

# Inhaltsverzeichnis

## **Geleitwort** 11

## **1 Die Einführung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement** 13

*Silvio Andrae*

- i.1 Bisheriger Entwicklungsprozess 13
- i.2 Rechtliche Rahmenbedingungen 18
- i.3 Ziele und Charakter der Mindestanforderungen 20
- i.4 Aufbau der MaRisk 22
  - i.4.1 Allgemeiner Teil der MaRisk 25
  - i.4.2 Besonderer Teil der MaRisk 36
- i.5 Wesentliche Unterschiede zu den bisherigen Regelungen 48

## **2 Internationale Anforderungen an die MaRisk** 51

*Thomas Möller*

- 2.1 Einleitung 51
- 2.2 Internationale Vorgaben durch das bankaufsichtliche Überprüfungsverfahren (SRP) 52
  - 2.2.1 Allgemeine Bemerkungen 52
  - 2.2.2 Die Struktur des SRP 53
  - 2.2.3 Herausforderungen durch den SRP 58
- 2.3 Umsetzung der Anforderungen in den MaRisk 60
  - 2.3.1 Allgemeine Bemerkungen 60
  - 2.3.2 Der »Internal Capital Adequacy Assessment Process« 61
  - 2.3.3 Zinsänderungsrisiken des Anlagebuchs 68
  - 2.3.4 Operationelle Risiken 72
- 2.4 Zusammenfassung und Ausblick 74

<b>3</b>	<b>Umsetzung der Anforderungen des AT in der Praxis</b>	<b>77</b>
	<i>Steffen Seiss</i>	
3.1	Internes Kontrollsystem	77
3.1.1	Aufbau- und Ablauforganisation	78
3.1.2	Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	79
3.2	Die Anforderungen der MaRisk an die technisch-organisatorische Ausstattung	86
3.2.1	Entwicklung der Anforderungen vor dem Hintergrund der verschiedenen Verlautbarungen	86
3.2.2	Allgemeine Anforderungen	89
3.2.3	Funktionstrennung bei IT-gestützter Bearbeitung	90
3.2.4	Das Verfahren beim Einsatz von IT-Systemen	93
3.2.5	Anforderungskatalog zur Softwareauswahl	97
3.2.6	Zusammenfassung und Ausblick	103
3.3	Anforderungen an die Organisation	104
3.3.1	Allgemeine und besondere Anforderungen der MaRisk an das interne Kontrollsystem	104
3.3.2	Umsetzung aufbauorganisatorischer Anforderungen in einer deutschen Großbank	108
3.3.3	Das Prozessmanagement als unterstützendes Element zur Erfüllung der MaRisk in einer deutschen Großbank	110
3.3.4	PASS <sup>TM</sup> – Ein zukunftsweisendes Prozess- und Informationsportal	114
3.3.5	Operationelle Risiken	122
3.4	Personalentwicklung unter dem Blickwinkel der MaRisk	127
3.4.1	Vergleich der neuen mit den bisherigen Mindestanforderungen	127
3.4.2	MaRisk und die Auswirkungen auf die Personalentwicklungsarbeit	130
3.4.3	Veränderte Anforderungen an die Quantität und Qualität im Bereich der Internen Revision	131
3.4.4	Überprüfungsmöglichkeiten der Bankenaufsicht auf Basis der Instrumente zur Umsetzung strategieorientierter Personalentwicklung	132
3.5	Geschäfte in neuen Produkten oder auf neuen Märkten	139
3.5.1	Motivation	139
3.5.2	Produkte-Märkte-Katalog	140

- 3.5.3 Prozessrichtlinie 142
- 3.5.4 Die einzelnen Phasen der Produkteinführung 147
- 3.6 Umsetzung der MaRisk – ein Praxisbeispiel 150
- 3.6.1 Das Risikomanagement der WestLB 150
- 3.6.2 Herausforderungen der MaRisk für die WestLB 153
- 3.6.3 Identifikation des Handlungsbedarfs 154
- 3.6.4 Effiziente Projektorganisation zur Umsetzung der MaRisk 162
- 3.6.5 Vorbereitung auf ›On-Site‹-Prüfungen 164

#### **4 Risikoprofil und Risikotragfähigkeit 167**

*Matthias Kurfels*

- 4.1 Erstellung eines Risikoprofils in Form eines Risikohandbuchs 167
  - 4.1.1 Bedeutung des Risikoprofils und der Risikotragfähigkeit 167
  - 4.1.2 Vorbereitende Schritte zur Erstellung eines Gesamtrisikoprofils 169
  - 4.1.3 Zusammenführung der Risiken zu einem Risikoprofil 178
  - 4.1.4 Verknüpfung des Gesamtrisikoprofils mit ablauforganisatorischen Aspekten 181
- 4.2 Konzeption der Risikotragfähigkeit auf Gesamtbankebene 190
  - 4.2.1 Risikotragfähigkeit als abstrakte Forderung 190
  - 4.2.2 Risikotragfähigkeit aus barwertiger Sicht 192
  - 4.2.3 Risikomessung 207
  - 4.2.4 Risikotragfähigkeit aus periodischer Sicht 218
  - 4.2.5 Externe Faktoren 223
  - 4.2.6 Zusammenführende Betrachtungen 224

#### **5 Steuerungskonzeption auf Gesamtbankebene 229**

*Thomas Grützmacher*

- 5.1 Gesamtbanksteuerung und Strategie im Rahmen der MaRisk 229
  - 5.1.1 Individualisierung als Mittel der qualitativen Aufsicht 229
  - 5.1.2 Ganzheitlicher Ansatz der MaRisk 231
  - 5.1.3 Auswirkungen der Individualisierung und des ganzheitlichen Ansatzes auf die Strategie und Steuerung 232
- 5.2 Elemente der Steuerung auf Gesamtbankebene 235
  - 5.2.1 Barwertige Gesamtbanksteuerung 235

- 5.2.2 Beispiele einer Risikostrategie und Steuerung 238
- 5.3 Geschäftsstrategie und integrierte Gesamtbanksteuerung 247
- 5.3.1 Strategieumsetzung am Beispiel einer Kreditrisikostrategie 250

**6 Anforderungen an die Steuerung der Adressrisiken 255**  
*Roland Eller und Jan Kühne*

- 6.1 Voraussetzungen zur Steuerung der Adressrisiken 255
- 6.2 Organisatorische Anforderungen an das Kreditgeschäft 264
  - 6.2.1 Funktionstrennung 265
  - 6.2.2 Votierung im risikorelevanten Kreditgeschäft 268
- 6.3 Anforderungen an die Prozesse 274
  - 6.3.1 Früherkennung von Risiken 277
  - 6.3.2 Intensivbetreuung und Problemkredite 281
  - 6.3.3 Risikoklassifizierung 282
- 6.4 Steuerung und Controlling der Adressenausfallrisiken 285

**7 Marktpreisrisiken und Handelsgeschäft 289**  
*Andreas Wenzel*

- 7.1 Steuerung von Marktpreisrisiken 289
  - 7.1.1 Anwendungsbereich und Risikoarten 289
  - 7.1.2 Überblick 290
  - 7.1.3 Handels- und Anlagebuch 291
  - 7.1.4 Steuerung der Zinsänderungsrisiken 296
  - 7.1.5 Steuerung weiterer Marktpreisrisiken 314
  - 7.1.6 Zusammenfassung 315
- 7.2 Überprüfung der Marktgerechtigkeit von Handelsgeschäften 315
  - 7.2.1 Einführung: Was ist marktgerecht? 315
  - 7.2.2 Organisation der Marktgerechtigkeit 317
  - 7.2.3 Möglichkeiten der Kontrolle von Handelsgeschäften 318

**8 Liquiditätsrisiken 323**  
*Robert Fiedler*

- 8.1 Einleitung 323
- 8.2 Erster Teil: Grundbetrachtungen 326
  - 8.2.1 Das Liquiditätskonzept 328

- 8.2.2 ECL – Expected Cashflow Liquidity 329
- 8.2.3 FLE Forward Liquidity Exposure 330
- 8.2.4 LaR – Liquidity at Risk 331
- 8.2.5 CBC – Counterbalancing Capacity  
(Liquiditäts-Ausgleichskapazität) 333
- 8.2.6 CBC – Realisierung 334
- 8.2.7 Interne Limit-Setzung 335
- 8.3 Zweiter Teil: Praktische Umsetzung einer konsistenten Methodik  
zur Liquiditätsrisikomessung 337
  - 8.3.1 Generelle Vorgehensweise zur Liquiditätsrisikomessung 337
  - 8.3.2 Die Cashflowarten und die ihnen zugrunde liegenden  
Transaktionen 339
  - 8.3.3 Limitierung 346
  - 8.3.4 Liquidity at Risk: LaR – Value Liquidity at Risk: VLAR 348

## **9 Operationelle Risiken 353**

*Steffen Aichholz*

- 9.1 Controlling operationeller Risiken im Kontext der MaRisk 353
  - 9.1.1 Einleitung 353
  - 9.1.2 Definition und Kategorisierung operationeller Risiken 354
  - 9.1.3 Meldeansätze 356
  - 9.1.4 Operationelle Risiken im Kontext der MaRisk 362
  - 9.1.5 Bausteine eines Umsetzungskonzepts 367
  - 9.1.6 Reporting und Steuerung 378
  - 9.1.7 Fazit 381
- 9.2 Operationelle Risiken aus Sicht der Spieltheorie 385
  - 9.2.1 Qualitative Risiken: Was ist das? 386
  - 9.2.2 Wie wirken qualitative Risiken? 387
  - 9.2.3 Weshalb versagen beim Faktor Mensch die traditionellen  
Risikomodelle? 388
  - 9.2.4 Wie sollte ein proaktives Risikomanagement  
gestaltet werden? 389
  - 9.2.5 Ein Beispiel aus der Praxis 391
  - 9.2.6 Basel II und qualitative Risiken 399
  - 9.2.7 Über die Umsetzung von Strategien, Gestaltung  
von Prozessen und Verhaltensrisiken 401
  - 9.2.8 Weitere Ansätze für die Umsetzung qualitativer  
Risikomodelle 403

<b>10</b>	<b>Die Rolle der Internen Revision bei Umsetzung der MaRisk am Beispiel einer Sparkasse</b>	<b>405</b>
	<i>Hans Tomani, Alexander Meir und Thomas Gilg</i>	
10.1	Bestandsaufnahme	405
10.1.1	Bisherige Aufbauorganisation	405
10.1.2	Bisherige Prüfungsplanung	405
10.2	Herausforderungen durch die neue Orientierung der Internen Revision	407
10.2.1	Handlungsbedarf	407
10.2.2	Lösungsansätze	408
10.3	Grundsätzliche Vorgaben für die Interne Revision	409
10.3.1	Unabhängigkeit	409
10.3.2	Funktionstrennung	410
10.3.3	Vollständige Information	411
10.4	Umsetzung in der Prüfungsdurchführung	411
10.4.1	Grundlage Prüfungsplan	411
10.4.2	Prüfungs(-einsatz)planung	419
10.4.3	Sonderprüfungen	421
10.4.4	Prüfungspflicht bei Auslagerungen	421
10.4.5	Berichtspflicht	422
10.4.6	Reaktion auf Mängel	423
10.4.7	Dokumentation und Aufbewahrung der Revisionsunterlagen	423

**Anhang 1 Synopse** 425

**Anhang 2 Mustergliederung zur Erstellung eines Detailkonzepts** 446

**Literaturverzeichnis** 453

**Autorenverzeichnis** 457

**Register** 463