

Risiken gehören auf die Führungsagenda

Risiken Schweizer Unternehmen haben die Bedeutung der Digitalisierung erkannt, bewerten deren Transformationsrisiken allerdings nur wenig differenziert.

STEFAN HUNZIKER, MARCEL FALLEGGER UND PATRICK BALMER

Die strategischen Chancen der Digitalisierung haben zahlreiche Unternehmen unlängst erfasst. Daraus angezeigte digitale Transformationsprojekte gelten aber als komplex und erfordern eine ganzheitliche Herangehensweise. Denn Chancenpotenziale sind immer auch risikobehaftet. Führungskräfte müssen deshalb digitale Transformationsrisiken und Umsetzungsbarrieren ebenso berücksichtigen.

Ein aktiver Umgang mit den Unsicherheiten erweist sich dabei immer mehr als Pflicht. Dazu sollten vermehrt das Bewusstsein gefördert sowie Kenntnisse zu den Risiken der digitalen Transformation aufgebaut werden. Für Unternehmen gilt es zu prüfen, welchen Einfluss zum Beispiel neue potenziell disruptive Technologien wie die Distributed-Ledger-Technologie oder künstliche Intelligenz auf das eigene Geschäftsfeld haben.

Führungskräfte müssen sich mitunter die Frage stellen, ob andere Marktteilnehmer beispielsweise neue Technologien so einsetzen, dass der eigene strategische Wettbewerbsvorteil geschwächt werden könnte.

Umfangreiche Erhebung

Um der Praxis einen Orientierungsrahmen zu geben, haben das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und Swiss ERM ein Digital Risk Framework entwickelt. Dieses unterstützt Unternehmen darin, die Risiken der digitalen Transformation zu identifizieren, indem Finanzrisiken, Operative Risiken, Compliance-Risiken und Kundenrisiken in Beziehung zu Digitalisierungstreibern gesetzt werden. Auf Basis des Frameworks wurde eine umfangreiche Praxiserhebung durchgeführt. Die Absicht bestand darin, herauszufinden, wie Schweizer Unternehmen die Digitalisierung für ihre Branche und ihr Geschäftsmodell beurteilen, wie hoch sie die digitalen Transformationsrisiken bewerten und ob sie bereit sind, diese zu bewältigen.

Drei von vier Unternehmen gehen davon aus, dass sich ihre Branche in den nächsten drei Jahren verändern wird. Nicht ganz die Hälfte erwartet zudem einen Wandel des Geschäftsmodells. Jedoch rechnet nur jede fünfte Unternehmung damit, dass die Digitalisierung neue Marktteilnehmer hervorbringen wird. Allen voran sind dies Firmen aus den Branchen Energieversorgung, Finanzdienstleistung und Technologie.

Im Zuge von digitalen Veränderungsprojekten sind Unternehmen häufig mit

Umsetzungsbarrieren konfrontiert. Die zwei in der Untersuchung am meisten als zutreffend genannten Barrieren «höher gewichtete Prioritäten/Aufgaben» und eine «fehlende Digitalkultur» haben ihre Ursachen im strategischen beziehungsweise kulturellen Umfeld eines Unternehmens. Dies zeigt, dass die digitale Transformation in der Praxis vielschichtig wahrgenommen wird. Im Durchschnitt steht jedes Unternehmen vier Umsetzungsbarrieren gegenüber.

Um negative Folgen von Beginn an zu vermeiden, empfiehlt es sich, Vorkehrungen gegen die wichtigsten Hindernisse

Die Risiken der digitalen Transformation schätzt etwa ein Drittel der Unternehmen als hoch oder sehr hoch ein.

einzuweisen. Eine Digitalstrategie zu formulieren, einen Digitalverantwortlichen zu ernennen und die Mitarbeitenden frühzeitig und umfassend zu involvieren und zu schulen, können hierbei wichtige Stellhebel darstellen.

Undifferenzierte Analyse

Die Risiken der digitalen Transformation, die sowohl Auslöser wie auch Folge weiterer Risiken sein können, schätzt etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen als hoch beziehungsweise sehr hoch ein. Die eigene Reaktion auf diese Risiken wird dagegen von über der Hälfte als angemessen bezeichnet.

Zudem bestätigt sich, dass die digitalen Transformationsrisiken beim Vorhandensein eines Risk-Management-Komitees umfassender beurteilt werden. Die Konstituierung eines solchen Komitees mit Fach- und Prozessspezialisten aus unterschiedlichen Bereichen ist daher zu prüfen.

Wie bewerten Unternehmen die 32 digitalen Transformationsrisiken aus dem Digital Risk Framework? Mit Ausnahme des Risikos «Ausfall der (IT-)Betriebsinfrastruktur» weisen die Unternehmen keinem Risiko eine schwere finanzielle Auswirkung zu.

Auch die Eintrittswahrscheinlichkeit in den nächsten drei Jahren wird durchschnittlich für kein Risiko als hoch oder praktisch sicher angesehen. Ein wenig differenzierter wird das Ausmass der Steuerbarkeit dieser Risiken beurteilt, obschon alle Risiken als teilweise oder mehrheitlich steuerbar eingeschätzt werden.

Aufgrund der Ergebnisse ist anzunehmen, dass viele Unternehmen bereits Massnahmen zur Risikoreduktion eingeleitet haben, weshalb das Restrisiko geringer ausfällt. Zudem muss beachtet

werden, dass die Konsequenzen der digitalen Transformationsrisiken für viele Führungskräfte noch komplex und schwer abzuschätzen sind.

Dies bestätigt sich auch bei Betrachtung der Risikobeurteilung nach Risikokategorien. Die Unternehmen lassen den operativen Risiken zwar die höchste Relevanz zukommen. Wie Compliance-Risiken und Kundenrisiken weisen sie jedoch eine starke Tendenz zur Mitte auf.

Die Finanzrisiken der digitalen Transformation geniessen eine leicht geringere Aufmerksamkeit. Es erweist sich, dass keine Risikokategorie priorisiert werden darf, sondern dass alle Risiken im Sinne einer ganzheitlichen Sichtweise regelmässig zu analysieren, zu überwachen und zielführende Massnahmen zu etablieren sind.

Zusammenfassend lässt sich deshalb festhalten, dass in der Praxis die Risiken der digitalen Transformation zwar registriert werden, deren umfassende Analyse und Beurteilung in der Tendenz allerdings noch ungenügend ausfällt.

Prof. Dr. Stefan Hunziker, Professor für Enterprise Risk Management, Marcel Fallegger und Patrick Balmer, wissenschaftliche Mitarbeitende, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern. <https://blog.hslu.ch/financialmanagement/erm-report-2018/>

DIGITAL RISK

Diese Punkte gilt es zu beachten

1. Umfeld bezüglich neuer digitaler Entwicklungen überwachen und auf mögliche Risiken prüfen
2. Etablierten Risikokatalog aus dem Digital Risk Framework ergänzend zur eigenen Risikoidentifikation einsetzen
3. Relevante Risiken mit der Strategie und den damit verbundenen Chancenpotenzialen abgleichen
4. Schlüsselrisiken analysieren, anhand der Szenariotechnik quantifizieren sowie Abhängigkeiten und Kausalitäten abbilden
5. Terminierten Massnahmenkatalog zur Risikoreduzierung erstellen und Verantwortlichkeiten definieren
6. Potenzielle Umsetzungsbarrieren zur Vermeidung weiterer digitaler Transformationsrisiken früh angehen



STOCK PHOTO

muss der Mensch stets im Mittelpunkt bleiben, glaubt auch Bundespräsident Alain Berset.

ANZEIGE

Digital Human Work – eine Utopie? 2. St.Galler New Work Forum

9. Januar 2019, 9 bis 17 Uhr, Olma Messen St.Gallen

Details und Anmeldung: www.newworkforum.ch

Goldsponsor:

Kanton St.Gallen

FHS St.Gallen
Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

CongressEvents
St.Gallen



FHO Fachhochschule Ostschweiz