

Paradigmenwechsel im Risikomanagement. Neue Technologien bringen auch neue Risiken. Der gegenwärtige digitale Wandel bringt aber derart tiefe Veränderungen mit sich, dass auch im Risikomanagement die bewährten Standards auf dem Prüfstand stehen. Der Autor sieht aktuell zwei essenzielle Neuausrichtungen: Digitale Risiken müssen gemanagt werden, aber auch das Risikomanagement selbst lässt sich teilweise digitalisieren.

VON MAX KELLER*

Der inflationäre Gebrauch des Schlagwortes «digitale Transformation» erweckt den Eindruck, als würden sich zurzeit alle Unternehmen neu erfinden. Die ungeschminkte Wahrheit offenbart ein anderes Bild. Es scheint fast so, als hätte der Grossteil der Schweizer Unternehmen (darunter vor allem die KMU, die rund 60% der Schweizer Wirtschaftsleistung ausmachen) den Startschuss für den digitalen Marathon nicht gehört. In der jährlich durchgeführten Studie «Digital Switzerland» werden immer noch 87% der Unternehmen als «Digitale Dinosaurier» gebrandmarkt. Es steht noch ein langer und steiniger Weg bevor, um in die Liga der «Digital Masters» aufzusteigen.

Neue Technologien und innovative Geschäftsmodelle bieten den Unternehmen mannigfaltige Chancen, aber auch genauso vielfältige Gefahren. Die Digitalisierung fördert neue Geschäftsmodelle, die bestehende oder neue Kundenbedürfnisse befriedigen. Sie ermöglicht aber auch höhere Effizienzgrade in bewährten Prozessen und Management-Systemen. Für das Risikomanagement ergeben sich daraus zwei essenzielle Neuausrichtungen.

Management digitaler Risiken

Digitale Disruption. Unternehmen sind, lange bevor sie den Entschluss zur digitalen Transformation fassen, digitalen Risiken ausgesetzt. Denn noch nie war die Hemmschwelle zur Unternehmensgründung so niedrig wie heute und noch nie wurden so viele bewährte Geschäftsmodelle durch digitale abgelöst. Für Schweizer KMU empfiehlt es sich, die Haltung «Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert» einzunehmen und schlimmstenfalls das eigene Geschäftsmodell zu kannibalisieren, bevor es ein Start-up tut.

BERUFSBILD DES RISIKOMANAGERS IM WANDEL

Das Anforderungsprofil eines Risikomanagers umfasste früher vorwiegend methodische, analytische, mathematische und organisatorische Fähigkeiten. Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung werden die Risikomanager künftig ihr digitales Profil schärfen müssen. Die Notwendigkeit, neue Technologien und digitale Geschäftsmodelle zu verstehen und die sich daraus ergebenden Risiken abzuleiten und zu reduzieren, wird aus den Risikomanagern künftig digitale Allrounder machen. Nur so können Unternehmen risikobewusst in der digitalen Landschaft voranschreiten. Seien wir also weiterhin vorbereitet, denn «risk favors the prepared!».

Social Media. Der Grossteil der Schweizer Unternehmen ist mittlerweile in den Social Media vertreten. Die Entscheidung ist schnell getroffen und der Social-Media-Account innerhalb weniger Minuten eingerichtet. Sharen, liken, posten. Noch nie war es so leicht, potenzielle und bestehende Kunden zu erreichen. Die Vorteile liegen auf der Hand. Doch wie soll mit negativen Kommentaren, Shitstorms und dem Fehlverhalten von Mitarbeitenden umgegangen werden? Schweigen ist keine Lösung. Aufgeklärte und vorbereitete Krisen-kommunikation schon.

Big und Smart Data. Die Erhebung, Konsolidierung und Auswertung von Daten liefert interessante Erkenntnisse über das eigene Unternehmen oder die eigenen Kunden. Doch mit der Datenverarbeitung geht eine besondere Verantwortung einher. Dies zeigt sich auch in der Verschärfung der Datenschutzgesetze in der Schweiz und in der EU. Werden Kundendaten nicht mit zeitgemässen IT-Sicherheitsmassnahmen geschützt oder zu einem anderen Zweck gebraucht, als es zur Zeit der Erhebung ersichtlich war, drohen künftig harte Bussen, Strafen und damit auch Reputationsschäden.

Internet of Things. Sie sind untereinander, mit anderen Systemen und vor allem mit dem Internet verbunden. Sie sammeln Daten, tauschen diese aus und ermöglichen Menschen eine direkte Interaktion mit Systemen oder automatisieren diese. Die Rede ist von Internet of Things (IoT). Die oft mangelhafte IT-Sicherheit der IoT-Geräte sollte sowohl Nutzern als auch Produzenten bewusst sein. Für Letztere ist dies besonders wichtig. Denn die neuen Datenschutzgesetze verpflichten die Produzenten zur Berücksichtigung von IT-Sicherheitsaspekten in der Konstruktionsphase solcher Geräte (Security by Design).

Digital gestütztes Risikomanagement. Das klassische Risikomanagement umfasst – je nach Reifegrad – sehr personalintensive Prozesse: stundenlange Risikoworkshops, Überarbeiten der letztjährigen Risikolisten, Nachverfolgen der Stati definierter Bewältigungsmassnahmen sowie Umsetzung dieser, das Betreuen der Versicherungslösungen, das Management realisierter Schäden und vieles mehr. Die Gesamtheit der in Verbindung mit dem Risikomanagement anfallenden Kosten wird in der Kennzahl «Total Cost of Risk» (TCoR) zusammengefasst. Die Möglichkeiten der Digitalisierung erlauben es, diese Kosten gezielt zu reduzieren



Alles nur Schlagworte? Die Digitalisierung bringt nicht nur neue Risiken, sondern auch Chancen, gerade für das Risikomanagement.

und das Risikomanagement effektiver und effizienter zu gestalten.

Effizienzsteigerungen im Risikomanagement. Prozesse der Risikoidentifizierung, -bewertung, -überwachung und des Reportings können mittels spezialisierter Anwendungen deutlich optimiert werden. Das Verteilen und Konsolidieren statischer Excel-Listen und Word-Vorlagen ist Schnee von gestern. Eine kollaborative Anwendung erlaubt einen stets aktuellen Abriss der Risikolage, eine dynamische Bewirtschaftung der Risiken, ein stärkeres Commitment aller involvierten Personen und schliesslich auch eine verbesserte Gesamtrisikosituation.

Effektivitätssteigerungen im Risikomanagement. Die Analyse von Big, Small oder Smart Data (Data Analytics) ist eine Disziplin, die den Risikomanager zu einem besseren Risikoverständnis, einer kontinuierlichen Überwachung und wirksameren Reduktion der Unternehmensrisiken befähigt. Für interne Risiken (z.B. Forderungsausfälle oder Vertragsstrafen aus Lieferverzögerungen) eignen sich Kennzahlen (z.B. Zahlungsverzögerungen oder Sicherheitsbestandsschwankungen), die mit passenden Anwendungen aggregiert, laufend aktualisiert und auf Risiko-Dashboards dargestellt werden können. Abweichungen von definierten Zielwerten lösen automatisierte Benachrichtigungen aus und indizieren akuten Handlungsbedarf.

Die Anzahl der Anbieter von frei verfügbaren (Open Data) oder kostenpflichtigen Datensets nimmt stetig zu. Je nach Geschäftstätigkeit können diese Datenquellen in die Analyse externer Risiken eingebunden werden (z.B. zur Einschätzung von Naturgefahren oder politischen Risiken in Exportländern). Diese Transparenz führt vor allem zur Reduktion der Informationsasymmetrien zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer und kann die TCoR, durch bewusste Eigentragung versicherbarer Risiken, nachhaltig reduzieren.

Schliesslich existieren auch spezialisierte und digitalisierte Anbieter von Risikolösungen, die bei der präventiven Risikobewältigung wirksam unterstützen können. So hat sich das Unternehmen «twingz» der Detektion von Fehlfunktionen in Stromnetzen und damit der Prävention des Feuerrisikos gewidmet und kann seine Kunden frühzeitig mit automatischen Benachrichtigungen informieren.

Schweizer KMU mit Handlungsbedarf. Um den Ruf der «Digitalen Dinosaurier» loszuwerden und vor allem das eigene Geschäftsmodell vor potenzieller Disruption zu schützen, empfiehlt es sich für die Schweizer KMU, die Digitalisierung viel aktiver anzugehen. Dabei gilt es die eigene Wertschöpfungskette vor dem Hintergrund neuer Technologien kritisch zu überprüfen und gezielten Handlungsbedarf abzuleiten. Bei der Umsetzung gilt die Devise «keine halben Sachen», denn dabei entstehende Risiken überwiegen die Chancen deutlich.

Um künftig den Überblick über die digitale Risikolandschaft zu behalten, sollte zudem gezielt digitales Fachwissen aufgebaut und das Risikomanagement digital gestützt werden. Ein besseres Risikoverständnis und eine schnellere Reaktionszeit verlagern das Chancen-Risiko-Verhältnis zugunsten der Chancen. Trotz aller Digitalisierungstendenzen müssen die Massnahmen zur Reduktion von Risiken von Menschen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Wahl eines geeigneten Partners im Umgang mit aktuellen und künftigen Unternehmensrisiken kann dabei ungeahnte Synergien freisetzen.



MAX KELLER

ist Risk Management Consultant bei der Funk Insurance Brokers AG. Als Mitgründer des Funk RiskLab ist er seit 2015 für die Entwicklung und Durchführung innovativer Beratungsansätze verantwortlich.
www.funk-gruppe.ch