

# SAS® RISK-UPDATE

**TOP-THEMA**  
Enterprise Risk Management

**AKTUELL**  
Gipfeltreffen der Risikomanager: RISK05

**BEST PRACTICE**  
ERM bei Assicurazioni Generali

**STUDIE**  
GartnerG2 zu ERM



**EDITORIAL**

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

Sie halten die erste Ausgabe der SAS RISK-UPDATE in den Händen. Risikomanagement hat sich inzwischen als fester Bestandteil einer integrierten Unternehmenssteuerung etabliert. Mit dem SAS RISK-UPDATE werden wir das Thema „Risiko“ regelmäßig in allen Facetten und Nuancen begleiten und mitgestalten. Risikomanagement ist höchst spannend, sowohl im Unternehmensalltag als auch im täglichen Leben ... permanent treffen wir Entscheidungen, die mit Risiken verbunden sind. Nicht selten, ohne uns dessen überhaupt bewusst zu sein. Und eines wird auch schnell klar: Wer Risiken mit aller Macht vermeidet, läuft Gefahr, irgendwann an Langeweile zu sterben.

In unserer ersten Ausgabe beschäftigen wir uns im Schwerpunkt mit dem Thema „Enterprise Risk Management“, d.h. dem Management von Risiken jenseits isolierter Unternehmens- bzw. Risikoinseln. Enterprise Risk Management wird Ihnen nicht nur helfen, Gefahren zu vermeiden, sondern eröffnet Ihnen vor allem auch neue Chancen.

*Hochachtungsvoll*  
*Frank Romeike*

Frank Romeike,  
Chefredakteur SAS RISK-UPDATE

## Wenn Bäume zu Bonsais werden ...

### Enterprise Risk Management

Ein Blick in die Praxis vieler Unternehmen (insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich) zeigt, dass Risiken nicht selten isoliert (Marktrisiko, Kreditrisiko, operationelle Risiken, versicherungstechnische Risiken etc.) analysiert und gesteuert werden. Die Ursache hierfür liegt u.a. in den „siloorientierten“ Organisationsstrukturen sowie den darauf ausgerichteten Problemlösungswerkzeugen der Unternehmen. Die Betrachtung erfolgt nicht nur isoliert in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten, sondern häufig auch in unterschiedlichen Regionen, für unterschiedliche Risikoarten sowie auf unterschiedlichen Datengrundlagen. Da häufig die einzelnen Abteilungen und Bereiche ihre eigenen Analysewerkzeuge für ihre Entscheidungsprozesse entwickeln, fallen Entscheidungen im Unternehmen häufig auf einzelnen Informationsinseln.

Zusätzlich zu dieser Fragmentierung fehlt häufig auch die Integration, d.h. die Einbindung des Risikomanagement-Prozesses in die bestehenden Management-Prozesse. Eine solche Vorgehensweise ist nicht nur ineffizient, sondern führt aus Sicht des Gesamtunternehmens vor allem auch zu suboptimalen Entscheidungen.

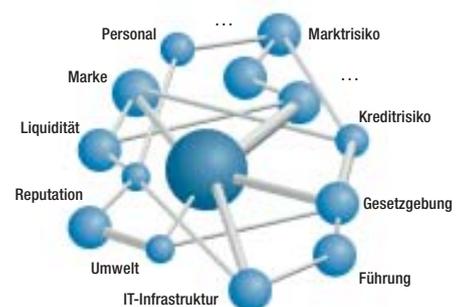
Folgen sind insbesondere:

- eine zeitaufwendige und teure Informationsbeschaffung,
- inkonsistente Annahmen bei der Entscheidungsfindung, basierend auf verschiedenen und inkonsistenten Informationsquellen,

- eine nur partielle Berücksichtigung relevanter Informationsquellen bei der Entscheidungsfindung, insbesondere verursacht durch einen hohen Zeitdruck bei der Informationsbeschaffung,
- eine mangelnde Verwendung von zweckmäßigen quantitativen Entscheidungsgrundlagen,
- hohe Integrationskosten,
- fehlende Methoden für ein integriertes Gesamt-Risikomanagement.

Insbesondere die komplexe Verknüpfung der Einzelrisiken ist von besonderer Bedeutung für das Management unternehmerischer Chancen und Risiken. In der Praxis kann man sehr häufig beobachten, dass bei einem umfassenden Blick auf das Ganze der größte Baum zu einem Bonsai wird. Insbesondere bei der Analyse von Unternehmenszusammenbrüchen und Insolvenzsachen wird man erkennen, dass Risikokategorien nicht losgelöst voneinander erfasst werden können, sondern durch positive und negative Rückkoppelungen miteinander verbunden sind (siehe Abbildung).

*Weiter auf Seite 2*



Risiken sind hochgradig komplex miteinander verknüpft

# RISK 05

Das SAS® Gipfeltreffen  
der Risikomanager

30. Juni 2005  
Frankfurt am Main

## Zur Champions League bitte!

**Steigen Sie auf,  
in die Liga der Best-of-Risk-  
Unternehmen!**

Unter dem Motto „Voneinander lernen“ treffen sich zur **RISK05** Vorstände und Experten aus Banken und Versicherungen.

Erfahren Sie von ausgewiesenen Profis, wie Sie in die Liga der Best-of-Risk-Unternehmen aufsteigen.

**Nicht trotz,  
sondern wegen Basel II  
und Solvency II.**

Detaillierte Informationen zur Podiumsdiskussion, Vortragsagenda und Anmeldung finden Sie im Internet unter:

[www.sas.de/risk05](http://www.sas.de/risk05)



Bei einem Blick auf das Ganze wird häufig der größte Baum zu einem Bonsai

Fortsetzung von Seite 1

### Chance und Risiko sind die beiden Seiten einer Medaille

Da Chancen und Risiken feste Bestandteile jeder unternehmerischen (und auch jeder nicht unternehmerischen) Entscheidung sind, ist jedes Risikomanagement-System gleichzeitig ein Chancenmanagement-System. Chance und Risiko sind quasi die beiden Seiten ein und derselben Medaille.

Vor diesem Hintergrund ist systemisches und ganzheitliches Denken im Risikomanagement besonders wichtig. Hierbei steht der Gedanke im Vordergrund, auf der einen Seite die Komplexität zu reduzieren und auf der anderen Seite die Risikolandkarte als Ganzes zu betrachten (quasi aus der Vogelperspektive). Dies bedeutet jedoch keinesfalls, dass die Details vernachlässigt werden dürfen. Im Gegenteil – die Ursachen vieler Risiken stecken sehr oft in den Details (etwa der Prozesse). Eine integrierte Risikobetrachtung unterliegt dem Zwang zur Hierarchisierung und Priorisierung sowie der Berücksichtigung von Interaktionen zwischen Risikofaktoren.

Bei der Bewertung der Gesamtrisikolage („Risk Exposure“) ist zu berücksichtigen, dass kompensatorische bzw. kumulative Effekte der Einzelrisiken dazu führen kön-

nen, dass das Gesamtrisiko mit der Summe der Einzelrisiken nicht identisch ist. Diese Tatsache wird in der betrieblichen Praxis oftmals ebenso vernachlässigt wie die Frage, welche relative Bedeutung Einzelrisiken für die Gesamtrisikolage haben (Sensitivitätsanalyse). Möglicherweise sind bestimmte Einzelrisiken isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung, während sie kumulativ ein bestandsgefährdendes Risiko darstellen.

### Rettungsboote werden nicht im Sturm gebaut

Fazit: Unternehmerisches Handeln erfolgt stets auf unsicherem Boden. Damit er nicht unter den Füßen wegbricht, ist ein proaktives Enterprise Risk Management vonnöten. Es wird immer schwieriger, ja beinahe unmöglich, mit Hilfe von „unternehmerischer Intuition“ und reaktiven Steuerungssystemen die Komplexität der Prozesse und Risiken zu erfassen und zu analysieren. Nur ein integriertes Enterprise Risk Management macht die Chancen und Risiken transparent und ermöglicht die vollständige, kontinuierliche und proaktive Erfassung aller Gefahrenquellen, Störpotenziale und Schadensursachen, die sich negativ auf das Erreichen der Unternehmensziele auswirken könnten. Das steigert nicht nur den Wert eines Unternehmens, sondern erweist sich in Krisenzeiten auch als Rettungsboot.

# Enterprise Risk Management bei der Assicurazioni Generali

## Risiken in Chancen umwandeln

Da sich die Zinsen in der Nähe ihrer historischen Tiefs bewegen, sind Versicherer praktisch gezwungen, wieder in riskanteren Wertpapieren zu investieren. Dies macht eine Optimierung der Risikoanalyse und -steuerung unabdingbar. Nur wer seine Risiken nicht nur im Auge, sondern auch im Griff hat, wird sich langfristig am Markt behaupten – Risikomanagement wird zum zentralen Werttreiber.

### Herausforderung Datenmanagement

Vor allem der Informationstechnologie kommt hierbei entscheidende Bedeutung zu. Wie sich durch intelligenten IT-Einsatz Risiken in Wettbewerbsvorteile verwandeln lassen, zeigt u. a. das Beispiel der Assicurazioni Generali: Als drittgrößter Versicherungskonzern Europas waren die Italiener mit neuen Herausforderungen konfrontiert. „Wegen der zunehmenden Komplexität der Finanzmärkte, aber auch weil wir mittlerweile eine viel größere Auswahl an Finanzdiensten anbieten, benötigten wir ein konzernweites Risiko-steuerungssystem, das ein breites Spektrum an Finanzinstrumenten unterstützt“, beschreibt Paolo Pirona, Leiter der IT-Abteilung bei Generali Asset Management, die Problemstellung.

Um eine konzernweite Risikomanagement-Struktur zu etablieren, waren zunächst organisatorische Veränderungen erforderlich. So wurde etwa das Konzernvermögen, das bisher die nationalen Niederlassungen verwalteten, auf drei spezialisierte Asset-Management-Gesellschaften übertragen. Von Anfang an war auch klar, dass sich Risiken nur effizient steuern lassen, wenn alle Beteiligten eine gemeinsame Sprache sprechen. Dabei ist sowohl das Wie, als auch das Was von grundlegender Bedeutung – anders formuliert: Ein stringentes

Risikomanagement auf Konzernebene setzt sowohl einheitliche Methoden, Instrumente, Risikomaßstäbe etc. als auch eine einheitliche Datenbasis voraus.

Wie bei den meisten Versicherungsunternehmen war die Entwicklung der IT-Systeme bei Generali bisher maßgeblich von nationalen Vorschriften und Gepflogenheiten geprägt, was eine äußerst heterogene IT-Landschaft zur Folge hatte. Die neue Lösung sollte sich vor allem möglichst einfach in die bestehende Infrastruktur einfügen lassen und die vorhandenen Daten effizient konsolidieren. Hierzu musste das System über exzellente Data Warehouse-Fähigkeiten verfügen. Da von einem potenziellen Partner außerdem Kompetenz und Erfahrung im Bereich der Risikosteuerung sowie europaweite Präsenz erwartet wurden, war die Entscheidung für SAS Risk Management keine allzu große Überraschung.

Aufgrund des hohen technischen Anspruchs des Projekts vernetzte Generali Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen zu einem virtuellen, funktionsübergreifenden Team. Ausgehend von einem Prototyp erfolgte die Systemimplementierung dann in kurzen, übersichtlichen Projektschritten. Flankierend zur Inbetriebnahme wurden außerdem eine zentrale Wartungs- und Supportabteilung für die Datenhaltung sowie ein Competence Center für die konzernweite Risikosteuerung eingerichtet. „Die Implementierung verlief zügig und gemäß unseren Vorgaben“, zeigt sich Pirona hochzufrieden. „Dank der Flexibilität des Systems konnten wir zahlreiche eigene Vorstellungen umsetzen, die uns nun Vorteile im Wettbewerb verschaffen.“

## SAS Forum International 2005

23. europäische Business Intelligence-Konferenz *SAS Forum International* vom 21. bis 23. Juni 2005 in Lissabon.

- **Europas größte Business Intelligence-Veranstaltung** mit 200 Vorträgen von Führungskräften aus **140 Unternehmen**
- Mehr als **2.000 Teilnehmer** aus über **40 Ländern** erwartet

Das SAS Forum International gibt Führungskräften, CIOs und BI-Experten aus unterschiedlichsten Branchen, Unternehmen und Institutionen Gelegenheit zum Informationsaustausch und zum Diskutieren aktueller Fragen rund um Wachstumsstrategien, Innovationen, Zukunftschancen und moderne Unternehmensführung.

Nähere Informationen zur Konferenz finden Sie unter:

[www.sas.com/sasforuminternational2005](http://www.sas.com/sasforuminternational2005)

## Stühlerücken

**Walter Stürzinger** ist in den Vorstand der Schweizer UBS berufen worden und hat dort die weltweite Verantwortung für die Kontrolle der Markt-, Kredit- und operationellen Risiken. Zuvor war der Schweizer als Chief Risk Officer (CRO) für die UBS tätig.

**Stuart Shipperlee** ist zum neuen Europa-Chef von Standard & Poor's Risk Solutions in London ernannt worden. Er gilt mit einer 20-jährigen Berufserfahrung als ausgezeichnete Risiko- und Rating-Experte und kommt von der Rating-Agentur A. M. Best.

**Rutger Blennow** ist neuer Vorstandsvorsitzender der SEB Hypothekenbank AG. Er folgt Lars-Olov Törnquist, der Opfer der Flutkatastrophe in Asien wurde.

# GartnerG2 Studie: mit Enterprise Risk Management Dateninseln verbinden

## Lloyds TSB profitiert von geringerer Eigenkapitalunterlegung

Eine aktuelle Studie von GartnerG2 beschreibt die Erfahrungen aus der Umsetzung eines ganzheitlichen und wertorientierten Ansatzes für Corporate Governance und Enterprise Risk Management bei der britischen Bank Lloyds TSB. Das Unternehmen entstand vor wenigen Jahren durch die Fusion der Lloyds Bank mit der Trustee Savings Bank (TSB) und ist mit verwalteten Assets von 407 Milliarden Dollar die viertgrößte Bank Großbritanniens. Bereits seit mehr als zehn Jahren verfolgt die Bank einen integrierten Ansatz im Kreditrisikomanagement. Dabei zeigte sich, dass für eine konsistente Risikobewertung eine gemeinsame Datenbasis für alle Geschäftsbereiche und über alle Risikokategorien (Marktrisiken, Kreditrisiken, operationelle Risiken etc.) hinweg unbedingt erforderlich ist. Lloyds TSB implementierte daher eine gemeinsame Datenbasis für das Corporate Performance Management (CPM), das Customer Relationship Management (CRM) und das Enterprise Risk Management. Damit ist die Bank ihren Wettbewerbern weit voraus: Eine im Jahr 2003 von GartnerG2 durchgeführte Umfrage bei 97 US-Banken kam nämlich zu dem Ergebnis, dass weniger als die Hälfte ihre Risikodaten mit dem CPM und nur etwa ein Drittel mit dem CRM verbunden haben.

Lloyds TSB geht davon aus, dass man durch die „Enterprise Risk Strategy“ die Eigenkapitalrendite (Return on Equity, d.h. das Verhältnis von Jahresüberschuss

zu eingesetztem Kapital) jährlich um zehn bis 20 Prozent steigern wird. Allerdings kann dieses ambitionierte Ziel nur mit der Unterstützung eines exzellenten Partners erreicht werden. Auch dies ist ein Ergebnis, das GartnerG2 in seiner Studie bestätigt. Demnach wollen Finanzinstitute nicht parallel mit einer Menge an verschiedenen Spezialanbietern zu tun haben. „Sie suchen im Gegenteil Partner, die selbst über die notwendige Bandbreite an aufeinander abgestimmten Risikomanagement-Komponenten und -Tools verfügen.“ Daher hat sich auch Lloyds TSB für SAS Risk Intelligence, die SAS Lösungssuite für Enterprise Risk Management, entschieden.

Die einzelnen Anwendungen bilden eine einheitliche Plattform und schaffen unternehmensweite Transparenz im Hinblick auf Kredit- und Marktrisiken sowie operationelle Risiken. Sie unterstützen Unternehmen bei der Erfüllung gesetzlicher Vorschriften und helfen, die Gesamtkosten für das Risikomanagement zu senken. Neben den Lösungen für Basel II (Banken) bietet SAS Risk Intelligence ein Rahmenwerk, mit dem auch die heute bereits festgelegten Solvency-II-Anforderungen für Versicherungen umsetzbar sind.

*(Quelle: GartnerG2, Lloyds TSB Tackles Credit Risk Within an Enterprise Risk Strategy, Dough McKibben, November 2004)*

## SAS Management Dinner Solvency II

Unter dem Motto „*Eine neue Herausforderung für das Risikomanagement*“ findet am 7. Juni 2005 das **SAS Management Dinner Solvency II** in München statt.

- **Dr. Martin Balleer**, Mitglied des Versicherungsbeirates der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, skizziert als Gastredner die neuen Herausforderungen für das Risikomanagement.
- **Peyman Mestchian**, Head of Risk Intelligence Practice bei SAS, zeigt konkrete Lösungswege, den maximalen Nutzen aus den Solvency-II-Regelungen zu ziehen.

Das SAS Management Dinner ist die Plattform zum Informationsaustausch mit ausgewählten Entscheidern aus der Versicherungsbranche und Fachexperten von SAS im Rahmen eines Gala-Menüs.

Unter [info@ger.sas.com](mailto:info@ger.sas.com) können Sie uns gerne Ihre Anregungen, Fragen oder Rückmeldungen zur SAS RISK-UPDATE mitteilen.

## IMPRESSUM

### SAS RISK-UPDATE

**Herausgeber:** SAS Deutschland  
SAS Institute GmbH, In der Neckarhelle 162  
69118 Heidelberg, Telefon: +49 (0)6221/415-0  
Fax: +49 (0)6221/415-101

### Redaktionsleitung:

Frank Romeike, RiskNET (Chefredakteur)  
Meckelhof 5, 79110 Freiburg i.Br.  
E-Mail: [info@ger.sas.com](mailto:info@ger.sas.com)

### Grafik/Satz

P12 Werbeagentur, [www.p12.de](http://www.p12.de)

**Erscheinungsweise:** SAS RISK-UPDATE erscheint viermal im Jahr

### Rechtliche Hinweise:

Alle in SAS RISK-UPDATE enthaltenen Angaben und Informationen wurden von uns oder Dritten sorgfältig recherchiert und geprüft. Für Richtigkeit und Vollständigkeit können weder wir noch Dritte eine Gewähr übernehmen. Gleiches gilt auch für alle anderen Websites, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird. SAS ist für den Inhalt von Websites, die auf Grund einer solchen Verbindung erreicht werden, nicht verantwortlich. Insbesondere dürfen Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträger wie CD-ROM und DVD-ROM – auch in Teilen – nur nach vorheriger Zustimmung des Verlages und mit Angabe der Quelle erfolgen.



SAS Institute GmbH  
In der Neckarhelle 162  
D-69118 Heidelberg  
Tel: +49 (0)6221/415-0  
Fax: +49 (0)6221/415-101

[www.sas.de](http://www.sas.de)

World Headquarters  
and SAS Americas  
SAS Campus Drive  
Cary, NC 27513 USA  
Tel: +1 (1)919 677 8000  
Fax: +1 (1)919 677 4444  
U.S. & Canada sales:  
+1 (1)800 727 0025