

## Risk Management unter Einbezug einer Independent Risk Institution (IRI)



Nach den Vorkommnissen im Zusammenhang mit der Subprime-Krise ist es unbestritten - einem professionellen Risk Management kommt eine entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Wir ergänzen die bestehenden Systeme dort, wo heute die grosse Schwachstelle liegt: Nämlich beim Einbezug der frontnahen Spezialisten ins Risk Management-System. Dies in Form der Schaffung einer Independent Risk Institution (IRI).

### 1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die Finanzindustrie hat vor allem nach Basel II Fortschritte bei den Risk Management-Systemen gemacht. Die Unterschiede von Institut zu Institut sind gross. Einerseits hat das seine Berechtigung, da die gewählten Schwerpunkte der Geschäftstätigkeiten den Aufbau der Systeme stark prägen. Andererseits sind die Unterschiede bezüglich des Umfangs der geprüften Risikobereiche doch bemerkenswert. Nach wie vor konzentriert sich eine (zu) große Zahl von Instituten fast ausschließlich auf die traditionellen Risikofelder im Kredit- und Marktbereich. Unter Berücksichtigung eines immer komplexer werdenden geopolitischen Umfeldes, nervöser Rohstoff- und Energiemärkte, der Einflüsse aus Naturkatastrophen und Epidemien auf die Märkte und ganz generell komplexerer Produkte wie Derivate und strukturierte Produkte bedarf es einer umfassenderen Risikobetrachtung.

Eine solche hat zuerst die für das einzelne Institut und dessen Geschäftsfelder relevanten Einflußfaktoren herauszuarbeiten und zu gewichten (strategische Sicht). Danach gilt es eine Organisation (System) aufzubauen, welche die Schlüsselrisiken aus den Bereichen Kredit, Markt, operatives Geschäft, Bewertung und die aus der Struktur des Instituts resultierenden Risiken mißt, kritische Grenzwerte festlegt und bei deren Überschreitung ein Dispositiv für die entsprechenden Maßnahmen vorsieht.

Die meisten Finanzinstitute betreiben das Riskmanagement zentral mit einem verantwortlichen Risk Manager. Das erscheint im Grundsatz richtig. Damit wird vorgesorgt, daß einheitliche Systeme zum Einsatz gelangen und nach den gleichen Kriterien gearbeitet wird. Eine Herausforderung stellt sich mit zentralen Systemen aber immer und ist nur schwer lösbar. Das ist die Integration der frontnahen Mitarbeiter. Sie verfügen zwar oft über die wertvollsten Informationen, leiten diese aber aus verschiedenen Gründen nicht ins ERM (Enterprise Risk Management-System) weiter. Gründe dafür sind:

- Eine latent vorhandene Interessen- und Konfliktsituation mit/zu vorgesetzten Stellen

- Keine angemessene Provisionierung im Gegensatz zu den übrigen Tätigkeiten. Das bedeutet, dass die Aussicht einen Bonus zu erlangen grösser sein muss als im angestammten Wirkungsbereich.
- Kein Einschluss ins ERM-System, der die pragmatische, wenig zeitaufwändige Weitergabe der Informationen oder Anregungen ermöglicht
- Das Fehlen klarer Regelungen bezüglich der Vertraulichkeit bei der Weitergabe sensibler Informationen und daraus resultierend diffuse Ängste. Dadurch auch keine Transparenz darüber, wer alles die weitergeleiteten Informationen zu Gesicht bekommt
- Bei der Vielfältigkeit der operativen Geschäfte und der damit einhergehenden Einflussgrößen ist es einer noch so qualifizierten Stelle kaum möglich, sich ohne ein aktives Mitwirken der Spezialisten an der Front mit einem einigermaßen vertretbaren Aufwand ein verlässliches Bild über die Risikopositionen zu verschaffen. Das heisst: Sie müssen ins System eingebunden werden.

Es muß also darum gehen, Mittel und Wege zu finden, um die frontnahen Spezialisten zu motivieren, ihr wertvolles Wissen unvoreingenommen ins ERM einzubringen. Das gelingt dann, wenn die oben aufgeführten Kriterien erfüllt sind.

### 2. Zielsetzung, Lösungsansatz und angewandte Methoden

Die Zielsetzung unseres Lösungsansatzes ist klar: Für die frontnahen Mitarbeiter gilt es eine Konstellation zu schaffen, bei der sie ihre Zurückhaltung ablegen, die Informationen zu den relevanten Messgrößen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Rohstoff/Energie, IT und vor allem aus ihren Produkt-Märkten an die verantwortlichen Stellen des Risk Managements weiterzuleiten.

Um dieses Ziel zu erreichen, sehen wir folgende Lösung vor:

- Für den Mitarbeiter gilt es eine unabhängige und diskrete Institution zu schaffen – eine Independent Risk Institution (IRI). Diese IRI ist so auszugestalten, dass sie alle Voraussetzungen erfüllt, damit die Hemmschwelle zur Übermittlung sensibler Informationen sinkt.
- Die entgegengenommenen personalisierten Hinweise werden von der IRI gesammelt, aus- und bewertet sowie strukturiert aufbereitet. Bei den Auswertungen wird den Zusammenhängen besondere Beachtung geschenkt. Zu diesem Zweck können auch semantische Systeme zum Einsatz kommen.
- Verdichten sich während der Auswertungen die Symptome, dass es sich um Angaben und Entwicklungen handelt, die für das Riskmanagement von Relevanz sind, werden sie in entpersonalisierter Form an die zuständigen Stellen des Risk Mana-

gement weitergeleitet oder direkt ins ERM-System eingegeben.

- Erachtet es das Risk Management als bedeutend, zu Themenbereichen weitere Auskünfte zu erhalten, so amtet die IRI als Treuhänder und Tutor. Sie gibt die Fragen an die Informanten weiter. Es kann sich hier um die Kommunikation mit Einzelpersonen, eine solche mit Gruppen oder im Extremfall um eine Befragung der gesamten Belegschaft eines Finanzinstituts handeln.
- Je nach vorhandener Konstellation kann es so weit gehen, dass die IRI bei einem besonders bedeutenden Thema ein persönliches Gespräch mit dem frontnahen Spezialisten führt.

Das Spektrum der diesbezüglichen Möglichkeiten ist breit und vielfältig. Unabdingbar ist jedoch, daß die unabhängige Institution über ein entsprechendes Fachwissen verfügt, um den Dialog in der entsprechenden Tiefe führen zu können.

### 3. Der Nutzen

Dieser zeigt sich auf verschiedenen Ebenen:

- Die Qualität der frontnahen Informationen verbessert sich deutlich. Bisher nicht bekannte Risiken werden sichtbar.
- Der Aufwand der zentralen Stellen zur Eruiierung von Risikokategorien wird gesenkt.
- Das gesamte ERM wird in sich geschlossen und erneuert sich dank dem frontnahmen Input laufend.

Damit verbessert sich die Kosten-Nutzenrelation des gesamten Risk Management eines Finanzinstituts.

### 4. Die Rahmenbedingungen

Richtig griffig wird das System dann, wenn die erforderlichen Rahmenbedingungen konsequent geschaffen und eingehalten werden. Es handelt sich hier insbesondere um:

- *Zusammenarbeit mit dem Risk Management:* Eine eng abgestimmte Zusammenarbeit mit dem Chief Risk Officer (CRO) und den verschiedenen Abteilungen des Risk Managements eines Finanzinstituts. Die Tätigkeitsbereiche sind vor dem Hintergrund der zu überwachenden Risikobereiche klar abzustecken, die Modalitäten der Zusammenarbeit festzulegen.
- *Angemessene Integration ins ERM:* Die Schnittstellen zum Enterprise Risk-Management-System (ERM) sind zu definieren. Das von der IRI zu liefernde Datenmaterial muss teilweise direkt ins ERM eingespiessen und dort mit den übrigen Datenbeständen ausgewertet werden.
- *Unabhängigkeit / Neutralität:* Es bedarf einer absoluten Unabhängigkeit gegenüber allen Ebenen des

Unternehmens. So darf es nicht möglich sein, dass für einen besonders sensiblen Bereich eine Weisung vom Management erfolgen kann, den Informanten bekannt zu geben.

- *Rechtlicher Status:* Dieser ist so auszugestalten, dass an den Risk Management Treuhänder (RMT) einerseits selbst Kundendaten übermittelt werden dürfen, er andererseits seinen Status der Unabhängigkeit voll gewahrt sieht. Die (banken-)gesetzlichen Anforderungen und Auflagen sind im Vertragswerk mit der Independent Risk Institution (IRI) äusserst genau zu beachten.
- *Systeme und SW-Tool:* Es muss ein absolut dichtes Kommunikations-Netz zur Verfügung stehen. Die sichere Kommunikation mit Einzelpersonen, Gruppen, der ganzen Belegschaft mit den entsprechenden Auswertungsmöglichkeiten muss gegeben sein.

### 5. WDP und SCI – ein schlagkräftiges Team

Unser Team gewährleistet die Entwicklung und Umsetzung einer massgeschneiderten IRI für Ihr Finanzinstitut. Das beinhaltet insbesondere:

- Zusammen mit dem CRO Entwicklung eines auf das ERM-System des Finanzinstituts abgestimmtes Konzept
- Erarbeiten der entsprechenden Regularien, Pflichtenhefte und Schnittstellen zum ERM
- Aufbau und Betrieb des Independent Risk Management-Systems (IRI)
- Wahrnehmung von Tutorfunktionen und der Rolle des Informations-Treuhänders
- Wahrnehmung von Auswertungs- und Reportingfunktionen
- Mitarbeit bei der Bewertung der Anregungen / Festlegung der Boni
- Bei Bedarf Lieferung und Implementierung der entsprechenden SW-Tools.

### 6. Ihr Ansprechpartner

Wir präsentieren Ihnen in einem ersten unverbindlichen Gespräch gerne unseren Ansatz und konkretisieren diesen vor dem Hintergrund Ihrer spezifischen Situation.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Dr. Andreas Würgler  
**WDP** Würgler & Partner  
Projektmanagement  
Ruttigerweg 4  
CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0)62 216 61 01  
Fax +41 (0)62 216 86 90  
E-Mail: [wurgler@wdpmc.ch](mailto:wurgler@wdpmc.ch)  
Internet: [wdpmc.ch](http://wdpmc.ch)

