

Die fünfte MaRisk-Novelle überführt die BCBS 239 in den Geltungsbereich aller deutschen Banken

Global- und national systemrelevante Banken (G-SIB bzw. D-SIB) sind zur Beachtung und Erfüllung der Anforderungen der BCBS 239 (Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung) verpflichtet. Die BCBS 239 stellen umfangreiche und weitreichende Anforderungen an die IT-Infrastruktur und die Prozesse im Risikomanagement von Banken. Institute können diesen neuen Auflagen mit einem 5-Phasen-Modell gegenüberreten.

Mit der fünften MaRisk-Novelle (Entwurf vom 18.02.2016) werden die Inhalte des Baseler Papiers BCBS 239 in die deutsche, regulatorische Praxis übernommen (siehe Abbildung 1). Inhalte der Grundsätze I. Gesamtunternehmensführung & Infrastruktur sowie II. Risikodaten-Aggregation werden für große und komplexe Institute eingeführt.

Die MaRisk definieren Institute mit einer Bilanzsumme von mehr als 30 Milliarden Euro als große und komplexe Institute. Inhalte des Grundsatzes III. Risikoberichterstattung werden an Institute aller Größenklassen adressiert. Der Anwendungsbereich des Baseler Papiers BCBS 239 wird folglich durch die MaRisk ausgeweitet. In Deutschland weisen 35 Banken eine Bilanzsumme von über 30 Milliarden Euro aus (Stand 2014). Die Inhalte des Grundsatzes III. Risikoberichterstattung werden durch die 5. MaRisk Novelle für alle deutschen Institute relevant.

Der Umsetzungshorizont wird im Konsultationspapier der MaRisk nicht benannt. Jedoch wird im Rahmen der Stellungnahmen über eine Umsetzungsfrist von drei Jahren – analog der BCBS 239 Vorschriften – diskutiert.

Die MaRisk-/ BCBS 239-Anforderungen stellen weitreichende Anforderungen an die Organisation, Prozesse

und IT einer Bank. Für die Erreichung der Compliance ist daher essentiell, den individuellen Handlungsbedarf zu identifizieren, um darauf aufbauend ein Implementierungsprojekt planen zu können. Hierzu sind eine vollständige Identifikation des Handlungsbedarfs und eine Reduktion von Komplexität notwendig.

Der vorliegende Artikel skizziert ein fünfstufiges Vorgehensmodell, welches betroffenen Banken hilft, ihre individuellen Compliance-Lücken zu identifizieren und Maßnahmen zu definieren, um die Compliance zu erreichen. Mithin ergibt sich aus dem vorgestellten Ansatz eine strukturierte Vorgehensweise, die die Komplexität reduziert und somit Unsicherheit aus der Planung und dem Umsetzungsprojekt für die Compliance entnimmt.

Die Basis des Vorgehensmodells bildet eine klassische Gap-Analyse, die die Lücken zwischen der aktuellen Compliance einer Bank und der von der Bankenaufsicht geforderten Anforderungen identifiziert (siehe Exkurs: Gap-Analyse).

Um die Abweichung zwischen Ist- und Soll-Compliance zu bestimmen, ist es notwendig, eine umfassende Problemdiagnose der Bank in Bezug auf die aktuelle Compliance durchzuführen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass

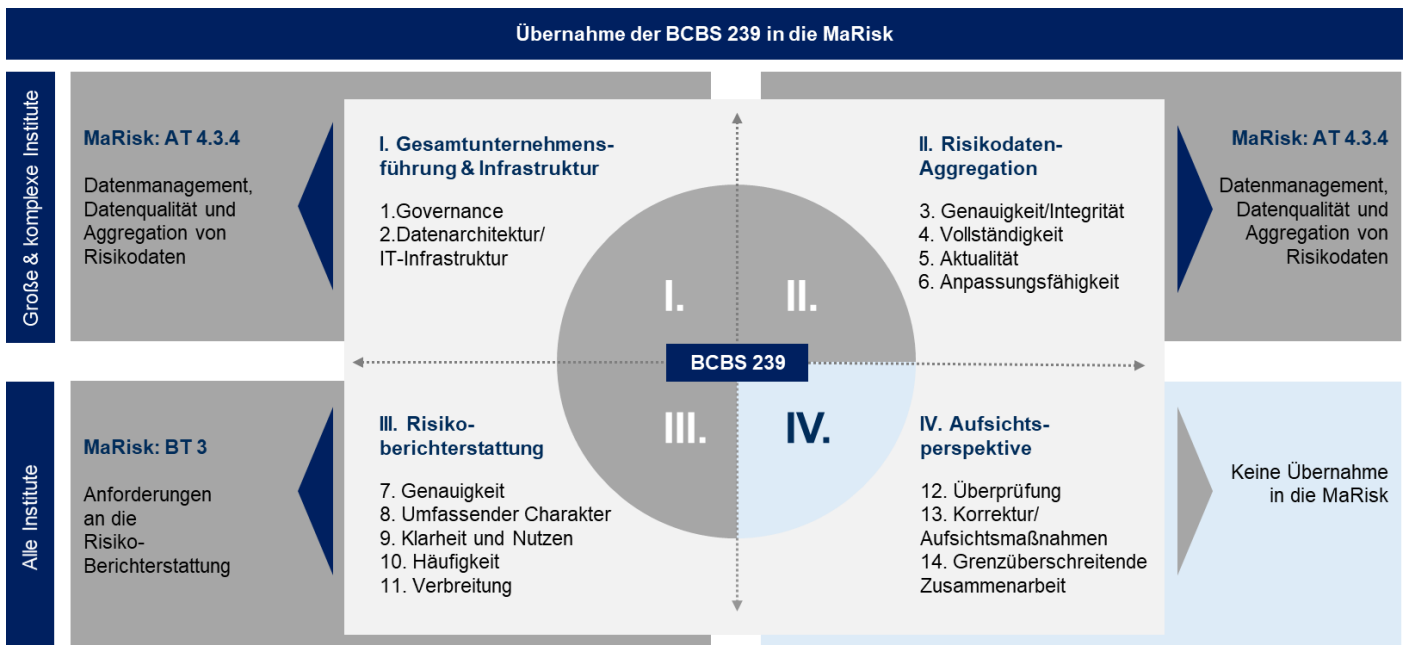


Abbildung 1: Übernahme der BCBS 239 Anforderungen in die 5. MaRisk Novelle

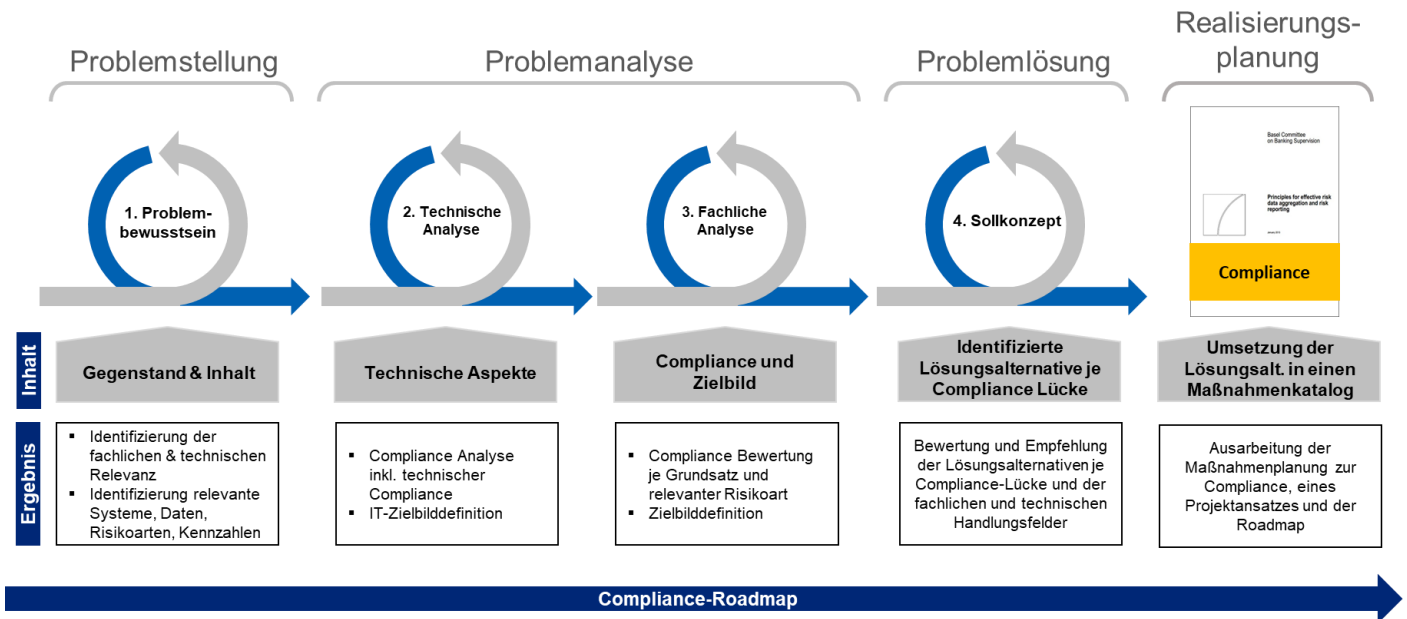


Abbildung 2: Das 5 Phasen Vorgehensmodell zur Compliance Roadmap

das Zielbild (Soll-Compliance) durch die MaRisk / BCBS 239 formuliert ist, jedoch mit den individuellen Bankzielen in Einklang gebracht werden muss.

Das in Abbildung 2 dargestellte, fünfstufige Vorgehensmodell führt von der Problemstellung bis hin zur Identifizierung der Handlungsfelder und den damit verbundenen Lösungsansätzen zur Erreichung der MaRisk- / BCBS 239 Compliance. Die fünf Phasen werden im Weiteren schlüssig abgegrenzt und mit praktischen Methoden für die Problemanalyse und die Problemlösung unterlegt.

Das Vorgehensmodell macht es möglich, die komplexe Problematik vollständig zu erfassen und einen Handlungspfad zur Lösung aufzunehmen und somit die vorhandene Komplexität zu reduzieren.

Phase 1: Problembewusstsein

Ziel der ersten Phase ist es, ein einheitliches Verständnis der BCBS 239 Anforderungen zu schaffen sowie die fachliche und technische Relevanz zu bestimmen. Hierfür werden die BCBS 239 umfassend mit den relevanten Stakeholdern aus den Bereichen Risikomanagement, Finanzen und IT in Workshops diskutiert und die konsolidierten Ergebnisse entsprechend dokumentiert. Entscheidend hierbei ist die frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder. Auf diese Weise werden zum einen die unterschiedlichen Sichten auf das Zielbild vereint. Zum anderen wird durch das gemeinsame Verständnis und die frühzeitige Berücksichtigung der unterschiedlichen Sichten späteren Missverständnissen vorgebeugt. Aufbauend auf dem gemeinsamen Verständnis können die relevanten (Risiko-) Berichte identifiziert werden. Auf Basis der relevanten Risikoberichte lassen sich die betroffenen Risiken, Kennzahlen und damit auch die betroffenen Systeme ableiten.

Phase 2: Technische Ist-Analyse

In dieser Phase wird ein tieferes Verständnis der technischen Ist-Situation aufgebaut sowie eine Referenzarchitektur auf Basis der in Phase 1 identifizierten relevanten Systeme entwickelt. Durch Abgleich der Ist-Architektur mit der Referenzarchitektur werden die IT-seitigen Handlungs- und Problemfelder identifiziert und gleichzeitig Lücken zu einer vollständigen Compliance aufgezeigt. Zusätzlich erfolgt eine vollständige Dokumentation der relevanten Prozesse, Methoden, Systeme und Daten, die für die Risikodatenaggregation und das Reporting relevant sind. Je nach Umfang des IT-technischen Handlungsbedarfs ist es notwendig, taktische Lösungen zur Zielerreichung zu implementieren, die später durch strategische Lösungen abgelöst werden.

Phase 3: Fachliche Ist-Analyse

In der dritten Phase des Vorgehensmodells wird die aktuelle Abdeckung der MaRisk-/ BCBS 239 Anforderungen

Praxistipp: Tool-basiertes Self-Assessment

Die MaRisk / BCBS 239 stellen vielfältige, komplexe und weitreichende Anforderungen an die unterschiedlichen Bereiche einer Bankorganisation. Um alle Anforderungen sinnvoll, effektiv und effizient bewerten zu können, bietet sich die Entwicklung eines Tools an. Das Tool enthält Fragen zu den einzelnen Anforderungen der BCBS 239 und bietet die Möglichkeit, die Compliance in Bezug auf jede wesentliche Risikoart einschätzen zu können. Auf diese Weise kann die Compliance pro Risikoart und Anforderung individuell und differenziert bewertet werden. Gleichzeitig bietet die toolbasierte Ermittlung eine gute Möglichkeit zur Analyse, Auswertung und Dokumentation.

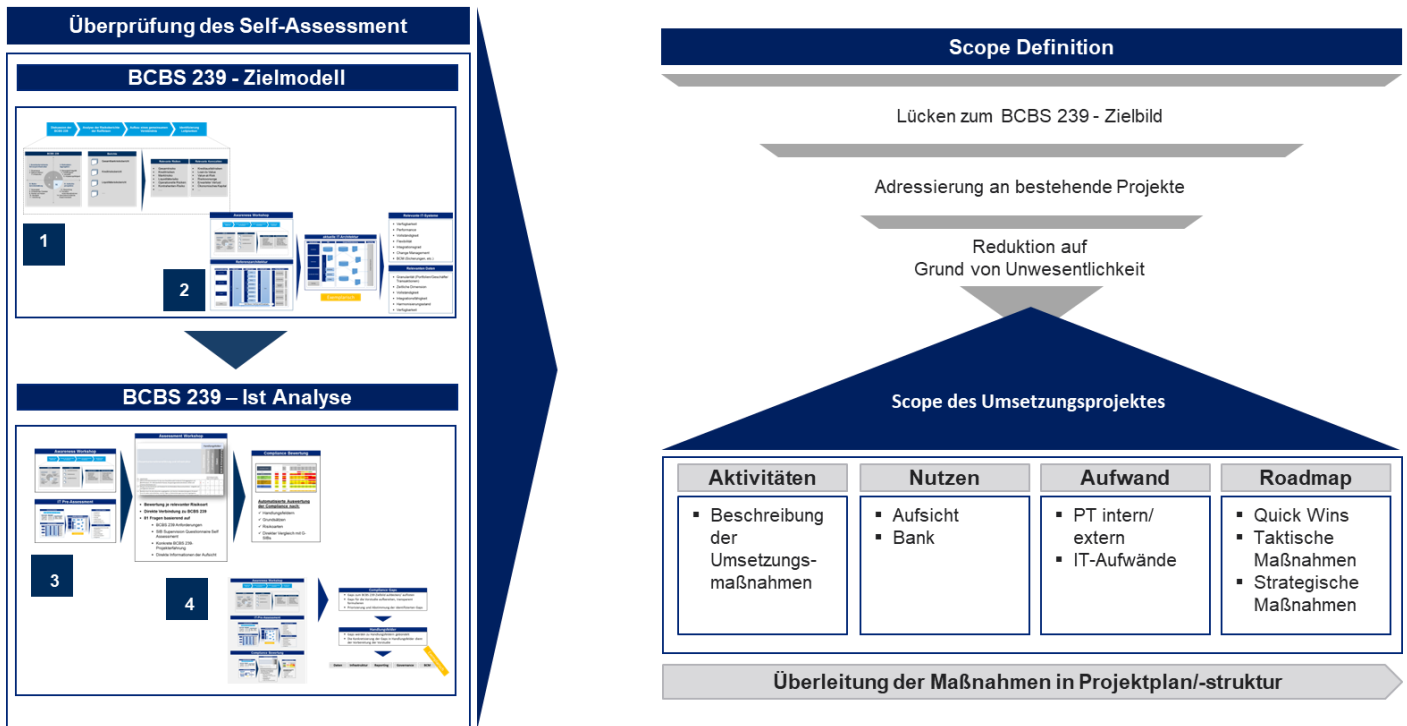


Abbildung 3: Entwicklung und Inhalt der Realisierungs-Planung

gen mittels eines Self-Assessments ermittelt. Den Rahmen des Self-Assessments bilden die Ergebnisse aus Phase 1 – die relevanten Risikoarten und Kennzahlen – und Phase 2 – die technischen Handlungsfelder. Die Bewertung der Compliance wird hierbei nach den unterschiedlichen Risikoarten und unterschiedlichen Anforderungen vorgenommen, um ein detailliertes Bild der Ist-Situation abzubilden und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Anforderungen aus den relevanten Blickwinkeln betrachtet werden. Im Ergebnis wird die aktuelle Compliance-Abdeckung der Bank auf die unterschiedlichen Risikoarten und Grundsätze projiziert, um ein Gesamtbild der aktuellen Compliance darzustellen. Gleichzeitig kann an dieser Stelle auf die veröffentlichten Self-Assessments der G-SIBs zurückgegriffen werden. Diese bieten eine Vergleichsmöglichkeit mit Best-Practices, um ein besseres Verständnis der eigenen Compliance im Verhältnis zum Marktumfeld zu gewinnen.

Phase 4: Sollkonzeption

Die vierte Phase identifiziert die Abweichung zwischen der strategischen Zielsetzung durch die MaRisk / BCBS 239 und dem durch die Ist-Analyse dargestellten Status Quo. Die Praxiserfahrung zeigt, dass meist eine Vielzahl unterschiedlicher, voneinander abhängige und komplexe Compliance Gaps vorliegen.

Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, die Compliance Gaps zu strukturieren und in Handlungsfelder einzuteilen. Die Handlungsfelder stellen übergreifende Anforderungen und Anpassungen dar und nehmen somit den einzelnen Compliance Gaps die Komplexität. Die Praxis zeigt, dass dieses Vorgehen das Aufsetzen eines Umsetzungsprojektes erheblich vereinfacht und die Projektziele innerhalb der Organisation besser transportiert werden können.

Innerhalb der Soll-Konzeption werden für die einzelnen Handlungsfelder ebenso übergreifende Lösungsansätze entwickelt. Ähnlich der Phase 1 ist es an dieser Stelle vorteilhaft, alle relevanten Stakeholder einzubeziehen. Dadurch werden alle Anforderungen der unterschiedlichen Bereiche in den Projektzielen und Lösungsvorschlägen reflektiert. Zusätzlich entwickeln auf diese Weise alle Stakeholder nicht nur ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen sondern auch des Lösungsansatzes.

Phase 5: Realisierungs-Planung

Im Rahmen der Realisierungs-Planung werden die identifizierten Compliance Gaps, Handlungsfelder und übergeordneten Lösungsansätze nochmals im Detail betrachtet, strukturiert sowie im Gesamtkontext der Bank analysiert. Ziel dieser Phase ist es, den Scope des Umsetzungsprojektes klar zu definieren, Maßnahmenkataloge zu entwickeln und das Umsetzungsprojekt zu planen (siehe Abbildung 3). Die Praxiserfahrung zeigt, dass es sinnvoll ist, den Scope des Umsetzungsprojektes weitestgehend zu reduzieren. MaRisk / BCBS 239 Umsetzungsprojekte stellen hohe, vielfältige und komplexe Anforderungen an die unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens. Ein konkret und fokussiert definierter Scope hilft dabei, das Umsetzungsprojekt beherrschbar zu machen. Mögliche Ansatzpunkte zur Reduzierung des Scopes sind, Verlagerungen in bestehende Projekte vorzunehmen. Bereits laufende Projekte gehen eventuell auf Anforderungen der MaRisk / BCBS 239 ein und können die Anforderungen entsprechend mit aufnehmen. Zusätzlich ist es möglich, die einzelnen Anforderungen und Handlungsfelder unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten zu betrachten und als nicht relevant einzustufen. Diese Möglichkeit bieten sowohl die BCBS

239 als auch die MaRisk (Wesentlichkeitsgrundsatz – vgl. Textziffer 23, 43 und 56 des BCBS 239 sowie MaRisk – AT 2.2 Risiken).

Um das Zielbild zu erreichen und somit die strategische und operative Lücke zu schließen, werden für die verbleibenden Themen Maßnahmenkataloge zusammengestellt. Im Anschluss werden detaillierte Pläne erarbeitet, um die identifizierten Maßnahmen umzusetzen. Dazu sind die notwendigen Ressourcen (finanziell wie personell) sowie die Auswirkungen auf bestehende Organisationseinheiten (Bereiche) zu bestimmen und direkt in die Planung mit einzubinden. Anhand dieser Analysen können die Ziele und Strategien bestehender Bereiche angepasst werden, um die Auswirkungen der Maßnahmen zu berücksichtigen. Abschließend werden die Ziele, Strategien und Maßnahmen endgültig zusammengeführt. Die Realisierungs-Planung erzeugt einen Maßnahmenkatalog nach Handlungsfeldern (Schlüsselthemen) gegliedert, so dass anhand von Aufgabenpaketen, Meilensteinen (Roadmap), Messgrößen, Verantwortlichkeiten und Endterminen die abgeleiteten Maßnahmen im folgenden Umsetzungsprojekt realisiert werden können. Das Umsetzungsprojekt wird anhand der Handlungsfelder strukturiert und aufgesetzt. Dabei liegt die Gesamtverantwortung stets beim obersten Management der Bank, das in letzter Konsequenz über sämtliche Maßnahmen zu entscheiden hat.

Fazit

Mit der Überführung von BCBS 239 Inhalten in die MaRisk werden Teile der Anforderungen für alle deutschen Institute relevant. Der Fokus liegt auf den großen und komplexen Banken, deren Risikodatenaggregationsfähigkeit Informationen umfassend, genau und zeitnah für das Berichtswesen zur Verfügung stellen muss. Für kleinere Institute gelten die Anforderungen an die Risikoberechtigungsprozesse. Um diese jedoch erfüllen zu können, ist auch von kleineren Instituten zu prüfen, inwiefern Aggregationskapazitäten aufgebaut werden müssen, um die Anforderungen erfüllen zu können.

Für viele Institute bedeutet somit die Übernahme der BCBS 239 Anforderungen in die MaRisk vielfältige und komplexe Herausforderungen in den Bereichen Finanzen, Risikomanagement und IT. Diese können auf Basis des beschriebenen Vorgehensmodells strukturiert, analysiert und adressiert werden. Dabei fußt das Vorgehensmodell auf der Methode einer klassischen Gap-Analyse (siehe Exkurs: Gap-Analyse). Den Meta-Rahmen zur Sicherstellung der Vollständigkeit und Reduktion der Komplexität bildet ein mehrdimensionales Modell, das die Autoren im Artikel „BCBS 239 – Die Modernisierung der Risikosteuerung“ vorgestellt haben.

Autoren



Thomas Arnsberg ist Partner der movisco AG mit Sitz in Hamburg.

Sein Studium zum Dipl. Kfm. und Dipl. Wirt. Inf. absolvierte er an der Universität Duisburg-Essen.

Sein Schwerpunkt liegt auf Banksteuerungs- und Reporting-Themen in den Bereichen Risiko, Finanzen und Regulatorik unter Einsatz von Business Intelligence (BI) und Data Warehousing (DWH).



Stefan Bachinger ist Partner bei der movisco AG in Frankfurt.

Er hat Wirtschaftsrecht (B.Sc.) an der European Business School (EBS - Oestrich-Winkel) und strategisches Management (M.Sc.) an der Rotterdam School of Management studiert.

Sein Themenschwerpunkt ist die Umsetzung von Reporting-Lösungen in den Bereichen Risiko, Finanzen und Regulatorik von Banken.

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

movisco AG
Friedrich-Ebert-Allee 13
53113 Bonn
Tel.: +49 228 9293 9145

movisco AG
Otto-Meißner-Straße 1
60314 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 174 98 590

E-Mail: info@movisco.com
Internet: www.movisco.com
Fax: +49 40 767 53 377

