BANKING NEWS SPECIAL

Themendossier BCBS 239

Stand der Umsetzung

BANKINGCLUB

sas

THE POWER TO KNOW.

Mit Beiträgen und Interviews
folgender Experten

Benjamin Fischer

Stefanie Kampmann

Carsten Krah

Frank Romeicke

Dr. Tobias Volk

Hermann Groß

Vorwort

BCBS #239 kommt - haben Sie Ihre Hausaufgaben schon gemacht?

Thorsten Hahn - Geschäftsführer BANKINGCLUB

Es wird schwierig und es wird teuer – aber dafür bleibt immerhin wenig Zeit für die Umsetzung. Beste Voraussetzungen also! Risikoinformationen müssen von Banken adressatengerecht, korrekt, vollständig, konsistent und zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Diese Forderung an Europas Banken untermauern die Basler Regulatoren im Januar 2013 mit 14 konkreten Grundsätzen an die Risikodatenaggregation und an das Risiko-Reporting. Diese klingen recht selbstverständlich und nach einer simplen Niederschrift bestehender Praktiken – jedoch sind die Anforderungen deutlich brisanter als zunächst geglaubt. Denn die Anforderungen sind breit gefächert und im Detail hoch komplex. Und wenn es am Ende nicht klappt, steht das oberste Management der Bank am Pranger.

Die Umsetzung von BCBS („Basel Committee on Banking Supervision") 239 ist aufwendig. Das bestätigt auch der Regulator und geht von „hohen Investitionen in bis zu dreistelliger Millionenhöhe" aus – pro Bank. Die Aufsicht erwartet allerdings, dass sich diese Investitionen schon mittelfristig durch erhebliche Effizienz- und Effektivitätseffekte im Tagesgeschäft amortisieren. Damit meinen die Experten konkret: BCBS 239 zwingt Finanzinstitute dazu, den verbreiteten Prozess-Wildwuchs zu roden, heterogene Systemlandschaften aufzuräumen und lang aufgeschobene Modernisierungsmaßnahmen der Business Analytics Systeme umzusetzen.

Das Thema betrifft nicht nur die Großbanken, für die das Regelwerk zunächst eingeführt wird. Auch national systemrelevanten Banken stehen zeitverzögert im Visier und selbst kleinere Banken werden die Anforderungen über die MaRisk-Novellierung in Teilen erfüllen müssen. Kein Zweifel also: Das Papier aus Basel bringt viele Steine ins Rollen, große Steine sogar. Und sie werden vom Senior Management selbst gerollt, weil es sonst fürchten muss, unter selbige zu geraten. Ob aus BCBS 239 ein Regulierungs-Overkill oder gar eine lohnende Investition wird, hängt im Wesentlichen von der Konsequenz der Umsetzung ab. In jedem Fall lohnt es sich, sich ausgiebig zum Thema zu informieren.

Gemeinsam mit unserem Partner SAS und führenden unabhängigen Experten haben wir alles Wissenswerte rund um BCBS 239 in diesem Themendossier für Sie zusammengestellt. Sie finden Marktanalysen, Empfehlungen für die Umsetzung, Berichte von den Aufsichtsgremien und einen Überblick zur Umsetzung.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Thorsten Hahn

BANKINGNEWS

aktuell.unabhängig.institutsübergreifend.

BCBS 239 ist Chefsache - Handeln, nicht warten

Im Januar 2013 veröffentlichte der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht die „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung". Die sogenannte BCBS 239 werden in Deutschland in die MaRisk eingearbeitet.

Zu den Gründen und Auswirkungen haben wir Benjamin Fischer Sprecher der BaFin befragt.

Was ändert sich durch die neuen Regulierungsvorschriften unter BCBS 239?
Der Baseler Standard 239 formuliert Grundsätze, die sich hauptsächlich an global und national systemrelevante Institute richten. Die Grundsätze konkretisieren erstmals global koordinierte Aufsichtsanforderungen an die Architektur der Risiko-IT und an das Datenmanagement der Institute. Sie beziehen sich auf die Hauptbereiche Governance, Infrastruktur und Datenaggregation sowie das Risikoberichtswesen. Ein weiterer Teil richtet sich
an die Aufsichtsbehörden und präzisiert Anforderungen an die aufsichtlichen Überprüfungen.
Für weniger komplexe Institute plant die deutsche Aufsicht, diese Prinzipien in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) zu übernehmen – natürlich unter Wahrung des Proportionalitätsgedankens.

Die Banken haben jährlich neue Auflagen bekommen. Warum schon wieder?
Die Finanzkrise hat offengelegt, dass die IT- und Datenarchitektur vieler Banken für die umfassende Steuerung finanzieller Risiken nicht geeignet war. Die Institute waren nicht in der Lage, Risikopositionen zügig und präzise zusammenzufassen und Risikokonzentrationen auf Konzernebene sowie über Geschäftsfelder und Konzerngesellschaften hinweg zu identifizieren. Dadurch war eine ordnungsgemäße Steuerung der Risiken nicht gewährleistet, was schwerwiegende Folgen für die Banken selbst, aber auch für die Stabilität des gesamten Finanzsystems zur Folge hatte.

Heruntergebrochen auf den einzelnen Mitarbeiter: Was ändert sich im Alltag?
Der Baseler Standard richtet sich an das Top-Management der Institute. Die Umsetzung der Anforderungen muss daher zur „Chefsache" erklärt werden. Es werden dennoch sämtliche Mitarbeiter vom Front- bis zum Backoffice durch die notwendigen Anpassungen in den IT-Systemen betroffen sein. Durch die Forderung nach einem höheren Automatisierungsgrad dürfte sich zumindest langfristig eine Entlastung der Mitarbeiter einstellen. Um ein Beispiel zu nennen, zeitaufwendige Nacharbeiten anhand selbsterstellter Excel-Sheets sollten damit der Vergangenheit angehören.

Bis wann rechnen Sie mit der Umsetzung für den deutschen Markt?
Für global systemrelevante Institute (sog. G-SIBs) sieht der Baseler Standard eine Umsetzungsfrist bis zum 1. Januar 2016 vor. Für eine national systemrelevante Bank (D-SIB) ist der Standard ebenfalls innerhalb von drei Jahren verpflichtend, sobald ein Institut durch die Aufsicht als D-SIB klassifiziert wurde.

Welche Änderungen stellen deutsche Banken vor die größten Herausforderungen?
Systemrelevante Institute werden erhebliche IT-Budgets benötigen, um die weitreichenden Anforderungen des Baseler Standards 239 erfüllen zu können. Die Institute tun gut daran, sich so früh wie möglich auf die kommenden Anforderungen einzustellen und bereits jetzt entsprechende IT-Projekte anzustoßen. Nur so können sie den langjährigen Investitionsstau in der Risiko-IT abbauen und die Vielzahl von institutsinternen Eigenentwicklungen rechtzeitig auf den Prüfstand stellen.

Herr Fischer, vielen Dank für Ihre Antworten!

„Die Umsetzung von BCBS #239 bringt den Instituten Wettbewerbsvorteile“

Fragen an Stefanie Kampmann, Partner bei Deloitte Deutschland, Financial Services

1. *Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat vor mehr als einem Jahr mit BCBS #239 Grundsätze veröffentlicht, wie das Risikomanagement von Kreditinstituten gestärkt werden soll. Wie weit sind die Banken Ihrer Meinung nach in der Umsetzung?*

Stefanie Kampmann: Die ersten Institute führen gerade Vorstudien dazu durch, wie sie das Thema angehen wollen. Ganz interessant ist allerdings, dass einige Banken bereits aus verschiedenen anderen Gründen im Vorfeld von BCBS #239 mit Projekten begonnen haben, die ihnen jetzt die Umsetzung dieser Grundsätze erleichtern. Das sind beispielsweise Projekte zur Verbesserung der Datenqualität im Risiko-Reporting oder der Aufbau von Data Warehouses. Diese Institute haben aus eigenem strategischen Antrieb heraus gehandelt, und nicht unbedingt, weil die Aufsicht angemerkt hat, dass etwa die Datenqualität im Reporting besser werden muss.

2. *Welche Wettbewerbsvorteile beziehen diese Banken daraus, dass sich früh mit dem Thema Datenqualität auseinandergesetzt haben?*

Stefanie Kampmann: Sie sind heute ganz anders aufgestellt als diejenigen, die noch keine umfassenden Datenqualitätskonzepte umgesetzt haben. Zum einen haben sie nicht so hohe Zusatzkosten durch BCBS #239. Zum anderen beobachten wir, dass eine bessere Datenqualität sich beispielsweise dadurch ausgezahlt hat, dass die Belastung durch risikogewichtete Aktiva gesenkt werden konnte. Bessere Daten ermöglichen zudem bessere Analysen und erhöhen die Simulationsfähigkeiten, die wiederum die Basis für fundierte Geschäftsentscheidungen sind.

3. *Angenommen, die nächste Marktkrise stünde den Banken ins Haus: Wäre das Risikomanagement der Institute in der Breite heute besser gerüstet als etwa zur Zeit der Lehmann-Pleite?*

Stefanie Kampmann: Tatsächlich sind viele Banken diesbezüglich von den Zielen der Aufsicht noch relativ weit entfernt. Auf anderen Ebenen ist selbstverständlich schon viel passiert, etwa was die Reduktion risikobehafteter Geschäfte angeht oder die Erhöhung des Eigenkapitals. Aber gerade im Bereich der Risikoprozesse oder des Reportings hat eine hohe Anzahl von Instituten noch nicht genügend investiert.

4. *Könnte es ein Grund gewesen sein, dass das kein Vorstandsthema war?*

Stefanie Kampmann: Es standen häufig andere Themen höher auf der Prioritätenliste, ja. Gerade auch durch die übrigen zahlreichen Anforderungen der Aufsicht.

5. *Müsste eine effektive Stärkung des Risikomanagements nicht auch im Interesse der Eigentümer liegen?*

Stefanie Kampmann: Eigentlich lautet die Antwort: Ja. Tatsächlich glaube ich, dass die Eigentümer bis heute nur wenig hinterfragen, wie Risikoinformationen zustanden kommen. Ein Empfänger des Risiko-Reportings ist beispielsweise auch der Aufsichtsrat einer Bank, und von dort hört man häufig, dass man eigentlich zufrieden ist mit dem Reporting. An den Prozessen, wie es zustande kommt, besteht häufig nur sehr wenig Interesse.

6. *Man spürt eine gewisse Abwehrhaltung gegenüber der Regulierung durch BCBS #239, obwohl diese Grundsätze eigentlich im Eigeninteresse der Bank liegen. Warum?*

Stefanie Kampmann: Die Institute sind jetzt bereits stark überlastet mit regulatorischen Anforderungen. Man beobachtet zum Teil sogar schon eine gewisse Resignation, die einsetzt. Manche Bank fragt sich, wie sie das noch alles stemmen soll.

7. *Wann wird das Risikomanagement der Banken Ihrer Meinung nach so weit gestärkt sein, dass es im Falle einer neuen Marktkrise eine bessere Unterstützung leisten kann?*

Stefanie Kampmann: Ich denke, in der Breite wird man schon vier bis fünf Jahre brauchen, bis es so weit ist. Die Frage ist ja: Was ist der nächste sogenannte „schwarze Schwan“? Banken tun sehr viel, um sich für Krisenfälle abzusichern – aber es besteht immer noch die Möglichkeit, dass etwas passiert, auf das sie bisher noch nicht vorbereitet sind.

Einfach machen

Seit der Veröffentlichung wird BCBS 239 kontrovers von Banken, Aufsicht, Beratern und Softwarehäusern diskutiert. Der Grund: Die 14 Grundsätze implizieren erhebliche Änderungen in Prozessen, Organisation und Technik. Selbst der Regulator geht von einem massiven Investitionsbedarf aus, erwartet aber gleichzeitig große Effizienz- und Effektivitätsvorteile. Allerdings liefert das Papier keinen einfachen Leitfaden für die Umsetzung. Mit gutem Grund – denn Status Quo und Prioritäten gestalten sich in jedem Institut anders. Eine solche Gemengelage führte allerdings in der Vergangenheit oft zu ergebnisarmen Vorstudien und langwierigen Beratungsprojekten. Konkrete Maßnahmen oder Ergebnisse blieben häufig auf der Strecke. Wir empfehlen daher es sich einfach zu machen – und einfach zu machen.

Unserer Erfahrung nach empfiehlt sich die Arbeit mit Piloten, bzw. Prototypen. So erzielt das Projektteam schon in wenigen Wochen schnelle Erfolge und steigert die Akzeptanz der Change-Projekte nachhaltig. Noch wichtiger – es werden Praxiserfahrungen gemacht, die konkreten Input für begleitende Vorstudien und die folgenden Umsetzungsprojekte liefern aber auch selber operativ direkt genutzt werden können (z.B. erstellte Business Rules).

Die Komplexität des Themas erfordert ein schrittweises Vorgehen. In einem Initialisierungsworkshop wird analysiert, wo kurzfristig der größte Mehrwert realisiert werden kann und so ein pragmatischer Startpunkt für die Arbeit am Prototypen bestimmt. Wir empfehlen die Orientierung an sechs wesentlichen Handlungsfeldern für die SAS erprobte Vorgehensmodelle entwickelt hat:

1. Harmonisierung Risiko- und Finanzinfrastruktur
Es gibt durchaus positive Beispiele dafür, wie Banken das sogenannte Silodenken zu überwinden versuchen. Ein Miteinander zwischen Risk und Finance führt zu erhöhter Transparenz und besseren Verständnis der Handlungsoptionen – insbesondere auf der Senior Management Ebene. Technologisch liegt der Fokus auf der Integration im Einsatz befindlicher Systeme. Die größten Potenziale liegen oft dort, wo sich Lösungen nicht oder nur schlecht einbinden lassen.

2. Einheitlicher Risikodatenhaushalt
Vergessen Sie das allumfassende Risk-Finance-Datawarehouse. Erfolgsversprechender ist es, mit der Konsolidierung des Risikohaushaltes zu beginnen und sich dabei über ein Datenmodell mit gemeinsame Standards anzunähern. Hier empfiehlt sich eine Konzentration auf Basis- und Ergebnisdaten die für Standardreports benötigt werden.

Wenn Banken Risiken und Chancen proaktiv identifizieren wollen, ist es nötig multiple Szenarien der Zukunft modellieren und simulieren zu können.

3. Automatisierter aber flexibler Gesamtrisikobericht
Beschleunigung des Erstellungsprozesses unter vollkommender Flexibilität Die hitzige Diskussion um „Excel oder Nicht-Excel" lässt oft außer Acht, warum wir Tabellenkalkulationen eigentlich nutzen. Wir schätzen die Flexibilität in der Analyse und die Möglichkeit Daten ohne langwierige IT-Prozesse einzubinden. Die gute Nachricht: Diese Eigenschaften sind kein Monopol von Spreadsheets mehr. Informieren Sie sich daher über neue Reporting- und Analysetechnologien, die sowohl die zentrale qualitätsgesicherte automatisierte Bereitstellung durch die IT als auch die dezentrale Flexibilität für die Fachabteilungen in sich vereinen.

4. Senior Management Data Governance Cockpit
Transparenz über Dateninhalte und -qualität als kontinuierlicher Datenqualität Prozess entsteht nur im Miteinander von IT und Fachabteilung. Ein betriebswirtschaftliches und eben nicht nur technisches Metadatenkonzept ist deshalb keine Option, sondern Pflicht. Um Datenqualität durchgängig zu etablieren, haben sich Datenqualitäts-Dashboards und Datenqualitäts-Gütesiegel bewährt. Dazu sind Datenqualitäts-Kennzahlen zu erheben, die die Korrektheit, Vollständigkeit und Konsistenz anzeigen. Genau diese werden von der zukünftigen MaRisk gefordert. Aber auch die Steuerung von Governance, Risk & Compliance wird eine neue Herausforderung. Hier übersteigt die Komplexität das, was wir aus dem operationalen Risiko schon kennen.

5. Adhoc-Simulationsfähigkeit
Wenn Banken Risiken und Chancen proaktiv identifizieren wollen, ist es nötig multiple Szenarien der Zukunft modellieren und simulieren zu können. Das umfasst mehr als die bekannten aufsichtsrechtlichen Stresstests. Nötig ist die Fähigkeit mit hunderten von Simulationen auf Millionen von Datensätzen einen zukünftigen Ereignisraum zu prognostizieren. Dafür muss zunächst Transparenz und Zugang zu den verfügbaren Daten bestehen. Weiterhin sind High-Performance-Analytics-Systeme nötig, die trotz der großen Datenmengen einen „spielerischen Trial-and-Error-Umgang" mit Simulationen ermöglichen.

6. Migration von Desktop- und Tabellenkalkulationslösungen
Hier geht es nicht darum Excel kategorisch abzulehnen. Vielmehr müssen den Bedenken der Aufsicht hinsichtlich der Vermischung von individueller Datenhaltung, Kalkulation und Reporting sowie nicht gewährleisteter Aspekte wie Sicherheit und Transparenz Rechnung getragen werden. Die Kunst besteht darin, Vorteile zentral gemanagter Systeme zu nutzen und gleichzeitig die individuelle Flexibilität im Umgang mit den Daten zu ermöglichen.

Autor: Carsten Krah, Experte für Risikomanagement bei SAS

8 Weiterführende Informationen zum Thema:

Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat im Januar 2013 „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung" (Basel Standard 239) veröffentlicht. Neben Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements in Banken werden auch konkrete regulatorische Anforderungen an die IT-Architektur und das Datenmanagement in Kreditinstituten definiert. Nachfolgend sind die wesentlichen Quellen, Kommentierungen und Studien rund um das Thema aufgeführt:

Veröffentlichung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht zu „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung":

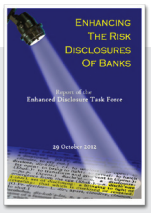
Effective Risk

Principles for effective risk data aggregation and risk reporting:
http://www.bis.org/publ/bcbs239.htm
PDF-Version: http://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf

Fachartikel, Präsentationen und Studien:

Task Force

Enhanced Disclosure Task Force (EDTF):
Enhancing the Risk Disclosures of Banks (Empfehlungen für Risikoreporting, Stand: 29. Oktober 2012)
https://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf



Studie

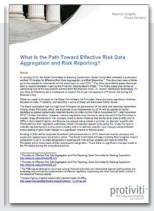
Empirische Studie der Universität zu Köln zur Risikoberichterstattung deutscher Banken (Erhebung des Branchenstandards);
Tobias Schlueter/Thomas Hartmann-Wendels/Tim Weber/Michael Zander
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2260721

Whitepaper

Whitepaper von Moody's Analytics zum Thema
"Embedding Risk Data Aggregation and Reporting Principles Across the Organization"
https://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf

Reporting

Artikel "What Is the Path Toward Effective Risk Data Aggregation and Risk Reporting?" von Protiviti
http://www.protiviti.com/en-US/Documents/POV/POV-Risk-Data-Aggregation-Reporting-Protiviti.pdf



Methoden

Bundesbank: Bankinterne Methoden zur Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit und ihre bankaufsichtliche Bedeutung, in: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, März 2013, S. 31-45
http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsaufsaetze/2013/2013_03_risiktragfaehigkeit.pdf?__blob=publicationFile

Global Risk

The Boston Consulting Group (BCG): Global Risk 2013–2014: Breaching the Next Banking Barrier (kompakte Zusammenfassung von Regulierungs- und Risikomanagement-Trends bei Banken)
http://www.bcg.de/documents/file149277.pdf

IT Architektur

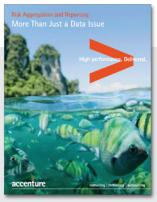
Neue Anforderungen an ITArchitektur und DataGovernance im Risikobereich von Banken basierend auf BCBS 239
http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/BCBS-239-2013-KPMG.pdf

Effective Risk

"It's not just about getting your ratios right"; Veröffentlichung von McKinsey & Company zu BCBS Regulierung 239
http://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/pdfs/its_not_just_about_getting_ratios_right.ashx

Effective Risk

Veröffentlichung von Accenture zu "Risk Aggregation and Reporting"
http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/us-en/Accenture-Risk-Aggregation-Reporting.pdf



Management

Management Reporting in turbulenten Zeiten (Artikel aus „die bank" 06.2013, S. 44-48)
http://www.kpmg.com/DE/de/new/Seiten/DieBank_06_2013_Management%20Reporting.pdf

Risikomanagement

Einheitliches Risikomanagement: BCBS # 239: Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung, S. 11- 13.
http://www.msg-gillardon.de/fileadmin/user_upload/pdf/fachartikel/NEWS/2013-02/BCBS-239-NEWS-2013-02.pdf

Studie

Point of View zu BCBS 239. Ansätze um regulatorische Pflicht mit Kostenreduktion und Ertragschancen zu verbinden.
http://sas-competence-network.com/mediacenter/abstract/client/financial-intelligence/target/__content__dokumente__sonstiges__e4154__views4155__display_ger.html

„Die Reform des Risikomanagements wird oft durch das Festhalten an alten Strukturen behindert"

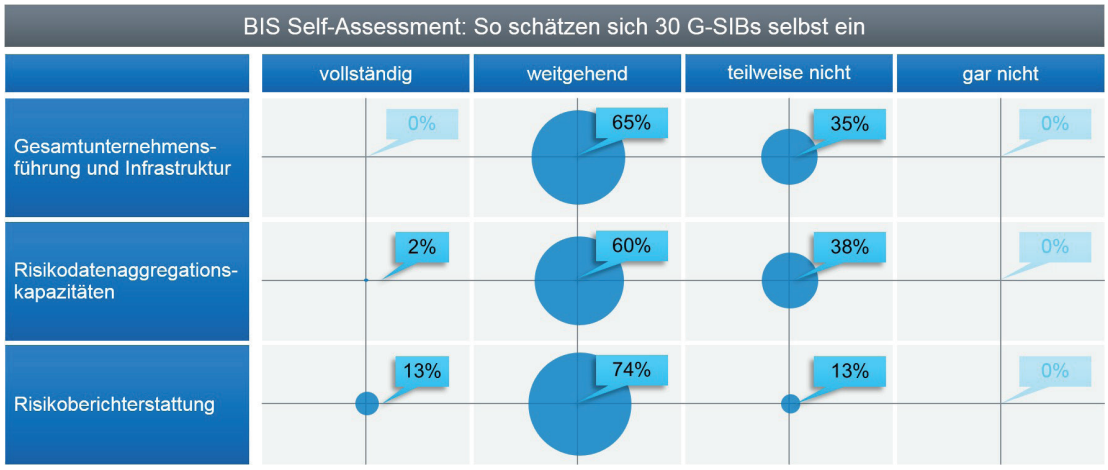
1. *Sie hatten kritisiert, dass sogar Großbanken auch Jahre nach der Lehman-Pleite noch Schwierigkeiten haben, wenn sie beispielsweise gebeten werden, kurzfristig ihre 15 größten Exposures aufzulisten und zu bewerten. Worin sehen sie die Gründe hierfür?*
Tobias Volk: Ein Grund liegt darin, dass Banken in den letzten Jahren sehr stark gewachsen sind – organisch und durch Akquisitionen. Dadurch wurden die technischen Systeme dahinter immer diversifizierter. Heute haben Banken sehr unterschiedliche Buchungssysteme etwa für Sicherheiten oder Exposures. Das macht es den Instituten schwer, diese Daten auf globaler Basis zusammenzutragen und zu analysieren. Das ist immer noch so, obwohl es eigentlich eine Lehre aus der Finanzkrise war, dass das möglich sein muss. Damals hat man gesehen, welche fatalen Folgen es hatte, dass man das eigene Lehman-Exposure nicht kurzfristig zur Verfügung hatte.

2. *Wenn es jetzt zu einer Krise käme, wo würden sie den deutschen Bankenmarkt sehen?*
Tobias Volk: Es wurden auf jeden Fall Lehren aus der Krise gezogen und wir sind weiter gekommen – aber es reicht noch nicht. Was ich besorgniserregend finde: Im internationalen Vergleich haben wir nicht mehr getan als andere. Das heißt, die relative Position hat sich nicht verbessert. Und Risikomanagement ist immer eine relative Betrachtung. Man kann noch so gut sein, wenn alle anderen besser sind, verliert man dennoch im Wettbewerb.

3. *Woran liegt das?*
Tobias Volk: Das hat zum einen mit der Fähigkeit zu tun, Marktchancen und Wettbewerbsvorteile zu erkennen. Da sind amerikanische Unternehmen vielleicht einfach etwas besser als wir Europäer. Zum anderen liegt das auch am regulatorischen Druck: Die Amerikanische Aufsicht hat nach der Lehman-Krise massiv Druck auf die Institute ausgeübt, in Datenhaltung und Datenmanagement zu investieren. Wir Europäer ziehen jetzt aber nach – und lernen dabei auch aus den Fehlern, die in Amerika bereits gemacht wurden.

4. *Sie fordern, dass Risikomanagement ein Vorstandsthema sein sollte. Warum?*
Tobias Volk: Die Budgets, die notwendig sind, um das Datenthema anzugehen, sind so groß, das kann nur eine Vorstandsentscheidung sein. Es geht um mehrstellige Millionenbeträge. Risikomanagement und die Datenbasis dafür sollten auch deshalb Chefsache sein, weil letzten Endes alle Steuerungsentscheidungen, die in der Bank getroffen werden, auf der Betrachtung der Risiken basieren. Natürlich ist auch der Vertrieb Chefsache, aber das Gegenstück vom Vertrieb ist eben das Risikomanagement. Das sind zwei Seiten einer Medaille, die auf der obersten Ebene angesiedelt sein sollten. Wenn der Vorstand sich hinter solche Projekte stellt, entfalten sie erfahrungsgemäß viel mehr Leben, als wenn das von anderen Ebenen betrieben wird. Wir sehen das ganz deutlich in deutschen Banken. Es gibt mittlerweile einige Institute, die das zur Chefsache gemacht haben. Da habe ich auch als Aufseher den Eindruck, dass Fortschritte gemacht werden. In anderen Instituten ist das noch nicht zur Chefsache geworden, da sind die Bemühungen deutlich gedämpfter.

5. *Liegt eine Stärkung der Risikofunktion, wie sie BCBS #239 vorschreibt, nicht ohnehin im Eigeninteresse der Bank?*
Tobias Volk: Absolut. Das, was wir niedergeschrieben haben, sind Selbstverständlichkeiten. Andererseits beobachtet man, dass es in der Realität dann doch nicht funktioniert. Banken schrecken teilweise vor den Kosten zurück, vor Strukturveränderungen, oder einfach vor der Komplexität. Vielleicht ist das auch ein deutsches oder europäisches Merkmal, dass es uns sehr schwer fällt, alte Zöpfe abzuschneiden. Die amerikanischen Banken waren im Vergleich schneller dazu bereit, sich von Altem zu trennen und Dinge anders zu machen.
Das fällt uns Europäern schwer, erst Recht uns Deutschen. Unsere Mentalität steht uns da manchmal im Wege.



Aktueller Stand der Umsetzung

Bei einem Bremsenhersteller bedeutet das Erreichen eines beeindruckenden Qualitätsniveaus von 99,9 Prozent, dass rund jedes tausendste Auto einen auf Bremsversagen zurückführenden Unfall hätte. Sicher kein Grund zu feiern.

Umso interessanter sind die Reaktionen vieler Banken auf das jüngste BIS Self Assessment. Hier wurden 30 global-systemrelevante Banken befragt, wo Ihre Risikomanagementsysteme im Hinblick auf die Einhaltung der Anforderungen aus BCBS 239 stehen. Das Ergebnis kann in Schulnoten wohlwollend als „2-" interpretiert werden. Oft gehörte Kommentare dazu sind „Wo ist das Problem, wir sind doch schon nahe dran", oder „Das letzte Bisschen ist doch den ganzen Aufwand nicht wert". Diese Reaktionen sind im Grunde überraschend. Denn klar ist: Angesichts der Lektionen aus der Finanzkrise ist beim Thema Risikomanagement die „Note 1" gerade gut genug. Gutes Mittelfeld in der Risikomessung ist auf Dauer nicht ausreichend.

Die positive Nachricht: Mit BCBS 239 kommen Entwicklungen auf die Tagesordnung, die sich CROs und Risikoanalysten der Häuser zwar schon lange wünschen, die aber für eine realistische Umsetzungschance nie hoch genug priorisiert waren. Denn es geht nicht nur darum, „einfach" das Reporting und die Analytik zu erneuern – es geht um eine zuverlässige, risikoadäquate und vorstandsgerechte Steuerungsgrundlage.

Was Banken also Kopfschmerzen bereitet, ist weniger das Ansinnen einer verbesserten Datenhaltung und Risikoberichterstattung. Es ist das Tempo und die Flexibilität die Basel fordert. Noch pflegen einige Institute einen quartalsweisen Berichtsrhythmus, aber die deutsche Aufsicht erwartet einen kompletten konzernweiten Risikobericht beim Vorstand schon 10 Tagen nach Monatsultimo. Hinzu kommt: Heutige Berichte sind meist starre Standard-Reports deren Erstellung Wochen dauert. Mit BCBS 239 gehören aber die Fähigkeit flexibler Ad-hoc-Analysen, Simulationen oder auch Stresstests jederzeit und nahezu in Echtzeit durchführen zu können nicht mehr zur „Kür", sondern zur Pflicht.

Die Selbsteinschätzung der systemrelevanten Banken zeigt, dass es noch Luft nach oben gibt – rund ein Drittel der befragten Banken räumt ein, dass die Kapazitäten zur Aggregation der Risikodaten noch nicht geschaffen wurden. Aber jetzt kommen die Änderungen: Selbst tiefgreifende, strukturelle Maßnahmen wie etwa zur Herstellung eines „Single Point of Truth" in der Datenhaltung einer Bank sind nun keine Option mehr, sondern verpflichtend.

Mit improvisierten Lösungen sind die Forderungen aus Basel kaum nachhaltig umzusetzen, denn halbherzige Upgrades bestehender Strukturen schaffen mehr Probleme, als sie lösen. Das zeigt sich etwa beim Thema Geschwindigkeit: „Echtzeit" im Risikomanagement ist für die meisten Banken noch ein Fernziel. Funktionierende Lösungen dafür gibt es schon seit einiger Zeit – und BCBS 239 wird somit zum Vehikel der technischen Erneuerung. Von der Automation profitieren nicht nur die Geschäftsleitung, sondern noch mehr die Risikocontroller und -manager. Ihnen bieten Analytics-Lösungen nicht nur vordefinierte Prozesse, sondern auch die Möglichkeit zu flexiblen Ad-hoc-Abfragen. Das bedient dann auch die Bedürfnisse der eisernen Verfechtern von Office-Produkten – die bisher noch eine der größten Hürden in diesem Change-Prozess darstellen.

Autor: Hermann Groß, unabhängiger Risikoberater und früherer Leiter des Risikocontrollings verschiedener Großbanken

Mehr Informationen & Webinare:
www.sas.de/bcbs239

BANKINGCLUB

sas
THE POWER TO KNOW.

To contact your local SAS office, please visit: sas.com/offices

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. ® indicates USA registration.
Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2014, SAS Institute Inc. All rights reserved. 00000_S000000.0000