Gap-Analysen der Prozessdokumentation der Zweigniederlassung durch die jeweiligen lokalen Prozessverantwortlichen inklusive anschliessendem halbjährlichen Reporting an den Zweigniederlassungsleiter, das zentrale OpRisk Control und den lokalen OpRisk Beauftragten. Zudem sollte die Prozesslandschaft auf fehlende bzw. historisch-gewachsene Prozesse (welche nicht dokumentiert und/oder ineffizient sind) mittels Vor-Ort Prüfung durch die Interne Re-

vision geprüft werden und anschliessend umgehend an den Zweigniederlassungsleiter und das zentrale und lokale OpRisk Control berichtet werden.

4.2.4.4.4. Engpässe

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Engpässe bzw. sogenannte Flaschenhälse können einerseits aufgrund struktureller Ineffizienzen (unzureichende qualitative bzw. quantitative Humanressourcen für bestimmte Prozesse), organisatorischer Problematiken (falsches Delegationsverhalten bzw. Machtkonzentration bestimmter Personen z.B. dem Zweigniederlassungsleiter), (von der Mutterinstitution angeordnete) Kosteneinsparungen, etc. und andererseits aufgrund von temporärem oder permanentem Ausfall von Arbeitskräften in der Zweigniederlassung auftreten. Diese Konstellationen resultieren in Überforderung bzw. Überarbeitung der jeweiligen Personen (dies führt zu Motivationsdefiziten und in weiterer Folge zu einem temporären bzw. permanenten Ausfall der Arbeitskraft) und Prozessverlangsamungen bzw. –stockungen in der Zweigniederlassung und dadurch in weiterer Folge in der Mutterinstitution (z.B. aufgrund verspäteter bzw. fehlender Berichterstattung, Kundenbetreuung, Geschäftsabwicklung, etc. – was wiederum in finanzielle Auswirkungen mündet, da Kunden zu anderen Banken abwandern könnten). Solche Engpässe treten insbesondere bei ausländischen Zweigniederlassungen auf, da – wie bereits beim Austrittsrisiko bzw. Engpassrisiko erwähnt – in diesen Zweigniederlassungen die Anzahl der Mitarbeiter meist gering ist und Funktionsüberschneidungen bei Mitarbeitern üblich sind. Da eine Zweigniederlassung zum grössten Teil wie eine separate wirtschaftliche Einheit zu sehen ist (z.B. eigenes Marketing, Recruiting, Finanzabteilung, etc.), müssen diese Mitarbeiter beinahe alle betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche abbilden. Dies kann bei knapper quantitativer oder qualitativer Personalausstattung zur Herausforderung werden und diese prozessualen Engpässe verursachen. Der Unterschied zum Engpassrisiko des OpRisk Faktors Individuen ist, dass dieses Engpassrisiko rein auf temporärem (quantitativen und qualitativen) Personalausfall beruht und die prozessualen Engpässe auch aufgrund der zuvor erwähnten strukturellen Ineffizienzen, organisatorischen Problematiken, etc. auftreten können.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Hierbei wird eine Zentralisierung bestimmter Aufgaben - welche andere bzw. weitere ausländische Zweigniederlassungen des Unternehmens ebenfalls benötigen und sich daher u.a. aus Effizienzgründen dazu eignen - zur Mutterinstitution (Tätigkeiten und Aufgaben mit lokalem Bezug (bei welchem lokales Know-how erforderlich ist) sollten jedoch in der Zweigniederlassung ausgeführt werden) empfohlen. Zudem sollten Durchlaufzeiten für bestimmte bzw. wichtige Prozesse der Zweigniederlassung festgesetzt werden (durch Determinierung von Key Performance Indicators und Key Risk Indicators für bedeutende Prozesse). Ebenso muss mittels nachhaltiger HR-Planung (durch die zentrale HR Abteilung und den Zweigniederlassungsleiter) eine quantitativ und qualitativ ausreichende Personalausstattung (z.B. Erforderliche Personalausstattung kann durch Stellenanforderungsprofile und Schätzungen zu quantitativen Personalanforderungen zu den einzelnen bzw. wichtigsten Prozessen der Zweigniederlassung determiniert werden) in der Zweigniederlassungen gewährleistet werden.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierbei wird eine Überwachung und ein vierteljährliches Reporting – an den Zweigniederlassungsleiter und die zentrale HR Abteilung - der in der Steuerung determinierten Key Performance und Key Risk Indicators (für ausgewählte Hauptgeschäftsprozesse der Zweigniederlassung) durch den lokalen OpRisk Beauftragten empfohlen.

4.2.4.4.5. Fehlendes, fehlerhaftes bzw. unzutreffendes Prozessmanagement (inklusive Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Durch fehlendes bzw. fehlerhaftes Prozessmanagement erhöht sich die Eintrittswahrscheinlichkeit von Prozessfehlern, was in unbeabsichtigte Prozessabfolgen bzw. Geschäftstätigkeiten einzelner Mitarbeiter münden kann. Gerade in ausländischen Zweigniederlassungen, in welchen lokal spezifische und von der Mutterinstitution nicht definierte bzw. benötigte Prozessabfolgen durchgeführt werden, ist ein adäquates Prozessmanagement essentiell (u.a. im Hinblick auf ein ausreichendes Wissensmanagement im Zusammenhang mit dem u.a. in Sektion 4.2.4.3.2. postulierten Kleingruppenrisiko in der Zweigniederlassung). Prozesse müssen u.a. klar dokumen-

tiert sein, um missverständliche Interpretationen und einen erweiterten Handlungsspielraum für die Bankmitarbeiter auszuschliessen. Diese Prozessdokumentation muss dabei für alle relevanten Mitarbeiter jederzeit zugänglich sein, betroffene Mitarbeiter müssen darüber laufend unterrichtet (z.B. über mögliche Änderungen, etc.) und geschult werden. Zudem müssen diese Prozesse laufenden Wartungen, Kontrollen und Überwachungen von z.B. Fachbereichen, deren Vorgesetzten, Interner Revision, etc. unterzogen werden. Hierbei ergeben sich klare Überschneidungen mit den zuvor festgeschriebenen OpRisiken des OpRisk Faktors Prozesse: "Fehlende Prozesse" und "Fehlerhafte bzw. unzutreffende Prozesse" inkl. deren Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Hierbei sollten die Fachbereiche der Zweigniederlassung für eine laufende und ausreichende Dokumentation, Wartung, Kontrolle und Überwachung derer Prozesse, im Sinne eines adäquaten Prozessmanagements, verantwortlich gemacht werden (die Fachbereiche müssen u.a. eine umfassende Prozessdokumentation dieser Prozesse garantieren). Bankinterne Vorgaben für ein adäquates Prozessmanagement müssen dabei von der zentralen ORG/IT Abteilung definiert werden, welche die Fachbereiche in deren Prozessmanagement Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten (organisatorisch) unterstützt. Zudem sollte die Interne Revision die Prozesse der Zweigniederlassung im Zuge von Vor-Ort Prüfungen aus bankinternen (z.B. Unternehmensrichtlinien und Arbeitsanweisungen, etc.), bankexternen (z.B. regulatorische Vorschriften, Richtlinien etc.) und Effizienzgesichtspunkten evaluieren, kontrollieren und deren korrekte Ausführung überwachen.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Es sollten hierbei halbjährliche Vor-Ort Prüfungen und ein anschliessendes Reporting der Internen Revision an den Zweigniederlassungsleiter, die zentrale ORG/IT Abteilung und den Vorstand der Mutterinstitution bezüglich Prozessmanagement (z.B. fehlende Prozessdokumentation und –kontrollen, etc.) in den Fachabteilungen der Zweigniederlassung durchgeführt werden.

4.2.4.5. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Systeme

4.2.4.5.1. Outsourcing-Risiken

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Die Auslagerung bestimmter IT-Systeme bzw. Dienstleistungen ist meist aus kosten-effizienter Sichtweise ratsam, verursacht aber auch eine gewisse Abhängigkeit vom z.B. IT-Provider (diese Abhängigkeit ist bei jeder Art von Outsourcing, z.B. auch bei Rechtsbeistand, Facility Management, etc. gegeben). Innovationsschwäche, zeitliche Inflexibilität (wenn z.B. spezifisch für Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken zugeschnittene IT-Anforderungen (für z.B. österreichische Meldeanforderungen, Kundendaten, etc.) kurzfristig benötigt werden – meist müssen u.a. Software Releasezyklen eingehalten werden, etc.), Know-how Lücken bzgl. dem IT-System seitens der Zweigniederlassung bzw. deren Mitarbeiter und mangelnder Datenschutz bzw. –verfügbarkeit sind dabei brisante OpRisiken.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Vor einer Auslagerung von IT-Systemen bzw. bankinternen Dienstleistungen sollte ein detaillierter Outsourcing-Risk Assessment Prozess durchgeführt werden (d.h. Outsourcing-Risiken müssen identifiziert/analysiert und beurteilt werden und anschliessend dementsprechend gesteuert und laufend reportet/überwacht werden); dabei müssen alle betroffenen Fachabteilungen der Zweigniederlassung und Mutterinstitution einbezogen werden. Zudem müssen die Outsourcing-Leistungen und deren OpRisiken jährlich in einem laufenden Outsourcing-Risk Assessment Prozess evaluiert bzw. validiert werden; dabei sollte festgestellt werden, wie sich diese OpRisiken verändern bzw. ob die Risiken des Outsourcings für die Zweigniederlassung (noch) tragbar sind.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierbei wird ein periodisiertes und ad-hoc Reporting bezüglich der Risikosituation der Outsourcing-Risiken laut jährlicher Evaluierung bzw. Validierung der Outsourcing-Leistung und deren OpRisiken an den Zweigniederlassungsleiter, die zentrale ORG/IT und den Vorstand der Mutterinstitution durch den jeweiligen Fachbereich (der die Outsourcing-Leistung beansprucht) empfohlen.

4.2.4.5.2. IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Datenmissbräuche bzw. –diebstähle kamen in der jüngeren Zeit besonders in der Schweizerischen Eidgenossenschaft vor. Grund dafür könnte die Vermutung der Risiken sein, dass sich in der Schweizerischen Eidgenossenschaft ein Grossteil der Steuerflüchtlinge deren Länder befindet, was wiederum Daten-CDs Schweizer Banken besonders attraktiv und lukrativ für Finanzaufsichtsbehörden aber auch Kriminelle macht. Analog zu den Compliance-Risiken, ist Datenverlust bzw. -diebstahl für ausländische Zweigniederlassungen sehr problematisch, da diese Sicherheitslücken bzw. die (technische) Möglichkeit des internen Betrugs durch Bankmitarbeiter u.a. im öffentlichen Diskurs diskutiert werden und die möglichen exzessiven Reputationsschäden durch die ausländische Zweigniederlassung nicht verkraftet werden und bis zur Auflassung dieser gehen können. Im Inland können diese Reputationsschäden noch auf einen bestimmten regionalen Bereich oder eine bestimmte Zweigniederlassung gelenkt bzw. konzentriert werden, welche sich nicht zwangsläufig auf das Gesamtgeschäft der Mutterinstitution auswirken. Ein zusätzliches OpRisiko im cross-border Kontext ergibt sich dadurch, dass bankinterne Daten an die Mutterinstitution zur konsolidierten Verarbeitung weitergegeben werden (müssen). Hierbei ergeben sich einerseits Rechtsrisiken im Zusammenhang mit nationalen und internationalen Datenschutzrechtvorschriften; andererseits möchten viele z.B. Schweizer Bankkunden nicht, dass ihre persönlichen Bankdaten Ausserlandes gebracht werden, was in weiterer Folge ein Wettbewerbsproblem für u.a. Schweizer Zweigniederlassungen österreichischer Banken darstellt.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Es wird die Installation organisatorischer IT-Sicherheitsmassnahmen (z.B. Richtlinien für den Umgang mit vertraulichen Daten, etc.) und technischer IT-Sicherheitsmassnahmen zum Schutz von vertraulichen Kundendaten empfohlen (z.B. Limitierung von Hard- bzw. Softwareverwendung: Es werden keine externen Datenträger bei bankinternen PCs erlaubt; es können keine Anhänge bei Mobiltelefonen geöffnet bzw. an bankexterne Personen weiter versendet werden; es dürfen keine Notebooks ausserhalb des Büros mit genommen werden, d.h. es werden eigene - speziell dafür vorgesehene - Notebooks mit eingeschränktem (Daten-) Zugriff für Dienstreisen, Home-Office, etc. von der Bank zur Verfügung gestellt). Zudem wird die Installation

von restriktiven Datenzugriffsbeschränkungen für einzelne Mitarbeiter (z.B. es soll eine minimale bzw. für die Arbeit ausreichende Zugriffsberechtigung für jeden Mitarbeiter geben) und automatisierte IT-Protokolle bezüglich dem Datenverkehr (z.B. Abfragen, Ändern, Löschen, Speichern, etc.) für/von vertrauliche(n) Kundendaten empfohlen, welche mit Key Risk Indicators (z.B. Anzahl von unerlaubten Datenzugriffen von Mitarbeitern, welche aufgrund technischer Mängel möglich waren, etc.) hinterlegt werden.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierzu wird eine permanente bzw. stichprobenartige IT-Überwachung (z.B. bei Kundendaten: Wer greift zu, wo er nicht zugreifen sollte; von wo und wann) und eine Auswertung von den zuvor empfohlenen automatisierten IT-Protokollen und Key Risk Indicators mit anschliessendem vierteljährlichen oder anlassbezogenen ad-hoc Reporting an den Zweigniederlassungsleiter, das zentrale OpRisk Control und den lokalen OpRisk Beauftragten durch den lokalen IT Verantwortlichen empfohlen.

4.2.4.6. Cross-border OpRisiken des OpRisk Faktors Extern

4.2.4.6.1. Rechtsdurchsetzbarkeit und rechtliche Ordnungsnormenveränderung mit Geschäftstätigkeitsbezug

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Zweigniederlassungen in der Schweizerischen Eidgenossenschaft geniessen im Vergleich zu Zweigniederlassungen im EU-Raum eine besondere Rolle, da sich diese in einem separaten politischen und rechtlichen Rahmen in der geografischen Bankenlandkarte befinden. Diese Konstellation birgt – wie in der Problemstellung diese Arbeit dargelegt – eine Vielzahl von u.a. politischen Risiken und Rechtsrisiken in sich. Gesetzesänderungen seitens der Eidgenossenschaft können Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von u.a. österreichischen Banken in der Schweiz haben. Diese Auswirkungen können sehr bedeutende, d.h. geschäftseinschränkende (z.B. Banken dürfen gewisse Dienstleistungen nicht mehr anbieten, Banken müssen Kunden mit unterschiedlichen Nationalitäten bzw. mit ihr/ihm verbundener Rechtsordnung unterschiedlich betreuen bzw. beraten, etc.) bis hin zu geschäftsverhindernde Ausmasse (z.B. Bank kann aufsichtsrechtliche Anforderungen nicht mehr erfüllen und verliert dadurch die aufsichtsrechtliche Bewilligung für eine Geschäftstätigkeit in der Schweizerischen Eidgenossenschaft, etc.) annehmen. Speziell bei diesen cross-

border OpRisiken ist die beinahe Unbeeinflussbarkeit der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken gegeben, was ihr Risikopotential bedeutend erhöht.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Hierbei wird die Bestellung eines lokalen Compliance Beauftragten – wie in Sektion 4.2.4.4.2. niedergeschrieben –, welcher in Zusammenarbeit mit der Mutterinstitution und öffentlichen Interessensvertretungen für Banken (z.B. Wirtschaftskammer Österreich, Schweizerische Bankiervereinigung, etc.) laufend für die Zweigniederlassung relevante regulatorische Entwicklungen beobachtet und deren Auswirkungen bzw. erforderliche bankinterne prozessuale und IT-seitige Implementierungen bewertet bzw. eruiert, empfohlen. Dabei sollte u.a. ein besonderer Fokus auf cross-border Compliance-Risiken (z.B. im Zusammenhang mit dem Kunden (Wohnsitz bzw. Nationalität) und der anwendbaren Rechtsordnung für das jeweilige Dienstleistungsgeschäft; siehe hierzu den dazugehörigen Exkurs in Sektion 3.3.2.2.6.) gelegt werden. Ein (cross-border) Compliance-Evaluierungsprozess sollte folgende Prozessschritte beinhalten: (1) Laufendes Regulierungs-Radar (Mitarbeiter informieren sich über aktuelle und neue – auf die Zweigniederlassung zutreffende - Regulierungen); (2) Verteilung von Informationen über neue bzw. veränderte Regulierungen innerhalb der Zweigniederlassung (alle betroffenen Abteilungen der Zweigniederlassung und Mutterinstitution werden benachrichtigt); (3) Erste fachliche Analyse: Daraus werden Schätzungen zu z.B. der benötigten Implementierungszeit innerhalb der Bank (neue IT-Systeme, Prozesse, etc.) und wieviele Kunden (inklusive monetärer Volumina) die besagte Regulierung betrifft, abgeleitet; dabei müssen Anforderungen auf Prozesse und Systeme heruntergebrochen werden (Risiko: Meist ist die finale Regulierung noch nicht vorhanden, d.h. mögliche Sunken Costs können entstehen). Nach durchgeführter Erstanalyse ergehen diese Informationen an den Zweigniederlassungsleiter und an den zentralen Vorstand; (4) Zentrales Risk Komitee erteilt Projektauftrag an formiertes Projektteam (ggf. Externe Mitarbeiter beraten fachlich bzw. unterstützen in der Umsetzungsphase); (5) Fachliche Anforderung wird niedergeschrieben und ggf. zur Umsetzung an IT-Abteilung bzw. IT-Provider (inklusive anschließender Systemtests) weiter gegeben (Cross Checks mit Legal, Compliance, Risikomanagement, IT-Operations); (6) Szenarienanalysen werden mit der Markt-Seite besprochen; anschließende Informationsweitergabe bzgl. Ergebnisse an die betroffenen Abteilungen der Zweigniederlassung und der Mutterinstitution bzw. den Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand; (7) Anpassung des aufsichtsrechtlichen Repor-

tings an hiesige und ggf. ausländische Aufsichtsbehörden; und (8) Finale Implementierung bzw. Rollout der Anforderungen prozess-, vertriebs-, markt- und IT-seitig. Im Zusammenhang mit Rechts- bzw. Compliance-Risiken ist die Installation eines adäquaten Reputationsrisikomanagements für die Schweizer Zweigniederlassung essentiell, da diese Faktoren unmittelbar interagieren bzw. in einer Wechselbeziehung stehen (siehe hierzu den Exkurs zu Reputationsrisiken in Sektion 3.3.2.2.6.); die Rolle des Reputationsrisikomanagers kann dabei mit der Rolle des lokalen Compliance Beauftragten kombiniert werden. Zusätzlich sollten laufend Überlegungen zu Produktinnovationen bzw. zu alternativen Geschäftsfeldern, Geschäftsmodellen, etc. für die Schweizer Zweigniederlassung (z.B. Betreuung von Schweizer Kunden durch eine andere ausländische bzw. inländische Zweigniederlassung) durchgeführt werden; diese dienen als Notfallplanung für mögliche gesetzliche Änderungen mit grossem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Schweizer Zweigniederlassung.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierbei wird ein vierteljährliches Reporting und Überwachung von gesetzlichen Entwicklungen inklusive einer Auswirkungsanalyse auf die Geschäftstätigkeit der Zweigniederlassung an den Zweigniederlassungsleiter, an die zentrale Compliance-Abteilung und den zentralen Vorstand der Mutterinstitution durch den lokalen Compliance Beauftragten empfohlen.

4.2.4.6.2. Fälschung / Täuschung

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Gerade Täuschungen bei der Geldmittelherkunft sind ein bedeutendes Thema bzw. cross-border OpRisiko einer mittels Zweigniederlassung in der Schweiz tätigen österreichischen Bank. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und bankbetrieblichen Auswirkungen eines solchen realisierten Geldwäschdelikts sind im Falle einer Schweizer Zweigniederlassung (gegenüber einer österreichischen bzw. inländischen Zweigniederlassung) erhöht. Einerseits bedingt durch die grosse Anziehungskraft und dem damit verbundenen hohen Geldfluss (in die und aus der Eidgenossenschaft) des Schweizer Finanzplatzes und andererseits begründet auf der Tatsache, dass bedeutende Compliance-Vorfälle in einer ausländischen Zweigniederlassung zu relativ grossen Reputationsschäden (im Vergleich zu einer Zweigniederlassung im Heimatmarkt) bis hin zur Auflassung der Zweigniederlassung führen könnten (ähnliche Er-

läuterungen zu dieser Kompensationsfähigkeit der Mutterinstitution wurden bereits im Zusammenhang mit Prozessrisiken bzw. Compliance-Risiken in Sektion 4.2.4.4.2. angeführt). Gerade in Krisenzeiten ist der stabile und neutrale Finanzmarkt der Schweiz mit seinem umfassenden Bankgeheimnis Anziehungspunkt und "Zufluchtsort" grosser Geldmengen internationaler Kunden, welche mit Geldwäschedelikten (z.B. mit Geldmitteln aus krimineller Herkunft) einhergehen können.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Eine vor Geschäftsabschluss und laufende Sichtung von "Schwarze Listen (Personen/Unternehmen/Länder)" - Datenbanken mit anschliessendem Abgleich des Kundenstamms der Zweigniederlassung sind hierbei essentiell. Zudem sind klar formulierte, detaillierte und durch die IT unterstützte organisatorische und fachliche Vorgaben (basierend auf regulatorischen Vorgaben und in Form von z.B. Unternehmensrichtlinien, IT-seitiger Check der erlaubten Nationalitäten von Neukunden, etc.) zur Geldwäschethematik und der bankinterne Umgang von der Mutterinstitution zu definieren; dabei müssen u.a. Front-Office Mitarbeiter der Zweigniederlassung mindestens einmal jährlich über aktuelle Vorgaben bzw. Entwicklungen in der internationalen Geldwäscheproblematik geschult werden. Zusätzlich wird die Bestellung eines lokalen Geldwäschebeauftragten (kann mit der Rolle des lokalen Compliance Beauftragten bzw. Reputationsrisikomanagers kombiniert werden) empfohlen, welcher die lokalen Geldwäschetätigkeiten bzw. -vorgaben (interne bzw. externe Vorgaben) ausführt bzw. überprüft und als Koordinationsstelle für die zentrale Geldwäscheabteilung der Mutterinstitution agiert.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Es wird ein vierteljährliches und anlassbezogenes Reporting bzw. Überprüfung dieser – in den Steuerungsalternativen genannten - externen Datenbanken auf den bestehenden und potentiellen Kundenstamm an den Zweigniederlassungsleiter und die zentrale Geldwäscheabteilung der Mutterinstitution durch den lokalen Geldwäschebeauftragten der Schweizer Zweigniederlassung empfohlen.

4.2.4.6.3. Kultur

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Kulturelle Risiken bestehen bei einer cross-border Tätigkeit mittels Zweigniederlassung in der Schweiz in zweierlei Bereichen. Einerseits bestehen diese im *bankex-*

ternen Umfeld: Die subjektive Wahrnehmung bankexterner Personen gegenüber einer österreichischen Bank in der Schweiz kann einerseits zu (1) Wettbewerbsnachteilen (z.B. in Bezug auf Mitarbeiter: Es ist sehr schwierig lokale Bankangestellte zu rekrutieren, welche neben den Fachkenntnissen und dem lokalen Markt Know-how das entscheidende Commitment zur österreichischen Mutterinstitution mitbringen, d.h. sich als österreichische(r) Bank bzw. Banker sehen; z.B. in Bezug auf Kunden: (a) Ein grosser Teil der Schweizer Bankkunden bzw. Schweizer bevorzugen es ihre Bankgeschäfte bei einem Schweizer Bankinstitut zu erledigen, damit u.a. ihre sensiblen Kundendaten nicht ins Ausland bzw. nach Österreich wandern. (b) Adverse Kundenselektion: Bankkunden, welche bei keiner anderen (Schweizer) Bank ihre gewünschte Dienstleistung bekommen, gehen zu einer österreichischen Bank bzw. deren Zweigniederlassung in der Schweiz. Solche Kunden besitzen meist eine schlechtere bzw. schlechte Bonität.) und andererseits zu (2) kulturellen Herausforderungen (z.B. Adäquater Umgang der Mitarbeiter mit Schweizer Kunden, d.h. Mitarbeiter müssen wissen, wie sie mit einem Schweizer Kunden umgehen müssen bzw. wie dieser betreut werden möchte (z.B. wieviel bzw. welche Art von Diskretion ist notwendig, etc.) führen. Andererseits bestehen diese auch im *bankinternen Umfeld:* Schweizer und österreichische Mitarbeiter können unterschiedliche und kulturbedingte Ansichten, Auffassungen, Vorgehensweisen in der tagtäglichen Bankenpraxis haben.⁴⁴⁵ Hierbei wird der Österreicher als vorbehaltloser und diplomatischer Mensch (im Vergleich zum Schweizer) im Bankenleben eingestuft; zudem besitzt er eine erhöhte Toleranz- bzw. Kompromissbereitschaft im alltäglichen Bankenalltag als der Schweizer Bankangestellte. Diese Unterschiede können im täglichen Miteinander zu kulturellen Herausforderungen bzw. Konflikten heranwachsen und urgente Prozessabfolgen bzw. Entscheidungen beeinträchtigen und/oder verzögern. Bei andauernden Konflikten kann dies auf die Stimmungslage in der Zweigniederlassung bzw. auf deren Unternehmenskultur (negativen) Einfluss nehmen. Wie diese Ausführungen zeigen, ist der kulturelle Aspekt nicht nur auf die kulturellen Herausforderungen im zwischenmenschlichen Miteinander zu beschränken; es sollte dabei nicht auf die nachgelagerten geschäftlichen bzw. finanziellen (Aus-) Wirkungen dieser kulturellen Risiken vergessen werden.

⁴⁴⁵ Beispiele hierzu werden u.a. im Exkurs "Mutterinstitutions- und Zweigniederlassungskonstellation und daraus resultierende Problematiken" der Sektion 3.3.2.2.6. genannt.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Für bankexternes Umfeld: (1) Hierzu sollten umfassende SWOT-Analysen für die Schweizer Zweigniederlassung (in Zusammenarbeit der Zweigniederlassung und der Mutterinstitution) durchgeführt werden, um geeignete Massnahmen gegen die Wettbewerbsnachteile gegenüber Mitarbeitern und Kunden zu definieren. Mögliche Massnahmen sind z.B. für Mitarbeiter: Job Rotation Programme: Schweizer Mitarbeiter werden für eine bestimmte Zeit (z.B. vier Wochen) zur österreichischen Mutterinstitution überstellt, um dort die Unternehmenskultur und das Commitment zur Mutterinstitution zu vermitteln bzw. zu stärken; für Kunden: Klar definierte Richtlinien, welche Qualitätsmerkmale ein guter Kunden erfüllen muss (werden meist in Ratingsystemen abgebildet); von diesen Vorgaben darf nicht abgewichen werden. (2) Hierbei sollten einerseits Kulturworkshops von professionellen Kulturcoaches mit den Mitarbeitern der Zweigniederlassung durchgeführt werden. Andererseits sollte die Zweigniederlassung spezifische Kundenwünsche von (Schweizer) Bankkunden u.a. über (a) Erfahrungswerte von (Schweizer) Bankmitarbeitern in anderen Schweizer Banken; (b) Externe Berater; und (c) Kundenbefragungen zu Wünschen, Erwartungen, Kundenzufriedenheit, etc. in Erfahrung bringen. *Für bankinternes Umfeld:* Hierbei wird die Durchführung von Integrations- und Team-Building Workshops mit gezielten Massnahmen für kulturelle Integration empfohlen. Zudem sollten Mitarbeiterbefragungen (z.B. über Arbeits- und Teamklima in der Zweigniederlassung) in z.B. Mitarbeitergesprächen mit der Führungskraft durchgeführt und hieraus abgeleitete und erforderliche Massnahmen von der Führungskraft (mit Unterstützung von HR) in die Wege geleitet werden.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierzu wird die Erstellung von halbjährlichen Reports durch HR über die einerseits aktuellen Auswertungen zu den zuvor empfohlenen SWOT-Analysen (inklusive daraus resultierender bzw. erforderlicher Massnahmen) und durchgeführten Kulturtrainings (inklusive z.B. Auswertungen, wieviele Mitarbeiter wie oft an solchen Trainings teilgenommen haben) und andererseits über den aktuellen Stimmungsparameter bzw. die aktuelle Fluktuation in der Zweigniederlassung an den Zweigniederlassungsleiter und den zentralen Vorstand empfohlen; zudem sollte eine Überwachung dieser Werte mittels definierter Key Risk Indicators durch HR und den lokalen OpRisk Beauftragten durchgeführt werden.

4.2.4.6.4. Inflation und Fremdwährung⁴⁴⁶

Charakteristika des cross-border OpRisikos

Aktiv- und Passivgeschäfte der Schweizer Zweigniederlassung sind meist im Schweizer Franken dotiert. Dieses verhältnismässig grosse Schweizer Franken Exposure (im Vergleich zu gleich grossen – nicht in der Schweiz tätigen – österreichischen Regionalbanken) österreichischer Bank in der Schweiz kann einerseits zu einer vorteiligen, aber auch zu einer bedeutenden nachteiligen Geschäftsentwicklung der Zweigniederlassung bzw. der Mutterinstitution führen. Gerade in Zeiten von Finanz- und Wirtschaftskrisen beeinflussen politische Akteure mit Fiskal- und Geldpolitik die Wechselkursentwicklungen der jeweiligen Landeswährung und nehmen damit direkten positiven bzw. negativen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung bzw. –tätigkeit der ausländischen bzw. Schweizer Zweigniederlassung. Besonderheiten dieses cross-border OpRisikos sind einerseits die schier unmögliche Beeinflussbarkeit dieser makroökonomischen Variable seitens der Bank bzw. Zweigniederlassung und andererseits die Unausweichbarkeit gegenüber dem Schweizer Franken, da grösstenteils hierauf das Geschäftsmodell der Zielgruppenbanken beruht.

OpRisk Steuerungsempfehlungen

Es wird der Einsatz von Fremdwährungsderivaten zur Absicherung von Fremdwährungsgeschäften bzw. –verlusten empfohlen. Zudem wird zu einer nachhaltigen geschäftspolitischen und -strategischen Steuerung der Geschäftstätigkeit bzw. des Geschäftsmodells in der Schweiz in Abstimmung zwischen der Zweigniederlassung (z.B. Zweigniederlassungsleiter) und der Mutterinstitution (z.B. zentraler Vorstand) geraten; dabei sollten alternative Geschäftsstrategien (z.B. Produktinnovation bzw. -diversifikation, etc.) bei nachteiligen Währungsentwicklungen ausgearbeitet und – als Notfallplanung – vorbereitet werden.

OpRisk Reporting- und Überwachungsempfehlungen

Hierbei wird ein makroökonomisches Umfeldscreening der Auslandsmärkte (durch z.B. bankinterne und/oder -externe Mitarbeiter (z.B. bankinterne volkswirtschaftliche Abteilungen, bankexterne Wirtschaftsinstitute, etc.)), sowie durch laufende Thematik-

⁴⁴⁶ Es ist hierbei zu bemerken, dass es sich bei diesem cross-border OpRisiko nur um das cross-border OpRisiko der Fremdwährung handelt; da die empirische Studie diese beiden makroökonomischen OpRisiken des OpRisk Faktors Extern als eine Risikokategorie definiert, wird der Terminus dieser Risikokategorie aus Konsistenzgründen beibehalten.

sierung von makroökonomischen Entwicklungen in den Auslandsmärkten der Bank in den AR-Sitzungen, etc.) mit anschließender vierteljährlicher bzw. ad-hoc Berichterstattung an den Zweigniederlassungsleiter und zentralen Vorstand empfohlen.

4.2.5. Abschliessende Bemerkungen zu den Best Practice Empfehlungen für das operationelle Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz

Die vorliegende Dissertation versteht sich als ein Versuch, Best Practice Empfehlungen für das operationelle Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz aufzustellen. Dabei soll einerseits ein Beitrag zum adäquaten OpRisk Management bedeutender cross-border OpRisiken und zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements für die besagten Zweigniederlassungen geleistet werden. Andererseits soll mit dieser Arbeit die brisante Rolle und Bedeutung von OpRisiken - besonders bei cross-border Geschäftstätigkeit – in der Bankenbranche festgeschrieben und verstärkt werden. Die Best Practice Empfehlungen sollen als Ausgangspunkt für eine bankinterne Ausgestaltung des (cross-border) OpRisk Managements dienen; diese müssen an die spezielle Konstellation einer Bank (z.B. Geschäftsmodell, Produkt- und Dienstleistungspalette, Unternehmensorganisationsstruktur, etc.) angepasst und dementsprechend weiterführend ausgearbeitet werden. Die cross-border OpRisiken bzw. OpRisikobereiche, die Empfehlungen zu diesen Risiken und zur ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements wurden u.a. aus diesem Grund – da diese Konstellationen bankenindividuell und unterschiedlich sind - auf einer bankenunabhängigen bzw. abstrakten Ebene gehalten, um eine fortführende Ausarbeitung in der Bankenpraxis und Grundlage für fortführende Forschungsprojekte in der Wissenschaft zu ermöglichen. Abschliessend wird festgehalten, dass diese Empfehlungen zum einen die aktuelle Best Practice in Banken darstellt (d.h. es besteht hierbei kein Anspruch auf allumfängliche Richtigkeit bzw. den Optimalzustand) und zum anderen nur wirksam und effizient sind, wenn diese nicht nur bankintern vorgeschrieben, sondern vielmehr von den Banken und deren (führenden) Mitarbeitern als etabliert angesehen und gelebt werden.

Literaturverzeichnis

Abdullah, Haslinda / Valentine, Benedict (2009), Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, in: Middle Eastern Finance and Economics, Vol. 4, S. 88–96.

AK – Arbeitskreis “Sicherheitsvorkehrungen in Kreditinstituten“ des Deutschen Institutes für Interne Revision e.V. (2005), Sicherheit in Kreditinstituten: Handbuch der Arbeits- und Betriebssicherheit, Band 32, 2., neu bearbeitete Auflage, Berlin.

Altmann, Steffen / Falk, Armin / Marklein, Felix (2009), Eingeschränkt rationales Verhalten: Evidenz und wirtschaftspolitische Implikationen, IZA Standpunkte Nr. 12, Bonn.

Auer, Kurt V. (2006), Jahresabschluss: Erstellen – verstehen – analysieren HGB - IFRS, Kufstein.

Auer, Michael (2008), Operationelles Risikomanagement bei Finanzinstituten: Risiken identifizieren, analysieren und steuern, Weinheim.

Auer, Michael / Ruth, Christoph / Von Pföstl, Georg (2010), Basel III: Effiziente Lösungen für Risiko-, Kapital-, und Liquiditätsmanagement im Rahmen der neuen regulatorischen Anforderungen (Accenture Management Consulting Schaubild), Frankfurt.

Bank für Tirol und Vorarlberg AG (2011), Bank für Tirol und Vorarlberg AG Jahresfinanzbericht 2011, Innsbruck.

Bartetzky, Peter (2007), Liquiditätsrisikomanagement – Status Quo, in: Bartetzky, Peter / Gruber, Walter / Wehn, Carsten S. (Hrsg.), Handbuch Liquiditätsrisiko: Identifizieren, Messen und Steuerung, S. 1-27, Stuttgart.

Baumgartner, R. J. / Biedermann, H. / Klügl, F. / Schneeberger, T. / Strohmeier, G. / Zielowski, C. (2006), Generic Management: Unternehmensführung in einem komplexen und dynamischen Umfeld, Wiesbaden.

BAWAG PSK AG (2009), BAWAG PSK AG Konzerngeschäftsbericht 2009, Wien.

Becker, Hans Paul (2009), Investition und Finanzierung: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 3. Auflage, Wiesbaden.

Becker, Hans Paul / Peppmeier, Arno (2008), Bankbetriebslehre, 7. aktualisierte Auflage, Ludwigshafen (Rhein).

Becker, Peter (2006), Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 – Zertifizierung und andere Managementsysteme, 5. Auflage, Renningen.

Behr, Patrick / Fischer, Jörg (2005), Basel II und Controlling: Ein praxisorientiertes Konzept zur Basel II-konformen Unternehmenssteuerung, Wiesbaden.

Bergemann, Niels / Sourisseaux, Andreas L. J. (2003), Internationale Personalauswahl, in: Bergemann, Niels / Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.), Interkulturelles Management, 3. Auflage, S. 181-236, Berlin Heidelberg.

Bernecker, Michael / Eckrich, Klaus (2003), Handbuch Projektmanagement, 7. aktualisierte Auflage, München.

Berwanger, Jörg / Kullmann, Stefan (2008), Interne Revision: Wesen, Aufgaben und rechtliche Verankerung, Wiesbaden.

Bhattacharya, Sudipto / Thakor, Anjan V. (1993), Contemporary Banking Theory, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 3, S. 2-50.

Bischofberger, Roland (2006), Die Erfolgsfaktoren für Audit Committees von multinationalen, börsenkotierten Unternehmen mit Sitz in der Schweiz, St. Gallen (HSG), Univ., Diss., 2006.

BIZ – Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (2003), Management operationeller Risiken – Praxisempfehlungen für Banken und Bankenaufsicht, Basel.

BIZ – Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (2004), Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen - Überarbeitete Rahmenvereinbarung, Basel.

Boehme, Torsten / Straube, Gunnar (2008), Konzeption, Projektbegleitung und Self Assessment eines innovativen Frühwarnverfahrens im Kreditgeschäft – RiskMiner, in: Becker, Alex (Hrsg.), Risikofrüherkennung im Kreditgeschäft: Verfahren und Prüfungen in der Kreditrisikosteuerung, S. 55-161, Heidelberg.

Braasch, Tim (2010), Erfolgsfaktoren einer Auslagerung von Infrastrukturservices, in: Zerres, Michael P. / Reich, Michael (Hrsg.), Handbuch Versicherungsmarketing, S. 339-352, Berlin Heidelberg.

Brand, Constanze / Schauer, Christian (2007), IT-Risikomanagement durch Risikotransfer, in: Gründer, Torsten / Schrey, Joachim (Hrsg.), Managementhandbuch IT-Sicherheit: Risiken, Basel II, Recht, S. 309-336, Berlin.

Brandl, Peter Klaus (2010), Crash Kommunikation: Warum Piloten versagen und Manager Fehler machen, Offenbach.

Bröder, Thorsten M. (2006), Risiko-Management im internationalen Bankgeschäft: eine holistische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Steuerung und Kontrolle, Bern.

Brösel, Gerrit / Rothe, Claudia (2003), Zum Management operationeller Risiken im Bankbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 55 (2003), 3, S. 376-396.

Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (2010), Prävention und Bekämpfung von betrügerischen Handlungen / Wirtschaftskriminalität: Leitfaden zur praxisorientierten Einführung in die Gefährdungsanalyse und Massnahmen, Berlin.

Burger, Anton / Buchhart, Anton (2002), Risiko-Controlling, München.

Büschgen, Hans E. (2006), Das kleine Bank-Lexikon, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage 2006, Düsseldorf.

Büschgen, Hans E. / Börner, Christoph J. (2003), Bankbetriebslehre, 4. Auflage, Stuttgart.

Chandra, Ramdas / Newburry, William (1997), A cognitive map of the international business field, in: International Business Review, Vol. 6, Nr. 4, S. 387-410.

Credit Suisse AG (2009), Credit Suisse AG Geschäftsbericht 2009, Zürich.

Czaja, Lothar (2009), Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie, Wiesbaden; zugl. Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., 2008.

D'Arcy, Stephen P. (2001), Enterprise Risk Management, in: Journal of Risk Management of Korea, Vol. 12, Nr. 1, S. 207-228.

Daum, Andreas (2011), Projektcontrolling im ganzheitlichen Managementansatz, in: Eggers, Bernd / Ahlers, Friedel / Eichenberg, Timm (Hrsg.), Integrierte Unternehmensführung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Claus Steinle, S. 51-66, Wiesbaden.

Deloitte (2006), Enterprise Risk Management mit Fokus operationelle Risiken: Unternehmensweites und performancebezogenes Risikomanagement, Zürich.

Deloitte / HSG – Universität St. Gallen (2007), Management operationeller Risiken in der Assekuranz: Aktueller Stand, Trends und Benchmarks im Umgang mit operationellen Risiken, Zürich/St. Gallen.

Diamond, Douglas W. / Dybvig, Philip H. (1986), Banking Theory, Deposit Insurance, and Bank Regulation, in: Journal of Business, Vol. 59, S. 55-68.

Dionne, Georges / Ouederni, Karima (2010), Corporate Risk Management and Dividend Signaling Theory, CIRPÉE, Working Paper 10-08.

Eberlein, Mario (2008), Culture as a critical success factor for successful global project management in multi-national IT service projects, in: Journal of Information Technology Management, Vol. XIX, Nr. 3, S. 27-42.

EBK – Eidgenössische Bankenkommission (2006), Rundschreiben der Eidg. Bankenkommission: Eigenmittelanforderungen für Operationelle Risiken (Operationelle Risiken) vom 29. September 2006, Bern.

Eggen, Mirjam / Schaefer, Rupert (2013), Regulierung grenzüberschreitender Tätigkeiten im Finanzmarktrecht, in: Daeniker, Daniel / Dubs, Dieter / Tschäni, Rudolf / Vogt, Hans-Ueli / Watter, Rolf / Zufferey, Jean-Baptiste (Hrsg.), GesKR - Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht, S. 368-385, Zürich.

Eisele, Burkhard (2004), Value-at-Risk-basiertes Risikomanagement in Banken: Portfeuilleentscheidung, Risikokapitalallokation und Risikolimitierung unter Berücksichtigung des Bankenaufsichtsrechts, Wiesbaden; zugl. Frankfurt am Main, Univ., Diss., 2004.

Ellis, Avy / Kaufenstein, Michael (2004), Dienstleistungsmanagement: Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management, Heidelberg.

Elsharawy, Hatem (2006), Developing Controlling and Performance Evaluation of Multinational Companies Operating in Egypt, Georg-August-Universität Göttingen, Univ., Diss., 2006.

Ender, Tiffany / von der Crone, Hans Caspar (2010), Die Risiken des grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehrs aus dem Blickwinkel des schweizerischen Aufsichtsrechts, in: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht, Vol. 82 Nr. 6, S. 506-517.

Engels, Oliver / Schröder, Alexander (2009), Compliance Management, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.), Anforderung an die Interne Revision: Grundsätze, Methoden, Perspektiven, S. 315-337, Berlin.

Erdmann, Jörg (2000), Integriertes Prozessmanagement: Ein multidimensionaler Ansatz für das Management von Prozessen im Unternehmen, Norderstedt.

Ernst & Young (2002), Verwaltungsrat und Umgang mit Risiko: Handbuch für den Verwaltungsrat, Zürich.

Erste Group AG (2009), Geschäftsbericht Erste Group 2009, Wien.

Fiege, Stefanie (2006), Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG: Prozess, Instrumente, Träger, Wiesbaden; zugl. Berlin, Techn. Univ., Diss., 2005.

Findeisen, Michael (2004), Bankgeheimnis und Verhinderung der Geldwäsche, in: Habersack, Mathias / Mülbert, Peter O. / Nobbe, Gerd / Wittig, Arne (Hrsg.), Basel II: Folgen für Kreditinstitute und ihre Kunden Bankgeheimnis und Bekämpfung von Geldwäsche: Bankenrechtstag 2003, S. 95-124, Berlin.

FINMA – Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (2008), Rundschreiben 2008/21 - Operationelle Risiken Banken: Eigenmittelanforderungen für Operationelle Risiken bei Banken, Bern.

FINMA – Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (2010), Point de Presse 10/2010 - (Zunehmende) Rechtsrisiken im grenzüberschreitenden Finanzgeschäft, Genf.

Fischer, Olaf (2010), Prüfungstraining zum Bankfachwirt: Allgemeine Bankbetriebswirtschaft – Sicher durch die Zwischen- und Abschlussprüfung zum geprüften Bankfachwirt, 5. Auflage, Wiesbaden.

Flato, Ehrhard / Reinbold-Scheible, Silke (2008), Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel, München.

Fleischer, Thorsten (2009), Finanzielles Risikomanagement in Industrieunternehmen: Externe Steuerung der Erfolgsrisiken, Hamburg.

FMA – Finanzmarktaufsichtsbehörde Österreich (2004), Jahresbericht der Finanzmarktaufsichtsbehörde, Wien.

Füermann, Timo (2008), Prozessmanagement, 3. Auflage, München.

Gebauer, Marcus / Mielke, Michael (2011), Datenqualitäts-Audits in Projekten, in: Hildebrand, Knut / Gebauer, Marcus / Hinrichs, Holger / Mielke, Michael (Hrsg.), Daten und Informationsqualität: Auf dem Weg zur Information Excellence, 2. Auflage, S. 198-213, Wiesbaden.

Geidt-Karrenbauer, Ulrike (2010), Die Optimierung des Kreditportfolios, in: Hölscher, Reinhold (Hrsg.), Schriftreihe Finanzmanagement, Sternenfels.

Glazinski, Bernd (2004), Strategische Unternehmensentwicklung: Krisensignale frühzeitig erkennen und abwenden, Wiesbaden.

Gläser, Martin (2011), Medienmanagement, 2. Auflage, München.

Gordon, Lawrence A. / Loeb, Martin P. / Tseng, Chih-Yang (2009), Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective, in: J. Account. Public Policy, Vol. 28, S. 301-327.

Granig, Peter (2007), Innovationsbewertung: Potentialprognose und –steuerung durch Ertrags- und Risikosimulation, Wiesbaden; zugl. Klagenfurt, Univ., Diss., 2005.

Graumann, Mathias (2005), Risikomanagement und Frühaufklärung, in: Brecht, Ulrich (Hrsg.), Neue Entwicklungen im Rechnungswesen: Prozesse optimieren, Berichtswesen anpassen, Kosten senken, S. 2-28, Weinheim.

Griffith, David A. / Cavusgil, Salih Tamer / Xu, Shichun (2008), Perspective: Emerging themes in international business, in: Journal of International Business Studies, Vol. 39, S. 1220-1235.

Grosse, Robert / Behrmann, Jack N. (1992), Theory in international business, in: Transnational Corporations, Vol 1, Nr. 1, S. 93-126.

Grüter, Marc D. (2006), Management des operationellen Risikos in Banken, Frankfurt a. Main.

Guenther, Tina (2007), Struktur- und Kulturwandel international tätiger deutscher Unternehmen: Das Beispiel des Bayer-Konzerns, Wiesbaden; zugl. Bamberg, Univ., Diss., 2006.

Gunkel, Marcus A. (2010), Effiziente Gestaltung des Risikomanagements in deutschen Nicht-Finanzunternehmen: Eine empirische Untersuchung, Norderstedt; zugl. Düsseldorf, Heinrich-Heine-Univ., Diss., 2010.

Hartmann-Wendels, Thomas / Pfingsten, Andreas / Weber, Martin (2007), Bankbetriebslehre, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg.

Hassl, Michaela / Haussmann, Jürgen / Reschke, Herbert (2009), Entwicklung eines Leitbildes zur Optimierung der Finanzfunktion in der DZ Bank AG, in: Jelinek, Britta / Hannich, Manfred (Hrsg.), Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten: Compliance & Performance, S. 93-106, Berlin Wiesbaden.

Härtsch, Nicolas / Müller, Roland (2009), Risk Management an Hochschulen: Ein Praxishandbuch für Universitäten, Fachhochschulen und weitere Bildungsinstitutionen, Zürich.

Healy, Paul M. / Palepu, Krishna G. (2001), Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature: Journal of Accounting and Economics, Vol. 31, S. 405-440.

Hechenblaikner, Anja (2006), Operational Risk in Banken: Eine methodenkritische Analyse der Messung von IT-Risiken, in: Meyer zu Selhausen, Hermann (Hrsg.), Bank- und Finanzwirtschaft, Wiesbaden; zugl. München, Univ., Diss., 2006.

Heinrich, Nils (2006), Entwicklung von Parametern zur Risikobewertung für Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen – am Beispiel freizeittlich orientierter Projekte, Kassel; zugl. Kassel, Univ., Diss., 2006.

Heise, Wolfgang (2009), Business Monitoring - und der Umgang mit Kennzahlen, Raleigh (US).

Hilb, Martin (2005), New Corporate Governance: from good guidelines to great practice, 7th International Conference on Corporate Governance and Board Leadership, Oxford.

Hoffmann, Jürgen (2012), Risikomanagement für mittelständische Unternehmen, Norderstedt.

Hofmann, Beate (2008), Diakonische Unternehmenskultur: Handbuch für Führungskräfte, Stuttgart.

Hofstede, Geert (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations, 2nd edition, Thousand Oaks, CA.

HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA (2009), HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA Annual Report 2009, Genf.

Hull, John C. (2007), Risk Management and Financial Institutions, New Jersey.

Hummel, Thomas R. (2007), Betriebswirtschaftslehre kompakt, 3. Auflage, München.

Hypo Landesbank Vorarlberg AG (2011), Hypo Landesbank Vorarlberg AG Bericht zum Geschäftsjahr 2011, Bregenz.

Jahn, Michael (2008), Erweiterte Steuerungs- und Überwachungsaufgaben in Banken, in: Böhlen, Andreas von / Kann, Jens (Hrsg.), MiFID-Kompendium: Praktischer Leitfaden für Finanzdienstleister, S. 354-374, Berlin Heidelberg.

Jenny, Bruno (2009), Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere: Projektmanagement, 3. Auflage, Zürich.

Junginger, Markus (2005), Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement, in: Krcmar, Helmut (Hrsg.), Informationsmanagement und Computer Aided Team, Wiesbaden; zugl. Hohenheim, Univ., Diss., 2004.

Kaiser, Thomas / Köhne, Marc Felix (2007), Operationelle Risiken in Finanzinstituten: Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Kalia, Vinay / Müller, Roland (2007), Risk Management at Board Level: A Practical Guide for Board Members, Bern.

Kandrova, Daniel / Helfen, Markus (2006), Soziale Einbettung und Internationalisierung deutscher Beratungsunternehmen, in: Reihlen, Markus / Rohde, Annette (Hrsg.), Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen, Köln, S. 107-144.

Kastin, Klaus S. (2008), Internationale Marktforschung, in: Pepels, Werner (Hrsg.), Marktforschung: Organisation und praktische Anwendung, S. 437-478, 2. Auflage, Düsseldorf.

Keiser, Oliver (2005), Projektrisikomanagement, in: Schrott, Eric / Campana, Christophe (Hrsg.), Strategisches Projektmanagement, S. 153-173, Heidelberg.

Keitel, Tobias (2008), Factoring als Instrument des Risikomanagements im Projektgeschäft, Wiesbaden; zugl. Berlin, Techn. Univ., Diss., 2008.

Kempe, Thomas (2004), Management wetterinduzierter Risiken in der Energiewirtschaft, Wiesbaden; zugl. Oldenburg, Univ., Diss., 2004.

Kiel, Geoff C. / Hendry, Kevin / Nicholson, Gavin J. (2006) Corporate governance options for the local subsidiaries of multinational enterprises, in: Corporate Governance: An International Review, Vol. 14, Nr. 6, S. 568-576.

Kindleberger, Charles P. (1983), International Banks as leaders or followers of international business: An historical perspective, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 7, S. 583-595.

Kittel, Martin / Koerting, Torsten / Schött, Dirk (2010), Polygon für Prozessprojekte: Komplexität ermitteln, Risiken beherrschen (Projektmanagement Perlen: Innovationen, Evolutionen und Revolutionen im Projektmanagement 1), Norderstedt.

Klaffke, Martin (2009), Personal-Risiken und –Handlungsfelder in turbulenten Zeiten: Personalarbeit als Wertschöpfungspartner gestalten, in: Klaffke, Martin (Hrsg.), Strategisches Management von Personalrisiken: Konzepte, Instrumente, Best Practices, Wiesbaden.

Klimczak, Karol Marek (2007), Risk Management Theory: A comprehensive empirical assessment, MPRA, Working Paper Nr. 4241.

Klöti, Lorenz (2008), Personalrisiken: Qualitative und quantitative Ansätze für das Management von Personalrisiken, Bern.

Königs, Hans-Peter (2005), IT-Risiko-Management mit System: Von den Grundlagen bis zur Realisierung – Ein praxisorientierter Leitfaden, Wiesbaden.

Königs, Hans-Peter (2006), IT-Risiko-Management mit System: Von den Grundlagen bis zur Realisierung - Ein praxisorientierter Leitfaden, 2. Auflage, Wiesbaden.

KPMG (2008), Risikomanagement: Methodik zur Einführung eines Risikomanagements, Zürich.

Krause, Eric (2008), Methode für das Outsourcing in der Informationstechnologie von Retail Banken, Berlin.

Krcmar, Helmut (2005), Informationsmanagement, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Kunze, Britta (2007), Überwachung operationeller Risiken bei Banken: Interne und externe Akteure im Rahmen qualitativer und quantitativer Überwachung, Wiesbaden; zugl. Bremen, Univ., Diss., 2006.

Kühnel, Rainer (2009), Risikomanagementsysteme in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit strategischen Controllinginstrumenten, Norderstedt.

Lachnit, Laurenz / Müller, Stefan (2006), Unternehmenscontrolling: Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung, Wiesbaden.

Laffont, Jean-Jacques / Martimort, David (2001), The Theory of Incentives I: The principal-agent Model, Princeton.

Lammers, Frauke (2005), Management operationeller Risiken in Banken, Wiesbaden; zugl. Vallendar, Univ., Diss., 2004.

Laux, Dieter (2010), Wirksamkeit der Nutzung von E-Vergabe im Beschaffungsmanagement der öffentlichen Verwaltung, Kasseler Management Forum – Band 4, Kassel; zugl. Kassel, Univ., Diss., 2010.

Lisges, Guido / Schübbe, Fred (2009), Personalcontrolling: Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern, 3. Auflage, München.

Martin, Thomas A. / Bär, Thomas (2002), Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung, München.

Maslen, Martin (2010), Steuerung und Reduktion operationeller Risiken im Bankensektor, Hamburg.

Mayring, Philipp (2003), Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage, Weinheim.

Mensch, Gerhard (2008), Finanz-Controlling: Finanzplanung und –kontrolle – Controlling zur finanziellen Unternehmensführung, 2. Auflage, München.

Merton, Robert C. (1997), Applications of option-pricing theory: Twenty-five years later, Nobel Lecture at Harvard University, Boston.

Metz, Volker (2007), Der Kapitalisierungszinssatz bei der Unternehmensbewertung: Basiszinssatz und Risikozuschlag aus betriebswirtschaftlicher Sicht und aus der Sicht der Rechtsprechung, in: Böcking, Hans-Joachim / Hommel, Michael (Hrsg.), Rechnungswesen und Unternehmensüberwachung, Wiesbaden; zugl. Mannheim, Univ., Diss., 2006.

Middendorf, Conrad (2006), Klinisches Risikomanagement: Implikationen, Methoden und Gestaltungsempfehlungen für das Management klinischer Risiken in Krankenhäusern, 2. Auflage, Berlin; zugl. Münster, Westf.-Univ., Diss., 2004.

Miller, Kent D. (1992), A Framework for Integrated Risk Management in International Business, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23, Nr. 2, S. 311–331.

Minz, Kirsten-Annette (2004), Operationelle Risiken in Kreditinstitute, Competence Center Finanz- und Bankmanagement, Frankfurt a. Main.

Mitteregger, Alexander / Stubenböck, Martin E. / Wieser, Helga (2010), Ratings – kann man ihnen noch vertrauen?, in: Bankarchiv: Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen, 58. Jahrgang, Mai 2010, Wien/New York.

Moos, Gabriele / Peters, André (2008), BWL für soziale Berufe, München.

Moosa, Imad A. (2007), Operational Risk Management, Hampshire/New York.

Möbius, Christian / Pallenberg, Catherine (2011), Risikomanagement in Versicherungsunternehmen, Berlin/Heidelberg.

Muringaseril, Sigu (2007), Control concepts in multinational corporations (MNCs): The Case of Swiss MNCs with foreign subsidiaries in India; St. Gallen, Univ., Diss., 2007.

Müller, Roland (2008), Risk Management auf VR-Ebene, in: Hilb, Martin (Hrsg.), Verwaltungsrat - New Corporate Governance, Zürich.

- Neumann, Sandra** (2004), Konzeption von Bankenratingsystemen: CRESTA-SCORE für Banken der DZ Bank, in: Everling, Oliver / Goedeckemeyer, Karl-Heinz (Hrsg.), Bankenrating: Kreditinstitute auf dem Prüfstand, Wiesbaden.
- Nguyen, Tristan** (2008), Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.
- Nigsch, Marco** (2010), Das Wealth-Management-Team in der Kundenbetreuung: Eine Analyse am Beispiel einer Schweizer Grossbank, Wiesbaden; zugl. Linz, Johannes-Kepler-Univ., Diss., 2009.
- Nocco, Brian W. / Stulz, René M.** (2006), Enterprise Risk Management: Theory and Practice, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 18, Nr. 4, S. 8-20.
- Nollau, Hans-Georg / Neumeier, Matthias** (2010), Logistikfallstudien und Risikomanagement, in: Nollau, Hans-Georg (Hrsg.), Band 15 – Reihe: Economy and Labour, Köln.
- Oblakovic, Goran** (2013), Risk Management at the Strategic and Operational Levels of Swiss Banks: Current Status and Lessons Learned from the Subprime Crisis, St. Gallen, Univ., Diss., 2013.
- OeNB – Österreichische Nationalbank / FMA – Finanzmarktaufsichtsbehörde Österreich** (2005), Leitfaden – Management des operationellen Risikos, Wien.
- Parkos-Greger, Birgit / Majercik, Peter** (2009), Sendepause: Unternehmen bieten Expats zu wenig Unterstützung, in: Personalmanager, Vol. 1, S. 24-25.
- Paul, Christopher** (2011), Personalrisikomanagement aus ressourcentheoretischer Perspektive, Köln; zugl. Mannheim, Univ., Diss., 2011.
- Peng, Mike W.** (2011), Global Business, 2. Ausgabe, Mason.
- Petersen, Jens** (2005), Das Bankgeheimnis zwischen Individualschutz und Institutionenschutz, Tübingen.
- Piaz, Jean-Marc** (2002), Operational Risk Management bei Banken, Zürich; zugl. Zürich, Univ., Diss., 2001.
- Pitelis, Christos** (2006), Stephen Herbert Hymer and/on the (theory of the) MNE and international business: Journal of International Business Review, Vol. 15, S. 103-110.
- Piwinger, Manfred** (2009), IR als Kommunikationsdisziplin, in: Kirchhoff, Klaus Rainer / Piwinger, Manfred (Hrsg.), Praxishandbuch Investor Relations: Das Standardwerk der Finanzkommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Prokein, Oliver** (2008), IT-Risikomanagement: Identifikation, Quantifizierung und wirtschaftliche Steuerung, in: Picot, Arnold / Reichenwald, Ralf / Franck, Egon / Mösllein, Kathrin (Hrsg.), Markt und Unternehmensentwicklung, Wiesbaden; zugl. Freiburg im Breisgau, Univ., Diss., 2007.

PwC – Price Waterhouse Coopers (2007), ERV: Überblick über die Eigenmittel- und Risikoverteilungsvorschriften in der Schweiz (Stand: Februar 2007), Zürich.

PwC – Price Waterhouse Coopers (2011), Keeping pace with accelerating change Banking and Capital markets industry summary, London.

Pyle, David H. (1999), Bank Risk management: Theory, in: Galai, Dan / Ruthenberg, David / Sarnat, Marschall / Schreiber, Ben Z. (Hrsg.), Risk Management and regulation in banking, S. 7-14, Massachusetts.

Quentmeier, Helma (2012), Praxishandbuch Compliance: Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen, Wiesbaden.

Rabbiosi, Larissa (2011), Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms, in: Journal of International Management, Vol. 17, S. 97-113.

Raiffeisen Schweiz AG (2009), Raiffeisen Schweiz AG Geschäftsbereich 2009, St. Gallen.

Raiffeisenbank Reutte e. Gen. (2011), Raiffeisenbank Reutte e. Gen. Leistungsbilanz 2011, Reutte.

Raske, Norman (2008), Strategische Bedeutung der Informationstechnologie in der Energieversorgung, Norderstedt.

Recklies, Oliver / Husenbeth, Christof / Fischer, Jutta (2008), Management von Zinsänderungsrisiken in Bausparkassen, in: Everling, Oliver / Theodore, Samuel S. (Hrsg.), Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken, Wiesbaden.

Reimann, Rachel Marie (2010), Einführung ins öffentliche Bankenrecht, Universität Bern - Institut für Wirtschaftsrecht – VO Unterlagen, Bern.

Reuse, Svend (2011), Korrelation in Extremsituationen: Eine empirische Analyse des deutschen Finanzmarktes mit Fokus auf irrationales Marktverhalten, Wiesbaden; zugl. Brünn, Masaryk Univ., Diss., 2010.

Rieder, Stefan (2013), Whistle-Blowing-Systeme bei schweizerischen Versicherungsunternehmen, in: Jusletter 15. Juli 2013, S. 1-7.

Riedl, Gerald R. (2002), Der bankbetriebliche Zahlungsverkehr: Infrastruktur-Innovation und Wandel der Zahlungsabwicklung, in: Dieter Bartmann (Hrsg.), Bankinformativ-Studien, Heidelberg, zugl. Regensburg, Univ., Diss., 2001.

Romeike, Frank (2005), Risikokategorien im Überblick, in: Romeike, Frank (Hrsg.), Modernes Risikomanagement: Die Markt-, Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, S. 17-32, Weinheim.

Ross, Stephen A. (1973), The economic theory of agency: The principal's problem, in: American Economic Association, Vol. 63, S. 134-139.

Rudolph, Bernd / Hofmann, Bernd / Schaber, Albert / Schäfer, Klaus (2007), Kreditrisikotransfer: Moderne Instrumente und Methoden, Heidelberg.

Rugman, Alan M. / Verbeke, Alain / Nguyen, Quyen T. K. (2011), Fifty years of international business theory and beyond, in: Management International Review, Vol. 51, S. 1-56.

Ruh, Sabine Theadora (2005), Hedgefonds für Einsteiger: Tipps und Tricks für erfolgreiche Investitionen in die neuen deutschen Hedgefonds, Weinheim.

Rünger, Petra / Walther, Ursula (2004), Operationelle Risiken in Basel II: ein Anreiz zur Verbesserung des Risikomanagements?, Freiburger Arbeitspapier 14, Techn. Univ. Bergakademie Freiberg, Freiberg.

RZB Group AG – Raiffeisen Zentralbank (2009), Geschäftsbericht RZB 2009, Wien.

Sai, Ouafya / Tadinac, Marin (2009), Liquidität der Kapitalmärkte: Eine Untersuchung mittels Bid-Ask-Spread, Handelsvolumen und Marktkapitalisierung, Hamburg.

Sapper, Ralph (2007), Kriterien und Elemente zum spezifischen Projektmanagement von Investitionsprojekten im chemischen und pharmazeutischen Anlagenbau, Schriftreihe Projektmanagement – Universität Kassel, Kassel; zugl. Kassel, Univ., Diss., 2007.

Schaefer, Sigfried (2008), Controlling und Informationsmanagement im strategischen Unternehmensnetzwerken: Multiperspektivische Modellierung und interorganisationale Vernetzung von Informationsprozessen, Wiesbaden; zugl. Duisburg-Essen, Univ., Habil., 2008.

Schäl, Ingo (2003), Die Quantifizierung und Steuerung von operationellen Risiken: Eine Einführung, ZEB Themen (Competence Center Operational Risk), Münster.

Schierenbeck, Henner (1) (2003), Ertragsorientiertes Bankmanagement: Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Schierenbeck, Henner (2) (2003), Ertragsorientiertes Bankmanagement: Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Schierenbeck, Henner / Grüter, Marc D. / Kunz, Michael J. (2004), Management von Reputationsrisiken in Banken, WWZ Discussion Paper, Basel.

Schierenbeck, Henner / Lister, Michael (2002), Value Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, 2. Auflage, München.

Schiller, Wolfgang / Quell, Michael (2003), Brand Risk Management – Marke als Gegenstand des ganzheitlichen Risikomanagements, in: Romeike, Frank / Finke, Robert B. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel, Methoden, Beispiele, Checklisten, S. 117-145, Weinheim.

Schmidt, Klaus D. (2006), Versicherungsmathematik, 2. Auflage, Berlin Heidelberg.

Schmitz, Thorsten / Wehrheim, Michael (2006), Risikomanagement: Grundlagen – Theorie – Praxis, Stuttgart.

Schwanfelder, Werner (2007), Überzeugend führen mit Machiaveli: Machen macht mächtig, Sonderausgabe, Heidelberg.

Schweizer Nationalbank (2007), Die Banken in der Schweiz, Zürich.

Schweizer Nationalbank (2008), Die Banken in der Schweiz, Zürich.

Schweizer Nationalbank (2009), Die Banken in der Schweiz, Zürich.

Schweizerische Bankiervereinigung (2010), Der Finanzplatz Schweiz und seine Bedeutung, Bern.

Seibold, Holger (2006), IT-Risikomanagement, München.

Seno-Alday, Sandra (2010), International business thought: A 50-year footprint, in: Journal of International Management, Vol. 16, S. 16–31.

Steinhoff, Carsten (2008), Quantifizierung operationeller Risiken in Kreditinstituten: Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Szenarioanalysen im Rahmen von Verlustverteilungsmodellen, Göttingen; zugl. Göttingen, Univ., Diss., 2008.

Strauss, Michael (2008), Wertorientiertes Risikomanagement in Banken: Analyse der Wertrelevanz und Implikationen für Theorie und Praxis, Wiesbaden; zugl. Marburg, Philipps-Univ., Diss., 2008.

Tandelilin, Eduardus / Kaaro, Hermeidito / Mahadwartha, Putu Anom / Supriyatna (2007), Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?, EADN, Working Paper Nr. 34.

Thai, Mai Thi Thanh (2008), The Internationalization of Vietnamese small and medium-sized enterprises, St. Gallen, Univ., Diss., 2008.

Theodore, Samuel S. (2008), Analytischer Hintergrund und Methodologie europäischer Bankratings, in: Everling, Oliver / Theodore, Samuel S. (Hrsg.), Bankrisikomanagement: Mindestanforderungen, Instrumente und Strategien für Banken, Wiesbaden.

Thies, Karlheinz H. W. (2008), Management operationaler IT- und Prozess-Risiken, Heidelberg.

UBS AG (2009), UBS AG Geschäftsbericht 2009, Zürich.

UniCredit Group AG (2009), UniCredit Group – Bank Austria AG Financial Statements 2009, Wien.

Volksbank AG (2009), Volksbanken AG Konzernbericht 2009, Wien.

Volksbank Vorarlberg e. Gen. (2011), Volksbank Vorarlberg e. Gen. Geschäftsbericht 2011, Rankweil.

von Aubel, Peter (2000), Anleihenrating und Bonitätsrisiko: Eine empirische Untersuchung der Renditespreads am deutschen Markt, Dresden, Techn. Univ., Diss., 2000.

von Pföstl, Georg (2005), Messung und Modellierung der Ausfallwahrscheinlichkeit: Unter besonderer Berücksichtigung der Vorschläge der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung und der Vorgehensweise der Ratingagenturen, Hamburg; zugl. Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 2005.

Weber, Bruno (2003), Das Elementarereignis im Denkbild, in: Groh, Dieter / Kempe, Michael / Mauelshagen, Franz (Hrsg.), Naturkatastrophen: Zu ihrer Wahrnehmung, Deutung und Darstellung von der Antike bis ins 20. Jahrhundert (Literatur und Anthropologie 13), S. 237-259, Tübingen.

Weber, Karl-Heinz (2010), Sanierung, in: Hilse, Jürgen / Netzel, Werner / Simmert, Diethard B. (Hrsg.), Praxishandbuch Firmenkundengeschäft: Geschäftsfelder, Risikomanagement, Marketing, S. 73-86, Wiesbaden.

Weidlich, Thomas / Yates, Angelika (2009), Compliance – Auslandsrisiken erkennen und steuern (Schwerpunkt Asien), in: Wecker, Gregor / Laak, Hendrik van (Hrsg.), Compliance in der Unternehmerpraxis, 2. Auflage, S. 125-148, Wiesbaden.

Wenninger, Christian (2004), Markt- und Kreditrisiken für Versicherungsunternehmen: Quantifizierung und Management, Wiesbaden; zugl. Augsburg, Univ., Diss., 2004.

Wieben, Hans-Jürgen (2004), Credit Rating und Risikomanagement: Vergleich und Weiterentwicklung der Analysekonzepte, Wiesbaden; zugl. Münster, Univ., Diss., 2003.

Wiederkehr, Bruno / Züger, Rita-Maria (2010), Risikomanagementsystem im Unternehmen: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Zürich.

Willke, Helmut (2001), Systematisches Wissensmanagement, 2. Auflage, Stuttgart.

Witt, Bernhard C. (2006), IT-Sicherheit kompakt und verständlich: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.

Wollmann, Peter / Pleuger, Gudrun (2009), Risikomanagement im Projektportfolio, in: Hirzel, Matthias (Hrsg.), Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, 2. Auflage, S. 121-136, Wiesbaden.

Wöbking, Karl-Ernst (2010), Handbuch der Internen Revision: Ein praxisorientierter Leitfaden am Beispiel eines Industrieversicherers, Karlsruhe.

Zhang, Yue / Hong, Jason / Cranor, Lorrie (2007), CANTINA: A Content-Based Approach to Detecting Phishing Web Sites, International World Wide Web Conference Committee (IW3C2), Alberta.

Zimmermann, Rudolf (2004), Compliance – Grundlage der Corporate Governance, in: Wieland, Josef (Hrsg.), Handbuch Werte Management, S. 200-221, Hamburg.

Zloch, Sabine (2007), Wertorientiertes Management der pharmazeutischen Produktentwicklung, Wiesbaden; zugl. Bamberg, Univ., Diss., 2007.

Zürcher Kantonalbank AG (2009), Zürcher Kantonalbank AG: Bericht über das Geschäftsjahr 2009 und den Leistungsauftrag der ZKB, Zürich.

Rechtsquellen

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (1934), Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz, BankG), vom 8. November 1934 (Stand am 1. Januar 2010), Bern.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (1996), Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die ausländischen Banken in der Schweiz (Auslandbankenverordnung-FINMA, ABV-FINMA), vom 21. Oktober 1996, Bern.

FMA – Finanzmarktaufsichtsbehörde Österreich (2006), Verordnung der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) über die Solvabilität von Kreditinstituten (Solvabilitätsverordnung – SolvaV), vom 04. September 2006 (Stand am 23. Oktober 2010), Wien.

Österreichische Nationalrat (1993), Bundesgesetz über das Bankwesen (Bankwesengesetz – BWG) ff., vom 30. Juli 1993 (Stand am 01. Oktober 2010), Wien.

Schweizerische Bundesrat (1972), Verordnung über Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV), vom 17. Mai 1972 (Stand am 1. Januar 2010), Bern.

Schweizerische Bundesrat (2006), Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effekthändler (Eigenmittelverordnung, ERV), vom 29. September 2006 (Stand am 1. Januar 2010), Bern.

Internet Referenzen

IR#1: OeNB – Österreichische Nationalbank, Basel II, http://www.oenb.at/de/finanzm_stab/basel_2/entstehung/die_entstehungsgeschichte_von_basel_ii.jsp, 08.07.2010.

IR#2: BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Basel II: Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen - das überarbeitete Rahmenwerk,
http://www.bafin.de/clin_161/nn_724274/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/BaFin/Internatioles/InternationaleZusammenarbeit/BaselerAusschussfuerBankenaufsicht/sc__040626__basel2.html, 08.07.2010.

IR#3: Innovations Report – Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft: Banken unterschätzen operationelle Risiken,
<http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-55883.html>, 11.08.2010.

IR#4: FMA – Finanzmarktaufsichtsbehörde Österreich, Nationale Daten zum Operationellen Risiko,
<http://www.fma.gv.at/cms/op/DE/einzel.html?channel=CH0470>, 04.09.2010.

IR#5: Firmengründung-Schweiz.EU, Zweigniederlassung Schweiz,
http://www.firmengruendung-schweiz.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=36, 09.10.2010.

IR#6: Boerse-Express.com - Styria Media Group AG, Das operationale Risiko lauert immer und überall,
<http://www.boerse-express.com/pages/133301>, 29.01.2011.

IR#7: LB BW – Landesbank Baden Württemberg, Professionelles Risiko-Management hat für Kapitalanlagegesellschaften zunehmend an Bedeutung gewonnen,
<http://www.lbbw-am.de/724.html>, 04.02.2011.

IR#8: BIZ - Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Principles for the Management of Credit Risk,
<http://www.bis.org/publ/bcbs75.htm>, 04.02.2011.

IR#9: Wirtschaftsblatt, Bank-Run beschäftigt heute auch die heimischen Banken,
<http://www.wirtschaftsblatt.at/home/oesterreich/branchen/bank-run-beschaeftigt-heute-auch-die-heimischen-banken-450358/index.do>, 10.02.2011.

IR#10: Allianz, Geschäftsbericht der Allianz AG 2009 – Sonstige Risiken,
<http://annualreport2009.allianz.com/reports/allianz/annual/2009/gb/German/77605510/reputationsrisiko.html>, 02.03.2011.

IR#11: Historisches Lexikon der Schweiz, Die Entstehung der öffentlichen Banken (15. Jahrhundert),
<http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D14061-1-1.php>, 09.03.2011.

IR#12: Schweizerische Eidgenossenschaft, Statistik Schweiz – Volkswirtschaft,
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/04/02/01/key/bip_nach_einkommensarten.html, 11.03.2011.

IR#13: Credit Suisse, Der Schweizer Bankensektor,
https://www.credit-suisse.com/citizenship/de/society/banking_sector.jsp, 09.03.2011.

IR#14: Swissworld, Banken und Finanzinstitute,
https://www.credit-suisse.com/citizenship/de/society/banking_sector.jsp, 11.03.2011.

IR#15: Schweizerische Bankiervereinigung, Bankengruppen,
<http://www.swissbanking.org/home/fs-allgemein.htm>, 11.03.2011.

IR#16: Schweizerische Eidgenossenschaft, Eidgenössisches Department für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation – Die sieben Grossregionen der Schweiz: Die Schweiz im europäischen Regionalsystem,
<http://www.uvek.admin.ch/dokumentation/00474/00492/index.html?lang=de&msg-id=10585>, 21.03.2011.

IR#17: FINMA – Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, Bewilligungsträger,
<http://www.finma.ch/d/beaufsichtigte/bewilligungstraeger/Seiten/default.aspx>, 07.01.2011.

IR#18: LBBW – Landesbank Baden-Würthenberg, Kapitalmanagement,
<http://geschaeftsbericht09.lbbw.de/index.php?id=274>, 08.04.2011.

IR#19: RBI – Raiffeisen Bank International, 18 österreichische Banken unter den tausend grössten der Welt,
http://www.rbinternational.com/eBusiness/rzb_template2/677012584775275435-677012584775275436_677257721308776330_679567011465645856-593612139126632153-NA-9-DE.html, 08.04.2011.

IR#20: Finanzmonitor, Übersicht grösste Schweizer Banken – Top 30,
<http://www.finanzmonitor.com/geld-anlegen/schweizer-banken-liste-uebersicht-tabelle/>, 08.04.2011.

IR#21: Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, Banken und Effekthändler: Wegleitungen und Meldeformulare für Banken und Effekthändler,
<http://www.finma.ch/D/BEAUFSTICHTIGTE/BANKEN-EFFEKTHAENDLER/Seiten/default.aspx>, 04.05.2011.

IR#22: Acrys Consult, BASEL II - Operational risks: Praxisnahe Lösungen,
http://www.acrys.com/en/PDF/operational_risk_long_version.pdf, 11.10.2011.

IR#23: FAZ – Frankfurter Allgemeine, Wirtschaftskriminalität Banken fürchten Betrug durch eigene Mitarbeiter,
<http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/wirtschaftskriminalitaet-banken-fuerchten-betrug-durch-eigene-mitarbeiter/60129135.html>, 12.01.2012.

IR#24: FAZ – Frankfurter Allgemeine, Personalrisiken analysieren und bewerten,
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprung-personalrisiken-analysieren-und-bewerten-1212878.html>, 10.01.2012.

IR#25: Risiko-Manager, Erkennung von Trends und Frühen Signalen im Risikomanagement - Frühwarnindikatoren: Kritischer Faktor Spätwarnung,
http://www.risikomager.com/index.php?id=162&tx_ttnews%5Bcat%5D=34&tx_ttnews%5Btt_news%5D=8365&tx_ttnews%5BbackPid%5D=161&cHash=e6da52487f&print=1&no_cache=1, 16.01.2012.

- IR#26:** Roche, Unternehmen Pandemie: Ein Fall fürs Risikomanagement,
<http://www.roche.de/pharma/indikation/grippe/pandemie/gute-gruende.html?sid=02fa38b52d456f1b6b004a3940182e5b>, 20.01.2012.
- IR#27:** Detecon Consulting, Prozessmanagement 2.0,
http://www.detecon-dmr.com/de/article/prozessmanagement-20_2011_04_20,
25.01.2012.
- IR#28:** PwC - PricewaterhouseCoopers, Planungsprozesse oft zu starr und unflexibel,
<http://www.pwc.de/de/risiko-management/planungsprozesse-oft-zu-starr-und-unflexibel.jhtml>, 27.01.2012.
- IR#29:** Zeit Online, Ab in die Wolken,
<http://www.zeit.de/2011/08/Cloud-Computing>, 11.02.2012.
- IR#30:** Stern.de, Die Bösen Buben von der Börse,
<http://www.stern.de/wirtschaft/news/betrugsfaelle-in-banken-die-boesen-buben-von-der-boerse-der-waehrungsakrobat-1728213-8528b4d9c63df4a4.html>, 08.05.2012.
- IR#31:** NZZ Online, UBS-Händler mit «grosser krimineller Energie»,
http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/ubs_investmentbank_milliardenverlust_1.12505901.html, 08.05.2012.
- IR#32:** Focus Online, Nach Zockerskandal: UBS-Chef klebt an seinem Stuhl,
http://www.focus.de/finanzen/banken/nach-zockerskandal-ubs-chef-klebt-an-seinem-stuhl_aid_666552.html, 08.05.2012.
- IR#33:** Handelsblatt, Banken fürchten sich vor ihren Mitarbeitern,
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/betrug-von-innen-banken-fuerchten-sich-vor-ihren-mitarbeitern/5825980.html>, 14.05.2012.
- IR#34:** W. Berner – Die Umsetzungsberater, Zentrale und Niederlassungen: Neuzeitliche Stammesfehden,
<http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/zentrale.php>, 23.05.2012.
- IR#35:** Wirtschaftswoche, UniCredit: Der Druck auf Italiens Banken wächst,
<http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/unicredit-der-druck-auf-italiens-banken-waechst/6203696.html>, 18.06.2012.
- IR#36:** Manager Magazin Online, Deutsche Bank: Regulierung drückt auf Gewinn,
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,736290,00.html>,
26.06.2012.
- IR#37:** Süddeutsche Zeitung, Kulturelle Unterschiede unter Kollegen: Alles so schön bunt hier,
<http://www.sueddeutsche.de/karriere/kulturelle-unterschiede-unter-kollegen-alles-so-schoen-bunt-hier-1.1109898>, 26.06.2012.

IR#38: Risiko Manager, Anti-Fraud-Management als Drahtseilakt,
http://www.risiko-manger.com/index.php?id=82&tx_ttnews%5Btt_news%5D=15073&tx_ttnews%5BbackPid%5D=53&cHash=2daedcf172272d085e708330c4f676f1,
28.06.2012.

IR#39: Bayrische Landespolizei, Falsche Schecks eingelöst,
<http://www.polizei.bayern.de/mittelfranken/news/presse/aktuell/index.html/157488>,
05.07.2012.

IR#40: Spiegel Online, Kreditkartenbetrug: Banken kämpfen gegen massenhaften Datenklau,
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/kreditkartenbetrug-banken-kaempfen-gegen-massenhaften-datenklau-a-661767.html>, 05.07.2012.

IR#41: NetworkWorld, Gartner: Consumers to lose \$2.8 billion to phishers in 2006,
<http://www.networkworld.com/news/2006/110906-gartner-consumers-to-lose-28b.html>,
05.07.2012.

IR#42: n-tv Online, Phishing-Bilanz: 19 Millionen von Konten geklaut,
<http://www.n-tv.de/mediathek/bilderserien/technik/19-Millionen-von-Konten-geklaut-article20242.html>, 05.07.2012.

IR#43: Deutsche Bank, Geschäftsbericht 2007,
<https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2007/gb/serviceseiten/glossar/laenderrisiko.html>, 07.07.2012.

IR#44: RiskNet, Weltkarte für politische Risiken Risk Map 2011: Politische Risiken nehmen weltweit zu,
<http://www.risknet.de/risknews/risk-map-2011-politische-risiken-nehmen-weltweit-zu/aea3560b4a9d82410fd983e1a277c259/>, 07.07.2012.

IR#45: AON, Politische Risiken für Unternehmen nehmen weltweit zu,
<http://www.aon.com/germany/ueber-aon/presse/politische-risiken-nehmen-zu.jsp>,
08.07.2012.

IR#46: Bank-Verlag, Politische Risiken belasten Kapitalmärkte in Nahost,
http://www.bank-verlag-medien.de/index.php?id=831&no_cache=1&tx_ttnews%5BbackPid%5D=832&tx_ttnews%5Btt_news%5D=721&cHash=4f797a0c13fbfb7c0f6125ad2f9504f, 08.07.2012.

IR#47: FAZ – Frankfurter Allgemeine, Staatsanleihen - Die politischen Risiken am Anleihemarkt nehmen zu,
<http://m.faz.net/aktuell/finanzen/staatsanleihen-die-politischen-risiken-am-anleihemarkt-nehmen-zu-11730854.html>, 09.07.2012.

IR#48: Welt Online, Jahresauftakt - Konjunkturelle Lichtblicke – politische Risiken,
<http://www.welt.de/Advertorials/ubs/article106080691/Konjunkturelle-Lichtblicke-politische-Risiken.html>, 09.07.2012.

IR#49: FAZ – Frankfurter Allgemeine, Politische Risiken: Die Bedrohung nimmt zu, <http://www.ftd.de/unternehmen/versicherungen/:politische-risiken-die-bedrohung-nimmt-zu/50216868.html>, 29.07.2012.

IR#50: Handelsblatt, Wie kurz sind die Beine der politischen Börsen?, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/anlagestrategie/boersenweisen-regierungswechsel-koennen-umso-laengere-beine-haben/6280252-2.html>, 29.07.2012.

IR#51: Stiftung Warentest Online, Interkulturelle Kompetenz : Andere Länder, andere Geschäftssitten, <http://www.test.de/Wirtschaft-Englisch-IT-Neues-lernen-fuer-den-Job-4163952-4163982/>, 06.08.2012.

IR#52: Handelsblatt, Mit kultureller Kompetenz zum Erfolg, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/geschaeftskulturen-mit-kultureller-kompetenz-zum-erfolg/2991424.html>, 05.08.2012.

IR#53: The Foreign Investment Group, Understanding Culturally Driven Operational Risk, <http://www.theforeigninvestmentgroup.com/CulturalRiskMngt/risk/>, 06.08.2012.

IR#54: Wirtschaftsblatt, Ungarn: Die Krux mit den Franken-Krediten, <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/service/rechtstipps/ungarn-die-krux-mit-den-franken-krediten-491198/index.do>, 06.08.2012.

IR#55: Handelsblatt, Ungarns Banken klagen gegen Zwangsumtausch, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/fremdwaehrungen-ungarns-banken-klagen-gegen-zwangsumtausch/4633146.html>, 06.08.2012.

IR#56: Wiener Zeitung, Neuer Schlag für Banken in Ungarn, http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wzglobalisierung/wirtschaftspolitik/396199_Neuer-Schlag-fuer-Banken-in-Ungarn.html, 06.08.2012.

IR#57: Wirtschaftsblatt, Ungarn beteiligt sich an Kosten für Konvertierung, <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/boerse/binternational/ungarn-beteiligt-sich-an-kosten-fuer-konvertierung-500397/index.do>, 07.08.2012.

IR#58: Die Presse, Ungarn entschärft Gesetz über Franken-Kredite, <http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/717097/Ungarn-entschaerft-Gesetz-ueber-FrankenKredite>, 07.08.2012.

IR#59: Der Standard, Ungarische Kredite lasten schwer auf Austro-Banken, <http://derstandard.at/1315006127441/Fremdwaehrungskredite-Ungarische-Kredite-lasten-schwer-auf-Austro-Banken>, 07.08.2012.

IR#60: TagesWoche, Ungarische Ein riesiger Leerlauf, http://www.tageswoche.ch/de/2012_34/schweiz/452272/ein-riesiger-leerlauf.htm, 28.08.2012.

IR#61: WOZ – Die Wochenzeitung, Bankgeheimnis: Der automatische Informationsaustausch lässt sich nicht mehr aufhalten, <http://www.woz.ch/-2d2f>, 29.08.2012.

IR#62: Nachrichten.CH – Mehr Selbstanzeigen in Nordrhein-Westfalen, <http://www.nachrichten.ch/detail/550177.htm>, 30.08.2012.

IR#63: Deutsche Bank – Anti Geldwäsche Policy – Deutsche Bank Group, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFIQFjAH&url=https%3A%2F%2Fwww.db.com%2Fen%2Fmedia%2FDeutsche_Bank_Group_-_Anti_Money_Laundering_Policy.pdf&ei=u3IGUOjINYeWswatxYDgCA&usg=AFQjCNH0Bof6sjUylCnbSWoP0w0FIQRAQg&cad=rja, 04.09.2012.

IR#64: Deutsche Bank, Banken-Technologie als Schlüssel für die Bank der Zukunft, http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwi2009.at%2Ffileadmin%2Ftemplates%2Fdownloads%2F2009_0227_Lamberti_WI2009_Wien_Versand.pdf&ei=hbJHUOrNLpHSsgbv3oC4Cg&usg=AFQjCNFlgb3UpwwOrSe1usfaXux3Cu44Zw, 05.09.2012.

IR#65: CIO, Risiko-Umfrage: IT-Risiken wiegen schwerer als Betrugsdelikte, <http://www.cio.de/finance-forum-germany/2296382/>, 05.09.2012.

IR#66: Bilanz – Das Schweizer Wirtschaftsmagazin, Datenklau: Der CD-Krieg, <http://www.bilanz.ch/unternehmen/datenklau-der-cd-krieg>, 06.09.2012.

IR#67: Tagesanzeiger, ZKB ist in Datenklau-Affäre verwickelt, <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/ZKB-ist-in-DatenklauAffaere-verwickelt/story/12920702>, 06.09.2012.

IR#68: Süddeutsche Zeitung, Bankgeheimnis und Datenklau: "Totaler Frontzusammenbruch", <http://www.sueddeutsche.de/politik/bankgeheimnis-und-datenklau-rettet-die-schweiz-1.58698-2>, 06.09.2012.

IR#69: Inside Paradeplatz, Schlechtes Datenmanagement schafft zu viele Risiken, <http://insideparadeplatz.ch/2012/08/08/schlechtes-datenmanagement-schafft-zu-viele-risiken/>, 06.09.2012.

IR#70: Wirtschaftswoche, Deutsche Bank: Den Sicherheitslücken auf der Spur, <http://www.wiwo.de/unternehmen/deutsche-bank-den-sicherheitsluecken-auf-der-spuer/5220352.html>, 06.09.2012.

IR#71: Schweizerische Eidgenossenschaft, Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement, Bundesamt für Justiz: Fall UBS, http://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/themen/wirtschaft/ref_fallubs.html, 06.09.2012.

IR#72: WTO – Trade policy review: Hong Kong, China, http://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp341_e.htm, 25.03.2012.

IR#73: India Resource Center: Coca-Cola bends rules in India,
<http://www.indiaresource.org/campaigns/coke/2003/cocacolabends.html>, 25.03.2012.

IR#74: EBA – European Banking Authority: Implementing Basel III Europe: CRD IV package,
<http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/implementing-basel-iii-europe>,
27.08.2013.

Anhänge

Anhang 1 – Banken der Eidgenössischen
Grossregion Ostschweiz⁴⁴⁷

Name	Ort	Bank	Effekten- händler	Bankart	Herkunft Inland/Ausland
Alpha RHEIN/AL Bank AG	Heerbrugg	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Appenzeller Kantonalbank	Appenzel	X	X	Kantonalbanken	Inländische Effektenhändler
Bank CA St. Gallen AG	St. Gallen	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Bank für Tiro und Vorarlberg Aktiengesellschaft, Innsbruck, Zweigniederlassung St. Gallen	St. Gallen	X	X	Erste Zweigniederlassung ausländische Bank	Erste Zweigniederlassung eines ausländischen Effektenhändlers
Bank in Zuzwil AG	St. Gallen	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Bank Lintz LIL AG	Uznach	X	X	Ausländisch beherrschte Banken	Ausländisch beherrschte Effektenhändler
Bankhaus Jungholz AG	St. Gallen	X	X	Ausländisch beherrschte Banken	Ausländisch beherrschte Effektenhändler
Biene - Bank im Rheintal Genossenschaft	Altsätten	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
BS Bank Schaffhausen	Hallau	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Clientis Bank Oberuzwil AG	Oberuzwil	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Clientis Bank Thur Genossenschaft	Ebnat-Kappel	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Clientis Bank Togenburg AG	Kirchberg SG	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Espaniskasse Schaffhausen AG	Schaffhausen	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Espaniskasse Speicher	Speicher	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Keine Effektenhändlerfähigkeit
Glarner Kantonalbank	Glarus	X	X	Kantonalbanken	Inländische Effektenhändler
Graubündner Kantonalbank	Chur	X	X	Kantonalbanken	Inländische Effektenhändler
Hardcastle Trading AG	Rapperswil-Jona	X	X	Effektenhändler	Ausländisch beherrschte Effektenhändler
netobank AG	Gossau / SG	X	X	Auf Börsen, Effekten-, Vermögensverw.-Geschäfte spez. Institute	Inländische Effektenhändler
PROTIP AG	Islikon-Gachming TG		X	Effektenhändler	Inländische Effektenhändler
Raffelsen Schweiz Genossenschaft	St. Gallen	X	X	Banken mit besonderem Geschäftskreis	Inländische Effektenhändler
Schaffhauser Kantonalbank	Schaffhausen	X	X	Kantonalbanken	Inländische Effektenhändler
Sparkasse Trogen Genossenschaft	Trogen	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Keine Effektenhändlerfähigkeit
swissjobbank AG	Gossau / SG	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Sydbank (Schweiz) AG	St. Gallen	X	X	Ausländisch beherrschte Banken	Ausländisch beherrschte Effektenhändler
Thurgauer Kantonalbank	Wetzikon	X	X	Kantonalbanken	Inländische Effektenhändler
Vaduz Bank AG	St. Gallen	X	X	Regionalbanken und Sparkassen	Inländische Effektenhändler
Volksbank AG	St. Margrethen	X	X	Ausländisch beherrschte Banken	Ausländisch beherrschte Effektenhändler
Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft, Bregenz, Zweigniederlassung St. Gallen	St. Gallen	X	X	Erste Zweigniederlassung ausländische Bank	Erste Zweigniederlassung eines ausländischen Effektenhändlers
Wegelin & Co. Privatbankiers Gesellschafter Bruders, Hummler, Tolle & Co.	St. Gallen	X	X	Privatbankiers, die sich nicht off. zur Annahme fr. Gelder empf.	Inländische Effektenhändler
St. Galler Kantonalbank AG	St. Gallen	X	X	Kantonalbanken	Inländische Effektenhändler

Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁴⁷ Vgl. FINMA, 07.01.2011 (IR#17).

Anhang 2 – Wegleitung für Bewilligungsgesuche⁴⁴⁸



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
 Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA
 Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA
 Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA

WEGLEITUNG

für Bewilligungsgesuche von **Zweigniederlassungen und Vertretungen ausländischer Banken und Effekthändler in der Schweiz**

Ausgabe vom April 2010

Zweck

Dieser Wegleitung kommt keine rechtliche Bedeutung zu. Sie soll als Arbeitsinstrument die Behandlung von Gesuchen sowohl für Gesuchsteller als auch für Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA erleichtern. Die Wegleitung nennt die Angaben und Belege, die im Normalfall erforderlich sind. Dies schliesst nicht aus, dass vom Gesuchsteller zusätzliche Angaben gemacht oder vom Sekretariat weitere Angaben und Unterlagen verlangt werden.

Die Gesuche sind in einer schweizerischen Amtssprache einzureichen und haben mindestens folgende Angaben / Beilagen zu enthalten:

1. Allgemeine Angaben

- 1.1 Zweck der Geschäftseröffnung der Zweigniederlassung oder der Vertretung / oder des ausländischen Effekthändlers
- 1.2 Vorgesehene Geschäftsaktivitäten in der Schweiz
- 1.3 Wohnsitz / Domizil in der Schweiz (inkl. genaue Adresse)
- 1.4 Geschichte, Tätigkeit, heutige Struktur und Organisation der ausländischen Bank oder des ausländischen Effekthändlers, eventuell der Gruppe

2. Direkte und indirekte Beteiligungen

- 2.1 Liste aller direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital der ausländischen Bank oder des ausländischen Effekthändlers, welche 5% oder mehr betragen
- 2.2 Organigramm des Aktionariates (direkt und indirekt), aufgeteilt nach Stimmrechts- und Kapitalanteilen
- 2.3 Angaben und Unterlagen über die Inhaber von qualifizierten oder massgebenden Beteiligungen (vgl. Art. 6 Abs. 1 BankV / Art. 23 Abs. 1 BEHV)
- 2.4 Angaben über allfällige Abmachungen (Bsp. Aktionärsbindungsverträge) sowie über andere Möglichkeiten einer Beherrschung oder eines massgebenden Einflusses auf andere Weise (vgl. Art. 3 Abs. 2 lit. c^{bis} BankG / Art. 23 Abs. 4 BEHV)

Einsteinstrasse 2, 3003 Bern
 Tel. +41 (0)31 327 91 00, Fax +41 (0)31 327 91 01
www.finma.ch

160670/A21190

⁴⁴⁸ Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 04.05.2011 (IR#21).

2.5 Folgende unterzeichnete Erklärungen / Verpflichtungen (entsprechende Formulare sind bei der FINMA erhältlich):

- vom Gesuchsteller über die an der Bank oder am Effektenhändler qualifiziert oder massgebend Beteiligten (vgl. Art. 3 Abs. 6 BankG / Art. 28 Abs. 3 BEHV)
- von den qualifiziert Beteiligten mit folgenden zusätzlichen Angaben: Beteiligung auf eigene Rechnung oder treuhänderisch für Dritte, Einräumung von Optionen oder ähnlichen Rechten an diesen Beteiligungen (vgl. Art. 6 Abs. 3 BankV / Art. 28 Abs. 2 BEHV)

3. Informationen über die für die Geschäftsleitung der Zweigniederlassung oder der Vertretung verantwortlichen Personen

3.1 Angaben über die Zusammensetzung, die Organisation und die Kompetenzen der Geschäftsleitung

3.2 Personalien: Name und Vorname, Nationalität, Wohnsitz und Geburtsdatum

3.3 Unterzeichneter Lebenslauf (Mindestinhalt: persönliche Daten, schulische und berufsbezogene Aus und Weiterbildung, Mandate, Aufzeichnung der bisherigen beruflichen Tätigkeiten, Angaben über den / die Vorgesetzten bzw. Anzahl der Unterstellten beim letzten Arbeitgeber, allenfalls bei weiter zurückliegenden Arbeitsverhältnissen, Arbeitszeugnisse, Grund des Stellenwechsels)

3.4 Leumundszeugnis; Auszug aus dem Strafregister; Referenzen

4. Reglemente und innere Organisation (nur für Zweigniederlassungen)

4.1 Statuten der Bank (Hauptsitz) oder des ausländischen Effektenhändlers

4.2 Reglement, das den sachlichen und geographischen Geschäftsbereich umschreibt und eine der Geschäftstätigkeit entsprechende Verwaltungsorganisation vorsieht (vgl. Art. 4 Abs. 1 ABV / Art. 41 Abs. 1 lit. f BEHV)

4.3 Organigramm, organisatorische und personelle Verbindung zum Hauptsitz

4.4 Weitere Angaben zur Organisation (Personal, Logistik, EDV etc.)

4.5 Angaben zum internen Inspektorat (Funktion, Pflichtenheft, Kompetenzen etc.)

5. Geschäftsplan (nur für Zweigniederlassungen)

5.1 Geschäftsplan für die ersten drei Geschäftsjahre (Entwicklung der Geschäftstätigkeit, der Kundenschaft, des Personals sowie der Organisation etc.)

5.2 (Grob-) Budgets für die ersten drei Geschäftsjahre (Bilanz, Erfolgsrechnung)

6. Aufsichtsrechtliche Prüfgesellschaft

6.1 Generelle Informationen über die aufsichtsrechtliche Prüfgesellschaft

6.2 Für Zweigniederlassungen: schriftliche Annahmeerklärung des Mandates

6.3 Für Zweigniederlassungen: Stellungnahme der Prüfgesellschaft zum Reglement und zur vorgesehenen Organisation und Geschäftstätigkeit (Infrastruktur, Personal, EDV, Logistik etc.)



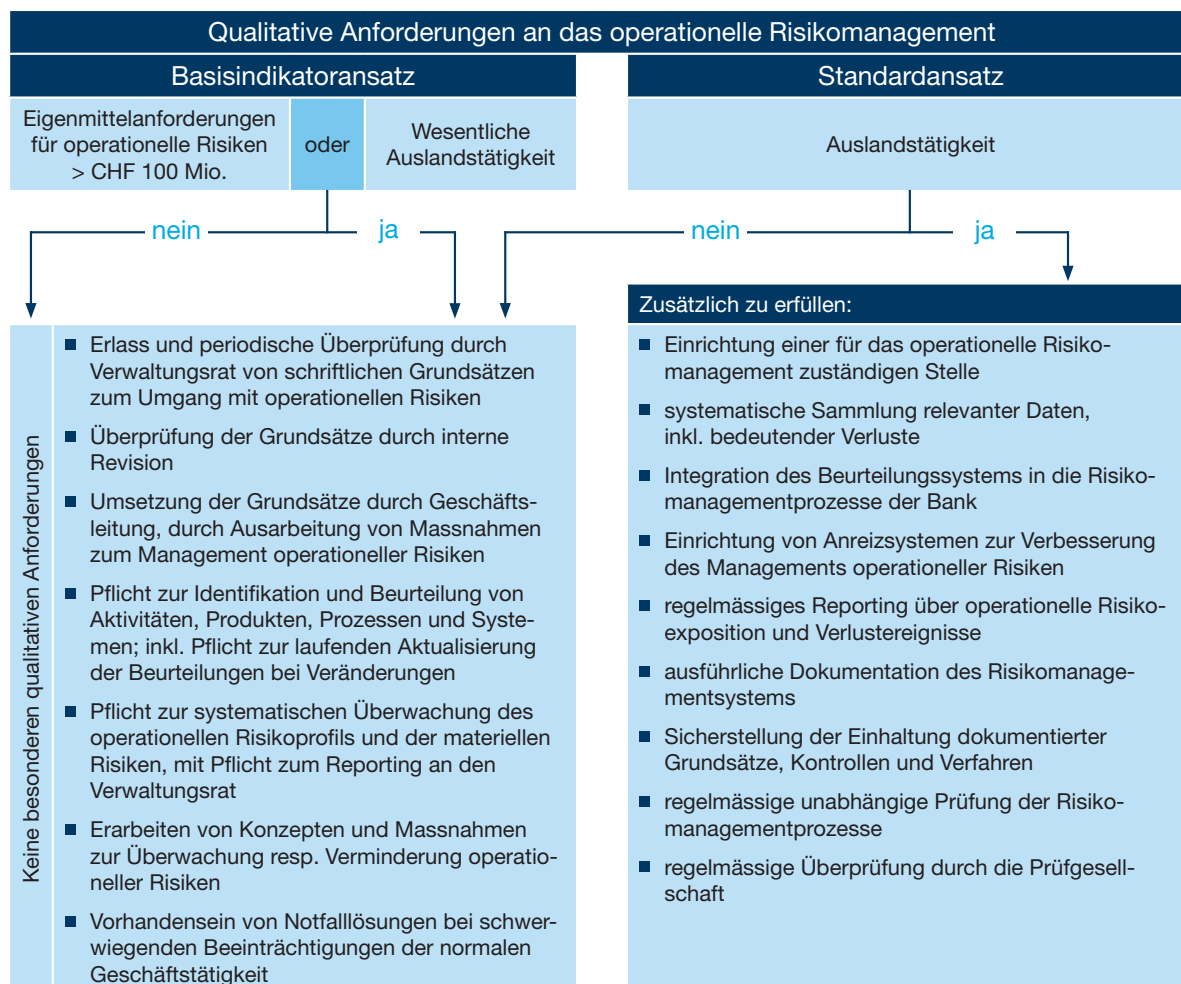
7. Gegenrecht und (konsolidierte) Aufsicht

- 7.1 Nachweis des Gegenrechts oder des Vorhandenseins einer anderslautenden internationalen Verpflichtung (vgl. Art. 3^{bis} Abs. 1 lit. a BankG / Art. 37 BEHG)
- 7.2 Bezeichnung der Vertretung / Firma der Zweigniederlassung und Stand der entsprechenden Abklärung beim Handelsregisteramt (vgl. Art. 4 Abs. 1 lit. h ABV / Art. 41 Abs. 1 lit. h BEHV)
- 7.3 Nachweis der angemessenen Aufsicht der ausländischen Bank oder Effekthändlers (vgl. Art. 4 Abs. 1 lit. b, Art. 14 lit. a ABV / Art. 41 Abs. 1 lit. b, Art. 49 Abs. 1 lit. a BEHV)
- 7.4 Für Zweigniederlassungen von ausländischen Banken oder ausländischen Effekthändlern, die Teil einer im Finanzbereich tätigen Gruppe bilden: Nachweis der angemessenen konsolidierten Aufsicht durch ausländische Aufsichtsbehörden (vgl. Art. 4 Abs. 2 ABV / Art. 41 Abs. 3 BEHV)
- 7.5 Schriftliche Bestätigung der ausländischen Aufsichtsbehörden, wonach diese keine Einwände gegen die Errichtung der Zweigniederlassung oder der Vertretung erheben (vgl. Art. 4 Abs. 1 lit. c ABV, Art. 14 lit. b ABV / Art. 41 Abs. 1 lit. c BEHV, Art. 49 Abs. 1 lit. b BEHV)

8. Allgemeine Beilagen

- 8.1 Vollmacht im Original (sofern der Gesuchsteller sich vertreten lässt)
- 8.2 Geschäftsberichte der letzten drei Geschäftsjahre des Hauptsitzes oder der zu vertretenden ausländischen Organisationseinheit sowie der Hauptaktionäre

Anhang 3 – Qualitative Anforderungen an das operationelle Risikomanagement in der Schweizerischen Eidgenossenschaft⁴⁴⁹



⁴⁴⁹ PwC, 2007, S. 53.

Anhang 4 – Liste der Studienteilnehmer

Studienteilnehmergruppe	Unternehmen / Name / Position	Art, Datum und Umfang des Gesprächs
Bank	Österreichische Volksbanken-AG, Mag. Wolfgang Hütter, Group Head OpRisk.	Ein-Personen-Experteninterview, 12.03.2013, gesamte Studienunterlagen.
Bank	Sberbank Europe AG, Mag. Lydia Jankovic, Group OpRisk Senior Manager.	Ein-Personen-Experteninterview, 18.03.2013, gesamte Studienunterlagen.
Bank	Raiffeisen Bank International AG, Mag. Nicole Murlinger, Group Head OpRisk.	Ein-Personen-Experteninterview, 27.03.2013, gesamte Studienunterlagen (exkl. Frageset-Sektionen 5 und 6).
Unternehmensberatung	KPMG Financial Advisory Services AG, Mag. Michael Hilbert, Senior Manager Financial Advisory.	Ein-Personen-Experteninterview, 27.03.2013, gesamte Studienunterlagen.
Ratingagentur	Moody's Investor Service Inc., Dr. Mathias Kulpmann, CFA, Senior Vice President.	Ein-Personen-Experteninterview, 10.04.2013, Frageset: Statements, OpRisk Assessment: CBR-Beurteilung.
Unternehmensberatung	PricewaterhouseCoopers AG, Dr. Saskia Hohe, Manager Financial Services, Servicebereich Regulatory.	Ein-Personen-Experteninterview, 11.04.2013, gesamte Studienunterlagen.
Wissenschaft	Hochschule Regensburg, Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Professor für Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement.	Ein-Personen-Experteninterview, 12.04.2013, gesamte Studienunterlagen.
Unternehmensberatung	Deloitte Financial Advisory GmbH, Mag. Melanie Dragovits, FSI Advisory, Senior Manager.	Ein-Personen-Experteninterview, 17.04.2013, gesamte Studienunterlagen.
Bank	BAWAG/P.S.K. AG, Mag. Christine Wastl, MBA, Group Head OpRisk; und drei weitere OpRisk Manager (anonymisierte Studienteilnehmer) der BAWAG/P.S.K. AG.	Mehr-Personen-Experteninterview, 18.04.2013, gesamte Studienunterlagen (Statements von insgesamt 3 Experten beantwortet).
Aufsichtsorgan	Österreichische Nationalbank, MMag. Stefan Unteregger, MBA, Senior Examiner OpRisk - Abteilung Bankenrevision - Grossbanken.	Ein-Personen-Experteninterview, 24.04.2013, gesamte Studienunterlagen.
Bank	UniCredit Bank Austria AG, Mag. Günther Helbok, Ph.D., MA, Group Head OpRisk and Risk Integration.	Ein-Personen-Experteninterview, 25.04.2013, gesamte Studienunterlagen.
Bank	Erste Group Bank AG, Mag. Thomas Hofer, Group Head OpRisk.	Ein-Personen-Experteninterview, 26.04.2013, gesamte Studienunterlagen.
Aufsichtsorgan	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA), Dr. Lic.rer.pol. Christian Staub, LL.M. Rechtsanwalt, Internationale Rechtsfragen und Fallmanagement - Geschäftsbereich Banken; Peter Rüttschi MSc, MAS, Bewilligungen / Prüfwesen - Geschäftsbereich Banken.	Mehr-Personen-Experteninterview, 13.05.2013, Frageset: Sektionen 2 und 7, Statements, OpRisk Assessment: CBR-Beurteilung.
Unternehmensberatung	Accenture AG (Schweiz), Lic.rer.pol. Eva Mormann, Msc, Senior Manager Risk Management (Spezialistin OpRisk).	Ein-Personen-Experteninterview, 14.05.2013, gesamte Studienunterlagen (exkl. Frageset-Sektionen 3, 4, 5 und 6).
Zielgruppenbank	Hypo Landesbank Vorarlberg AG - Zweigniederlassung Schweiz in St. Gallen (SG) - Schweiz, Dieter Wildauer, Regionaldirektor Schweiz bzw. Zweigniederlassungsleiter St. Gallen (SG).	Ein-Personen-Experteninterview, 15.05.2013, Frageset: Sektion 7, OpRisk Assessment: CBR-Beurteilung.
Bank	UBS AG, BW Christoph Jörg, MBA, CIA, CCM, Head IPS BR&R Regulatory Assessment & Analysis.	Ein-Personen-Experteninterview, 15.05.2013, Frageset: Sektion 7.
Zielgruppenbank	Hypo Landesbank Vorarlberg AG - Mutterinstitution Bregenz - Österreich, Markus Seeger, BBA CFA, Leiter Gesamtbankrisikosteuerung; Veronika Moosbrugger, Stv. Leiterin Revision; Mag. Karl-Heinz Reiner, Stv. Leiter Kreditmanagement.	On-Site Workshop, 17.05.2013, Frageset: Sektion 7, Statements; OpRisk Assessment: CBR-Beurteilung.
Bank	Volksbank Bodensee AG St. Margrethen, Peter von Gunten, Volksbank AG Schweiz, Mitglied der Geschäftsleitung (Verantwortung Betrieb), Verantwortlich für CH OpRisk-Management; Mag. Marc Franceschini, Volksbank Vorarlberg e. Gen. Rankweil, Leitung Controlling und Gesamtrisikosteuerung; Zorica Lepir, Volksbank Vorarlberg e. Gen. Rankweil, Mitarbeiterin Controlling und OpRisk-Managerin.	On-Site Workshop, 23.05.2013, Frageset: Sektion 7, Statements; OpRisk Assessment: CBR-Beurteilung.
Interessensvertretung	Wirtschaftskammer Österreich - Landesdirektion Tirol: Sparte Banken und Versicherungen, Mag. Oswald Wolkenstein, Geschäftsführer Sparte Banken und Versicherungen; mit fachlicher Unterstützung von Mag. (FH) Wolfgang Redl, Raiffeisen Landesbank Tirol, Head OpRisk.	Mehr-Personen-Experteninterview, 29.05.2013, Frageset: Sektionen 2 und Statements.
Bank	Raiffeisen Reutte reg. Gen.m.b.H., Betriebswirt (VVA) Michael Dietschmann, Leiter Controlling; Dipl. Bankbetriebswirt (FSFM) Ludwig Strauss, Leiter Konzernrevision; Mag. Christian Greif, MBA, Leiter Finanzmanagement.	On-Site Workshop, 10.06.2013, Frageset: Sektion 7, Statements; OpRisk Assessment: CBR-Beurteilung.
Zielgruppenbank	Bank für Tirol und Vorarlberg AG - Zweigniederlassung Schweiz in St. Gallen (SG) - Schweiz, Mag. Markus Scherer, Regionaldirektor Schweiz bzw. Zweigniederlassungsleiter St. Gallen (SG); Sandra Obkircher, Stv. Regionaldirektor Schweiz bzw. Zweigniederlassungsleiter St. Gallen (SG) und Risk Management & Compliance Beauftragte; Michael Bucher, Risk Controlling - Bank für Tirol und Vorarlberg AG - Mutterinstitution Innsbruck - Österreich (per Telefonkonferenz zugeschaltet).	On-Site Workshop, 13.06.2013, Frageset: Sektionen 2 und 7, Statements; OpRisk Assessment: CBR-Beurteilung.

Anhang 5 – Beiblatt zur empirischen Studie

Dissertationsprojekt an der Universität St. Gallen (HSG)

Operationelles Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz

Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von operationellen cross-border Risiken



Universität St.Gallen

Doktorand

Martin E. Stubenböck
Schneeberggasse 215/1, 6020 Innsbruck, Österreich
Mobil: +43/650/86 202 87 - E-Mail: martin.stubenboeck@student.unisg.ch

Referenten

Prof. Dr. Roland Müller
Prof. Dr. Martin Hilb

Ausgangslage der Studie

Das vorliegende Dissertationsprojekt untersucht das OpRisk Management von österreichischen Banken bei grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit mittels Zweigniederlassung in der Eidgenossenschaft Schweiz. Das Ergebnis bzw. Ziel dieser Dissertation sind Best Practice Empfehlungen zum Management bedeutender cross-border OpRisiken und einer ablauf- und aufbauorganisatorischen Verankerung eines (cross-border) OpRisk Managements bei Zweigniederlassungen österreichischer Banken in der Eidgenossenschaft Schweiz.

Im theoretischen Teil der Dissertation wurde u.a. der Risikomanagementprozess, die Gesamtheit bankspezifischer Risiken, die Faktoren von OpRisiken und grundagentheoretischen Aspekten und Konzepten der Arbeit beleuchtet. Zur Erreichung des Ziels des Dissertationsprojekts soll neben diesen detaillierten theoretischen Untersuchungen die vorliegende feldempirische Studie mit den folgenden vier Zielen - zwei Hauptziele (H) und zwei Nebenziele (N) - durchgeführt werden:

- (H1)** Identifikation bzw. Analyse bedeutender operationeller cross-border Risiken für - mittels Zweigniederlassung - in der Eidgenossenschaft Schweiz tätige österreichische Banken, die Beurteilung dieser Risiken und die Festsetzung von Methoden wie diese bankintern gesteuert, überwacht und reportet werden können.
- (H2)** Determinierung des aktuellen bzw. empfohlenen Setups von (i) OpRisk Risikostrategie, (ii) OpRisk Ablauf- und Aufbauorganisation, (iii) OpRisk Tools, Bewusstseinsbildung und Dokumentation und (iiii) OpRisk cross-border Management in Banken.
- (N1)** Determinierung der aktuellen und zukünftigen Rolle und Bedeutung des (OpRisk) Risikomanagements und der operationellen Risiken an sich in Banken und deren Branche.
- (N2)** Empirische Überprüfung der aus dem theoretischen Teil der Dissertation abgeleiteten Folgerungen.

Diese Studie stellt eine parallele bzw. kombinierte qualitative und quantitative Studie mittels persönlicher Experteninterviews und Workshops in den Zielgruppenbanken (österreichische Banken, welche mittels Zweigniederlassung in der Eidgenossenschaft Schweiz tätig sind) dar; sie enthält dementsprechend zum einen offene Fragen (welche qualitativ ausgewertet werden) und zum anderen Statements (welche quantitativ ausgewertet werden).

Um eine breite und umfassende Betrachtung der zu behandelten OpRisk Themenstellungen zu garantieren, wird diese Studie neben Mitarbeitern der Zielgruppenbanken, OpRisk Fachexperten von Banken, Unternehmensberatungen, Aufsichtsorgane, Interessensvertretungen, Ratingagenturen und Universitäten einbeziehen. Diese breit angelegte bzw. diversifizierte Teilnehmerlandschaft ermöglicht einen neuartigen Blickwinkel auf OpRisiken und deren (cross-border) Management. Alle Angaben der einzelnen Studienteilnehmer werden vertraulich behandelt und nur anonymisiert in die Dissertation einfließen; es wird lediglich eine Liste aller Studienteilnehmer mit deren Funktion und Datum des Experteninterviews/Workshops im Anhang der Dissertation aufgeführt.

Gliederung der Studie

Die Studie gliedert sich in folgende Themenstellungen bzw. -punkte:

- Angaben zum Unternehmen und der Position des Interviewpartners
- Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken
- Angaben zur (OpRisk-) Risikostrategie
- Angaben zur OpRisk Ablauforganisation
- Angaben zur OpRisk Aufbauorganisation
- Angaben zu OpRisk Tools / Bewusstseinsbildung / Dokumentation
- Angaben zum cross-border OpRisk Management
- Angaben zu den Folgerungen aus dem theoretischen Teil des Dissertationsprojekts
- Ausblick bezugnehmend auf OpRisiken und deren Management
- OpRisk Assessment anhand des Risikomanagementprozesses

Abhängig vom Studienteilnehmer und dessen fachlichem Hintergrund bzw. Expertise, können einzelne Themenstellungen in modifizierter Form vorgelegt oder ausgeschlossen werden (dies erklärt die teilweise unvollständige und unchronologische Positionsnummerierung (POS) im Frageset).

Leitfaden zur Beantwortung des Fragesets

Das Frageset besteht aus zwei Arten von Fragestellungen:

- **Offene Fragen:** Diese Fragen sollen mit frei formulierten, strukturierten und prägnanten Antworten beantwortet werden.
- **Statements:** Diese Statements sollen nach einer sechs-stufigen Skala beantwortet werden:
 - 1... Trifft voll zu
 - 2... Trifft zu
 - 3... Trifft eher zu
 - 4... Trifft eher nicht zu
 - 5... Trifft nicht zu
 - 6... Trifft gar nicht zu

Prinzipiell unterscheidet man die Studienteilnehmer in Mitarbeiter einer Zielgruppenbank und Mitarbeiter einer Nicht-Zielgruppenbank bzw. eines anderen Unternehmens / anderen Institution. Die Antworten der ersten Personengruppe beziehen sich rein auf deren Bank (grün markierte Fragen/Statements sind personenindividuell zu beantworten; blau markierte Fragen/Statements sind bankindividuell zu beantworten); die Antworten der zweiten Personengruppe werden allgemein bzw. auf alle Banken / die ganze Bankenbranche generalisiert gesehen (beim *Ein-Personen-Experteninterview*: keine blau markierten Fragen/Statements vorhanden, d.h. alle Fragen/Statements - grün markiert - sind personenindividuell zu beantworten; beim *Mehr-Personen-Experteninterview*: grün markierte Fragen/Statements sind personenindividuell zu beantworten; blau markierte Fragen/Statements sind banken- bzw. institutionsindividuell zu beantworten).

Leitfaden zum OpRisk Assessment anhand des Risikomanagementprozesses

Teilschritte des OpRisk Assessments

Schritt 1:

Risikoidentifikation bzw. –analyse (bei Zielgruppenbanken und Mehr-Personen-Experteninterviews: banken- bzw. institutionsindividuell durchzuführen)

- Aufgelistete Risiken der zweiten Risikokategorieebene (RKE) werden auf deren cross-border Relevanz (0: keine CBR; 1: geringe CBR; 2: mittelmässige CBR; 3: hohe CBR) geprüft (Risikokategorien der RKE 2 mit CBR = 0, 1 und 2 werden – aufgrund der Fokussierung auf bedeutende cross-border OpRisiken (BCB-OpRisiken) in dieser Studie - nicht weiter berücksichtigt).
- Für die bedeutenden cross-border Risikokategorien der zweiten Ebene (CBR = 3) werden für ausgewählte Risikokategorien je ein – aus der Sicht des Studienteilnehmers – bedeutendes cross-border OpRisiko determiniert (diese selektive Auswahl der Risikokategorien wird von den Studienteilnehmern - basierend auf deren Expertise in den einzelnen Risikokategorien - vorgenommen).

Schritt 2:

Risikobeurteilung (personenindividuell durchzuführen)

- Determinierte BCB-OpRisiken werden auf deren
 - (1) Auswirkung,
 - (2) Eintrittswahrscheinlichkeit,
 - (3) Entdeckbarkeit,
 - (4) Handlungsbedarf,
 beurteilt (Skalen dieser vier Punkte siehe unten).
- Zwei Perspektiven sind dabei zu unterscheiden:
 - Perspektive der Mutterinstitution (Risikoprofil für Mutterinstitution in der Republik Österreich) und Perspektive der Zweigniederlassung (Risikoprofil für ausländische Zweigniederlassung in der Eidgenossenschaft Schweiz).

Schritt 3:

Risikosteuerung (bei Zielgruppenbanken und Mehr-Personen-Experteninterviews: banken- bzw. institutionsindividuell durchzuführen)

- Determinierung von Risikosteuerungsalternativen der einzelnen BCB-OpRisiken.

Schritt 4:

Risikoreporting und –überwachung (bei Zielgruppenbanken und Mehr-Personen-Experteninterviews: banken- bzw. institutionsindividuell durchzuführen)

- Determinierung von Risikoreporting- und –überwachungsalternativen (welche Risikokennzahlen können beim Risikoreporting und –überwachung bzw. OpRisk Management dienlich sein) der einzelnen BCB-OpRisiken.

Skalen für Risikobeurteilung

Skala – Auswirkung

1-3: Gering

- geringe finanzielle Auswirkungen,
- unbedeutende operative Auswirkungen (Störung des Betriebsablaufs in der Bank),
- keine wesentlichen Auswirkungen auf Endkunden und
- voraussichtlich keine negative Medienberichterstattung

4-6: Mittel

- mässige finanzielle Auswirkungen,
- mittlere operative Auswirkungen (Störung des Betriebsablaufs in der Bank),
- mittelbare Auswirkungen auf Endkunden und
- punktuelle negative Medienberichterstattung

7-9: Hoch

- hohe und mitunter bestandsgefährdende finanzielle Auswirkungen,
- starke operative Auswirkungen (Störung des Betriebsablaufs in der Bank),
- direktes und nachhaltiges Interesse der Endkunden und
- intensive negative Medienberichterstattung

Skala – Eintrittswahrscheinlichkeit

1-3: Gering

- Seltener als 1x alle 10 Jahre

4-6: Mittel

- 1x alle 1 bis 10 Jahre

7-9: Hoch

- Mehrmals jährlich

Skala – Entdeckbarkeit

1: Hoch

- Ereignis ist offensichtlich bzw. wird über einfache Kontrollen leicht entdeckt

2: Mittel

- Ereignis ist schwer entdeckbar, nur durch gezielte Prüfungen

3: Gering

- Ereignis ist nur schwer zu entdecken

Skala – Handlungsbedarf

1: Gering

- Kein Handlungsbedarf – Risiko wird akzeptiert / muss akzeptiert werden

2: Mittel

- Mittelfristiger Handlungsbedarf – Risiko mittelfristig nicht akzeptabel

3: Hoch

- Kurzfristiger Handlungsbedarf – Risiko ist nicht akzeptabel

Anhang 6 – Frageset der empirischen Studie (Zielgruppenbanken)



Frageset: Zielgruppenbank
Operationelles Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz

POS	Beschreibung - Frage/Statement - Antwort
1.	Angaben zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Position
1.A.	Teil A - Angaben zum Interviewpartner
1.A.1.	Sind Sie in der Mutter- oder Auslandsinstitution tätig?
1.A.2.	Welche Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?
2.	Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken
2A.	Teil A - Angaben zum Risikomanagement in Banken
2A.1.	Das Risikomanagement hat eine zentrale Rolle inne.
2A.2.	Das Risikomanagement hat Einfluss auf die Geschäftsstrategie.
2A.3.	Das Risikomanagement handelt aufgrund seiner vielen Schnittstellen zu Unternehmenseinheiten integer.
2A.4.	Mitarbeiter des Risikomanagements sind in allen wichtigen Entscheidungsgremien vertreten.
2A.5.	Risikoadquanz ist gegenüber der Profitadquanz als ein gleichwertiges Pendant zu sehen.
2B.	Teil B - Angaben zu OpRisiken in Banken
2B.1.	Operationelle Risiken werden als eine wichtige Risikoart gesehen.
2B.2.	Die Definition operationeller Risiken sind innerhalb der Belegschaft bekannt.
2B.3.	Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert, die Steuerung von wahrgenommen OpRisiken zu unterstützen.
2B.4.	Die Wahrnehmung von OpRisiken (zugeschriebene Kritikalität) stimmt mit der tatsächlichen Kritikalität dieser Risikokategorie überein.
2B.5.	Alle Mitarbeiter werden gezielt zu OpRisiken geschult.
2C.	Teil C - OpRisiken im regulatorischen Kontext
2C.1.	Welche regulatorischen Anforderungen im Bereich OpRisk Management sind im Zusammenhang mit der Ablauf- bzw. Aufbauorganisation eines OpRisk Managements in Banken zu beachten?
2C.2.	In welchen OpRisk Themen bzw. Bereichen der aktuellen regulatorischen Anforderungen bestehen Schwachstellen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten und/oder -bedarf?
2C.3.	Aktuelle regulatorische OpRisk Anforderungen decken den Grad an Kritikalität von OpRisiken ab.
7.	Angaben zum cross-border OpRisk Management
7.A.	Teil A - Cross-border Ablauforganisation
7.A.1.	Ist in der CH-Zweigniederlassung eine eigene bzw. länderspezifische (OpRisk) Risikostrategie vorhanden? Wer erstellt und bestätigt diese? Wie unterscheidet sich diese von der (OpRisk) Risikostrategie der Mutterinstitution; wo bzw. wie knüpft diese an die (OpRisk) Risikostrategie der Mutterinstitution an?
7.A.2.	Wie wird bzw. werden die Zweigniederlassung(en) in der Schweiz in den Risikomanagementprozess der Mutterinstitution (inkl. OpRisk Tools, Bewusstseinsbildungsmaßnahmen und Dokumentation) eingebunden? Sind diese separat oder integrativ zu sehen? Wie sind die Verantwortlichkeiten hierfür geregelt und welche Prozesse (e.g. Berichtslinien) sind installiert?
7.A.3.	Sind zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische (Kontroll-) Prozesse bei Entscheidungen im (operationalen) Risikomanagement installiert? In welchen Bereichen sind diese cross-border Prozesse installiert und wie sind diese aufgesetzt (Prozessabfolge)?
7.B.	Teil B - Cross-border Aufbauorganisation
7.B.1.	Ist vor Ort ein eigenständiges operationelles Risikomanagement installiert? Wenn ja, welche Verantwortlichkeiten/Aufgaben hat dieses inne und wie ist dieses in die Aufbauorganisation der Mutterinstitution eingegliedert?
7.B.2.	Sind zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische (Kontroll-) Organe bzw. Gremien im (operationalen) Risikomanagement installiert (e.g. ein Beirat)? In welchen Bereichen sind diese cross-border Organe installiert und wie setzen sich diese personell zusammen?

8.	Angaben zu den Folgerungen aus dem theoretischen Teil des Dissertationsprojekts
8.A.	<i>Teil A - (Cross-border) OpRisiken und deren Faktoren in Banken</i>
8.A.1.	OpRisiken werden in Banken aktuell unterbewertet.
8.A.2.	OpRisiken werden aufgrund möglicher Reputationsschäden nach außen (bank-extern) stillschweigend behandelt.
8.A.3.	Cross-border tätige Banken erfahren ein erhöhtes Exposure an OpRisiken.
8.A.4.	Die fortschreitende Komplexität der Finanzprodukte erhöht das Exposure an OpRisiken.
8.A.5.	OpRisiken werden meist fachlich nicht korrekt von anderen Risikoarten abgegrenzt.
8.A.6.	Realisierte OpRisiken weisen häufig ein Verschulden von mehreren OpRisk-Faktoren auf.
8.A.7.	Das größte Risikopotential bei OpRisiken geht vom OpRisk Faktor "Individuen" aus.
8.A.8.	Unternehmenskultur spielt eine bedeutende Rolle in der Steuerung von Verhalten (im Sinne des Unternehmens) von Individuen.
8.B.	<i>Teil B - Ablauforganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken</i>
8.B.1.	Der Risikomanagementprozess muss als lebender Prozess laufend an das (veränderte) Bankenumfeld (bank-extern und bank-intern) angepasst werden.
8.B.2.	Komplexe quantitative Methoden in der OpRisk Messung sind aufgrund einer unzureichenden Datenbasis in Banken meist schwierig.
8.B.3.	Das Berichtswesen muss als Bindeglied innerhalb der OpRisk-Aufbauorganisation einen adäquaten Informationsfluss für das Management von OpRisiken garantieren.
8.B.4.	Krisen- und Notfallübungen verringern aufgrund von geübtem schnellen und effizienten Agieren von Individuen den Schaden bei eingetretenerm Schadensfall.
8.B.5.	Risk Assessments erhöhen das Risikobewusstsein gegenüber OpRisiken aller beteiligten Personen.
8.C.	<i>Teil C - Aufbauorganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken</i>
8.C.1.	Ein adäquat aufgestelltes OpRisk Risikomanagement erfordert die aktive Einbindung der Unternehmensführung.
8.C.2.	Ein adäquates OpRisk Risikomanagement erfordert eine umfassende Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Prozessen in Form von Unternehmensrichtlinien.
8.C.3.	Es müssen Foren zur Entscheidungsfindung für OpRisk-Problemmstellungen (e.g. Risk-Komitee, etc.) installiert werden.
8.D.	<i>Teil D - Übergeordnete Aspekte im OpRisk Management in Banken</i>
8.D.1.	Die Art von existierenden Risiken hat direkten Einfluss auf die zu implementierende Aufbau- und Ablauforganisation im OpRisk Management.
8.D.2.	Die OpRisk Strategie ist der Ausgangspunkt für Entscheidungen in allen ablauf- und aufbauorganisatorischen Themenstellungen.
8.D.3.	Zur Akzeptanz dieser Risikostrategie bedarf es einer - von leitenden Mitarbeitern vorangetriebenen - etablierten Risikokultur innerhalb der Belegschaft.
8.D.4.	Bewusstseinsbildung ist ein sehr bedeutender Faktor zur Verringerung des OpRisk Exposures.
8.D.5.	Risikomanagement, als ein Element von Corporate Governance, verringert - durch Informationsasymmetrien und Agency Probleme (e.g. zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung) verursachte - Unsicherheiten bei strategischen Entscheidungen im cross-border Bankgeschäft.
9.	<i>Ausblick beziehend auf OpRisiken und deren Management</i>
9.A.	<i>Teil A - OpRisiken und deren Management in der Zukunft</i>
9.A.1.	Eine Ausweitung des OpRisk Managements (in Form von e.g. zusätzlichen Planstellen, Modellen, Tools, etc.) ist in Banken vorgesehen.
9.A.2.	Realisation von Schadensfällen aus OpRisiken wird tendenziell steigen.
9.A.3.	OpRisk Management wird in der Zukunft mehr an Bedeutung in der Bankenbranche gewinnen.
9.A.4.	Methoden (aller Prozessschritte des Risikomanagementkreislaufs) zum Management von OpRisiken benötigen eine zukünftige Weiterentwicklung.
9.A.5.	Aufsichtsbehörden müssen zukünftig mehr Fokus auf die Regulierung von OpRisiken legen.

Anhang 7 – Frageset der empirischen Studie (Nicht-Zielgruppenbanken)



Frageset: Unternehmensberatung
Operationelles Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz

POS	Beschreibung - Frage/Statement - Antwort
2.	Angaben zum Risikomanagement und OpRisiken
2.A.	Teil A - Angaben zum Risikomanagement in Banken
2.A.1.	Das Risikomanagement hat eine zentrale Rolle inne.
2.A.2.	Das Risikomanagement hat Einfluss auf die Geschäftsstrategie.
2.A.3.	Das Risikomanagement handelt aufgrund seiner vielen Schnittstellen zu Unternehmenseinheiten integr.
2.A.4.	Mitarbeiter des Risikomanagements sind in allen wichtigen Entscheidungsgremien vertreten.
2.A.5.	Risikoadäquanz ist gegenüber der Profildäquanz als ein gleichwertiges Pendant zu sehen.
2.B.	Teil B - Angaben zu OpRisiken in Banken
2.B.1.	Operationelle Risiken werden als eine wichtige Risikoart gesehen.
2.B.2.	Die Definition operationeller Risiken sind innerhalb der Belegschaft bekannt.
2.B.3.	Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert, die Steuerung von wahrgenommen OpRisiken zu unterstützen.
2.B.4.	Die Wahrnehmung von OpRisiken (zugeschriebene Kritikalität) stimmt mit der tatsächlichen Kritikalität dieser Risikokategorie überein.
2.B.5.	Alle Mitarbeiter werden gezielt zu OpRisiken geschult.
2.C.	Teil C - OpRisiken im regulatorischen Kontext
2.C.1.	Welche regulatorischen Anforderungen im Bereich OpRisk Management sind im Zusammenhang mit der Ablauf- bzw. Aufbauorganisation eines OpRisk Managements in Banken zu beachten?
2.C.2.	In welchen OpRisk Themen bzw. Bereichen der aktuellen regulatorischen Anforderungen bestehen Schwachstellen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten und/oder -bedarf?
2.C.3.	Aktuelle regulatorische OpRisk Anforderungen decken den Grad an Kritikalität von OpRisiken ab.
3.	Angaben zur (OpRisk-) Risikostrategie
3.A.	Teil A - Angaben zur (OpRisk-) Risikostrategie
3.A.1.	Welche Bestandteile und welchen Inhalt sollte eine (OpRisk-) Risikostrategie aufweisen?
3.A.2.	Wer sollte für die Aktualität der (OpRisk-) Risikostrategie und deren Anpassung zuständig sein bzw. wer sollte diese beschließen?
3.A.3.	Wer sollte für die Umsetzung bzw. Operationalisierung dieser (OpRisk-) Risikostrategie zuständig sein?
3.A.4.	Wie oft bzw. wann sollte diese (OpRisk-) Risikostrategie angepasst werden?
3.A.5.	In welcher Form und an welchen Adressatenkreis sollte diese (OpRisk-) Risikostrategie bank-intern publiziert bzw. kommuniziert werden?
4.	Angaben zur OpRisk Ablauforganisation
4.A.	Teil A - Angaben zum operationellen Risikomanagementkreislauf
4.A.1.	Was soll der fachliche Ausgangspunkt des Risikomanagementprozesses (e.g. Geschäftsprozesse, Risikothemenschwerpunkte, etc.) sein und wie sollte dieser selektiert werden?
4.A.2.	Wer sollte in diesen Prozess eingebunden werden?
4.A.3.	Wer sollte für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte verantwortlich sein?
4.A.4.	Wie oft bzw. wann sollte der Risikomanagementprozess durchlaufen werden?
4.A.5.	Welche Methoden zu den einzelnen Prozessschritten sind Ihrer Ansicht nach am effektivsten? Welche Punkte sind bei den einzelnen Prozessschritten zu beachten bzw. welche Faktoren spielen dabei die größte Rolle?

5.	Angaben zur OpRisk Aufbauorganisation
5.A.	<i>Teil A - Angaben zur OpRisk Governancestruktur</i>
5.A.1.	Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte der Verwaltungsrat übernehmen?
5.A.2.	Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte der Vorstand bzw. CRO übernehmen?
5.A.3.	Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte das OpRisk Management übernehmen?
5.A.4.	Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte der Fachbereich OpRisk Owner bzw. Manager übernehmen?
5.A.5.	Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollten das Controlling / Regulatorische Meldewesen übernehmen?
5.A.6.	Welche OpRisk Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte die interne Revision übernehmen?
5.B.	<i>Teil B - Angaben zu OpRisk Gremien</i>
5.B.1.	Welche OpRisk Gremien sollten installiert werden?
5.B.2.	Wer sollte diese veranstalten und wer sollte an diesen Gremien teilnehmen?
5.B.3.	Welche (regulären) Traktandenlisten sollte in diesen Gremien besprochen werden?
5.B.4.	Wie oft sollten diese Gremien pro Jahr tagen?
6.	Angaben zu OpRisk Tools / Bewusstseinsbildung / Dokumentation
6.A.	<i>Teil A - OpRisk Tools</i>
6.A.1.	Sollten Notfallübungen bzw. -planungen (inkl. Kommunikationslinien) durchgeführt werden? Wenn ja, wie oft sollten diese durchgeführt werden und wie sollten diese Notfallübungen bzw. -planungen aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten/Teilnehmer)? Wie sollten diese vom OpRisk Management berücksichtigt werden?
6.A.2.	Sollten Stresstests bzw. Simulationen / Szenarien durchgeführt werden? Wenn ja, wie oft sollten diese durchgeführt werden und wie sollten diese Stresstests bzw. Simulationen/Szenarien aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten/Teilnehmer)? Wie sollten diese vom OpRisk Management berücksichtigt werden?
6.A.3.	Sollte ein IKS (Internes Kontrollsystem) inkl. Erstellung / Überprüfung von (revisions sichereren) Dokumentationsnachweisen installiert werden? Wenn ja, wie sollte dieses IKS aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten)? Wie sollte dieses im OpRisk Management berücksichtigt werden?
6.B.	<i>Teil B - OpRisk Bewusstseinsbildung</i>
6.B.1.	Welche Maßnahmen zur Wahrnehmungsstärkung bzw. Bewusstseinsbildung von OpRisiken sollten installiert sein?
6.B.2.	Wie oft sollten Mitarbeiter über OpRisiken informiert (e.g. bei Unternehmensantritt) und geschult (in Form von Schulungen und OpRisk Workshops) werden und wie sollten diese Maßnahmen zur OpRisk-Steuerung aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten/Teilnehmer)?
6.C.	<i>Teil C - OpRisk Dokumentation</i>
6.C.1.	Welche Methode zur OpRisk Dokumentation (mittels e.g. interner und externer OpRisk DB) sollten verwendet werden und wie sollte diese Dokumentation aussehen (Prozesse/Verantwortlichkeiten)?
7.	Angaben zum cross-border OpRisk Management
7.A.	<i>Teil A - Cross-border Ablauforganisation</i>
7.A.1.	Sollte für ausländische Zweigniederlassungen eine eigene bzw. länderspezifische (OpRisk) Risikostrategie vorhanden sein? Wer sollte diese erstellen und bestätigen? Wie sollte sich diese (OpRisk) Risikostrategie von der Mutterinstitution unterscheiden, wo bzw. wie sollte diese an die (OpRisk) Risikostrategie der Mutterinstitution anknüpfen?
7.A.2.	Wie sollten ausländische Zweigniederlassungen in den Risikomanagementprozess der Mutterinstitution (inkl. OpRisk Tools, Bewusstseinsbildungsmaßnahmen und Dokumentation) eingebunden werden? Sollten diese separat oder integrativ zu sehen sein? Wie sollten die Verantwortlichkeiten hierfür geregelt werden und welche Prozesse (e.g. Berichtsint.) sollten installiert werden?
7.A.3.	Sollten zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische (Kontroll-) Prozesse bei Entscheidungen im (operationalen) Risikomanagement installiert werden? In welchen Bereichen sollten diese cross-border Prozesse installiert werden und wie sollten diese aufgesetzt sein (Prozessabfolge)?
7.B.	<i>Teil B - Cross-border Aufbauorganisation</i>
7.B.1.	Sollte vor Ort ein eigenständiges operationelles Risikomanagement installiert werden? Wenn ja, welche Verantwortlichkeiten/Aufgaben sollte dieses inne haben und wie sollte dieses in die Aufbauorganisation der Mutterinstitution eingegliedert werden?
7.B.2.	Sollten zusätzliche grenzüberschreitende bzw. länderspezifische (Kontroll-) Organe bzw. Gremien im (operationalen) Risikomanagement installiert werden (e.g. ein Beirat)? In welchen Bereichen sollten diese cross-border Organe installiert werden und wie sollten sich diese personell zusammensetzen?

8.	Angaben zu den Folgerungen aus dem theoretischen Teil des Dissertationsprojekts
8.A.	<i>Teil A - Cross-border OpRisiken und deren Faktoren in Banken</i>
8.A.1.	OpRisiken werden in Banken aktuell unterbewertet.
8.A.2.	OpRisiken werden aufgrund möglicher Reputationsschäden nach außen (bank-extern) stillschweigend behandelt.
8.A.3.	Cross-border tätige Banken erfahren ein erhöhtes Exposure an OpRisiken.
8.A.4.	Die fortschreitende Komplexität der Finanzprodukte erhöht das Exposure an OpRisiken.
8.A.5.	OpRisiken werden meist fachlich nicht korrekt von anderen Risikoarten abgegrenzt.
8.A.6.	Realisierte OpRisiken weisen häufig ein Verschulden von mehreren OpRisk-Faktoren auf.
8.A.7.	Das größte Risikopotential bei OpRisiken geht vom OpRisk Faktor "Individuen" aus.
8.A.8.	Unternehmenskultur spielt eine bedeutende Rolle in der Steuerung von Verhalten (im Sinne des Unternehmens) von Individuen.
8.B.	<i>Teil B - Ablauforganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken</i>
8.B.1.	Der Risikomanagementprozess muss als lebender Prozess laufend an das (veränderte) Bankenumfeld (bank-extern und bank-intern) angepasst werden.
8.B.2.	Komplexe quantitative Methoden in der OpRisk Messung sind aufgrund einer unzureichenden Datenbasis in Banken meist schwierig.
8.B.3.	Das Berichtswesen muss als Bindeglied innerhalb der OpRisk-Aufbauorganisation einen adäquaten Informationsfluss für das Management von OpRisiken garantieren.
8.B.4.	Krisen- und Notfallübungen verringern aufgrund von gelübtem schnellen und effizienten Agieren von Individuen den Schaden bei eingetretenem Schadensfall.
8.B.5.	Risk Assessments erhöhen das Risikobewusstsein gegenüber OpRisiken aller beteiligten Personen.
8.C.	<i>Teil C - Aufbauorganisatorische Aspekte im OpRisk Management in Banken</i>
8.C.1.	Ein adäquat aufgestelltes OpRisk Risikomanagement erfordert die aktive Einbindung der Unternehmensführung.
8.C.2.	Ein adäquates OpRisk Risikomanagement erfordert eine umfassende Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Prozessen in Form von Unternehmensrichtlinien.
8.C.3.	Es müssen Foren zur Entscheidungsfindung für OpRisk-Problemlösungen (e.g. Risk-Komitee, etc.) installiert werden.
8.D.	<i>Teil D - Übergeordnete Aspekte im OpRisk Management in Banken</i>
8.D.1.	Die Art von existierenden Risiken hat direkten Einfluss auf die zu implementierende Aufbau- und Ablauforganisation im OpRisk Management.
8.D.2.	Die OpRisk Strategie ist der Ausgangspunkt für Entscheidungen in allen ablauf- und aufbauorganisatorischen Themenstellungen.
8.D.3.	Zur Akzeptanz dieser Risikostrategie bedarf es einer - von leitenden Mitarbeitern vorangetriebenen - etablierten Risikokultur innerhalb der Belegschaft.
8.D.4.	Bewusstseinsbildung ist ein sehr bedeutender Faktor zur Verringerung des OpRisk Exposures.
8.D.5.	Risikomanagement, als ein Element von Corporate Governance, verringert - durch Informationsasymmetrien und Agency Probleme (e.g. zwischen Mutterinstitution und Zweigniederlassung) verursachte - Unsicherheiten bei strategischen Entscheidungen im cross-border Bankgeschäft.
9.	<i>Ausblick bezugnehmend auf OpRisiken und deren Management</i>
9.A.	<i>Teil A - OpRisiken und deren Management in der Zukunft</i>
9.A.1.	Eine Ausweitung des OpRisk Managements (in Form von e.g. zusätzlichen Planstellen, Modellen, Tools, etc.) ist in Banken vorgesehen.
9.A.2.	Realisation von Schadensfällen aus OpRisiken wird tendenziell steigen.
9.A.3.	OpRisk Management wird in der Zukunft mehr an Bedeutung in der Bankenbranche gewinnen.
9.A.4.	Methoden (aller Prozessschritte des Risikomanagementkreislaufs) zum Management von OpRisiken benötigen eine zukünftige Weiterentwicklung.
9.A.5.	Aufsichtsbehörden müssen zukünftig mehr Fokus auf die Regulierung von OpRisiken legen.

Anhang 8 – OpRisk Assessment der empirischen Studie

10. OpRisk Assessment anhand des Risikomanagementprozesses

A. Risikosit zum OpRisk Faktor "Individuen"

Risiken - RKE 1	Risiken - RKE 2	Abstrakte Risikobeispiele	Cross-Border Relevanz	BCB-Risiken
Verhaltensrisiken	Kriminelle Handlungen	Betrügerische Handlung Veruntreuung von Eigentum Verstoß bzw. Umgehen von Verwaltungs-, Rechts- und internen Vorschriften	0	
	Fehlleistungen	Engpässe Beratungsfehler Unvorsätzliche Abweichung von Prozessen	0	
	Managementrisiko	Einer Falsche Anreizsysteme Einfluss durch Stakeholder	0	
	Engpassrisiko	Fehlende quantitative Personalressourcen Fehlende qualitative Personalressourcen Fehlende Mitarbeitermotivation (intern & extern)	0	
Personalrisiken	Austrittsrisiko	Know-How Verlust Kunden- bzw. Netzwerkverlust	0	
	Anpassungsrisiko	Qualifikationsbezogene Veränderung Einsatzfähigkeitsverlust	0	
	Motivationsrisiko	Innere Kündigung Krankheitsbedingter Motivationsverlust	0	
	Integrationsrisiko	Integrationsrisiko aufgrund zunehmender Heterogenität der Belegschaft	0	

B. Risikosit zum OpRisk Faktor "Prozesse"

Risiken - RKE 1	Risiken - RKE 2	Abstrakte Risikobeispiele	Cross-Border Relevanz	BCB-Risiken
Prozesswachststellen	Medienbrüche	Inkonsistenzen Fehler in der Prozessdurch- bzw. weiterführung Erhöhter Arbeitsaufwand	0	
	Engpässe	Personenbezogene Flaschenhälse aufgrund fehlender qualitativer Mitarbeiter Personenbezogene Flaschenhälse aufgrund fehlender quantitativer Mitarbeiter	0	
	Redundanzen	Inkonsistenzen Fehler in der Prozessdurch- bzw. weiterführung Erhöhter Arbeitsaufwand	0	
Fehlende, fehlerhafte bzw. unzureichende Prozess(e)- bzw. management (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)	Fehlende Prozesse (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)	Fehlende Prozesse für neuartige Ereignisse (neue Produkte, Kundenarten, Systeme, etc.) Historisch-gewachsene bzw. eingebürgerte Prozesse	0	
	Fehlerhafte bzw. unzureichende Prozesse (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)	Nicht 'gelebte' bzw. akzeptierte Prozesse Falsch bzw. nicht ausgeführte bzw. eingehaltene Prozesse bzw. Prozessumsetzung Fehlerhafte bzw. unzureichende Prozessdefinition	0	
	Fehlendes, fehlerhaftes bzw. unzureichendes Prozessmanagement (inkl. Verantwortlichkeiten bzw. Governance Strukturen)	Nicht bzw. falsch dokumentierte Prozesse (fehlende bzw. fehlerhafte Prozessbeschreibung, Prozessverantwortliche, Prozessziel bzw. -resultat) Keine bzw. unzureichende Prozessüberwachung Keine bzw. unzureichende Prozesskontrolle	0	
Projektrisiken	Interpersonelle Risiken	Unstimmigkeiten im Team Überbeschäftigung Mangelnde Akzeptanz der aufgesetzten Projekt-Organisationsstruktur / erarbeiteten Prozesse	0	
	Budgetrisiken	Budget wird überschritten Mangelnde Infrastruktur bzw. Hilfsmittel Zu teure Infrastruktur bzw. Hilfsmittel	0	
	Technische Risiken	Unzureichende Zeit für Qualitätssicherung Unzureichende qualitative und quantitative Personalausstattung	0	
	Qualitätsrisiken	Unzureichende qualitative und quantitative Personalausstattung Personalwechsel und -fluktuation Änderungen der Unternehmensziele	0	
	Ressourcenrisiken	Änderungen der Unternehmensziele Marktumfeldänderung	0	
	Umfeldrisiken	Externe Einflüsse durch Politik und Öffentlichkeit Keine rechtzeitige Übergabe bzw. Projektrisiken oder Projektfinalisierung zeitlich verspätet Verfehlung von Projektzielen	0	

D. Risikoseit zum OpRisk Faktor "Extern"

Risiken - RKE 1	Risiken - RKE 2	Abstrakte Risikoexamples	Cross-Border Relevanz	BCB-Risiken
Externe humane bzw. kriminelle Einflussfaktoren	Korruption	Amtsmissbrauch, öffentlich-rechtliche Einflussnahme, etc.	0	
	Raub	Geld, Wertpapiere, bankinterne (Kunden-)Daten, etc.	0	
	Fälschung/Fälschung	Unterschriften, Belegabgebungen, Urkunden, etc.	0	
	Manipulation	Rechnungslegung, Menschen-, Systeme, etc.	0	
	Schädigung	IT-Systeme durch Hacker, etc.	0	
Rechtliche und politische Einflussfaktoren	Politische Stabilität	Regierungswechsel Politische Unruhen, Krieg und Terrorismus Staatliche Bonität und Liquidität Politische Unabhängigkeit bzw. Willkür (Verstaatlichungen, Zwangseinteilungen, etc.)	0	
	Arbeitsvertragsrecht & Gewerkschaft	Arbeitsrechtsveränderungen Lobbyismus der Gewerkschaft (e.g. Streik, Aufstand und Aufruf, etc.)	0	
	Wirtschafts-, Handels- und völkerrechtliche Abkommen	Veränderungen bei Wirtschaftsabkommen Veränderungen bei Handelsabkommen Veränderungen bei völkerrechtlicher Abkommen	0	
	Rechtsdurchsetzbarkeit und rechtliche Ordnungsnormenveränderungen mit Geschäftstätigkeitsbezug	Relevante Gesetzesänderungen (e.g. Bankwesengesetz und -verordnungen, Gesellschaftsrecht, ABGB, etc.) Rechtsdurchsetzbarkeit bei e.g. Geschäftsverträgen, Outsourcingverträgen, etc.	0	
	Kultur	Geschäftskultur Sitten Gebräuche Tradition Geschichte Gesellschaftliche Offenheit (e.g. gegenüber Ausländer, etc.) Fähigkeit des Sprechens, Missverständnisse, etc. Fremdsprachenkenntnisse Ideologische Kontroversen bzw. -konflikte	0	
Kulturelle Einflussfaktoren	Gesellschaft		0	
	Sprache		0	
	Religion		0	
	Ideologie des volkswirtschaftlichen Modells	Ideologie des vorherrschenden volkswirtschaftlichen Modells	0	
	Geld- und Wirtschaftspolitik	Geldpolitik Wirtschaftspolitik	0	
	Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren	Verfügbarkeit von Humankapital Verfügbarkeit von Finanzkapital Inländische Wettbewerber Ausländische Wettbewerber	0	
	Wirtschaft- und Finanzmarktstabilität	Wirtschafts- und Finanzkrisen	0	
	Inflation und Fremdwährung	Inflationentwicklung Fremdwährungskursentwicklung, Divisionstransferrisiko, etc.	0	
	Internationale Beziehungen zu anderen Ländern	Internationale Beziehungen zu anderen Ländern	0	
	Topografische Bedingungen	Topografischen Bedingungen (e.g. Höhen, Tiefen, Unregelmäßigkeiten und Formen in der Erdoberfläche, etc.) Zeitzonenunterschiede	0	
Natürliche und technische Umweltinflussfaktoren	Klima	Klimatische Faktoren	0	
	Naturereignisse	Naturereignisse (e.g. Erdbeben, Unwetter, Murgänge, Hochwasser, etc.)	0	
	Vorkommen natürlicher Ressourcen	Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen (e.g. natürliche Rohstoffe, etc.)	0	
	Technische Ausstattung und Infrastruktur	Verfügbarkeit von technischer Ausstattung und Infrastruktur (e.g. öffentliche Verkehrsmittel, Telekommunikationseinrichtungen, etc.)	0	

C. Risikoset zum OpRisk Faktor "Systeme"

Risiken - RKE 1	Risiken - RKE 2	Abstrakte Risikobispiele	Cross-Border Relevanz	BCB-Risiken	
IT-Infrastruktur	Software- und Hardwarerisiken	Überholte bzw. veraltete Software/Hardware Fehlerhafte Software/Hardware (externe Beschaffung) Kapazitätsengpässe Kompatibilitätsbeschränkungen	0		
	IT-Sicherheits- und Zugriffsrisiken	Datenschutz - Diebstahl Datenschutz - Löschung/Zerstörung Datenschutz - Manipulation	0		
	Outsourcing-Risiken	Innovationsschwäche Zeitliche Inflexibilität (e.g. kurzfristig benötigten IT-Umsetzungen, etc.) Wissenslücke Datenverfügbarkeit bzw. -schutz	0		
	Hautechnik und allgemeine Infrastruktur	Veralterung von Maßnahmen bzw. Einrichtungen	Zugangsbereiche - Mitarbeiterräume Zugangsbereiche - Systemräume	0	
		Mangelnde Wartung bzw. Instandhaltung	Zugangsbereiche - Vermögensräume Schutz vor Naturereignissen (Brand, Wasser, etc.) Gebäudetechnik (e.g. Lifanlagen, Gebäudebeschaffenheit, etc.) IT-Ausfall	0	
		Fehlende Notfall- und Krisenerfahrung	Stromausfall Brand	0	
			Zugangssystemausfall Banküberfall	0	

Raster für Risikobeurteilung, -steuerung, -reporting und -überwachung

AUT Mutterinstitution bzw. AUT Zweigniederlassung		Beurteilung			Alternativen zur/zum				
Auswirkung	Eintritts-WK	Entdeckbar-K	Handlungsbedarf	Auswirkung	Eintritts-WK	Entdeckbar-K	Handlungsbedarf	Steuerung	Reporting/Überwachung
1-9	1-9	1-3	1-3	1-9	1-9	1-3	1-3		

Anhang 9 – PowerPoint Präsentation für On-Site Workshops



Operationelles Risikomanagement von österreichischen Banken bei ihren Zweigniederlassungen in der Schweiz.
Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von operationellen cross-border Risiken

Martin E. Stubenböck
Universität St. Gallen, Schweiz (HSG)

Hypo Landesbank Vorarlberg AG
Bregenz, am 17. Mai 2013

Finanzmärkte und deren OpRisiken, Entwicklungen und Herausforderungen für Banken

Operationelle Risiken verursachten in den letzten Dekaden hohe Verluste in der internationalen Finanzindustrie

Finanzmärkte und deren Trends	OpRisiken und deren Charakteristiken
<ul style="list-style-type: none"> Trends im Dienstleistungssektor, neue Business-Modelle und technologische Weiterentwicklung Internationalisierung des Finanzmarktes Regulatorische Entwicklungen vs. Wahrnehmungsprobleme von OpRisiken 	<ul style="list-style-type: none"> Schnittstellen und Abgrenzungen zu anderen Bankrisiken Eintrittswahrscheinlichkeit und Verlustpotential von OpRisiken Identifikation und Messung von OpRisiken in Banken

Österreichische Banken am Schweizer Bankenmarkt und deren Herausforderungen

Martin E. Stubenböck Universität St. Gallen, Schweiz (HSG) Hypo Landesbank Vorarlberg AG Mai 2013

Faktoren von operationellen Risiken

Bank Intern	Bank Extern
<p>Individuen</p> <ul style="list-style-type: none"> Verhaltensrisiken Personalisrisiken 	<p>Extern</p> <ul style="list-style-type: none"> Externe humane bzw. kriminelle Einflussfaktoren Rechtliche und politische Einflussfaktoren Kulturelle Einflussfaktoren Wirtschaftliche Einflussfaktoren Natürliche und technische Einflussfaktoren
<p>Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> Prozessschwachstellen Fehlende, fehlerhaft definierte bzw. ausgeführte Prozesse inkl. deren Management 	
<p>Systeme</p> <ul style="list-style-type: none"> IT-Infrastruktur Haustechnik und allgemeine Infrastruktur 	

Martin E. Stubenböck Universität St. Gallen, Schweiz (HSG) Hypo Landesbank Vorarlberg AG Mai 2013

Cross-border Geschäftstätigkeit und deren OpRisiken

Risikoprofil MUTTERINSTITUTION


VS.

Risikoprofil ZWEIGNIEDERLASSUNG

BCB-OpRisiken weisen eine Erhöhung von mindestens einem Indikator auf

- Auswirkung
- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Entdeckbarkeit
- Handlungsbedarf

Martin E. Stubenböck Universität St. Gallen, Schweiz (HSG) Hypo Landesbank Vorarlberg AG Mai 2013



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Anhang 10 – Zusammenfassung von übergreifenden Best Practice Empfehlungen

Übergreifende Best Practice Empfehlungen zum adäquaten (cross-border) OpRisk Management österreichischer Banken bei deren Zweigniederlassungen in der Schweizerischen Eidgenossenschaft

Die folgenden übergreifenden Best Practice Empfehlungen enthalten praktische Ratschläge aus den Bereichen (1) Risikoidentifikation; (2) Risiko Governance; (3) Organisationsempfehlungen im Zusammenhang mit dem Zweigniederlassungsleiter; (4) Risikokultur; und (5) OpRisk Steuerungsinstrumente und -instanzen für österreichische Banken, welche mittels Zweigniederlassung in der Schweiz tätig sind.

1. Jährliche Gespräche zu OpRisiken mit operativ tätigen Mitarbeitern der einzelnen Fachbereiche in der Zweigniederlassung und Mutterinstitution als wertvoller Beitrag zur Risikoidentifikation

Beim alljährlichen Risk Assessment treffen die Risk Owner – welche meist den Teamleitern der einzelnen Organisationseinheiten entsprechen – der einzelnen Fachbereiche zusammen, um - mit dem OpRisk Control als methodischen Supervisor – relevante OpRisiken in deren Fachbereiche zu identifizieren, zu beurteilen und Steuerungs-, Reportings- und Überwachungsalternativen für diese OpRisiken festzulegen.

Zur Vorbereitung auf diese alljährlichen Risk Assessments sollten die Risk Owner mit den operativ tätigen Mitarbeitern der Fachbereiche sprechen, da diese Mitarbeiter die OpRisiken im Zusammenhang mit Individuen, Prozessen, Systeme und externen Einflussfaktoren am besten erkennen und identifizieren können. Ebenso sollten die Risk Owner für eine adäquate Risikoidentifikation mit den Mitarbeitern des korrespondierenden Fachbereichs in der Mutterinstitution sprechen, da diese mögliche (zusätzliche) OpRisiken in den gleichartigen Fachbereichen in der Zweigniederlassung von einer einerseits Berichts- bzw. Datenempfänger und andererseits distanzierteren Perspektive identifizieren können. Dabei sollten insbesondere cross-border relevante OpRisiken bzw. Aspekte thematisiert werden.

2. Installation eines operationellen Risiko-Beirats als Plattform zum stetigen Informationsaustausch zu Fragestellungen im Bereich (cross-border) OpRisiken und deren Management im Zusammenhang mit der Zweigniederlassung

Zum länderübergreifenden Informationsaustausch und der damit einhergehenden Kontrollfunktion der Mutterinstitution gegenüber der Zweigniederlassung im Zusammenhang mit dem (cross-border) OpRisk Management, sollte ein operationeller Risiko-Beirat in der Aufbauorganisation der Bank installiert werden.

Dieser Beirat sollte sich aus den folgenden Teilnehmern der Zweigniederlassung und Mutterinstitution zusammensetzen:

- OpRisk Beauftragter der Zweigniederlassung.
- Zweigniederlassungsleiter.
- Zentraler OpRisk Ansprech- bzw. Koordinationspartner der Zweigniederlassung.
- Leiter des zentralen OpRisk Controls.
- Leiter der Internen Revision.
- Zentraler IKS-Verantwortlicher.
- Vorstandsmitglied, welcher bankintern für das Risikomanagement verantwortlich ist.

Der OpRisk Beirat tagt persönlich (ansonsten via Telefonkonferenz) einmal im Quartal und ist einerseits der Mutterinstitution unterstellt (und in dieser Position dem (Gesamt-) Vorstand unterstellt und berichtet an diesen) und andererseits zwischen der Zweigniederlassung und Mutterinstitution organisatorisch eingebunden. Hierbei sollten aktuelle und reguläre bzw. anlassbezogene OpRisk Themenstellungen der Zweigniederlassung diskutiert werden (z.B. aktuelle Schadensfälle, Veränderung des OpRisk Risikoprofils der Zweigniederlassung, Wettbewerbssituation im Auslandsmarkt, (veränderte) Reputationsrisiken bzw. das dadurch veränderte Risikoprofil der Zweigniederlassung, Einführung und Durchführung von neuen OpRisk Methoden, -Prozessen, -Projekten im Gesamtunternehmen, regulatorische Veränderungen im ausländischen Markt der Zweigniederlassungen, etc.) und eine Plattform zum Lernen voneinander (Zweigniederlassung von Mutterinstitution und vice-versa) geboten werden. Zudem sollte sich dieses Gremium speziellen cross-border OpRisiken (wie z.B.

der cross-border Risk Compliance) bzw. Thematiken widmen und Verantwortlichkeiten hierzu auf die Zweigniederlassung bzw. Mutterinstitution allokatieren.

3. Adäquate Corporate Governance des Zweigniederlassungsleiters mittels der unternehmenskulturellen Komponente als bedeutendster Faktor der schweiz-österreichischen cross-border Konstellation

Die Installation eines adäquaten (cross-border) OpRisk Managements in der Zweigniederlassung erfordert das Aufsetzen einer separaten und eigenständigen Ablauf- und Aufbauorganisation in der Zweigniederlassung. Diese zwei Organisationen werden einerseits durch das Berichtswesen und andererseits durch den lokalen OpRisk Beauftragten - welcher in der Zweigniederlassung arbeitet, aber organisatorisch der Mutterinstitution unterstellt ist – mit den zwei korrespondierenden Organisationen in der Mutterorganisation wieder verbunden. Dies ermöglicht ein unternehmensweites, kohärentes und in sich konsistentes bzw. geschlossenes (cross-border) OpRisk Management.

Die Corporate bzw. Branch Governance der Zweigniederlassung, insbesondere des Zweigniederlassungsleiters, ist eine, wenn nicht die bedeutendste bankbetriebswirtschaftliche cross-border Problemstellung der schweiz-österreichischen cross-border Konstellation.

Einerseits sollten hierbei etablierte Managementkontrollen (Pouvoirregelungen, finanzielle Zielvorgaben, etc.), welche in einem halbjährlichen Zweigniederlassungsleiter-Evaluierungsprozess mit diesen quantitativen, als auch qualitativen (Führungskompetenz, Marktkenntnisse, Umgang mit strategischen Kunden, Mitarbeiterwechsel, etc.) Bewertungskriterien überwacht und reportet werden sollten, installiert werden. Die Ergebnisse daraus werden mit dem Vorstand der Mutterinstitution persönlich besprochen und etwaige notwendige Steuerungsmassnahmen bzw. organisatorische Anpassungen veranlasst.

Andererseits ist neben diesen Managementkontrollen die unternehmenskulturelle Komponente die Bedeutendere. Um das Verhalten und Handeln dieses Zweigniederlassungsleiters in Einklang mit den Vorstellungen, Werten und Visionen der Mutterinstitution zu bringen, ist es von grosser Bedeutung, dass der Zweigniederlassungsleiter seine Zweigniederlassung im Kontext des gesamten Unternehmens sieht und

gemeinsame Leitlinien und Ziele verfolgt. Daher kommt dieser Zweigniederlassungsleiter idealerweise aus den Reihen der Mutterinstitution, da er somit die Vorstellungen und Leitgedanken der Mutterinstitution schon gut kennt und "leben" gelernt hat. Sollte der Zweigniederlassungsleiter von externer oder sogar von der schweizerischen Seite rekrutiert werden, ist es unerlässlich, dass er in einer Art Management-Traineeship einzelne Abteilungen bzw. Fachbereiche der Mutterinstitution für ca. 3 Monate durchläuft, damit er die zuvor genannten Vorstellungen und Leitgedanken der Mutterinstitution kennenlernt und diese verinnerlichen kann. Ziel dieses Traineeships ist es, dass der Zweigniederlassungsleiter seine Zweigniederlassung als Teil des gesamten Unternehmens anerkennt und nicht zu einem sogenannten „Landesfürsten“ mutiert und nur im Sinne seiner (strategischen) Interessen handelt.

4. Gemeinsame Ausarbeitung der Risikostrategie mit den Mitarbeitern als nachhaltige akzeptanz- und bewusstseinsbildende Massnahme zur Verbesserung der Risikokultur

Die Etablierung bzw. das Leben der OpRisk Risikostrategie durch die Mitarbeiter ist ein bedeutender Faktor im OpRisk Management und stellt die einzige effiziente und effektive Steuerungsmassnahme von menschlichen Verhalten dar. Diese Individuen beeinflussen in weiterer Folge die bankinternen Prozesse und Systeme, ebenso wird das bankexterne Umfeld von Individuen beeinflusst. Da die OpRisk Risikostrategie der Mutterinstitution auf den österreichischen Markt bzw. dessen Strukturen, Umfeld und Bankdienstleistungsangebot zugeschnitten ist, muss für die Zweigniederlassung eine separate und länderspezifische Risikostrategie definiert werden. Diese länderspezifische OpRisk Risikostrategie sollte aber im Rahmen der Mutterinstitution liegen, welche somit Leitplanken für die Schweiz-spezifische OpRisk Risikostrategie darstellt und dieser nicht widersprechen darf.

Um diese OpRisk Risikostrategie in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, sollte diese in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Zweigniederlassung erarbeitet werden. Hierzu sollten Workshops mit den in der Schweiz tätigen Mitarbeitern abgehalten werden, in welchen die für die Zweigniederlassung spezifische OpRisk Risikostrategie – unter Beachtung der „Leitplanken“ der OpRisk Risikostrategie der Mutterinstitution – ausgearbeitet wird. Diese Strategie sollte die lokalen und länderspezifischen Gegebenheiten wie Bankdienstleistungsangebot (z.B. spezieller Fokus auf

das Veranlagungsgeschäft, etc.), die lokalen rechtlichen Anforderungen, spezielle lokale IT-Systeme und Outsourcing-Landschaften, die spezielle cross-border Länderkonstellation und damit verbundene OpRisiken etc. berücksichtigen. Nach einer Revision der Ergebnisse durch den Zweigniederlassungsleiter und OpRisk Beauftragten der Zweigniederlassung, sollte diese mit dem zentralen Vorstand und OpRisk Control abgestimmt und beschlossen werden. Da die Mitarbeiter an der Entstehung und Ausarbeitung dieser OpRisk Risikostrategie beteiligt sind, sind Widerstände gegen diese Strategie seitens der Zweigniederlassungsmitarbeiter unwahrscheinlich(er) und verhindern eine mögliche Ablehnung dieses wichtigen Bausteins im OpRisk Management.

Durch diese Massnahme und einer darauffolgenden laufenden Kommunikation über einerseits Veränderungs- bzw. Anpassungsanforderungen dieser OpRisk Risikostrategie und andererseits die Wichtigkeit des Themas OpRisk in der Zweigniederlassung wird der Zweigniederlassung und deren Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, diese Strategie und vor allem die Akzeptanz- und Bewusstseinsbildung gegenüber dem Thema (cross-border) OpRisk Management bedeutend und entscheidend zu etablieren und zu stärken.

5. Einsatz von bewährten Steuerungsinstrumenten und -instanzen zur Etablierung einer guten OpRisk Governance

Die folgenden drei Steuerungsinstrumente bzw. –instanzen tragen bedeutend zu einem adäquaten OpRisk Management bei:

a) Internes Kontrollsystem

Die Installation eines Internen Kontrollsystems (IKS) ist in Banken essentiell und stellt als Parallelprozess zum OpRisk Managementprozess eine Präventivmassnahme dar bzw. dient zur Bewusstseinssteigerung. Das grundsätzliche IKS-Credo lautet: Vollständig, gelebt und nachweisbar.

Die bedeutendsten Anforderungen an das IKS sind:

- Management- und Ausführungsverantwortung vom IKS liegen beim jeweiligen Fachbereich.

- Umfangreiche, lückenlose, vollumfängliche IKS Erfassung (von allen risikorelevanten Prozessen) und Dokumentation.
- Effizienzüberprüfung der Kontrollen (wenn Ineffizienzen vorhanden sind, muss eine sofortige bank-interne Berichterstattung und Berichtigung erfolgen).
- Unternehmensweit gleiche und konsistente IKS-Standards (z.B. gleiche Kontrollsysteme für z.B. IT) als Erfolgsfaktoren.
- Es sollten Standardmodelle für IKS angewandt werden wie z.B. COSO, ISO, etc.
- Zentraler IKS Verantwortlicher sollte in einem unabhängigen Bereich situiert sein. z.B. ORG/IT, Interne Revision (Zentraler IKS-Verantwortlicher bzw. insbesondere die Interne Revision werden als bedeutendes und zentrales Kontrollorgan des IKS angesehen z.B. kontrolliert ob IKS Verantwortungen bzw. Aufgaben von den jeweiligen Mitarbeitern eingehalten werden).

b) Interne Revision

Die Interne Revision agiert als Kontrollorgan innerhalb der unternehmensweiten OpRisk Aufbauorganisation. Sie führt dabei OpRisk Prüfungen im fachlichen, organisatorischen und regulatorischen Sinne mittels periodisierten Vor-Ort Prüfungen (mindestens jährlich bzw. halbjährlich empfohlen) in der Zweigniederlassung durch.

Zu den bedeutendsten OpRisk Rollen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten der Internen Revision gehören:

- Unabhängige und permanente Prüfinstanz bzw. Revisions- bzw. Kontrollfunktion, ob OpRisk Vorgaben, Methoden, Prozesse und Instrumente etc., das Interne Kontrollsystem, bankinterne (Unternehmensrichtlinien) und bankexterne (regulatorische Anforderungen) Vorgaben eingehalten werden (aus fachlichen und organisatorischen Aspekten).
- Supervisor, ob das OpRisk Management auch entsprechend wirksam bzw. gewinnbringend für die Bank ist (die Interne Revision soll dabei darauf achten, dass der OpRisk Managementprozess effizient und effektiv ist).
- Permanenter Informationsaustausch zu OpRisk Themen und Schadensfällen mit den Fachbereichen und dem zentralen OpRisk Control.

- Verantwortliche Stelle für die Prüfung, ob OpRisk Steuerungsmassnahmen eingehalten werden bzw. ob diese wirksam sind (d.h. risikomindernd bzw. -verhindernd wirken).
- Berichterstattung aller Tätigkeiten, Beanstandungen und Auffälligkeiten im Zusammenhang mit OpRisiken an den Vorstand und das zentrale OpRisk Control (von dort gelangen relevante Informationen bzw. Aufgaben etc. an die Fachbereiche).
- Informationsweitergabe an die jeweiligen Fachbereiche und das zentrale OpRisk Control bzgl. identifizierter Risiken bzw. Risikopotentiale bei derer tag-täglichen Arbeit bzw. bankinternen Prüfungen.

c) Whistle-Blowing System

Banken sind dazu aufgefordert, Whistle-Blowing Systeme zu installieren. Whistle-Blowing Systeme ermöglichen Bankmitarbeitern eine anonyme Einmeldung von u.a. entdeckten Unregelmässigkeiten, Auffälligkeiten, Betrugsfällen, etc. im Zusammenhang mit anderen Bankmitarbeitern (Individuen), bankinternen Prozessen, Systemen und dem externen Bankenumfeld (Extern). Insbesondere bei internen Betrugsfällen ist es meist die einzige Möglichkeit für das Management einer Bank, diese zu entdecken und mit entsprechenden Steuerungsmassnahmen bzw. disziplinarischen Sanktionen abzustellen. Dabei muss eine unabhängige organisatorische Stelle in der Bank eingerichtet werden, welche Einmeldungen stets vertraulich und anonymisiert behandelt. Andernfalls wird sich diese Einrichtung nicht etablieren bzw. wird diese nicht von den Bankmitarbeitern – u.a. aufgrund von befürchteten persönlichen und beruflichen Konsequenzen im Zusammenhang mit der vorgenommenen Einmeldung – wahrgenommen und genutzt.

Ein Whistle-Blowing System besitzt neben einer wichtigen Risikoidentifikationsfunktion, eine Reputationssicherungs-, Compliance- und Qualitätssicherungsfunktion, welches somit eine bedeutende Rolle im Sinne von guter Corporate Governance einnimmt.

Curriculum Vitae

Martin E. Stubenböck

Geboren am 08. Januar 1985 in Zams (Tirol), Austria.

Ausbildung

- August 2009-
September 2014 HSG – Universität St. Gallen, Switzerland
Doktoratsstudium in Betriebswirtschaft (PMA) – International Business
- Oktober 2004-
September 2009 LFU – Leopold Franzens Universität Innsbruck, Austria
Diplomstudium in Betriebswirtschaft und Diplomstudium in Volkswirtschaft
SBWL: Bankmanagement (insb. Risikomanagement) u. Finanzmanagement
- Studienaufenthalte
HKU The University of Hong Kong, China (08-12/2008)
LSE London School of Economics and Political Science, UK (07-08/2007)
VSE University of Economics Prague, Czech Republic (02-05/2007)
UNO University of New Orleans, USA (08-12/2006)
CMU Chiang Mai University, Thailand (02/2006)
CU Chulalongkorn University Bangkok, Thailand (02/2006)
- Stipendien der Leopold Franzens Universität Innsbruck
BWG/LFU–Stipendiat für Europäisches Wissenschaftsforum Alpbach 2009
Forschungsstipendium für wissenschaftliche Arbeiten in Hong Kong 2008
Leistungsstipendium der Fakultät für Volkswirtschaft und Statistik 2007
Joint-Study Stipendium für USA - Auslandsstudium in New Orleans 2007
Leistungsstipendium der Fakultät für Rechtswissenschaften 2006
Leistungsstipendium der Fakultät für Betriebswirtschaft 2005
- 2004
Juni Reifeprüfung an der Bundeshandelsakademie Landeck, Austria
Schwerpunkt: Wirtschaftsinformatik und Organisation

Berufliche Tätigkeit

- Januar 2014-
dato Schweers, Kemps & Schuhmann
Unternehmensberatung GmbH Wien, Austria
Key Account Manger Tirol, Senior Consultant
- November 2011-
Dezember 2013 Sberbank Europe AG Wien, Austria
Fachverantwortlicher Credit RWA-Management und Basel II / III Rechenkern
- Januar 2010-
Oktober 2011 Österreichische Volksbanken AG (ÖVAG) Wien, Austria
Risk Manager im Strategischen Risikomanagement /
Projektleiter im IRB-Rollout Programm in CEE
- Februar 2008-
Mai 2008 Bearing Point Inc. München, Germany
Berater im Bereich Financial Services für Banken und Versicherungen
- Oktober 2004-
Juni 2006 Tirol Werbung GmbH Innsbruck, Austria
Projektmitarbeiter im Marketing-, Informations- und Sponsoringbereich für
Veranstaltungen in Österreich, Deutschland, Schweiz und Italien