



# IT-Governance und Datenmanagement

## Neue Herausforderungen durch SREP

von Markus Nicklas

Für Banken wird es ernst: Sie müssen sich um den Aufbau einer aufsichtskonformen IT-Governance und ein effizientes wie effektives Datenmanagement kümmern. Die European Banking Authority (EBA) drängt mit den SREP-Leitlinien (Supervisory review and evaluation) darauf, die beiden Themen zu priorisieren. Im Idealfall gehen die Institute über das geforderte Pflichtprogramm hinaus. Denn wer künftig Daten möglichst granular parat hat, wird sie einfacher verknüpfen und auch für das eigene Geschäft nutzen können.

Diese Herausforderungen warten auf die Banken durch SREP: Nach der 2013 vom Baseler Ausschuss geforderten übergreifenden Risikodatenaggregation legt die EBA nun nach. In ihren SREP-Leitlinien äußert sie Forderungen für das Risikomanagement, die sich signifikant auf den IT-Einsatz in Banken auswirken. Große

Auswirkungen hat die geforderte Kleinteiligkeit der Informationen. Die Institute müssen künftig Risiken auf die folgenden drei Bereiche herunterbrechen können:

- > auf Ebene der Kreditnehmer,
- > der Transaktionen,
- > des Portfolios.

Für Konzentrationsrisiken wünscht sich die Bankenaufsicht eine Aufschlüsselung auf:

- > Personenebene,
- > für Branchen,
- > geografische Gebiete.

Zudem müssen die Bankhäuser künftig sechs risikorelevante Inhalte in ihren IT-Systemen berücksichtigen:

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

Darüber hinaus können sich Banken darauf einstellen, dass ihre Geschäftsmodelle hinterfragt und die Ertrags-, Kosten- sowie Liquiditätssituation in verschiedenen Geschäftsfeldern unter die Lupe genommen werden.

Die neuen Anforderungen werfen in den Fachbereichen und IT-Abteilungen viele Probleme auf. Hauptschwierigkeit ist, dass sich die Zusammensetzung der von der Aufsicht geforderten Informationen laufend ändern kann. Daten zur Ertragsliquiditätslage oder Kostensituation müssen heute für eine Geschäftseinheit vorliegen, in einem anderen Fall fordert der Regulator

eine definierte Gruppe von Geschäftseinheiten. Dazu kommen Fragen, wie Banken Planabweichungen laufend monitoren, Limitverbräuche in Bezug auf die Risikostrategie eines Geschäftsfeldes ad hoc ermitteln sowie wie viel regulatorisches Eigenkapital pro Einzelgeschäft verbraucht wird.

### EBA-Anforderungen nur mit Ordnungsrahmen zu erfüllen

Zur Bewältigung der gestellten Aufgaben führt der Weg an einem gesteuerten Vorgehen nicht mehr vorbei. Die Datenbestände gehören in ein Grundgerüst, in dem sie konsistent erfasst, gesteuert und überwacht werden können. Dafür braucht es organisatorische Verantwortung und Regeln in Form einer Governance. Die Banken sind zwar nach SREP nicht verpflichtet, COBIT und ITIL zu etablieren. Allerdings werden derartige Standards von der Bankenaufsicht empfohlen.

Die IT-Governance muss vor allem im Tagesgeschäft funktionieren und nicht nach einmaligem Lesen in den Schubladen verschwinden. Wichtig dafür ist, dass IT und Fachbereich genügend Freiheiten beim Bereitstellen der Daten und Reports behalten. Institute, die sich zum Beispiel durch eine IT-Policy an bestimmte Softwarehersteller binden, fördern eine Schatten-IT in den Fachbereichen.

Ein Schlüssel zur erfolgreichen Einführung einer Data Governance wird sein, dass Fach- und IT-Seite in das Thema gleichermaßen einbezogen sind. Die Regulatorik macht es mit den Vorschriften BCBS 239 und SREP vor: Die Anforderungen sind interdisziplinär formuliert. Die Praxis sieht noch anders aus. Rund jede dritte Bankführungskraft sieht 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. Die Fachbereiche sind also hier gefordert und müssen ein Verständnis entwickeln, dass das Bankgeschäft heute und in Zukunft durch Daten repräsentiert wird. Daten sind nicht etwas „rein Technisches“, was man den IT-Kollegen

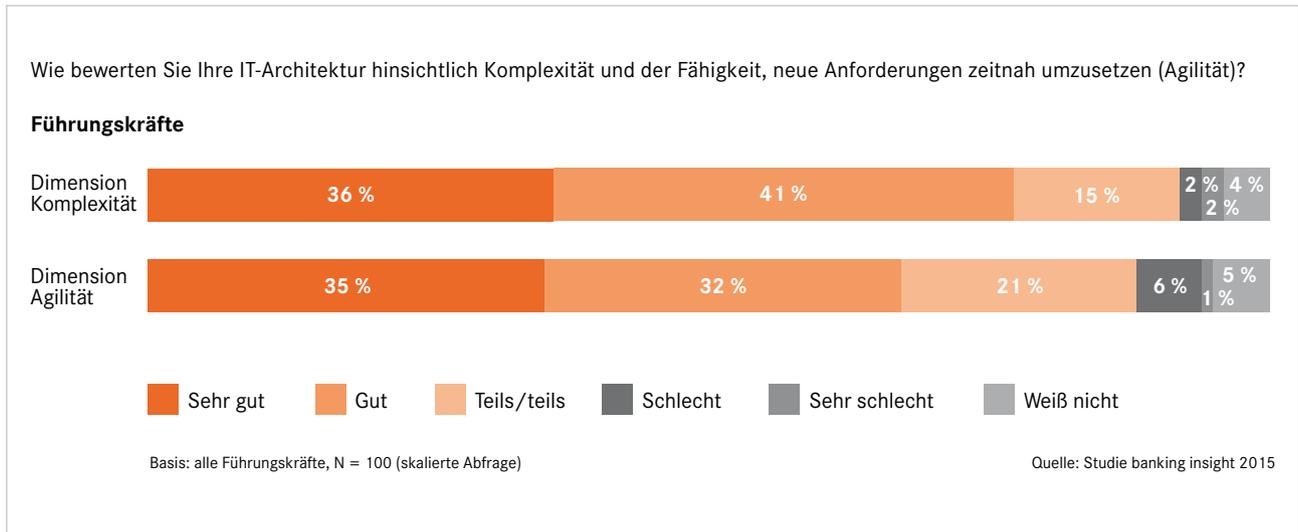


Abbildung 1: Wie die IT der Banken für die neuen Anforderungen gerüstet ist

überlässt. Die IT-Seite muss demgegenüber lernen, dass ein „Hauptsache, es funktioniert“ ebenfalls nicht mehr praktikabel ist.

### Trend geht zum Einzeldatenmanagement

Die zentrale Aufgabe im Datenmanagement ist, dass Banken ihre Daten deutlich granularer bereithalten als heute. Nur so wird es gelingen, effizient Datenpakete zu schnüren, wieder aufzutrennen und in anderer Konstellation erneut zu verknüpfen – je nachdem, wie es die EBA-Prüfer im Einzelfall verlangen.

Nicht alle Institute sind technisch und organisatorisch schon so weit. Es hapert meist daran, dass die Daten nicht in einem zentralen Datenhaushalt vorliegen. In jeder vierten Bank – das zeigen die Studienergebnisse – ist es nötig, Daten über Sicherheiten von Kreditnehmern und unberechtigte Überziehungen manuell zuzuliefern. Bei 29 Prozent der Institute werden Kennzahlen bei Bedarf hergeleitet. Eine Automatisierung im Datenmanagement fehlt zudem häufig bei Ratingdaten und Schufa-Auskünften.

Ein weiterer wichtiger Entwicklungsschritt ist, die IT-Systeme und die Abläufe agiler zu gestalten. 28 Prozent der befragten Führungskräfte sehen hier bei der IT-Architektur in ihrem Haus Nachholbedarf. Eine zentrale Erkenntnis der Banken sollte sein, dass es langfristig nicht mehr funktionieren wird, für neue Anforderungen jeweils einzelne Silolösungen aufzubauen – egal, ob die Anforderungen regulatorischer oder betriebswirtschaftlich-operativer Art sind.

KSA-Banken sind bei diesem Thema besonders gefordert. Nur 15 Prozent der Institute bewerten die Transparenz innerhalb der eigenen Datenverarbeitung als sehr gut. IRB-Banken haben es meist besser. Sie hatten bereits für die Zertifizierung als IRB-Bank Prüfer im Haus, die die Datenqualität anmahnten. Sie mussten investieren, um die IT-Systeme agiler zu machen. Durch hohen Aufwand wurde eine transparente Nachdokumentation erzeugt und die Datenqualität vorangebracht. Die meisten IRB-Institute besitzen heute DWH-Architektur. Davon profitieren sie nun.

## Anpassungen im Datenmanagement breit nutzen

IT-Governance und Datenmanagement SREP-konform aufzubauen, wird für viele Banken eine Herkules-Aufgabe. Die Devise sollte lauten, bei den Umbaumaßnahmen nicht nur darauf zu schauen, was die Bankenaufsicht verlangt. Der Blick sollte weit darüber hinausgehen. Aus den Spielräumen bei der Umsetzung der Pflichten können Banken viele Mehrwerte für das eigene Geschäft erzielen.

Banken sollten sich deshalb überlegen, wer im Haus die künftigen Datenbestände und Analysesysteme ebenfalls nutzen kann. Konkrete Mehrwerte entstehen zum Beispiel, wenn es gelingt, mit den vielen kleinteiligen Daten geschäftsstrategische Fragestellungen zu beantworten und nicht nur die Melde- und Transparenzpflichten zu erfüllen. Granulare Daten, zusammen mit agilen IT-Systemen und agil arbeitenden Teams, sind eine ideale Grundlage, um beispielsweise die Digitalisierung des eigenen Geschäfts voranzutreiben. Die dafür erforderliche Vernetzung wird deutlich einfacher, wenn man auf Einzelgeschäftsdaten zurückgreift.

In den Pflichten in der SREP-Leitlinien steckt damit reichlich Potenzial für die Banken: 22 Prozent der für unsere Studie befragten

Führungskräfte sehen das auch. Sie halten die zusätzliche Arbeit im Bereich IT-Governance und Datenqualität im Wesentlichen für wertstiftend. Sie haben erkannt: Wenn klar ist, über welche Daten man 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 unschätzbare Wert für operative und nicht nur für regulatorische Aufgaben.

### Autor



#### Markus Nicklas

Partner, Business Consulting

Business Analyse & Prozessmanagement

> +49 (0) 160 / 9060 1320

> markus.nicklas@msg-gillardon.de