

Brösel, Gerrit :

Operationelle Risiken im Bankbetrieb

Zuerst erschienen in:

Das Wirtschaftsstudium : wisu ; Zeitschrift für Ausbildung, Examen, Berufseinstieg und Weiterbildung. - Düsseldorf : Lange, ISSN 0340-3084, 33. Jg. (2004), S. 186-189

IN DER DISKUSSION

Operationelle Risiken im Bankbetrieb

Im Zuge von Basel II sollen neben den Kreditrisiken und den Marktrisiken erstmals auch die sog. operationellen Risiken explizit mit Eigenkapital unterlegt werden. Nicht nur aufgrund der expliziten Berücksichtigung in Basel II wird diesen Risiken derzeit (und in Zukunft) eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt: Die terroristischen Anschläge vom 11. September 2001 offenbarten sich als eine Bedrohung für das internationale Bankensystem.

Solche Risiken, deren Ursachen unter anderem in kriminellen Handlungen liegen, werden als Betriebsrisiken bzw. operationelle Risiken der Banken bezeichnet. Die Banken haben nach den Anschlägen „die Erfahrung gemacht, wie beängstigend schnell die Liquidität des internationalen Bankensystems austrocknen“ kann (Lebert 2001, S. 20).

Bankbetrieblicher Risikobegriff

Die Gefahr der zufälligen Abweichung eines tatsächlich realisierten Ergebnisses vom erwarteten Ergebnis wird im statistischen Sinne prinzipiell als **Risiko** definiert. Während die positiven oder günstigen Diskrepanzen als Chance bezeichnet werden, sind als Risiko im engeren Sinne die negativen – oder allgemeiner – die ungünstigen Abweichungen vom Erwartungswert zu verstehen.

Dieses **formale Risiko** bildet den Kern des bankbetrieblichen Risikos, unter dem die zu Schäden oder zur Insolvenz führenden Gefahren subsumiert werden, denen eine Bank aufgrund der Zufallsschwankungen um die Erwartungswerte ausgesetzt ist, obwohl sie langfristig richtig kalkuliert und die Erwartungswerte richtig bestimmt hat (vgl. Büschgen 1998, S. 865 ff.).

Bankbetriebliche Risikoarten

Eine Möglichkeit der **Klassifizierung** (vgl. Döhring 1996, S. 53 ff.; Büschgen 1998, S. 868 ff.) dieser bankbetrieblichen Risiken bildet die Unterscheidung in Risiken des liquiditätsmäßig-finanziellen und des technisch-organisatorischen Bereichs, wobei grundsätzlich Unschärfen und Interdependenzen zwischen den einzelnen Risikokategorien berücksichtigt werden müssen (s. Abb. 1) (vgl. auch Minz 2004).

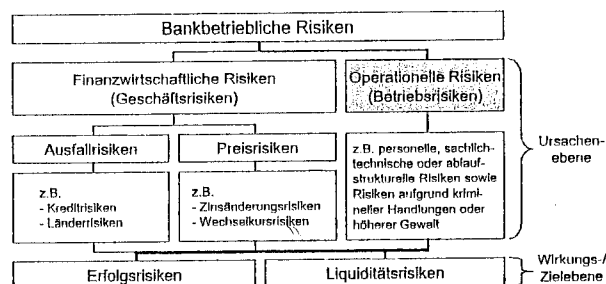


Abb. 1: Wesentliche bankbetriebliche Risiken im Überblick

In der Bankbetriebslehre wird der **liquiditätsmäßig-finanzielle Bereich** auch als externer Leistungsbereich bezeichnet und umfasst das System der Bestands- und Stromgrößen, welches bei marktorientierter Betrachtungsweise den Geschäftsbereich ausmacht. Die hier vorherrschenden Risiken werden als Geschäfts- oder auch als finanzwirtschaftliche Risiken bezeichnet und lassen sich ursachenbezogen in Ausfall- und Preisrisiken differenzieren. Während die Kredit- und die Länderrisiken als die wichtigsten Ausfallrisiken gelten, zählen

zu den bedeutendsten Preisrisiken die Zinsänderungs- und die Wechselkursrisiken.

Das System der nichtmonetären Produktionsfaktoren und ihre aufbau- und ablauforganisierte Zuordnung bilden den **technisch-organisatorischen Bereich**, der auch interner Leistungs- oder Betriebsbereich genannt wird. Die von diesem Bereich ausgehenden Risiken – vom Basler Ausschuss als operationelle Risiken bezeichnet – treten „infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen“ (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht 2001a, S. 103) ein.

Sowohl die Geschäftsrisiken als auch die Betriebsrisiken können zu Liquiditäts- und Erfolgsrisiken führen. Unter Liquidität wird die Fähigkeit der Banken verstanden, ihren fälligen finanziellen Verpflichtungen betrags- und zeitgenau nachzukommen. **Liquiditätsrisiken** sind somit jene Gefahren, die dazu führen können, dass die Zahlungsfähigkeit der Bank nicht mehr in ausreichendem Maße zu jedem Zeitpunkt gegeben ist. Als **Erfolgsrisiken** werden die Gefahren bezeichnet, die – im Falle ihres Eintritts – bei der Bank einen geringeren Gewinn oder sogar einen Verlust hervorrufen. Man nennt sie auch Eigenkapitalverlust- oder Vermögensrisiken.

Da sowohl isoliert als auch kumuliert auftretende Liquiditäts- und Erfolgsrisiken zu den Insolvenzgründen Zah-

lungsunfähigkeit und Überschuldung führen können, handelt es sich um existenzbedrohende Risiken. Banken haben aufgrund ihrer institutionellen und funktionalen Einbindung eine zentrale Stellung in einer Volkswirtschaft. So können Solvenzschwierigkeiten einer einzigen Bank einen allgemeinen Vertrauensschwund und daran anknüpfend massive Einlagenabzüge von anderen Banken hervorrufen sowie letztlich zu einem „Bankenrun“ führen (vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber 2000, S. 325 f.). Daher müssen Banken ihre Risiken im Rahmen der Risikopolitik managen.

Wirkungen operationeller Risiken

Die Risikokategorien, die nicht erst seit dem 11. September 2001 in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gelangt sind, sind die operationellen Risiken bzw. die Betriebsrisiken, die sich auf den technisch-organisatorischen Bereich erstrecken. Aufgrund der branchenspezifischen Risikostruktur, in der die Risiken des liquiditätsmäßig-finanziellen Bereichs dominieren, wurden diese Risikokategorien vor Basel II nur am Rande betrachtet.

Als **operationelle Risiken** werden alle Gefahren bezeichnet, die – intern verursacht – mit der Beschaffung und dem Einsatz von Mitarbeitern und Betriebsmitteln, also von nichtmonetären produktiven Faktoren, verbunden sind (Faktorrisiken), sich aus dem Zusammenwirken

dieser Produktionsfaktoren im Betriebsablauf ergeben (Abwicklungsrisiken) oder auf externe Ereignisse zurückzuführen sind (vgl. Büschgen 1998, S. 885 ff.; Basler Ausschuss für Bankenaufsicht 2001a, S. 103; Deutsche Bundesbank 2001, S. 28).

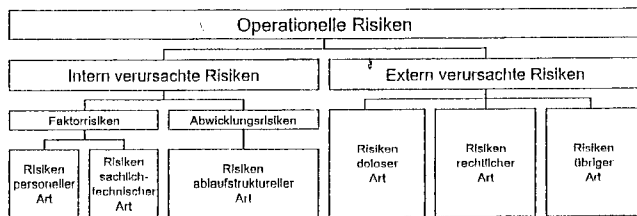


Abb. 2: Operationelle Risiken

Faktorrisiken

Faktorrisiken, die sich aus Risiken personeller Art – den Mitarbeiterisiken – und aus Risiken sachlich-technischer Art – den Betriebsmittelrisiken – zusammensetzen, wirken sich in der Regel kostensteigernd aus und stellen somit hauptsächlich Erfolgsrisiken dar. Die Ursachen dieser Kostenrisiken liegen einerseits in höheren als in der Planung veranschlagten Kosten je eingesetzter Faktoreinheit und andererseits in zu hoch oder zu gering vorgehaltenen Faktormengen. Bei zu hoch vorgehaltenen Kapazitäten bestehen Leerkosten, während zu geringe Kapazitäten sowohl zu zusätzlichen Kosten für die Beschaffung ursprünglich nicht geplanter Produktionsfaktoren als auch zu Opportunitätskosten durch entgangene Geschäfte oder höhere Fehlerquoten führen. Diese quantitative Perspektive muss angesichts der hohen Spezialisierung der meisten Produktionsfaktoren im Bankbereich zusätzlich um eine qualitative Betrachtung ergänzt werden.

Abwicklungsrisiken

Abwicklungsrisiken oder Risiken ablaufstruktureller Art, die sich aus dem Zusammenwirken der Produktionsfaktoren Betriebsmittel und Arbeit ergeben, wirken sich in der Regel nicht – wie etwa die Faktorrisiken – direkt kostenwirksam aus, sondern werden meist erst in Verbindung mit einzelnen Bankgeschäften liquiditäts- und/oder ertragswirksam. Die Risiken dieser Kategorie lassen sich hauptsächlich in Organisations-, Haftungs- und – wegen der herausragenden Bedeutung von Vertragskonfigurationen für die Banken – in Vertragsrisiken unterteilen. Unter **Organisationsrisiken** sind die Gefahren zusammengefasst, die sich durch die arbeitsteilige Organisation der Banken – also der personellen sowie aufbau- und ablauforganisatorischen Gliederung des Betriebs – ergeben. **Haftungsrisiken** können für die Bank unter anderem aus den Verpflichtungen zur qualifizierten Anlageberatung nach dem Wertpapierhandelsgesetz und der Prospekthaftung resultieren. Die **Vertragsrisiken** ergeben sich aus Gefahren, die aus fehlerhaft oder missverständlich formulierten Verträgen erwachsen.

Externe Risiken

Risiken, die aufgrund externer Ereignisse entstehen, können in Risiken doloser, rechtlicher sowie übriger Art unterschieden werden. **Risiken doloser Art** betreffen Gefahren aufgrund krimineller Handlungen. Hierunter fallen beispielsweise Banküberfälle sowie die ständig zunehmende Computer- und Internet-Kriminalität, die auf die Kommunikations- und Informationssysteme der Banken zugreift. **Risiken rechtlicher Art** betreffen die Veränderungen des Rechtsrahmens, die sich aus der Gesetzgebung und der Rechtsprechung ergeben können. Die **Risiken übriger Art** umfassen als Sammelposten hauptsächlich die Gefahren aufgrund physischer Einflüsse (z.B. Feuer, Stromausfall und Rohrbruch) und höherer Gewalt. Unter höherer Gewalt werden etwa Kriegsereignisse jeder Art, Epidemien, politische Unruhen oder Erdbeben verstanden. Bis auf die Risiken

rechtlicher Art wirken sich die Gefahren dieser Kategorie im Allgemeinen direkt liquiditäts- und/oder ertragswirksam aus. Wie bei den Abwicklungsrisiken ergibt sich die Liquiditäts- und/oder Ertragswirksamkeit bei Gefahren, die aus Veränderungen des Rechtsrahmens resultieren, häufig erst in Verbindung mit einzelnen Bankgeschäften.

Operationelle Risiken und Risikopolitik

Die bankbetriebliche Risikopolitik (vgl. den Überblick in Abb. 3 in Anlehnung an Büschgen 1998, S. 876 und Schulte 1998, S. 14) ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die sich mit den **Risikozielen** und deren **Realisierung** befassen.

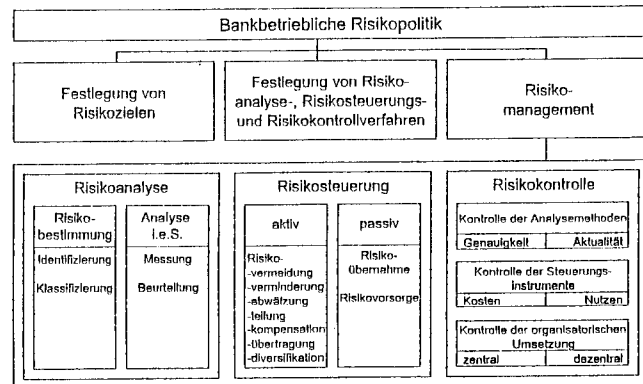


Abb. 3: Bankbetriebliche Risikopolitik

Bei Risiken, die sich aufgrund externer Ereignisse ergeben, steht die Risikopolitik jedoch vor besonderen Schwierigkeiten: Diese Risiken sind dadurch geprägt, dass ihre Objektivierung – im Sinne der Mess- und Kalkulierbarkeit – mit Hilfe einer Risikoanalyse nicht oder nur schwer möglich ist. Für solche Risiken können in der Regel keine oder keine angemessenen Risikoprämien ermittelt werden, weshalb für sie in erster Linie eine Risikovorsorge im Rahmen der Liquiditäts-, Rücklagen- oder Eigenkapitalpolitik und somit eine passive Risikosteuerung betrieben werden muss.

Die **Vorschläge des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht** zielen auf eine explizite Berücksichtigung operationeller Risiken bei der Bildung von Eigenkapitalreserven (vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht 2001a, S. 103 f.; Deutsche Bundesbank 2001, S. 28 f.), weil das operationelle Risiko durch die Banken – unter anderem wegen der wachsenden Bedeutung der computergestützten Abwicklung von Bankgeschäften (Electronic Banking) – hinter dem Kreditrisiko mittlerweile als zweitwichtigste Risikokategorie angesehen wird. Da bisher aber keine generellen Standards zur Abgrenzung und Quantifizierung dieser Risiken existierten, befindet sich die Entwicklung entsprechender Verfahren noch in den Kinderschuhen. Durch den Basler Ausschuss werden **verschiedene Varianten** zur Ermittlung des operationellen Risikos vorgesehen: der Basisindikatorenansatz, der Standardansatz sowie die sog. fortgeschrittenen Messverfahren (interner Bemessungsansatz, Verlustverteilungsansatz und Scorecard-Ansatz; vgl. hierzu Basler Ausschuss für Bankenaufsicht 2001b, S. 33 ff.). „Diese Bandbreite von Methoden, die sich durch steigende Risikosensitivität und Komplexität bei gleichzeitig sinkender Eigenkapitalbelastung auszeichnet, gibt den Banken die Freiheit und soll sie ermutigen, auf höher entwickelte Risikosteuerungstechniken überzugehen“ (Deutsche Bundesbank 2001, S. 39).

Mit den Vorschlägen des Basler Ausschusses und der in diesem Zusammenhang bevorstehenden Umsetzung von Basel II in nationales Recht entsteht eine neue Dimension zur Absicherung von Erfolgsrisiken, denen operationelle Risiken zugrunde liegen. Der 11. September 2001 hat jedoch gezeigt, dass allein eine Eigenkapital-

vorsorge für die operationellen Risiken nicht ausreicht. Vielmehr konzentrierten sich die Noten- und Geschäftsbanken in der Folgezeit „darauf, eine folgenschwere Unterbrechung der Zahlungsströme zu verhindern“ (Lebert 2001, S. 20). Um in Situationen, die durch operationelle Gefahren ausgelöst werden, eine „Verstopfung“ der Geld- und Kapitalmärkte zu vermeiden, ist auch eine Risikovorsorge durch Vorhaltung von Liquiditätsreserven erforderlich und sollte explizit im Bankenaufsichtsrecht Berücksichtigung finden. Hinsichtlich der auf operationelle Risiken ausgerichteten Risikopolitik ergibt sich daher ein enormer Forschungsbedarf (vgl. Brösel/Rothe 2003; Minz 2004).

Dr. Gerrit Brösel, Ilmenau

Literaturempfehlungen:

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (Hrsg.): Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung. Basel 2001a.

- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (Hrsg.): Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk. Basel 2001b.
- Brösel, G./Rothe, C.: Zum Management operationeller Risiken im Bankbetrieb. In: BFuP, 55. Jg. (2003), S. 376 - 396.
- Büschgen, H.E.: Bankbetriebslehre. 5. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Deutsche Bundesbank: Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II). In: Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Monatsbericht April 2001. Frankfurt a.M. 2001, S. 15 - 44.
- Döhring, J.: Gesamtrisikomanagement von Banken. München/Wien 1996.
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.: Bankbetriebslehre. 2. Aufl., Berlin et al. 2000.
- Lebert, R.: Banken müssen bei Risiken umdenken. In: Financial Times Deutschland vom 28. September 2001, S. 20.
- Minz, K.-A.: Operationelle Risiken in Kreditinstituten. Frankfurt a.M. 2003.
- Schulte, M.: Bank-Controlling II: Risikopolitik in Kreditinstituten. 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1998.