

Wie zurechtkommen in einer Welt, die nicht mehr vorhersehbar ist



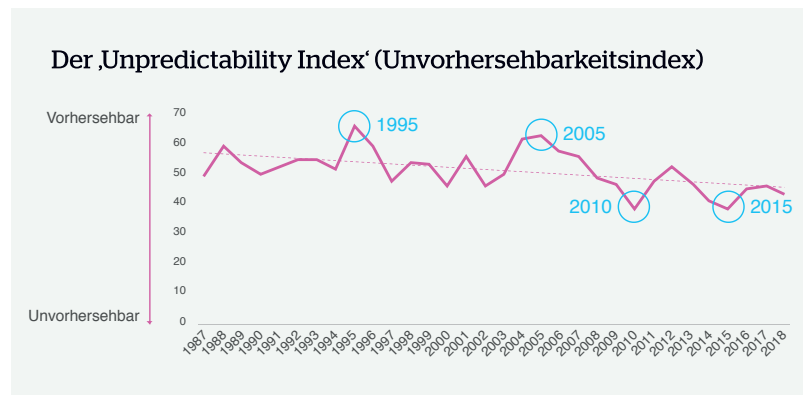
Von Andreas Krause
General Manager



Ein Ausgefeilteres Risikomanagement und
Szenarienplanung könnten das Mittel gegen wachsende
Unvorhersehbarkeit sein.

Überblick

Ganz gleich, ob es sich um ein unerwartetes Wahlergebnis oder ein extremes Wetterereignis handelt, Unternehmen steuern zweifelsohne durch unvorhersehbare Zeiten. Solche Zeiten des Wandels können jedoch für Unternehmen auch Chancen beinhalten, insbesondere dann, wenn sie strategisch denken und mit einem höheren Maß an Risiko und Unbeständigkeit umzugehen wissen.



Überblick über die Index-Ergebnisse

Dem „Unpredictability Index“ (Unvorhersehbarkeitsindex) der QBE zufolge ist die Welt für Unternehmen weniger berechenbar geworden. Die meisten der „am wenigsten vorhersehbaren Jahre“ waren in den letzten 20 Jahre, wobei davon die vergangenen 10 Jahre die Mehrheit im Index abbilden. Weitgehend ist diese Unvorhersehbarkeit einer verschlechterten politischen Stabilität seit der Jahrtausendwende geschuldet, die wirtschaftlichen und politischen Auswirkungen der Finanzkrise 2008 haben dies noch weiter verstärkt.

Schon seit einigen Jahren weisen Unternehmen darauf hin, dass es zu ihrem Geschäftsumfeld immer weniger Vorhersagen gibt.

Diese Wahrnehmung scheinen die Ergebnisse des Index zu bestätigen. Politische Unsicherheit durch den Brexit und globale Handelskriege bringen derzeit erhebliche Unsicherheiten für die Unternehmen mit sich; längerfristig dürften allerdings vorerst der Klimawandel, eine alternde Bevölkerung und die Auswirkungen neuer Technologien der Hauptgrund für diese Unvorhersehbarkeit bleiben.

Die meisten der „am wenigsten vorhersehbaren Jahre“ im QBE Unpredictability Index (Unvorhersagbarkeitsindex) stammen aus den vergangenen zehn Jahren.

Abbildung der Unsicherheitsfaktoren

Die Art und Weise, wie Vorhersagbarkeit wahrgenommen wird, ändert sich zweifellos im Laufe der Zeit und ist von Generation zu Generation verschieden. Aktuelle Themen oder ein erhöhtes Medieninteresse mögen darauf ebenfalls einen wichtigen Einfluss haben.

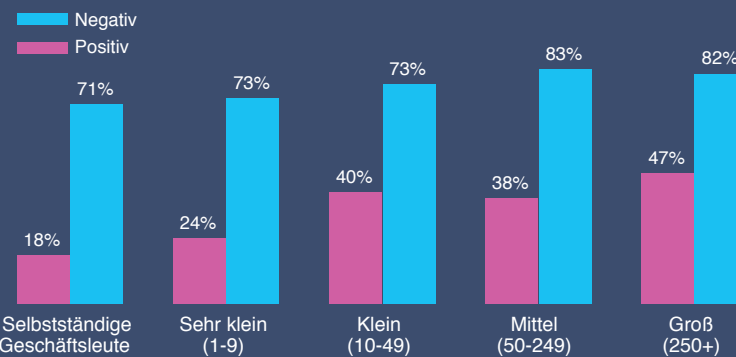
Laut einer Umfrage unter Unternehmensführern im Rahmen der Erstellung des Index sind nur 42% der britischen Unternehmen der Meinung, dass die Unternehmenslandschaft für die kommenden zwölf Monate vorhersehbar ist - verglichen zu zwei Dritteln (68%) aller in der Studie befragten Unternehmen - vermutlich eine Folge des Brexit.

Der „Unpredictability Index“ basiert jedoch auf empirischen Daten - er vergleicht tatsächliche Ergebnisse mit Erwartungen, wie

z.B. das BIP-Wachstum gegenüber Prognosen, Unberechenbarkeit von Wahlergebnissen oder Niederschlagsmengen im Vergleich zu den bisherigen Wetterdaten. Der Index bildet verschiedene Indikatoren zwischen 1987-2017 über fünf Säulen ab: Unternehmen, Volkswirtschaft, Umwelt, Politik und Gesellschaft.

Von den abgebildeten fünf Säulen des Index sticht die Politik als größter Treiber für Unvorhersehbarkeit hervor. Die politische Instabilität nahm nach

Auswirkungen auf unvorhersehbare Ereignisse



Quelle: The Unpredictability Index – 2019 "Welche Auswirkungen, falls vorhanden, haben unvorhersehbare Ereignisse auf das Geschäftsumfeld in dem Sie arbeiten?"

den Terroranschlägen von 2001 in den USA zu und hat sich in den vergangenen zehn Jahren mit einem enormen Anstieg von Unbeständigkeit bei Wahlen und Politik fortgesetzt. Der Index spiegelt deutlich die Ergebnisse der Erhebung wider, wonach politische

Risiken am meisten zum Tragen kommen und von den Teilnehmern der Umfrage als der derzeit am wenigsten vorhersehbare Bereich wahrgenommen wird.

Als weitere Hauptursache für die Unvorhersehbarkeit im Index

**Die nächsten 12 Monate
sind vorhersehbar...**

42%

**der britischen
Unternehmen stimmen zu**

68%

**der insgesamt befragten
Unternehmen stimmen zu**

wurde die Wirtschaft ermittelt, insbesondere nach der globalen Finanzkrise im Jahr 2008. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass bei einer Prognose von drei bis zehn Jahren wirtschaftliche Faktoren für die Unternehmen das größte Problem sind, gleichzeitig geben die Studienteilnehmer an, dass diese

der am wenigsten vorhersehbare Wert in diesem Zeitrahmen sind.

Die Indexergebnisse geben die gleiche Tendenz wie die jüngsten bedeutenden Risikoumfragen wider: Führungskräfte von Unternehmen sind zunehmend besorgt über politische und soziale Entwicklungen, aber auch technische und klimatische Veränderungen bereiten ihnen immer mehr Kopfzerbrechen. Politische und wirtschaftliche Risiken stehen an oberster Stelle der globalen Risikorankings, unter anderem in den durch PricewaterhouseCoopers, des Weltwirtschaftsforums (World Economic Forum), und der Federation of European Risk Management Associations (FERMA) durchgeführten Rankings.


Zwar stehen politische und wirtschaftliche Faktoren im Vordergrund, doch die fünf Treiber des Index wirken in erheblichem Maß wechselseitig aufeinander ein. Globalisierung, Technik, Klimawandel und demografische Trends wie Migration, Urbanisierung und Überalterung der Bevölkerung bestimmen alle Ebenen der Politik. Gesellschaftliche Fragen und Globalisierung sind eine der Hauptursachen für politische und wirtschaftliche Unsicherheit - wir sehen deutlich, dass sich Erwartungen verändern und die Menschen zunehmend gehört werden wollen. Dies mögen zwar die sichtbarsten und auffallendsten Kräfte sein, die Unvorhersehbarkeit zur Folge haben, doch eine Reihe miteinander verzahnte Treiber kommen hier ebenso zum Tragen.



In Kürze...

Zu den Ersten gehören, die gleich nach der Veröffentlichung eine Kopie des QBE-Unpredictability Index erhalten

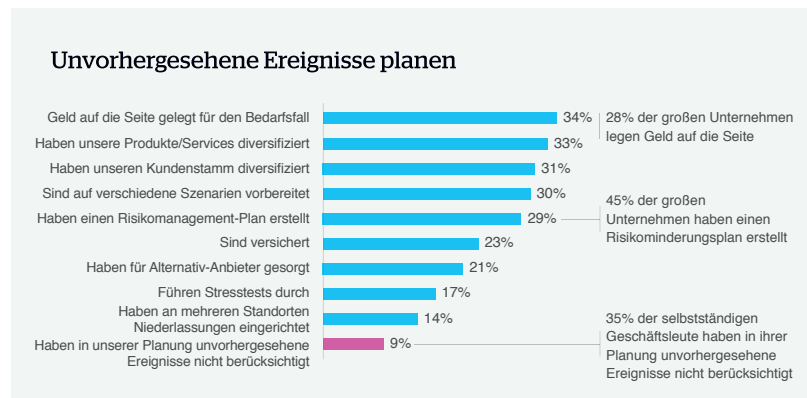
qbe.de

A close-up, slightly blurred photograph of a person's hand resting on a black leather steering wheel. The hand is wearing a watch with a dark strap. The background is out of focus, showing what appears to be a car's interior and a window looking out onto a bright, possibly rainy, day. The overall color palette is cool, with blues and greys.

Kleinere Unternehmen sind am verletzlichsten in Zeiten mangelnder Vorhersehbarkeit. Auch wenn sie Chancen normalerweise agiler und flexibler zu nutzen wissen, können sie sie in der Regel Schocks jedoch nicht so leicht kompensieren wie große Unternehmen.

Kosten der Unbeständigkeit

Unvorhersehbarkeit betrifft Unternehmen unterschiedlich, je nach Unternehmensgröße, Standort und Branche. So sind beispielsweise Produktionsunternehmen und Einzelhändler anfällig für Störungen des Handels oder ihrer Lieferketten, während Dienstleistungsunternehmen eher durch Regulierungen und Cyberunsicherheiten beeinträchtigt sind.



Quelle: The Unpredictability Index – 2019 "Wie plant Ihr Geschäft für unvorhersehbare Ereignisse?"

Bei vielen Unternehmen sind die Gewinnmargen bereits eingebrochen, mit einem spürbaren Anstieg von Verlustrisiken, Störungen oder Unbeständigkeit sind sie besonders gefährdet. Dem Index zufolge gehören zu den größten Auswirkungen unvorhersehbarer Ereignisse Umsatzeinbußen, unerwartete Kosten und ein Rückgang der Nachfrage.

“Weniger als ein Drittel hat Risikomanagement-Pläne entwickelt.”

Kleinere Unternehmen sind am verletzlichsten in Zeiten mangelnder Vorhersehbarkeit. Auch wenn sie Chancen normalerweise agiler und flexibler zu nutzen wissen, können sie sie in der Regel Schocks jeoch

nicht so leicht kompensieren wie große Unternehmen. Außerdem fehlt es ihnen oft an Ressourcen und dem nötigen Einfluss, den große multinationale Unternehmen haben, die in Business Intelligence, ausgefeiltes Risikomanagement, Planung möglicher Szenarien und Geschäftskontinuitätsplanung investieren können.

Unternehmen stehen unter zunehmendem Druck, Unbeständigkeiten zu managen oder zu beseitigen und auf das Unerwartete vorbereitet zu sein. Unsicherheit und Unbeständigkeiten führen zu höheren Kosten, während Störungen in der Lieferkette oder Veränderungen beim Konsum es für Unternehmen schwieriger machen, Prognosen und Investorenerwartungen zu erfüllen.

Zusagen einhalten

Eine Zunahme der kurz- und langfristigen Unberechenbarkeit ist für große und kleine Unternehmen problematisch, sei es bei der Festlegung von Strategien oder der Erfüllung von Zusicherungen.

Vorstände stehen unter dem Druck der Aktionäre, ihre Ziele zu erreichen und zuverlässig nach den Vorgaben der Strategie zu liefern und gleichzeitig die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten auf ihre Kunden und die Gesellschaft insgesamt zu berücksichtigen. Unternehmen müssen ferner die Verbrauchererwartungen und die Vorgaben der Regulierungsbehörden erfüllen, die zunehmend dazu neigen, Unternehmen und ihre Geschäftsführer zur Rechenschaft zu ziehen.

Die Zukunftsplanung dürfte angesichts eines zunehmenden Maßes an Unvorhersehbarkeit immer schwieriger werden. Mehr

als zwei Drittel (68%) der für den Index befragten Personen halten die Unternehmenslandschaft für die nächsten 12 Monate für vorhersehbar, doch bei der Betrachtung der kommenden drei Jahre sinkt die Vertrauensquote auf gerade mal 50%. Nur 37% sind der Meinung, dass die nächsten fünf

Über „Was wäre wenn“-Szenarien nachzudenken, würde helfen, Risiken für krisenanfällige Dienstleistungen und Lieferketten zu ermitteln, so wären Unternehmen gegen das Schlimmste gewappnet.

Jahre vorhersehbar seien, und in den nächsten zehn Jahren würde der Wert weiter auf 29% fallen. Viele Unternehmen müssen jedoch fünf, zehn oder mehr Jahre im Voraus denken. Bei großen Investitionen in Anlagen und Infrastruktur oder neue Märkte dauert es oft Jahre bis zur Ausführung von Projekten oder Erreichung eines Gewinns. Möglicherweise müssen Unternehmen jedoch in Zeiten sich schnell verändernder Technologie- und Verbrauchertrends in neue Geschäftsmodelle investieren. Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden zum Beispiel enorme Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und die Gesellschaft als Ganzes haben, während politische und ökologische Faktoren zu großen Veränderungen in der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen führen können. Das Wie und Wann

vorherzusagen, ist den meisten Unternehmen nicht möglich.

Zunehmende Unvorhersehbarkeit verschärft das Problem der Unternehmensplanung und Strategiefindung, aber Organisationen sind gut beraten, wenn sie sich auf die kritischsten Faktoren für ihr Unternehmen konzentrieren.

Bedeutende Themen wie der Brexit und globale Handelsstreitigkeiten finden viel Beachtung, und das wird wahrscheinlich auch noch einige Jahre so bleiben. Aber Unternehmen sollten sich von den Schlagzeilen der Medien frei machen und sich von den aktuellen Tagesthemen nicht ablenken lassen - vermutlich gibt es langfristig ganz andere Trends, die für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens eine größere Rolle spielen.

Kreative Vorbereitung

Das Mittel gegen Unvorhersehbarkeit dürfte in der Entwicklung von Risikomanagement und Szenarienplanung liegen. Mit zunehmender Größe und Komplexität des Risikos werden die Rahmenbedingungen für Risikomanagement und Unternehmensführung immer anspruchsvoller und Vorstände bestehen zunehmend darauf, über Risiken besser aufgeklärt zu werden.

Informationen dürften der Schlüssel zur Bewältigung der zukünftigen Unvorhersehbarkeit sein. Es lässt sich bereits beobachten, dass sich immer mehr Unternehmen der Risikomodellierung und Szenarioplanung widmen um so unerwartete oder schwer vorhersehbare Ereignisse erkennen zu können. Die Erhebung von Risikodaten ist jedoch oft nicht so umfassend und strukturiert, wie sie sein könnte. Laut der dem

Index zugrundeliegenden Umfrage verwenden 64% der Befragten bestimmte Wirtschaftsdaten, um die Planung ihrer Zukunft zu erleichtern.

„Kreative Vorbereitung - Widerstandskraft aufzubauen ist unerlässlich, allerdings sollten auch langfristige Geschäftsmodelle in Frage gestellt werden“.

Auch Planung und Vorbereitung spielt eine große Rolle. Der Index der Umfrage zeigt, dass sich die Mehrheit der Unternehmen (77%) auf unvorhergesehene Ereignisse im Jahr 2019 vorbereitet fühlt - ein Fünftel (20%) der Unternehmen jedoch nicht. Zur Zukunftsplanung nehmen Unternehmen am ehesten Branchenexperten (40%), interne Prognosen (39%), Branchenverbände (33%) und Kollegen aus anderen Unternehmen (32%) zu Hilfe. Zwei Drittel (66%) greifen auf verschiedene Arten von Business Intelligence-Berichten zur Unterstützung der Zukunftsplanung zurück.

Die Unvorhersehbarkeit wird uns noch eine Weile begleiten, und derzeit sieht es nicht so aus, als würde sich das Tempo, mit dem sich die Veränderungen vollziehen,

demnächst verlangsamen. Unternehmen können allerdings ihre Vorbereitung und Planung optimieren, um sich so besser anpassen und Herausforderungen meistern zu können. Über „Was wäre wenn“-Szenarien nachzudenken, würde den Unternehmen helfen, Risiken für krisenanfällige Dienstleistungen und Lieferketten zu ermitteln und sich so gegen das Schlimmste zu wappnen.

Es werden diejenigen Organisationen in einem Umfeld verstärkter Unvorhersehbarkeit überleben und erfolgreich sein, die sich am besten auf die Situation vorbereitet haben. Widerstandskraft aufzubauen ist hierbei unerlässlich, allerdings sollten auch langfristige Geschäftsmodelle in Frage gestellt werden.

In Kontakt bleiben

Sollten Sie sich nicht bereits zum Erhalt aus der Reihe zum Thema Unvorhersehbarkeit angemeldet haben, so können Sie dies hier vornehmen unter:

qbe.de

März 2019

QBE Insurance (Europe) Limited
Breite Straße 31
40213 Düsseldorf
Karte anzeigen

T: +49 (0) 211 99419 0 | F: +49 (0) 211 99419 88
info@de.qbe.com

QBE European Operations ist ein Handelsname von QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited und QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited ist ermächtigt durch die britische Aufsichtsbehörde „Prudential Regulation Authority“ und reguliert durch die Behörde zur Finanzaufsicht „Financial Conduct Authority“ sowie die „Prudential Regulation Authority“. QBE Europe SA/NV. Umsatz-Steuer-Nr.: BE 0690 537 456. RPM/RPR Brussels, IBAN-Nr. BE53949007944353 und SWIFT/BIC-Nr. HSBCBEBB, ist unter der Lizenz-Nr. 3093 durch die Bank of Belgium ermächtigt.