



## **BCBS #239-konforme Prozessdokumentation**

Modularer Ansatz zur Prozess- und Datenflussdokumentation im Einklang mit den Erwartungen der Bankenaufsicht



## Where is the knowledge we have lost in the information?

**T.S. Eliot – The Rock (1934)**

Wie stark die Aussage von T.S. Eliot auf die deutschen Banken zutrifft, mussten diese im Rahmen des „2nd Thematic Review of BCBS 239 principles“ im Herbst 2016 erfahren. Im sogenannten „Drill-down“ der EZB mussten innerhalb sehr kurzer Zeit ausführliche Informationen und Dokumentationen zu den Verarbeitungstrecken ausgewählter Risikokennzahlen bereitgestellt werden. Zu den geforderten Informationen zählten zum Beispiel Front-to-End-Ablaufdiagramme, einschließlich Kenntlichmachung der verwendeten IT-Systeme und Datenquellen, sowie Dokumentationen zu manuellen und automatisierten Prozessen und Kontrollen bzw. Datenqualitätsprüfungen.

### **Neue Herausforderungen in der Prozessdokumentation durch Anforderungen der Aufsicht**

Die Banken mussten die relevanten Informationen aus der meist nicht durchgängig strukturierten Dokumentationsablage „zusammensuchen“, den Front-to-End-Zusammenhang aufzeigen, ggf. neue Front-to-End-Dokumentationen anfertigen und der Aufsicht zur Verfügung stellen. In der EZB-Sonderanfrage wurde daher sehr schnell deutlich, dass eine gesamthafte Darstellung der Risikodatenverarbeitung für viele Banken eine große Herausforderung ist – verbunden mit hohem Zeitaufwand.

### **Mit modularem Dokumentationsansatz gerüstet für die neuen aufsichtsrechtlichen Herausforderungen**

Um zukünftigen Anfragen der Aufsicht besser gewachsen zu sein und gleichzeitig die BCBS #239-Anforderungen an die Prozessdokumentation zu erfüllen, sind der Aufbau einer Front-to-End-Prozessdokumentation sowie eine prozessbasierte Strukturierung und Verknüpfung der Dokumentationen sinnvoll.

Statt eine neue aufzusetzen, können mithilfe des im Folgenden dargestellten modularen Ansatzes die bestehende Prozessdokumentation bedarfsgerecht um einzelne BCBS #239-Elemente ergänzt und eine Front-to-End-Dokumentation realisiert werden.

Darüber hinaus können weitere relevante Dokumentationen mit der Prozessdokumentation verknüpft werden, sodass eine logische Ablagestruktur entsteht und die Prozessdokumentation als Navigationsplattform für alle relevanten Dokumentationen genutzt werden kann.

Um den Gesamtzusammenhang zwischen den verschiedenen Prozessen der Risikodatenaggregation abzubilden, werden im modularen Ansatz die Prozesse in verschiedenen Granularitätsstufen dokumentiert. Damit die Prozesse nicht losgelöst nebeneinander stehen und die Zusammenhänge zwischen den Prozessen deutlich werden, erfolgt die Prozessdokumentation über mehrere Ebenen. Die einzelnen Ebenen sind miteinander verknüpft, sodass ein Drill-down von einer niedrigen in eine hohe Granularitätsstufe bzw. auch umgekehrt möglich wird (s. Abb. 1). Zusätzlich können auf jeder Ebene die zugehörigen Dokumentationen mit den dargestellten Prozessen verknüpft werden, wodurch ein intuitiver und schneller Zugriff auf alle relevanten Informationen entlang der Front-to-End-Prozesse ermöglicht wird und Compliance-Lücken aufgrund fehlender oder unvollständiger Dokumentationen leicht erkannt und behoben werden können.

Der Ansatz sieht vor, dass der Detailgrad der Prozessdokumentation mit jeder Ebene zunimmt. Die Anzahl der benötigten Ebenen ist dabei von der vorhandenen Bestandsdokumentation abhängig. Abbildung 1 illustriert somit ein mögliches Anwendungsbeispiel, das an die individuellen Bedürfnisse der Bank angepasst werden kann.



### Analyse der benötigten Komponenten für die vollumfängliche Prozessdokumentation

Um sicherzugehen, dass im modularen Ansatz alle BCBS #239-Anforderungen an die Prozessdokumentation abgebildet werden, hat Deloitte fünf BCBS #239-Themen identifiziert, die die direkten Anforderungen an die Prozesse zur Risikodatenaggregation abbilden. Hierunter fallen zum Beispiel die Ansprüche an die Front-to-End-Dokumentation der Prozesse und an die vollumfängliche schriftliche Niederlegung der Prozesse (s. Abb. 2).

Darüber hinaus wurden sechs weitere BCBS #239-Anforderungen identifiziert (s. Abb. 3), für die sich positive Effekte aus einer guten Prozessdokumentation ergeben. Beispielsweise ersetzt die Prozessdokumentation nicht den Abschluss von Liefervereinbarungen. Eine Visualisierung derselben im Front-to-End-Prozess hilft aber, potenzielle Lücken im Gesamtprozess zu identifizieren. Somit werden zusätzliche Transparenz geschaffen und die Grundlage zur weiteren Überprüfung dieser sechs BCBS #239-Anforderungen gelegt.

### Der modulare Dokumentationsansatz im Überblick – Verortung der BCBS #239-Komponenten auf mehreren Ebenen

#### Strukturierungshilfe und Navigationsplattform

Der Einstieg in die Dokumentation erfolgt über die Ebene mit der niedrigsten Granularität (s. Abb. 1: Ebene 0). Diese gruppiert alle Prozesse in einer groben und durchgängigen Landkarte und dient als Navigationsplattform. Diese Übersicht selbst enthält keine Prozesse, sondern vielmehr einen Überblick über alle relevanten Themen der Bank, zu denen Prozesse und/oder Dokumente vorhanden sind. Dabei beschränkt sich die Landkarte nicht nur auf Themen mit BCBS #239-Relevanz. Sie kann für alle Prozesse einer Bank genutzt werden.

Abb. 2 – BCBS 239-Anforderungen an die Dokumentation der Prozesse

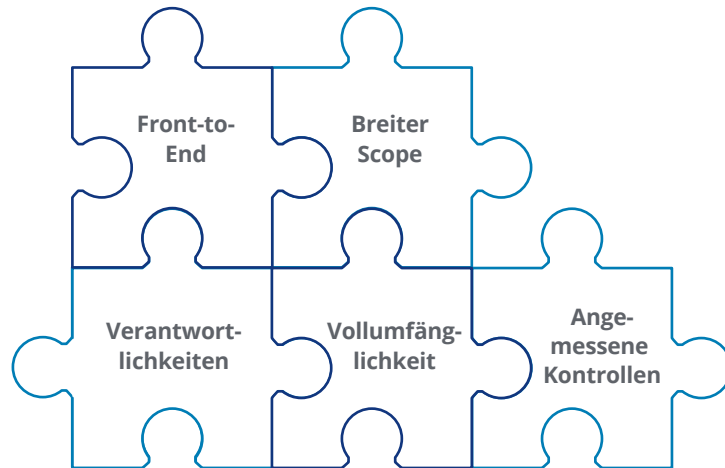
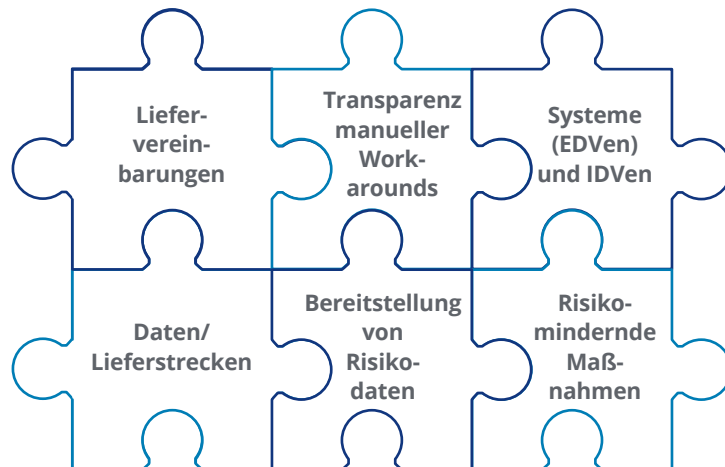


Abb. 3 – Weitere BCBS 239-Anforderungen an die Risikodatenaggregation



Durch die Themenauswahl in der obersten Ebene gelangt man auf die nächste. Diese untergliedert die Themen weiter. Zum Beispiel werden alle Prozesse des Risikomanagements von der Risikoinventur über die -quantifizierung bis hin zum -reporting dargestellt. Auch die einzelnen Subprozesse der Risikoinventur oder des -reportings werden hier sichtbar. Dadurch werden ein Überblick über alle relevanten Risikodatenaggregations- und Reportingprozesse geschaffen und somit der Anspruch an eine umfassende Front-to-End-Dokumentation erfüllt.

### **Abbilden der Risikodatenverarbeitungsprozesse**

Auf den folgenden Ebenen werden detailliertere Informationen zu den einzelnen Subprozessen dokumentiert. Auf diese Informationen kann strukturiert und gezielt zugegriffen werden, da aus den oberen Ebenen ein Drill-down möglich ist.

So gelangt man z.B. auf die Ebene, auf der für jede Risikoart Front-to-End die Verarbeitungsprozesse abgebildet werden (s. Abb. 1: Ebene 3), und zwar von der Datenbereitstellung bis zur Berichtserstellung. Darüber hinaus wird die Prozessdarstellung mit verschiedenen Informationen angereichert, die explizit durch BCBS #239 gefordert werden.

Hierzu zählen die High-Level-Darstellung der Datenlieferstrecke einschließlich der relevanten EDV- und IDV-Systeme, die Verortung der Schnittstellenkontrollen sowie die Durchlaufzeiten. Zusätzlich können die zwischen den Systemen ausgetauschten Daten auf aggregierter Ebene in der High-Level-Datenlieferstrecke abgebildet werden. Durch die Verknüpfung der Datenlieferstrecken mit der Prozesssicht wird eine Transparenz über das Zusammenspiel der EDV-/IDV-Systeme geschaffen, die in den Instituten bisher oft noch nicht vorhanden ist. Dadurch entstehen Ansatzpunkte für die Analyse der granularen Datenflussdokumentation sowie für Prozessanalyse und -optimierungen im Hinblick auf Automatisierungsbedarf,

Verkürzung der Durchlaufzeiten, kritische Pfade und implementierte Schnittstellenkontrollen.

Für die Umsetzung einer vollständigen Front-to-End-Prozess- und Kontrolldokumentation können die in den EDV-/IDV-Systemen ablaufenden Prozesse weiter detailliert werden. Dieser Vorgang beinhaltet das Herunterbrechen der Prozesse in einzelne nacheinander ablaufende manuelle und automatisierte Aktivitäten, z.B. zur Kalkulation von Kennzahlen. Zusätzlich werden den einzelnen Aktivitäten Verantwortlichkeiten auf Abteilungs- oder Bereichsebene zugeordnet. Auch im Prozess verankerte Kontrollen, abgeschlossene Liefervereinbarungen sowie Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Systemen bzw. manuelle Eingriffe können auf dieser Ebene abgebildet werden.

### **Identifikation von Lücken in der schriftlich fixierten Ordnung**

Unabhängig davon, wie viele Ebenen verwendet werden, um alle BCBS #239-Anforderungen abzubilden, sollte auf der untersten Ebene die bereits etablierte schriftlich fixierte Ordnung verlinkt werden, also alle bereits vorhandenen Dokumente, Arbeitsanweisungen, Kontrollinventare etc. Hiermit werden diese Dokumente mit der Gesamtprozessstruktur verknüpft. Beispielsweise ist es nun möglich, alle relevanten Dokumente für das Liquiditätsrisikoreporting inklusive der relevanten Kontrollen auf einen Blick zu erkennen.

Außerdem wird der bestehende Umfang der (BCBS #239-relevanten) Dokumentationen je Prozess transparent. Mit wenig Aufwand wird so eine Ablagestruktur geschaffen, die eine Identifikation fehlender bzw. redundanter BCBS #239-relevanter Dokumentationen und damit von Compliance-Lücken, wie z.B. fehlende Liefervereinbarungen, ermöglicht und unterstützt.

Für die Umsetzung dieses modularen Ansatzes empfiehlt sich die Verwendung eines Prozessdokumentationstools, um alle Synergien nutzen zu können. Deloitte kann auf Wunsch einen Überblick über geeignete Lösungen zur Verfügung stellen und bei der Implementierung unterstützen.

Eine intuitive und transparente Dokumentationsplattform trägt nicht nur zur Erfüllung der BCBS #239-Anforderungen bei. Sie unterstützt auch die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit und sichert somit eine qualitativ hochwertige Datenverarbeitung und Berichterstattung der Bank. Die Reorganisation der bestehenden Bankprozessdokumentation stellt darüber hinaus auch einen guten Aufsatzzpunkt für die Einführung weiterer – oft toolgestützter – Datenmanagementlösungen dar, z.B. eines Business Dictionary oder einer automatisierten Data Lineage.

### **Fazit**

Der vorgeschlagene Ansatz setzt auf vorhandenen Dokumentationen auf und stellt Transparenz und Übersichtlichkeit durch Verknüpfungen der Informationen entlang der Verarbeitungsprozesse her. EZB-Anfragen, wie 2016 das Beispiel zu BCBS #239 zeigte, werden künftig schneller und einfacher zu beantworten sein. Wir empfehlen daher, auch Prozesse außerhalb der Risikoberichterstattung entsprechend abzubilden.

## Ihre Ansprechpartner



### **Stefanie Kampmann**

Partner | FS Financial & Risk Operations

Tel: +49 (0)69 97137 517

Mobil: +49 (0)151 5800 4943

stkampmann@deloitte.de



### **Simon Sulzbach**

Senior Manager | FS Financial & Risk Operations

Tel: +49 (0)69 97137 424

Mobil: +49 (0)151 5800 4481

ssulzbach@deloitte.de

# Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.