



Allianz Technology

AUFBAU EINES UNTERNEHMENSRISIKO- MANAGEMENTS AUF DER GRÜNEN WIESE

RMA-Jahreskonferenz 2021

Michael Ehrnsperger
München / 17. Mai 2021

Allianz 

DAS UNTERNEHMEN ...

Allianz Technology



AMOS
Transforming Allianz
into a Digital Group

2014:

Präsenz in **14** Ländern

4.000 Mitarbeiter weltweit

Umsatz **867** Mio. €

500 Mio. € Vermögen

2020:

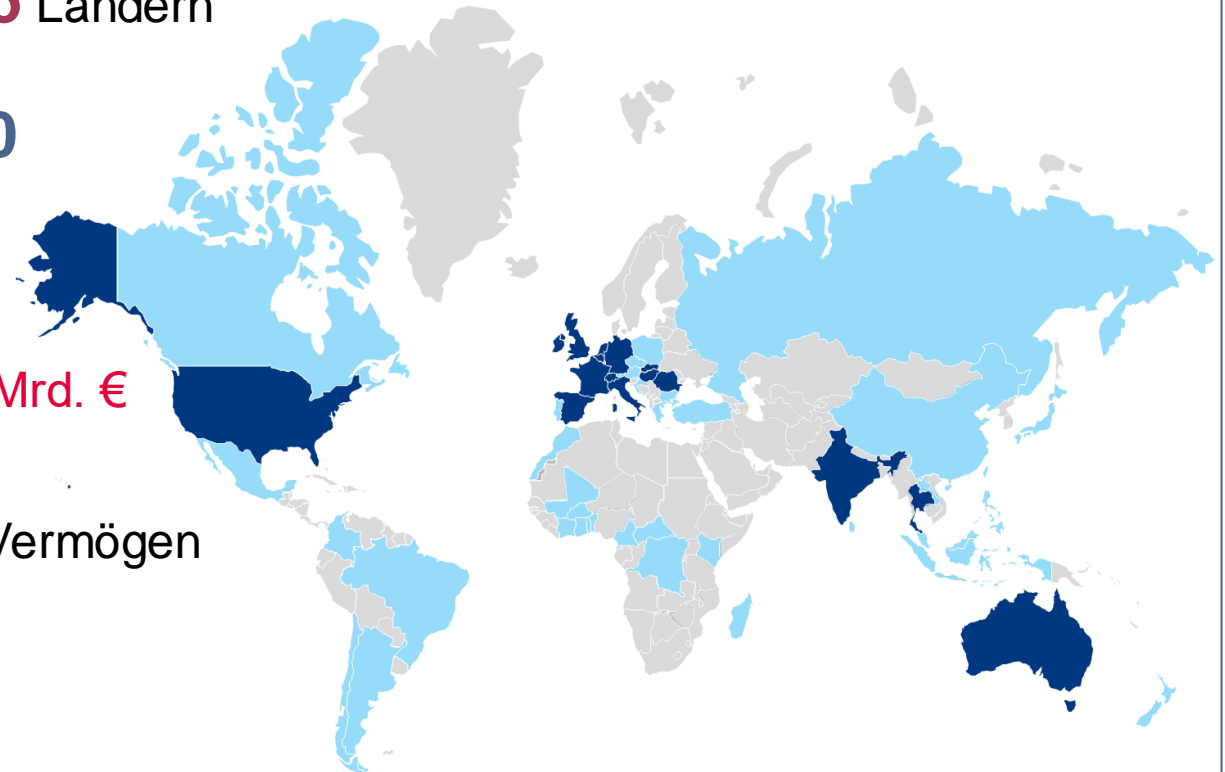
Präsenz in **55** Ländern

> 14.000

Mitarbeiter
weltweit

Umsatz **2,6** Mrd. €

2,6 Mrd. € Vermögen



... UND DIE VERÄNDERUNG IM RISIKO-MANAGEMENT

2015



2020



AUSGANGSLAGE

Dynamik

- Junges Unternehmen
- Transfer vom Betreiber von Rechenzentren zum Entwickler von umfassenden end-to-end IT Lösungen
- Vielfältige Reorganisationen, Auslagerungen und Integration neuer Geschäftsfelder
- Breit gefächertes Portfolio von Infrastruktur und Anwendungen über Robotic/Cloud-Lösungen bis hin zu BPO und Inhouse-Consulting



Dynamik der Veränderung ist Konstante

Kultur

- Risikomanagement war nur rudimentär als Teil der Unternehmenskultur vorhanden
- Sicherheitsmaßnahmen und Kontrollen wurden als administrative Mehrbelastung wahrgenommen
- Kunden (= Versicherungsunternehmen) unterliegen immer stärkerer Regulatorik im Bereich IT und Outsourcing



Transparenz über Risiken und Kontrollschwächen wird tendenziell vermieden

HERAUSFORDERUNG

HETEROGENITÄT IM UNTERNEHMEN

- **Servicelandschaft**
> 1.500 Services, > 5.000 Produkte
- **Rechtlicher Durchgriff auf Unternehmenseinheiten**
Niederlassungen, Tochtergesellschaften, Minderheitsbeteiligungen, Assoziierte Unternehmen
- **Größe der Lokationen**
5 – 3.000 Mitarbeiter
- **Dritt-Dienstleister**
> 4.000 Service-Provider und Lizenzgeber



- Große Bandbreiten verhindern Übersichtlichkeit und einheitlichen Ansatz

VIelfÄLTIGE COMPLIANCE-REGELN



- Vielfältigkeit führt zu Inkonsistenzen und Mehrfachbelastung der Organisation

IMPLEMENTIERUNG



FROM THE TOP

- Risikokomitee als Vorstandskomitee, keine geschlossenen Expertenkreise
- Vorstand definiert die Risikopolitik
- Keine anonymen Risikoberichte; besser: Face-to-face Diskussionen



STEP BY STEP

- Die Organisation ändert sich nicht von heute auf morgen
- „Auch eine lange Reise beginnt mit einem kleinen Schritt“
- Erste Schritte und Lernerfahrung gehen vor Perfektion und Qualität



STANDARDISIERUNG

- Ein einheitlicher Ansatz für das gesamte Unternehmen; auch für neue Einheiten
- Gemeinsame Sprache aufbauen (z.B. Risikokatalog, Kontrollziele)
- Gemeinsame Risikoberichte der Safeguarding-Funktionen



KOMMUNIKATION

- Risikomanagement ist Kommunikation
- Ausrollen von Neuerungen über verschiedene Kanäle, nicht nur Rundschreiben, sondern z.B. Webportal, Trainings
- Iteration ist wichtig: Nachhalten der Umsetzung und Einholen User Feedback

DIE REISE

2015
Governance
- Verantwortlichkeiten
- Policies
- Strategie

2017
Berichtswesen
- Assurance Report
- Globaler Roll-out

2019
Granularität
- Risiko & Kontroll-Analyse einzelner IT Services

2016
Prozesse
- Integriertes Risiko & Kontroll-System
- Standard-Kontrollen

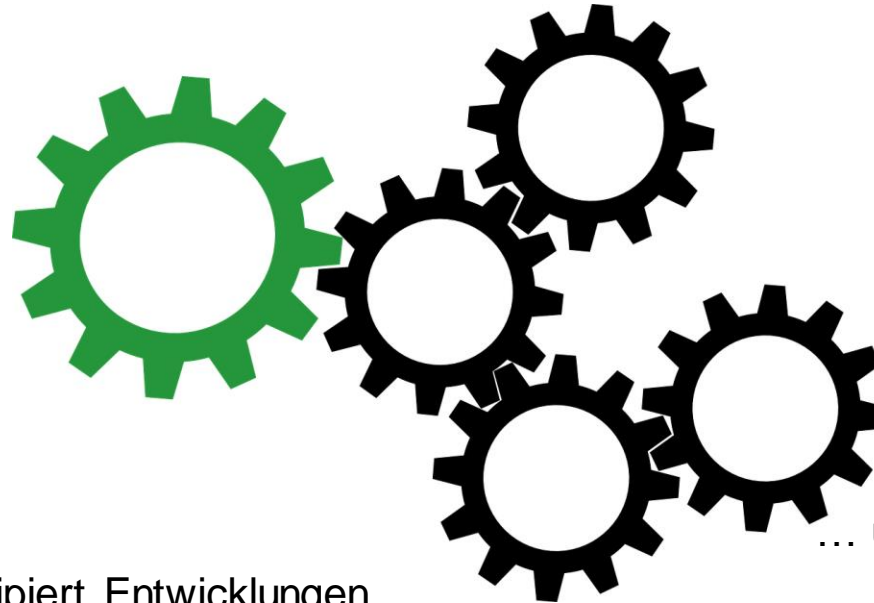
2018
Qualität
- Review der Risiko-Analysen
- Quality Check der Kontrollen

2020
Dritt-Dienstleister
- Identifikation risiko-relevanter Verträge

2021
Automatisierung
- Verbesserung Tools und Datenschnittstellen

MEHRWERT DES RISIKOMANAGEMENTS

“Das Risikomanagement ...



... antizipiert Entwicklungen
und ist nicht nur reaktiv.”

... schafft vollständige und einheitliche
Übersicht über alle Risikofelder.”

... adressiert nicht nur Probleme, sondern
übernimmt Verantwortung für die Lösung,
ggf. temporär.”

... fördert Innovation und ist
Bestandteil des Produktdesigns.”

... unterstützt das Geschäftswachstum durch
Transparenz und Kundenvertrauen.”

... ist integrierter Bestandteil
der Geschäftsentscheidungsprozesse.”

ERFOLGSFAKTOREN



Business Impact

- Sichert der Review-Prozess die Umsetzung der Geschäftsstrategie?
- Geht es nur um Formalien oder beeinflusst der Prozess die Geschäftsentscheidungen?
- Werden Risiken und Kosten der Risikobegrenzung vernünftig abgewogen?
- Sind auch harte Nein-Entscheidungen (Veto) vorgesehen?



Ownership

- Spüren die Projektleiter ihre Verantwortlichkeit, oder diskutieren nur Fachexperten mit Projektassistenten und externen Mitarbeitern?
- Ist der jeweilige Geschäftsvorstand in den Prozess involviert und an der Entscheidung beteiligt?



Kundennutzen

- Verstehen die Projekt-Mitarbeiter welchen Mehrwert ihr Risiko-Assessment hat?
- Sind Kontrollen und Schutzmaßnahmen bereits beim Design der Produkte und Services inkludiert?



Nachhaltigkeit

- Unterliegen wirklich sämtliche Projekte und Budgetfreigaben dem Neugeschäftsprozess?
- Kann ich sicherstellen, dass neue Manager und Mitarbeiter den Prozess kennen?
- Werden Auflagen und Bedingungen systematisch nachgehalten?

GRUNDVERSTÄNDNIS

Wann im Wertschöpfungsprozess ist das Risikomanagement einbezogen?



Risikomanagement ist in Strategieentwicklung und Neugeschäftsprozess einbezogen; Kontrollen sind Teil des Produktdesigns

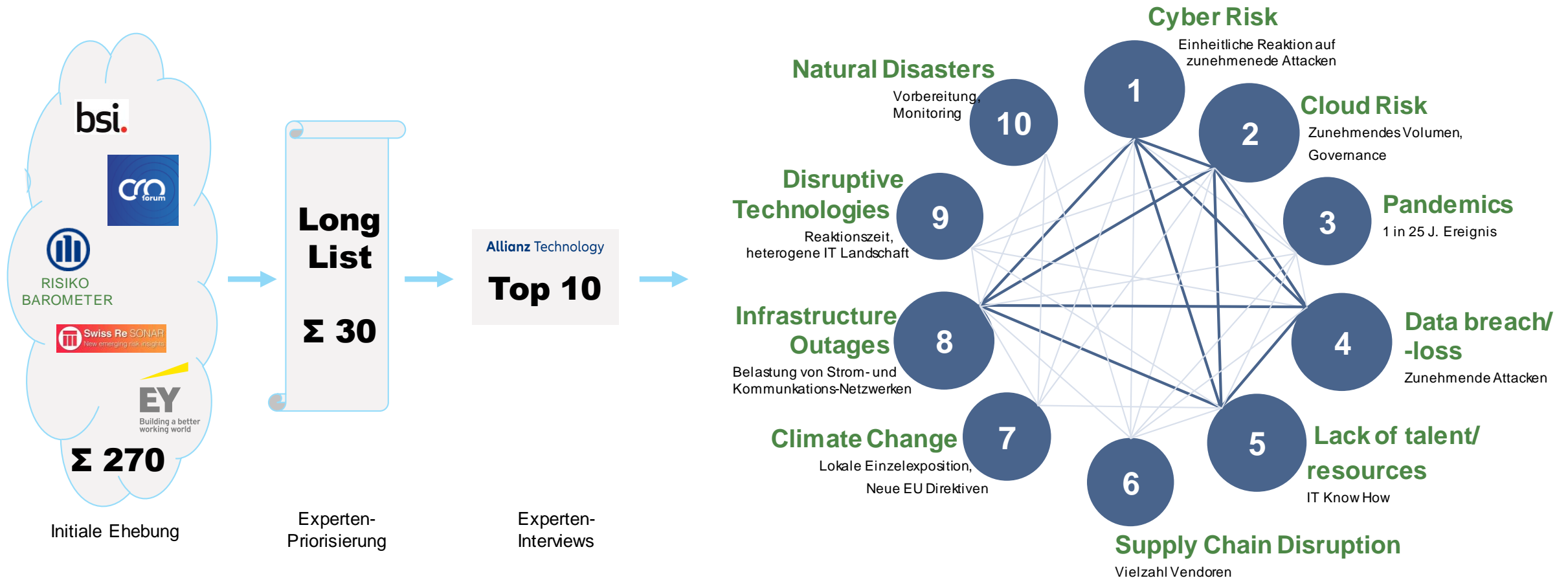
Risikobewertungen antizipieren mögliche Entwicklungen und forcieren Kontrollen

Reaktion auf Verluste, Störungen und Krisensituationen

Risikoereignisse werden analysiert, meist nachgelagert

Berichterstattung über Risikosituation

EMERGING THREAT LANDKARTE 2020



und nicht vergessen ...

NO RISK, NO FUN!

