

Risikoinventur und Risikotragfähigkeit in Regionalbanken

Praxisfokussierung, MaRisk-konforme Durchführung und vermögensorientierte RTF-Ableitung

in der Reihe:

Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden

**Prozesse prüfen * Risiken vermeiden * Fehler aufdecken
→ Handlungsempfehlungen ableiten**

Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden

Risikoinventur und Risikotragfähigkeit in Regionalbanken

**Praxisfokussierung, MaRisk-konforme Durchführung
und vermögensorientierte RTF-Ableitung**

Thomas von Brasch

Spezialist Gesamtbanksteuerung
Verband der Sparda-Banken e.V.

Tim-Oliver Engelke

Spezialist Controlling
Sparda-Bank Hessen eG

Maximilian Häusler

Spezialist Gesamtbanksteuerung
AWADO GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Inhaltsübersicht

A. Einleitung	1
B. Risikoinventur und Risikotragfähigkeit als zentrale Elemente des Risikomanagements	5
C. Umsetzung des Risikoinventurprozesses	19
D. Umsetzung des Risikotragfähigkeitsprozesses (ökonomische Perspektive)	213
Literaturverzeichnis	279

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	1
B. Risikoinventur und Risikotragfähigkeit als zentrale Elemente des Risikomanagements	5
I. Einordnung in den aufsichtsrechtlichen Kontext	7
II. Umfang des Risikoinventurprozesses	10
III. Umfang des Risikotragfähigkeitsprozesses	16
C. Umsetzung des Risikoinventurprozesses	19
I. Schritt 1: Einbindung in die schriftlich fixierte Ordnung	21
II. Schritt 2: Festlegung der Wesentlichkeitsgrenzen	23
1. Wesentlichkeit i. S. d. Vermögenlage	25
2. Wesentlichkeit i. S. d. Ertragslage	27
3. Wesentlichkeit i. S. d. Liquiditätslage	32
4. Bagatellgrenzen	35
III. Schritt 3: Ermittlung des Gesamtbankrisikoprofils – Umfang typischer Bankrisiken	37
1. Übersicht der Risikoarten	38
2. Risikoausprägungen bei den Adressenausfallrisiken	52
3. Risikoausprägungen bei den Marktpreisrisiken	62
4. Risikoausprägungen bei den Liquiditätsrisiken	85
5. Risikoausprägungen bei den Operationellen Risiken	93
6. Risikoausprägungen bei den Reputationsrisiken	96
7. Risikoausprägungen bei den Vertriebsrisiken	99
8. Risikoausprägungen bei den Immobilienrisiken	104
9. Risikoausprägungen bei den Strategischen Risiken	107
10. Risikoausprägungen bei den Geschäftsfeldrisiken	111
11. Risikoausprägungen bei den Projektrisiken	114
12. Risikoausprägungen bei den Beteiligungsrisiken	115

13.	Risikoausprägungen bei den Risiken aus Tochtergesellschaften	118
14.	Risikoausprägungen bei den Produktivitätsrisiken	118
15.	Risikoausprägungen bei den Sachwertrisiken	121
IV.	Schritt 4: Einbindung der Mitarbeiter mit Risikoverantwortung	122
V.	Schritt 5: Durchführung Wesentlichkeitsbeurteilung	125
1.	Adressenausfallrisiken im Kundengeschäft	128
2.	Adressenausfallrisiken im Eigengeschäft	132
3.	Marktpreisrisiken	136
4.	Liquiditätsrisiken	152
5.	Operationelle Risiken	155
6.	Vertriebsrisiken	158
7.	Reputationsrisiken	160
8.	Produktivitätsrisiken	163
VI.	Schritt 6: Analyse aus Ertrags- und Risikokonzentrationen	168
1.	Abgrenzung und Definition	168
2.	Identifikation von Ertrags- und Risikokonzentrationen	174
3.	Steuerung von Ertrags- und Risikokonzentrationen	193
VII.	Schritt 7: Einbindung in die Risikocontrolling- und -steuerungsprozesse	203
1.	Wesentliche – quantifizierbare – Risiken	205
2.	Wesentliche – nicht quantifizierbare Risiken	206
3.	Unwesentliche Risiken	206
VIII.	Schritt 8: Kommunikation und Beschlussfassung	207
IX.	Schritt 9: Notwendigkeit einer anlassbezogenen Risikoinventur	209
D.	Umsetzung des Risikotragfähigkeitsprozesses (ökonomische Perspektive)	213
I.	Schritt 1: Einbindung in die schriftlich fixierte Ordnung	216
II.	Schritt 2: Ermittlung des Risikodeckungspotenzials	224

1.	Barwertige Risikotragfähigkeit	224
2.	Barwertnahe Risikotragfähigkeit	255
3.	Säule 1+ Ansatz	269
III.	Schritt 3: Ableitung des Risikolimitsystems	274
	Literaturverzeichnis	279

A.

Einleitung

A. Einleitung¹

Die Risikoinventur stellt das Herzstück und die Grundlage des Risikomanagements eines Kreditinstituts dar. Alle Folgeprozesse, wie z. B. die Risikotragfähigkeit, Stresstests und weitere Risikosteuerungs- und -controllingprozesse, bauen auf den Erkenntnissen und Aussagen der Risikoinventur auf. Aus diesem Grund ist es so essenziell wichtig, dass sich die Verantwortlichen angemessen und in ausreichender Detailtiefe mit den Risiken sowie möglichen Risiko- und Ertragskonzentrationen auseinandersetzen. 1

Mit der letzten MaRisk-Novelle führte die deutsche Aufsicht die duale Steuerung in der Risikotragfähigkeit ein. Der im Mai 2018 veröffentlichte Leitfaden greift die in den MaRisk AT 4.1 Tz. 2 eingeführte duale Steuerung auf und trennt den Risikotragfähigkeitsprozess in eine normative und ökonomische Sichtweise. Während die normative Perspektive weitgehend dem bisherigen Kapitalplanungsprozess entspricht, stellt die ökonomische Perspektive für viele Banken und Sparkassen einen grundlegenden Paradigmenwechsel dar. 2

Dieser hier vorliegende Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden soll Ihnen eine Hilfestellung sein, um bei der Erstellung oder der Prüfung der Risikoinventur sowie der Risikotragfähigkeit in der neuen ökonomischen Perspektive alle notwendigen Inhalte überblicken zu können sowie einen Eindruck davon zu bekommen, was unter den jeweiligen Punkten zu verstehen ist bzw. wie an diese herangegangen werden kann. 3

Der Leitfaden gliedert sich in drei Bereiche. Zunächst stellen wir Ihnen die grundlegende Einordnung der Prozesse zur Risikoinventur und Risikosteuerung in den aufsichtsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kontext dar. Anschließend werden die beiden Prozesse zur Umsetzung der Risikoinventur sowie der Risikotragfähigkeit in der neuen ökonomischen Perspektive ausführlich erläutert. 4

1 Die nachfolgenden Ausführungen geben ausschließlich persönliche Auffassungen der Autoren wieder und entsprechen nicht zwangsläufiger Weise der Ansicht der jeweiligen Arbeitgeber.

B.

**Risikoinventur und Risikotragfähigkeit als zentrale
Elemente des Risikomanagements**

B. Risikoinventur und Risikotragfähigkeit als zentrale Elemente des Risikomanagements

In diesem (Unter-)Kapitel soll aufgezeigt werden, welche aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Risikoinventur und Risikotragfähigkeit gestellt werden. Zudem wird dargestellt, wie ein typischer Prozess zur Risikoinventur und Risikotragfähigkeit auf Basis des neuen ICAAP-Leitfadens in einer Regionalbank ausgestaltet sein kann. Auf Basis dieses dargestellten prozessualen Rahmens kann das Risikocontrolling die Risikoinventur durchführen. Die Interne Revision kann auf dieser Grundlage eine prozessorientierte Prüfung aufsetzen.

I. Einordnung in den aufsichtsrechtlichen Kontext

Die an die Risikoinventur gestellten Anforderungen sind genauso schlicht, wie sie zugleich komplex sind. Aus den MaRisk² erwächst in AT 2.2 Tz. 1 die zentrale Forderung, dass die »Geschäftsleitung [sich] regelmäßig und anlassbezogen im Rahmen einer Risikoinventur einen Überblick über die Risiken des Instituts zu verschaffen [hat] (Gesamtrisikoprofil). [...] Mit wesentlichen Risiken verbundene Risikokonzentrationen sind zu berücksichtigen.«

Aus dieser Textziffer können fünf wegweisende Informationen für den Risikoinventurprozess gesammelt werden:

1. Der Vorstand ist verantwortlich für die Risikoinventur. Die MaRisk fordern nur sehr selten einen konkreten initiiierenden Auftrag an die Geschäftsleitung. Konkret erfolgt dies lediglich bei der Erstellung der Strategie, der Risikokultur, der Berichterstattung an den Aufsichtsrat und eben bei der Erstellung der Risikoinventur. Entsprechend hat sich der (Gesamt-)Vorstand aktiv am Risikoinventurprozess zu beteiligen. Eine reine abschließende »Genehmigung« bzw. »Verabschiedung« der Risikoinventur ist in diesem Zusammenhang nicht zielführend und je nach Risikolage des Kreditinstituts fahrlässig.
2. Die Risikoinventur ist regelmäßig, also mindestens einmal jährlich, zu erstellen.
3. Das Erfordernis einer anlassbezogenen Risikoinventur begründet die Tatsache, dass entsprechende Anlässe in der Praxis auch auftreten können. Entsprechend sind Kriterien für potenzielle Anlässe definierbar und festzulegen.

2 Vgl. *BaFin* (2017a), S. 7.

4. Um ein Gesamtrisikoprofil erstellen zu können, sind alle potenziellen Risiken, die auf das Institut wirken könnten, zu erfassen. Folglich ist es nicht ausreichend die Analysen auf die in den MaRisk genannten Risikoarten zu beschränken. Ebenso könnten die Aufstellungen von Risikoarten Dritter die Risiken des eigenen Kreditinstituts nicht vollständig umfassen.
 5. Mit den wesentlichen Risiken verbundene Risikokonzentrationen sind zu berücksichtigen. Das heißt, dass bei einer als wesentlich identifizierten Risikoart auch die Möglichkeit besteht, dass hier Risikotreiber oder Unterisikoarten dieses Risikos Risikokonzentrationen sein könnten. Ein sachgerechter Detaillierungsgrad, insbesondere bei Risikoarten außerhalb der in den MaRisk genannten, ist darzustellen.
- 8 Ebenso sind in der Textziffer 2 des AT 2.2 der MaRisk konkrete Vorgaben an den Risikoinventurprozess dargelegt: »Das Institut hat im Rahmen der Risikoinventur zu prüfen, welche Risiken die Vermögenslage (inklusive Kapitalausstattung), die Ertragslage oder die Liquiditätslage wesentlich beeinträchtigen können. Die Risikoinventur darf sich dabei nicht ausschließlich an den Auswirkungen in der Rechnungslegung sowie an formalrechtlichen Ausgestaltungen orientieren.«
- 9 Für den Aufbau des Umfangs der Risikoinventur können die folgenden Prämissen aus der Textziffer verarbeitet werden:
1. Als Perspektiven der Risikoinventur sind mindestens die Vermögens-, die Ertrags- und die Liquiditätslage zu berücksichtigen. Interessant ist hierbei die Forderung, dass die Vermögenslage inklusive der Kapitalausstattung zu betrachten ist. Dies impliziert, dass auch weitere Analysen innerhalb der Vermögenslage einbezogen werden könnten bzw. sollten. Hierunter könnte zum Beispiel die Veränderung des Vermögensbarwerts der Bank verstanden werden.
 2. Darüber hinaus wird deutlich, dass alle Perspektiven einzubeziehen sind. Sofern bei einer Risikoart in einer Perspektive eine Wesentlichkeit festgestellt werden sollte, sind trotzdem die weiteren Perspektiven zusätzlich zu analysieren und zu bewerten.
 3. Eine reine Fokussierung auf den Jahresabschluss bzw. die Rechnungslegung ist nicht ausreichend. Entsprechend sind außerbilanzielle Konstruktionen zu berücksichtigen und auch wertorientierte Komponenten zu beleuchten.
 4. Bezüglich der formalrechtlichen Ausgestaltung ist zu berücksichtigen, dass die Bank sich auch immer ein eigenes (betriebswirtschaftliches) Urteil zu den Risikoarten zu machen hat.

Ausgehend von diesen Anforderungen an die Erstellung der Risikoinventur sind diverse aufsichtsrechtliche Anforderungen existent, die sich mit der Verarbeitung der Erkenntnisse der Risikoinventur beschäftigen. Kurz gesagt betrifft dies alle weiteren Anforderungen der MaRisk, da die Risikoinventur die **Grundlage des Risikomanagements** darstellt. Um den Rahmen hierzu an dieser Stelle nicht zu überfrachten, wird, auch aufgrund des geringeren Mehrwerts, auf die Auflistung aller weiteren aufsichtsrechtlichen Quellen, die sich mit der Verwertung der Ergebnisse der Risikoinventur beschäftigen, verzichtet. Sie werden punktuell im Späteren verwendet, sofern sie einen Mehrwert für das Verständnis der Risikoinventur bieten. 10

Einzig der Bereich der **Risikotragfähigkeit** wird, da dieser explizit in diesem Kontext ergänzend zur Risikoinventur behandelt wird, thematisiert. Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen sind entgegen der Risikoinventur deutlich ausführlicher und werden insbesondere in den MaRisk, AT 4.1, und dem ergänzenden Leitfaden »Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte und deren prozessualer Einbindung in die Gesamtbanksteuerung (»ICAAP«) – Neuausrichtung« der BaFin und Deutschen Bundesbank vom 24.05.2018 geregelt. 11

Aufgrund des höheren Konkretisierungsgrades der Risikotragfähigkeit im aufsichtsrechtlichen Rahmenwerk werden diese Vorgaben direkt in den weiteren Kapiteln aufgegriffen und mittels Handlungsvorgaben und -möglichkeiten verwertet. 12

Checkliste/Prüfungsfragen für die Fachbereiche sowie die interne und externe Revision		
Nr.	Bearbeitungsschritte	erfüllt
1.	Nimmt der Vorstand aktiv am Risikoinventurprozess teil?	
2.	Ist eine jährliche Erstellung der Risikoinventur geregelt und gewährleistet?	
3.	Sind angemessene und nachvollziehbare Kriterien für eine anlassbezogene Erstellung der Risikoinventur eingerichtet?	
4.	Sind alle potenziellen Risikoarten des Instituts berücksichtigt?	
5.	Ist der Detaillierungsgrad der Analysen innerhalb der Risikoarten sachgerecht gewählt?	
6.	Werden die Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätslage jeweils je Risikoart betrachtet?	

Checkliste/Prüfungsfragen für die Fachbereiche sowie die interne und externe Revision		
Nr.	Bearbeitungsschritte	erfüllt
7.	Werden je nach eingesetzten Steuerungskreisläufen periodische und/oder wertorientierte Auswirkungen auf die zuvor genannten drei Perspektiven betrachtet?	
8.	Erfolgt durchgängig (auch) ein institutsindividuelles, betriebswirtschaftliches Urteil?	

II. Umfang des Risikoinventurprozesses

- 13 Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, gibt es nur ein paar wenige grundsätzliche Vorgaben seitens der MaRisk zum Umfang der Risikoinventur. Es sind zumindest die vier gemäß den MaRisk definierten Risikoarten Adressrisiken, Marktpreisrisiken, Liquiditätsrisiken und operationellen Risiken zu berücksichtigen. Bei allen betrachteten Risikoarten sollen mögliche Risikokonzentrationen und ggf. dem gegenüberstehende Ertragskonzentrationen untersucht werden. Somit ist nur ein kleiner Teil des Umfangs der Risikoinventur bzw. des Risikoinventurprozesses aufsichtsrechtlich vorgegeben. Welche weiteren Risikoarten und Unterkategorien betrachtet werden sollen, ist nicht weiter definiert. Hier geben die MaRisk der Geschäftsleitung, welche sie für die Erstellung der Risikoinventur verantwortlich macht, die Möglichkeit, sie individuell für ihre betriebswirtschaftlichen Bedürfnisse bzw. die betriebswirtschaftliche Situation des Kreditinstituts auszugestalten.
- 14 Um den Umfang des Risikoinventurprozesses zu definieren, empfiehlt es sich daher zu bewerten, **welche Schritte unabdingbar mit der Risikoinventur verbunden sind** und welche ggf. zu einem anderen Zeitpunkt stattfinden können. Hintergrund dieser Überlegungen sollte immer sein, dass im Idealfall alle verbundenen Prozesse parallel dargestellt werden, die personellen Kapazitäten dies aber nicht immer zulassen. Eine komplette Betrachtung aller angrenzenden Schritte würde eine Kapazitätsspitze verursachen, die im Rest des Jahres, außer ggf. im Zeitraum der Planungserstellung, voraussichtlich nicht benötigt wird. Um die Arbeiten entsprechend angemessen auf das Jahr zu verteilen, empfiehlt es sich daher die persönlich wichtigsten Prozesse mit der Risikoinventur zu bearbeiten und die tendenziell unwichtigeren, angrenzenden Prozesse zu einem anderen Zeitpunkt des Jahres vorzunehmen.