

Janßen/Riediger (Hrsg.)

# Risikoinventur

2. Auflage

Zitiervorschlag:

*Autor* in: Janßen/Riediger (Hrsg.), Risikoinventur, 2. Auflage 2019,  
RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725-153-4  
© 2019 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH  
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg  
[www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de)  
[info@FC-Heidelberg.de](mailto:info@FC-Heidelberg.de)  
Satz: MetaLexis, Niedernhausen  
Druck: STRAUSS GmbH, Mörlenbach

**Janßen/Riediger (Hrsg.)**

# **Risikoinventur**

**2. Auflage**

**Katja Aus dem Moore**

Abteilungsleiterin Qualitätsmanagement Kredit  
Oldenburgische Landesbank AG

**Michael Brinkmann**

Bereichsleiter Vorstandsstab  
Vereinigte Volksbank Münster eG, Münster

**Christoph Claßen**

Strategisches Controlling  
Kasseler Sparkasse, Kassel

**Dr. Mathias Fiebig**

stv. Unterabteilungsleiter Strategisches Risikomanagement  
Volkswagen Bank GmbH

**Dr. Karsten Geiersbach**

CIA, Leiter Interne Revision  
Kasseler Sparkasse, Kassel

**Dr. Matthias Haug**

Vorstandsmitglied  
Volksbank Flein-Talheim eG, Flein

**Björn Heil**

FRM, Senior Risikocontroller  
KfW Bankengruppe

**Prof. Dr. Dirk Heithecker**

Studiengangsleitung Betriebswirtschaftslehre (Bachelor)  
Professur für Quantitative Methoden und Corporate Finance  
Hochschule Hannover  
Fachreferent, Strategisches Risikomanagement  
Volkswagen Bank GmbH

**Dr. Markus Held**

Referatsleiter  
Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

**Jörg Horn**

Bereichsleiter Banksteuerung  
Sparkasse Celle, Celle

**Prof. Dr. Stefan Janßen (Hrsg.)**

Studiengangsleiter Bank- und Versicherungswirtschaft  
Fachbereich Wirtschaft  
Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

**Frank Neumann**

Leiter Controlling, Bereich Unternehmenssteuerung  
Sparkasse Bodensee, Friedrichshafen

**Stefan Prasser**

(CIA), Referent Revision für Gesamtbanksteuerung  
Kasseler Sparkasse

**Henning Riediger (Hrsg.)**

Prüfungsleiter im Referat Bankgeschäftliche Prüfungen  
Deutsche Bundesbank

**Stefan Schmidt**

Abteilungsleiter Controlling  
Harzer Volksbank eG, Wernigerode

**Marie-Christin Schüpp**

Risikocontrollerin Banksteuerung  
Sparkasse Celle, Celle

**Dirk Voigt**

Risikomanager, stv. Leiter Bereich Unternehmenssteuerung  
Stadtsparkasse Magdeburg

**Thomas Wildenauer**

Berater Informations-Sicherheitsmanagement und -Risikomanagement  
Thomas Wildenauer ISMS, Witten

## Inhaltsübersicht

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>1</b>
<b>A. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>B. Begriffsbestimmungen und Rahmen für die Durchführung einer Risikoinventur</b>	<b>13</b>
<b>C. Bankaufsichtliche Vorgaben und Prüfungserfahrungen</b>	<b>33</b>
<b>D. Identifizierung und Bewertung wesentlicher Risiken – Vorgehensweisen</b>	<b>97</b>
<b>E. Identifizierung und Bewertung operationeller Risiken aus der Informationstechnologie und Auslagerungen</b>	<b>267</b>
<b>F. Identifizierung und Bewertung in der Risikoinventur – aktuelle Entwicklungen</b>	<b>327</b>
<b>G. Integration der Inventur-Ergebnisse in die Gesamtbanksteuerung zur Ableitung des Gesamtbankrisikoprofils</b>	<b>449</b>
<b>H. Prüfung und Beurteilung der internen Risikoinventur(-prozesse)</b>	<b>473</b>
<b>I. Anhang</b>	<b>513</b>
<b>J. Literaturverzeichnis</b>	<b>599</b>
<b>K. Stichwortverzeichnis</b>	<b>617</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>1</b>
<b>A. Einleitung (<i>Janßen/Riediger</i>)</b>	<b>5</b>
I. Grundüberlegungen	7
II. Aufbau des Praktikerhandbuchs	9
<b>B. Begriffsbestimmungen und Rahmen für die Durchführung einer Risikoinventur (<i>Janßen/Riediger</i>)</b>	<b>13</b>
I. Risikoinventur in Kreditinstituten – Begriffsbestimmung, Historie und Umfang	15
1. Begriffsbestimmung	15
2. Historie	17
3. Umfang	19
II. Ansatzpunkte (Auslöser) für eine Überprüfung bzw. Aktualisierung der Risikoinventur	20
1. Turnusmäßige Risikoinventur	20
2. Anlassbezogene Risikoinventur	21
3. Rahmen für die Durchführung	22
III. Risikoinventur und Risikokultur	27
1. Bankaufsichtliche Weiterentwicklung	27
2. Berührungspunkte zwischen Risikoinventur und Risikokultur	28
3. Praktische Vorgehensweise	30
<b>C. Bankaufsichtliche Vorgaben und Prüfungserfahrungen (<i>Riediger</i>)</b>	<b>33</b>
I. Historischer Abriss – Wandel in der bankaufsichtlichen Steuerung?	35
II. Allgemeine Anforderungen an die Risikoinventur gemäß MaRisk	36

III.	Aufgaben und Funktionen der Risikoinventur nach MaRisk	39
IV.	Herausforderungen und Umsetzungsimpulse	43
1.	Fehlende bzw. nicht angemessene Berücksichtigung von Risiken bzw. Risikotreibern	43
2.	Umgang mit Risiken aus dem Umfeld der »klassischen« wesentlichen Risiken	44
3.	Umgang mit potenziellen sonstigen wesentlichen Risiken	57
4.	Umgang mit Risikokonzentrationen	61
5.	Bestimmung einer praxistauglichen Wesentlichkeitsschwelle als Entscheidungskriterium	63
V.	Ableitung der Risikotoleranz eines Kreditinstituts anhand einer Fallstudie	65
1.	Grundlagen	65
2.	Risikotoleranz – eine institutsindividuelle Komponente	66
3.	Risikotoleranz anhand einer Fallstudie	67
VI.	Klassische Risikoarten außerhalb des Fokus	76
1.	IT-Risiken	76
2.	Risiken aus Auslagerungen	77
3.	Projektrisiken	83
4.	Beteiligungsrissen	85
5.	Behandlung von Risiken aus dem Warengeschäft in der Risikoinventur	89
VII.	Interview zum Umgang mit der Risikoinventur in den Instituten	92
VIII.	Fazit und Ausblick	95
<b>D.</b>	<b>Identifizierung und Bewertung wesentlicher Risiken – Vorgehensweisen</b>	<b>97</b>
I.	Risikoinventur bei Verwendung von GuV-orientierten Steuerungsansätzen ( <i>Neumann</i> )	99



1.	Vorgehensmodell zur Bestimmung der relevanten Engpassfaktoren für die Fokussierung im Rahmen der Risikoinventur	100
2.	Bestimmung und Abgrenzung von Risiken unter Beachtung von Wechselwirkungen	103
3.	Berücksichtigung von Wechselwirkungen	114
4.	Vorgehen zur Risikoidentifikation	115
5.	Wesentlichkeitseinstufung der Risiken in Abhängigkeit von Risikotragfähigkeit und Gesamtbankrisikoprofil	118
6.	Variante 1: Ableitung der Wesentlichkeitsgrenze anhand festgelegter Absolutgrenzen	119
7.	Variante 2: Bewertung anhand einer Matrix/Nutzwertanalyse	121
8.	Auswirkungen der Risikoprofilableitung auf ICAAP SREP Kapitalbindungen	127
9.	Besonderheiten bei der Nutzung im Rahmen einer Risikotragfähigkeitskonzeption im Rahmen der Annex Regelung	128
10.	Bewertung von Instrumenten zur Steuerung der (bislang kaum beachteten) Risiken	129
11.	Erfassung und Kategorisierung von (Inter-/Intra-)Risikokonzentrationen	139
II.	Risikoinventur bei Verwendung von barwertigen Steuerungsansätzen ( <i>Horn/Schüpp</i> )	146
1.	Besonderheiten in der wertorientierten Gesamtbanksteuerung	146
a)	Die Risikodefinition in der wertorientierten Betrachtung	146
b)	Orientierung am Marktwert	147
c)	Berücksichtigung Konfidenzniveaus	148
d)	Aufsichtsrechtlich vorgeschriebene wertorientierte Betrachtungen	148
2.	Ermittlung wesentlicher Risiken	150
3.	Weitere Aspekte der Risikoinventur	153

4.	Betrachtung ausgewählter Risiken	154
a)	Adressenrisiken	154
b)	Marktpreisrisiken	156
c)	Liquiditätsrisiken	163
d)	Operationelle Risiken	166
III.	Ganzheitliche Risikoinventur in Genossenschaftsbanken <i>(Schmidt)</i>	167
1.	Einleitung	167
2.	Ablauf der Risikoinventur	167
3.	Vorbereitung des Risikoinventur-Workshops	168
4.	Risikoinventur-Workshop	169
a)	Teilnehmerkreis	169
b)	Einbezogene Risikoarten	169
c)	Festlegung von Wesentlichkeitskriterien	170
d)	Identifikation von Risikokonzentrationen	171
e)	Risikoeinschätzungen	171
5.	Finalisierung	185
a)	Dokumentation der Risikoinventur	185
b)	Beschlussfassung und Veröffentlichung	186
IV.	Ganzheitliche Risikoinventur in Spezialkreditinstituten <i>(Fiebig/Heithecker)</i>	187
1.	Einordnung in das Risikomanagement	187
2.	Zielsetzung und aufsichtsrechtlicher Rahmen	188
3.	Vorgehensweise der Wesentlichkeitsbestimmung	191
a)	Anwendungsbereich und Identifikation der Risikoarten	191
b)	Die quantitative Wesentlichkeitsbestimmung	195
4.	Werttreibende Faktoren und Messung	198
a)	Risikoarten, Risikoereignisse und Steuerbarkeit von Risiken	199
b)	Voraussetzungen einer quantitativen Wesentlichkeitsbestimmung	205
c)	Abgrenzung von bewertbaren Risikoarten	206
d)	Messung bewertbarer Risiken	209

e)	Risikoarten mit nur mittelbarer Auswirkung	224
f)	Messung von Risikoarten mit nur mittelbarer Auswirkung	226
g)	Umgang mit nicht-eigenständigen Risikoarten	229
h)	Überprüfung und Plausibilisierung der Inventurgrößen	236
5.	Ergebnisse der Risikoinventur und deren Bewertung	238
6.	Zusätzliche Steuerungsimpulse für die Institutsgruppe durch die Risikoinventur	239
7.	Hinweise zu Prozess und Dokumentation	240
8.	Fazit	242
V.	Ganzheitliche Risikoinventur in Förderbanken ( <i>Heil</i> )	244
1.	Einleitung	244
2.	Aufsichtsrechtliche Anforderungen	246
3.	Der Risikoinventurprozess	251
a)	Definition des Risikoverzeichnisses	252
b)	Wesentlichkeitsbewertung	256
c)	Ableitung des Gesamtrisikoprofils	263
4.	Zusammenfassung	265
<b>E. Identifizierung und Bewertung operationeller Risiken aus der Informationstechnologie und Auslagerungen</b>		<b>267</b>
I.	IT-Risikomanagement in Kreditinstituten – eine Einführung ( <i>Held</i> )	269
1.	Einleitung	269
2.	Was sind IT-Risiken?	272
a)	Strategischer und operationeller Kontext	272
b)	Definitionen	274
c)	Besonderheiten im Vergleich zu anderen Risikoarten	275
3.	Regulatorische Grundlagen des IT-Risikomanagements	276
a)	Überblick	276
b)	§§ 25a KWG und 25b KWG	277
c)	MaRisk	278

d)	BAIT	279
4.	Praktische Umsetzung am Beispiel der BSI-Standards	283
a)	Standards für Informationssicherheitsmanagement, IT-Risikomanagement und IT-Management	283
b)	Informationssicherheitsmanagement am Beispiel der BSI-Standards 200-1 und 200-2	286
c)	Schutzbedarfsfeststellungen	289
d)	IT-Risikoanalysen am Beispiel BSI 200-3	291
e)	IT-Risiken in Projektmanagement und Anwendungsentwicklung	295
f)	IT-Risiken bei sonstigem Fremdbezug von Software und Hardware	297
g)	IT-Risiken bei Auslagerungen und Nutzung externer Cloud-Dienste	299
h)	Besonderheiten bei Finanzverbänden und Unternehmensgruppen	301
5.	Typische Fallstricke in der Praxis	302
a)	Verständnisprobleme bei Entscheidungsträgern	302
b)	Ungeeignete IT-Governance	302
c)	Schwierige Quantifizierbarkeit der IT-Risiken	303
d)	Ressourcenlage von IT-Organisation und IT-Risikomanagement	303
6.	Abschließende Praxistipps	303
II.	Operationelle Risiken aus Auslagerungen ( <i>Wildenauer</i> )	305
1.	MaRisk-Novelle	305
2.	Risikoidentifikation	307
3.	Risikosteuerung	308
a)	Betrachtung nach BTR 4	313
b)	Spezifische Risikobetrachtung bei Auslagerungen	317
<b>F.</b>	<b>Identifizierung und Bewertung in der Risikoinventur</b>	
	<b>– aktuelle Entwicklungen</b>	<b>327</b>
I.	Umgang mit Immobilien- und Beteiligungsrisiken ( <i>Voigt</i> )	329
1.	Einleitung	329

2.	Immobilienrisiken	330
a)	Betrachtung von Einzelrisiken	332
b)	Risikoprofil einzelner Immobilien	336
c)	Anlagestrategien für Immobilienportfolios	337
d)	Risikomessung	339
e)	Zusammenfassung	341
3.	Beteiligungsrisiken	341
a)	Differenzierung zum Kreditgeschäft	341
b)	Verbundbeteiligungen	342
c)	Beteiligungsform und Beteiligungszweck	344
d)	Risikomessung	345
e)	Zusammenfassung	347
II.	Umgang mit der Überwachung von Immobilienwerten <i>(Aus dem Moore)</i>	348
1.	Rechtliche Grundlagen	348
2.	Allgemeine Informationen zur Überwachung, Überprüfung und Neubewertung	352
3.	Wertüberwachung auf Basis von Marktschwankungskonzepten	354
4.	Rahmenbedingungen für ein statistisches Verfahren	357
5.	Marktschwankungskonzept bei landwirtschaftlichen Objekten	357
6.	Objekte ohne Abdeckung durch ein Marktschwankungskonzept	361
7.	Überprüfung von Immobilienwerten aufgrund besonderer Ereignisse und weiterer Informationen	361
8.	Vorgehen bei der Wertüberprüfung (Einzelfallprüfung)	362
9.	Dokumentationen der Überprüfungen von Immobilienwerten	363
10.	Neubewertung	364
11.	Zusammenfassung	364
III.	Umgang mit Rechts- und Compliance-Risiken <i>(Brinkmann)</i>	366

1.	Einleitung	366
2.	Rechtliche Grundlagen als nationale Vorgaben	367
3.	Hauptaufgaben von Compliance	369
4.	Organisatorische Einbindung	373
5.	Strukturierung der Inhalte der Compliance-Funktion	377
	a) Erstellung einer Bestandsanalyse	377
	b) Einbindung in die Aufbau- und Ablauforganisation	378
	c) Berichterstattung an Geschäftsleitung, Aufsichtsrat und Interne Revision	379
	d) Beteiligung an Anpassungsprozessen (AT 8.1 und AT 8.2 MaRisk)	379
	e) Identifizierung weiterer Compliance-Risiken	380
	f) Exkurs – Anti Fraud	380
	g) Anlassbezogene Prüfungshandlungen	382
6.	Abgrenzung zur Internen Revision	382
7.	Bestandsaufnahme	384
	a) Aufgaben der »klassischen Compliance-Funktion«	386
	b) Aufgaben der Compliance-Funktion vor allem aus dem Bereich »Verbraucherschutz«	387
	c) Aufgaben der Compliance-Funktion aus allen übrigen Bereichen	388
8.	Beispiele für anlassbezogene Prüfungshandlungen und die entsprechenden Maßnahmen	391
9.	Schaffung einer Compliance-Kultur	393
10.	Exkurs: Whistleblowing Funktion	395
11.	Berichterstattung durch die Compliance-Funktion	396
	a) Ad-hoc-Berichterstattung	397
	b) Monatsberichte/Quartalsberichte	397
	c) Form des Jahresberichtes	397
	d) Aufbau des Jahresberichtes	397
12.	Ausblick	401
IV.	Umgang mit Modellrisiken ( <i>Heithecker</i> )	403
	1. Modellrisiken als neue Herausforderung	404
	2. Definition von Modellrisiken	410

3.	Modellgovernance und Modellinventar	420
4.	Auswirkung auf die Risikotragfähigkeit	431
5.	Behandlung von Modellrisiken als Risikoart	438
a)	Plausibilisierung der Validität der Risikowerte	438
b)	Modellrisiko als eigene Risikoart	442
6.	Fazit	446
<b>G. Integration der Inventur-Ergebnisse in die Gesamtbank-</b>		
<b>steuerung zur Ableitung des Gesamtbankrisikoprofils (<i>Haug</i>)</b>		<b>449</b>
I.	Verknüpfung der Inventur-Ergebnisse mit aktuellen risikorelevanten Informationen	451
II.	Einbindung der aktualisierten Risikoinventur in den Strategie- und Planungsprozess	457
III.	Einfluss des neuen Risikotragfähigkeit-Leitfadens auf die Risikoinventur und das Risikoprofil	464
IV.	Dokumentation des Inventurprozesses und der erfassten Risiken im Risikohandbuch	467
<b>H. Prüfung und Beurteilung der internen</b>		
<b>Risikoinventur(-prozesse)</b>		<b>473</b>
I.	Prozessprüfung aus Sicht der Internen Revision <i>(Cläßen/ Geiersbach/ Prasser)</i>	475
1.	Einleitung	475
2.	Prozess der Risikoinventur aus Praxissicht	479
a)	Risikomanagementprozess	479
b)	Risikoinventur: Risikoerkennung	479
c)	Risikoinventur: Risikobewertung	482
3.	Koordination der Risikoinventur	487
4.	Kommunikation der Risikoinventur	489
5.	Risikoinventur und Prüfungsplanung	491
6.	Fazit und Ausblick	495

II.	Bedeutung der Risikoinventur für die Beaufsichtigung der Institute ( <i>Janßen</i> )	496
1.	Proportionalität	496
2.	Supervisory Review and Evaluation Process	497
a)	Grundlagen	497
b)	Bausteine	499
c)	Vorgehensweise	500
d)	Ergebnisse	502
3.	Bankaufsichtliches Risikoprofil	503
a)	Aufbau	503
b)	Klassifizierung	505
c)	Bedeutung	507
d)	Erstellung	510
4.	Zusammenfassung	511
<b>I.</b>	<b>Anhang</b>	<b>513</b>
I.	Anhang 1	515
II.	Anhang 2	521
III.	Anhang 3	597
<b>J.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>599</b>
<b>K.</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>617</b>



## Abkürzungsverzeichnis

<b>A-SRI</b>	Anderweitig systemrelevante Institute
ABS	Asset Backed Securities
Abs.	Absatz
App	Application Software
AT	Allgemeiner Teil
<b>BA</b>	Bankenaufsicht
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BelWertV	Beleihungswertermittlungsverordnung
BT	Besonderer Teil
BTO	Besonderer Teil Organisation
BTR	Besonderer Teil Risiko
<b>CEBS</b>	Committee of European Banking Supervisors
CLI	Composite Leading Indicator
CoBiT	Control Objectives for Information and related Technology
COREP	Common Solvency Ratio Reporting
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CRD	Capital Requirements Directive
CRO	Chief Risk Officer
CRR	Capital Requirements Regulation
CVaR	Credit Value at Risk
<b>DSGV</b>	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DV	Datenverarbeitung
<b>EBA</b>	European Banking Authority, London
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EL	Expected Loss
ES	Expected Shortfall
ETF	Exchange Traded Fund(s)
EW	Eintrittswahrscheinlichkeit

<b>FINREP</b>	Financial Reporting Framework
FSB	Financial Stability Board
<b>GCC</b>	Group Compliance Committee
GCRC	Group Corporate Responsibility Committee
G-SRI	Global systemrelevante Institute
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>HSLP</b>	High Stakes Low Probability
<b>ICAAP</b>	Internal Capital Adequacy Assessment Process
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V., Düsseldorf
IFO	ifo-Institut, München
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
ILAAP	Internal Liquidity Adequacy Assessment Process
IRBA	Internal Ratings Based Approach
IR	Interne Revision
IT	Informationstechnik
<b>KSA</b>	Kreditrisiko-Standardansatz
KTBL	Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e. V.
KWG	Kreditwesengesetz
<b>LBBW</b>	Landesbank Baden-Württemberg, Stuttgart
LCR	Liquidity Coverage Ratio
LSI	Less Significant Institutions
<b>MaComp</b>	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion
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
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
MiFIR	Markets in Financial Instruments Regulation
MDA	Maximum Distributable Amount

<b>NCA</b>	National Competent Authorities
<b>NPNM</b>	Neue-Produkte-neue-Märkte-Prozess
<b>NPP</b>	Neuproduktprozess
<b>NSFR</b>	Net Stable Funding Ratio
<b>OECD</b>	Organization for Economic Co-operation and Development, Paris
<b>OpRisk</b>	Operationelle Risiken
<b>P2G</b>	Pillar 2 Guidance
<b>P2R</b>	Pillar 2 Requirement
<b>PD</b>	Probability of Default
<b>PIIGS</b>	Portugal, Italien, Irland, Griechenland, Spanien
<b>PS</b>	Prüfungsstandard
<b>RRC</b>	Reputational Risk Committee
<b>RTF</b>	Risikotragfähigkeit
<b>SDB</b>	Standarddeckungsbeitrag
<b>SGF</b>	Strategisches Geschäftsfeld
<b>SH</b>	Schadenshöhe
<b>SI</b>	Significant Institutions
<b>SRB</b>	Systemic Risk Buffer
<b>SREP</b>	Supervisory Review and Evaluation Process
<b>SRP</b>	Supervisory Review Process
<b>SSM</b>	Single Supervisory Mechanism
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
<b>TARA</b>	Transfer Avoid Reduce Accept
<b>TREA</b>	Total Risk Exposure Amount
<b>Tz.</b>	Textziffer
<b>VaR</b>	Value at Risk
<b>WpHG</b>	Wertpapierhandelsgesetz
<b>ZEW</b>	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim



**A.**

**Einleitung**



## A. Einleitung

### I. Grundüberlegungen

Peter F. Drucker<sup>1</sup>, dem bekannten US-amerikanischen Ökonom österreichischer Herkunft und Pionier der modernen Managementlehre wird das Zitat »If you can't measure it, you can't manage it.« zugeschrieben. Ausgesagt wird damit, dass wichtige Größen der Unternehmensführung messbar gemacht werden müssen, um auch steuerbar zu sein. 1

Bei seiner Arbeit hat sich Drucker insbesondere mit den Erfolgsfaktoren von Unternehmen beschäftigt. Sein Fokus lag dabei vorwiegend auf Produktions- und Handelsunternehmen, weniger auf Kreditinstituten mit ihren Besonderheiten. 2

Zu diesen Besonderheiten zählt es, dass der Umgang mit Risiken für Kreditinstitute einen Kernbestandteil ihres Geschäftsmodells darstellt und praktisch jeden Bereich eines Kreditinstituts maßgeblich berührt. Entsprechend gilt auch hier die Aussage von Drucker, d. h. auch die verschiedenen Risiken eines Kreditinstituts müssen messbar gemacht werden, um sie geeignet begrenzen und steuern zu können. 3

Die Erfolgsfaktoren von Produktions- und Handelsunternehmen sind bei Analyse des Marktumfelds, der Geschäftsprozesse und der Ertragsquellen vergleichsweise leicht ermittelbar. Eine ganze Reihe der Risiken in Kreditinstituten werden jedoch erst dann deutlich erkennbar, wenn sie schlagend werden. Für eine Messung und Begrenzung – und damit Verhinderung der Materialisierung der Risiken – ist dies natürlich zu spät. In Bezug auf Kreditinstitute setzt Drucker somit eigentlich erst beim dritten Schritt an, blendet jedoch den ersten und zweiten Schritt aus. 4

Der erste Schritt besteht darin, dass die Risiken zunächst einmal identifiziert werden müssen. Dies ist keine triviale Aufgabe, sind doch Risiken und ihre Konzentrationen längst nicht immer deutlich erkennbar. Im zweiten Schritt ist dann die Wesentlichkeit der Risiken zu bestimmen und damit die Frage zu beantworten, ob ein geeignetes Mess- und Steuerungsinstrumentarium überhaupt erforderlich ist und eine entsprechende Begrenzung der Risiken sinnvoll und möglich ist. Erst dann, wenn diese Fragen positiv beantwortet worden sind, ist tatsächlich das benötigte Instrumentarium zu entwickeln. 5

---

1 Wien 1909 – Claremont (USA) 2005.

- 6 Darüber hinaus sind natürlich die Überlegungen zur Steuerung und Begrenzung von der Gesamtstrategie und Risikotragfähigkeit des jeweiligen Hauses abzuleiten und ist das erforderliche Instrumentarium sinnvoll in die bestehenden Steuerungsmechanismen einzupassen.
- 7 Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung von Risiken in Kreditinstituten und den Schwierigkeiten bei Identifizierung und Bewertung ist dafür eine Vorgehensweise erforderlich, die in besonderem Maße sowohl umfassend als auch strukturiert ist und die auf geeignete Techniken für die Durchführung zurückgreifen kann. Dabei handelt es sich um die so genannte Risikoinventur, die seit dem Rundschreiben 11/2010 (BA) vom 15.12.2010 in AT 2.2 der MaRisk explizit verbindlich von den Kreditinstituten gefordert wird. Diese Anforderung ist unverändert auch in den mit dem Rundschreiben 9/2017 (BA) vom 27.10.2017 novellierten MaRisk enthalten.<sup>2</sup>
- 8 Wie die obigen Überlegungen zeigen ist diese Anforderung alles andere als unerwartet, sondern vielmehr absolut sinnvoll und logisch. Tatsächlich haben sich Kreditinstitute schon seit Langem im besten eigenen Interesse intensiv mit ihren Risiken und ihrer Steuerung auseinandergesetzt. Entsprechend war eine solche Auseinandersetzung auch schon vor 2010 eine implizite Anforderung der Bankenaufsicht an die Kreditinstitute. Die Aufnahme einer expliziten Anforderung in die MaRisk stellte daher aus Sicht der Bankenaufsicht keine materielle Neuerung dar.<sup>3</sup>
- 9 Die explizite Anforderung einer Risikoinventur rückte dieses Thema jedoch prominent in das Bewusstsein der Kreditinstitute. Außerdem schaffte sich die Bankenaufsicht damit eine verbesserte Rechtsgrundlage für bankgeschäftliche Prüfungen gemäß § 44 Absatz 1 KWG in diesem Bereich – und natürlich auch für die Begründung und Gewichtung von zu dieser Thematik eventuell zu treffenden Prüfungsfeststellungen.
- 10 Vor dem Hintergrund der geschilderten hohen Bedeutung der Risikoidentifizierung und Risikobewertung sowie der Einbindung in das Risikomanagement eines Kreditinstituts kann eine solche vertiefte bankaufsichtliche Auseinandersetzung mit der Risikoinventur nicht verwundern. Sie kommt letztlich den Interessen der Kreditinstitute entgegen, kann doch eine nicht sachgerecht durchgeführte Risikoinventur nicht nur zu bankaufsichtlichen Prüfungsfeststellungen, sondern insbesondere auch zum überraschenden Schlagendwerden materieller und ggf. existenzbedrohender Risiken führen.

---

2 Vgl. Anlage 2.

3 Vgl. *BaFin* (2010a).



Das Interesse der Kreditinstitute an einer sachgerechten Durchführung der Risikoinventur ist daher sehr gut nachvollziehbar und begründet. Dabei führen die nicht immer einfache Greifbarkeit von Risiken und ihren Interdependenzen sowie die Schwierigkeiten bei der Risikobewertung und der Integration in das Risikomanagement in den Kreditinstituten vielfach zu Wünschen nach Hilfestellung, Leitlinien und Erfahrungsberichten bei der praktischen Durchführung der Risikoinventur. Ebenso kommen auch immer wieder Fragen zu Möglichkeiten der verbesserten betriebswirtschaftlichen Nutzbarmachung der Risikoinventur auf. 11

Das vorliegende Praktikerhandbuch widmet sich daher den verschiedenen Aspekten der praktischen Durchführung und Handhabung der Risikoinventur. Es bringt Erfahrungen und Einschätzungen von Praktikern zusammen aus Genossenschaftsbanken, privaten Instituten, Sparkassen, Wirtschaftsprüfung, Bankenaufsicht und Wissenschaft. Diese beschäftigen sich intensiv in unterschiedlichen Funktionen mit der Risikoinventur und bringen wertvolle Sichtweisen auf das Thema ein. Entsprechend beantworten sie eine Vielzahl von Fragen zum praktischen Umgang mit der Risikoinventur, um eine sichere und vor dem Hintergrund von Gegebenheiten im Institut, Proportionalität und Methodenfreiheit, hausindividuelle Handhabung zu ermöglichen. 12

Die große Bedeutung des Themas Risikoinventur sowie die schnellen Weiterentwicklungen in diesem Bereich werden auch dadurch deutlich, dass das Praktikerhandbuch nunmehr bereits in seiner zweiten und wesentlich überarbeiteten und erweiterten Auflage vorliegt. 13

## II. Aufbau des Praktikerhandbuchs

In Kapitel B wird zunächst ein Überblick über **Begriff und Rahmen für die Durchführung einer Risikoinventur** gegeben. Dazu wird auf den Begriff der Risikoinventur eingegangen und es werden betriebswirtschaftliche und regulatorische Vorgaben vorgestellt. Auch wird auf die Verbindung zwischen Risikoinventur und Risikoprofil der Gesamtbank eingegangen. Schließlich werden Überlegungen zu Ansatzpunkten für die Überprüfung bzw. Aktualisierung der Risikoinventur angestellt. 14

Kapitel C widmet sich den **bankaufsichtlichen Vorgaben für die ganzheitliche Risikoinventur**. Zunächst werden die Entwicklung der Thematik im Zeitablauf und der Wandel in der bankaufsichtlichen Beurteilung diskutiert. Danach werden die aktuellen allgemeinen Anforderungen an die Risikoinventur gemäß MaRisk besprochen. Darauf aufbauend folgen Überlegungen zu 15

den Aufgaben und Funktionen der Risikoinventur nach MaRisk. Besonders beleuchtet werden vor dem Hintergrund des breiten bankaufsichtlichen Überblicks über die Handhabung in verschiedensten Kreditinstituten die mit der Risikoinventur verbundenen Herausforderungen, auch werden den Lesern für die Praxis wertvolle Umsetzungsimpulse gegeben.

- 16 Kapitel D setzt sich mit der **Identifizierung und Bewertung wesentlicher Risiken** auseinander. Dabei wird sowohl auf GuV-orientierte, als auch auf barwertige Steuerungsansätze eingegangen. Außerdem wird das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, z. B. aus Sicht einer Genossenschaftsbank, einer Förderbank und eines Spezialkreditinstituts.
- 17 In Kapitel E wird ausführlich die **Identifizierung und Bewertung operativer Risiken** besprochen. Dazu werden zunächst die operationellen Risiken aus der Informationstechnologie besprochen. Danach werden operationelle Risiken aus Auslagerungen erläutert.
- 18 Mit **aktuellen Entwicklungen bei der Identifizierung und Bewertung in der Risikoinventur** befasst sich Kapitel F. Zunächst wird der Umgang mit Immobilien- und Beteiligungsrisiken aufgezeigt. Daraufhin folgen Überlegungen zur Überwachung der Wertveränderungen bei Immobiliensicherheiten. Ebenso erläutert wird der Umgang mit Rechts- und Compliance-Risiken. Das Kapitel schließt mit Hinweisen zum Umgang mit Modellrisiken.
- 19 Eine Betrachtung der **Integration der Inventur-Ergebnisse ins Risikotragfähigkeit-Konzept zur Ableitung des Gesamtbankrisikoprofils** erfolgt in Kapitel G. Zunächst wird die Verknüpfung der Inventur-Ergebnisse mit aktuellen risikorelevanten Informationen beleuchtet. Daraufhin werden Überlegungen zur Einbindung der (aktualisierten) Risikoinventur in den Strategie- und Planungsprozess vorgenommen, bevor der Einfluss veränderter Rahmenbedingungen auf Produkte, Risikoprofil und Profitabilität diskutiert wird. Ebenso erläutert werden die Konsequenzen neuer, veränderter und geplanter Produkte für die Risikoinventur. Das Kapitel schließt mit Hinweisen zur Dokumentation des Inventurprozesses und der erfassten Risiken im Risikohandbuch.
- 20 Das abschließende Kapitel H setzt sich mit der **Prüfung und Beurteilung der internen Risikoinventur(-prozesse)** auseinander. Dazu wird die Prozessprüfung aus Sicht der Internen Revision besprochen, mit besonderer Betonung von möglichen Vorgehensweisen und Prüfungsansätzen. Es folgen Überlegungen zur Bedeutung der Risikoinventur für die Beaufsichtigung der Institute. Dabei werden Verbindungslinien zwischen dem institutsinternen

Risikoprofil als Ergebnis der Risikoinventur und dem bankaufsichtlichen Risikoprofil als Ergebnis des SREP und wesentlichem Baustein der doppelten Proportionalität aufgezeigt.

Es folgen ein umfassendes Stichwortverzeichnis, ein Anhang und ein Literaturverzeichnis, um den Lesern zusätzliche Informationsquellen zu erschließen. 21

Die Herausgeber bedanken sich an dieser Stelle ausdrücklich bei allen beteiligten Autoren. Mit ihrer umfassenden theoretischen und praktischen Erfahrung haben sie durch ihre hochwertigen Beiträge die Entstehung dieses Praktikerhandbuchs ermöglicht, das sich mit der Thematik Risikoinventur tiefgehend und aus unterschiedlichen, interessanten Blickwinkeln befasst. Unser besonderer Dank gilt Herrn David Skibb für seine wichtige Unterstützung im Rahmen des Lektorats. 22

Den Lesern des Praktikerhandbuchs wünschen wir, dass sie vielfältige und relevante Anregungen und Hilfestellungen für ihre Praxis erhalten und auf dieser Basis in ihren Häusern die Risikoinventur kompetent und sicher durchführen können. 23

Wilhelmshaven/Hannover, im August 2019

Prof. Dr. Stefan Janßen

Henning Riediger