

Flash

Finanzdienstleistungen

Aktuelles zum Risiko

- 3 Editorial
- 4 Integrierte Risikobeurteilung:
Eine Notwendigkeit
- 6 Qualität als Erfolgsfaktor und zur
Reduzierung der Risiken
- 10 Die zunehmende Bedeutung der operatio-
nellen Risiken im Finanzbereich
- 12 Richtlinien für das Management des
Länderrisikos
- 16 Marktrisiken –
deren Eigenmittelunterlegung



Qualität als Erfolgsfaktor und zur Reduzierung der Risiken

Qualität in den Managementprozessen eines Finanzdienstleisters kristallisiert sich zunehmend als wichtiger Erfolgsfaktor heraus. Die Ähnlichkeit der Dienstleistungspalette einzelner Banken und die zunehmende Übersättigung des Marktes sind spannende Herausforderungen für das Management der Unternehmung. Innovative Unternehmungen stellen sich diesen Herausforderungen mittels Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems (QM-S).

Dieser Beitrag zeigt Gründe und methodische Grundsätze für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems auf. Zudem wird der Einfluss der Qualität auf das Risikomanagement einer Bank skizziert.

Immer mehr Finanzdienstleister entscheiden sich heute für den systematischen Aufbau eines Qualitätsmanagements (QM). Dabei können folgende Zielsetzungen für das Projekt zur Einführung eines QM-Systems relevant sein:

- Straffung der Ablauforganisation (z.B. mittels Prozessmodell)
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit (z.B. durch Qualitätsplanung)
- Reduktion der Fehlleistungskosten (z.B. durch Risikooptimierung)
- Verstärkung des Qualitätsbewusstseins (z.B. durch Schulung)
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Optimierung der Prozesse
- Zertifizierung nach ISO 9001

Ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem trägt wesentlich zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei und hat somit direkten Einfluss auf die Ertragsentwicklung. Das Angebot richtet sich nach dem echten Bedürfnis des Kunden und die Dienstleistungen wer-

den nicht am Markt vorbei produziert. Zudem werden beim Aufbau und bei der Einführung eines QM-Systems die einzelnen Geschäftsprozesse grundlegend hinterfragt und allenfalls neu definiert. Daraus resultieren schlanke Abläufe und Dienstleistungsprozesse sowie ein systematisches Risiko- und Fehlermanagement. Dank geringeren Fehlerraten können die Betriebs- und Fehlleistungskosten nachhaltig gesenkt werden, denn Prozesse werden im QM so gestaltet, dass sie einen reibungslosen Ablauf ermöglichen und potentielle Risiken und Fehler vorbeugend optimiert respektive minimiert werden.

Die Einführung eines QM-Systems bei einer Bank gehört nach wie vor zu einer grossen Herausforderung für alle Stufen. Alle Führungsebenen des Finanzdienstleisters sind direkt am Projekt beteiligt und die erfolgreiche Umsetzung kann nur gelingen, wenn sämtliche Mitarbeitenden involviert werden. Anhand eines Beispiels werden die verschiedenen Stossrichtungen des QM-Projekts aufgezeigt.

Die Kundenzufriedenheit steht im Mittelpunkt des Aufbaus eines QM-Systems. Bereits hier zeigt sich, dass alle Mitarbeiter beteiligt sind, denn Kundenzufriedenheit entsteht, wenn jedes Element im Dienstleistungsprozess Denk- und Handlungsweisen entwickelt, die sich an den wahren Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen im Markt (Kunden, Lieferanten, Partner, Kapitalgeber etc.) orientieren.

Qualitätsplanung

Um den Anforderungen an ein ganzheitliches Managementsystem gerecht zu werden und um die Bedürfnisse der einzelnen Anspruchsgruppen erkennen zu können, sind auf allen Ebenen qualitätsrelevante Aspekte zu berücksichtigen. Im Rahmen der Qualitätsplanung wird auf Stufe der Gesamtunternehmung als strategische Leitlinie die Qualitätspolitik formuliert. Alle anderen unternehmungspolitischen Aussagen haben diese Qualitätsaspekte zu berücksichtigen, damit der Anspruch der ganzheitlichen Qualität erfüllt wird. Für einzelne Organisations-



Stossrichtungen eines QM-Projekts



Felix Graber, Manager, Bankenberatung, Zürich
e-mail: felix.graber@ch.pwcglobal.com

einheiten und strategische Erfolgspositionen werden realistische Qualitätsstandards festgelegt. Diese Leitplanken legen fest, welche Anforderungen an die einzelnen Elemente der Dienstleistungserbringung gestellt werden. Mit der Definition von Qualitätszielen für alle Unternehmensbereiche werden quantifizierbare und qualitätsrelevante Anforderungen an die einzelnen Prozessverantwortlichen (Prozessowner) gestellt. Gerade diese Qualitätskaskade ermöglicht eine durchlässige Qualitätsplanung auf allen Stufen.

Einflussfaktoren auf Prozesse kennen und risikooptimiert beherrschen

Ein modernes Qualitätsmanagementsystem muss heute, damit es effizient ist, gleichzeitig mit dem Führungsinstrument der Unternehmung identisch sein. Jeder Aspekt, der auf einen oder mehrere Unternehmensprozesse wirkt (z.B. Risiken) soll in einem ganzheitlichen Managementsystem Eingang finden. Dabei ist es von Bedeutung, ob die Einflussfaktoren

auf die einzelnen Prozesse bekannt sind und so beherrscht werden, dass der Prozess mit der geplanten Zuverlässigkeit abläuft. So ist es nicht unerheblich, ob Risiken als Einflussfaktoren auf die Unternehmensprozesse angemessen berücksichtigt werden. Bei einer Bank sind solche Einflussfaktoren beispielsweise in den Bereichen der Markt- und Verlustrisiken und bei den operationellen Risiken zu finden. Wesentlich ist dabei, dass alle erkannten und potentiellen Risiken im Rahmen eines integrierten Managementsystems systematisch analysiert und gemessen werden.

Ganzheitliches Risiko- und Qualitätsmanagement

Bei der ständigen Optimierung eines Managementsystems steht nicht nur die Qualität der einzelnen Kundenleistungen im Vordergrund sondern auch die ganzheitliche Steuerung sämtlicher Prozesse. Unternehmensprozesse können jedoch erst zuverlässig gesteuert werden,

wenn auch die Risiken als Einflussfaktoren erkannt und gewichtet werden können. Auch hier findet das konsequente Risk-Management Einfluss auf das Qualitätsmanagement der Unternehmung. Die Qualität und die Zuverlässigkeit der risikorelevanten Daten können zu Verzerrungen in der Risikoanalyse führen. Dank Qualitätsmanagement wird sichergestellt, dass alle risikorelevanten Daten zuverlässigen Plausibilitätstests unterzogen werden und auch die Stabilität der Datenquelle beurteilt werden kann. Auch eine standardisierte Vorgehensweise in bezug auf die optimale Risikoprävention ist Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems. Dies sind eindeutige Vorteile gegenüber intuitiv analysierter Daten und Fakten. Bei der Umsetzung des Risikomanagements auf operativer Ebene können mittels Qualitätsstandards z.B. an Weisungen und Analyseinstrumente sowie den entsprechenden Qualitätsmessungen zuverlässige Aussagen über die Risikolage in den einzelnen Prozessen gemacht werden.

Eine Bank wird auch in Zukunft unerwünschte Risiken und Toleranzabweichungen nicht hundertprozentig ausschliessen und verhindern können, mit dem Qualitätsmanagement werden aber praxistaugliche Verfahren zur Ursachenanalyse und Prävention von Fehlleistungen bei der Risikobeurteilung implementiert.

Ein integratives Managementsystem zeichnet sich dadurch aus, dass Risikomanagement und das Qualitätsmanagement sich ergänzende und gleichberechtigte Teilbereiche darstellen. Eine tatsächliche Integration dieser beiden Managementsysteme in der Praxis ist eine unternehmerische Herausforderung und wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunftsgestaltung einer Bank.

Die neue Norm ISO 9001 (Rev. 2000)

Mit dem Aufbau und der Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001 wird die erwähnte Problematik automatisch einbezogen. In wenigen Monaten wird die derzeit laufende Normrevision abgeschlossen sein und mit ISO 9001 (Rev. 2000) eine prozessorientierte

Qualitätsnorm geschaffen. Diese Norm eignet sich für Banken und weitere Finanzdienstleister vorzüglich, die Qualität in allen Bereichen systematisch zu planen, zu steuern und zu optimieren. Bereits heute kann der Grundstein für das Total Quality Management (TQM) gelegt werden, denn ISO 9001 ist eine anerkannte Basis für die weitere Entwicklung des Managementsystems einer Unternehmung. Erst ein umfassendes

Qualitätsmanagement bietet Gewähr, dass die definierten Qualitätsstandards von allen Führungsebenen eingehalten und auf allen Stufen umgesetzt werden können. Durch Festlegung von Qualitätsstandards auch im Riskmanagement einer Bank führen die positiven Effekte eines QM-Systems zu einer nachhaltigen Qualitätssteigerung der Prozesssicherheit auf allen Ebenen.

Ganzheitliches Qualitätsmanagement von Finanzdienstleistern

PricewaterhouseCoopers hat ein ausgewiesenes Spezialistenteam, das sich mit der Implementierung von ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystemen befasst. Der Aufbau von komplexen QM-Systemen bei Banken gehört zu seinen Kernkompetenzen. 1997 wurde die erste Schweizerbank nach der Qualitätsnorm ISO 9001 über alle Geschäftsprozesse zertifiziert. Wir haben diese Bank auf ihrem Weg zu diesem Erfolg begleitet. Weitere Finanzdienstleister sind bisher diesem Beispiel gefolgt und entwickeln sich mit dem EFQM-Modell für Business

Excellence weiter Richtung TQM.

Der begleitete Aufbau eines modernen Managementsystems lässt sich in folgende Phasen aufteilen:

1. Qualitäts- und Risikoanalyse
2. Design der Prozesslandkarte (z.B. Prozessmodell nach ISO 9001)
3. Implementierung von Qualitäts-, Risiko- und weiteren Businessstandards
4. Realisierung auf Stufe Prozessanwender
5. Audit/Assessment/Zertifizierung

Durch die Unterstützung der Spezialisten von PwC in allen Projektphasen kann sichergestellt werden, dass der Aufbau risikooptimiert gelingt und den hohen Qualitätsanforderungen entspricht.

Quality as a means to success and risk reduction

Innovative organisations are increasingly putting quality management systems («QM-systems») in place as a means of improving client satisfaction and therefore market penetration and also to improve risk management.

- *QM-systems are increasingly recognised as an important success factor*
- *QM-systems can enhance risk monitoring processes*
- *ISO 9001 is one of the standards against which QM-systems are benchmarked*

- *The first ISO 9001 certification of a Swiss bank was in 1997*