

BestMasters

Sabrina Kiszka

# Die Steuerung operationeller Risiken in Kreditinstituten

Eine kritische Analyse  
des neuen Standardansatzes



Springer Gabler

---

# BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards „BestMasters“ to the best master's theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland.

The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, technology, and economics.

The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13198>

---

Sabrina Kiszka

# Die Steuerung operationeller Risiken in Kreditinstituten

Eine kritische Analyse  
des neuen Standardansatzes

 Springer Gabler

Sabrina Kiszka  
Kleinblittersdorf, Deutschland

BestMasters

ISBN 978-3-658-20216-3

ISBN 978-3-658-20217-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20217-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Herrn Prof. Dr. Waschbusch und Robin Bläß für die wissenschaftliche Betreuung und Begutachtung meiner Arbeit.

Mein Dank richtet sich ebenfalls an den Springer-Verlag, durch dessen BestMaster-Programm mir eine Veröffentlichung überhaupt erst ermöglicht wurde.

In diesem Zusammenhang bedanke ich mich herzlichst bei Herrn Hannes Schuster und Frau Dr. Jessica Hastenteufel, die mich bei der Veröffentlichung unterstützt haben.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Freunden Livia Lundershausen, Carina Heidt, Michaela Lorscheider, Sandra Baar, Susen Berg und Réka Hock bedanken, die mir mit viel Geduld, Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite standen. Vielen Dank für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik. Ihr habt mit euren Ideen und eurem gründlichen Korrekturlesen maßgeblich dazu beigetragen, dass diese Masterarbeit in dieser Form vorliegt. Besonders für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer meines Studiums möchte ich mich inständig bedanken.

Der allergrößte und tief empfundene Dank gilt meinen Eltern, Horst und Bettina Kiszka, die mir zu jeder Zeit unterstützend zur Seite stehen, immer an mich geglaubt und stets ein offenes Ohr für meine Sorgen haben. Ohne euren Einsatz wäre weder mein Studium, noch die vorliegende Masterarbeit jemals möglich gewesen.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Großeltern, Günther und Ilse Alsfasser, bedanken, deren Liebe und Unterstützung grenzenlos ist.

*Kleinblittersdorf, im Oktober 2017*

*Sabrina Kiszka*

## **Inhaltsverzeichnis**

Danksagung.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Symbol- und Abkürzungsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Verzeichnis der Anlagen im Anhang .....	XXIII
1. Hinführung zur Thematik und Aufbau der Arbeit.....	1
2. Grundlagen im Bereich der operationellen Risiken.....	5
2.1. Einordnung in das Spektrum der bankbetrieblichen Risikofelder .....	5
2.2. Signifikanz der operationellen Risiken für Kreditinstitute...	10
2.3. Definition der verschiedenen Kategorien des operationellen Risikos .....	15
2.3.1. Personelle Risiken .....	15
2.3.2. Sachlich-technische Risiken.....	21
2.3.3. Ablaufstrukturelle Risiken .....	25
2.3.4. Rechtliche Risiken.....	30
2.3.5. Externe Ereignisrisiken .....	33
3. Aufsichtsrechtliche Anforderungen an das Management operationeller Risiken.....	39
3.1. Beachtung im Rahmen der Bankenaufsicht .....	39
3.2. Qualitative Anforderungen an das operationelle Risiko- management .....	44
3.2.1. Notwendigkeit eines operationellen Risiko- managements und Anforderungen der Sound Principles.....	44

---

3.2.2.	Anforderungen aus § 25a KWG und den MaRisk .....	49
3.3.	Risikomanagementprozess der operationellen Risiken .....	58
3.3.1.	Identifikation der potenziellen operationellen Risiken.....	58
3.3.2.	Bewertung und Quantifizierung der operationellen Risiken.....	65
3.3.3.	Steuerung der operationellen Risiken.....	68
3.3.4.	Kontrolle der gewählten Maßnahmen und Reporting.....	73
4.	Regulatorische Anforderungen an die Eigenmittelunterlegung operationeller Risiken.....	77
4.1.	Kontinuum der Messansätze zur Ermittlung der Eigenmittelanforderung.....	77
4.2.	Kritische Würdigung der vorgestellten Messansätze .....	87
5.	Überarbeiteter Standardansatz zur Unterlegung der operationellen Risiken .....	95
5.1.	Erstes Konsultationspapier zur Überarbeitung der einfachen Messansätze .....	95
5.1.1.	Grundlagen und Voraussetzungen des überarbeiteten Standardansatzes.....	95
5.1.2.	Einführung des Geschäftsindikators als neuer indirekter Indikator zur Messung der operationellen Risikolage .....	98
5.1.3.	Verbesserung der Kalibrierung der regulatorischen Koeffizienten .....	101
5.1.4.	Rückmeldungen zum Konsultationspapier zur Überarbeitung der einfachen Messansätze .....	105

---

5.2.	Zweites Konsultationspapier zur Überarbeitung des Standardansatzes .....	114
5.2.1.	Überarbeitung des Geschäftsindikators und Überführung in die GI-Komponente .....	114
5.2.2.	Einführung der Verlustkomponente zur Berücksichtigung der Qualität des Risikomanagements .....	117
5.2.3.	Rückmeldungen zum Konsultationspapier zur Überarbeitung des Standardansatzes .....	121
6.	Fazit und kritische Würdigung .....	127
	Anhang .....	135
	Literaturverzeichnis.....	167
	Verzeichnis der Rechtsquellen .....	235

## Symbol- und Abkürzungsverzeichnis

§	Paragraph
%	Prozent
&	und

### A

Abs.	Absatz
AMA	Advanced Measurement Approach/ fortgeschrittener Messansatz/ fortgeschrittenen Messansatz/ fortgeschrittenen Messansätze(n)
Art.	Artikel
ASA	Alternative Standardised Approach/ alternative(r) Standardansatz/ alternativen Standardansatz(es)
AT	allgemeiner Teil
Aufl.	Auflage

### B

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BANK	Bibliothek des Lehrstuhls für Bankbetriebslehre
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision/ Bas(e)ler Ausschuss für Bankenaufsicht
Bd.	Band
BIA	Basic Indicator Approach/ Basisindikatoransatz/ Basisindikatoransatzes
BIS	Bank for International Settlements/ Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
Bio.	Billion(en)

BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
bspw.	beispielsweise
BT	besonderer Teil
BTO	Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation
BTR	Anforderungen an die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raif- feisenbanken e. V.
BWF	Bundesverband der Wertpapierfirmen e. V.
bzw.	beziehungsweise
<b>C</b>	
CBA	Canadian Bankers Association
CRD	Capital Requirements Directive/ Kapitaladäquanz- richtlinie
CRR	Capital Requirements Regulation/ Kapitaladäquanzve- rordnung
<b>D</b>	
d. h.	das heißt
DEJ	Deutsch-Europäisches Juridicum
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
Diss.	Dissertation
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DSW	Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz

**E**

E-Mail(s)	Electronic Mail(s)
EBA	European Banking Authority
EC	Electronic Cash
EBF	European Banking Federation
EFBS	European Federation of Building Societies
ESBG	European Savings and Retail Banking Group
EUF	EU Federation for Factoring and Commercial Finance
EUR	Euro
EY	Ernst & Young

**F**

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Fed	Federal Reserve System
FLF	Finanzierung Leasing Factoring
Fn.	Fußnote
FSB	Financial Stability Board

**G**

gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

**H**

HAZ	Hannoversche Allgemeine Zeitung
hrsg.	herausgegeben

**I**

i. e. S.	in enger Sicht
i. H. v.	in Höhe von
i. V. m.	in Verbindung mit
i. w. S.	in weiter Sicht
IBfed	The International Banking Federation
IDV	individuelle Datenverarbeitung
IFoA	Institute and Faculty of Actuaries
IMA	Internal Measurement Approach/ interne(r) Bemessungsansatz/ internen Bemessungsansatz(es)
insb.	insbesondere
IOR	The Institute of Operational Risk
IT	Informationstechnologie

**K**

KWG	Kreditwesengesetz
-----	-------------------

**M**

MaComp	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten
MaH	Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften
MaIR	Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement

max.	maximal
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)

**N**

Nr.	Nummer
NVB	Nederlandse Vereniging van Banken

**O**

o. Nr.	ohne Nummer
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development/ Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OGAW	Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren
OICV-IOSCO	International Organization of Securities Commissions
OpCaR	Operational risk Capital-at-Risk
ORX	Operational Riskdata eXchange Association

**P**

PIN	Persönliche Identifikationsnummer
PwC	PricewaterhouseCoopers AG

**Q**

QIS	Quantitative Impact Study
-----	---------------------------

**S**

S.	Seite
SA	revised Standardised Approach/ überarbeitete(r) Standardansatz/ überarbeiteten Standardansatz(es)
SMA	Standardised Measurement Approach/ neue(r) Standardansatz/ neuen Standardansatz(es)
SULB	Saarländische Universitäts- und Landesbibliothek

**T**

TBASA	The Banking Association South Africa
TSA	Standardised Approach/ Standardansatz/ Standardansatzes
Tz.	Textziffer

**U**

u. a.	und andere/unter anderem
u. U.	unter Umständen
USA	United States of America/ Vereinigte Staaten von Amerika
USD	US-Dollar

**V**

VaR	Value at Risk
vgl.	vergleiche
VÖB	Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands

**W**

WAZ	Westdeutsche Allgemeine Zeitung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiWi-SB	Wirtschaftswissenschaftliche Seminarbibliothek
WFE	World Federation of Exchanges
WGOR	Working Group on Operational Risk
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WSBI	World Savings and Retail Banking Institute

**Z**

z. B.	zum Beispiel
ZIR	Zeitschrift für Interne Revision
ZfCM	Zeitschrift für Controlling und Management
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorisierung und Interdependenzen der bankbetrieblichen Risiken .....	10
Abbildung 2: Die drei Säulen von Basel II und III.....	43
Abbildung 3: Zusammenhang der qualitativen Grundlagen bezüglich der operationellen Risiken .....	51
Abbildung 4: Operationeller Risikomanagementprozess .....	57
Abbildung 5: Risikoprofilabdeckung durch die Instrumente der Risikoidentifikation .....	66
Abbildung 6: Prozessschritte innerhalb der Risikosteuerung .....	71
Abbildung 7: Kontinuum der Messansätze für operationelle Risiken.....	78
Abbildung 8: Formel zur Berechnung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko im BIA.....	80
Abbildung 9: Formel zur Berechnung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko im TSA .....	81
Abbildung 10: Formel zur Berechnung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko im IMA .....	85
Abbildung 11: Formel zur Berechnung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko im SA.....	103
Abbildung 12: Formel zur Berechnung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko im SMA .....	119

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zusammensetzung des Geschäftsindikators im SA .....	98
Tabelle 2: Bandbreite der effektiven Alpha-Faktoren je größenbasiertem Intervall .....	101
Tabelle 3: GuV-Komponenten verschiedener Beispielinstitute.....	109
Tabelle 4: Vergleich der Eigenmittelunterlegung im BIA und SA....	110
Tabelle 5: Berechnungsweise der GI-Komponente .....	116

## **Verzeichnis der Anlagen im Anhang**

Anlage 1:	Überblick über einige aktuelle Rechtsstreitigkeiten der Deutschen Bank.....	135
Anlage 2:	Entwicklung der Basler Eigenkapitalvereinbarungen im Zeitverlauf .....	136
Anlage 3:	Inhalte der Sound Principles und deren Bezug zu den MaRisk.....	137
Anlage 4:	Übersicht über die Änderungen in der MaRisk-Novelle 2016 .....	139
Anlage 5:	Bestandteile eines Verlustereignisses in der Schadensfalldatenbank .....	140
Anlage 6:	Schritte der Risikoindikatoren-Methode.....	141
Anlage 7:	Einteilung der Verluste aufgrund verschiedener Risiko-Kennzahlen .....	142
Anlage 8:	Risikomatrix nach Verlustwahrscheinlichkeit und Verlusthöhe.....	143
Anlage 9:	Ansätze zur Steuerung der operationellen Risiken unter Berücksichtigung von Versicherungen.....	144
Anlage 10:	Geschäftsfelder und deren beinhaltete Tätigkeiten unter dem TSA .....	145
Anlage 11:	Formel zur Berechnung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko im ASA.....	147
Anlage 12:	Anforderungen an die Verwendung des TSA/ASA.....	148
Anlage 13:	Qualitative Anforderungen an die Verwendung der AMA.....	149
Anlage 14:	Quantitative Anforderungen an die Verwendung der AMA.....	150

---

Anlage 15:	Klassifizierung der Verlustereignisse unter den AMA.....	151
Anlage 16:	Überblick über die verschiedenen Messansätze zur Berechnung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko.....	152
Anlage 17:	Detaillierte Zusammensetzung des Geschäfts- indikators im SA.....	153
Anlage 18:	Gegenüberstellung des Bruttoertrags und des Geschäftsindikators .....	155
Anlage 19:	Berechnungsweise der Eigenmittelunterlegung für operationelle Risiken in Abhängigkeit der Höhe des Geschäftsindikators im SA .....	156
Anlage 20:	Detaillierte Zusammensetzung des Geschäfts- indikators im SMA .....	157
Anlage 21:	Merkmale und Kriterien der Persönlichkeits- kompetenz.....	160
Anlage 22:	Merkmale und Kriterien der Sozialkompetenz.....	162
Anlage 23:	Merkmale und Kriterien der Methodenkompetenz.....	164
Anlage 24:	Merkmale und Kriterien der Fachkompetenz.....	165
Anlage 25:	Implementierungsstand der Sound Principles und des Modells der drei Verteidigungslinien.....	166

# 1. Hinführung zur Thematik und Aufbau der Arbeit

„Banks measure credit and market risk because they can, not because these are the biggest risks they face. Operational Risk is larger, more dangerous and no-one knows exactly how to do about it.“<sup>1</sup> Dieses Zitat spiegelt die wesentlichen Problemfelder der Handhabung der operationellen Risiken wider. Jene umschreiben neben Risiken, die auf Menschen, interne Prozesse, Systeme und externe Ereignisse zurückgehen auch Rechtsrisiken.<sup>2</sup> Damit beruhen operationelle Risiken maßgeblich auf qualitativen Faktoren.<sup>3</sup> Sie nehmen somit eine Sonderstellung unter den bankbetrieblichen Risiken ein.<sup>4</sup> Operationelle Risiken existieren unabhängig von konkreten Geschäftstätigkeiten der Institute, müssen jedoch eingegangen werden, um einen Bankbetrieb erst zu ermöglichen und aufrechtzuerhalten. Sie begleiten Kreditinstitute folglich bereits von Beginn ihrer Geschäftstätigkeit an.<sup>5</sup> Jene Risiken sind schwierig vorausschauend zu erfassen und noch schwieriger zu messen.<sup>6</sup> Ihre Bandbreite reicht von täglich auftretenden Kleinverlusten durch Fehler in Routineabläufen, über Geschäftsunterbrechungen durch ausgefallene IT-Systeme oder Sachschäden an der Infrastruktur bis hin zu existenzbedrohenden Verlustereignissen durch das betrügerische oder unerlaubte Handeln von Mitarbeitern oder externen Parteien.<sup>7</sup> Vor allem spektakuläre Fälle wie der Zusammenbruch der Barings Bank oder der 11. September 2001 haben die hohe Bedeutung der Risikokategorie aufgezeigt.<sup>8</sup> Aufgrund der zunehmenden Häufigkeit von außergewöhnlich hohen Verlusten inner-

---

<sup>1</sup> MARC PARSLEY, zitiert in STEINHOFF, CARSTEN (Quantifizierung 2008), S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Art. 4 Abs. 1 Nr. 52 CRR.

<sup>3</sup> Vgl. KETTE, SVEN (Bankenregulierung 2008), S. 164.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu und zu dem folgenden Satz EINHAUS, CHRISTIAN (Diskussion 2002), S. 488.

<sup>5</sup> Vgl. FREY, WERNER; WITT, THOMAS (Prüfung 2013), S. 271.

<sup>6</sup> Vgl. CRAMER, JÖRG-ENGELBRECHT (Grenzen 1999), S. 1310.

<sup>7</sup> Vgl. WEGMANN, PATRICK (Basel 2005), S. 504.

<sup>8</sup> Vgl. EINHAUS, CHRISTIAN (Diskussion 2002), S. 488.

halb der Finanzbranche, die sich weder dem Adressen- noch dem Marktpreisrisiko zuordnen ließen, erfolgte im Zuge von Basel II eine Beachtung der operationellen Risiken im Rahmen der Bankenaufsicht.<sup>9</sup> Den Instituten wurden drei Methoden zur Berechnung der Eigenmittelunterlegung für die operationellen Risiken gestellt, die in Gestalt eines Kontinuums an Komplexität, Verfeinerung und Risikosensitivität zunehmen.<sup>10</sup> Zudem wurden qualitative Regelungen im Zusammenhang mit der Handhabung operationeller Risiken entwickelt.<sup>11</sup> Während der letzten Finanzkrise wurde allerdings eine Vielzahl von Schwachstellen der bisherigen Ansätze sichtbar, weswegen aktuell eine Überarbeitung der Messansätze angestrebt wird.<sup>12</sup> Dabei soll auch von den Erfahrungen, die in den letzten Jahren bei der Umsetzung der bisherigen Ansätze gesammelt wurden, profitiert werden.

Es gilt in dieser Arbeit herauszustellen, wie eine institutsinterne Handhabung der operationellen Risiken erfolgen kann und inwieweit der sich derzeit in Überarbeitung befindende Standardansatz den Besonderheiten jener heterogenen Risikokategorie besser Rechnung tragen kann als die bisherigen Messverfahren. Dazu werden im folgenden Kapitel zunächst die definitorischen Grundsteine gelegt, indem auf den Begriff „Risiko“ und das Spektrum der bankbetrieblichen Risiken eingegangen wird. Anschließend werden Charakteristika sowie Eigenarten der operationellen Risiken und Unterschiede zu den übrigen Risikokategorien betrachtet, um die aktuelle und zukünftige Signifikanz dieser Risikokategorie für Kreditinstitute herauszuarbeiten. Auf dieser Basis erfolgt eine detaillierte Betrachtung der Unterkategorien des operationellen Risikos, die mit Praxis-

---

<sup>9</sup> Vgl. STOCKER, GEORG u. a. (Landesbank 2001), S. 677; SCHÖNING, STEPHAN; HOFMANN, MATHIAS (Managementaspekte 2002), S. 882.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu und zu dem folgenden Satz DEUTSCHE BUNDESBANK (Mindestkapitalanforderungen 2004), S. 86; GAULKE, MARKUS (IT 2005), S. 433; KAISER, THOMAS; KÖHNE, MARC FELIX (Risiken 2007), S. 25.

<sup>11</sup> Vgl. BCBS (Comparability 2013), S. 6; FREY, WERNER; WITT, THOMAS (Prüfung 2013), S. 274.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu und zu dem nächsten Satz BCBS (Revisions 2014), S. 5.

beispielen veranschaulicht werden. Kapitel 3 beinhaltet zunächst eine historische Betrachtung der Berücksichtigung des operationellen Risikos in der Bankenaufsicht. Daran schließt sich eine Erläuterung der qualitativen Anforderungen an, die an das Management operationeller Risiken gestellt werden. Auf Grundlage dieser Anforderungen wird untersucht, mit welchen Instrumenten die operationellen Risiken institutsintern identifiziert, bewertet, gesteuert und kontrolliert bzw. berichtet werden können. Sollte trotz des operationellen Risikomanagements ein Verlust eintreten, ist eine angemessene Eigenmittelunterlegung notwendig, um die Verluste abzufedern.<sup>13</sup> Deswegen erfolgt im vierten Kapitel eine Betrachtung der bisherigen Messansätze zur Bestimmung der Eigenmittelanforderung für das operationelle Risiko. In Form einer kritischen Würdigung wird auf Vor- und Nachteile der bisherigen Messverfahren eingegangen, um auf diesem Wissensfundament aufbauend den überarbeiteten Standardansatz mit seiner grundlegenden Funktionsweise und seinen Bestandteilen ausführlich zu erläutern. Anschließend erfolgt eine Darstellung der wesentlichen Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge, die im Zuge der ersten Konsultationsphase in Form von Rückmeldungen geäußert wurden. Dementsprechend wird auch mit dem zweiten Entwurf des neuen Standardansatzes verfahren, um schließlich ein Urteil über das Messverfahren in seiner derzeitigen Form und Verbesserungsvorschläge bezüglich Erweiterungen des Ansatzes abgeben zu können.

---

<sup>13</sup> Vgl. VOIT, JOHANNES; SCHRÖDER, HOLGER (DSGV-Projekt 2003), S. 6; ZIMMERMANN, DIETER; LERCHL, SASCHA; VOIT, JOHANNES (Pilotierung 2004), S. 12.

## 2. Grundlagen im Bereich der operationellen Risiken

### 2.1. Einordnung in das Spektrum der bankbetrieblichen Risikofelder

In der betriebswirtschaftlichen Literatur liegt keine allgemeine und einheitliche Definition des Begriffs „Risiko“ vor.<sup>14</sup> Risiken umschreiben die mögliche Abweichung eines zukünftigen Werts von einem erwarteten oder geplanten Wert.<sup>15</sup> Eine solche Abweichung kann grundsätzlich in zwei Richtungen erfolgen. Eine mögliche positive Abweichung für den Entscheidungsträger wird dabei als „Chance“ bezeichnet, während eine negative Abweichung vom Erwartungswert das „Risiko im engeren Sinne“ beschreibt. Oftmals liegt die Betonung nur auf der negativen Abweichung von einem geplanten Wert.<sup>16</sup> Aufgrund dessen wird mit dem Ausdruck „Risiko“ eine Gefahr möglicher Verluste umschrieben.<sup>17</sup> Auch in der Praxis ist es üblich, nur diese einseitige Betrachtung der ungünstigen Abweichung heranzuziehen,<sup>18</sup> weshalb in der vorliegenden Arbeit der Einfachheit wegen hinsichtlich des Begriffs „Risiko“ auf diese Auffassung abgestellt wird. Es gehört zum alltäglichen Geschäft der Kreditinsti-

---

<sup>14</sup> Vgl. ROMEIKE, FRANK (Lexikon 2004), S. 102; BARTETZKY, PETER (Risiken 2012), S. 36; STAUSBERG, THOMAS (Fundierung 2012), S. 429. Für eine ausführliche Betrachtung des Risikobegriffs vgl. KRÄMER, GREGOR (Ziele 2000), S. 182–209. Eine umfangreiche Auflistung möglicher Risikoauffassungen erfolgt in KAACK, JÖRN (Performance 2012), S. 12–13 und WEIBENSTEINER, CHRISTIAN (Reputation 2014), S. 10–12.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu und zu den nächsten beiden Sätzen BÜSCHGEN, HANS EGON (Bankmanagement 1998), S. 865; BRÖSEL, GERRIT (Bankbetrieb 2004), S. 186; BIEG, HARTMUT; KRÄMER, GREGOR; WASCHBUSCH, GERD (Bankenaufsicht 2011), S. 1; GLEIBNER, WERNER; ROMEIKE, FRANK (Risiko 2015), S. 546.

<sup>16</sup> Vgl. ROMEIKE, FRANK (Lexikon 2004), S. 102; KÖNIGS, HANS-PETER (System 2013), S. 10; KOZLOVA, ELIZAVETA (Datenverarbeitung 2013), S. 107; FISCHER, OLAF (Bankbetriebswirtschaft 2014), S. 218; BERGER, THOMAS (Risikokultur 2015), S. 644.

<sup>17</sup> Vgl. HORN, CHRISTIAN; MÜLLER, CHRISTOPH (Begriff 2001), S. 194; NAGEL, REINHARD (Neuordnung 2010), S. 124; BARTETZKY, PETER (Risiken 2012), S. 36; WOLKE, THOMAS (Risikomanagement 2016), S. 1.

<sup>18</sup> Vgl. BÜSCHGEN, HANS EGON (Bankmanagement 1998), S. 865.

tute, Risiken einzugehen.<sup>19</sup> Hierbei versteht man unter Kreditinstituten nach § 1 Abs. 1 Satz 1 KWG „Unternehmen, die Bankgeschäfte<sup>20</sup> gewerbmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert.“ Nachfolgend werden die Begriffe „Kreditinstitut“ und „Bank“ dem allgemeinen Sprachgebrauch folgend synonym verwendet.<sup>21</sup>

Die bankbetrieblichen Risiken lassen sich nach ihren Auswirkungen auf die wirtschaftliche Bestandsfestigkeit in zwei Kategorien einteilen: die Erfolgsrisiken und die Liquiditätsrisiken.<sup>22</sup> Werden Erfolgsrisiken schlagend, wird das Kreditinstitut mit einem unmittelbar negativen Einfluss auf den Erfolg konfrontiert. Es kommt zu einer Gewinnminderung bzw. einer Verlusterhöhung, die sich in einer negativen Veränderung der Eigenkapitalgröße des Instituts niederschlägt. Dagegen haben Liquiditätsrisiken einen Einfluss auf die Zahlungsfähigkeit des Instituts. Sie gründen als Fristigkeitsrisiken auf zeitlichen Inkongruenzen zwischen Liquiditätszuflüssen und -abflüssen. Zahlungsmittel können dem Institut indessen entweder nicht zu dem erwarteten Zeitpunkt (temporale Liquiditätsrisiken) oder aber nicht in der erwarteten Höhe (quantitative Liquiditätsrisi-

---

<sup>19</sup> Vgl. MASLEN, MARTIN (Bankensektor 2010), S. 3; DRANSFELD, IGMAR (Messverfahren 2014), S. 1.

<sup>20</sup> Die Bankgeschäfte umfassen das Einlagengeschäft, das Pfandbriefgeschäft, das Kreditgeschäft, das Diskontgeschäft, das Finanzkommissionsgeschäft, das Depotgeschäft, die Eingehung der Verpflichtung, zuvor veräußerte Darlehensforderungen vor Fälligkeit zurückzuerwerben, das Garantiegeschäft, das Scheckeinzugsgeschäft, das Wechseleinzugsgeschäft, das Reisescheckgeschäft, das Emissionsgeschäft und die Tätigkeit als zentrale Gegenpartei. Vgl. § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG.

<sup>21</sup> Vgl. WASCHBUSCH, GERD; LESCH, STEFANIE (Schlüssel 2004), S. 15, Fn. 3. Es erfolgt auch eine synonyme Verwendung der Begriffe „Eigenkapital“ und „Eigenmittel“. Vgl. WASCHBUSCH, GERD (Bankenaufsicht 2000), S. 179, Fn. 28.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu und zu den nächsten vier Sätzen CHRISTIAN, CLAUS-JÖRG (Finanzinnovationen 1992), S. 110; BIEG, HARTMUT; KRÄMER, GREGOR; WASCHBUSCH, GERD (Bankenaufsicht 2011), S. 2–3; SCHIERENBECK, HENNER; LISTER, MICHAEL; KIRMBE, STEFAN (Rentabilität 2014), S. 373.

ken) zu- oder abfließen.<sup>23</sup> Es besteht die Gefahr, auszahlungswirksame Verpflichtungen nicht mehr erfüllen zu können.<sup>24</sup> Das Geldanschlussrisiko umschreibt letzten Endes das Risiko, benötigte Zahlungsmittel durch wirksam gewordene Liquiditätsrisiken aus technischen oder aus Gründen der Bonität nicht beschaffen zu können.<sup>25</sup> Somit haben Erfolgsrisiken einen direkten Bezug zum Insolvenztatbestand der Überschuldung, wohingegen Liquiditätsrisiken in einer Zahlungsunfähigkeit münden können.<sup>26</sup>

Oftmals werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur lediglich die Adressenrisiken und die Marktpreisrisiken unter dem Begriff „Erfolgsrisiken“ zusammengefasst.<sup>27</sup> Jedoch gliedern sich auch die operationellen Risiken in die Vielfalt der Erfolgsrisiken ein, da mit ihnen ebenfalls eine negative Wirkung auf den finanziellen Erfolg des Kreditinstituts einhergeht.<sup>28</sup> Die Gefahr einer Gewinnminderung bzw. Verluststeigerung aufgrund der verschlechterten Bonität eines Geschäftspartners wird dabei als Adressenrisiko bezeichnet.<sup>29</sup> Es umschreibt das Risiko der Nichterfüllung

---

<sup>23</sup> Vgl. BIEG, HARTMUT; KRÄMER, GREGOR; WASCHBUSCH, GERD (Bankenaufsicht 2011), S. 52.

<sup>24</sup> Vgl. GEIERSBACH, KARSTEN (Revision 2011), S. 349; MENNINGEN, MICHAEL (Problemfelder 2014), S. 56.

<sup>25</sup> Vgl. BIEG, HARTMUT; KRÄMER, GREGOR; WASCHBUSCH, GERD (Bankenaufsicht 2011), S. 55–56.

<sup>26</sup> Vgl. CHRISTIAN, CLAUS-JÖRG (Finanzinnovationen 1992), S. 110; BIEG, HARTMUT; KRÄMER, GREGOR; WASCHBUSCH, GERD (Bankenaufsicht 2011), S. 3.

<sup>27</sup> Vgl. BÜSCHGEN, HANS EGON (Bankmanagement 1998), S. 920; SCHÄL, INGO (Risiken 2011), S. 20; SCHIERENBECK, HENNER; LISTER, MICHAEL; KIRMBE, STEFAN (Rentabilität 2014), S. 374.

<sup>28</sup> Vgl. KRÄMER, GREGOR (Ziele 2000), S. 227–228; HECHENBLAIKNER, ANJA (IT-Risiken 2006), S. 10.

<sup>29</sup> Vgl. BECKER, HANS PAUL (Finanzierung 2010), S. 21; BIEG, HARTMUT; KRÄMER, GREGOR; WASCHBUSCH, GERD (Bankenaufsicht 2011), S. 27; MECHNIK, CHRISTIAN (Outsourcing 2011), S. 163.