

## Perspektiven

### 8 Management Summary

Kein erfolgreiches Bankgeschäft ohne gute IT und perfektes Risikomanagement. Trotzdem haben Deutschlands Banken die Vorgaben rund um BCBS 239 bisher nur halbherzig umgesetzt. Die Studie zeigt, wo sie nachjustieren müssen.

### 10 Data Governance

Noch hapert es bei vielen Banken an der Grundvoraussetzung für BCBS 239: der Data Governance. Sie sorgt für eine Datenstrategie, die vom Vorstand aus alle Ebenen durchzieht. Problematisch: Der Vorstand selbst verantwortet die Steuerung der Daten in über der Hälfte der Fälle gar nicht, in über einem Viertel kennt er sie nicht im Detail.

### 12 Metadatenmanagement

Risikoberichte sind in den meisten Banken nur einen Knopfdruck entfernt. Woher die Daten des Berichts stammen, wie sie weiterverarbeitet und schließlich zusammengefasst wurden, halten sogenannte Metadaten fest. Im Fall von BCBS 239 gilt: Je vollständiger diese vorliegen, desto besser. In vielen Banken lässt das Metadatenmanagement aber noch zu wünschen übrig.

### 17 Datenqualitätsmanagement

Von einem Randthema zu hoher Relevanz: BCBS 239 geht gleich an mehreren Stellen auf Datenqualität ein – und rückt das Thema damit stärker ins Rampenlicht des Risikomanagements. So essenziell es ist, so groß sind hier auch die Defizite.

### 22 Risikoberichterstattung

Im Bankgeschäft lauern viele Wagnisse. Regelmäßige Risikoberichte sollen einen Überblick über die Lage geben. Viele Kreditinstitute kommen dabei aber den Zeitvorgaben der Aufsicht nicht hinterher und berichten unvollständig.

## Praxis

### 28 Vier Fragen an drei Experten

Wie Dirk Jäger vom Bankenverband, Ralf Goebel vom Sparkassen- und Giroverband und Andreas Leonhard von der BayernLB zu BCBS 239 stehen, wo sich die Fachleute einig sind und an welchen Stellen sich ihre Antworten unterscheiden.

Das Handelsblatt und die Unternehmensberatung msgGillardon haben 167 Fach- und Führungskräfte deutscher Kreditinstitute befragen lassen. Davon waren 56 aus den Fachbereichen Risikomanagement, Finanzen, Treasury, Unternehmenssteuerung und 111 aus der IT. Sie gaben in einer Online-Befragung im Juli 2014 Auskunft zu den Auswirkungen von BCBS 239 auf ihre Banken. Die Zahlen in den Grafiken sind gerundet.

Fotos: ©Micha Kloutwijk - Thinkstock, ©Sannal - iStock, ©Ugde - Thinkstock



**Leseprobe**  
Die komplette Studie können Sie zum Preis von 69,- EUR bestellen:  
[www.msg-gillardon.de/studie-2014](http://www.msg-gillardon.de/studie-2014)

## banking insight - unsere Studienreihe in Kooperation mit dem Handelsblatt

Alle Ausgaben finden Sie unter: [www.msg-gillardon.de/studie](http://www.msg-gillardon.de/studie)



Studie 2013:  
„Präzisionsarbeit ist gefragt: Die neuen Eigenkapitalrichtlinien zwingen Banken zum Handeln – eine Branche im Umbruch“



Studie 2012:  
„Die große Hürde überwinden – Zukünftige Geschäftsmodelle von Banken unter Einfluss des Regelwerks Basel III“



Studien 2011:  
„Druck von allen Seiten – Marktanforderungen an Kreditinstitute“  
  
„Den richtigen Kurs einschlagen – Erfolgsfaktoren von Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft“

# banking insight

## BCBS 239

Überregulierung oder Impuls für ein besseres Risikomanagement?



Standpunkt

## Fleiß wird belohnt

BCBS 239 bedeutet für Banken viel Aufwand und hohe Kosten. Bei all den Vorgaben an IT und Risikoberichterstattung sollten sie aber die Vorteile im Blick haben, rät Tobias Volk. Der Spezialist der Bundesbank für Gesamtbanksteuerung und Risikodatenaggregation betont im Interview, dass ein effizientes Risikomanagement in Krisen entscheidend ist.

**Warum braucht es mit BCBS 239 einheitliche Standards für die Datenaggregation und die Risikoberichterstattung von Banken?**

Für ein effizientes Risikomanagement müssen risikorelevante Daten schnell und gleichzeitig in hoher Qualität verfügbar sein. Dies ist der Kern von BCBS 239, den Grundsätzen für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung. Diese Grundsätze sind entstanden, weil die Finanzmarktkrise gezeigt hat, dass in den Banken erhebliche Defizite bei der Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Risikodaten bestehen.

**Bedeutet erhebliche Defizite auch erhebliche Kosten durch die Vorgaben?**

Je nachdem, wie komplex die institutsinternen Datenflüsse sind und welche Defizite sie haben, kann sich ein hoher Investitionsbedarf ergeben.

**Wie lässt sich dieser hohe Investitionsbedarf rechtfertigen?**

Beim Blick auf die Kosten dürfen die Banken nicht vergessen, dass die Investitionen zu einer deutlich verbesserten Datenbasis für das Risikomanagement führen sollen. Es geht also nicht darum, den Aufseher zufrieden zu stellen, sondern als Management in kritischen Situationen die richtige Entscheidungsgrundlage zu haben. Dass gutes Risikomanagement in hektischen Marktphasen auch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein kann, hat auch die Finanzmarktkrise sehr eindrucksvoll bewiesen.

**Auf welche Institute kommen die höchsten Kosten zu?**

Je größer und komplexer die Banken sind, desto vielschichtiger sind auch die IT-Systeme und die Datenbanken. Gerade für breit aufgestellte, international agierende Banken mit mehreren

„Die deutschen Banken haben hier die Chance, durch kluge Investitionen und eine zügige Umsetzung einen Wettbewerbsvorteil im Risikomanagement aufzubauen.“

Tochterunternehmen ist ein effizientes Datenmanagement erfahrungsgemäß eine große Herausforderung. Ebenso aufwendig ist es, das Datenmanagement bei sich verändernden Rahmenbedingungen auf einem qualitativ hohen Niveau zu halten. Nicht kompatible Insellösungen für einzelne Segmente der Bank können hier nicht überzeugen, auch wenn sie für sich genommen auch noch so effizient sein mögen. Schließlich benötigen die Entscheidungsträger immer einen umfassenden Blick auf die Gesamtrisikosituation.

**Wenn die Vorteile von BCBS 239 auf der Hand liegen, warum brauchte es dann erst das Basel Committee on Banking Supervision, um die Banken in Bewegung zu setzen?**

Das ist eine Frage, die von den Verantwortlichen in den Banken besser beantwortet werden kann.

**Mit welchen Hürden haben diese Verantwortlichen denn am meisten zu kämpfen?**

Die größte Hürde ist sicherlich die Komplexität des Projekts. Wenn die Datenqualität erhöht werden soll, muss zunächst einmal der gesamte Datenfluss überblickt werden, um Schwachstellen gezielt angehen zu können. Bereits diese elementaren Kenntnisse - wo kommen meine Daten her und wo gehen sie hin? - stellen komplexe Institute weltweit vor enorme Herausforderungen. Eine weitere Hürde ist die Definition des angestrebten Zielzustands. Nur wenn sich ein Institut darüber im Klaren ist, wie dieser aussehen soll, kann es auch einen nachprüfbaren Meilensteinplan entwickeln, um das Ziel zu erreichen.

**Welche Voraussetzungen müssen Banken schaffen, um diese Hürden zu überwinden?**

Die Schwächen in den IT-Systemen sind zu individuell, als dass es dafür eine einheitliche Empfehlung geben kann. Eine generell wichtige Voraussetzung bei derart komplexen Projekten ist, alle betroffenen Bereiche des Instituts zu integrieren. Die Verbesserung der Da-

tenqualität und des Risikoberichtswesens kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen und dieses Engagement von der Geschäftsleitung getragen wird. Aber nicht alle Bereiche ziehen den gleichen Nutzen aus solchen Konzernprojekten. Also ist es besonders wichtig, den weniger am Nutzen beteiligten Abteilungen einen Anreiz zu bieten und sie zu motivieren.

**Die Banken hatten bereits über eineinhalb Jahre Zeit, um die Veränderungen auf den Weg zu bringen. Haben sie diese Zeit gut genutzt?**

Zumindest die systemrelevanten Institute, für die die Prinzipien formuliert wurden, haben mittlerweile den Handlungsbedarf identifiziert und auch weitestgehend interne Projekte gestartet. Den jeweils angestrebten Zielzustand und die konkreten Zeitpläne wird die deutsche Aufsicht individuell mit den Instituten diskutieren. Weltweit sind wir mit den Fortschritten der global systemrelevanten Institute bislang nicht zufrieden. Ohne dem im Dezember erscheinenden Fortschrittsbericht des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht vorgreifen zu wollen, zeigt sich bereits heute, dass es auf internationaler Ebene zu wenig Fortschritt gibt. Die deutschen Banken haben hier die Chance, durch kluge Investitionen und eine zügige Umsetzung einen Wettbewerbsvorteil im Risikomanagement aufzubauen. ■

