

## Risikosteuerung in Banken



### Harmonisierung der Risikoberichterstattung im Zuge einer Unternehmensintegration

Die Berater der movisco AG unterstützen eine deutsche Universalbank bei der Harmonisierung des institutsspezifischen und des gruppenweiten Kreditrisikoberichts. Primäres Projektziel ist die Angleichung der Key Risk- und Key Performance-Indikatoren und Business Dimensionen, die zur Sicherstellung der Kreditrisikosteuerung auf Basis eines harmonisierten Berichtswesens notwendig sind.

#### Ausgangslage

Bei der Integration eines Kreditinstituts besteht die Zielsetzung des Konzerns auf einer Zusammenführung des Risikomanagements nach § 25a Abs. 1 KWG und dazu einer übergreifenden Steuerung. Die institutsspezifische feine Granularität der Steuerungsgrößen müssen auf Institutebene erhalten bleiben und die Aggregationsanforderungen der Konzernsteuerung erfüllt werden. Eine Steigerung der Komplexität innerhalb des Projektes ergab sich durch einen Wechsel von Berichtsportfolien ohne Migration der Geschäfte. Die Integration von steuerungsrelevanten Kennzahlen und Business Dimensionen, aufbereitet im Kreditrisikobericht bzw. dessen zugrundeliegenden Daten, ist eine Grundlage für die Überwachung der festgelegten Risikostrategie. Diese basiert auf den Prozessen zur Identifizierung, Messung und Kommunikation sowie dem Management der Kreditrisiken. Die Ergebnisse fließen unter anderem wieder in die rollierende Anpassung der Unternehmensstrategie ein und bilden eine Informationssäule im Rahmen der Messung der Risikotragfähigkeit (in Berücksichtigung von SREP und ICAAP und verbinden KWG und MaRisk). Um die institutsspezifische Risikosituation sowie die des Konzerns einheitlich abbilden zu können, bedurfte es einer Harmonisierung der dafür notwendigen Steuerungsgrößen.

#### Projektziel

Als übergeordnetes Projektziel soll ein Interimsreporting aufgesetzt werden, welches sowohl die Steuerung auf Institutebene zulässt als auch die Konzernsteuerung unterstützt. Grundvoraussetzung hierfür ist es, die Reportinggrößen, die Granularitäten und Business Dimen-

sionen des Instituts und des Konzerns zu definieren, damit darauf aufsetzend die Datenbeschaffung und Reportingumsetzung erfolgen kann. Dazu müssen sämtliche Steuerungsgrößen auf ihre semantische Definition und Kalkulationslogik abgestimmt werden. Ein weiteres Ziel ist, die Grundgesamtheit der Kennzahlen BCBS#239-konform zu dokumentieren und für die Mitarbeiter des Fachbereichs zugänglich abzulegen.

#### Projektansatz

Das Projektvorgehen orientierte sich am klassischen Ansatz des SOLL-/IST-Vorgehens mit gekoppelter GAP-Analyse (s. Abbildung 1).

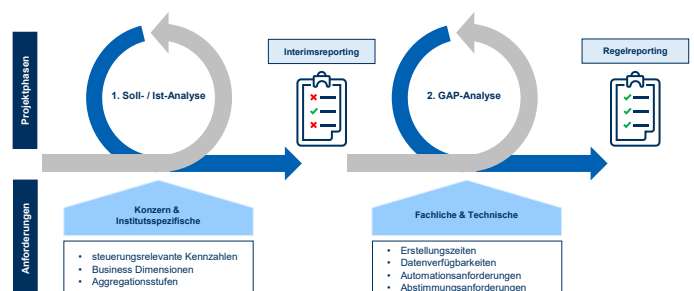


Abbildung 1: Projektvorgehen

Dieses Verfahren wurde in unterschiedlichen Tiefen zur Anwendung gebracht. Für die Realisierung des Interimsreportings war es nicht möglich, alle gewünschten Drill-down-Möglichkeiten und notwendige Zeitreihen zu realisieren. Für das Regelreporting des Kreditrisikoberichts wurde das SOLL-/IST-Vorgehen um die vorstehenden

Anforderungen an die Erstellungszeiten, Datenverfügbarkeiten und Automations- und Abstimmungsanforderungen erweitert. Die Umstellung auf das Regelreporting erfolgte im Rahmen eines agilen Vorgehens und durch sukzessive Umstellung und Erweiterung des Interimsreportings. Dieses agile Vorgehen gestattet frühzeitige Adjustierungen durch direktes Feedback der Entscheidungsträger und ermöglicht die parallele Dokumentation des Erstellungsprozesses (inkl. Interner Kontrollen und Anpassung der Datenlieferungsvereinbarungen gem. BCBS#239 und MaRisk).

## Lösung

In der Initialisierungsphase wurden steuerungsrelevante Kennzahlen, Business Dimensionen und mögliche Aggregationsstufen mit den Stakeholdern abgestimmt. Diese bildet die Basis für die erste Umsetzungsstufe des harmonisierten Kreditrisikoberichts.

Die zweite Projektphase umfasst die Definition der Berichtsgrößen unter Berücksichtigung der instituts- und konzernspezifischen Anforderungen. Dabei wird eine deutlich feinere Granularität des Geschäfte betreibenden Instituts gewährleistet und eine Überleitung in die Steuerungsgrößen des Konzerns berücksichtigt. Gleichzeitig wird die Drilldown-, die Überleitungsfähigkeiten und die Möglichkeit des Reportings von Zeitreihen aufgesetzt. Das agile Vorgehen ermöglichte kurzfristige Anpassungsanforderungen durch die Entscheidungsträger. Final ausgerollte Berichtsgrößen wurden BCBS#239-konform dokumentiert. Zudem wurden Kontrollprozesse implementiert und Verantwortliche festgelegt.

In der letzten Projektphase erfolgte auf Basis des Gesamtinventars der Berichtsgrößen die Dokumentation der Verantwortlichen und die Herbeiführung entsprechender Datenlieferungsvereinbarungen für die zeitgerechte Anlieferung zur Erstellung des Kreditrisikoberichts.

## Projektbeitrag

Die movisco AG bringt neben ihrer Expertise im Kreditrisiko auch die Erfahrungen aus BCBS#239 sowie fachlichen und technischen Verarbeitungsprozessen ein. Dabei leiten die Berater der movisco AG das kundenspezifische Zielbild aus dem internen Vorgehensmodell ab. Dem Zielbild folgten die Priorisierung und fachliche Strukturierung für entsprechende Experten-Workshops, die durch fachliche und technische Experten der movisco AG begleitet wurden. Die fachlichen Tests und Plausibilisierung der Ergebnisse erfolgte mit Unterstützung der movisco Berater, ebenso wie die Begleitung des Berichtsrollouts, die Durchführung der Dokumentations-themen und die Koordination und Herbeiführung von Entscheidungen zu komplexen Fragestellungen.

## Fazit

Die Integration von Geschäftsportfolien in verschiedene Konzernteile mit dem Ziel einer zentralen und auf Geschäftsspezifika orientierten Konzernsteuerung stellt das Kreditrisikoreporting vor die Herausforderungen, die institutsspezifische Risikoberichtserstattung parallel aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Die frühzeitige Durchführung von GAP-Analysen und die sehr gute – abteilungsübergreifende – Zusammenarbeit sorgte dafür, dass das bestehende Reporting fachlich und technisch angepasst wurde, ohne den laufenden Betrieb zu unterbrechen.

Durch den Einsatz der movisco AG wurde es möglich, neben dem Linienbetrieb die Reportinggrößen auf Konzernebene abzugleichen und die Vereinheitlichung über gleichartige Portfolien herbeizuführen bzw. Umsetzungsaufgaben zu projektieren. Die Ergebnisse wurden konzernübergreifend dokumentiert und ein Änderungsprozess etabliert. Technisch komplexe Fragestellungen in Bezug auf die vorhandenen IT-Systeme wurden punktuell durch Einbeziehung der movisco Berater aus dem IT-Consulting unterstützt.

## Autoren

**Ronny Maslosz** (Partner) ist Diplom-Betriebswirt (FH); sein Studium absolvierte er an der Fachhochschule Mittweida. Beratungsschwerpunkte sind regulatorische Meldungen und deren Umsetzung, und Reportinglösungen für Risikobereiche innerhalb von Banken mit unterschiedlichen Data-Warehouse-Lösungen sowie Themen rund um kreditfachliche Prozesse, Datenanalysen & Datenqualitätsmanagement.



**Robin Müller** (Consultant) verfügt über einen B.Sc. in Wirtschaftswissenschaften der Universität Mainz sowie eine abgeschlossene Berufsausbildung als Bankkaufmann. Beratungsschwerpunkte sind die Entwicklung und Umsetzung von ganzheitlichen Lösungen

zur Erfüllung von Reporting-Anforderungen von Finanzinstituten mit dem Schwerpunkt Risikocontrolling.

## movisco AG

Die movisco AG ist eine spezialisierte Business- und IT-Beratung für Finanzdienstleister. Wir entwickeln Business Intelligence (BI) sowie Data-Warehouse-Lösungen und beraten unsere Kunden in den Bereichen Risikomanagement, Regulatorik, Unternehmenssteuerung und Finanzen.

Stellen Sie Ihre Fragen

### movisco AG

E-Mail: [info@movisco.com](mailto:info@movisco.com)  
Internet: [www.movisco.com](http://www.movisco.com)  
Fax: +49 40 767 53 377

### movisco Hamburg

Osterbekstraße 90a  
22083 Hamburg  
Tel.: +49 40 767 53 777

### movisco Bonn

Fritz-Schäffer-Straße 1  
53113 Bonn  
Tel.: +49 228 9293 9145

### movisco Frankfurt

Taunusanlage 8  
60329 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 174 98 590