

Dr. Swenja Surminski / Matthias Täger

## Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft: Welche Rolle spielt sie für den “Risiko-Manager der Gesellschaft“?<sup>1</sup>

Bereits in den 1970er Jahren veröffentlichte die Münchener Rück ihre ersten Untersuchungen zu den Gefahren des Klimawandels. Darin warnte das Unternehmen davor, dass die Zunahme von Treibhausgasemissionen das globale Klimasystem verändern und damit zu mehr Überflutungen, Stürmen und Dürren führen könne. Während die Veröffentlichung derartiger Risikobewertungen zum damaligen Zeitpunkt neuartig und ungewöhnlich für einen ansonsten so traditionell und eher im Hintergrund agierenden Sektor wie Rückversicherung war, sind heute Begriffe wie Nachhaltigkeit und Klimaschutz keine Seltenheit mehr in Unternehmensberichten und Presseerklärungen.

Eine wachsende Anzahl von Versicherern zeigt sich öffentlich besorgt über die Folgen von Klimawandel und Umweltzerstörung, und hat begonnen, eigene Geschäfts- und Investitionspraktiken zu überdenken. Vorrusschauendes Handeln, Wirtschaft im Einklang mit Gesellschaft und Natur – das sind die zentralen Anliegen der Nachhaltigkeit. In der Tat geht es dabei um mehr als Umweltschutz und soziale Verantwortung, sondern um zukunftsorientierte Geschäftsstrategie: Wie kann das Wohl und Wachstum der Versicherungskunden in der Gegenwart sowie in der Zukunft abgesichert werden?

Rolf-Peter Hoenen, langjähriger Präsident des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft, schrieb bereits 2010 in einem Kommentar: “Das Streben nach Nachhaltigkeit ist für Versicherer nicht nur eine moralische Verpflichtung und ein Handeln im wohlverstandenen Eigeninteresse, sondern auch ein Wettbewerbsfaktor - untereinander wie in der Konkurrenz mit anderen Branchen.”<sup>2</sup>

Dies verlangt vorrausschauendes Handeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben; eigentlich eine Selbstverständlichkeit in einer Branche, die stolz auf eine jahrhundertalte Geschichte zurückblickt und Risiko-Trends meist besser versteht als alle anderen.

In der Tat gibt es viele positive Entwicklungen in der Branche, aber auch jede Men-

ge verbleibender Hürden. Öffentliches Bekenntnis und Zielsetzungen sind eine Sache, tiefgreifende Umsetzung von nachhaltigen Versicherungspraktiken eine andere.

### Auf dem Weg in eine unversicherbare Welt?

Die Risiken, denen sich die Gesellschaft gegenüber sieht, bringen sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Versicherungsbranche mit sich. Versicherer sehen sich als Bollwerk, als Schutz und Stütze der Gesellschaft. Die Versicherbarkeit ist allerdings weder grenzen- noch kostenlos. Jegliche Schäden an versicherten Werten bedingen Auszahlungen und – ceteris paribus – steigende Versicherungsprämien. In Zeichen der momentanen Kapitalschwemme, die Versicherern das Geschäft erschwert und günstige Alternativen zum traditionellen Versicherungsschutz bietet, mögen steigende Prämien verlockend sein. Doch langfristig muss sich die Branche überlegen, wie die Produkte der Zukunft wettbewerbsfähig bleiben können. Risk-Know-How und Risiko-Management Services werden dabei eine entscheidende Rolle spielen.

Bilanzen sowie die Profitabilität der Versicherer und ihrer Investitionen sind Risikotrends ausgesetzt, die deren Rentabilität, und Liquidität beeinflussen können. Underwriting und Kapitalanlagestrategien dürfen deshalb nicht getrennt betrachtet werden: Wie heute investiert wird, entscheidet nicht nur darüber, ob Versicherer ihre Zahlungsverpflichtungen erfüllen können, sondern bestimmt maßgeblich, was morgen versichert werden soll. Unser Handeln heute kreiert die Risikoprofile von morgen.

Der Klimawandel stellt dabei ohne Zweifel eine der größten Herausforderungen dar, denn er verschärft unsere derzeitigen sozialen und ökologischen Probleme und stellt auch bisherige Geschäftspraktiken in vielen Sektoren in Frage. Jüngste Zahlen lassen darauf schließen, dass hohe Schadenlasten nicht mehr ungewöhnlich, sondern das „new normal“ sind, auch spürbar für Versicherer. Aufgrund heftiger Hurrikans

und anderer Wetterereignisse gab es 2017 in den USA Versicherungsschäden in Höhe von 138 Mrd. US-Dollar – ein bisher nicht dagewesener Rekordwert. Der Klimawandel spielt eine Rolle, dazu kommen weitere Faktoren wie riskante Bauweisen in exponierten Gegenden und zu wenig Investitionen in Risiko-Prävention und kurzfristige Infrastruktur-Planung.

Auf der jüngsten Klimakonferenz in Katowitz einigten sich die Teilnehmerstaaten darauf, die politischen Absichtserklärungen von Paris 2015 umzusetzen. Obwohl diese ehrgeizig sind und auf eine Reduzierung der Erwärmung unter 2 Grad abzielen, sieht der derzeitige Trend eher ernüchternd aus. Trotz deutlicher Erfolge im Bereich der Erneuerbaren Energien läuft der derzeitige Erwärmungs-Trend eher auf 4 Grad hin, wie der Climate Tracker der Investment Bank Schroders aktuell anzeigt. Sollte die Erderwärmung 3°C übersteigen, würden Teile der Erde größtenteils nicht mehr versicherbar werden, wie Führungsfiguren innerhalb des Versicherungswesens inzwischen annehmen.<sup>3</sup>

Dramatische Veränderungen sind nötig, um dies zu bremsen. Die Financial Times kommentiert die globale Antwort auf den Klimawandel als „too little, too late“, gerade die Politik und die Wirtschaft seien gefragt, um jetzt Weitsicht zu beweisen. Dass technologische Veränderungen vor allem in Transport und Industrie möglich sind, zeigt der neuste Sonderbericht des Weltklimarats IPCC.<sup>4</sup> Aber je länger deren Umsetzung ausbleibt, desto teurer wird das Klimaproblem. Außerdem geht es um ein Abfangen der sozialen Folgen – Klimawandel darf kein Armutsfaktor werden.<sup>5</sup>

Dr. Swenja Surminski

Head of Adaptation Research, Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London School of Economics and Political Science (LSE)

Matthias Täger

PhD Student, Department of Geography and Environment, London School of Economics and Political Science (LSE)

Was kann die Versicherungsbranche tun, um bei der Bekämpfung von Ursachen und Folgen zu helfen?

### Der Risiko-Manager der Gesellschaft

Die Versicherungswirtschaft nimmt eine Schlüsselfunktion im Finanzwesen ein. Sie verwaltet weltweit mehr als 30 Billionen US-Dollar und fungiert somit als Hüterin von Vermögenswerten und als Financier von Wirtschaftswachstum. Außerdem helfen Versicherer dabei, Risiken für Millionen von Personen, Unternehmen und Regierungen zu verteilen und zu glätten. Ihre Geschichte als Risiko-Manager der Gesellschaft reicht weit zurück und zeugt von bedeutenden Verbesserungen im Bereich von Sicherheitsstandards und Unfallverhütung, beispielsweise in Bezug auf Feuerschutz und Verkehrssicherheit.

Um dieser Rolle auch in Zukunft gerecht zu werden muss die Branche sich intensiv mit zukünftigen Risiken und Gefahren auseinandersetzen. Es ist sogar eine Kernaufgabe von Versicherern, als Risiko-Manager Alarm zu schlagen und Systemänderungen einzufordern, bevor Gefahren unkontrollierbare Ausmaße annehmen.

Dies erfordert auch enge Zusammenarbeit mit Kunden und öffentlichen Entscheidungsträgern. Dabei steht die Branche allerdings vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits verlassen sich sowohl Regierungen als auch Industrie- sowie Privat-Kunden darauf, dass Versicherungen die Schäden zahlen. Dabei laufen sie Gefahr, die Risiken nur zu transferieren, aber nicht zu reduzieren oder zu vermeiden. Andererseits ist der Anteil an nicht- oder unterversicherten Assets sehr hoch – nicht nur in Ländern, wo Versicherung kaum angeboten wird, sondern auch in etablierten Märkten. Risikobewusstsein ist oft nicht vorhanden, oder es besteht ein Misstrauen gegenüber Versicherungen und deren Praktiken.

Die Nachhaltigkeitsfrage bietet der Branche die Möglichkeit, die eigene Rolle in der Gesellschaft zu festigen. Versicherer können eine wichtige Rolle spielen, indem sie ihre Versicherungsaktivitäten nutzen, um Anreize zu schaffen, sich sowohl auf den Klimawandel vorzubereiten als ihn auch zu bekämpfen und – zumindest teilweise – zu verhindern und die Folgen abzumildern. Außerdem können Investitionen in Projekte und Aktivitäten geleitet werden, die Nachhaltigkeit fördern. In diesem Zusammenhang hat die Britische Zentral-

„Es ist eine Kernaufgabe von Versicherern, als Risiko-Manager Alarm zu schlagen und Systemänderungen einzufordern, bevor Gefahren unkontrollierbare Ausmaße annehmen“

bank schon 2015 vor sogenannten „stranded assets“ gewarnt – wertlose Anlagen, die nicht mehr kompatibel mit Energiepolitik und Klimaschutzzielen sind. Dazu kommt die Aussicht auf Schadensersatzforderungen, die Unternehmen ohne erkennbare Emissionsreduktionen oder Klimaschutzbewusstsein erwarten, was auch Konsequenzen für Versicherer haben könnte. Dies wird derzeit schon in einigen Gerichtsverfahren erörtert. Es bleibt zu hoffen, dass zumindest die Aussicht auf juristischen Druck genug ist, um auch noch die letzten Gegner von der Notwendigkeit einer Nachhaltigkeitswende zu überzeugen.

Jenseits des Themas Klimawandel können Versicherer noch umfassender zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) beitragen, indem sie ihre Expertise und Ressourcen in anderen Themenbereichen einbringen. Aktuelle Beispiele sind Beiträge im Gesundheitsbereich durch einen Abzug von Kapital aus Tabakaktien oder im Meeresschutz durch eine Einschränkung von Versicherungspolice, um illegalen Fischfang zu verhindern.

### Orientierungshilfen für die Branche

Nachhaltigkeit als Schlüsselkomponente in alle Unternehmensbereiche zu inte-

grieren ist nicht einfach. Unterstützung und Orientierungshilfen finden Versicherer in Industrie-Initiativen, wie die Principles for Sustainable Insurance (PSI) der UN Environment Finance Initiative oder ClimateWise, das vom Cambridge Institute for Sustainability Leadership initiiert wurde. Dies treibt auch Industriestandards nach oben.

Außerdem beschäftigen sich Zentralbanken und Regulierer zunehmend mit Nachhaltigkeit in ihrer Aufsichtstätigkeiten. Neben den PSI beraten sich im Sustainable Insurance Forum (SIF) Aufsichts- und Regulierungsbehörden aus 18 nationalen, internationalen und – im Falle der USA – regionalen Körperschaften bezüglich Erfahrungen und Antworten auf Fragen zu Umwelt-, sozialen, und Governance-Themen. Im Juli 2018 veröffentlichte SIF gemeinsam mit der in Basel ansässigen Association of Insurance Supervisors (IAIS) den weltweit ersten Untersuchungsbericht zu der Frage, warum Aufsichtsbehörden Klimawandel mit ihrem Mandat in Verbindung setzen müssen, um die Sicherheit und Solvenz von Unternehmen zu gewährleisten, und wie dies erreicht werden kann.<sup>6</sup>

Die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) des Financial Stability Board hat auch Impulse für die Versicherungsbranche gesetzt und fordert Unternehmen auf, bestehende Arbeit im Bereich der Risikomodellierung zu vertiefen und die Szenario-Planung weiter zu entwickeln, um Systemrisiko besser verstehen und abschätzen zu können.

### Die nächsten Schritte für eine nachhaltige Versicherungswirtschaft

All dies ist beeindruckend und wäre noch vor wenigen Jahren unvorstellbar gewesen. Doch während Absichtserklärungen von einigen Versicherern bereits mit konkreten Handlungen untermauert werden, ist ein „Weiter so wie bisher“-Ansatz als Antwort auf Herausforderungen der Nachhaltigkeit immer noch weit verbreitet. Eine wesentliche Hürde auf dem Weg zu einer echten Verwirklichung findet sich im Wesen von Versicherungsunternehmen: Große Unternehmen zeichnen sich häufig durch einen zeitlich kurzen Planungshorizont, Kapazitätsgrenzen, und falsch ausgerichtete Anreizstrukturen aus, die eine strategische Neuausrichtung erschweren. Dazu kommt eine oft abwartende Haltung – Nachhaltigkeit wird oft als noch nicht relevant genug

„Versicherer und Rückversicherer führen sowohl Zuckerbrot als auch Peitsche in ihrem Sortiment und sind deshalb in einer privilegierten Position, die Gesellschaft bei einer Neuausrichtung auf nachhaltige Entwicklungspfade zu unterstützen und diesen Prozess damit zu beschleunigen“

betrachtet, oder Unternehmen sind verunsichert, wie und wann zu handeln. Die Bank of England bemängelte jüngst, dass nur 10% der britischen Banken den Klimawandel strategisch vorausschauend angehen.<sup>7</sup> Sind die deutschen Versicherer da besser aufgestellt?

Dabei sollte nicht vergessen werden, dass Nachhaltigkeit kein Verzicht bedeutet, sondern eine grundlegende Umstrukturierung von Wirtschaftspraktiken, was letztlich auch ein enormer Wachstumstreiber für weltweiten Versicherungsschutz sein könnte. Wenn die Branche und ihre Akteure jedoch keine Antworten auf die existentiellen Herausforderungen von Klimawandel und Umweltzerstörung finden, könnte die Versicherungswirtschaft sich wachsender Einschränkungen ihres Geschäftsmodells gegenübersehen.

Es braucht neue Leitideen und große Führungsstärke, um Klima-Resilienz und nachhaltige Entwicklung noch weiter in das Zentrum des Geschäftsmodells der Versicherungsbranche zu rücken. Versicherer und Rückversicherer führen sowohl Zuckerbrot als auch Peitsche in ihrem Sortiment und sind deshalb in einer privilegierten Position, die Gesellschaft bei einer Neuausrichtung auf nachhaltige Entwicklungspfade zu unterstützen und diesen Prozess damit zu beschleunigen.

Beispiele gibt es viele – vom Engagement der Branche in lokalen Strategien zur Minderung von Flutrisiken im Rahmen der Zurich Flood Resilience Alliance, dem Investieren in eine sozial- und klima-verträgliche Energiewende unter dem Begriff „Just Transition“, einem besseren Verständnis von Prozessrisiken, bis zur Rolle von Risikotransfers für den Aufbau von Klima-Resilienz in Entwicklungsländern durch die Munich Climate Insurance Initiative. In vielen Bereichen wurden bereits Fortschritte erzielt und einige Spitzenreiter haben sich durch engagierte Bemühungen ausgezeichnet, Nachhaltigkeit zu internalisieren und zu demonstrieren, dass dies dem Wohle des Unternehmens, der Kunden und der Gesellschaft als Ganze dient. Allerdings gibt es immer noch Herausforderungen, die noch nicht angegangen worden sind und die künftig einer gemeinsamen Antwort und gemeinsamer Anstrengungen bedürfen.

### Strategische Fragen für die Branche und ihre Partner

Fünf Bereiche scheinen dabei von besonderer strategischer Bedeutung:

1. *Lücken im Versicherungsschutz schließen:* In vielen Regionen der Welt gibt es keinen Zugang zu Versicherung, oder die vorhandenen Produkte sind nicht an die Bedürfnisse jener angepasst, die am meisten von gegenwärtigem oder zukünftigem Risiko gefährdet werden. Wie kann es der Branche gelingen, Vertrauen sowie Kapazitäten aufzubauen und langfristige Lösungsstrategien dort zu entwickeln wo aktuell noch keine Märkte existieren oder wo zunehmende Risiken den Zugang zu Versicherung einschränken?
2. *Klügerer Wiederaufbau („built back better“):* Warum werden nicht alle von Versicherern bezahlten Instandsetzungen nach Schadensfällen im Sinne von CO2 Neutralität und Klima-Resilienz durchgeführt? Ist gibt Bestrebungen, eben dies sowohl für Wohn- als auch für Gewerbeversicherungen zu tun; aber wo ist die breite Umsetzung?
3. *Investieren in nachhaltige Werte:* Wie kann die Branche das Risiko Know-how im Versicherungsbereich bei den Investitionsentscheidungen im Asset Management nutzen? In anderen Worten: Warum finanzieren Versicherer immer noch Projekte, die sie nicht versichern würden, sei es aufgrund vom Risiko-Profil oder unter gesundheitlichen, ökologischen oder sozial-verträglichen Gesichtspunkten? Wie können Versicherer den Markt formen, indem sie die Nachfrage nach nachhaltigen Werten treiben, zum Beispiel im Bereich der Staatsanleihen, die häufig die größte Asset-Klasse sind?
4. *Resilienz investierbar machen:* Warum schaffen wir es nicht, Profite aus Investitionen in Resilienz zu schöpfen? Es gibt wachsendes Interesse daran, Gewinne aus Investitionen in Resilienz wie z.B. Flutschutzmaßnahmen zu erzielen, aber bisher fehlt es an einem Patentrezept. Umweltverträgliche und resiliente Investitionen, besonders bei Infrastruktur, sollten nicht mehr die Ausnahme, sondern der Standard sein.
5. *Verbesserte Risikokommunikation mit Kunden:* Wie können Versicherer Richtlinien für ihre Klienten entwickeln, um nachhaltiges Verhalten zu fördern? Versicherer können verstärkt mit Unternehmen und Regierungen zusammenarbeiten, in die sie investieren oder die sie versichern – könnte dies ein Mittel sein, um

Klimawandel und andere Nachhaltigkeitsthemen stärker in den Fokus zu rücken? Wie können Versicherer Risiko signalisieren, um andere Branchen oder Regierungen über die Dringlichkeit eines Wandels hin zu mehr nachhaltigen Verhaltensweisen und mehr nachhaltiger Politik zu informieren?

Viele dieser Fragen sind weder neu noch leicht zu beantworten. Aber sowohl die Branche als auch die Politik müssen dringend Lösungsstrategien entwickeln, wenn sie ihre Rolle als Risiko-Manager der Gesellschaft wirklich ernst nehmen. Widerstände bestehen – ob es geringe Nachfrage seitens der Kunden, regulatorische Einschränkungen oder unternehmerische Kurzsichtigkeit sind. Doch Beispiele aus der Versicherungsbranche zeigen, wie diese Widerstände überwunden werden. Jetzt geht es darum, dies zur Norm zu machen. Es ist lobenswert, dass laut einer Studie der Union Invest (2017) 65% der deutschen Versicherer Nachhaltigkeit bei Investitionsentscheidungen berücksichtigen. Was das im Detail bedeutet, bleibt aber oft unklar – genau so die Frage, warum 35% Nachhaltigkeit nicht für relevant halten.

Die Zeit wird knapp. Die Dringlichkeit, dem Klimawandel und anderen Nachhaltigkeits Herausforderungen strategisch zu begegnen, wächst stetig an. Und wem dies ökonomisch nicht geheuer ist: Diese strategische Lösung bedarf keiner altruistischen Motive; sie kann auch ausschließlich dadurch gerechtfertigt werden, dass es um die Langlebigkeit des Versicherungsgeschäfts geht.

<sup>1</sup> Dieser Kommentar gibt die Meinung der Autoren wieder und repräsentiert nicht notwendigerweise die des Grantham Research Instituts. Teile des Kommentars basieren auf Surminski, Irwin, Robins: *Where next for sustainable insurance?*

<http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/news/where-next-for-sustainable-insurance-five-priorities-for-the-next-decade/>

<sup>2</sup> <https://www.assekurata.de/fileadmin/mediendatenbank/Dokumente/Publikationen/Newsletter/2010/22/NL22.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-25/basements-in-new-york-mumbai-seen-as-uninsurable-in-next-decade>

<sup>4</sup> <http://ipcc.ch/report/sr15/>

<sup>5</sup> *How to rescue the global climate change agenda*, in *Financial Times*, 27. Dezember 2018

<sup>6</sup> [https://docs.wixstatic.com/ugd/eb1f0b\\_0e5afc146e44459b907f0431b9e3bf21.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/eb1f0b_0e5afc146e44459b907f0431b9e3bf21.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/report/transition-in-thinking-the-impact-of-climate-change-on-the-uk-banking-sector.pdf>

Ulrich Seega

## Veränderungsprozess der Versicherungswirtschaft in einer neuen Dimension

In Zeiten von Veränderung und Unsicherheit neigt der Mensch oft zu einer dieser drei Verhaltensweisen: Lethargie, Flucht oder Aggression. Die Veränderungen heute sind vielschichtiger und komplexer als je zuvor. Hauptfaktoren für erhöhte Stresslevels im Versicherungswesen sind derzeit vor allem Regulierung, Kapital und Technologie. Sie sind aber nur ein Teil dessen, was in den Menschen bei Stress und Veränderung vorgeht. Neue Produkte, neue Märkte, Übernahmen, Verschmelzungen, Führungs- und Investorenwechsel – sie alle können Stress hervorrufen. Das ist natürlich nicht neu. Alle Jahre wieder, in längeren und kürzeren Zyklen, wird der „soft market“ zum „hard market“ und wieder zum „soft market“.

Dieses Mal ist es anders. Der derzeitige Zyklus der Veränderung wird Geschichte schreiben, denn dieses Mal geht es um die Menschen.

Die Märkte erleben einen Überfluss an Kapital, der Preiseerhöhungen erschwert. Ein systematischer Zykluswechsel (hart/weich) scheint außer Reichweite. Auch große Naturkatastrophen konnten daran bisher nichts ändern. Die Folge scheint, dass die Zyklen kürzer werden. Ein harter Markt dauerte in der Vergangenheit Jahre, wenn nicht Jahrzehnte. In der heutigen Zeit kann es sein, dass er sich in Monaten, Wochen oder Tagen verändert; schließlich können Preismodelle schon von kleinen Teams oder sogar den Computern selbst in Echtzeit angepasst werden. Vorbei sind die Zeiten, in denen zweimal jährlich in einem sechs Wochen dauernden Prozess von einem großen Team ein Preis berechnet wurde. Darüber hinaus ist nicht mehr garantiert, dass sich alle Versicherungssegmente parallel bewegen.

### Neue Formen der Zusammenarbeit

Was bedeutet das zum Beispiel für den Aktuar oder den Risikomanager? Aus großen Teams, die große Datensätze bearbeiten, werden kleine Teams, die noch größere Datenmengen kontrollieren. Diese Teams müssen jedoch nun auch noch in der Lage sein, eloquent über ihre Daten in Vor-

stands- oder Strategiesitzungen nicht nur zu berichten, sondern diese Sitzungen auch zu beeinflussen. Das war früher nicht immer gefordert, und manch einer glaubt, dass nur die Ausbildung neuer Fachkräfte die Lösung ist. In vielen Fällen kann man sich allerdings das Geld sparen und stattdessen durch Coaching, Training oder gut durchdachte Teamstrukturen zum Ziel gelangen.

Ein weiterer Gesichtspunkt: Die Konkurrenz schläft nicht. In dynamischen Märkten bleibt jedoch die Frage, wer überhaupt (noch) Konkurrenz ist. Ehemalige Erzfeinde treffen Entscheidungen, die sie in gänzlich andere Geschäftsfelder bringen, und fast über Nacht ist die Konkurrenz nicht mehr da. Andererseits kommen ein Assekuradeur/Managing Agent oder eine Insurtech (-Startup) Lösung mit etwas Unerwartetem auf den Markt und stellen damit die bisher vorhandene Produktpalette auf den Kopf. Profitable Abteilungen werden geschlossen, weil sie nicht mehr in das Risiko-profil passen, und frühere Flagship-Bereiche werden aussortiert, weil ihre Profitabilität in Frage gestellt wird und Topleveline (endlich!?) nicht mehr der maßgebliche Entscheidungsfaktor ist.

Den Unterschied zwischen Klarheit und Verwirrung in diesem Informationsdschungel macht ein gutes Management-Team. Wer kann durch das Chaos führen und hat relevante Informationen zur Hand, um wohlüberlegte Entscheidungen zu treffen?

### Cyber und der menschliche Faktor

Zum ersten Mal stand dieses Jahr Cyber ganz oben auf der Liste, als CNA Hardy, wie jedes Jahr, CEOs fragte, was sie nachts wachhält. Unternehmen investieren Milliarden Euros in Firewalls und Software-Anwendungen. Während die Kunden ihr Cyber-Risiko evaluieren, haben einige Versicherer Cyber-Policen im großen Stil abgeschlossen. Die Experten mit dem modischen Titel Chief Infor-

Ulrich Seega

Strategische Talent- & Personalberatung, Managing Director, Schonhofer, London