swissVR Impuls II/2021
November 2021

Impuls für Verwaltungsräte:

Daten als Vermögenswerte

Vorwort

«Daten sind das neue Gold.» «Die wertvollste Ressource unseres Unternehmend sind Daten.» Solche Schlagzeilen haben wir alle in den letzten Jahren gelesen. Wir konnten verfolgen, wie grosse Technologiekonzerne wie Facebook, Google oder Amazon einen Datenschatz von ihren Nutzern sammeln und mit dieser Ressource Werbeumsätze in Milliardenhöhe erzielen. Aber nicht nur diese «New Economy»-Unternehmen haben gelernt, mithilfe von Daten hohe Umsätze zu erwirtschaften. Auch «traditionelle» Unternehmen wie Bayer und Porsche bieten allmählich neue Geschäftsmodelle auf Abonnementsbasis für Landwirte und Fahrzeugbesitzer an, die auf Daten basieren, welche die Unternehmen von diesen Nutzern sammeln.

Was bedeutet das für Ihr Unternehmen? Wie können Sie dazu beitragen, dass Ihr Unternehmen stärker datengetrieben wird und aus den Daten, über die es bereits verfügt und kontinuierlich sammelt, einen Mehrwert erzielen kann?

Unseres Erachtens sollten sich Verwaltungsräte mit diesem Thema befassen und die Chancen und Risiken für ihr Unternehmen abwägen. Vielleicht kann Ihr Unternehmen neue oder verborgene Umsatzquellen und Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung entdecken.

Wir hoffen, dass dieser swissVR Impuls einen guten Startpunkt für Ihren Weg hin zu einem stärker datengetriebenen Unternehmen bildet.

Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR

Giulia Fitzpatrick
unabhängige Verwaltungsrätin

Dieser swissVR Impuls wurde ausgearbeitet von:

Autorenschaft:
Giulia Fitzpatrick, unabhängige Verwaltungsrätin u.a. bei PostFinance, Quintet Private Bank (Schweiz), Worldline Global und Zetamind (giuliafitzpatrick@hotmail.com)

Cornelia Ritz Bossicard, unabhängige Verwaltungsrätin, Präsidentin swissVR (cornelia.ritz@swissvr.ch)

Titelseite: stock.adobe.com/ WrightStudio

Dieser Text soll betroffenen und interessierten Unternehmen, namentlich KMU, als mögliche Orientierungshilfe dienen. Er gibt die Erkenntnisse der Autoren wieder und beinhaltet weder die Meinung noch konkrete Empfehlungen der Vereinigung swissVR an ihre Mitglieder. Die Autoren und swissVR übernehmen keine Verantwortung, Garantie oder Haftung für die Korrektheit und Angemessenheit der Massnahmen und lehnen jede Haftung für allfällige direkte oder indirekte finanzielle oder sonstige Schäden ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund dieser Informationen eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet ihren über 1'000 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Für weitere Informationen zu swissVR und zur Mitgliedschaft: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

(Version 5. November 2021)

Daten als Vermögenswerte

Unternehmen generieren tagtäglich eine Flut an Daten. Für die meisten Unternehmen stellen Daten ein Nebenprodukt ihrer Prozesse, Abläufe, Herstellungsverfahren oder Kundeninteraktionen dar. Leider werden die Daten in vielen Konzernen von einzelnen Unternehmensbereichen oder der IT-Abteilung in Silos gehortet. Da Daten nicht als wertvolle Vermögensanlage betrachtet wurden, sind die Prozesse und Plattformen der Unternehmen nicht darauf ausgerichtet, die Daten in leicht nutzbarer Form zugänglich zu machen, um fundierte Erkenntnisse und entsprechende geschäftliche Entscheidungen zu unterstützen. Aus diesem Grund werden diese Daten zu oft nicht systematisch genutzt, um Umsatzsteigerungen oder Kostensenkungen zu erzielen. Verwaltungsräte können eine wichtige Rolle dabei spielen, die Unternehmen zu ermutigen, auf diese bislang ungenutzte Quelle zuzugreifen.

1. Verwaltungsräte sollten sich mit der Thematik beschäftigen

Daten werden oft nicht als Vermögenswert verstanden, da ihnen kein direkter finanzieller Wert in der Jahresrechnung der Unternehmen zugeordnet wird. Anders als andere immaterielle Vermögenswerte wie intellektuelles Eigentum oder Goodwill werden Daten in den Bilanzen oder Erfolgsrechnungen nicht gesondert aufgeführt. Es gibt keine Rechnungslegungsstandards, anhand derer die Unternehmensleitungen oder CFOs den Wert der kontinuierlich generierten Daten bemessen können. Dies bedeutet auch, dass es keinen finanziellen Mechanismus gibt, um die Zuweisung der ohnehin knappen Ressourcen (Kapital, Personal, Zeit) an Geschäftsbereiche oder Projekte zu steuern, welche die Datennutzung vorantreiben könnten.

Das heisst jedoch nicht, dass den Daten, die ein Unternehmen sammelt, keinerlei Wert beigemessen wird. Bei M&A-Transaktionen, an denen Unternehmen beteiligt sind, die über einen grossen Datenschatz verfügen, fliessen die zugrunde liegenden Daten des Übernahmekandidaten oft zu einem signifikanten Anteil in dessen Bewertung ein.

Uns ist bewusst, dass Daten einen Wert haben. Denken wir nur an die Milliardenumsätze, die einige der grossen Technologiekonzerne mithilfe von Daten erzielen. Sie wandeln Daten über das Werbegeschäft in Umsätze um. Darüber hinaus wurden neue Unternehmen gegründet, deren Geschäftsmodell die Datenanalyse ist, wie beispielsweise Palantir Technologies, SwissQuant oder Digital Luxury Group.

Allmählich springen auch konventionelle Unternehmen auf den Datenzug auf. So hat beispielsweise Bayer neue datenbasierte Abonnementmodelle für Landwirte entwickelt, bei denen Daten analysiert werden, die mittels Drohnen und Satelliten sowie mithilfe der Landwirte selbst gesammelt wurden, um bei gleichzeitigem Anstieg der Produktion, also des Ernteertrags pro Fläche, den Input (Wasser, Dünger, Pestizide) zu verringern. Ein weiteres Beispiel ist Porsche. Der Automobilbauer bietet seinen Kunden einen gebührenpflichtigen Dienst zur intelligenten Optimierung des Navigationssystems von Elektrofahrzeugen an, um die Reichweite einer Batterieladung zu erhöhen.

Diese Beispiele sind auch mit einem weiteren bedeutenden Trend verbunden, dem Internet der Dinge (Internet of Things, IoT). Durch die Weiterentwicklung des IoT werden künftig immer mehr Daten erzeugt, wodurch der Trend zu datengetriebenen Unternehmen weiter verstärkt wird.

Unternehmen müssen sich allerdings nicht komplett neu erfinden. Sie sollten vielmehr versuchen, die Ressourcen freizusetzen, über die sie bereits verfügen, um bessere Entscheidungen zu treffen, die Kundenerfahrung zu optimieren und effizientere Prozesse zu fördern. Darüber hinaus können Unternehmen externe Daten nutzen, die den Wert der eigenen internen Daten zusätzlich steigern.

Die richtige Datenstrategie ist der erste Schritt, um die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz (KI) und des maschinellen Lernens (ML) zu nutzen und möglichst viele Informationen aus den Datenbeständen des Unternehmens zu gewinnen.

2. Stellen Sie die richtigen Fragen

Wie können Sie als Mitglied eines Verwaltungsrats sicherstellen, dass Ihr Unternehmen gut auf die «Data Economy» vorbereitet ist? Beginnen Sie, indem Sie Ihrem Management einige simple Fragen stellen.

- Über welche Daten verfügen wir?
- Nutzen wir sie, um Informationen zu gewinnen und datenbasierte Entscheidungen zu treffen?
- Verfügen wir über eine Datenstrategie und ist diese in unsere allgemeine Geschäftsstrategie integriert?
- Wie können wir künftig in Echtzeit einen Mehrwert aus unseren Daten schöpfen?
- Wie können wir eine datengetriebene Kultur entwickeln und in unsere Entscheidungen einbeziehen?
- Verfügen wir über geeignete Managementanreize, um unseren Konzern in ein datengetriebenes Unternehmen zu transformieren?
- Welche Grenzen bestehen für die Nutzung unserer Daten? Verfügen wir über geeignete Rahmenwerke und Regelungen, die es uns erlauben, unsere Daten auf ethisch korrekte Weise zu nutzen?

3. Die Rolle des Verwaltungsrats

- Zunächst sollten Sie sich vor Augen führen, dass Ihr Unternehmen über eine nicht ausreichend genutzte und unterbewertete Ressource verfügt.
- Regen Sie Ihr Management dazu an, eine Datenstrategie zu formulieren und diese mit der Geschäftsstrategie in Einklang zu bringen.
- Verfügt die Datenstrategie gleichermassen über eine defensive (Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen) und eine offensive (Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen, Verbesserung des Kundenerlebnisses) Dimension?
- Überprüfen Sie, ob Ihr Unternehmen über eine Kultur verfügt, die datengetriebene Entscheidungen fördert und ob diese bei den täglichen geschäftlichen Entscheidungen zum Tragen kommen.
- Überlegen Sie, ob Ihr Unternehmen über die nötige Bereitschaft, die Kompetenz, das Personal und die Ressourcen verfügt, um datengetriebene Entscheidungen zu treffen und aus Ihren Daten einen Mehrwert zu schöpfen.
- Finden Sie heraus, wo die Daten gespeichert werden und welcher Unternehmensbereich dafür verantwortlich ist. Wenn sie in den Aufgabenbereich der IT-Abteilung oder einer Support-Funktion fallen, ist es weniger wahrscheinlich, dass sie bei Entscheidungen in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen oder das Kundenerlebnis berücksichtigt werden. Stattdessen basieren die Entscheidungen Ihres Unternehmens kontinuierlich auf Überlegungen zur Verbesserung von Kosteneffizienz und Compliance.
- Fördern Sie die gemeinsame Nutzung von Daten und das Aufbrechen von Datensilos im Unternehmen. Es können bessere Entscheidungen getroffen werden, wenn sie durch Daten aus anderen Prozessen und über organisatorische Grenzen hinweg unterstützt werden.
- Ermutigen Sie Ihre P&L-Gruppen (Vertrieb, Produkte usw.) und Support-Funktionen, die Transformation zu einem datengetriebenen Unternehmen selbst in die Hand zu nehmen.
- Stellen Sie sicher, dass ein Anreiz für das Management besteht, diese Transformation umzusetzen, indem sie diese in die Performanceziele aufnehmen.

4. Tipps für ein datengetriebenes Unternehmen

- Ergreifen Sie die Initiative! Beginnen Sie, Machbarkeitsnachweise zu verlangen, insbesondere in den vertriebs- und produktbezogenen Unternehmensbereichen und in jenen mit Kundenbezug.
- Bauen Sie eigene Datenkompetenzen auf oder erwerben Sie entsprechende Kompetenzen. Arbeiten Sie mit Partnern zusammen, die Datenanalysen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit maschinellem Lernen oder KI bereitstellen können.
- Entwickeln Sie solide Datenstrategien und machen Sie Ihre Geschäftsleitung für deren Umsetzung verantwortlich. Erklären Sie es zur Verantwortung Ihrer Geschäftsleitungsteams, dass Ihr Konzern ein datengetriebenes Unternehmen wird.
- Sammeln Sie Ideen von anderen Unternehmen und aus anderen Branchen.

- Entwickeln Sie eine IT-Strategie, die Ihre Geschäftsstrategie unterstützt.
- «Schiessen Sie nicht über das Ziel hinaus», indem Sie zu Beginn umfangreiche Datenbereinigungsprojekte einleiten und eine perfekte Governance- oder Compliance-Kampagne aufbauen wollen. Beginnen Sie stattdessen mit konkreten Projekten, die einen Kundenwert schaffen und Ihrem Unternehmen einen konkreten Nutzen bringen.
- Versuchen Sie nicht, im «Alleingang» alle Kompetenzen selbst aufbauen zu wollen. Ermutigen Sie das Management, mit anderen Anbietern zusammenzuarbeiten, um bestehende Kompetenzen beispielsweise zu Datenanalyse, maschinellem Lernen und KI zu nutzen. Arbeiten Sie mit Technologiepartnern zusammen, die über Produkte und Plattformen verfügen, die Ihnen dabei helfen können, Daten aus ihren konventionellen Silos zu befreien und nutzbar zu machen.
- Beginnen Sie diesen Prozess nicht unter Compliance- oder rechtlichen Gesichtspunkten, da sich diese erschwerend auswirken könnten. Beachten Sie jedoch, dass Ihr Unternehmen die lokalen Datenschutzgesetze einhalten muss.

5. Fazit

Die Behandlung von Daten als kritisches Gut wird für Unternehmen zum «Muss». Der Mehrwert, den Unternehmen aus diesen Vermögenswerten ziehen können, steigt mit der Nutzung und der Grösse der Unternehmen.

Die Verwaltungsräte benötigen Klarheit über die Chancen und Risiken sowie die organisatorischen Veränderungen, die für diesen Wandel erforderlich sind. Die Verwaltungsräte können den Ton und die Richtung für das Management vorgeben, wie diese Ressource genutzt werden soll, und gleichzeitig einen Rahmen für eine verantwortungsvolle Datennutzung schaffen.

Die wichtigsten Fragen, die sich Verwaltungsräte stellen sollten, lassen sich wie folgt zusammenfassen: Über welche Daten verfügt das Unternehmen? Wie werden sie genutzt? Und mit welchen Geschäftsmodellen kann man künftig weiter von Daten als Vermögenswerte profitieren?