

Von der Taktik zur Strategie

Weg von einzelnen Compliance-Fragen und hin zum Gesamtbild.

Unter dem Druck der wirtschaftlichen Realität und Verordnungen wie Basel II und Sarbanes-Oxley beeilen sich viele Finanzinstitute, neue Risikomanagement-Systeme einzuführen. Manche Unternehmen machen sich selbst das Leben schwer, indem sie auf die neuesten Anforderungen taktisch reagieren. Dies hat zur Folge, dass in ein und demselben Unternehmen oft gleichzeitig mehrere partielle Ansätze verfolgt werden, ein entsprechendes System zu implementieren, oft sogar unter der Schirmherrschaft eines angeblich konzernweiten Compliance-Programms.

Die Schwierigkeiten liegen dabei jedoch eher im Denkansatz als in der Technologie. Viele Finanzinstitute haben sich in einer taktischen Denkweise festgefahren. Sie können das Gesamtbild nicht erkennen, weil sie gar nicht wissen, wo sie hinsehen sollen.

Die Geschäftsleitung ist deshalb oft von den Ergebnissen der Risikomanagement-Programme enttäuscht, weil sie weniger Einfluss auf das Management des Gesamtrisikos nehmen als erwartet. Weitere Enttäuschungen werden nicht ausbleiben, so lange der strategischen Implementierung nicht jene Priorität eingeräumt wird, die sie verdient.

Taktisches Risikomanagement

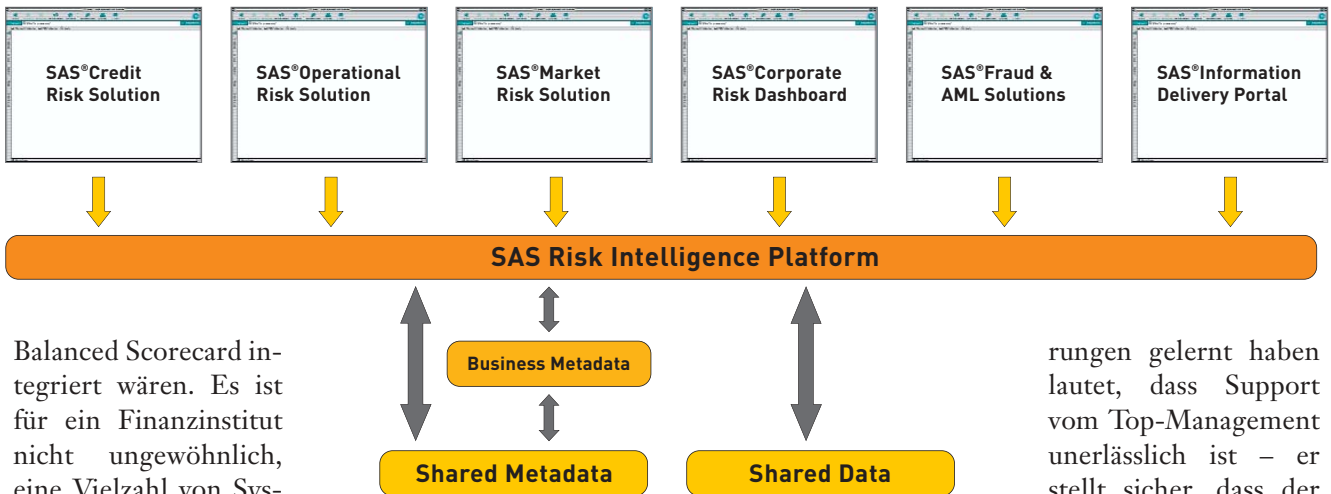
Die meisten Unternehmen betrachten Compliance als «Herausforderung» und nicht als Chance, einen echten, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Ein Unternehmen kann sich auf verschiedenste Weise Wettbewerbsvorteile sichern: durch Strategien, Systeme oder auch Menschen. In den meisten Fällen ist ein solcher Wettbewerbsvorteil jedoch von kurzer Dauer; eine Strategie kann nachgeahmt, Technologie kann reproduziert und Menschen können abgeworben werden. Im Gegensatz dazu gehören Daten einem Unternehmen ganz allein. Sie können nicht vervielfältigt werden. Es sind die Daten in einem Risikomanagement-System, die Geschäftschancen ermöglichen, und nicht die Fähigkeit, Konformitätskriterien auf einer Liste abzuhaken.

Oberstes Ziel einer Implementierung sollte es deshalb sein, Wissen zu erzeugen, das Entscheidungsträger in die Lage versetzt, Geschäfte proaktiv führen zu können. Durch den Kauf einer herkömmlichen Risikomanagement-Lösung allein wird sich aber kein Wettbewerbsvorteil ergeben. Denn

- Andere Firmen tun das Gleiche
- Operationelle Daten eignen sich nur bedingt für den Support von Analyse und Entscheidungsfindung

- Traditionelle Risikomanagement-Systeme reflektieren üblicherweise lediglich die operativen Systeme und werden taktisch in Silos eingesetzt
- Die Technologiearchitektur (die sehr oft aus einer Mischung aus althergebrachten und ERP-Systemen besteht) kann die vom Lösungspaket vorgesehene Risikostrategie nicht unterstützen
- Standardpakete stellen keine prognostischen Analysefunktionen zur Verfügung, wenn diese benötigt werden

Taktische Käufe basieren oft auf der irrigen Schlussfolgerung, die «klassenbeste» Lösung zu erwerben. Der für Kreditrisiken zuständige Entscheider verlangt so beispielsweise nach der führenden Analyse- und Modellfunktionalität, während der für operationelle Risiken zuständige Entscheider ein stabiles unternehmensweites System für die Integration quantitativer und qualitativer Daten sucht. Der CIO ist an einer komplett skalierbaren und flexiblen Architektur zu minimalen Kosten interessiert, der mit dem Risikomanagement betraute CRO erklärt dagegen, er brauche ein konsolidiertes «Risik Cockpit», um Key Risk Indicators und Risikobereiche überwachen und aufzeichnen zu können. Der CFO andererseits verlangt nach einem klassenbesten Tool für das Finanz-Reporting, der CEO sähe es jedoch lieber, wenn Finanzrisiken als Key Performance Indicators in seine



Balanced Scorecard integriert waren. Es ist für ein Finanzinstitut nicht ungewöhnlich, eine Vielzahl von Systemen zu unterhalten, um diesen vielfältigen Informationsbedarf zu decken. Sehr oft basieren diese dann auf widersprüchlichen Datendefinitionen, unterschiedlichen Formeln usw.

Strategisches Risikomanagement

Die taktischen Aktivitäten jeder Unternehmenseinheit und jedes Managers sind für die Organisation als Ganzes natürlich unerlässlich. Eine gemeinsame Strategie versucht, diese Aktivitäten zu verstehen, zu harmonisieren und zu lenken, um sicherzustellen, dass sie sich alle auf gemeinsame Ziele konzentrieren. Will man sich nun der doppelten Herausforderung stellen, sowohl unternehmensweit relevante Informationen zu liefern, die jeden Bedarf decken, als auch mit einem geringeren Budget zu arbeiten, muss man mit dem Faktor beginnen, den alle Beteiligten gemein haben, nicht mit jenen, die sie unterscheiden: Informationen.

Ein Ansatz wie SAS Risk Intelligence Platform adressiert eben dieses. Anstatt sich nur eines bestimmten Aspekts des Risikomanagements anzunehmen, liefert sie auf der Grundlage bestehender Technologieinvestitionen eines

Unternehmens eine Plattform, von der aus Informationen an all diejenigen geliefert werden, die sie benötigen – und schafft gleichzeitig bei jedem Schritt Mehrwert. Sie liefert Informationen, die zwar die Anforderungen individueller Manager erfüllen, sich dabei aber stets im Rahmen des Gesamtbildes bewegen.

Die geschäftlichen Vorteile eines strategischen Ansatzes in Sachen unternehmensweite Risk Intelligence liegen auf der Hand:

- Er legt Streitigkeiten darüber bei, wessen Informationen «korrekt» sind
- Er verbessert die funktionsübergreifende Analyse auf Unternehmensebene
- Er bietet eine immer wieder und auch auf neu entstandenen Bedarf anwendbare Intelligence Plattform für das Unternehmen
- Er senkt Integrationskosten – und damit die TCO (Total Cost of Ownership)
- Er bietet Skalierbarkeit für veränderliche Anforderungen, ungeachtet der zugrunde liegenden Technologie

Strategien zur Implementierung

Eine der Lektionen, die wir aus unterschiedlichsten Implementie-

rungen gelernt haben lautet, dass Support vom Top-Management unerlässlich ist – er stellt sicher, dass der Schwung nicht verloren geht, wenn Projekte Rückschläge hinnehmen müssen. In Grossunternehmen ist der Support durch das Spitzenmanagement häufig erforderlich, um organisatorische und unternehmenskulturelle Veränderungen voranzutreiben. Eine weitere wichtige Lektion besteht darin, dass Entscheidungsträger in der Geschäftsleitung dem gesamten Prozess des Risikomanagements mindestens ebenso viel Aufmerksamkeit zukommen lassen sollten wie der Software. Zwar zeichnet die Software für einen Grossteil des für die Implementierung von Risikomanagement und dessen Leitung aufgewendeten Budgets verantwortlich, es macht aber wesentlich mehr Sinn, zunächst einmal herauszufinden, worin Ihre Ziele eigentlich bestehen. Wenn Sie langfristige Kapitalrenditen von Ihren Softwareinvestitionen erwarten, müssen Sie auch Ihre langfristigen Unternehmensziele berücksichtigen. ■