

# Multitalente mit IT-Affinität

Cyber-Risiken, politische Umwälzungen, immer komplexere Beschaffungs- und Produktionsprozesse und neue Verordnungen am laufenden Band – das sind die Trends, mit denen europäische Risikomanager heute konfrontiert sind. Das erfordert entsprechende Hard und Soft Skills.

Von Martin Winkel

Cyber-Risiken stehen unangefochten an der Spitze: 37 Prozent der Befragten des vom Europäischen Dachverband der Risikomanager (Ferma) durchgeführten «European Risk Manager Survey 2018» halten Cyberangriffe für die grösste Bedrohung für das Unternehmenswachstum. Damit sind Cyber-Risiken in der Wahrnehmung der befragten Risikomanager seit 2016 um sechs Plätze auf Rang eins im Jahr 2018 gestiegen. Zusammenarbeit mit der IT-Funktion werde daher für Risikomanager immer wichtiger, kommentiert Jo Willaert, Präsident von Ferma, das Ergebnis. In der Schweiz halten 55 Prozent der Umfrageteilnehmer Bedrohungen aus dem Cyber-Bereich für eines der fünf Toprisiken, gleichauf mit geopolitischer Unsicherheit, die europaweit auf Platz drei kam. Weitere Risiken in der Schweiz – zumindest in der Wahrnehmung der Umfrageteilnehmer – waren verändertes Konsumentenverhalten, Klimawandel und unsicheres Wirtschaftswachstum.

**Mehr Wettbewerb, mehr Risiken**  
IT und Digitalisierung bewegen sich schon lange auf dem Radar der Risikomanager. Anna Murray, Risikoexpertin und CEO der New Yorker Managementberatung TMG-Emedia, glaubt, dass in den vergangenen Jahren insbesondere der zunehmende Wettbewerb mit Start-ups und Unicorns zu höheren Risikoengagements infolge beschleunigter Unternehmensprozesse geführt habe. Auf der Risk-In Conference Mitte Mai in Basel beschienigte Murray den Schweizer Teilnehmenden, besser als die ihrer Ansicht nach unterregulierten USA auf Cyber-Risiken vorbereitet zu sein. Max Klaus, Leiter von Melani, der Melde- und Analysestelle Informationssicherung beim Nachrichtendienst des Bundes, bedauerte an der Tagung dennoch, dass seine Behörde bisher trotz vielfältiger Sicherheitsrisiken keine Weisungsrechte gegenüber Schweizer Unternehmen habe.

Verschärft werde die Sicherheitslage in Europa durch die Konzentration der IT-Industrie in den USA und China, von der die Schweiz weitgehend abhängig sei, stellt der letzte Halbjahresbericht von Melani fest. Die dort ansässigen grossen Tech-Konzerne stehen im Verdacht, Behörden ihrer Herkunftsländer Zugriff auf digitale Daten zu gewähren.

Manche Staaten bedienen sich privater Firmen, um Infrastruktur anderer Staaten anzugreifen. Grosse Unternehmen müssten durchaus mit solchen Attacken rechnen, bestätigt Klaus. Von Risikomanagern verlange das, bei technischen Risiken auch die politische Dimension zu berücksichtigen, sagte Toby Chinn, Direktor von Control Risks aus Grossbritannien, an der Risk-In Conference. Neben IT-Expertise sei forensische und rechtliche Kompetenz im Risikomanagement notwendig, um Urheber von Attacken zu identifizieren und Gegenmassnahmen zu treffen.

Die Absicherung von Cyber-Risiken auf dem Versicherungsmarkt bleibt schwierig. 52 Prozent aller Risikomanager beabsichtigen gemäss der Ferma-Studie, neuartige Risiken in Mehrjahres-Verträgen zu versichern.

Risikomanager müssen sich mit verschiedenartigen Risiko-Assessments auskennen.

Daher sorgen sie sich um die zunehmende Neigung der Versicherer, Ausschlüsse in Versicherungspolicen für Emerging Risks einzuführen (85 Prozent). Zusätzliche Lasten durch noch mehr Regulierung im Versicherungsmarkt befürchten sogar 93 Prozent aller Schweizer Risikomanager, während es europaweit «nur» 80 Prozent sind.

## Umstrittene Anbindung an Finance

Organisatorisch sind europäische Risikomanager meist in die Finanzfunktion integriert. 42 Prozent der von der Ferma Befragten berichten disziplinarisch an den Chief Financial Officer, gefolgt vom CEO (26 Prozent) oder, seltener, vom Leiter der Rechtsabteilung. Nur bei Risikomanagern mit Schwerpunkt Enterprise Risk Management kommt die Berichtslinie an

den CEO oder ein Vorstandsgremium häufiger vor als diejenige an den CFO. Risikomanager mit Schwerpunkt Versicherungseinkauf sind hingegen in 60 Prozent aller Fälle beim Chief Financial Officer oder beim Head of Treasury angesiedelt.

Die Stellung direkt unter dem CFO ist umstritten. Nicole Heynen, Co-Sektionsleiterin Risiko- und Versicherungsmanagement bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung und Präsidentin des Netzwerks Risikomanagement, warnt vor Zielkonflikten im Hinblick auf die Bewertung von Finanzrisiken (siehe auch «Nachgefragt»). Ein finanziell orientiertes Risikomanagement sei zudem unvollständig und biete keine ausreichende Sicherheit vor Reputationsschäden, glaubt Heynen. Risikomanager sollten umfassende Kenntnisse mindestens in Compliance, internem Kontrollsystem, Governance, qualitativen und quantitativen Risikomethoden, Projektmanagement, Business Continuity Management, Notfall- und Krisenmanagement sowie Recht haben, meint Heynen.

## Soft Skills immer wichtiger

In vielen Organisationen hat sich in der Praxis das funktionale Drei-Stufen-Modell der Verteidigungslinien etabliert. Die Sandwich-Position von Risikomanagern zwischen operativen Funktionen und interner Revision benötigt Netzwerker-Qualitäten: «Ein Insurance/Risk Manager muss sich als interne «Drehscheibe» und «Brückenbauer» verstehen», fordert Sabrina Hartusch, Präsidentin der Schweizerischen Vereinigung der Insurance und Risk Managers (Sirm) und Global Head of Insurance bei der Triumph Holding AG (siehe auch «Nachgefragt»). Das heutige Rollenverständnis sei vielerorts noch zu fragmentiert, was der Position insgesamt nicht helfe, an Tragweite zu gewinnen und ihr volles Potenzial zu entfalten. Sobald dies nachhaltig erreicht sei, könne es dem Berufsbild insgesamt mehr Aufwind geben und einer Firma nur von Nutzen sein.

«Der Risikomanager sollte eine kommunikative Person sein», so Hartusch weiter. Das sieht Nicole Heynen ähnlich: «Persönlich müssen Risikomanager sehr kommunikativ sein, sicher auftreten und Vertrauen ausstrahlen.» Heynen fordert, dass Risikomanager Wechselwirkungen ihrer Arbeit rasch verstehen sollten. Das bedeute, strategisch zu denken, statt sich in Qualitätsmanagement oder Kontrollinstrumenten zu verlieren. •

## NACHGEFRAGT «INTERNE DREHSCHLEIBE»

2018 war gemäss Ferma nur jede Fünfte aller befragten Risikomanager eine Frau. «Schweizer Versicherung» hat zwei gefunden – noch dazu in leitender Funktion in den Schweizer Verbänden der Risikomanager.

INTERVIEWS: MARTIN WINKEL



Sabrina Hartusch

Präsidentin der Schweizerischen Vereinigung der Insurance und Risk Managers (Sirm) und Global Head of Insurance bei der Triumph Holding AG



Nicole Heynen

Co-Sektionsleiterin Risiko- und Versicherungsmanagement bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung und Präsidentin des Netzwerks Risikomanagement

## Was bedeuten die neuen Trends konkret für Risikomanager in Schweizer Unternehmen und öffentlichen Institutionen?

**SABRINA HARTUSCH:** Risikomanager müssen sich als interne «Drehscheibe» verstehen, um die sich sämtliche Versicherungs- und Risikofragen reihen. Ziel ist es, diese so zu bewirtschaften, dass sie den Unternehmenswert mindestens halten, idealerweise erhöhen – sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Unternehmenssicht. Hierarchische Ebenen sollten hierbei keine allzu grossen Barrieren sein, denn dafür hat der Risikomanager zu viele Stakeholder in unterschiedlichen Bereichen, mit welchen er/sie fortwährend zusammenarbeitet, um solide Ergebnisse zu erzielen.

«Insurance/Risk Manager» ist keine statische Funktion, sondern eine dynamische, zukunftsbezogene, die sich fortwährend mit der Firma weiterentwickelt. Risikomanager kennen sich aus mit verschiedenartigen Risiko-Assessments und deren späterer Bewältigung. Der/die Risikomanager/-in sollte eine kommunikative Persönlichkeit sein, die greifbar ist, einfach auf Personen zugehen kann und der man umgekehrt auch ungezwungen begegnen darf («offene Türen»). Auch muss sie eine gute Portion Pragmatismus haben, kontinuierlich Dinge positiv hinterfragen können/dürfen, in der Lage sein, sich ins Detail hinein-

zudenken, und gleichzeitig eine gesunde Gesamtsicht einnehmen können.

**NICOLE HEYENEN:** Hinsichtlich der persönlichen Fähigkeiten und des Rollenverständnisses ist es wichtig, dass Risikomanager strategisches Denkvermögen mitbringen, kommunikativ sind und sich nicht auf Prozesse fokussieren. Eine Unterstellung direkt beim CEO wäre in der Praxis ideal. Der Risikomanager muss bei den Entscheidungsträgern sein; nur so ist der Informationsfluss gewährleistet.

Aus- und Weiterbildungen im Risk Management müssen generisch erfolgen mit punktuellen Vertiefungsfenstern. Je nach Firma sind die einen Themen intensiver zu bearbeiten als andere. Es gibt aber einen bunten Strauss von wichtigem Basiswissen, darunter Compliance, Governance sowie Notfall- und Krisenmanagement. Weiter müssen Kommunikationstechniken erlernt werden, damit eine «optimale Steuerung» der Eigner erfolgen kann.

An die Firma angepasste Ressourcen sind das A und O. Zudem muss ein Risk-Management-System aufgebaut werden, bei dem sich der «Bottom up»- und der «Top down»-Ansatz ergänzen. Ein rein finanzielles Risikomanagement ist unvollständig und wird bestimmten Fragen nicht gerecht. Damit die Homogenität gewährleistet ist, muss eine unternehmensspezifische Ausbildung erfolgen.



BILD: ISTOCK