

BCBS 239: Regulierung mit hohem Nutzen

RISIKOMANAGEMENT Im Regulierungsreigen von Basel III bis MaRisk zählt BCBS 239 zu den Vorschriften, die Banken in Deutschland großes Kopfzerbrechen bereiten. Die Grundsätze zur künftigen Risikoberichterstattung geben den Risikomanagern und Dateningenieuren einen mächtigen Berg Hausaufgaben auf. Damit einher geht auch ein ökonomischer Druck. Vorreiterinstitute, die ihr Datenmanagement als Asset betrachten und Risiko- und Finanzdaten integrieren, verschaffen sich Wettbewerbsvorteile. Sie ersparen sich aufwendige Datenabgleiche zwischen verschiedenen Datenquellen. Das führt zu signifikanten Effizienzsteigerungen. Diese können so stark ausfallen, dass die Beseitigung aktueller Defizite im Risikoreporting ein Vielfaches der nötigen Investitionen einbringen wird. *Peter Hoffner | Selvam Dhamotharan*

Keywords: Datenaggregation, Regulierung, Reporting, Strategie

Die ersten Banken haben bereits Vorstudien durchgeführt, wie sie das Thema BCBS 239 (Principles for effective risk data aggregation and risk reporting) stemmen wollen. Dennoch spürt man noch ein gewisses Zögern in der Branche. Das liegt am ohnehin schon prall gefüllten Projektkalender. Die meisten Institute sind mit Basel III und anderen Regularien gut beschäftigt. Viele hängen im Zeitplan hinterher und befürchten, eine Regulierung aus Zeit- und Budgetgründen nicht rechtzeitig umsetzen zu können. Massive Aufwände erwarten Manager vor allem bei den Prüfungen der Bundesbank, den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), der Bewertung von Finanzinstrumenten durch den International Financial Reporting Standard 9 (IFRS 9) und den Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen (MaSan).

Bankenaufsicht will vergleichbare Risikoberichte

Doch die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIS) drängt auf eine rasche Umsetzung von BCBS 239: Die Ri-

sikoberichte der Finanzhäuser sind nach Ansicht der Aufsichtsbehörden nicht transparent genug und erreichen den Vorstand zu spät. Die letzte Finanzkrise hat gezeigt, dass die Anwendungs- und Datenarchitektur vieler Banken für das Monitoring von Risiken unzureichend war. Defizite in der Prozesslandschaft und der Organisationsstruktur tragen immer noch dazu bei, dass Risiken nicht rechtzeitig erkannt und Steuerungsmaßnahmen häufig nur sehr verspätet eingeleitet werden.

Um das zu ändern, hat der Basler Ausschuss dem Thema Risikoberichterstattung mit BCBS 239 einen eigenen, umfangreichen Regulierungsstandard gewidmet. Anfang 2013 wurde er veröffentlicht. Der Risikobericht der Zukunft soll exakt, schnell verfügbar und anpassungsfähig sein, so die Formel der Regulatoren. Das Papier umfasst vier relevante Bereiche und 14 Grundsätze. Diese verlangen von den betroffenen Banken künftig ein zeitnahes, robustes Reporting aller wesentlichen Risikoarten, einheitliche Definitionen, basierend auf zentral vorgehaltenen Daten, korrekte Risikodaten über Organisationsgrenzen hinweg sowie eine automatisierte Verarbeitung und flexible Erstellung von Ad-hoc-Berichten.

Betroffen sind zunächst global systemrelevante Kreditinstitute. Sie müssen die BCBS-239-Vorgaben bis Januar 2016 umsetzen. Für national systemrelevante Kreditinstitute empfiehlt der Basler Ausschuss allerdings den nationalen Aufsichten ebenfalls eine Verpflichtung zur Anwendung. Für diese Banken wird es eigentlich erst drei Jahre nach ihrer Einstufung als national systemrelevant ernst. Jedoch sind vergleichbare Anforderungen auch in der aktuellen MaRisk (AT 7.2 Technisch-organisatorische Ausstattung) zu finden. Es ist daher Prüfungspraxis, die IT-Infrastruktur im Rahmen von §44-Sonderprüfungen unter die Lupe zu nehmen, um die Fortschritte der Institute auf diesem Gebiet bereits jetzt zu prüfen. Für kleinere Institute gilt eine Umsetzung nach dem Proportionalitätsprinzip.

Aktuelle Risikoberichte sind starr und langsam

Die Risikoberichte der Banken sind derzeit alles andere als spärlich. Sie umfassen häufig etliche Seiten Text und Zahlen, die ausführlich dokumentieren, welche Risiken in einer Bank bestehen und was die Institute unternehmen, um sie zu kontrollieren. Das Defizit besteht darin, dass

viele Häuser ihre Risikoberichte häufig nach dem Prinzip „throw people on it“ erstellen. Das bedeutet, die Daten werden mit immensem manuellem Aufwand zusammengetragen und Berichte auf die nötige Qualität getrimmt. Ein zu kompliziertes und fehleranfälliges Vorgehen, kritisiert die Bankenaufsicht. Sie verlangt eine Automatisierung von Standardrisikoberichten und eine Flexibilisierung von Ad-hoc-Analysen, Simulationen und Stresstests.

In den Anforderungen steckt auch der Anspruch nach mehr Tempo: Die Bankenkontrolleure erwarten künftig einen kompletten konzernweiten Risikobericht beim Vorstand schon zehn Tage nach Monatsultimo. Die Realität sieht anders aus. Noch pflegen einige Institute einen quartalsweisen Berichtsrhythmus. Die Erstellung dauert meist Wochen. Der Durchschnitt vieler Institute liegt bei 20 Tagen. Zu lange für die Regulatoren, um sich ein aktuelles Bild von der Risikolage einer Bank zu machen.

Bereits 2014 werden die Weichen gestellt

Der Termin 2016 für die Umsetzung von BCBS 239 klingt nur im ersten Moment komfortabel. Bundesbank und BaFin werden noch 2014 bei allen Instituten den Status und den Fahrplan überprüfen sowie weitere Umsetzungsrichtlinien veröffentlichen. Zudem müssen die Banken in den verbleibenden 18 Monaten eine nicht zu unterschätzende To-do-Liste abarbeiten. IT-Systeme und Prozesse in den Banken müssen zur Höchstform auflaufen, um künftig BCBS-239-konforme Berichte auszuspucken. Und die Lücken auf der IT-Seite sind groß. Dies zeigt eine im Dezember 2013 durchgeführte Selbsteinschätzung. Bei den 30 global systemrelevanten Instituten wurde die Ist-Situation beleuchtet. Im Ergebnis offenbarten alle Häuser ernste Mängel bei ihrer IT-Infrastruktur und beim Zusammenfassen von Daten. Die einheitliche und automatisier-

te Qualitätssicherung, Aufbereitung und Dokumentation ist nur vereinzelt zu finden. In vielen Fällen dominieren manuelle Workarounds und Excel-Tabellen das Risikoreporting.

Handlungsbedarf an vier Baustellen

Eine Analyse der Schwachstellen offenbart im Wesentlichen vier Handlungsfelder.

Definitionen und Dokumentation Das Ziel der Vergleichbarkeit der Risikomodelle der Banken setzt voraus, dass jedes Institut die relevanten Risikokennzahlen einheitlich definiert. Das gilt sowohl bankenübergreifend als auch intern zwischen zwei Tochtergesellschaften. Abweichungen aufgrund unterschiedlicher Berechnungsgrundlagen sollen der Vergangenheit angehören. Um das zu schaffen, müssen die Risikodaten von der Datenquelle bis zum fertigen Report gruppenweit dokumentiert sein.

Steuerungsrahmen und IT-Governance

Das zweite Handlungsfeld lässt erkennen, wie ernst es der Finanzaufsicht ist. Denn die Verantwortung für die Qualität der Risikodaten lastet auf der Führungsebene. Dafür müssen die Banken die Leitung des zentralen Datenmanagements organisatorisch beim Vorstand verankern und auf den Ebenen darunter Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege anpassen.

Datenqualitätsprozesse Die dritte Baustelle ist die Datenqualität. Die Prozesse sind so zu gestalten, dass die einmal definierten Risikokennzahlen immer wieder aus den festgelegten Datenquellen und über dieselben Modelle errechnet werden. Die Datenqualität soll laufend auf dem gewünschten Niveau liegen. Hierfür müssen die Risikodaten regelmäßig mit anderen Bereichen abgeglichen werden. Ein umfassendes Kontrollsystem zum Datenmanagement ist erforderlich, Datenqualitätsmetriken sind zu definieren und über ein Monitoring zu überwachen.

IT-Infrastruktur Die Datenhaltung für Risikoberichte wird künftig nicht mehr separat nur für das Risikomanagement betrachtet werden, sondern sämtliche Abteilungen und deren Datenhaushalte einbeziehen. Insbesondere die Integration von Risiko- und Finanzdaten, die aktuell häufig in unterschiedlichen Silos gehalten werden, steht hier im Vordergrund. Im Reporting muss die Erstellung von Standardrisikoberichten automatisiert und die Flexibilisierung der Analysemöglichkeiten durch eine geeignete Infrastruktur unterstützt werden. Um bestehende Defizite im Risikoreporting zu beheben, müssen ggf. bestehende Business-Intelligence-Lösungen erweitert oder abgelöst werden. Um diese Aufgaben erfolgreich zu meistern, wird keine Bank darum herumkommen, die Reportingsysteme anzupassen und Datenhaushalte neu zu organisieren.

Die Kür wird zur Pflicht

Die Themenfelder Datenqualität, zentrale Datenhaltung, integrierte Architektur und zeitnahes Reporting klingen für die Bankenbranche vertraut. Schon die Umsetzungsprojekte im Rahmen von Basel II konzentrierten sich zu großen Teilen auf das Datenmanagement der relevanten Parameter zur Berechnung risikogewichteter Aktiva (RWA). Neu an BCBS 239 ist allerdings die Pflicht zur Umsetzung dieser Themen. Erstmals existieren regulatorische Vorgaben, die Anforderungen sind hoch und müssen erfüllt werden. Ein Sanktionskatalog ist zwar bislang nicht veröffentlicht, wird aber sicher kommen, wenn Institute aus eigenem Verschulden mangelhafte oder verspätete Berichte liefern.

Neu und ein zusätzlicher Aufwandstreiber ist zudem die Tatsache, dass es sich bei der Umsetzung von BCBS 239 nicht um ein reines IT-Thema handelt, bei dem Software und Datentöpfe angepasst werden. Bei der Beschleunigung der Berichterstattung steht die Organisationsstruktur im Risikomanagement auf dem Prüf-

stand. Gelernte und verinnerlichte Abläufe verändern sich und die Rollen im Unternehmen werden neu zugeschnitten. Nicht umsonst rückt die Aufsicht das Thema Governance in den Vordergrund.

Somit werden im Rahmen von BCBS 239 die Organisationstruktur, die Prozesse und die IT-Infrastruktur angepasst. Ein komplexes Vorhaben, das auf die individuelle Bedarfslage und Ist-Situation des jeweiligen Instituts abgestimmt sein muss. Insofern kann man für ein BCBS-239-Projekt kein Standardvorgehen entwerfen. Am Anfang sollte daher eine fundierte Ist- und Zielanalyse stehen. Deren Ergebnisse münden in eine übergreifende Roadmap ► **1**. Der Fokus in diesem Fallbeispiel liegt auf Data Governance, Datenqualität und Infrastruktur, Bereiche bei denen die Selbsteinschätzung die größten Lücken offenbarte. Hierfür bietet sich ein mehrstufiges Projektvorgehen an:

Schritt 1: Etablierung einer unternehmensweiten Data Governance

Diese Phase umfasst die organisatorische Verankerung im Unternehmen und die Vorgabe einheitlicher Definitionen für Daten, Metadaten und relevante Prozesse. Darüber hinaus müssen fachliche und technische Abläufe unternehmensweit dokumentiert werden.

Schritt 2: Operationalisierung der Governance-Vorgaben in Form von Datenqualitätsprozessen

Dieser Schritt beinhaltet die Definition und Umsetzung von Kenngrößen, Prozessen und Reports zur Überwachung der Datenqualität (DQ). Gegebenenfalls muss zu diesem Zweck zusätzliche Software ausgewählt und eingeführt werden.

Schritt 3: Umbau zu einer integrierten Architektur

Die Automatisierung der Datenqualitätsprozesse geht einher mit der Ablösung manueller Arbeitsschritte und individueller Datenverarbeitungen (IDV). Ziel ist



die geforderte konsistente Datenhaltung pro Risikoart.

Die größten Herausforderungen stellen sich jedoch nicht im Rahmen eines solchen umfangreichen Change-Projekts, sondern im anschließenden laufenden Betrieb. Das Verständnis für Datenqualität und Governance muss in die alltäglichen Arbeitsabläufe verankert werden, zum Beispiel in Form von Service Level Agreements (SLAs) zwischen den Abteilungen entlang der Verarbeitungskette.

Fazit

Die Umsetzung von BCBS 239 wird erhebliche Ressourcen und Kosten verschlingen. Umso wichtiger wird es deshalb sein, dass die Banken aus dem unvermeidbaren Aufwand für sich auch einen wirtschaftlichen Nutzen ziehen. Die verordneten Maßnahmen lassen sich auch als großes Business-Intelligence-Projekt verstehen und als Investition in die überfällige technische Erneuerung. Die von der Bankenaufsicht eingeforderten Standards für den Datenhaushalt bilden das Fundament für die zunehmende Verzahnung

von Risiko- und Finanzdaten. Ein Miteinander zwischen Risiko- und Finanzbereich führt zu erhöhter Transparenz und besserem Verständnis der Handlungsoptionen – insbesondere auf der obersten Führungsebene. Das können Banken für sich nutzen: Der Rückblick auf die letzte Finanzkrise hat gezeigt, dass einige Banken weniger Schaden genommen haben als ihre Wettbewerber, weil sie über genaueres Datenmaterial und schnellere Abläufe im Risikomanagement verfügten. Die Warnsysteme haben früher Alarm geschlagen, und der Vorstand konnte schneller Gegenmaßnahmen einleiten. Eine effizient aufgestellte Prozess- und IT-Architektur im Risikoreporting reduziert das operationelle Risiko, ermöglicht es, Risiken früher zu erkennen und Betriebskosten zu senken. Daraus ergibt sich die Chance auf einen wertvollen Wettbewerbsvorteil. Je früher und gründlicher das Projekt BCBS 239 umgesetzt wird, desto größer wird dieser Vorteil ausfallen. ■

Autoren: Peter Hoffner ist Mitglied der Geschäftsführung, Dr. Selvam Dhamotharan ist Senior Manager Risk Management der PPI AG.