



finanzinstitute

**digitalisierung in der
riskoberichterstattung**
vom prototypen bis zum vorstandseinsatz



digitalisierung in der risikoberichterstattung vom prototypen bis zum vorstandseinsatz

Simone Dechant, Abteilungsdirektorin / Teamleitung Risikoreporting KfW / IPEX, KfW Bankengruppe
Stephan Schmid, Managing Partner, plenum AG
Peter Nuding, Senior Manager, plenum AG

I. Ausgangslage und Projektziele

Im Fokus der Aktivitäten im Risikocontrolling der KfW stand die Überlegung, zentrale Risikokennzahlen dem Top-Management unter Nutzung der neuen Technologien zur Verfügung zu stellen. Erste Überlegungen zielten darauf ab, den neu konzipierten Flash-Risikobericht (frühzeitige und kompakte Bereitstellung führender Risikokennzahlen vorab zum Risikobericht) digital zur Verfügung zu stellen.

Übergreifendes Ziel und damit strategische Grundrichtung des Projektes waren:

- Digitalisierung im Risikoreporting definieren und einführen
- Digitale nutzbare Zusatzservices schaffen
- Positives Benutzererlebnis durch einfachste Nutzung und verbesserte Informationen.

Um dies herauszustreichen und mit konkreten Maßnahmen und Inhalten zu unterlegen wurde ein Projekt zur Innovation und damit Digitalisierung der Risikoberichterstattung gestartet.

II. Projektinitialisierung

Um die strategischen Ziele zu erreichen, wurde das Projekt in 2 Phasen eingeteilt. In der ersten Phase wurde ein Proof of Concept (PoC) durchgeführt mit dem Ziel, die generelle Machbarkeit anhand eines Prototypen zu beweisen. Die zweite Phase hatte die produktive Einführung der **Risiko-App** zum Ziel.

Das nachfolgendes Vorgehensmodell (vgl. Abbildung 1) umfasst beide Projektphasen:

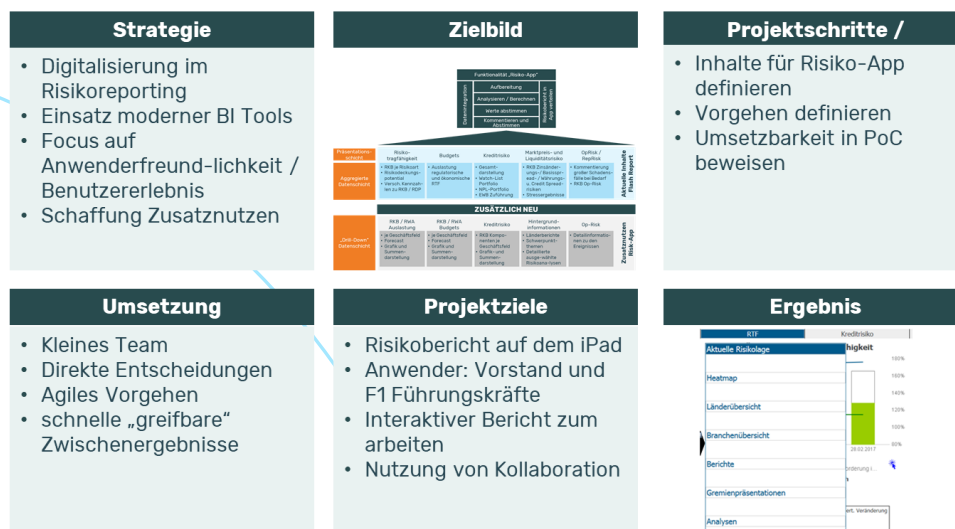


Abbildung 1: Vorgehensmodell



Die Strategie und die Projektziele dienen dabei als Leitplanken des Projektes. Das Zielbild wurde in einem kleinen, **agilen Umsetzungsteam** in iterativen Schritten umgesetzt und mehrfach auf Basis der erstellten Zwischenergebnisse nachgeschärft und erweitert. Über die Umsetzung und die Definition der Inhalte und des Zusatznutzes ergaben sich dynamische Erweiterungen im Zielbild. Hierbei wurde wie in einem reverse engineering vorgegangen: zuerst wurde das gewünschte Ergebnis definiert, d.h. über ein Tool die einzelnen Seiten der Risikoinformations-App entworfen, abgestimmt und anschließend in der Umsetzung beschrieben. Die Basisentscheidungen zur Innovation wurden bei der Definition des Ergebnisses berücksichtigt. Aus diesem iterativen oder agilen Vorgehen ist im Detail das nachfolgende Zielbild (vgl. Abbildung 2) entstanden:

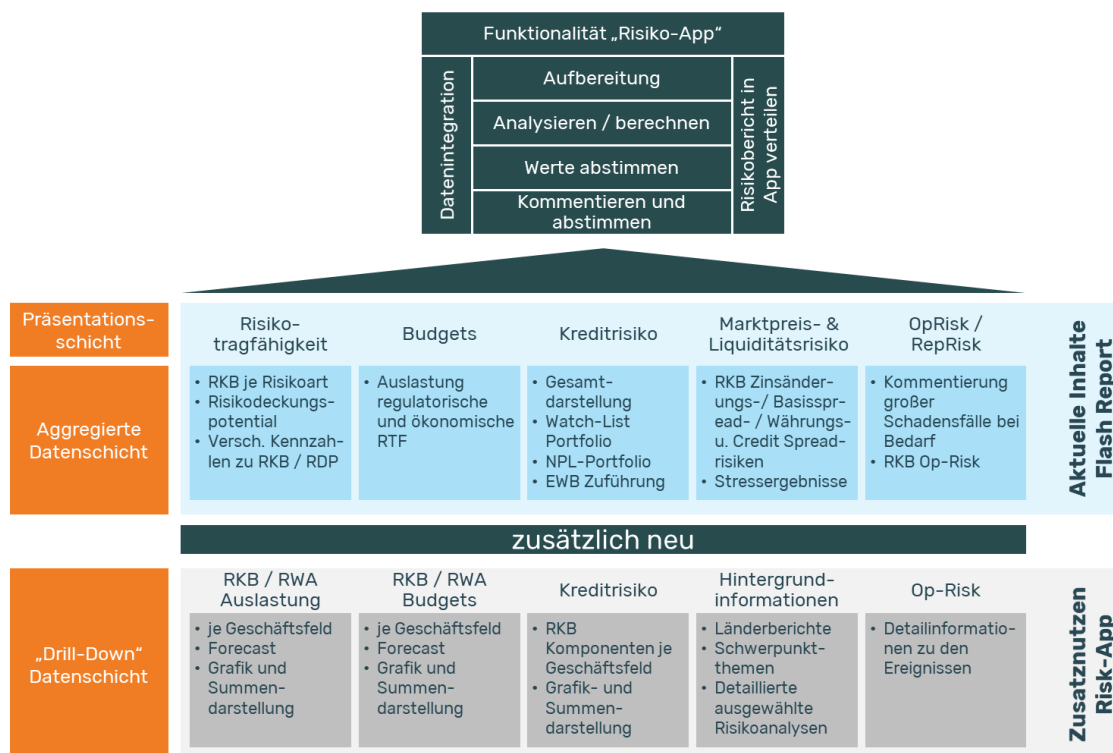


Abbildung 2: Zielbild Risiko-App¹

Im Zielbild sind sowohl Funktionalitäten wie auch die inhaltlichen Anforderungen an die Darstellungen im Risikobericht grob aufgeführt.

Im PoC wurden die folgenden Aufgabenpakete umgesetzt:

- Fachliche Definition
- Bau eines Prototyps

Für den Produktiveinsatz wurde die App funktional und inhaltlich vollumfänglich umgesetzt und in Produktion genommen.

¹ RKB: Risikokapitalbedarf; RWA: Risikogewichtete Aktiva; EWB: Einzelwertberichtigung; NPL: Non-Performing Loans; RTF: Risikotragfähigkeit



III. Umsetzung der Projektziele

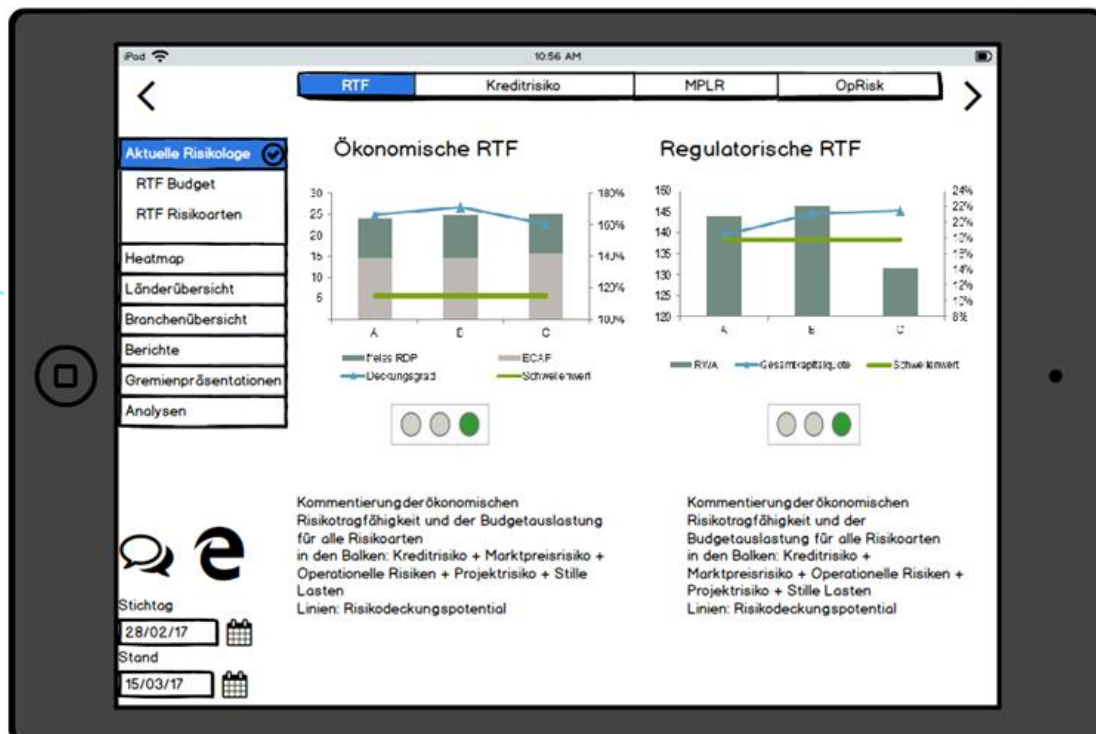
Phase 1: Durchführung des PoC

a) Fachliche Definition

Für die Umsetzung der Projektziele und den Anforderungen wurde ein **bimodales Vorgehen** gewählt. Dies bedeutet, dass überwiegend agil gearbeitet wurde, jedoch einzelne eher klassische „Wasserfall“ Techniken parallel zum Einsatz kamen bzw. die Übergänge fließend waren.

Zu Beginn wurde klassisch ein Fachkonzept erstellt, die Ausgangslage dokumentiert sowie der Rahmen für die künftige Umsetzung skizziert.

Auf Basis des entwickelten Zielbildes und des bestehenden Risikoberichts wurde agil über eine „skizzierte“ grafische Gestaltung der Risikoinformations-App („**Mock-up Client**“) das Layout und das Bewegungsmuster innerhalb der App (vgl. Abbildung 3) definiert. Daraus wurden die Inhalte sowie Daten abgeleitet und im Fachkonzept dokumentiert. Der erstellte Mock-up Client enthielt bereits mit PoC Abschluß den gesamten Leistungsumfang der Risikoinformations-App. Grundlage für die Umsetzung waren die bestehenden Inhalte des Flash-Risikoberichts, die mit den erweiterten digitalen Möglichkeiten dargestellt und ergänzt wurden. Neben der Darstellung der steuerungsrelevanten Gesamtkennzahlen, können Detailsichten bspw. auf Länder- und Branchenebene aufgerufen werden, für die darüber hinaus weitergehende Dokumente hinterlegt werden können. Die Risikoinformations-App stellt damit den zentralen Zugriffspunkt auf die wesentlichen Risikoreportingkennzahlen und Dokumente dar.





Auf Basis der definierten Inhalte bzw. App-Menüpunkte wurde in kurzen Iterationen der gesamte benötigte Datenhaushalt mit der jeweiligen Datenherkunft definiert. Um eine schnelle Umsetzbarkeit zu ermöglichen, erfolgt die Datenbewirtschaftung durch den Fachbereich unter Nutzung der bestehenden Reportingprozesse. Die Anbindung an das Data Warehouse wird perspektivisch – nach Abschluss der parallel stattfindenden Projekte zur Weiterentwicklung der Risikoarchitektur – ermöglicht.

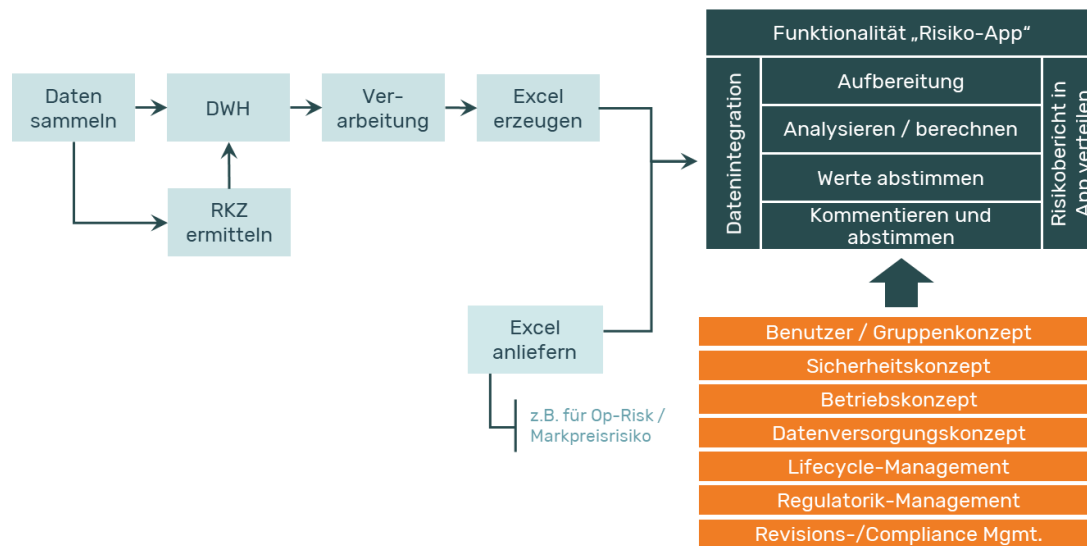


Abbildung 4: Integration der Risiko-App in den Erstellungsprozess Risikobericht und funktionale Sicht auf Risiko-App
Die Gesamtdokumentation ist in einem klassischen Fachkonzept erfolgt. Dieses enthält neben allen definierten Eingangsdaten, Maskenbeschreibungen auch Funktions- und Prozessbeschreibungen.

b) Bau eines Prototyps

Im Rahmen einer Prototyperstellung empfiehlt es sich, zuerst einen ersten Basisfunktionsumfang für die Umsetzung zu definieren. Dies bedeutet, dass es für einen PoC vollständig ausreichend ist, wenn einzelne Funktionen oder Diagramme einmalig umgesetzt werden. Um eine aufsichtsrechtliche und IT-konforme Transformation der prototypischen Umsetzung in die Produktion sicherzustellen, sollten die weiteren notwendigen Produktanforderungen klar definiert werden (farblich in orange abgesetzt dargestellt, vgl. Abbildung 4), damit der vollständige Funktionsumfang für Planung und Umsetzung berücksichtigt werden kann. Dies ermöglicht ein schnelles Vorgehen, um den Erfolg vor allem durch die Integration in den Betrieb und die Zukunftsfähigkeit der Risikoinformations-App zu gewährleisten.

Für die Umsetzung des Prototyps waren folgende Unterlagen erforderlich:

Skizzierte Oberflächen

- Daten, Beschreibung der Daten
- Use Cases zur Umsetzung.

Diese Vorgehensweise trug wesentlich zum schnellen Vorgehen des Projektes bei. Innerhalb von 2 Tagen wurde der Prototyp mit den wesentlichen Funktionalitäten erstellt und konnte präsentiert werden. Die Machbarkeit wurde eindrucksvoll unter Beweis gestellt und präsentiert.



Phase 2: Produktiveinsatz

Mit Start der Produktivphase wurde der gesamte Leistungsumfang der Risikoinformations-App zunächst in der operativen Entwicklungsumgebung umgesetzt. Dabei wurden auch alle für einen produktiven Einsatz notwendigen weiteren Services, wie ein gemeinsam mit der IT erstelltes Betriebs- und Sicherheitskonzept, umgesetzt. Nachdem auf mobilen Endgeräten sensible Risikosteuerungsdaten verfügbar sind, wurden diese Anforderungen mit besonderer Sorgfalt gelöst. Die self service BI Anwendung wurde dazu in die bereits mit hohen Sicherheitsanforderungen versehene Standardumgebung der KfW integriert. Über einen internen eigenen App-Store wird der Zugriff auf die Anwendung zusammen mit einem Berechtigungskonzept gesteuert bzw. ist der Zugriffsschutz durch Verschlüsselung und eigene Umgebungen sowie modernste Authentifizierungsverfahren abgesichert.

In einer eigenen Entwicklungsumgebung wurden auf der Web-Variante des BI-Tools alle Inhalte der Risikoinformations-App erzeugt. Dabei wurden zum einen die Daten sowie die zugehörigen Importcontainer so designed, dass künftig im Betrieb reine 1:1 Importe bzw. Datenübertragungen jederzeit möglich sind. Mit Unterstützung eines externen Dienstleisters fand das produktive Design und die initiale Umsetzung aller Reportinhalte statt. Durch diesen Knowhow-Transfer ist gewährleistet, dass im Bereich Risikocontrolling künftig ohne IT-Unterstützung sowohl Anpassungen an den App-Inhalten als auch neue Daten für die App eingespielt werden können. Die App ist bis auf Änderungen der technischen Basis (IOS-Betriebssystem, neue technische Version der Anwendung) vollständig unabhängig von IT-Releases.

Der Risikobericht in der App ist dabei auch offline verfügbar, damit wird gerade für das Top-Management eine Nutzung bzw. die Arbeit mit der Risiko-App auf Reisen im Flugzeug ermöglicht.

Praxistipps

Die intuitive Benutzerführung und Haptik, auf die bereits während der ersten Konzeptphase großer Wert gelegt wurde, war bei der Produktiveinführung bei den Vorständen der KfW der große Pluspunkt.

Das digitale Risikoreporting ist aktiv, der bisherige pdf-Versand des Flash-Risikoberichts wurde eingestellt.

Stabilität, einfachste Bedienung sowie verbesserte und vertiefte Informationen führen zu einer hohen Akzeptanz bei den Anwendern.

Wesentlicher Erfolgsfaktor waren neben einem prototypischen Vorgehen die Zusammensetzung des Teams mit internen Spezialisten, der methodischen und technologischen Unterstützung durch plenum sowie kurzen und direkten Entscheidungswegen. Trotz agilem und pragmatischem Vorgehen herrschte bei allen Beteiligten jederzeitige Transparenz sowie höchste Stringenz in der Erzielung aller vereinbarten Projektziele.

Durch die erfolgreiche Umsetzung der Risikoinformations-App konnten wir damit durchgängig Begeisterung erzeugen – und die nächsten Erweiterungen stehen bereits in den Startlöchern.