SREP als Chance

IT-Governance und Datenmanagement im Fokus. Zwei Jahre nach der Veröffentlichung des Baseler Standards BCBS 239 hat die European Banking Authority die darin enthaltenen Forderungen erneuert. Zwei Themen, die Banken auch für das eigene Geschäft nutzen können, werden dabei ausdrücklich adressiert. Viele Fach- und Führungskräfte in Banken bewerten die eigene IT dafür allerdings als nicht agil genug. Außerdem verorten sie das Thema Datenqualität immer noch mehrheitlich in der IT.

Autor:
Markus Nicklas ,
ist Partner, Business Consulting, Business Analyse & Prozessmanagement bei msgGillardon

Der Ruf nach einer IT-Governance ist nicht neu. Bereits 2013 forderte der Baseler Ausschuss im Standard BCBS 239, dass Banken ihre IT-Strategie auf die Fähigkeit der Organisationseinheiten zur übergreifenden Risikodatenaggregation ausrichten sollen. Diese Forderungen hat die European Banking Authority (EBA) nun in ihren SREP-Leitlinien bekräftigt. Es gibt die klare Erwartung, den IT-Einsatz in Geschäftsprozessen zu überprüfen. Demnach müssen Banken in der Lage sein, ihre Risiken in drei Bereichen zu messen: auf Ebene der Kreditnehmer, der Transaktionen sowie des Portfolios. Konzentrationsrisiken müssen sie auf Personenebene, für Branchen und geografische Gebiete ermitteln können. Darüber hinaus nennt die Aufsicht sechs risikorelevante Inhalte, die Bankhäuser im IT-System berücksichtigen müssen:

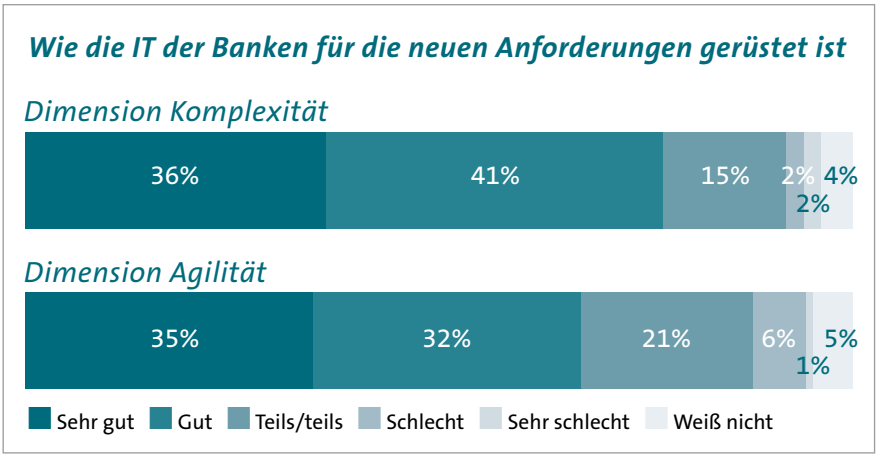
- Kreditnehmerrisiken
- Credit Exposures
- Sicherheiten/Deckungsbeiträge
- Durchgängige Einhaltung der Vertragsbedingungen und -vereinbarungen
- Unberechtigte Kontoüberziehungen und Reklassifizierungen von Kreditverbindlichkeiten
- Relevante Quellen für Kreditrisikokonzentrationen

Mit SREP adressiert die EBA darüber hinaus weitere, über das Risikomanagement hinausgehende, Bereiche. Die Geschäftsmodelle werden hinterfragt und die Ertrags-, Kosten- sowie Liquiditätssituation in verschiedenen Geschäftsfeldern werden unter die Lupe genommen. Die Geldhäuser müssen sich dadurch mit vielen Fragestellungen beschäftigen, beispielsweise:

- Wie beantwortet ein Institut Fragen zur Ertragsliquiditätslage oder Kostensituation, die eine Geschäftseinheit oder eine von dem Regulator definierte Gruppe von Geschäftseinheiten betreffen?
- Wie werden Limitverbräuche in Bezug auf die Risikostrategie eines Geschäftsfeldes ad hoc ermittelt?
- Wie lassen sich Planabweichungen zeitnah verfolgen?
- Wie ermittelt man den Verzehr an regulatorischem Eigenkapital je Einzelgeschäft?

IT-Governance rückt in Fokus der Bankenaufsicht

An den Erwartungen der EBA wird deutlich: Die Institute können den Aufbau eines qualitätsgesicherten, konsistenten Datenbestandes nicht länger aufschieben. Entwicklung, Pflege und Verwendung eines solchen Datenhaushalts müssen gesteuert und überwacht werden. Und hierfür ist es unerlässlich, organisatorische Verantwortung und Regeln in Form einer Governance zu etablieren. Standards wie COBIT und ITIL sind zwar keine Pflicht, werden allerdings von der Bankenaufsicht empfohlen. Entscheidend ist, dass eine IT-Governance praxistauglich ist und nicht



So bewerten Führungskräfte der Banken ihre IT-Architektur hinsichtlich Komplexität und der Fähigkeit neue Anforderungen zeitnah umzusetzen (Agilität)

Bildquelle: msgGillardon

zum Papiertiger verkommt. Das Regelwerk sollte Fachbereiche und IT nicht zu sehr einengen. Wenige, sinnvolle Leitplanken sind besser als zu viele. Es ist zum Beispiel nicht sinnvoll, sich durch eine IT-Policy an bestimmte Softwarehersteller zu binden. Das fördert eine Schatten-IT in den Fachbereichen.

Ganz wichtig ist zudem, dass die Fachseite in eine Data Governance als Teil der IT-Governance mit einbezogen wird. Noch sieht rund jede dritte Bankführungskraft die IT-Abteilung in der Verantwortung für die Datenqualität. Das zeigt die Studie „banking insight – Was der neue SREP für die Banken bedeutet“ von msgGillardon. Dieses alte Rollenverständnis „Fachseite fordert an, IT setzt um“ sollte endgültig aufgebrochen werden: Die Fachseite muss sich bewusst werden, dass das Bankgeschäft heute und in Zukunft durch Daten repräsentiert wird. Daten als etwas „rein Technisches“ zu verstehen, wofür sich außer der IT niemand interessieren muss, passt nicht mehr in dieses Verständnis. Umgekehrt muss die IT-Seite verstehen, dass in der Umsetzung der fachlichen Anforderungen keine Freiheit besteht. Das Motto „Hauptsache es funktioniert“ ist ebenfalls nicht mehr praktikabel. Die Regulatorik macht es mit den Vorschriften BCBS 239 und SREP vor: Die Anforderungen sind interdisziplinär formuliert.

Flexibilität der Daten

Beim Thema Datenmanagement ist die Marschroute klar: Statt der Aufsicht aggregierte Daten zu liefern, geht der Trend zu Einzeldaten. Die SREP-Anforderungen machen es unverzichtbar, Daten auf granularer Ebene zu speichern. Datenverknüpfungen müssen sich auftrennen und nach Bedarf wieder zusammensetzen lassen. Das funktioniert bei den Banken an bestimmten Stellen noch nicht, beispielsweise weil Daten nicht in einem zentralen Datenhaushalt vorliegen. In jeder vierten Bank ist es nötig, Daten über Sicherheiten von Kreditnehmern und unberechtigte Überziehungen manuell zuzuliefern, so die Studie. Bei 29 Prozent der Institute liegen Informationen zu Kreditrisikokonzentrationen nur implizit vor – das bedeutet, Kennzahlen werden bei Bedarf hergeleitet. Ratingdaten, Schufa-Auskünfte, teilweise aber auch ganze Geschäfte, beispielsweise Alt- oder Neuprodukte lassen sich ebenfalls nicht automatisiert verarbeiten.

Vielfach hapert es an der Agilität der IT-Systeme. 28 Prozent der befragten Führungskräfte halten ihre IT-Architektur für ungeeignet, um agile Vorgehensweisen zu ermöglichen. Folgender Fehler tritt dabei in komplexen Organisationen immer wieder auf: Für neue regulatorische Anforderungen werden eigene Lösungen gebaut. Damit entstehen weitere Insellösungen, die bei der nächsten neuen Anforderung nicht immer hilfreich sind. Eine zentrale Erkenntnis der Banken sollte sein, dass es langfristig nicht mehr funktionieren wird, für neue Anforderungen jeweils einzelne, „schlanke“ Speziallösungen aufzubauen – egal ob die Anforderungen regulatorischer oder betriebswirtschaftlich-operativer Art sind.

Vor allem KSA-Banken sind hier im Rückstand. Sie besitzen in der Regel die intransparenteren IT-Architekturen und Datenhaushalte und kein aufgeräumtes Data Warehouse (DWH). Nur 15 Prozent der Institute im KSA bewerten die Transparenz innerhalb der eigenen Datenverarbeitung als sehr gut. Bei Instituten, die sich im fortgeschrittenen IRB-Ansatz befinden, sind es hingegen schon 54 Prozent. Sie haben den Vorteil, dass sie bereits für die Zertifizierung als IRB-Bank Prüfer im Haus hatten, die die Datenqualität anmahnten. Sie mussten Investitionen tätigen, um die IT-Systeme agiler zu machen. Durch hohen Aufwand wurde eine transparente Nachdokumentation erzeugt und die Datenqualität verbessert. Zudem haben IRB-Banken eine fünf- bis siebenjährige Historie in den Datenbeständen aufgebaut. In der Regel wurde hierfür eine DWH-Architektur etabliert, die ihnen nun zu Gute kommt.

Anpassungen im Datenmanagement

Der Umbau der Datenhaushalte und das Etablieren einer funktionierenden und aufsichtskonformen IT-Governance bedeuten einen Kraftakt für die Banken. Wichtig ist, soviel wie möglich selbst von den regulatorischen Anforderungen zu profitieren. 22 Prozent der befragten Führungskräfte halten die zusätzliche Arbeit im Bereich IT-Governance und Datenqualität im Wesentlichen für wertstiftend, so die Studie. Hier besteht noch Luft nach oben.

Institute sollten versuchen, weitere Abnehmer für die nun obligatorischen Verbesserungen von Data Governance, Datenqualitätsmanagement und IT-Infrastruktur zu finden. Die Investitionen lohnen sich dann, wenn es gelingt, mit den vielen kleinteiligen Daten weitere betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu beantworten und nicht nur die Melde- und Transparenzpflichten zu erfüllen. Wenn klar ist, über welche Daten die Bank eigentlich verfügt, wer für die Qualität dieser Daten einsteht (Fach- und IT-Seite – Verantwortung auf Personenebene), und wie auf diese Daten zugegriffen werden kann, dann ist dies ein unschätzbarer Wert für operative und nicht nur für regulatorische Aufgaben. Granulare Daten, zusammen mit agilen IT-Systemen und agil arbeitenden Teams, sind eine ideale Grundlage, um beispielsweise die Digitalisierung des eigenen Geschäfts voranzutreiben. Denn das von der Aufsicht geforderte Herunterbrechen auf die Einzelgeschäftsebene erleichtert die für die Masse der Digitalisierungsprojekte erforderliche Vernetzung von Daten. Das Ziel, Big Data in Smart Data zu verwandeln, rückt ein gutes Stück näher. Die Anpassungen im Datenmanagement sind im Ergebnis von erheblicher geschäftsstrategischer Bedeutung.