



risikoreporting BCBS 239 im zeitalter der digitalisierung

ein projektbericht

einleitung

Die global voranschreitende digitale Transformation eröffnet den Unternehmen viele Möglichkeiten zur Steigerung der Effizienz ihrer Geschäftsprozesse. Vor allem im Kundenkontakt werden neue Technologien eingesetzt, um Produkte komfortabler, schneller und kostengünstiger zu verkaufen. Auch in Transaktionsprozessen des Backoffice schreitet die digitale Transformation voran. Die Digitalisierung kann aber nicht nur in kundenbezogenen Prozessen und Transaktionsprozessen für mehr Effizienz sorgen, sondern auch bei dispositiven Prozessen, wie beispielsweise der Risikoberichterstattung. In unseren Projekten zur Implementierung von BCBS 239 konnten wir die Effizienz der Risikoberichterstattung durch Digitalisierung um mehr als 40% steigern. Wichtig hierbei ist der Ansatz, nicht einfach bestehende Prozesse zu automatisieren. Stattdessen sind vorab tiefgreifende und nachhaltige Anpassungen vorzunehmen.

Als Folge der Veröffentlichung von BCBS 239 ist die Bankenbranche umfassenden Regelungen zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstellung unterworfen worden. Zur Umsetzung der regulatorischen Auflagen wurde eine Vielzahl von kostenintensiven Projekten für die Modernisierung der Data Warehouses – Stichwort Integrierte Finanzarchitektur – gestartet. Ziel ist dabei, alle Risikodaten an einem Ort gebündelt zur Verfügung zu stellen.

Meist wurden allerdings die darauf aufsetzenden Prozesse zur Erzeugung der Risikoberichte entweder nicht beachtet oder aus Kostengründen nicht weiterverfolgt bzw. aus den Projekten gestrichen. Dies bedeutet, dass die Risikoberichte wie bisher über IDV-Lösungen (individuelle Datenverarbeitung) papierhaft erstellt werden, dies nur schneller und in einer besseren Qualität. Um eine Analogie aus der Fahrzeugindustrie heranzuziehen: Das gesamte Kapital wurde also in die Modernisierung und Verbesserung des Motors gesteckt, aber das alte Fahrgestell wurde nicht erneuert. So fährt, bildhaft gesprochen, der neue Sportwagenmotor in einer alten Seifenkiste.

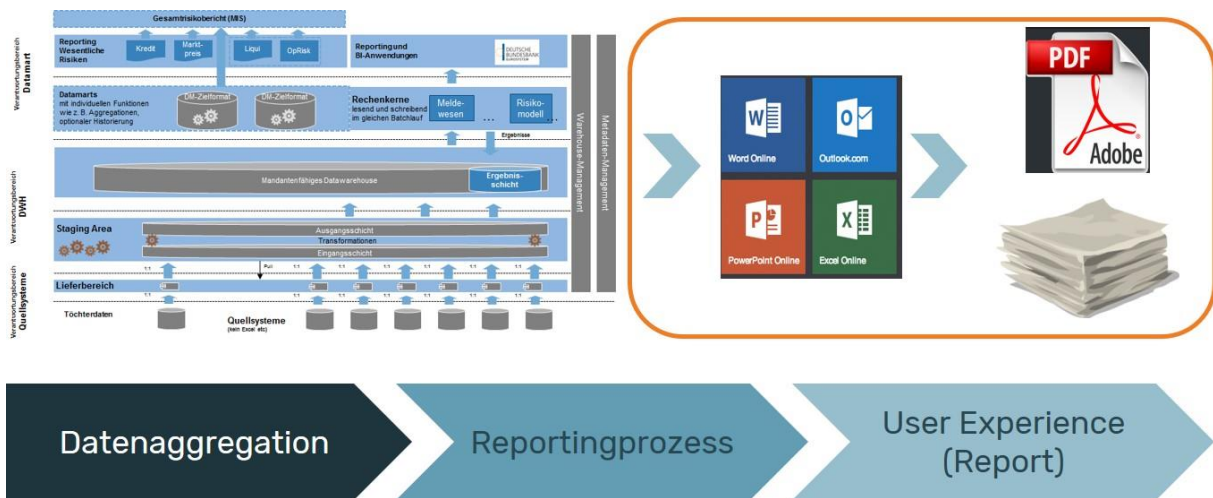


Abbildung 1: Die "Veredelung" von Daten

realität in der bankenbranche

In unseren Projekten haben wir die Erfahrung gemacht, dass zwar die aggregierten Risikodaten in den Data Warehouses zur Verfügung gestellt werden, aber im Folgenden die Rohdaten in die individuelle Datenverarbeitung, insbesondere Excel und PowerPoint, exportiert werden. In mehreren Zwischenschritten werden die Daten „veredelt“, um sie anschließend in einem PowerPoint Dokument anschaulich darzustellen. Dieses Dokument landet dann als Papiausdruck oder elektronisch per PDF beim Berichtsempfänger (i.d.R die Vorstände) (vgl. Abb. 1).

Durch diesen langwierigen, umständlichen und fehlerempfindlichen Prozess der IDV wird das Ergebnis des kostenintensiven BCBS Projektes für die Auftraggeber und damit Vorstände nicht sichtbar bzw. erlebbar. Eine Digitalisierungsstrategie ist in diesem Bereich in den wenigsten Häusern erkennbar, meist geht es nur darum, wie einzelne Prozessteile automatisiert werden können.

zielbild der digitalisierung in der risikoberichterstattung

Im Gegensatz zur Automatisierung, bei dem ein fester Prozessausschnitt per EDV erledigt wird, handelt es sich bei der Digitalisierung der Risikoberichterstattung um ein eher offenes System. Das offene System ermöglicht vielfältige und heute oft noch nicht bekannte Kopplungen mit anderen Systemen, wodurch die Flexibilität der Prozesse enorm gesteigert wird, sodass auch zukünftige (regulatorische) Anforderungen effizient umgesetzt werden können.

- Wir verstehen die Digitalisierung in der Risikoberichterstellung als einen Prozess,
- in dem modernste Business-Intelligence-Werkzeuge (vgl. Gartner Studie: „Magic Quadrant for BI and Analytics Plattform“ für einen Überblick über die am Markt verfügbaren Tools) an das Data-Warehouse angeschlossen werden
- in dem iterativ die alten Systeme und Prozesse, insbesondere solche auf Basis der IDV, abgelöst werden.

BI-Werkzeuge stechen durch ihre zahlreichen Funktionalitäten hervor und steigern dadurch die Effizienz und Effektivität der Risikoberichterstellung und erhöhen zudem die



Qualität der Risikoberichte. Es gilt herauszuarbeiten, welche Vorteile und Verbesserungen durch die Digitalisierung erreicht werden sollen. Dabei ist auf die Bedürfnisse zu achten, sowohl in der Berichtserzeugung wie auch bei den Empfängern. In unserem letzten Projekt haben wir folgende Digitalisierungsstrategie umgesetzt:

1. Schnellere und direktere Erstellung des Gesamtberichts durch Abstimmungen über Kollaboration.
2. Verringerung der Schnittstellen durch Integration aller vorherigen einzelnen individuellen Arbeitsschritte in das BI-Werkzeug.
3. Abstimmprozesse und die Anforderungen an Analyse bzw. Kommentierung erfolgen transparent und dokumentiert direkt in dem Tool und sind dadurch auch reversionssicher.
4. Integration von Detailanalysen wie Länderberichte, Branchenberichte oder beliebiger PDF-Dokumente und damit Erhöhung des Informationsgehalts.
5. Absprung über das Tool ins Internet zur weiteren individuellen Recherche.
6. Umsetzung in einer Risiko-App, welche es ermöglicht die Berichte an Tablets zu versenden und dort inaktiv zu verwenden.
7. Kosteneinsparung durch Verringerung der IDV und damit des administrativen Aufwands.
8. Mit wenigen Klicks Überblick über alle wesentlichen Steuerungsinformationen und Drill-Down Funktionalitäten.

prozess zur erreichung des gewünschten zielbilds

Der Prozess der Umsetzung besteht aus drei wesentlichen Schritten: Zielbild-Formulierung, Erstellung einer prototypischen Version des Reports, agile Implementierung im iterativen Verfahren.

Erster Schritt: Der Risikobericht sollte sich insbesondere nach den Bedürfnissen der Berichtsempfänger richten und daher über eine klare und stringente Benutzerführung verfügen, sodass alle relevanten Informationen von den Empfängern schnell und zielgerichtet erfasst werden können.

Dafür sollte im ersten Schritt mit allen Beteiligten des Erstellungsprozesses und den Berichtsempfängern ein Zielbild formuliert und konkretisiert werden. Hierbei sollten u.a. die Ist-Prozesse für die Datenbewirtschaftung aufgedeckt werden und die Gaps zum Zielbild ermittelt werden, um dann im nächsten Schritt die gewünschten Funktionalitäten abzustimmen.

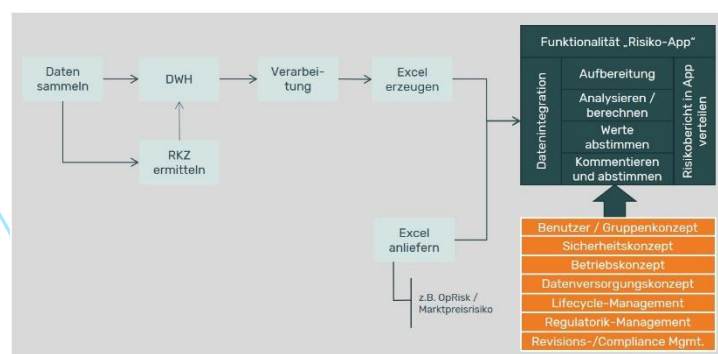


Abbildung 2: Ist-Prozess der Datenbewirtschaftung



Zweiter Schritt: Um die Beteiligten für den neuen Bericht zu sensibilisieren und sicherzustellen, dass alle dieselbe Vorstellung haben, sollte nach Formulierung des Zielbilds eine prototypische Version des späteren Berichts erstellt werden.

Dritter Schritt: Die Umsetzung muss nicht im Wasserfall-Modell erfolgen, sondern kann mit Hilfe der agilen Vorgehensweise iterativ erfolgen. Vorteil dabei ist, dass zielgenau die Vorstellungen sowohl inhaltlich, wie auch von der Benutzerführung, umgesetzt werden können.

Auf Basis von prototypischen Berichtsseiten wurden dabei zuerst grob die Berichtsinhalte und die grafische Darstellung relevanter Berichtsinhalte festgelegt. Das zukünftige Bewegungsmuster der Anwender in den einzelnen Masken mit Abสปरणpunkten und Menüführung wurde in diesem Zusammenhang gleich mitdefiniert und prototypisch über einen Klick-Dummy mit ausgewählten Personen angewendet.

Das Feedback ist direkt im Anschluss des Gesprächs in eine neue Prototypversion eingeflossen als Grundlage für den nächsten Entwicklungsschritt. Aus den definierten Berichtsinhalten und

Kennzahlen wurde nachfolgend der Datenbedarf mit den relevanten Quellen abgeleitet und dokumentiert. Neben der agilen Vorgehensweise wurde damit die Datenanforderung aus den Steuerungsanforderungen der Unternehmensleitung integriert. Dieses Vorgehen wurde für verschiedene Berichtskategorien wie z.B. die

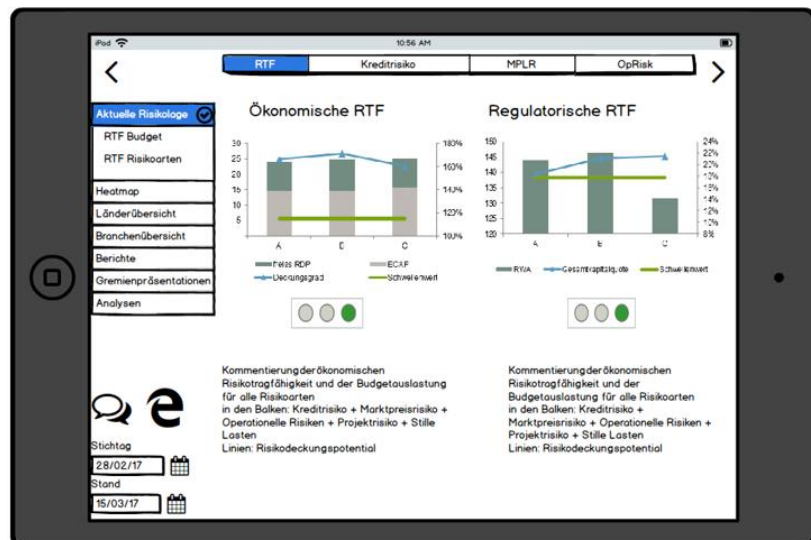


Abbildung 3: Klick-Dummy

Risikotragfähigkeitsberechnung, das Reporting der einzelnen Risikoarten bis hin zu spezifischen Managementanforderungen wie Gefährdungsanalysen umgesetzt.

fazit

Mit Einsatz von digitalen Werkzeugen wird aus dem Hochleistungsmotor Data Warehouse ein leistungsfähiges Gesamtsystem. Erst dadurch wird für die Berichtsempfänger der Aufwand der Projekte zur Risikodatenaggregation spürbar und erlebbar sowie ein greifbarer Mehrwert wird geschaffen. Der Einsatz von Digitalisierung in der Risikoberichterstattung erzeugt damit Innovation, Geschwindigkeit und Qualität.

Autoren:

Peter Nuding, Senior Manager, plenum AG

Tobias Rustler, Consultant, plenum AG