

Heithecker/Tschuschke (Hrsg.)

Management von Risikokonzentrationen

**Praxisorientierter Umgang mit neuen Anforderungen
nach SREP und MaRisk**

2. Auflage

Zitiervorschlag:

Autor in Heithecker/Tschuscke (Hrsg.), Management von Risikokonzentrationen, 2. Auflage 2018, RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725-088-9
© 2018 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FC-Heidelberg.de
info@FC-Heidelberg.de
Titelfoto: Silberberg GmbH Montafon
Satz: Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Druck: STRAUSS GmbH, Mörlenbach

Heithecker/Tschuscke (Hrsg.)
Management von Risikokonzentrationen

2. Auflage

Tim Bärmann

Controller
Gesamtbanksteuerung/Berichtswesen
Cronbank AG, Dreieich

Christian Batz

Abteilungsleiter Spezialbetreuung
Genossenschaftsverband Bayern e. V., München

Dr. Tobias Bembom

Teamleiter
Market Price Risk
NORD/LB Norddeutsche Landesbank, Hannover

Dominik Bernhardt

Fachbereichsleiter und Prüfungsleiter
Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank, Frankfurt/M.

Oliver Döringer

Senior Spezialist Risikocontrolling
Kreditrisiko- und OpRisk-Controlling
Sparkasse KölnBonn, Köln

Dr. Björn Grabbe

Abteilungsleiter
Planung und Steuerung
Deutsche Apotheker- und Ärztebank, Düsseldorf

Christian Hasenclever

Leiter
Strategic ALM Financial Markets – Treasury
NORD/LB Norddeutsche Landesbank, Hannover

Dr. Matthias Haug
Mitglied des Vorstands
Volksbank Flein-Talheim eG

Professor Dr. Dirk Heithecker (Hrsg.)
Professur für Quantitative Methoden und Corporate Finance
Hochschule Hannover
Senior Risk Manager/Fachreferent
Credit and Residual Value Risk
Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig

Dr. Andreas Stephan Huber
Senior Manager
Risk und Advanced Methodology
zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Stefan Klose
Risikocontroller
Strategische Steuerung
NORD/LB Norddeutsche Landesbank, Hannover

Dr. Fabian Kopei
Leiter regulatorische Eigenmittel
DZ Bank, Frankfurt/M.

Frank Neumann
Leiter Controlling
Unternehmenssteuerung
Sparkasse Bodensee, Friedrichshafen

Thomas Ramke
Leiter
Revision Risk, Finance & Support
Volkswagen Financial Services AG

Katja Roos
Referentin Risikomanagement
Sparkasse Heidelberg

Fabio Rosini
Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank, Frankfurt/M.

Erik Santen

Manager

Practice Group: Risk & Advanced Methodology
zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Daniel Schmidt

Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank, Hannover

Thomas Schmidt

Bereichsleiter

Qualitätssicherung Kredit
Volksbank Raiffeisenbank Niederschlesien eG, Görlitz

Markus Seitz

Risiko Manager

Risikocontrolling

Taunus Sparkasse, Bad Homburg vor der Höhe

Thomas Teitge

Abteilungsleiter

Eigenanlagen

Institutionelles Geschäft
Volksbank Kassel Göttingen eG, Kassel

Dennis Tschuschke (Hrsg.)

Senior Risk Manager/Fachreferent

Credit and Residual Value Risk

Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig

Dr. Joerg Uhlig

Senior Manager

Practice Group: Risk & Advanced Methodology
zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Herausgeber dieses Bandes:

Prof. Dr. Dirk Heithecker, Dennis Tschuschke

Inhaltsübersicht

Vorwort der betreuenden Herausgeber	1
A. Begriffliche und aufsichtliche Grundlagen zu Risikokonzentrationen	7
B. Risikokonzentrationen in der Risikosteuerung	95
C. Umgang mit Risikokonzentrationen in den Risikoarten des SREP	219
D. Risikokonzentrationen im Fokus der Revision	427
E. Literaturverzeichnis	465
F. Stichwortverzeichnis	487

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der betreuenden Herausgeber (<i>Heithecker/Tschuschke</i>)	1
A. Begriffliche und aufsichtliche Grundlagen zu Risikokonzentrationen	7
I. Begriffsdefinition und Einordnung von Risikokonzentrationen (<i>Teitge</i>)	9
1. Risiko und Konzentration	10
2. Konzentration und Korrelation	12
3. Risikokonzentration in Abgrenzung zu Konzentrationsrisiko und Konzentrationsstrategie	14
4. Erscheinungsformen von Risikokonzentrationen und Konzentrationsrisiken	15
4.1 Kreditrisiken	16
4.2. Marktrisiken	17
4.3 Liquiditätsrisiken	17
4.4 Operationelle Risiken	18
4.5 Modellrisiken	19
4.6 Risikoartenunabhängige Beurteilung	20
5. Folgen von Konzentrationen für das Risikomanagement	21
6. Zusammenfassung	22
II. Entwicklung der Bedeutung von Risikokonzentrationen aus aufsichtlicher Sicht (<i>Rosini</i>)	23
1. Die Finanzkrise als Auslöser für verschärfte Vorgaben zum Umgang mit Risikokonzentrationen	23
2. Die Entwicklung aufsichtsrechtlicher Anforderungen zum Umgang mit Risikokonzentrationen	24
2.1 Baseler Anforderungen	25
2.2 CEBS Anforderungen/EBA (SREP)	29
2.3 Konzentrationsrisiken im aufsichtlichen Überprüfungsprozess (SREP)	34

3.	Die nationalen Entwicklungen der aufsichtsrechtlichen Anforderungen zum Umgang mit Risikokonzentrationen nach den MaRisk	37
4.	Ausblick	40
III.	Umgang mit den Anforderungen zu Risikokonzentrationen in Kreditinstituten (<i>Bernhardt</i>)	41
1.	Einleitung	41
2.	Überblick der wichtigsten gültigen aufsichtsrechtlichen Dokumente	41
3.	Aufsichtsrechtliche Anforderungen zu Risikokonzentrationen	43
3.1.	Allgemeine Anforderungen	43
3.2.	Besondere Anforderungen	55
4.	Fazit	64
IV.	Risikokonzentrationen und SREP-Gesamtkapitalanforderung (<i>Batz</i>)	66
1.	Einleitung	66
2.	Aufsichtliche Rahmenbedingungen zum Thema SREP	66
3.	Vorgehensweise in Deutschland für LSI	70
4.	Anforderung an die Steuerung von Risikokonzentrationen	70
4.1.	Anforderungen an die Steuerung von Risikokonzentrationen aus den MaRisk	71
4.2.	Anforderungen an die Steuerung von Risikokonzentrationen aus der SREP-Guideline	72
5.	Definition der Gesamtkapitalanforderung	75
5.1.	Basel III	75
5.2.	SREP – Kapitalanforderungen bei LSI in Deutschland	78
6.	Ableitung der Risikoprofilnote und Verknüpfung der Risikokonzentrationen zur Risikoprofilnote	83
7.	Praktische Beeinflussung der Kapitalaufschläge	85
7.1.	Reduktion/Veränderte Darstellung der Risiken	85
7.2.	Verbesserung der internen Steuerung/Kommunikation mit der Aufsicht	89

7.3	Verbesserte Steuerung der Risikokonzentrationen	91
8.	Kritische Würdigung	93
B. Risikokonzentrationen in der Risikosteuerung		95
I.	Behandlung von Risikokonzentrationen im Management (<i>Haug</i>)	97
1.	Verantwortlichkeiten für Risikokonzentrationen im Management eines Kreditinstituts	97
1.1	Aufsichtsrechtliche Vorschriften zu Verantwortlichkeiten im Risikomanagement	97
1.2	Sicherstellung der Übernahme und Umsetzung dieser Verantwortung	99
2.	Risiko der Konzentration von Verantwortlichkeiten	100
3.	Fazit	103
II.	Analyse von Risikokonzentrationen im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse (<i>Neumann</i>)	104
1.	Einordnung von Geschäftsmodellen	104
1.1	Wesentliche Unterschiede zwischen den Bankengruppen	106
1.2	Lösungsoptionen für regional konzentrierte Bankengruppen	107
2.	Vorgaben im Rahmen SREP an Risikokonzentrationen im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse	109
3.	Zusammenhänge zwischen Spezialisierung und Risikokonzentrationen	114
4.	Abgrenzungsmöglichkeiten: geschäftsmodellimmanente Risikokonzentrationen und sonstige Risikokonzentrationen	115
5.	Business Risk/Business Model Risk/Ertragsrisiko	119
6.	Schlüsselaktivitäten und Auslagerungen	120
7.	Ausfluss der Geschäftsmodellanalyse	121
8.	Fazit	126

III.	Konzentrationsstrategien und Risikobereitschaft (<i>Roos</i>)	127
1.	Strategie und Strategieprozess	127
1.1	Strategieprozess – Wechselwirkungen	128
1.2	Teilnehmer im Strategieprozess	129
1.3	Was ist eine gute Strategie?	129
2.	Festlegung des Umgangs mit Konzentrationen als Teil der Strategie	130
2.1	Grundsätzlicher Umgang mit Konzentrationen – Transparenz	130
2.2	Positive Aspekte	131
2.3	Strategische Konzentrationen	132
3.	Festlegung Risikobereitschaft	132
3.1	Von der Geschäfts- zur Risikostrategie	133
3.2	Risikobereitschaft und portfoliobezogene Strukturvorgaben	133
4.	Messung und Überwachung der Risikobereitschaft in Bezug auf Risikokonzentrationen	135
4.1	Turnus	135
4.2	Auswahl Analysen und Festlegung von Grenzwerten	136
4.3	Kennzahlenbeispiel	139
4.4	Zukunftsfähigkeit	140
5.	Fazit	141
IV.	Identifikation von Risikokonzentrationen: Umgang in der Risikoinventur (<i>Kopei</i>)	142
1.	Motivation und Übersicht	142
2.	Definition von Risikokonzentrationen	144
3.	Potenzielle Risikokonzentrationen	145
3.1	Grundlagen	145
3.2	Schema zur Unterstützung der Identifikation von potenziellen Risikokonzentrationen (Praxisbeispiel)	147

4.	Materialitätsanalyse von Risikokonzentrationen (Praxisbeispiel)	148
4.1	Top-N-Anteil	150
4.2	Herfindahl-Hirschmann-Index	150
4.3	Hoover-Index	151
4.4	Granularisierungsrechnungen	151
4.5	Szenarioanalysen	152
5.	Bemerkung zu Non-Financial-Risks	153
6.	Berücksichtigung von wesentlichen Risikokonzentrationen im Risk Appetite Framework	153
7.	Fazit	154
V.	Berücksichtigung von Risikokonzentrationen in der Risikotragfähigkeitsrechnung und Limitierung (<i>Klose/Huber</i>)	155
1.	Begriffsbestimmungen und Gang der Untersuchung	155
2.	RTF-Rechnung	158
2.1	Sichtweisen gemäß MaRisk	159
2.2	Aktuelle ICAAP-Anforderungen: Säule 1+-Ansatz	164
2.3	Künftige Anforderungen: SSM-Leitfäden	167
3.	Risikokonzentrationen	172
3.1	Aufsichtliche Anforderungen gemäß MaRisk	172
3.2	Eindimensionale Betrachtung	176
3.3	Mehrdimensionale Betrachtung	180
3.4	Konzentrationsspezifische Modellrisiken	181
4.	Operationalisierung/Steuerung	184
4.1	Stresstesting	185
4.2	Limitierung	186
4.3	Reporting	193
5.	Zusammenfassung und Ausblick	194
VI.	Stresstests von Risikokonzentrationen	202
1.	Aktuelle Entwicklungen und neue aufsichtliche Anforderungen	202
2.	Einbeziehung von Risikokonzentrationen in das Stresstesting	204
2.1	Risikokonzentrationen und Stresstesttypen	205

2.2	Risikokonzentrationen und Szenariodefinitionen	206
2.3	Risikokonzentrationen und Inverse Stresstests	214
3.	Stresstestergebnisse und Risikosteuerung	217
4.	Fazit	218
C. Umgang mit Risikokonzentrationen in den Risikoarten des SREP		219
I.	Management von Kreditrisikokonzentrationen auf Portfolioebene (<i>Heithecker/Tschuschke</i>)	221
1.	Allgemeines	221
1.1	Kreditrisikokonzentrationen und das ASRF-Modell	221
1.2	Arten von Kreditrisikokonzentrationen	224
1.3	Berücksichtigung im SREP und in der Säule 1 Plus	227
2.	Konzentrationen auf Einzeladressen	234
2.1	Beschreibung der Konzentration auf Einzeladressen	236
2.2	Ableitung des Risikos aus der Konzentration auf Einzeladressen	242
2.3	Praxisansätze zur Ableitung von Zuschlägen	247
3.	Konzentrationen auf Sektorebene	250
3.1.	Beschreibung der Konzentrationen auf Sektorebene	251
3.2	Festlegung von Segmenten innerhalb von Sektoren	253
3.3	Ableitung des Risikos aus Konzentrationen auf Sektorebene	265
3.4	Problem einer sachgerechten Betrachtung im IRBA	269
3.5	Praxisansätze zur Ableitung von Zuschlägen	272
3.6	Betrachtung von Sicherheitenkonzentrationen	278
4.	Nutzung von Stresstests zur Quantifizierung von Risikokonzentrationen	281
4.1	Univariate und multivariate Analysen	282
4.2	Einperiodige vs. Mehrperiodige Analysen	282

4.3	Ausprägung der Parameterveränderung(en)	283
4.4	Stresstests zur Identifikation von Kreditrisikokonzentrationen	283
5.	Limitierung von Kreditrisikokonzentrationen	284
6.	Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick	285
II.	Kreditrisikokonzentration in der Einzelengagementüberwachung (<i>Schmidt</i>)	287
1.	Bildung von Kreditnehmereinheiten (KWG 19.2 und CRR)	287
1.1	Wirtschaftliche Abhängigkeit	289
1.2	Direkte und Indirekte Kontrolle	291
1.3	Öffentliche Adressen	293
2.	Praxisfälle	294
2.1	Gemeinschaftskredite	294
2.2	Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR)	295
2.3	Offene Handelsgesellschaft (OHG)/Partnerschaften	295
2.4	Kommanditgesellschaft (KG)	296
2.5	Insolvenzverwalter	296
2.6	Beteiligungen ab 50%	296
2.7	Zweckgesellschaften	297
2.8	Ehegatten/Zweck- und Wirtschaftsgemeinschaften	297
2.9	Verbriefungen	298
3.	Prozessvorgaben	298
4.	Fazit	299
III.	Umgang mit Risikokonzentrationen im Marktpreisrisiko (<i>Grabbe</i>)	300
1.	Risikoarten des Marktpreisrisikos	300
2.	Aufsichtsrechtliche Anforderungen hinsichtlich Risikokonzentrationen	304
3.	Ursachen für die Entstehung von Marktrisikokonzentrationen	305
4.	Ansätze zur Identifikation von Konzentrationsrisiken	307
5.	Berücksichtigung von Marktrisikokonzentrationen in der Risikotragfähigkeit	311
6.	Fazit	312

IV.	Einfluss von Konzentrationen auf das Operationelle Risiko (<i>Döringer</i>)	313
1.	Regulatorische Vorgaben	313
2.	Identifikation von Konzentrationen	314
3.	Formen auftretender Konzentrationen	320
4.	Möglichkeiten zur Steuerung	322
5.	Wechselwirkungen zwischen Säule II und Säule I	323
6.	Fazit	325
V.	Ertragskonzentration – die Konzentration ohne Risikoart? (<i>Seitz</i>)	326
1.	Gesetzliche Rahmenbedingungen und Einführung in das Thema	326
2.	Ertragslage internationaler und deutscher Banken in Bezug auf Ertragskonzentrationen	327
3.	Auswirkungen der Niedrigzinsphase auf den Zinsüberschuss und mögliche Handlungsoptionen	330
4.	Abgrenzung der Ertragsquellen	332
5.	Reporting von Ertragskonzentrationen	334
6.	Ansätze zur Messung von Ertragskonzentrationen in der Niedrigzinsphase	336
7.	Nutzung risikoartenspezifischer Stresstests	338
8.	Möglichkeiten und Effekt einer Limitierung	340
9.	Umgang und Erfahrung mit der Aufsicht	341
10.	Fazit	342
VI.	Risikokonzentrationen im Zinsänderungsrisiko des Anlagebuchs (<i>Bombom</i>)	343
1.	Einleitung	343
2.	Interest Rate Risk in the Banking Book (IRRBB)	346
2.1	Konzentrationen und Steuerungsmöglichkeiten in Bezug auf Basisrisiken	347
2.2	Konzentrationen und Steuerungsmöglichkeiten in Bezug auf Zinsstrukturrisiken	350

3.	Konzentrationen und Steuerungsmöglichkeiten in Bezug auf Optionsrisiken	356
3.1	Baussparkassen	356
3.2	Kündigungsrechte nach 10 Jahren (§ 489)	356
3.3	Callable Bonds	357
4.	Weitere Ausprägungen von Risikokonzentrationen im Zinsänderungsrisiko	357
5.	Abgrenzung zwischen Zinsänderungsrisiko und weiteren Risikoarten	358
6.	Stresstests	358
7.	Zusammenfassung	359
VII.	Auswirkungen von Konzentrationen auf das Liquiditätsrisiko (<i>Hasenclaver</i>)	360
1.	Einleitung	360
2.	Liquiditätsrisiken – Begriffsabgrenzung	362
2.1	Spezifischer Charakter der Risikoart	362
2.2	Zahlungsunfähigkeitsrisiko	365
2.3	Liquiditätsspreadrisiko	367
3.	Aufsichtsrechtliche Vorgaben zur Vermeidung von Risikokonzentrationen im Liquiditätsrisiko	368
3.1	Regulatorische Entwicklung seit der Finanzmarktkrise	368
3.2	Risikokonzentrationen und Zahlungsunfähigkeitsrisiko	371
3.3	Inter-Risikokonzentrationen	378
3.4	Konzentrationsrisiken in der strukturellen Liquiditätsposition und beim Liquiditätsspreadrisiko	382
4.	Resumee	392
VIII.	Konzentrationen aus der Kapitalunterlegungspflicht (<i>Döringer</i>)	394
1.	Regulatorische Vorgaben	395
2.	Kapitalherkunft	397
2.1	Hartes Kernkapital	398
2.2	Zusätzliches Kernkapital	399

2.3	Ergänzungskapital	400
2.4	Abzugspositionen	400
2.5	Zusammenfassung	403
3.	Kapitalverwendung	403
3.1	Adressenausfallrisiko	404
3.2	Marktpreisrisiko	406
3.3	Operationelles Risiko	407
3.4	Basel II-Zinsschock	408
3.5	Zusammenfassung	408
4.	Fazit	409
IX.	Risikokonzentrationen einer Spezialbank (<i>Bärmann</i>)	410
1.	Besonderheiten einer Spezialbank	411
2.	Spezielles Risikoprofil einer Spezialbank und daraus resultierende Risikokonzentrationen	412
3.	Geschäftsmodellrisiken einer Spezialbank	413
3.1	Innen- und Außenpolitische Aspekte	413
3.2	Demografischer Wandel	414
3.3	Vertriebskanal	415
3.4	Auslagerungen	422
3.5	Einbindung in einen Konzern	423
3.6	Bedeutung und mögliche Funktion des Eigengeschäft im eigentlichen Sinne – Zahlungsunfähigkeitsrisiko	424
4.	Fazit	426
D.	Risikokonzentrationen im Fokus der Revision	427
I.	Prüfungs- und Beratungsansätze der internen Revision (<i>Ramke</i>)	429
1.	Bedeutung von Risikokonzentrationen für Kreditinstitute	429
2.	Aufgaben der Internen Revision	430
2.1	Internationale Rahmenvorgaben	430
2.2	Nationale Regelungen	431
3.	Konkrete Prüfungs- und Beratungsansätze	432
3.1	Konzentrationsrisiken in den MaK	433
3.2	Konzentrationsrisiken in den MaRisk	434

3.3.	Abgeleitetes Prüfungsprogramm der Internen Revision	439
4.	Fazit	442
II.	Prüfungsansätze und Beurteilungen der Bankenaufsicht (<i>Schmidt</i>)	443
1.	Umgang mit Konzentrationen im Risikomanagement	443
1.1	Umgang mit Konzentrationen in der Risikoinventur	444
1.2	Ableitung der Risikotoleranz in den strategischen Vorgaben	446
1.3	Berücksichtigung von Risikokonzentrationen bei Limitierung und Messung	448
1.4	Risikokonzentrationen in den Geschäftsfeldern	454
2.	Berücksichtigung von Konzentrationen im SREP der Bankenaufsicht	459
3.	Fazit	464
E.	Literaturverzeichnis	465
F.	Stichwortverzeichnis	487

Vorwort der betreuenden Herausgeber

*Was wir wissen, ist ein Tropfen; was wir nicht wissen, ein Ozean.*¹

Dieser Satz von *Sir Isaac Newton* gibt ganz gut den Inhalt eines Gesprächs mit einem angesehenen Wissenschaftler, Arzt und Biologen wieder, an das sich einer der Herausgeber im Rahmen der Zusammenstellung dieses Buches erinnerte. Demnach ist es erstaunlich, wie wenig die Menschheit bisher über das Zusammenwirken in biologischen Systemen wie dem menschlichen Körper weiß. Und ferner bewege man sich, trotz all dem tiefergehenden Verständnis von und dem umfassenden Wissen in einzelnen Themen, insgesamt inhaltlich eher **von »Eischolle« zu »Eisscholle«**– und links und rechts davon befinden sich tiefe unerforschte Gebiete.

Ähnlich verhält es sich in vielen Themen des Risikomanagements in Banken. Bei »neuen« Themen, wie etwa

- der erst durch die Leitlinie des SREP in den Fokus gerückten **Geschäftsmodellanalyse**,
- der durch die Niedrigzinsphase aufgeworfenen Fragen zum **Zinsrisikomanagement** und Probleme der GuV- und wertorientierten Analyse des Zinsrisikos oder
- der Ableitung der Wirkung von **Modellrisiken** auf die Risikomessung

bilden sich aktuell erst die »Eisschollen«: grundlegende Kenntnisse und Wissen müssen zunächst erarbeitet werden. Andere Themen wurden bereits über viele Jahre zwischen **Wissenschaftlern, Bankaufsehern, und Praktikern** diskutiert (meistens in genau dieser Reihenfolge). In diesen Themen ist ein beachtlicher Erkenntnisgewinn zu verzeichnen. Kommt es jedoch zur Anwendung auf spezifische, praktische und oftmals leider auch eigene Probleme – oder Fragestellungen und Themen, wie es im Management-Deutsch heißt – ergeben sich doch einige Unklarheiten.

Das Thema des vorliegenden Werkes **»Management von Risikokonzentrationen 2. Auflage«** kann in die letztere Kategorie eingeordnet werden. Mit Bezug auf das bankenaufsichtliche Risikomanagement zu diesem Thema, wie wir es heute kennen, sind erste wissenschaftliche Untersuchungen schon vor fast zwei Jahrzehnten zu verzeichnen.² Schon in den ersten **Mindestanforderungen an**

¹ *Isaac Newton*, zitiert nach *Springer* (2018). Dieser Satz passt zu der noch bekannteren Aussage »Ich weiß, dass ich nichts weiß.« von *Sokrates*, zitiert bei *Cicero*, vgl. etwa *Gigon/Broemser/Straume-Zimmermann/Cicero* (1997).

² Vgl. dazu etwa ein Draft des bedeutenden Papiers zum ASRF-Modell von *Gordy* (2001).

das Risikomanagement (MaRisk) im Jahr 2005 werden Risikokonzentrationen im damaligen AT 2.2 erwähnt. Fünf Novellen später in der Fassung von 2017 werden sie dort immer noch aufgeführt.³ Bedeutende Änderungen wurden in der Neufassung der MaRisk 2009 aufgenommen. So werden dort Risikokonzentrationen konkretisiert – etwa in Form von Ertragskonzentrationen oder im Kreditrisiko in Form von Branchen- und Adressenkonzentrationsrisiken. Beachtenswert sind jedoch die Hinweise der Bankenaufsicht im Anschreiben zum 2. Entwurf dieser MaRisk.⁴ Hier wird explizit niedergeschrieben, dass den Kreditinstituten kein »**Zwang zur Diversifizierung**« auferlegt werden soll – welches bei den explizit genannten **Spezialinstituten** oder **regional tätigen Instituten** einem Wechsel des Geschäftsmodell gleich gekommen wäre (nur war die Thematik des Geschäftsmodells damals noch nicht »en vogue«). Zudem wird klargestellt, dass sich Institute eingehend mit ihren Risikokonzentrationen auseinandersetzen, nicht aber prinzipiell für deren Existenz »abgestraft« werden sollen. Dies ist ein Hinweis, der sicherlich heute noch Bestand hat. Aus dieser Zeit ist auch die erste Auflage dieses Sammelbands.⁵

Seit 2009 hat sich der Umgang mit Risikokonzentrationen erheblich erweitert. In der kürzlich erschienenen **fünften Novelle der MaRisk** wird der Begriff »Risikokonzentration« bereits 41 Mal genannt – im Jahr 2009 waren es nur 17 Nennungen. Dabei hat sich seine grundlegende Bedeutung für das Risikomanagement in Banken nicht verändert, die Aufsicht weist auf deren Wesentlichkeit nur im Zusammenhang einer viel größeren Anzahl an Themen, bezogen auf Risikoarten und Steuerungsprozesse, hin. Neu ist dabei der explizite Hinweis auf Risikokonzentrationen und Konzentrationen bei Verantwortlichkeiten im Management, in der Analyse von Auslagerungen und in der Liquiditätsrisikosteuerung. Für systemrelevante Institute sind explizite Anforderungen im Zusammenhang mit dem Datenmanagement bei Marktpreisrisiken zusätzlich zu beachten, die auch in einen Zusammenhang zu Risikokonzentrationen gebracht werden können.⁶

Die Vorgaben zum Umgang mit Risikokonzentrationen im Risikomanagement scheinen sich insgesamt jedoch zu konsolidieren – deren Bedeutung nimmt hingegen seit den Vorgaben der **Leitlinien des SREP** für Institute weiter zu.⁷ So sieht die europäische Bankenaufsicht einen »**Klumpenrisikoaufschlag**« als er-

3 Vgl. *MaRisk* (2005/2017).

4 Vgl. *BaFin* (2009).

5 Vgl. *Kühn/Stegner* (2011).

6 Vgl. *MaRisk* (2017), AT 4.4.1, AT 9, BTR 3.1 und AT 4.3.4.

7 Vgl. *SREP* (2014).

höhte Eigenmittelanforderungen explizit für Konzentrisisiken aus Kreditrisiken vor. Zudem zeigen Beispiele der laufenden Aufsicht, dass im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse Risikokonzentrationen sehr kritisch beurteilt werden und zu erhöhten Kapitalanforderungen führen können – oder zukünftig in die **Eigenkapitalzielkennziffer** als »sollte-« Zuschlagsvorgabe eingehen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen freut es uns, dass wir gemeinsam mit 22 Praktikern aus der laufenden Bankenaufsicht, aus kleinen und größeren Kreditinstituten und aus Bankenverbänden eine **grundlegend überarbeitete 2. Auflage** des Werks »Management von Konzentrisisiken« umsetzen konnten, welche viele der neuen und bekannten Aspekte von Risikokonzentrationen aufarbeitet und Anregungen zu praxisrelevanten (und gegebenenfalls ungelösten) Fragestellungen liefert.

Das Buch ist in vier Teilabschnitte gegliedert. **Teil A** befasst sich mit den begrifflichen und aufsichtlichen Grundlagen. **Thomas Teitge** gibt hier einen ersten Überblick über die Begriffe Risiko und Konzentration im Bezug zum Bankgeschäft. Anschließend referiert **Fabio Rosini** über die Bedeutung von Risikokonzentrationen aus aufsichtlicher Sicht. Der Fokus liegt hier auch auf den Vorgaben der europäischen Aufsicht zu diesem Thema. **Dominik Bernhardt** geht auf den Umgang mit den Anforderungen in Kreditinstituten ein, wobei der Beitrag in erheblichen Maße die MaRisk einbindet. Die Bedeutung von Risikokonzentrationen für Zuschläge auf Eigenmittelanforderungen erörtert **Christian Batz** abschließend in diesem Teil.

In **Teil B** werden wichtige Prozesse der Risikosteuerung hinsichtlich Risikokonzentrationen untersucht. **Matthias Haug** diskutiert die Verantwortlichkeiten zu Risikokonzentrationen im Management in Bezug auf die in der fünften Novelle der MaRisk erheblich thematisierte Risikokultur. Auch geht er auf die Konzentration von Verantwortlichkeiten ein. Den Bezug von Risikokonzentrationen zur Geschäftsmodellanalyse erörtert **Frank Neumann**. Neben dem Geschäftsmodellrisiko führt er auch Konzentrationsprobleme bei Auslagerungen an. **Katja Roos** beurteilt Konzentrationen vor dem Hintergrund der Strategie und des Risikoappetits und startet somit die Analyse des eigentlichen Risikomanagementprozesses. Diese setzt **Fabian Kopei** mit einer Erörterung über Konzentrationen und der Risikoinventur fort. **Stefan Klose** und **Andreas Huber** finalisieren diesen Zyklus mit ihrer Abhandlung zur Integration von Risikokonzentrationen in die Risikotragfähigkeitsrechnung und der Limitierung dieser Risiken. Abschließend setzen sich **Joerg Uhlig** und **Erik Santen** mit den Auswirkungen von Risikokonzentrationen auf die Stresstestmethodik auseinander.

Die einzelnen Risikoarten stehen im Mittelpunkt von **Teil C**. Hier analysieren **Dirk Heithecker** und **Dennis Tschuschke** zunächst die Auswirkungen von Risikokonzentrationen auf die Kreditportfoliomessung. **Thomas Schmidt** geht dann explizit auf Definition von und Umgang mit Klumpenrisiken in der Einzelengagementüberwachung von Adressausfallrisiken ein. Den Start zur Betrachtung von Marktpreisrisiken und Risikokonzentration macht **Björn Grabbe** mit den allgemeinen Preisrisiken. **Oliver Döringer** erörtert die Auswirkung von Risikokonzentrationen auf operationelle Risiken. Ertragskonzentrationen werden anschließend von **Markus Seitz** im Rahmen seines Beitrags zu Ertragsrisiken untersucht. Den zweiten Teil zu Marktpreisrisiken übernimmt **Tobias Bembom**, der das Zinsänderungsrisiko des Anlagebuchs beschreibt. Den Abschluss der eigentlichen Risikoarten dieses Teils bildet der Beitrag von **Christian Hasenclever**, welcher sich aktuellen Entwicklungen zum Konzentrationsrisikomanagement im Liquiditätsrisiko widmet. Passend zu der Forderung nach der Diversifizierung von Refinanzierungsquellen erläutert Oliver Döringer in seinem zweiten Beitrag das Problem der Konzentration bei der Eigenmittelherkunft und der Eigenmittelverwendung, wobei das letzte Thema über alle Risikoarten hinweg betrachtet wird. Ähnlich einer Fallstudie diskutiert **Tim Bärmann** am Ende dieses Teils etwaige, auftretende Konzentrationsrisiken innerhalb einer Spezialbank.

Der finale **Teil D** nimmt die Perspektive eines Prüfenden der Steuerung von Risikokonzentrationen ein. **Thomas Ramke** urteilt dabei aus dem Blickwinkel eines internen Revisors eines Kreditinstituts und geht hier auch nochmals auf die teilweise erweiterten Anforderungen der MaRisk ein. **Daniel Schmidt** verdeutlicht anhand von einigen Beispielen schließlich wesentliche Prüfungsthemen, die derzeit aus seiner Sicht und seiner Praxiserfahrung der laufenden Bankenaufsicht besonders relevant erscheinen.

Ziel des Buches ist es, das Thema »Risikokonzentration« aus möglichst **vielen Perspektiven** und »engmaschig« zu behandeln. Auf mögliche sich ergebende Überschneidungen zwischen den dicht gesetzten Themen versuchen wir durch Verweise zwischen den Beiträgen der Autoren aufmerksam zu machen.

Für die Unterstützung und Möglichkeit zum Gelingen dieses Herausgeberbands danken wir insbesondere dem Verlag Finanz Colloquium Heidelberg, insbesondere Herrn **Frank Sator** für das verlagsseitige Management und die wertvollen inhaltlichen Anregungen sowie Frau **Rebecca Zimmermann** für die einwandfreie Organisation der Umsetzung. Ein besonderer Dank gilt natür-

lich allen Autoren und deren in der Vielzahl namentlich nicht bekannten Helfern. Wir hatten viel Freude bei der Umsetzung des Werks, haben viele neue Erkenntnisse gewonnen – und hoffen, dass es unseren Lesern genauso geht. Die Autoren mögen keine Riesen oder Giganten sein, sondern alles erfahrene Praktiker; trotzdem weisen wir gerne auf einen weiteren Satz von *Sir Isaac Newton* hin, der das Ziel des Lernens und des Teilens des Gelernten verdeutlicht:

*Wenn ich fähig war, weiter zu sehen als andere, dann deshalb, weil ich auf den Schultern von Riesen stand.*⁸

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Hannover/Braunschweig, im Januar 2018

Dirk Heithecker

Dennis Tschuschke

⁸ Ebenfalls *Isaac Newton*, zitiert nach *Wikiquote* (2015).

A.

**Begriffliche und aufsichtliche Grundlagen
zu Risikokonzentrationen**

A. Begriffliche und aufsichtliche Grundlagen zu Risikokonzentrationen

I. Begriffsdefinition und Einordnung von Risikokonzentrationen⁹

Achterbahnen gehören zu den bekanntesten und größten Attraktionen in Freizeitparks und auf Volksfesten. Sie ermöglichen Fahrgästen das nahezu risikolose Erlebnis von Beschleunigung und Geschwindigkeit. Wieso haben viele Menschen dennoch Angst vor einer **Achterbahnfahrt**? 1

Angst ist eine angeborene Warnfunktion, die in Risikosituationen oder auch bei nur empfundener Gefahr Schutzmechanismen aktiviert und Handlungen auslöst. Das hervorgerufene Verhaltensspektrum reicht dabei von Vermeidungsstrategien oder Angststarre über reflexartige Flucht oder Abwehr bis hin zu komplexen **Risikomanagementstrategien**. Die Beurteilung von Gefahrensituationen hängt stark von unseren individuellen Risikoerfahrungen und unserem Wahrnehmungsvermögen ab. Unsere Wahrnehmung ist nicht in der Lage, Gefahren normiert zu erfassen und damit exakt vergleichbar zu machen. Auf die Erfassung bestimmter Gefahren sind wir biologisch vorbereitet. So können **Ängste** vor Höhe und Geschwindigkeit, aggressiven Gesichtsausdrücken sowie Schlangen und Spinnen viel leichter erlernt werden als vor der Gefahr von Umweltgiften und dem Zusammenwirken von Risikofaktoren. Unsere Risikobewertung ist zu einem Großteil abhängig von unserer Gefahreninterpretation und unserer persönlichen Kompetenzeinschätzung. Durch lebenslange Lernprozesse verändern wir unsere Angstschwellen und damit unsere Risikoneigung. Zu niedrige Angstschwellen lösen häufige Fehlalarme aus; zu hohe Angstschwellen bringen uns in bedrohliche Situationen. Wir versuchen zwar Eintrittswahrscheinlichkeiten mit möglichen Schadensausmaßen abzuwägen, aber subjektive Fehleinschätzungen sind die Regel. 2

Dennoch gebrauchen wir Begriffe wie **Gefahr**, Risiko, Konzentration und Angst mit großer Selbstverständlichkeit und begegnen ihnen im Alltag ständig, sei es bewusst oder unbewusst. 3

⁹ Autor: *Thomas Teitge*. Die Ausführungen geben ausschließlich persönliche Auffassungen wieder. Für inhaltliche Rückfragen und Diskussionen kann gerne der Autor unter der Emailadresse thomas.teitge@vobakg.de angeschrieben werden.

1. Risiko und Konzentration

- 4 Die Begriffe Risiko und Gefahr werden umgangssprachlich oft synonym verwendet. Fachsprachlich sind die Begriffe jedoch klar definiert. Während Gefahren Sachverhalte oder Zustände darstellen, die zu negativen Auswirkungen, Schäden oder Nachteilen führen können, ist der Risikobegriff zufallsbedingt mit der **Wahrscheinlichkeit** verknüpft, dass die beschriebene Gefahr eintritt. Seine Herkunft findet der heutige Begriff im 16. Jahrhundert. Das italienische Wort »risico« wurde als kaufmännischer Terminus in den Sprachgebrauch aufgenommen. Darunter verstand der Kaufmann eine gewisse Gefahr bzw. ein Wagnis. Die Herkunft des italienischen Wortes »risico« ist jedoch nicht eindeutig geklärt. Als etymologischer Hintergrund kommen sowohl altgriechische oder lateinische als auch ein arabischer Begriff in Frage. Nahezu jede wissenschaftliche Disziplin hat eine eigene Risikodefinition. Verallgemeinernd beschreibt das Risiko jedoch Ereignisse mit einer **negativen oder einer positiven Auswirkung**. Letztere wird dann häufig auch als Chance bezeichnet. Das mathematische Teilgebiet »Stochastik« beschäftigt sich mit der Kalkulation von Risiken. Auf Grundlage von mathematischer Statistik und Wahrscheinlichkeitstheorie werden Zufallsgeschehen untersucht und Risikomodelle entwickelt. Betriebswirtschaftlich von Bedeutung ist auch die in der Psychologie untersuchte Risikowahrnehmung mit der Frage, wie Risiken subjektiv empfunden werden. Dabei spielt die Erforschung von Planungs- und Handlungs- oder Routinefehlern eine entscheidende Rolle. In der Entscheidungstheorie werden Entscheider nach ihrem Verhalten in die drei Kategorien »risikoavers«, »risikoneutral« oder »risikoaffin« eingeteilt. Risikoaversion entspricht der Bevorzugung von Szenarien, die sichere Ergebnisse erwarten lassen, selbst wenn dafür auf möglichen Gewinn verzichtet werden muss. Risikoaffinität bezeichnet die Bevorzugung von Szenarien mit hohem erwarteten Ergebnis, selbst wenn dieses unsicher ist oder dafür Verluste in Kauf genommen werden müssen. Risikoneutralität bedeutet Entscheidungen allein auf Basis des mathematischen Erwartungswertes zu treffen.
- 5 Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet grundsätzlich zwei Ansätze. Einerseits gibt es die **»ursachenbezogenen Ansätze«**, bei denen dem Eintritt unsicherer Ereignisse Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können. Andererseits gibt es die **»wirkungsbezogenen Ansätze«**, deren Fokus stärker auf die Risikowirkung liegt und Risiken als Möglichkeit einer negativen Zielverfehlung auffassen. Damit ist gleichzeitig auch die Chance einer positiven Zielverfehlung verbunden. Letztendlich setzt ein wirkungsbezogener Ansatz einen ursachenbezogenen Ansatz voraus, sodass eine strikte Trennung nicht sinnvoll erscheint: