

# Die Modernisierung der Risikosteuerung

Wie Geldinstitute die BCBS 239 in die Praxis umsetzen. Die Grundsätze des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zur effektiven Aggregation von Risikodaten und zum Reporting stellen deutsche Banken vor eine Mammutaufgabe. Doch sie lässt sich stemmen – mit einem mehrdimensionalen Implementierungsansatz, der das komplexe Regelwerk in konkrete Handlungsfelder überführt.



**Autoren:**  
*Thomas Arnsberg,*  
Geschäftsführer,  
movisco GmbH,  
Hamburg



**Autoren:**  
*Stefan Bachinger,*  
Consulting Manager,  
TME AG,  
Frankfurt a. Main



Für viele Geldhäuser geht die Erfüllung der BCBS 239-Grundsätze mit der Modernisierung ihres Risikomanagements einher.

Bildquelle: Olivier Le Moal - www.fotolia.com

Finanzdienstleister sind durch die BCBS 239 zu einer umfassenden Umstrukturierung ihres Risk- und Datenmanagements aufgefordert. Die Daten, mit denen Banken täglich arbeiten, sollen in Vollständigkeit, Genauigkeit, Aktualität und Integrität höchsten Ansprüchen genügen. Dazu muss die IT-Infrastruktur in vielen Geldhäusern weitreichend überarbeitet werden. Ziel der Anforderungen ist es, die Risiko-datenaggregation in den Kreditinstituten zu stärken und die Zuverlässigkeit der Risikoberichterstattung zu verbessern. Das soll sowohl der Geschäftsführung als auch den Aufsichtsbehörden eine schnellere, detailliertere und aussagekräftigere Risikoeinschätzung ermöglichen, insbesondere in Krisen- und Stresssituationen.

## Viele Herausforderungen, zahlreiche Chancen

Schon ab Januar 2016 müssen Finanzdienstleister, die als global systemrelevant gelten (G-SIB), die BCBS 239 vollständig umgesetzt haben. Für national systemrelevante Einrichtungen (D-SIB) gilt eine Frist von drei Jahren ab der Ernennung durch die Bankenaufsicht. Doch auch Banken, die nicht als systemrelevant eingestuft wurden, müssen sich mit den BCBS 239 befassen. Es ist fest damit zu rechnen, dass die Anforderungen in abgeschwächter Form in die für alle deutschen Finanzdienstleister verbindliche MaRisk aufgenommen werden. Die Novellierung wird für Ende 2015 erwartet.

Umso früher sich Banken den BCBS 239-Grundsätzen stellen, desto mehr Zeit bleibt ihnen für die Umsetzung. Die G-SIBs arbeiten bereits mit Hochdruck daran, die Vorgaben des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zu erfüllen. Die Erfahrungen zeigen, dass das Projekt für die Geldhäuser mit großen Herausforderungen verbunden ist. Ein Indikator für den aktuellen Handlungsbedarf sind insbesondere die für betroffenen Banken durchgeführten EZB Stresstests, Balance-Sheet-Assessment- (BSA), Asset-Quality-Review- (AQR) und Short-Term-Exercise- (STE) Anfragen. Sie zeigen: Die BCBS 239 erfordern eine möglichst flexible und kurzfristig erweiterbare Lösung, um interne wie externe Entwicklungen – einschließlich

regulatorischer Änderungen – zeitnah integrieren zu können. Die Integrität der Lösung darf jedoch unter der Flexibilität nicht leiden. Die Schwierigkeit besteht insbesondere in der Zusammenführung der meist in unterschiedlichen Fachbereichen separierten Datenhaltung und der daraus resultierenden Heterogenität der Systemlandschaft, fernab einer leistungsfähigen Architektur zur Banksteuerung.

Die Bewältigung dieser Hürden lohnt sich. Für viele Geldhäuser geht die Erfüllung der BCBS 239-Grundsätze mit der Modernisierung ihres Risikomanagements einher. Unternehmens- und Risikodaten stehen künftig schneller – aggregiert und konzernübergreifend – zur Verfügung. Das beschleunigt Entscheidungsprozesse und erhöht die Qualität der strategischen Planung. In Zukunft können Finanzdienstleister auf eine noch stärkere Risikofunktion zurückgreifen, die zu mehr Effizienz, einer geringeren Verlustwahrscheinlichkeit und einem verbesserten strategischen Entscheidungsprozess führt und damit letztlich zu einer höheren Rentabilität beiträgt.

### Implementierungsmodell für Banken

Die Umsetzung des Baseler Standards ist keine einfache Aufgabe. Denn die Eckpfeiler der BCBS 239 sind Genauigkeit und Integrität, Vollständigkeit und Klarheit sowie Aktualität und Häufigkeit. Das bedeutet: Die Risikodaten und die Risikoberichterstattung haben künftig möglichst genau und mit anderen internen Quellen abgestimmt sowie vollständig und selbsterklärend vorzuliegen. Darüber hinaus sind sie in einem zeitlich angemessenen Rahmen zu erheben. Das betrifft sowohl die Aktualität als auch die Häufigkeit der Erhebung und Verbreitung. Diese Grundsätze sind für alle Risikomanagementdaten – sämtliche Daten, die zur Steuerung der Risiken benötigt werden – gültig.

Um diese regulatorischen Vorgaben zu erfüllen, ist ein mehrdimensionaler Implementierungsansatz erforderlich. Die TME AG hat gemeinsam mit der movisco GmbH ein Modell entwickelt, das sämtliche Implikationen, die aus den Vorschriften für ein einzelnes Kreditinstitut hervorgehen, identifiziert. Berücksichtigt werden sowohl die BCBS 239-Vorgaben als auch die unterschiedlichen Risikoarten und Risikomodelle. Zudem wird die Komplexität soweit reduziert, dass sich die Bank einen Überblick über die notwendigen Anpassungen verschaffen kann. Zu diesem Zweck werden die BCBS 239-Vorgaben in konkrete Handlungsfelder überführt. Für das Kreditinstitut entsteht so ein Gesamtbild, das verständlich und transportierbar ist, sodass Umsetzungsprojekte darauf aufgebaut und strukturiert werden können, ohne Implikationen zu vernachlässigen.

Abbildung 1 visualisiert diesen mehrdimensionalen Ansatz. Den Rahmen bildet der Geltungsbereich der BCBS-Vorgaben (a).

Er besteht zum einen aus den für Banken relevanten Risikoarten und zum anderen aus den Risikomodellen, die in der Analyse der Anforderungen und in der Implementierung berücksichtigt werden müssen. Als zentrales Element der Analyse dienen die vierzehn Grundsätze der BCBS 239 (b), die sich in vier Teilbereiche gliedern. Für Finanzdienstleister sind drei unmittelbar relevant: (I) Governance und Infrastruktur, (II) Aggregationskapazität sowie (III) Risikoberichterstattung. Der vierte Bereich (IV) Aufsichtsperspektive betrifft vor allem die Bankenaufsicht, wirkt sich aber mittelbar auch auf die Kreditinstitute aus.

Durch das Zusammenspiel aus dem Geltungsbereich und den Anforderungen der BCBS 239 wird innerhalb des Modells Vollständigkeit (c) gewährleistet. Zusätzlich werden alle Implikationen für das einzelne Institut in Handlungsfelder (d) gruppiert, um eine Reduktion der Komplexität (e) zu erreichen. Der skizzierte Ansatz dient schlussendlich dazu, die Grundsätze

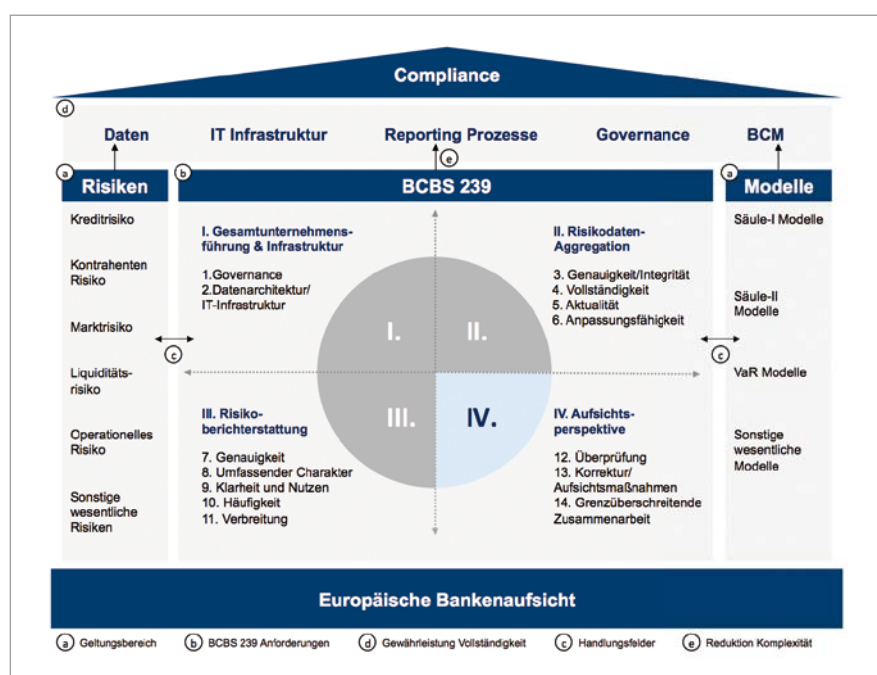


Abb. 1: Visualisierung des mehrdimensionalen Ansatzes. Den Rahmen bildet der Geltungsbereich der BCBS-Vorgaben

des Baseler Ausschusses für Banken auf-  
sicht (BCBS 239) und die daraus resultie-  
renden Implikationen verständlich und  
beherrschbar zu machen.

### Herleitung der Handlungsfelder

Im Rahmen des Modells wurden Hand-  
lungsfelder (d) identifiziert, die bei der Um-  
setzung der BCBS 239-Anforderungen zum  
Tragen kommen. Abgeleitet werden sie ent-  
lang des Prozess- und Datenflusses in der  
Bank – von der Eingabe im Front Office bis  
hin zum Reporting an den Vorstand bzw. der  
Prüfung durch die interne Revision (siehe  
Abb. 2). Durch die Betrachtung des voll-  
ständigen Datenflusses wird garantiert, dass  
die abgeleiteten Handlungsfelder vollstän-  
dig und lückenlos sind. Zu diesem Zweck  
wurde bei der Identifizierung der Handlungs-  
felder auch das Three Lines of Defense-  
Modell berücksichtigt (siehe Kasten).

In diesem Kontext ergibt sich die Eingabe  
der Daten im Front Office als erstes Hand-  
lungsfeld. Die Daten (1) stellen von der  
Generierung bis hin zum Reporting das  
zentrale Element des Risikoreportings dar.  
Nach Eingabe der Daten werden diese  
durch die IT-Infrastruktur (2) unter Berück-  
sichtigung der Risikomodelle weiterverar-  
beitet und dem Risikomanagement zur Ver-  
fügung gestellt. Im Risikomanagement  
werden die Daten aggregiert, weiter aufbe-  
reitet und mit internen Quellen abgestimmt,  
z.B. Finanzkennzahlen. Zentrales Element  
sind in diesem Verarbeitungsschritt die  
Reporting-Prozesse (3).

Schlussendlich werden die Daten und  
Reports den zuständigen Entschei-  
dungsträgern, insbesondere dem Vorstand,  
vorgelegt. Darüber hinaus werden sie durch  
Wirtschaftsprüfer und die interne Revision  
geprüft. Alle Prozesse und Zuständigkeiten  
hierfür sind in einer übergreifenden  
Governance (4) festzulegen.

In den BCBS 239 wird zusätzlich angefor-  
dert, dass die Datenaggregationskapazitäten  
in Notfallszenarien funktionieren müs-  
sen. Daher sind alle Anforderungen hin-  
sichtlich der Relevanz auch im Bereich  
Notfallplanung, sprich BCM (5), Business  
Continuity Management, darzustellen. Mit  
diesen fünf Handlungsfeldern sind alle Be-  
reiche, die mit dem Reporting von Risiko-  
daten in Zusammenhang stehen, analysiert.

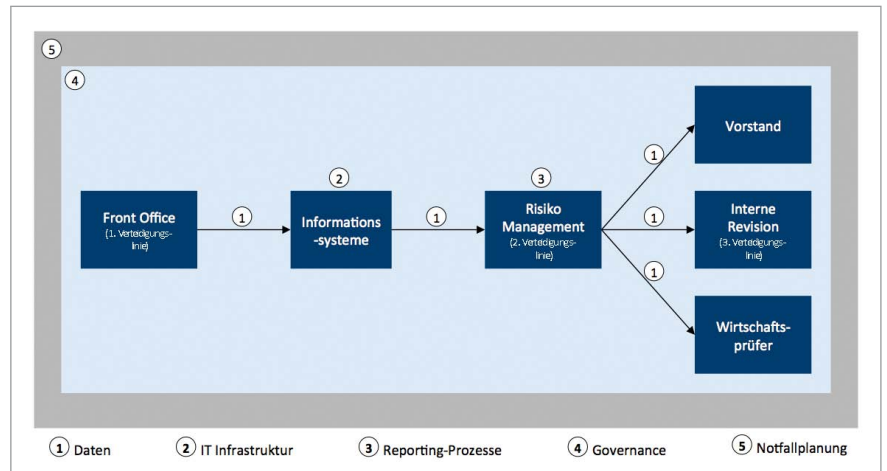


Abb. 2: Handlungsfelder im Überblick

### Fazit

Auf Basis des vorgestellten Modells kann  
eine strukturierte Analyse der BCBS  
239-Anforderungen erfolgen. Aus den  
identifizierten Handlungsfeldern werden  
für das einzelne Institut Teilprojekte abge-  
leitet, die sicherstellen, dass alle erforderli-  
chen Anpassungen und Erweiterungen in  
der Risikodatenaggregation und Risiko-  
berichterstattung durchgeführt werden.  
Kurzfristig bedeutet die Umsetzung für ein-  
ige Kreditinstitute in personeller wie auch  
technischer Hinsicht erhebliche Aufwände.

Doch langfristig bieten die BCBS 239 den  
obersten Entscheidungsträgern im Risiko-  
management zahlreiche Chancen. Die  
Qualität der Steuerungsgrundlagen kann  
entscheidend weiter entwickelt werden.  
Das Management wird in die Lage ver-  
setzt, Risiken in Zukunft noch präziser  
abzuschätzen und in Krisensituationen  
schneller reagieren zu können. Darüber  
hinaus bereiten Banken mit der Erfüllung  
des Baseler Standards einer modernen  
Risikosteuerung den Weg und sind damit  
auch für die künftigen Anforderungen der  
Bankaufsicht gut gerüstet. ■

### Three Lines of Defense-Modell

Zur Optimierung der unternehmensspezifischen Kontroll- und Überwachungstätigkeiten wird häufig das Three Lines of Defense Modell herangezogen. Um Aufgaben und Prozesse überschneidungsfrei zu koordinieren, wird die Organisation in drei Verteidigungslinien unterteilt. Die BCBS 239-Vorgaben betreffen alle drei Bereiche, im Wesentlichen jedoch die zweite Verteidigungslinie.

#### 1. Front Office

Im Front Office mit direktem Kundenkontakt entsteht das Risiko aus den zugeordneten Geschäftsprozessen. Das Front Office hat das Risiko einzuschätzen und entsprechend zu steuern.

#### 2. Risikomanagement

Das Risikomanagement hat die Aufgabe zur weiteren Identifizierung, Messung, Überwachung und Reporting der Risiken auf unternehmensweiter Basis.

#### 3. Interne Revision

Der internen Revision kommt die Durchführung von unabhängigen, risikobezogenen und allgemeinen Überprüfungen der Risikosteuerung zu.

#### Quellen:

Bank für Internationalen Zahlungsausgleich – BIS (2012): „The internal audit function in banks“ – BCBS 233

Bank für Internationalen Zahlungsausgleich – BIS (2014): „Corporate governance principles for banks“ – BCBS 294