



---

# Enterprise Risk Management 2016

## Studie zum Risikomanagement in Schweizer Unternehmen

---

**Autoren**

Prof. Dr. Stefan Hunziker  
Patrick Balmer  
Christina Schellenberg

# **Enterprise Risk Management 2016**

## Studie zum Risikomanagement in Schweizer Unternehmen

Prof. Dr. Stefan Hunziker

Patrick Balmer

Christina Schellenberg

**Impressum:**

Autoren

Stefan Hunziker

Patrick Balmer

Christina Schellenberg

Copyright

©2016 SwissERM und IFZ – Hochschule Luzern

SwissERM

Grafenauweg 10

Postfach 7344

CH-6302 Zug

[www.swisserm.ch](http://www.swisserm.ch)

Druck: Druckerei Odermatt AG

ISBN: 978-3-90648860-8

## Vorwort

Risikomanagement befindet sich im Wandel. Die verstärkte Berücksichtigung strategiebezogener Risikokategorien sowie das unternehmensweite Balancieren von Rendite und Risiko bietet Unternehmen Chancen, stellt sie aber auch vor methodische Herausforderungen. Bis in die 1980er Jahre war Risk Management hauptsächlich ein Thema für Finanzdienstleister und die adressierten Risiken beschränkten sich meist auf Markt-, Währungs- und Kreditrisiken. Die Erkenntnis, dass in Nicht-Finanzunternehmen die Ursache von Wertverlusten oft strategischer und operativer Natur ist, stellt das Risikomanagement auf eine neue Ebene: Die Methoden des (wohlbekannten) finanziellen Risikomanagements lassen sich nicht einfach auf andere Risikokategorien übertragen – neue integrative Ansätze müssen entwickelt werden. Modernes Risikomanagement setzt genau hier an. Es stellt Instrumente und Techniken zur Verfügung, die eine ausgewogene Betrachtung aller Risikokategorien zulässt und somit ein realitätsnahes Abbild der Chancen- und Risikolage im Unternehmen ermöglicht.

Risikomanagement zeigt Unternehmen, ob es sich lohnt, Chancen auszunutzen und damit Unternehmenswerte zu schaffen. Es bereitet Informationen so auf, damit strategische Entscheidungen besser getroffen werden können. Risikomanagement hilft, das unternehmensweite Chancen- und Risikogefüge besser zu verstehen. Die in der jüngeren Vergangenheit stark zunehmende Relevanz der Thematik führte dazu, dass 2015 am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft die Swiss Enterprise Risk Management Association – SwissERM gegründet wurde. Damit wurde ein wichtiger Grundstein gelegt, in Zusammenarbeit mit der Praxis das Risikomanagement weiterzuentwickeln und den Berufsstand des Risikomanagers weiter zu stärken. Der Wissenstransfer zwischen der Wissenschaft bzw. der neusten Erkenntnisse und der Praxis ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor.

Die vorliegende Studie ist ein wichtiger Auftakt unserer Forschungsaktivitäten. Sie wird regelmässig neu erstellt und jeweils am Enterprise Risk Summit präsentiert und veröffentlicht. In dieser ersten Ausgabe haben wir uns zum Ziel gesetzt, eine Bestandaufnahme des Risikomanagements in Schweizer Unternehmen zu zeigen und herauszufinden, wo in der Praxis Optimierungsbedarf bestehen und welche Herausforderungen im künftigen Risikomanagement anstehen.

Wir danken unserem Sponsor Ernst & Young, sämtlichen Studienpartnern sowie allen Umfrageteilnehmenden für die hilfreiche Unterstützung und freuen uns auf weiteren Austausch im und um das Themengebiet Risikomanagement.



**Prof. Dr. Stefan Hunziker**  
Präsident,  
SwissERM



**Patrick Balmer**  
Geschäftsführer,  
SwissERM



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziel und Aufbau der Studie</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Begriffsabgrenzung und Definitionen</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Informationen zu den befragten Unternehmen</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisanalyse und Interpretation</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Integration von Risikomanagement in die Strategie</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Wertbeitrag des Risikomanagements</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Aktuelle Themen im Risikomanagement</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>Schlusswort</b>	<b>54</b>
	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>56</b>
	<b>Autoren</b>	<b>57</b>
	<b>Studienpartner</b>	<b>58</b>

## 1 Ziel und Aufbau der Studie

Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, die aktuellen Risikomanagement-Aktivitäten in Schweizer Unternehmen aufzuzeigen und zu diskutieren. Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer grosszahligen Umfrage bei Schweizer Unternehmen. Unternehmen können basierend auf den nachfolgenden Ausführungen ihre eigenen Prozesse und Instrumente im Risikomanagement mit denjenigen der befragten Unternehmen vergleichen und kritisch reflektieren. Zudem erlauben detaillierte Analysen auch einen Vergleich innerhalb bzw. über verschiedene Branchen und Unternehmensgrössen hinweg.

Das Zielpublikum dieser Studie sind alle Schweizer Unternehmen, insbesondere jene, die an der Umfrage teilgenommen haben. Zudem richtet sich die Studie an alle weiteren interessierten Personen und Institutionen, die mit Risikomanagement-Aufgaben, Standard-Entwicklung oder politischen Entscheidungen betraut sind. Sie sollen einen verständlichen und kompakten Überblick über die einzelnen Aspekte des Risikomanagements und den Mehrwert eines solchen erhalten.

Die vorliegende Studie ist wie folgt aufgebaut: Nach einer kurzen Einführung in die Begrifflichkeiten rund um das Thema Risikomanagement (Kapitel 2) folgt eine Umschreibung der befragten Stichprobe (Kapitel 3). Anschliessend werden die Umfrageergebnisse dargestellt und analysiert. Die Auswertung beginnt in Kapitel 4 mit einer detaillierten Darstellung des aktuellen Risikomanagementstands in Schweizer Unternehmen, wobei sich die Analyse entlang des Entwurfs des COSO ERM Frameworks 2016 gliedert. Anschliessend erfolgt in Kapitel 5 die Auswertung zur Integration des Risikomanagements in die strategische Unternehmensplanung. Das Kapitel 6 beleuchtet den wahrgenommenen Wertbeitrag und die Wirksamkeit des Risikomanagements aus Sicht der befragten Unternehmen. In Kapitel 7 wird aufgezeigt, mit welchen Themen aus dem Bereich Risikomanagement sich Unternehmen zurzeit und künftig auseinandersetzen. Das letzte Kapitel rundet die Studie mit einem Schlusswort ab.

## 2 Begriffsabgrenzung und Definitionen

Im Folgenden werden die Begriffe Risiko, Risikomanagement und Enterprise Risk Management (ERM) in ihren Grundzügen dargelegt und das für die vorliegende Studie massgebende Verständnis der genannten Begriffe geschaffen.

### 2.1 Risiko

---

Oftmals wird unter Risiko die Abweichung von Zielen sowie die Auswirkungen von Unsicherheiten auf Ziele verstanden. Diese Auswirkungen können nicht nur negativ, sondern auch positiv sein. Damit beinhaltet der Risikobegriff neben den Risiken immer auch Chancenpotenziale. Bei Entscheidungen stehen den Risiken also gleichzeitig Chancen gegenüber, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt. Als Mass für die Unsicherheit dienen Wahrscheinlichkeiten, während die Auswirkungen sowohl qualitativ wie auch quantitativ dargestellt werden können.

Im COSO ERM Rahmenwerk 2016<sup>1</sup> wird Risiko als die Möglichkeit des Auftretens von Ereignissen, die die Umsetzung der Strategie oder die Zielerreichung beeinflussen könnten, definiert. Während sich Unternehmen häufig auf Risiken mit möglichen negativen Konsequenzen fokussieren, müssen auch Ereignisse mit positiven Folgen berücksichtigt werden. Zudem können Ereignisse, die im Hinblick auf einzelne Ziele vorteilhaft sind, gleichzeitig eine Herausforderung für andere Ziele darstellen.<sup>2</sup>

Der dieser Studie zugrundeliegende Risikobegriff wird demnach wie folgt ausgelegt: Risiko ist ein mögliches Ereignis, das sich negativ oder positiv auf ein Unternehmen auswirkt und die Erreichung der Ziele und der Strategie beeinflussen kann.

### 2.2 Risikomanagement und Enterprise Risk Management

---

Während das traditionelle Risikomanagement einzelne Risiken isoliert betrachtete und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risiken vernachlässigte, handelt es sich beim heutigen Verständnis von Risikomanagement um einen holistischen Ansatz. Dieser wird auch als Enterprise Risk Management bezeichnet, wobei die Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Berichterstattung von Risiken im Zentrum stehen. Ein Enterprise Risk Management Ansatz beschreibt eine top-down Sicht auf wesentliche Risiken eines Unternehmens. Dabei werden mögliche Auswirkungen auf die Fähigkeit, die Unternehmensziele zu erreichen, berücksichtigt.<sup>3</sup> COSO definiert ERM folgendermassen: «*The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and its execution, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value*».<sup>4</sup>

Eine detailliertere Betrachtung der Definition von Enterprise Risk Management verdeutlicht, dass Risiken nur dann ideal gesteuert werden können, falls

- die Kultur und die unternehmerischen Fähigkeiten einbezogen werden,
- eine Verbindung zur Strategie und deren Umsetzung hergestellt wird,
- die Risikosteuerung auf die Strategie und die Unternehmensziele ausgerichtet wird,
- eine Verbindung zur Wertschaffung und -erhaltung hergestellt wird.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Beim COSO ERM Framework 2016 handelt es sich um einen Entwurf des überarbeiteten COSO ERM Frameworks von 2004. Erläuterungen hierzu finden Sie in Kapitel 4.

<sup>2</sup> Vgl. COSO, 2016, S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Beasley, Branson & Hancock, 2016, S. 28.

<sup>4</sup> COSO, 2016, S. 10.

<sup>5</sup> Vgl. COSO, 2016, S.10.

Indem Aufsichtsorgane und Führungskräfte einen Überblick über die unternehmensweiten Risiken erlangen, soll der Wert der Unternehmen für die verschiedenen Anspruchsgruppen erhalten respektive erhöht werden. Anders ausgedrückt ist ERM ein unternehmensweiter Prozess, der Risiken aus einer Portfoliooptik betrachtet, wobei auch Korrelationen und Portfolioeffekte zwischen den Risiken berücksichtigt werden.<sup>6</sup> Im Zentrum steht beim ERM Ansatz der mögliche Einfluss von Risiken auf die Unternehmenszielerreichung und die konsequente Ausrichtung des Risikomanagements auf die Strategie.

ERM wird in vorliegender Studie in Anlehnung an die oben aufgezeigten Ansätze wie folgt definiert: Unter Risikomanagement wird die unternehmensweite Identifikation, Bewertung, Steuerung, Veröffentlichung und Überwachung von Risiken verstanden, um Werte für alle Stakeholder zu generieren.

Im Folgenden wird ERM vereinfachend als Risikomanagement bezeichnet, um den Lesefluss zu vereinfachen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Beasley, Branson & Hancock, 2016, S. 28.

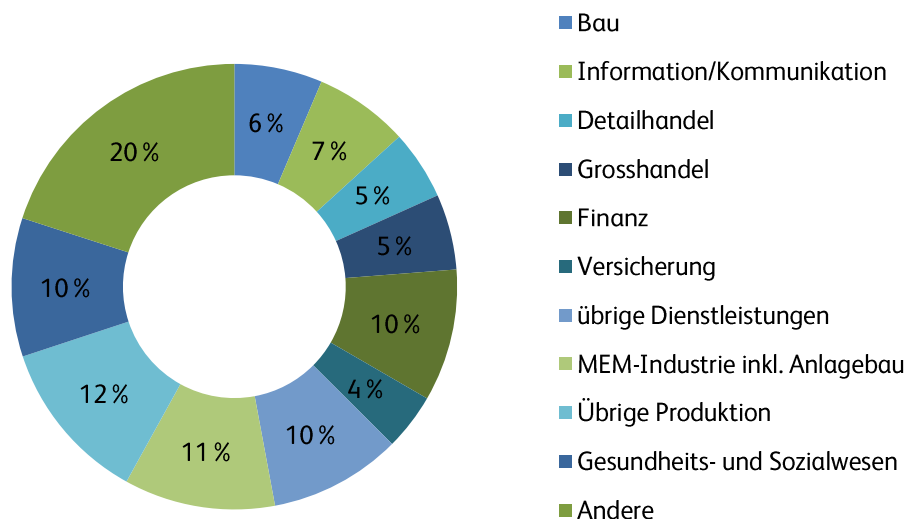


### 3 Informationen zu den befragten Unternehmen

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse basieren auf einer Onlineumfrage, die im Oktober 2016 vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ und der Swiss Enterprise Risk Management Association – SwissERM durchgeführt wurde. Angeschrieben wurden CFOs, CEOs und Risikomanagement-Verantwortliche von Schweizer Unternehmen mit mehr als 50 Vollzeitmitarbeitenden.

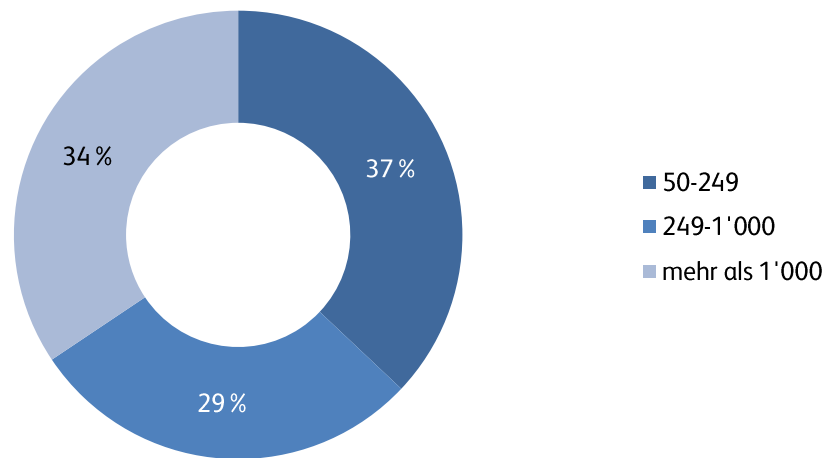
An der Umfrage haben sich total 209 Unternehmen beteiligt, was einer Rücklaufquote von 15.1 Prozent entspricht. Nach der Bereinigung unvollständiger Daten konnten 189 Unternehmen ausgewertet werden. Jene, die sich dazu entschieden haben, den Fragebogen auszufüllen, haben vielleicht anders geantwortet, als jene hätten, die den Fragebogen nicht ausgefüllt haben. Unsere Studienergebnisse mögen dahingehend mit etwas Vorsicht genossen werden. Trotzdem sind wir davon überzeugt, dass die Ergebnisse die Tendenzen der Schweizer Unternehmen gut wiedergeben.

Die Aufteilung der Unternehmen auf die verschiedenen Branchen ist relativ ausgeglichen und in Abbildung 1 im Detail ersichtlich.



**Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen (n=189)**

Im Durchschnitt beschäftigen die befragten Unternehmen 6'147 Mitarbeitende (Median: 600). Die Aufteilung der Unternehmen nach der Anzahl der Mitarbeitenden ist in Abbildung 2 ersichtlich.

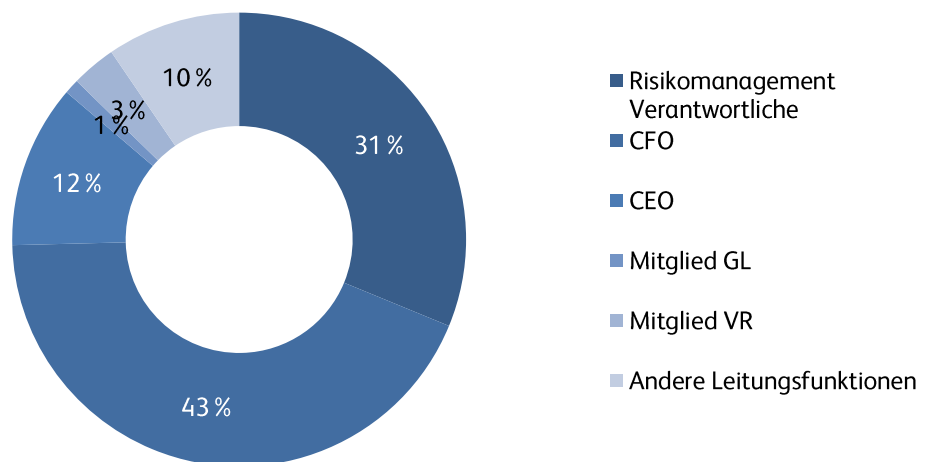


---

**Abbildung 2: Anzahl Mitarbeitende der befragten Unternehmen (n=189)**

Die Umfrage wurde hauptsächlich von Risikomanagement-Verantwortlichen, CFOs und CEOs ausgefüllt (vgl. Abbildung 3). CFOs machen dabei knapp die Hälfte (43 Prozent) aller Antwortenden aus.

---



---

**Abbildung 3: Funktion der Umfrageteilnehmenden im Unternehmen (n=189)**

## 4 Ergebnisanalyse und Interpretation

Die Auswertung des aktuellen Stands in Schweizer Unternehmen orientiert sich an dem von COSO im Jahre 2016 veröffentlichten Draft «Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance». Dabei handelt es sich um die aktualisierte Version des COSO ERM Frameworks von 2004. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es sich bei der aktualisierten Ausgabe um einen Entwurf handelt, zu dem die Öffentlichkeit zur Stellungnahme eingeladen wurde. Entsprechend ist es möglich, dass das in der ersten Hälfte 2017 erwartete definitive Rahmenwerk geringfügige Änderungen enthält.

Das Rahmenwerk bietet Verwaltungsräten und dem Management einen umfassenden Gestaltungsleitfaden, wobei im überarbeiteten Framework die zunehmende Bedeutung des Zusammenhangs von Strategie und Unternehmensperformance berücksichtigt wird. Das Rahmenwerk besteht aus fünf Komponenten, die eng miteinander verknüpft sind. Die Komponenten setzen sich aus verschiedenen Prinzipien zusammen, welche die grundlegenden Konzepte der jeweiligen Komponente darstellen. Das Rahmenwerk berücksichtigt zudem die Beziehung der Komponenten zur Mission, Vision und den Unternehmenswerten und zeigt, in welchem Zusammenhang die Komponenten zur Unternehmensperformance stehen. Risikomanagement ist nicht als statischer, sondern als iterativer Prozess zu verstehen, wobei es in die Strategieplanung und die tägliche Entscheidungsfindung integriert wird.<sup>7</sup>

Unsere Analyse des Risikomanagements in Schweizer Unternehmen gliedert sich entlang der fünf Komponenten (1) Risk Governance und Risikokultur, (2) Risiko, Strategie und Zielsetzung, (3) Risikoidentifikation und -bewertung, (4) Risikoinformation, -kommunikation und -berichterstattung und (5) Überwachung. Im Folgenden werden jeweils die einzelnen Komponenten des Rahmenwerks kurz aufgezeigt und die Ergebnisse aus der Umfrage dazu dargestellt. Jede Komponente wird hierzu in einzelne Aspekte aufgegliedert, die sich teilweise stark an die Prinzipien aus dem Rahmenwerk anlehnen. Allerdings ist anzumerken, dass nicht alle Prinzipien gleich umfangreich abgebildet werden. Einige Prinzipien wurden aufgrund von inhaltlichen Überschneidungen zusammengefasst oder weggelassen. Sofern keine andere Quelle vermerkt ist, basieren die allgemeinen Ausführungen zu den Komponenten und den Teilaspekten (Prinzipien) jeweils auf dem Draft des COSO ERM Rahmenwerks 2016 und widerspiegeln den anzustrebenden Soll-Zustand des Risikomanagements nach Auffassung von COSO.

Der Fragebogen war so aufgebaut, dass die Teilnehmenden bei den Fragen ihre Zustimmung auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu) angeben konnten. In der Auswertung wird jeweils die prozentuale Verteilung der Antworten grafisch dargestellt (gerundete Werte). Teilweise werden zusätzlich noch die Durchschnittswerte und die Standardabweichung angegeben. Die Durchschnittswerte beziehen sich auf die Skala von 1 bis 5.

### 4.1 Risk Governance und Risikokultur

---

Die erste Komponente «Risk Governance und Risikokultur» bildet die Basis für alle weiteren Komponenten des ERM Frameworks. Die Risk Governance legt den «Ton von oben» (tone at the top) des Unternehmens fest und bekräftigt die Wichtigkeit des Risikomanagements. Zudem werden damit die Überwachungsverantwortlichkeiten geklärt. Unter dem Begriff Kultur werden ethische Werte, erwünschte Verhaltensweisen und das Risikoverständnis im Unternehmen subsumiert. Die Risikokultur wiederum kann als Teil der gesamten Unternehmenskultur verstanden werden und beschreibt das Identifizieren, Verstehen, Diskutieren und Steuern von Risiken, die das Unternehmen bedrohen

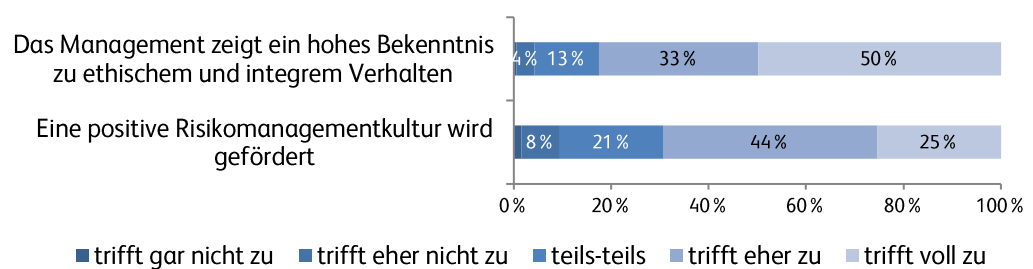
---

<sup>7</sup> Vgl. COSO, 2016, S. 21 ff.

oder einget. Eine positive Unternehmenskultur ist vor diesem Hintergrund für ein funktionierendes Risikomanagement unerlässlich.

### Commitment der obersten Führungsebene und Risikokultur

Der sogenannte «tone at the top» stellt die Basis für das Risikomanagement dar. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung nehmen diesbezüglich eine Vorbildfunktion ein und signalisieren ihre Verpflichtung gegenüber ethischem Verhalten und Integrität. Dadurch beeinflussen sie das Verhalten nachfolgender Entscheidungsebenen durch ihr eigenes. Es ist zu erwarten, dass sich Organisationsmitglieder konformer verhalten, sofern von Seiten der Unternehmensleitung ein Commitment zu ethischen und integren Unternehmenswerten gezeigt wird.<sup>8</sup> Ohne einen unterstützenden «Ton von oben», der von der Unternehmensspitze zur Unterstützung einer ethischen Kultur kommuniziert wird, kann das Risikobewusstsein unter Umständen untergraben werden.



**Abbildung 4: Tone at the top**

In jedem zweiten Unternehmen zeigt das Management ein hohes Bekenntnis zu ethischem und integrem Verhalten (vgl. Abbildung 4). In acht Unternehmen (5 Prozent) ist die Vorbildfunktion des Managements kaum oder gar nicht erkennbar. In etwas weniger als der Hälfte verpflichtet sich das Management zumindest teilweise zu ethischem Verhalten (46 Prozent).

Bei der Risikomanagementkultur geben noch weniger Unternehmen an, eine solche vollständig zu fördern (25 Prozent). Bei immerhin 65 Prozent trifft dies mindestens teilweise zu, während 10 Prozent der Befragten der Risikokultur wenig bis keine Beachtung schenken.

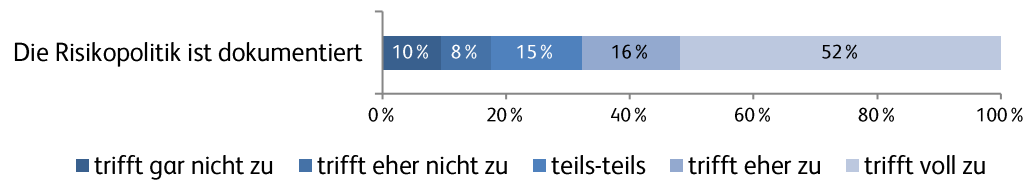
### Festlegen von gewünschtem Verhalten

Die Risikopolitik entspricht der Einstellung eines Unternehmens gegenüber Risiken, aus der das erwartete Verhalten jedes Mitarbeitenden abgeleitet werden kann. Zudem bildet sie die Grundlage für die Festlegung der Verantwortlichkeiten des Managements und der Aufsichtsorgane. Die Risikopolitik gibt vor, wie mit Risiken umgegangen werden soll und setzt dadurch den Grundstein für die interne Ausbildung und Schulung.

In Schweizer Unternehmen zeigt sich, dass 52 Prozent eine formelle, schriftlich festgehaltene Risikopolitik vorweisen können (vgl. Abbildung 5). Bei rund 31 Prozent existiert eine solche nur teilweise oder mehrheitlich, während die restlichen 18 Prozent keine solche dokumentiert haben.

<sup>8</sup> Vgl. Chen et al., 1997, S. 855 ff.

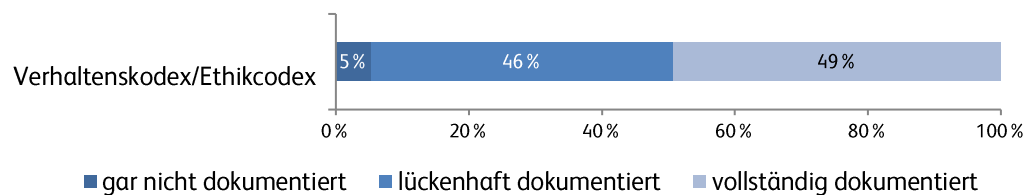




**Abbildung 5: Dokumentation der Risikopolitik**

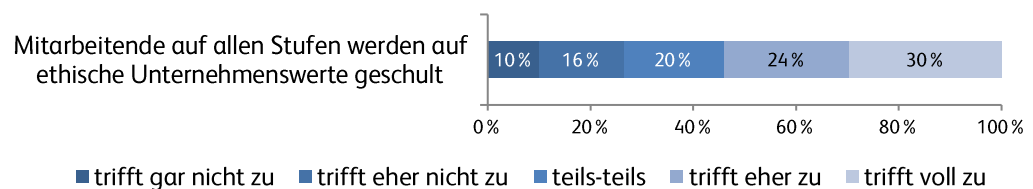
Um das Risikobewusstsein in einem Unternehmen zu fördern und eine Risikomanagementkultur zu etablieren, stellen vom Unternehmen vorgegebene erwünschte Verhaltensweisen ein zentrales Mittel dar. In Verhaltenskodizes wird festgelegt, welche Verhaltensweisen (nicht) akzeptabel sind. Dabei nimmt auch die Reaktion auf Verstöße eine zentrale Rolle ein, wobei diese zeitgerecht und konsistent gehandelt werden sollen. Die Geschäftsleitung kommuniziert das erwartete Verhalten in Bezug auf das Risikomanagement und schafft damit Leitlinien zur Orientierung für Mitarbeitende.

In Abbildung 6 wird ersichtlich, dass bei 49 Prozent der befragten Unternehmen ein Verhaltens- bzw. ein Ethikkodex vorhanden und vollständig dokumentiert ist. 46 Prozent haben einen solchen, jedoch ist dieser lückenhaft oder in einem geringfügigen Masse dokumentiert. Lediglich 5 Prozent haben keinen Kodex dokumentiert.



**Abbildung 6: Dokumentation Verhaltenskodex/Ethikkodex<sup>9</sup>**

Um Interpretationsspielraum zu vermeiden und um ein gemeinsames Risikoverständnis zu etablieren, können Schulungen genutzt werden. Hier sieht das Bild etwas weniger klar aus. Bei weniger als einem Drittel der befragten Unternehmen sind Schulungen im ethischen Bereich vollständiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Bei einem Viertel der befragten Unternehmen haben systematische Schulungen wenig bis keine Bedeutung. Ein Fünftel nutzt die Möglichkeit von Schulungen teilweise; immerhin 24 Prozent schult ihre Mitarbeitenden mehrheitlich (vgl. Abbildung 7).

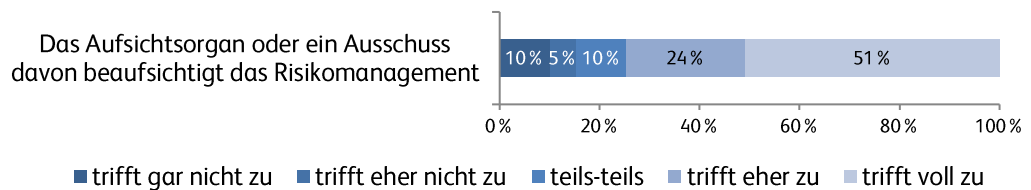


**Abbildung 7: Durchführung von Schulungen**

<sup>9</sup> In den Abbildungen 6, 10, 13 und 14 wurden die Antwortmöglichkeiten 2 (trifft eher nicht zu), 3 (teils-teils) und 4 (trifft eher zu) zu «lückenhaft dokumentiert» zusammengefasst.

### Ausübung der Risikomanagement Aufsicht

Genauso wichtig wie das Commitment der obersten Führungsebene ist die Aufsicht über das Risikomanagement. Gemäss COSO (und Schweizerischem Recht) obliegt die primäre Verantwortung für die Aufsicht über das Risikomanagement dem Verwaltungsrat, während die Geschäftsleitung für das tägliche Management und die Überwachung des Risikomanagements verantwortlich ist. Es ist dabei üblich, die Verantwortlichkeiten zu dokumentieren und die Rollen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung abzugrenzen (siehe dazu Abschnitt Schaffung von Governance- und Betriebsstrukturen).



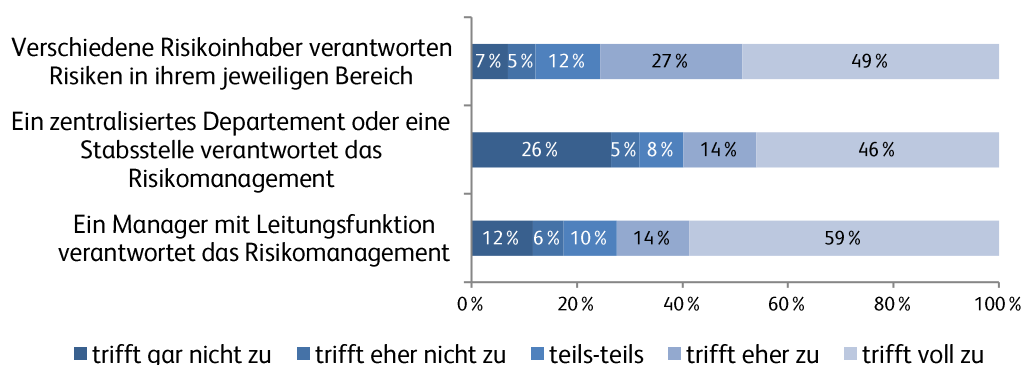
**Abbildung 8: Aufsicht über das Risikomanagement**

Wie Abbildung 8 zeigt, wird das Risikomanagement in 51 Prozent der befragten Unternehmen vollständig durch das Aufsichtsorgan oder einen Ausschuss davon beaufsichtigt. 10 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass das Risikomanagement gar nicht vom Aufsichtsorgan überwacht wird. Bei den restlichen 39 Prozent wird das Risikomanagement nur lückenhaft beaufsichtigt.

Bei den Ergebnissen ist zu berücksichtigen, dass auch diejenigen Unternehmen ausgewiesen werden, die kein formales Risikomanagement betreiben. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil derjenigen Unternehmen, die zwar ein Risikomanagement haben, dieses nicht oder nur ansatzweise vom Aufsichtsorgan beaufsichtigt wird, etwas geringer ausfällt.

### Durchsetzung der Verantwortlichkeiten für das Risikomanagement auf allen Ebenen

Die Verantwortung für das Risikomanagement muss auf allen Unternehmensebenen durchgesetzt werden. Dies kann von der Risikomanagementorganisation abgeleitet werden. Nachfolgende Abbildung 9 zeigt, inwiefern das Risikomanagement von verschiedenen Risikoinhabern, von einem zentralen Departement und/oder von einem Manager hauptverantwortet wird.

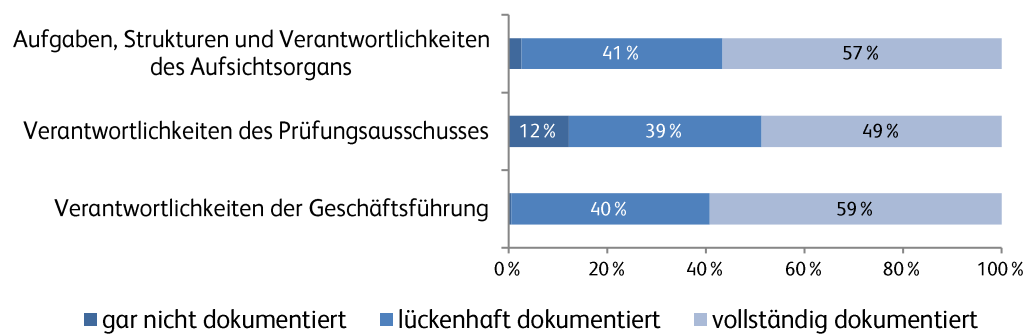


**Abbildung 9: Risikomanagement Verantwortlichkeiten**

Die Ergebnisse bezüglich der Risikomanagementorganisation zeigen, dass das Risikomanagement am meisten durch einen Manager mit Leitungsfunktion verantwortet wird. Die Zuständigkeit liegt hingegen seltener bei einer zentralen Organisationseinheit oder einer Stabsstelle. Es ist zu berücksichtigen, dass sich die Organisationsformen bzw. die Verantwortlichkeiten gegenseitig nicht ausschliessen. So kann ein Unternehmen beispielsweise eine zentrale Stelle haben, die sich mit dem Thema Risikomanagement beschäftigt, und gleichzeitig jedem Risikoinhaber die Verantwortung für Risiken aus dem jeweiligen Bereich übertragen.

### Schaffung von Governance- und Betriebsstrukturen

Um die Unternehmensziele zu erreichen und die Strategie umzusetzen, müssen Unternehmen entsprechende Betriebsstrukturen aufsetzen, Prozesse definieren und Governance-Mechanismen etablieren. Dazu gehören auch die Risikomanagementstrukturen. Es ist dabei üblich, die Verantwortlichkeiten zu dokumentieren und die Rollen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung abzugrenzen.



**Abbildung 10: Dokumentation der Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung, des Aufsichtsorgans und des Prüfungsausschusses**

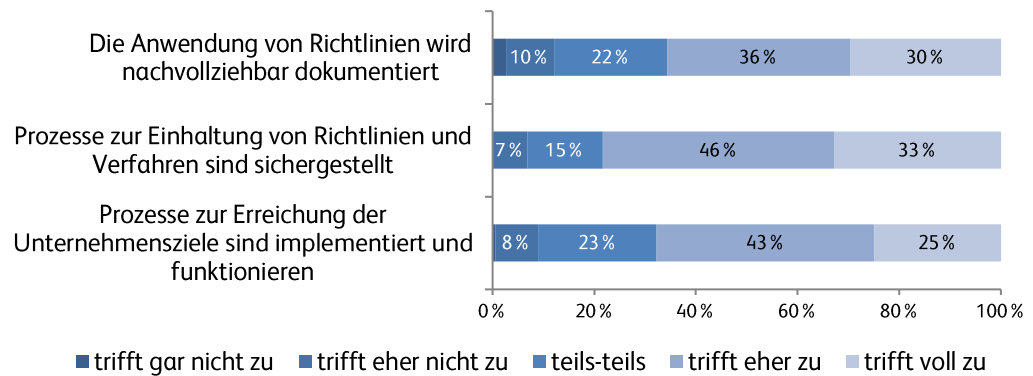
Wie Abbildung 10 zeigt, halten 57 Prozent die Verantwortlichkeiten des Aufsichtsorgans fest. Die Aufgaben der Geschäftsführung sind bei 59 Prozent vollständig dokumentiert. Etwas weniger gut abgegrenzt sind die Aufgaben des Prüfungsausschusses. Diesbezüglich gibt die Hälfte der befragten Unternehmen an, die Verantwortlichkeiten komplett zu dokumentieren. Bei 12 Prozent (39 Prozent) der Unternehmen werden die Aufgaben des Prüfungsausschusses gar nicht (nur lückenhaft) festgehalten.

In diesem Zusammenhang sollte beachtet werden, dass in der Studie auch kleinere bzw. mittelgroße Unternehmen berücksichtigt wurden, die unter Umständen keine Ausschüsse – und damit auch keinen Prüfungsausschuss – bilden. Eine genauere Analyse der Daten bestätigt, dass diejenigen Unternehmen, welche die Verantwortlichkeiten des Prüfungsausschusses gar nicht dokumentieren, im Durchschnitt über weniger als 250 Mitarbeitende verfügen und demnach den klein- und mittelgrossen Unternehmen zuzuordnen sind.

Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass das Risikomanagement nicht immer zwingend an den Prüfungsausschuss delegiert wird. Insofern haben mangelhafte Abgrenzung der Verantwortlichkeiten des Prüfungsausschusses nicht in jedem Fall Auswirkungen auf das Risikomanagement. Gemäss einer aktuellen Studie übertragen z. B. in den USA nur 44 Prozent der Unternehmen die formale Verantwortlichkeit für die Überwachung des Risikomanagements an einen Ausschuss.<sup>10</sup> Davon wird

<sup>10</sup> Vgl. Beasley, Branson & Hancock, 2016, S. 21.

in 47 Prozent der Fälle an den Prüfungsausschuss, in 24 Prozent an den Risikoausschuss und in 15 Prozent der Fälle an das Executive Committee delegiert. Bei der Interpretation der im Vergleich zu den Aufgaben des Aufsichtsorgans und der Geschäftsleitung weniger stark ausgeprägten Dokumentation der Aufgaben des Prüfungsausschusses ist deshalb Vorsicht geboten.



**Abbildung 11: Implementierung von Richtlinien und Prozessen**

Neben der Regelung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten ist das Vorhandensein von klaren Richtlinien und strukturierten Prozessen sowie die Überwachung derselben ein Hinweis für den Reifegrad des Risikomanagements. Es zeigt sich, dass die befragten Unternehmen insbesondere sicherstellen, dass ihre Richtlinien und Verfahren eingehalten werden (vgl. Abbildung 11). Auf einer Skala von 1 bis 5 liegt der Durchschnittswert bei 4.04. Auch die Dokumentation von Richtlinien scheint als Teil des Risikomanagements bei der Mehrheit der Unternehmen implementiert zu sein (Durchschnittswert von 3.80).

Wie aus dem Kapitel der Begriffsabgrenzung zu erkennen, ist Risikomanagement als Instrument zur Zielerreichung zu verstehen. Entsprechend ist es wichtig, dass auch die Prozesse zur Erreichung der Unternehmensziele funktionieren. Immerhin 25 Prozent der Unternehmen geben an, Prozesse zur Unternehmenszielerreichung vollständig implementiert zu haben. 43 Prozent haben ihre Abläufe mehrheitlich auf die Zielerreichung ausgerichtet. Bei knapp einem Drittel ist diesbezüglich Aufholbedarf festzustellen; bei diesen sind die Prozesse nur teilweise oder nur mangelhaft vorhanden.

### Gesamtüberblick und Interpretation der Ergebnisse

Wie bereits einleitend erwähnt, bildet die Risk Governance und Risikokultur die Basis für alle weiteren Komponenten des COSO Rahmenwerks 2016 und damit auch für das Funktionieren des Risikomanagements im Unternehmen. Ein hoher Reifegrad dieser Komponente ist entsprechend essentiell für die Ausgestaltung der weiteren Komponenten. In Tabelle 1 sind die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt und beinhalten auch die Durchschnittswerte für die einzelnen Branchen und Größenklassen.



	Das Aufsichtsorgan oder ein Ausschuss davon beaufsichtigt das Risikomanagement	Aufgaben, Strukturen und Verantwortlichkeiten des Aufsichtsorgans sind dokumentiert	Verantwortlichkeiten des Prüfungsausschusses sind dokumentiert	Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung sind dokumentiert	Prozesse zur Erreichung der Unternehmensziele sind implementiert und funktionieren	Prozesse zur Einhaltung von Richtlinien und Verfahren sind sichergestellt	Die Anwendung von Richtlinien wird nachvollziehbar dokumentiert	Mitarbeitende auf allen Stufen werden auf ethische Unternehmenswerte geschult
Bau (12)	3.42	4.00	3.17	4.17	3.75	4.25	4.08	2.75
Information und Kommunikation (15)	3.87	3.93	3.67	4.00	3.80	3.87	3.53	3.07
Detailhandel (10)	4.30	3.90	3.10	4.20	3.80	3.80	3.20	2.90
Grosshandel (11)	4.09	4.36	4.00	4.45	3.82	4.18	4.09	3.55
Finanz (18)	4.28	4.56	4.44	4.72	4.00	4.28	3.94	3.72
Versicherung (10)	5.00	4.80	4.50	4.90	4.00	4.00	3.80	3.80
Übrige Dienstleistungen (19)	3.68	4.37	3.26	4.47	3.79	4.32	3.84	3.26
MEM-Industrie (25)	4.16	4.24	4.16	4.36	3.64	3.68	3.56	3.32
Übrige Produktion (22)	3.68	4.41	3.91	4.32	3.95	4.23	4.14	3.91
Gesundheit und Sozialwesen (20)	4.10	4.50	3.75	4.55	3.95	3.90	3.70	3.80
Andere (27)	3.89	4.30	4.48	4.44	3.74	4.04	3.85	3.59
50 - 249 Mitarbeitende (65)	3.48	4.09	3.22	4.29	3.57	3.88	3.62	3.02
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	4.20	4.31	4.24	4.44	3.85	4.11	3.83	3.41
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	4.33	4.53	4.33	4.51	4.06	4.14	3.96	3.94
Durchschnitt (Standardabweichung)	4.00 (1.32)	4.32 (0.98)	3.92 (1.37)	4.42 (0.84)	3.83 (0.92)	4.04 (0.87)	3.80 (1.05)	3.47 (1.34)

**Tabelle 1: Risk Governance und Risikokultur**

(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt den unterschiedlichen Reifegrad in Bezug auf die Risk Governance und die Risikokultur)

Eine positive Risikomanagementkultur wird gefördert	Verhaltenskodex/Ethikodex sind dokumentiert	Verschiedene Risikoinhaber verantworten Risiken in Ihrem jeweiligen Bereich	Ein Manager mit Leitungsfunktion verantwortet das Risikomanagement	Ein zentralisiertes Department oder eine Stabsstelle verantwortet das Risikomanagement	Das Management zeigt ein hohes Bekenntnis zu ethischem und integrem Verhalten	Die Risikopolitik ist dokumentiert	Durchschnitt (Standardabweichung)	
3.58	3.17	3.75	3.67	2.17	4.33	3.08	3.40 (1.49)	Bau (12)
3.47	3.93	3.60	4.13	3.07	4.13	3.27	3.69 (1.34)	Information und Kommunikation (15)
3.70	3.30	3.80	4.00	3.40	4.10	4.00	3.70 (1.18)	Detailhandel (10)
4.00	3.91	4.27	3.91	3.55	4.73	4.18	4.07 (1.23)	Grosshandel (11)
4.11	4.28	4.61	4.28	4.72	4.39	4.50	4.34 (1.01)	Finanz (18)
3.70	4.40	4.90	4.60	5.00	4.40	4.70	4.44 (0.87)	Versicherung (10)
4.00	3.58	3.79	3.68	3.32	4.21	3.79	3.84 (1.24)	Übrige Dienstleistungen (19)
3.64	4.04	3.92	3.88	3.40	3.88	3.76	3.85 (1.17)	MEM-Industrie (25)
3.95	4.23	4.14	3.77	3.50	3.88	3.76	3.98 (1.10)	Übrige Produktion (22)
4.05	4.15	4.35	4.50	3.05	4.60	4.15	4.08 (1.18)	Gesundheit und Sozialwesen (20)
3.81	4.07	3.78	4.00	3.37	4.07	3.89	3.95 (1.33)	Andere (27)
3.57	3.46	3.66	3.88	2.89	4.09	3.32	3.60 (1.38)	50 - 249 Mitarbeitende (65)
3.96	3.96	3.98	3.98	3.43	4.37	4.20	4.02 (1.18)	250 - 1'000 Mitarbeitende (54)
3.99	4.46	4.47	4.19	4.06	4.37	4.27	4.24 (0.99)	Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)
3.84 (0.95)	3.97 (1.25)	4.05 (1.20)	4.02 (1.41)	3.48 (1.70)	4.27 (0.87)	3.92 (1.36)		Durchschnitt (Standardabweichung)

Es ist durchaus zu erkennen, dass die Mehrheit der Unternehmen der Verpflichtung zu Integrität und Ethik eine glaubhafte Relevanz zukommen lässt. So ist das Bekenntnis des Managements zu ethischem und integrem Verhalten und die Förderung einer positiven Risikomanagementkultur bei fast 90 Prozent der befragten Unternehmen mindestens teilweise im Unternehmen verankert. Die Grundlage für ein ganzheitliches Risikomanagement als integraler Bestandteil des Denkens und Handelns der Mitarbeitenden sollte damit gegeben sein.

Hingegen zeigen die Ergebnisse zur Dokumentation der Risikopolitik und zum Verhaltens- und Ethikodex Aufholbedarf. Diese sind nämlich nur bei rund der Hälfte vollständig dokumentiert. Da die Risikopolitik den Eckpfeiler für die Handhabung von Risiken im Unternehmen darstellt, fehlt bei lückenhaftem Vorhandensein derselben eine wichtige Grundlage für das Risikomanagement. In der Risikopolitik sollten nämlich auch die Grundsätze für die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken festgehalten werden (siehe dazu Komponente 3 zur Risikoidentifikation und -bewertung). Ähnlich wie bei der Risikopolitik ist hier anzumerken, dass bei Fehlen eines Kodex eine wichtige Leitlinie für Mitarbeitende fehlt. Im Zuge der Etablierung eines Risikomanagements sollte die Unternehmensleitung deshalb entsprechende Kodizes nutzen, um das erwartete Verhalten zu kommunizieren. Gleichzeitig zeigt das Management hiermit wiederum ihr Commitment zu Ethik und Integrität.

Die grösste Lücke im Bereich der Risk Governance besteht bei der gezielten Schulung von Mitarbeitenden auf ethische Unternehmenswerte. Weniger als ein Drittel geben an, Schulungen als Instrument zu nutzen. Allerdings ist hier auch zu hinterfragen, als wie relevant solche Schulungen im schweizerischen Unternehmertum eingestuft werden sollen.

Werden die Ergebnisse bezüglich der Organisation des Risikomanagements betrachtet, zeigt sich, dass die Aufsicht durch das Aufsichtsorgan zu einem hohen Grad sichergestellt ist (Ø 4.00). Wie das Risikomanagement in die Organisationsstruktur eingegliedert ist, hängt massgeblich von der Unternehmensgrösse und -komplexität ab. In kleineren Unternehmen liegt die Verantwortung beispielsweise häufig direkt beim Geschäftsführer. Die Ergebnisse aus der Umfrage zeigen, dass sich in Grossunternehmen (mehr als 1'000 Mitarbeitende) die Verantwortung über das Risikomanagement am häufigsten auf verschiedene Funktionen/Bereiche verteilt, während in kleinen und mittelgrossen Unternehmen (50 - 1'000 Mitarbeitende) häufiger ein Manager mit Leitungsfunktion die Verantwortung für das Risikomanagement trägt.

Im Grössenvergleich fällt auf, dass Grossunternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden in praktisch allen Bereichen einen Wert von über 4 aufweisen. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass das Risiko- und Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden und des Managements in hohem Masse gegeben ist. Bei kleineren Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden liegen die Werte etwas tiefer. Hierbei ist anzumerken, dass kleinere Unternehmen bei der Definition von klaren Strukturen und Aufgabenbereichen der Geschäftsführung und des Aufsichtsorgans auffallend hohe Werte aufweisen. Aufholbedarf haben kleinere Unternehmen insbesondere im Bereich der Schulung von ethischen Unternehmenswerten und bei der Dokumentation von Verhaltenskodizes.

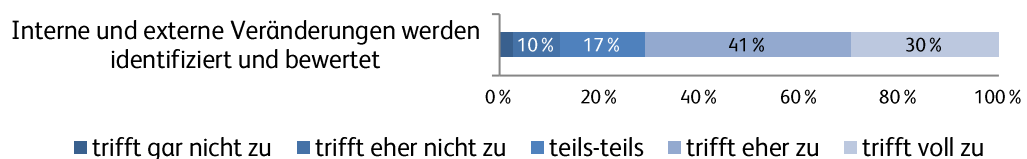
Im Branchenvergleich sind die Versicherungen und die Finanzbranche klar führend, wobei auch der Grosshandel, die übrige Produktion sowie das Gesundheits- und Sozialwesen durchgehend hohe Werte zeigen. Vergleichsweise am wenigsten stark ausgeprägt ist die Risikokultur in der Baubranche. Allerdings ist in diesem Zusammenhang auf die hohe Standardabweichung innerhalb der Branche hinzuweisen. Interessant ist zudem, dass die Baubranche eher Wert auf funktionierende Prozesse und auf die Anwendung von Richtlinien legt, während im Gesundheitswesen die Risikomanagementkultur und der Verhaltenskodex eine grössere Bedeutung haben.

## 4.2 Risiko, Strategie und Zielsetzung

Im COSO Rahmenwerk 2016 wird die Verknüpfung des Risikomanagements mit der Strategie stark betont und ins Zentrum gestellt. Damit wird das Risikomanagement als integraler Bestandteil des Zielfestsetzungsprozesses verstanden. Aufgrund der hohen Bedeutung des Risikomanagements im Rahmen der strategischen Planung widmen wir diesem Thema ein eigenes Kapitel, wo weitere ergänzende Aspekte vertieft werden (vgl. Kapitel 5).

### Berücksichtigung des Unternehmensumfelds

Ein Unternehmen orientiert sich bei der Strategieentwicklung, der Mission, der Vision und den Werten am Unternehmensumfeld. Dazu gehören sowohl das externe als auch das interne Umfeld mit den jeweiligen Stakeholdern. Das externe Umfeld beinhaltet Faktoren, die mit dem sogenannten PESTLE-Modell umschrieben werden können. Dieses umfasst die Bereiche Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Recht und Umwelt (Political, Economic, Social, Technological, Legal und Environmental). Das interne Umfeld besteht aus Anspruchsgruppen, welche das Unternehmen direkt beeinflussen können. Darunter befinden sich beispielsweise das Aufsichtsorgan, das Management und weitere Mitarbeitende. Ähnlich wie beim externen Umfeld kann auch das interne Umfeld in verschiedene Kategorien wie beispielsweise Kapital, Mitarbeitende, Prozesse und Technologien (Capital, People, Process, Technology) eingeteilt werden. Die Identifikation von erheblichen Veränderungen, die Einschätzung der entsprechenden Effekte auf die Strategie bzw. die Unternehmensziele sowie die möglichen Massnahmen stellen einen iterativen Prozess dar, der sich auf verschiedene Komponenten des Risikomanagements auswirken kann. Die Identifikation von Veränderungen ist deshalb so zentral, weil diese das Risikoportfolio beeinflussen können.



**Abbildung 12: Berücksichtigung von internen und externen Veränderungen**

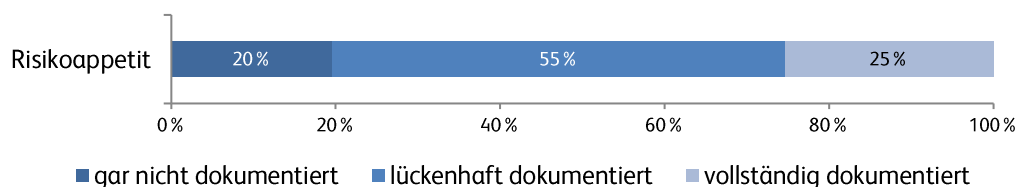
Es zeigt sich, dass interne und externe Veränderungen von 71 Prozent der Unternehmen mehrheitlich oder vollständig berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 12). Nur eine kleine Minderheit schenkt diesen keinerlei Beachtung, was erstaunen lässt. Mit einer stetigen Beobachtung der Umfeldveränderungen ist es möglich, adäquat und frühzeitig auf die damit verbundenen Risiken zu reagieren und den Risikoappetit zu definieren bzw. regelmässig auch anzupassen.

### Definition des Risikoappetits und der Risikotoleranz

Bei der Definition des Risikoappetits geht es darum, das akzeptierte unternehmerische Gesamtrisiko festzulegen. Im Zentrum steht die Frage, wieviel Risiko ein Unternehmen einzugehen bereit ist, um die damit verbundenen Chancen wahrzunehmen. Das Aufsichtsorgan und das Management entscheiden sich dabei für ein bestimmtes Mass an Risikobereitschaft zur Realisation der strategischen Ziele und sind sich den damit verbundenen Trade-offs bewusst. Anschliessend kommuniziert das Management den vom Aufsichtsorgan gutgeheissenen Risikoappetit auf allen Ebenen im gesamten Unternehmen. Die Formulierung des Risikoappetits bereitet in der Praxis jedoch grosse Mühe. Einige Unternehmen formulieren die Risikobereitschaft in wenigen Worten z.B. als insgesamt «gering», während andere quantitative Messgrössen (Limiten, z.B. in Bezug auf EBIT, Unternehmenswert,

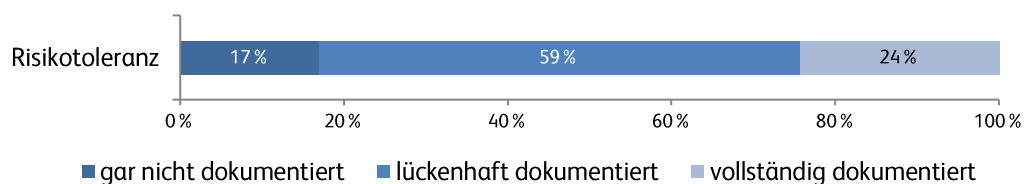


Cash Flow) als geeigneter betrachten. Damit stellt die Risikobereitschaft eigentlich eine sehr wichtige Zielgrösse dar, an welcher das Risikomanagement ausgerichtet wird. Ziel ist es, den Risikoumfang möglichst nahe an den Risikoappetit heran zu manövrieren. Allerdings ist fraglich, ob einfache verbale Formulierungen tatsächlich im täglichen Geschäft handlungsanweisend sind bzw. aus Risikomanagement-Perspektive einen Nutzen generieren.



**Abbildung 13: Dokumentation des Risikoappetits**

Nur gerade 25 Prozent haben ihren Risikoappetit vollständig dokumentiert (vgl. Abbildung 13). Knapp ein Fünftel hält ihre Risikobereitschaft gar nicht fest. Bei den restlichen 55 Prozent ist der Risikoappetit mangelhaft oder nur ansatzweise dokumentiert. In die gleiche Richtung deuten auch die Resultate einer aktuellen Studie von EY bei Finanzinstituten: Die Definierung des Risikoappetits gehört zwar zu den Top-Prioritäten eines CRO, trotzdem geben nur leicht über 40 Prozent an, den Risikoappetit bestimmt und erfolgreich in die Geschäftstätigkeit übertragen zu haben.<sup>11</sup>



**Abbildung 14: Dokumentation der Risikotoleranz**

In der Praxis wird der Risikoappetit oft mit der Risikotoleranz (Synonym: Risikokapazität) gleichgestellt, obwohl es unterschiedliche Konzepte sind. Anders als der Risikoappetit definiert die Risikotoleranz das Maximum an Risiko, das ein Unternehmen tragen kann, damit es nicht illiquide oder insolvent wird, die gesetzlichen Auflagen nicht mehr erfüllen oder den Verpflichtungen gegenüber den Kunden und Lieferanten nicht mehr nachkommen kann.<sup>12</sup> Ähnlich wie beim Risikoappetit dokumentiert auch nur ungefähr ein Viertel der befragten Unternehmen die Risikotoleranz. Weitere 59 Prozent geben an, die Risikotoleranz lückenhaft dokumentiert zu haben. 32 Unternehmen dokumentieren gar nichts.

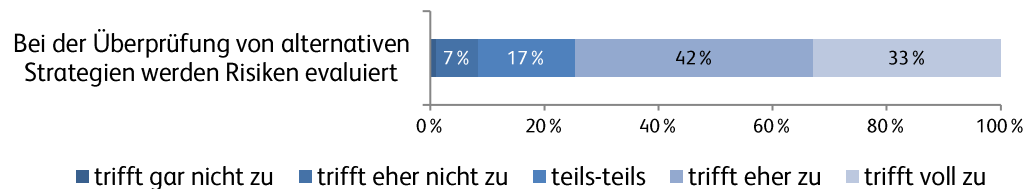
### Einbezug von Risiken bei Prüfung von alternativen Strategien

Im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses muss ein Unternehmen alternative Strategien prüfen und die jeweiligen Chancen und Risiken beurteilen, wobei mit jeder Strategie ein unterschiedliches Risikoprofil verbunden ist. Die Aufgabe des Managements und des Aufsichtsorgans besteht darin, diese Risikoprofile bei der Strategiefindung zu nutzen und sich unter Berücksichtigung des definierten Risikoappetits für die passende Strategie zu entscheiden. Die Strategie muss also auf den Risikoappetit der Unternehmen abgestimmt sein.

<sup>11</sup> Vgl. EY, 2015, S. 8.

<sup>12</sup> Vgl. Hunziker & Meissner, 2017, S. 29.

Bei der Überprüfung von alternativen Strategien berücksichtigen drei Viertel der Unternehmen die Risiken mehrheitlich oder vollständig (vgl. Abbildung 15). 17 Prozent schenken den Risiken bei der Beurteilung von alternativen Strategien teilweise Aufmerksamkeit, während eine kleine Minderheit die Risiken ganz vernachlässigt (8 Prozent).



**Abbildung 15: Berücksichtigung von Risiken bei der Evaluation von Strategiealternativen**

Demnach wird der Evaluation von Risiken bei der Strategiefindung ein hoher Stellenwert zugeordnet. Dies zeigt auch der hohe Durchschnittswert von 3.98. Allerdings muss gleichzeitig gesagt werden, dass die Vernachlässigung der Risiken bei der Strategieevaluation fatale Folgen haben kann. Etwa wird dadurch dem Chancen-Risiko-Profil zu wenig Rechnung getragen, wodurch die Basis für eine Entscheidung für oder gegen eine Strategie fehlt.

#### Beachtung von Risiken bei der Festsetzung von Zielen

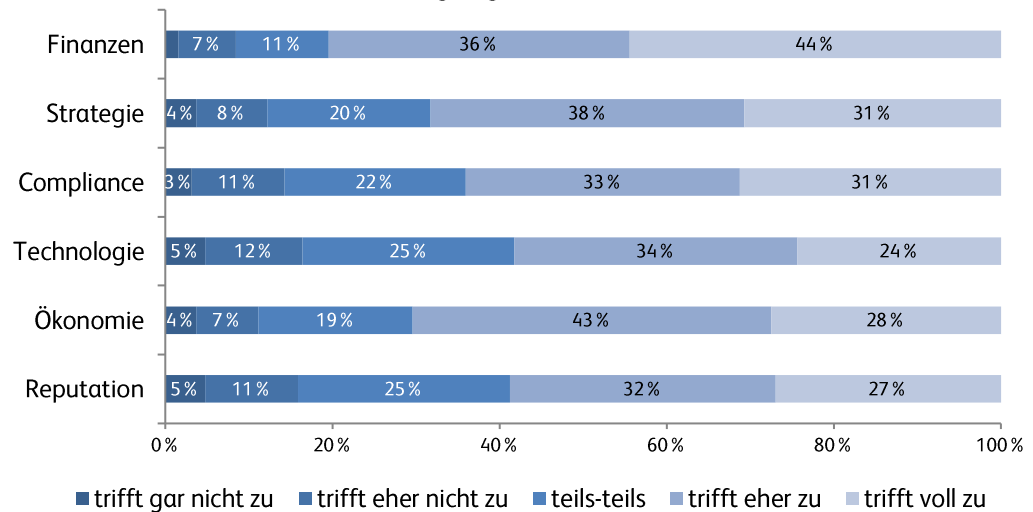
Wie bei der Strategiefestsetzung müssen auch die konkreten Ziele auf den Risikoappetit ausgerichtet sein. Zudem sind die Ziele so zu wählen, dass sie die Strategie optimal unterstützen und im Unternehmen auf einzelne Einheiten heruntergebrochen werden können. Die Ziele dabei sollen messbar, beobachtbar, erreichbar und relevant sein.

Bei der Zielfestsetzung muss gleichzeitig definiert werden, wie stark die Performance in Bezug auf die Strategie und die Ziele schwanken darf. Dies ist eng mit der Risikobereitschaft verknüpft und wird manchmal in der Praxis ebenfalls als Risikotoleranz<sup>13</sup> bezeichnet. Verglichen mit der Risikobereitschaft handelt es sich bei der tolerierten Schwankungsbreite aber um ein engeres Mass auf der taktischen Ebene und sollte in einer messbaren Einheit ausgedrückt werden, die sich mit derjenigen der Ziele deckt.

In der vorliegenden Studie mussten Unternehmen bezüglich verschiedener Risiko/Chancen-kategorien angeben, ob sie die potenziellen Auswirkungen der entsprechenden Risiken/Chancen auf die Erreichung der Unternehmensziele in Betracht ziehen (vgl. Abbildung 16).

<sup>13</sup> Der Begriff Risikotoleranz wird in der Theorie und der Praxis uneinheitlich verwendet, vgl. die alternative Definition unter Abbildung 14.

Die potenziellen Auswirkungen der folgenden Risikokategorien auf die Erreichung der Unternehmensziele werden in Betracht gezogen:



**Abbildung 16: Berücksichtigung von verschiedenen Risikokategorien bei der Festsetzung von Zielen**

Wie aus Abbildung 16 ersichtlich, wird der Einfluss von finanziellen Risiken und Chancen auf die Unternehmensziele am meisten berücksichtigt ( $\bar{x}$  4.15). Eine ähnlich hohe Beachtung erhalten auch die Auswirkungen von ökonomischen und strategischen Risiken/Chancen ( $\bar{x}$  3.83). Der mögliche Einfluss von den anderen in der Abbildung ersichtlichen Chancen und Risiken wird relativ gesehen unterdurchschnittlich berücksichtigt (Durchschnittswerte kleiner als Gesamtdurchschnitt von 3.81).

Es zeigt sich also ein hoher Einbezug von Chancen und Risiken bei der Zielsetzung, wobei die Auswirkungen von finanziellen und ökonomischen Risiken am häufigsten berücksichtigt werden. Inwiefern die genannten Kategorien von Chancen und Risiken bei der Risikoidentifikation überhaupt berücksichtigt werden, wird in Kapitel 4.3 dargestellt.

#### Gesamtüberblick und Interpretation der Ergebnisse

Die Berücksichtigung von Chancen und Risiken bei der strategischen Planung und der Zielfestsetzung ist deshalb so wichtig, weil dadurch eine Risiko-Chancen-Abwägung erfolgen kann. Diese ermöglicht es Unternehmen, das Verhältnis des eingegangenen Risikos ins Verhältnis zu den erwarteten Chancen zu setzen. Ausserdem sollten die Risiken in Bezug auf bestimmte Ziele analysiert werden. Nur so können Risiken priorisiert werden.

Die Umfrage hat bezüglich des Einbezugs von Risiken in die strategische Planung und in den Zielsetzungsprozess gezeigt, dass der Risikoabwägung bei Prüfung von alternativen Strategien am meisten Beachtung geschenkt wird. Dies zeigt der als hoch zu interpretierende Durchschnittswert von 3.98 Punkten. Trotz dieses hohen Durchschnittswerts darf nicht vernachlässigt werden, dass jeweils zwischen 25 und 30 Prozent der Unternehmen die entsprechenden Aspekte nur ansatzweise oder gar nicht in ihre Überlegungen einbeziehen. Bei diesen Unternehmen besteht diesbezüglich explizites Optimierungspotenzial.

Vergleichsweise wenig Beachtung schenken Unternehmen dem Risikoappetit – dieser ist bei der Mehrheit gar nicht oder nur lückenhaft dokumentiert. Interessant ist, dass Unternehmen angege-

ben haben, dass der Risikoappetit ein Thema darstellt, welches sie aktuell im Kontext von Risikomanagement beschäftigt (siehe dazu auch Kapitel 7 zu den aktuellen Themen im Risikomanagement). Die Ergebnisse der Umfrage lassen darauf schliessen, dass es sich bei der Festlegung der Risikobereitschaft um eine schwierige Aufgabe handelt. Die Praxis zeigt, dass der Risikoappetit häufig nicht klar formuliert wird. Dies stellt jedoch einen wichtigen Grundbaustein des Risikomanagements dar und sollte festgehalten werden, damit Mitarbeitende sich bei den täglichen Entscheidungen daran orientieren können.

Die Durchschnittswerte liegen in allen Grössenklassen relativ nahe beieinander (vgl. Tabelle 2). Dennoch ist zu erkennen, dass grössere Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) die Risiken in der strategischen Planung eher berücksichtigen als kleinere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Der wohl grösste Unterscheid zeigt sich bei der Dokumentation des Risikoappetits; bei allen Grössenklassen sind tiefe Werte festzustellen, wobei kleinere Unternehmen ihren Risikoappetit weniger häufig festhalten.

Bei den Branchen sind die Bau-, Informations- und Kommunikationsbranche sowie die MEM-Industrie eher zurückhaltend bei der Verknüpfung des Risikomanagements mit der Strategie. Führend sind die Versicherungsindustrie und der Grosshandel. Grundsätzlich kann man festhalten, dass eine mangelhafte Verknüpfung von strategischem Management mit dem Risikomanagement ein zentrales Hindernis darstellt, um das Nutzenpotenzial von Risikomanagement als strategisches Führungsinstrument ausschöpfen zu können.

	Die Risikotoleranz ist dokumentiert	Der Risikoappetit ist dokumentiert	Bei der Überprüfung von alternativen Strategien werden Risiken evaluiert	Die wahrscheinlichen Auswirkungen finanzieller Risiken/Chancen auf die Erreichung der Unternehmensziele werden in Betracht gezogen	Die wahrscheinlichen Auswirkungen strategischer Risiken/Chancen auf die Erreichung der U'ziele werden in Betracht gezogen	Die wahrscheinlichen Auswirkungen von Compliance Risiken/Chancen auf die Erreichung der U'ziele werden in Betracht gezogen	Die wahrscheinlichen Auswirkungen von Technologierisiken/-chancen auf die Erreichung der Unternehmensziele werden in Betracht gezogen
Bau (12)	3.17	2.67	4.00	4.08	3.83	3.75	3.00
Information und Kommunikation (15)	3.00	2.87	3.80	3.87	3.47	3.40	3.93
Detailhandel (10)	2.80	2.60	4.00	4.00	4.00	3.70	3.50
Grosshandel (11)	4.09	3.64	4.36	4.55	3.82	4.00	3.64
Finanz (18)	4.06	4.17	4.17	4.00	3.50	3.78	3.33
Versicherung (10)	4.20	4.50	4.00	4.70	4.60	4.30	3.90
Übrige Dienstleistungen (19)	2.84	2.74	3.84	4.11	3.74	3.74	3.42
MEM-Industrie (25)	2.92	2.48	3.68	4.12	3.84	3.48	3.76
Übrige Produktion (22)	2.92	3.32	3.91	4.41	4.05	3.82	3.95
Gesundheit und Sozialwesen (20)	3.75	3.55	4.30	4.25	4.05	3.90	3.50
Andere (27)	3.26	3.22	3.96	3.89	3.63	3.93	3.63
50 - 249 Mitarbeitende (65)	2.88	2.63	3.82	3.91	3.58	3.42	3.38
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	3.63	3.59	4.13	4.43	4.02	3.93	3.52
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	3.56	3.44	4.01	4.16	3.91	4.00	3.90
Durchschnitt (Standardabweichung)	3.24 (1.37)	3.21 (1.44)	3.98 (0.95)	4.15 (0.98)	3.83 (1.07)	3.78 (1.10)	3.61 (1.12)

**Tabelle 2: Risiko, Strategie und Zielsetzung**

(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt den unterschiedlichen Reifegrad in Bezug auf die Berücksichtigung des Risikomanagements im strategischen Management)

Die wahrscheinlichen Auswirkungen ökonomischer Risiken/Chancen auf die Erreichung der Unternehmensziele werden in Betracht gezogen	Die wahrscheinlichen Auswirkungen von Reputationsrisiken/-chancen auf die Erreichung der Unternehmensziele werden in Betracht gezogen	Interne und externe Veränderungen werden identifiziert und bewertet	Durchschnitt (Standardabweichung)	
3.75	3.17	3.33	3.50 (1.19)	Bau (12)
3.47	3.47	3.73	3.51 (1.18)	Information und Kommunikation (15)
3.80	3.50	3.50	3.53 (0.98)	Detailhandel (10)
4.18	4.09	4.00	4.03 (1.06)	Grosshandel (11)
3.83	3.78	4.17	3.93 (1.07)	Finanz (18)
4.30	4.40	4.00	4.26 (0.76)	Versicherung (10)
3.89	3.53	4.05	3.62 (1.06)	Übrige Dienstleistungen (19)
3.76	3.36	3.76	3.51 (1.23)	MEM-Industrie (25)
3.77	3.77	3.68	3.77 (1.00)	Übrige Produktion (22)
3.80	3.75	3.95	3.90 (1.06)	Gesundheit und Sozialwesen (20)
3.85	3.67	4.00	3.73 (1.31)	Andere (27)
3.66	3.28	3.54	3.43 (1.24)	50 - 249 Mitarbeitende (65)
3.83	3.76	4.02	3.89 (1.05)	250 - 1'000 Mitarbeitende (54)
3.99	3.91	4.03	3.90 (1.01)	Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)
3.83 (1.03)	3.65 (1.13)	3.86 (1.03)		Durchschnitt (Standardabweichung)

### 4.3 Risikoidentifikation und -bewertung

Die Komponente Risikoidentifikation und -bewertung fokussiert auf das praktische und prozessorientierte Risikomanagement, das den Unternehmen hilft, die «richtigen», risikogerechten Entscheidungen zu treffen und ihre Strategie sowie ihre Ziele zu erreichen. Der Prozess ist als iterativ zu verstehen und soll alle Organisationsebenen durchdringen.

#### Identifikation von Risiken

Als zentrale Grundlage für die Risikosteuerung werden Risiken als erster Teil des Assessments identifiziert. Für die Risikoidentifikation stehen Unternehmen verschiedene Ansätze zur Verfügung. Beispielsweise können einfache Fragebögen oder Workshops dazu genutzt werden, Risiken zu identifizieren. Auch Onlineumfragen, Prozessanalysen, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen (FMEA) oder die Verwendung von historischen Daten zu vergangenen Risikoeintritten erlauben es, gewisse Schlussfolgerungen zu potenziellen Risiken zu ziehen. Die Risiken können zwecks Übersichtlichkeit kategorisiert werden. Dies erlaubt es Unternehmen, ähnliche Risiken zu gruppieren (z. B. strategische, finanzielle, operationelle und technologische Risiken). Zur Identifikation der Risiken gehört gleichermassen die Identifikation von Chancen. Wichtig ist, die Identifikation der Risiken jeweils in Bezug zur Erreichung der Unternehmensziele vorzunehmen.

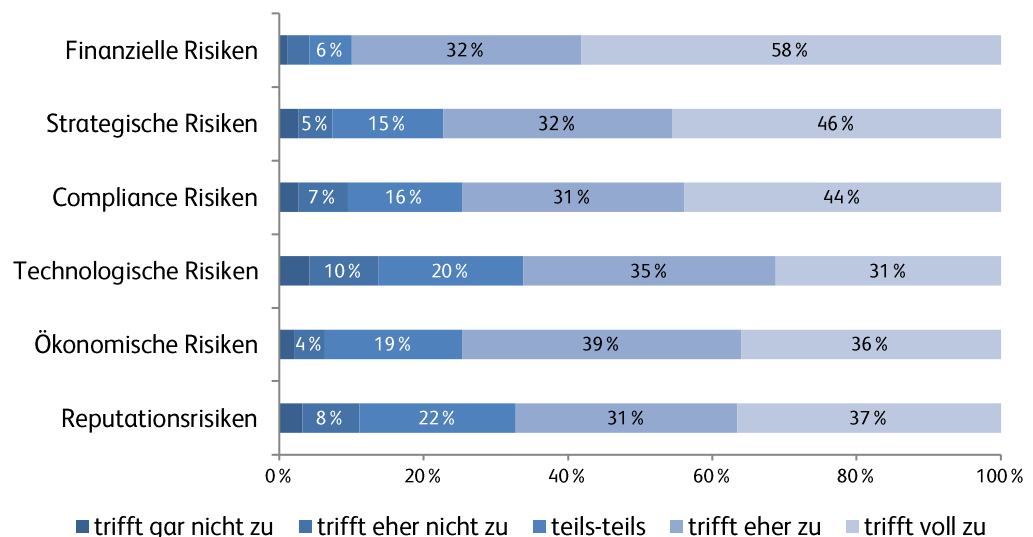


Abbildung 17: Bedeutung einzelner Risikokategorien

Die finanziellen Risiken stehen bei der Mehrheit der Unternehmen an erster Stelle (vgl. Abbildung 17). Diese werden von 90 Prozent der Unternehmen bei der Risikoidentifikation mehrheitlich oder vollständig berücksichtigt. Strategische Risiken werden hingegen nur von 78 Prozent beachtet. 75 Prozent der Unternehmen lassen ökonomische Aspekte bei der Risiko-Chancen-Identifikation einfließen. Am wenigsten Beachtung erhalten Reputations- und Technologierisiken bzw. Chancen. Diese werden von je einem Drittel gar nicht oder nur teilweise in die Risiko-Chancen-Betrachtung einbezogen.

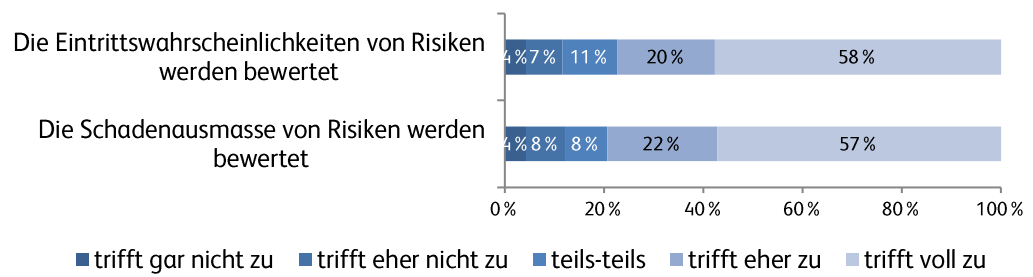
Auffallend ist, dass technologische Risiken und Chancen relativ gesehen am wenigsten berücksichtigt werden. Allerdings wird das Thema Digitalisierung bzw. der technologische Fortschritt jeweils zehnmals als Thema genannt, mit dem sich Unternehmen im Bereich Risikomanagement beschäfti-



gen (vgl. dazu Kapitel 7 zu den aktuellen Risikomanagement-Themen). Dies ist gerade im heutigen Umfeld der Industrie 4.0 nicht erstaunlich. Umso mehr müssten eigentlich auch die Chancen und Risiken diesbezüglich bei der Zielfestsetzung zu berücksichtigen und mindestens im gleichen Umfang wie die anderen Risiken gewichtet werden. Dies ist allerdings – wie die Daten zeigen – nicht der Fall. Die Bedeutung der technologischen Risiken fällt im Vergleich zu den anderen deutlich ab.

### Beurteilung von Risiken

Im Anschluss an die Risikoidentifikation erfolgt eine Risikobeurteilung und Priorisierung der Risiken. Hierfür können Szenario-Analysen, Simulationen, Datenanalysen, Interviews und andere Techniken zum Einsatz kommen. Die Einschätzung der Tragweite eines Risikos kann anhand des Schadenausmasses und der Eintrittswahrscheinlichkeit erfolgen. Eine sogenannte Risk Map (Risikolandkarte) dient der ersten groben Visualisierung der bewerteten Risiken und zeigt deren relative Bedeutung. Mittels Farbuordnung kann die Bedeutung des Risikos zudem hervorgehoben werden.<sup>14</sup> Ausserdem erfolgt die Priorisierung der Risiken relativ zur Risikobereitschaft. Vorrang können dabei diejenigen Risiken haben, welche die Risikobereitschaft überschreiten oder sich dieser annähern.



**Abbildung 18: Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenausmasses von Risiken**

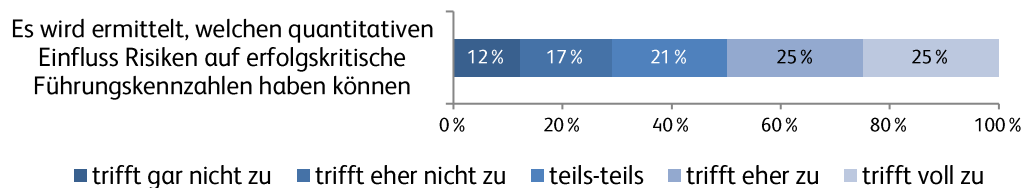
Wie Abbildung 18 zeigt, beurteilen knapp 80 Prozent der Unternehmen die Mehrheit oder alle möglichen Risiken anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenausmasses. Gleichzeitig ist festzustellen, dass rund ein Fünftel dies nur teilweise bis gar nicht tut.

Interessant sind hierzu die Ergebnisse aus einer Studie aus den USA.<sup>15</sup> Im amerikanischen Raum stellt die Mehrheit der Unternehmen ihren Linienverantwortlichen keine expliziten Leitlinien oder Messgrössen für die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder der Auswirkungen von Risiken zur Verfügung. Rund ein Drittel der Unternehmen geben ihren Einheiten Hilfestellungen für die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Risiken. Mangelnde Hilfestellungen und hohe Komplexität könnten mögliche Gründe dafür sein, warum gewisse Unternehmen ganz oder teilweise auf die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und die Beurteilung des möglichen Schadens verzichten.

Neben der Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenausmasses können Risiken anhand des Einflusses auf wichtige Führungsgrössen evaluiert werden (vgl. Abbildung 19).

<sup>14</sup> Risk Maps werden seit längerem von Risikomanagement-Experten als sehr kritisch erachtet, vgl. dazu ausführlich Hunziker & Meissner (2017) sowie Cox (2008). In der Praxis ist es allerdings immer noch ein dominantes Werkzeug zur visuellen Darstellung der Risikolandschaft. Bei unsachgemässer Anwendung von Risk Maps besteht die Gefahr, eine falsche Risikopriorisierung bzw. eine unangemessene Allokation von Ressourcen auf Einzelrisiken vorzunehmen.

<sup>15</sup> Vgl. Beasley, Branson & Hancock, 2016, S.17.



**Abbildung 19: Einfluss von Risiken auf Führungskennzahlen**

Eine vielfach zitierte Aussage in diesem Zusammenhang lautet: «If you can't measure it, you can't manage it».<sup>16</sup> Dies gilt auch für das Risikomanagement. So können Risiken, die nicht bewertet werden, auch nicht gesteuert werden. Bei der Bewertung der Risiken ist darauf zu achten, dass sie sich auf die Strategie, die Ziele, die KPIs und die Wertorientierung bezieht.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass nur 25 Prozent den Einfluss der Risiken auf zentrale Kenngrößen quantitativ ermitteln. 12 Prozent geben sogar an, dies gar nicht zu tun. Bei vielen Unternehmen besteht diesbezüglich also Aufholbedarf.

Werden einzelne Risiken quantitativ bewertet, während andere qualitativ umschrieben werden, kann am Schluss keine Beurteilung über den Gesamtrisikoumfang abgegeben werden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, auch nicht-finanzielle Risiken (z. B. strategische Risiken) quantitativ zu bewerten, auch wenn dies als sehr schwierig erachtet wird. In der Praxis besteht das Problem, dass Unternehmen in der Quantifizierung von Risiken eine Scheingenauigkeit sehen oder auf fehlende Daten verweisen und deshalb auf qualitative Beurteilungskriterien abstützen. Allerdings gibt es geeignete Mittel (z. B. Szenarioanalysen), die es erlauben, alle Risikokategorien gleichermaßen quantitativ zu bewerten.

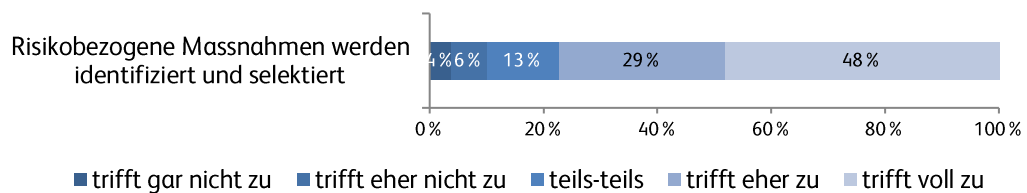
#### Auswahl von Risikomassnahmen

Das Management legt für jedes Risiko geeignete Massnahmen fest. Diese können den folgenden grundsätzlichen Strategien zugeordnet werden:

- Risiko akzeptieren: Es werden keine Massnahmen ergriffen, die sich auf das Schadenausmass und/oder die Eintrittswahrscheinlichkeit auswirken.
- Risiko vermeiden: Es werden Massnahmen eingeleitet, um das Risiko zu eliminieren.
- Risiko eingehen: Um eine höhere Performance zu erreichen bzw. Chancen auszunutzen, wird das Risiko bewusst eingegangen.
- Risiko vermindern: Mit entsprechenden Massnahmen wird das Schadenausmass und/oder die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert.
- Risiko teilen: Das Risiko wird übertragen, versichert oder geteilt.

Bei der Wahl von entsprechenden Massnahmen spielen unter anderem Kosten-Nutzen-Überlegungen eine Rolle. Diese müssen unter Einbezug der Auswirkungen und der Priorisierung erfolgen. Weitere Faktoren, die bei der Massnahmendefinition berücksichtigt werden sollen, sind unter anderem das Unternehmensumfeld und die Risikobereitschaft.

<sup>16</sup> Kaplan & Norton, 1996, S. 21.

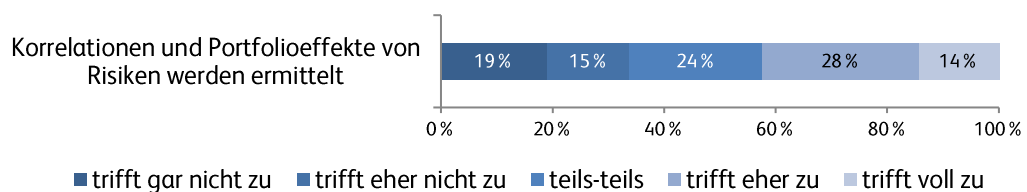


**Abbildung 20: Auswahl von Risikomassnahmen**

Die Definition von Massnahmen als Reaktion auf mögliche Risiken stellt einen wichtigen Bestandteil des Risikomanagements dar. 77 Prozent aller Umfrageteilnehmenden legen mehrheitlich entsprechende Massnahmen im Umgang mit den Risiken fest. 10 Prozent der Unternehmen ergreifen kaum oder keine risikobezogenen Massnahmen (vgl. Abbildung 20).

#### Ermittlung von Portfolioeffekten

Ein Risikomanagement beinhaltet auch, dass mögliche Auswirkungen auf das Risikoprofil aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive – der Portfolioperspektive – betrachtet werden. Dies erlaubt es dem Management, die Auswirkungen und Interdependenzen der einzelnen Risiken zu beurteilen. Eine Evaluation der Portfolioperspektive kann sowohl mit quantitativen als auch mit qualitativen Techniken erfolgen.



**Abbildung 21: Berücksichtigung des Zusammenspiels einzelner Risiken**

Wie bereits in Kapitel 2 unter den Begriffsdefinitionen aufgezeigt, stellt die Berücksichtigung von Risikoabhängigkeiten einen wesentlichen Bestandteil der modernen Auffassung von Risikomanagement dar. Deshalb erstaunt es, dass nur 14 Prozent der Unternehmen ihre Risiken vollständig in einer Gesamtperspektive berücksichtigen. Ein Drittel vernachlässigt Risikoabhängigkeiten sogar komplett. Etwas mehr als die Hälfte bezieht die Wechselwirkung der Risiken teilweise oder mehrheitlich in die Beurteilung ein (vgl. Abbildung 21).

#### Gesamtüberblick und Interpretation der Ergebnisse

Insgesamt ist festzustellen, dass die einzelnen Teilschritte der Risikoidentifikation und -bewertung bei den Unternehmen unterschiedlich stark ausgereift sind. In Tabelle 3 sind die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt.

	Finanzielle Risiken/Chancen werden in Betracht gezogen	Strategische Risiken/Chancen werden in Betracht gezogen	Compliance Risiken/Chancen werden in Betracht gezogen	Technologierisiken/-chancen werden in Betracht gezogen	Ökonomische Risiken/Chancen werden in Betracht gezogen	Reputationsrisiken/-chancen werden in Betracht gezogen	Die Schadensausmasse von Risiken werden bewertet	Die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken werden bewertet
Bau (12)	4.33	3.92	4.00	3.00	3.83	3.25	4.33	4.08
Information und Kommunikation (15)	4.33	4.13	3.73	4.33	3.80	3.87	3.67	3.73
Detailhandel (10)	4.30	4.10	3.50	3.60	3.80	3.70	3.70	4.10
Grosshandel (11)	4.73	4.00	4.09	3.73	4.27	4.27	4.64	4.64
Finanz (18)	4.67	4.11	4.44	3.83	4.22	4.22	4.28	4.44
Versicherung (10)	4.90	4.70	5.00	4.30	4.40	4.70	4.90	4.50
Übrige Dienstleistungen (19)	4.42	4.21	4.11	3.63	4.16	3.74	4.42	4.32
MEM-Industrie (25)	4.32	3.96	3.88	4.04	3.80	3.64	4.08	4.00
Übrige Produktion (22)	4.50	4.18	4.14	3.82	4.05	3.82	4.09	3.95
Gesundheit und Sozialwesen (20)	4.40	4.55	3.85	3.70	4.15	4.20	4.25	4.50
Andere (27)	4.19	3.81	4.11	3.67	3.93	3.78	4.15	4.11
50 – 249 Mitarbeitende (65)	4.26	3.89	3.66	3.55	3.82	3.58	3.66	3.72
250 – 1000 Mitarbeitende (54)	4.57	4.28	4.19	3.67	4.07	3.96	4.48	4.43
Mehr als 1001 Mitarbeitende (70)	4.47	4.23	4.34	4.11	4.17	4.13	4.49	4.44
Durchschnitt (Standardabweichung)	4.43 (0.83)	4.13 (1.01)	4.06 (1.05)	3.79 (1.11)	4.02 (0.96)	3.89 (1.09)	4.20 (1.15)	4.19 (1.16)

**Tabelle 3: Risikoidentifikation und -bewertung**

(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt den unterschiedlichen Reifegrad in Bezug auf die Risikoidentifikation und -bewertung)

Risikobezogene Massnahmen werden identifiziert und selektiert	Korrelationen und Portfolioeffekte von Risiken werden ermittelt	Es wird ermittelt, welchen quantitativen Einfluss Risiken auf erfolgskritische Führungskennzahlen haben können	Durchschnitt (Standardabweichung)	
3.92	2.67	3.25	3.69 (1.27)	Bau (12)
3.87	3.00	2.93	3.76 (1.31)	Information und Kommunikation (15)
3.70	3.70	3.70	3.81 (1.06)	Detailhandel (10)
4.64	3.64	3.91	4.23 (0.93)	Grosshandel (11)
4.33	3.56	3.56	4.15 (1.02)	Finanz (18)
4.60	3.20	3.40	4.42 (0.98)	Versicherung (10)
4.26	2.32	3.16	3.89 (1.22)	Übrige Dienstleistungen (19)
3.72	2.68	3.12	3.75 (1.22)	MEM-Industrie (25)
4.14	2.95	3.27	3.90 (1.12)	Übrige Produktion (22)
4.20	3.00	3.25	4.00 (1.13)	Gesundheit und Sozialwesen (20)
4.15	3.26	3.48	3.88 (1.29)	Andere (27)
3.72	2.66	2.97	3.59 (1.71)	50 - 249 Mitarbeitende (65)
4.31	3.19	3.54	4.06 (1.18)	250 - 1'000 Mitarbeitende (54)
4.33	3.27	3.51	4.14 (1.06)	Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)
4.12 (1.09)	3.04 (1.33)	3.33 (1.34)		Durchschnitt (Standardabweichung)

So werden Risiken bei der überwiegenden Mehrheit anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit (Ø 4.19) und des Schadenausmasses (Ø 4.20) bewertet, während hingegen der quantitative Einfluss der Risiken auf erfolgskritische Führungskennzahlen nur bei einem Viertel vollständig ermittelt wird (Ø 3.33).

Am wenigsten Beachtung schenken Unternehmen über alle Grössen und Branchen hinweg den Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risiken (Ø 3.04). Dies erstaunt doch sehr, da die Portfolioperspektive im Rahmen der modernen Interpretation des Risikomanagements – wie bereits erwähnt – immer wichtiger wird. Dass die Abhängigkeiten unter den Risiken im Durchschnitt nur teilweise berücksichtigt werden, könnte damit zusammenhängen, dass der Umgang mit Korrelationen in der Praxis sehr schwierig bzw. unbekannt ist. Die Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ist oft vielschichtig und bedarf einiger Anleitung durch den Risikomanagement-Verantwortlichen. Wichtig scheint hierbei, dass sich Unternehmen Gedanken über das mögliche Zusammenspiel von Risiken machen, da sich das Ausmass einzelner Risiken durch Wechselwirkungen verstärken bzw. vermindern kann.

Bei der Betrachtung der einzelnen Branchen ist festzustellen, dass sich diese bezüglich Risikoidentifikation nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Es zeigt sich, dass je nach Branche auf andere Risikokategorien fokussiert wird. Beispielsweise zeigt sich bei den Technologierisiken ein interessantes Bild. Diese werden relativ gesehen im Vergleich zu den anderen Risikokategorien am wenigsten beachtet. In der Versicherungsbranche, der Informations- und Kommunikationsindustrie sowie der MEM-Industrie erhalten diese Risiken allerdings eine grössere Bedeutung im Vergleich zu den anderen Branchen. Ausserdem ist zu erkennen, dass die Versicherungsbranche allen Risikokategorien eine ähnlich hohe Bedeutung zumisst, während im Detailhandel die finanziellen und strategischen Risiken dominieren.

Insgesamt zeigt sich, dass die finanziellen Chancen und Risiken am stärksten berücksichtigt werden, was vor dem Hintergrund des oft finanziell orientierten Risikomanagements keine Überraschung darstellt. Allerdings können verschiedene Studien zeigen, dass die finanziellen Risiken im Vergleich zu den strategischen und operativen in Nicht-Finanzunternehmen am wenigsten Schadenpotenzial aufweisen.<sup>17</sup> Zudem werden Unternehmen am Kapitalmarkt wesentlich durch das Ausnutzen künftiger strategischer Chancen-Potenziale bewertet. Entsprechend müssten eigentlich die strategischen Risiken bei den Unternehmen an erster Stelle stehen, was allerdings nicht der Fall ist. Dass die finanziellen Risiken bei den meisten Unternehmen im Fokus stehen, liegt daran, dass es viel schwieriger ist, strategische Risiken zu bewerten, wohingegen sich finanzielle Risiken sehr einfach in Zahlen ausdrücken lassen. Ein weiterer Grund ist die Identifikation von Ursachen und Wirkungen. Oftmals werden nur die Auswirkungen von Risiken – die sich meist in finanzieller Form niederschlagen – betrachtet, nicht aber die Ursachen. Diese sind dann – im Gegensatz zu den Auswirkungen – nicht finanzieller Natur, sondern oft auf strategische Ursachen zurückzuführen. Um eine effektive Steuerung der Risiken sicherzustellen, müssen genau diese Ursachen identifiziert und entsprechende Massnahmen ergriffen werden.

Grossunternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) weisen bei der Risikoidentifikation und -bewertung fast durchgehend Durchschnittswerte von über 4 auf. Dies lässt darauf schliessen, dass der Umgang mit Risiken bei diesen Unternehmen stark standardisiert ist und im ganzen Unternehmen eine systematische Risikoidentifikation sowie -bewertung durchgeführt wird. Bei den kleineren Unternehmen (weniger als 250 Mitarbeitende) sind etwas tiefer liegende Werte zu beobachten, die sich aber ebenfalls im Durchschnitt zwischen 3 und 4 bewegen.

---

<sup>17</sup> Hunziker & Meissner, 2016, S. 40

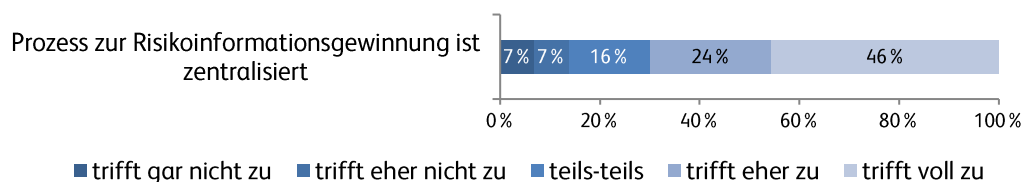
#### 4.4 Risikoinformation, -kommunikation und -berichterstattung

Das Management nutzt relevante Informationen aus internen und externen Quellen, um das Risikomanagement zu unterstützen. Dabei ist es wichtig, dass in Anbetracht der grossen Datenmengen sowie der heutzutage vorhandenen Möglichkeiten der Datenauswertung die richtigen Informationen zur richtigen Zeit den richtigen Personen zur Verfügung gestellt werden. Die Herausforderung liegt hauptsächlich darin, eine Informationsüberflutung zu vermeiden.

##### Sammlung und Bereitstellung von relevanten Informationen

Damit ein Unternehmen interne und externe Informationen im Risikomanagement nutzen kann, müssen diese identifiziert, gesammelt und bereitgestellt werden. Diese Daten stellen die Grundlage dar, um im täglichen Geschäft fundierte Entscheidungen unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken treffen zu können. Die Informationen werden genutzt, um Szenarien zu antizipieren, welche die Erfüllung der Strategie behindern könnten.

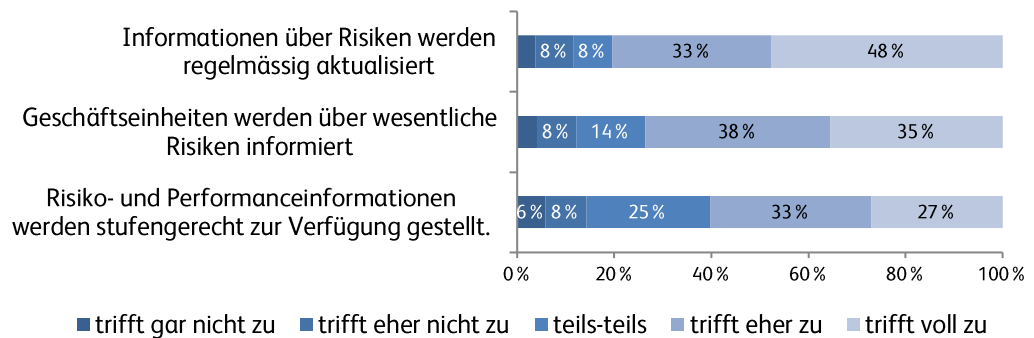
Eine zentralisierte Informationsgewinnung ist deshalb so wichtig, weil nur dann eine Portfolioperspektive (siehe Abschnitt dazu in Kapitel 4.3 zur Risikoidentifikation und -bewertung) eingenommen werden kann und potenzielle Wechselwirkungen zwischen Risiken erkannt werden können. Werden Risiken dezentralisiert gesammelt, ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass Interdependenzen zwischen den Risiken unerkannt bleiben. Abbildung 22 zeigt auf, dass der Grad der Zentralisierung der Risikoinformationsgewinnung sehr hoch ist. Der Durchschnittswert liegt bei 3.95.



**Abbildung 22: Zentralisierte Risikoinformationsgewinnung**

Hingegen geben 14 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ihr Informationsgewinnungsprozess in Bezug auf Risiken nicht zentralisiert ist. Es ist durchaus möglich, dass es sich dabei entweder um dezentral organisierte Unternehmen handelt, deren Einheiten relativ unabhängig voneinander operieren und deshalb ihre Informationen dezentral aufbereiten. Oder die Unternehmen bewirtschaften ihre verschiedenen Risiken unabhängig voneinander und sind nicht auf eine zentralisierte Risikoinformationsgewinnung angewiesen.

Neben einer strukturierten Informationsgewinnung muss sichergestellt werden, dass die Daten den Entscheidungsträgern rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Dies bedeutet, dass Veränderungen berücksichtigt und Risikoinformationen laufend aktualisiert werden müssen. Zudem müssen die Informationen so aufbereitet sein, dass sie den vom Adressaten gewünschten Detaillierungsgrad aufweisen und die Informationsbedürfnisse befriedigen. Nur so kann sichergestellt werden, dass Informationen für Entscheidungen sinnvoll genutzt werden können.



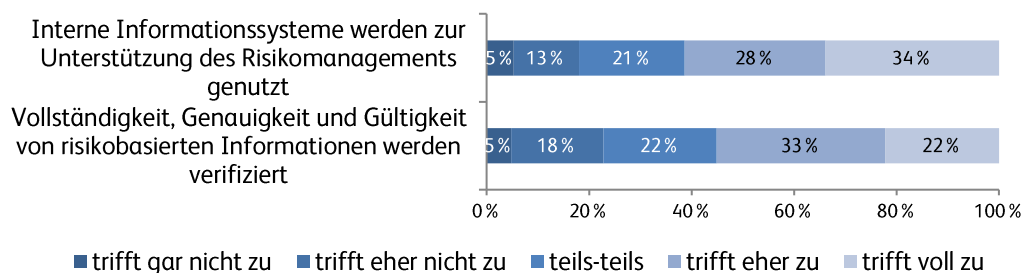
**Abbildung 23: Informationsfluss bezüglich Risiken**

Wie Abbildung 23 zeigt, ist der Informationsfluss bezüglich der Risiken in der Mehrheit der Unternehmen gut etabliert. Allerdings zeigen sich bei den einzelnen Aspekten einige Unterschiede. So erhalten regelmässige und strukturierte Updates von risikobezogenen Informationen eine grössere Bedeutung ( $\bar{x}$  4.13) als die Kommunikation von Risiken auf allen Stufen ( $\bar{x}$  3.67).

Werden Risikoinformationen nicht regelmässig aktualisiert, kann es sein, dass Entscheidungen auf einer veralteten Datengrundlage basieren und neue Risiken unberücksichtigt bleiben. Insofern ist es erfreulich, dass die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen ihre Risikoinformationen aktuell halten. Gleichzeitig wird auf die Verbreitung von Risikoinformationen über alle Ebenen im Unternehmen noch zu wenig Wert gelegt. Dies kann helfen, dass alle Mitarbeitenden ihre Verantwortung in Bezug auf das Risikomanagement wahrnehmen.

### Nutzung von Informationssystemen und Datenmanagement

Um die identifizierten und gesammelten Informationen zu strukturieren und gezielt zu managen, kommt dem Thema «Datenmanagement» eine erhöhte Bedeutung zu. Hierfür bietet sich die Nutzung von Informationssystemen zur Unterstützung des Risikomanagements an. Da sich die Unternehmensführung auf die Daten verlassen können müssen, spielt die Datenqualität eine wichtige Rolle. Die Qualität lässt sich dadurch beurteilen, ob Informationen verfügbar, genau, angemessen, aktuell, verlässlich und vor Manipulation geschützt sind.



**Abbildung 24: Informationssysteme**

Die Resultate der Umfrage zeigen, dass Informationssysteme zur Unterstützung des Risikomanagements noch zurückhaltend genutzt werden (vgl. Abbildung 24). So verlassen sich nur 34 Prozent der befragten Unternehmen vollständig auf interne Informationssysteme. Auch beim Management



der Datenqualität besteht Optimierungspotenzial. Nur gerade rund ein Fünftel prüft die Datenqualität vollständig.

Die Daten lassen darauf schliessen, dass die systemgestützte Informationsversorgung bei den Unternehmen zurzeit noch eine geringe Bedeutung hat. In den nächsten Jahren ist zu beobachten, wie sich dies entwickeln wird. Es ist davon auszugehen, dass einerseits im Zuge der Digitalisierung und andererseits im Rahmen des Ausbaus bzw. der Optimierung des Risikomanagements den Informationssystemen ein grösserer Stellenwert zukommen wird.

### Kommunikation und Berichterstattung an interne und externe Anspruchsgruppen

Die wesentlichen risikobezogenen Informationen müssen rechtzeitig intern und extern kommuniziert werden. Die regelmässige Kommunikation dient dazu, die unterschiedliche Risikowahrnehmung abzugleichen und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Auch der kontinuierliche Austausch zwischen dem Aufsichtsorgan und dem Management bezüglich Risikoverständnis ist für die Erreichung der strategischen Ziele entscheidend. Dazu gehört auch die Definition der Verantwortlichkeiten und der Risk Governance Struktur (vgl. Kapitel 4.1). Basis hierfür bildet eine aktive und offene Risikomanagementkommunikation.

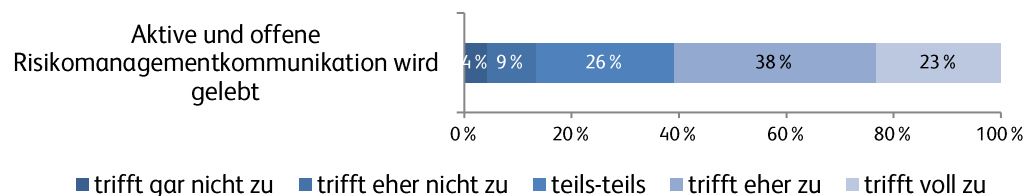


Abbildung 25: Risikomanagementkommunikation

Wie Abbildung 25 zeigt, wird eine aktive und offene Risikomanagementkommunikation in 61 Prozent der Unternehmen mehrheitlich oder vollständig gelebt. Die restlichen 39 Prozent sind diesbezüglich zurückhaltend.

Neben der Kommunikation der Strategie und der Unternehmensziele an externe Stakeholder stellt das Risikomanagement einen integralen Bestandteil der Kommunikation gegen aussen dar. Wie sich aus Abbildung 26 ableiten lässt, ist die externe Kommunikation im Vergleich zur internen Kommunikation weniger stark ausgeprägt.

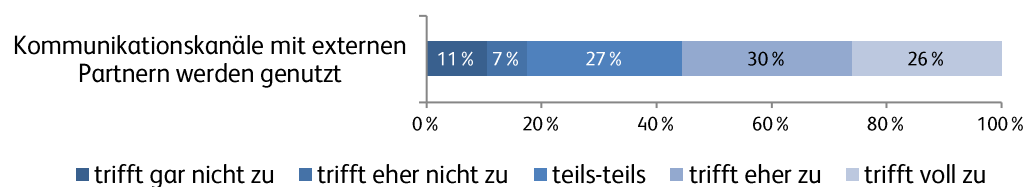
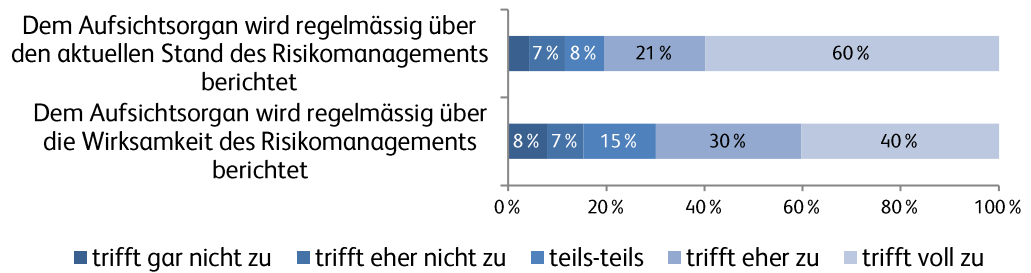


Abbildung 26: Nutzung von externen Kommunikationskanälen

Über 80 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Kommunikationskanäle mit externen Partnern zumindest teilweise. Gemäss Schweizer Gesetz sind bestimmte Unternehmen verpflichtet, im Lagebericht über die Durchführung einer Risikobeurteilung zu berichten (OR Art. 961c). So berichten gewisse Unternehmen zum einen im Zuge der gesetzlichen Verpflichtungen über Risikomanage-

mentaktivitäten. Zum anderen fordern auch andere Stakeholder zunehmend höhere Transparenz, was dazu führt, dass die Kommunikation nach aussen ein immer wichtigerer Bestandteil wird.

Auf Stufe Aufsichtsorgan liegt der Fokus der Berichterstattung auf der Verbindung zwischen der Strategie, den Unternehmenszielen und der Performance. Ebenfalls wichtig sind die Auswirkungen von möglichen Risiken auf die Ziele.



**Abbildung 27: Berichte an das Aufsichtsorgan**

Die Informationsversorgung des Aufsichtsorgans über die Wirksamkeit und den aktuellen Stand des Risikomanagements ist bei den befragten Unternehmen grösstenteils sichergestellt (vgl. Abbildung 27). Die Durchschnittswerte liegen bei 4.24 (aktueller Stand) und 3.87 (Wirksamkeit). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Berichterstattung an das Aufsichtsorgan in den befragten Schweizer Unternehmen sehr gut funktioniert und institutionalisiert ist. Gleichzeitig ist aber auch gut ersichtlich, dass dem Aufsichtsorgan über die Wirksamkeit weniger häufig als über den aktuellen Stand des Risikomanagements berichtet wird.

Der Fokus des Aufsichtsorgans sollte nicht nur auf dem Reifegrad des Risikomanagements liegen, sondern eben auch die Funktionsfähigkeit einbeziehen. Es ist denkbar, dass das Risikomanagement in Bezug auf die Dokumentation und Institutionalisierung von Prozessen einen hohen Reifegrad aufweist, gleichzeitig die Wirksamkeit der Massnahmen nicht gegeben ist. Wird das Aufsichtsorgan also nur über den aktuellen Stand informiert, nicht aber über die Effektivität, könnte sich dieser in falscher Sicherheit wiegen.

### Gesamtüberblick und Interpretation der Ergebnisse

Bezüglich der Risikokommunikation und -information kann festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen am meisten Wert auf die Berichterstattung an das Aufsichtsorgan legen ( $\bar{x}$  4.24). 81 Prozent informieren dieses mehrheitlich oder vollständig über den aktuellen Stand. Ebenfalls eine hohe Relevanz kommt den regelmässigen strukturierten Updates von risikobezogenen Informationen zu ( $\bar{x}$  4.13). Ebenfalls 81 Prozent aktualisieren regelmässig die Informationen zu Risiken. Allerdings werden Informationssysteme noch eher zurückhaltend genutzt. Auch das Management der Datenqualität hinkt dem hohen Grad der internen Informationsversorgung hinterher. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Ergebnisse in den einzelnen Branchen und Grössenklassen.

Am stärksten über Risiken kommuniziert und informiert wird in Unternehmen aus der Versicherungs- und Finanzindustrie sowie im Grosshandel. Am wenigsten transparent ist die Baubranche, wobei sich hier gleichzeitig eine hohe Standardabweichung zeigt. Über alle Branchen hinweg (mit Ausnahme der Finanz- und Versicherungsbranche) lässt sich zudem feststellen, dass verhältnismässig wenig Wert auf die Sicherstellung der Datenqualität gelegt wird. Auch die Kommunikation mit externen Partnern scheint einen vergleichsweise geringen Stellenwert einzunehmen.

Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden informieren und kommunizieren intern und extern sehr offen über Risiken, während kleinere Unternehmen noch eher eine zurückhaltende Risikomanagementkommunikation haben. Im Vergleich zur internen Kommunikation zeigt sich, dass die externe Kommunikation weniger stark genutzt wird. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Unternehmen mit der Risiko- und Chancenkommunikation ihren Konkurrenten nicht in die Hände spielen möchten und diesbezüglich sehr vorsichtig mit der Offenlegung von Risiken umgehen. Immerhin beinhalten Informationen zu Risiken auch Hinweise auf die Einschätzung des Managements hinsichtlich zukünftiger Chancenpotenziale.

Damit die Information und Kommunikation im Risikomanagement über das ganze Unternehmen hinweg wie auch nach aussen funktioniert, bedarf es als Voraussetzung einer aktiven und offenen Kommunikationskultur. Ähnlich wie eine offene Risikokultur die Voraussetzung für das Funktionieren des Risikomanagements als Ganzes darstellt, ist eine offene Risikokommunikation als Basis für das Funktionieren des Informationsflusses anzusehen. Sie dient der Sicherstellung eines gemeinsamen stufenübergreifenden Risikoverständnisses. Die Ergebnisse der Befragung zeigen hier Aufholbedarf.

Wie in der Komponente 1 (vgl. Kapitel 4.1) bereits aufgezeigt, soll die Verantwortlichkeit für das Risikomanagement auf allen Stufen durchgesetzt werden. Dies bedeutet gleichzeitig auch, dass alle Stufen mit Risikoinformationen versorgt werden müssen, damit sie entsprechend damit umgehen und ihre Verantwortung diesbezüglich wahrnehmen können. Auch diesbezüglich ist Optimierungspotenzial festzustellen. Über die Wirksamkeit des Risikomanagements wird relativ wenig berichtet. Dies liegt in der Regel daran, dass Unternehmen keine Wirksamkeitsanalysen über ihr Risikomanagement vornehmen. Es ist somit schwierig, die Effektivität und Effizienz des Risikomanagements zu messen bzw. zu überprüfen. Hier liegt jedoch grosses Optimierungspotenzial, um Aussagen treffen zu können, ob das Risikomanagement tatsächlich wie vorgesehen funktioniert.

	Prozess zur Risikoinformationsgewinnung ist zentralisiert	Interne Informationssysteme werden zur Unterstützung des Risikomanagements genutzt	Vollständigkeit, Genauigkeit und Gültigkeit von risikobasierten Informationen werden verifiziert	Risiko- und Performanceinformationen werden stufengerecht zur Verfügung gestellt	Informationen über Risiken werden regelmässig aktualisiert	Kommunikationskanäle mit externen Partnern werden genutzt	Aktive und offene Risikomanagementkommunikation wird gelebt	Geschäftseinheiten werden über wesentliche Risiken informiert
Bau (12)	3.25	3.58	3.17	3.42	3.42	3.50	3.67	3.58
Information und Kommunikation (15)	3.67	3.53	3.27	3.60	3.93	3.47	3.33	4.00
Detailhandel (10)	4.10	3.50	3.20	3.70	4.20	3.30	3.10	3.80
Grosshandel (11)	3.82	3.91	3.82	4.18	4.64	3.73	4.00	4.36
Finanz (18)	3.83	4.61	4.28	4.33	4.78	3.33	4.11	4.33
Versicherung (10)	4.70	4.70	4.10	3.80	4.60	3.90	3.80	4.50
Übrige Dienstleistungen (19)	4.05	3.26	3.11	3.68	4.11	3.32	3.95	4.11
MEM-Industrie (25)	3.96	3.36	3.24	3.28	3.84	3.52	3.28	3.36
Übrige Produktion (22)	4.14	3.55	3.32	3.59	3.95	3.36	3.59	3.82
Gesundheit und Sozialwesen (20)	4.15	3.90	3.35	3.70	4.25	3.85	3.85	3.85
Andere (27)	3.81	3.59	3.78	3.52	4.04	3.67	3.67	3.96
50 - 249 Mitarbeitende (65)	3.63	3.32	3.20	3.23	3.85	3.46	3.38	3.54
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	3.87	3.91	3.61	3.89	4.13	3.35	3.85	4.07
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	4.30	3.94	3.69	3.91	4.39	3.74	3.79	4.17
Durchschnitt (Standardabweichung)	3.95 (1.23)	3.72 (1.21)	3.50 (1.16)	3.67 (1.13)	4.13 (1.09)	3.53 (1.24)	3.67 (1.06)	3.93 (1.09)

**Tabelle 4: Risikoinformation, -kommunikation und -berichterstattung**

(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt den unterschiedlichen Reifegrad in Bezug auf die Risikoinformation, -kommunikation und -berichterstattung)

Dem Aufsichtsorgan wird regelmässig über den aktuellen Stand des Risikomanagements berichtet	Dem Aufsichtsorgan wird regelmässig über die Wirksamkeit des Risikomanagements berichtet	Durchschnitt (Standardabweichung)	
3.67	3.08	3.43 (1.42)	Bau (12)
3.87	3.27	3.59 (1.32)	Information und Kommunikation (15)
4.30	3.80	3.70 (0.93)	Detailhandel (10)
4.64	4.27	4.14 (1.10)	Grosshandel (11)
4.72	4.39	4.27 (0.95)	Finanz (18)
5.00	3.90	4.30 (0.99)	Versicherung (10)
4.32	4.00	3.79 (1.15)	Übrige Dienstleistungen (19)
4.04	3.84	3.57 (1.18)	MEM-Industrie (25)
4.05	3.73	3.71 (1.16)	Übrige Produktion (22)
4.40	4.05	3.94 (1.00)	Gesundheit und Sozialwesen (20)
4.11	3.96	3.81 (1.33)	Andere (27)
3.78	3.40	3.48 (1.72)	50 - 249 Mitarbeitende (65)
4.33	4.09	3.91 (1.35)	250 - 1'000 Mitarbeitende (54)
4.60	4.13	4.07 (0.97)	Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)
4.24 (1.14)	3.87 (1.25)		Durchschnitt (Standardabweichung)

## 4.5 Überwachung

Mit der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagements kann festgestellt werden, wie gut die einzelnen Komponenten des Risikomanagements funktionieren und ob das Risikomanagement die in der Risikopolitik definierten Ziele erfüllen vermag. Ausserdem beinhaltet die regelmässige Überwachung eine Chance, das Risikomanagement kontinuierlich verbessern zu können.

### Wirksamkeit und Bewertung

Der Abbildung 28 ist zu entnehmen, dass drei von zehn Unternehmen die Wirksamkeit ihres Risikomanagements vollständig überwachen. Sechs von zehn Unternehmen behalten die Wirksamkeit nur in Ansätzen im Auge, während eines von zehn dieser gar keine Aufmerksamkeit schenkt. Wie ausgeprägt die jeweiligen Überwachungsaktivitäten sind, hängt vermutlich mit dem Reifegrad des Risikomanagements zusammen. Unternehmen, die formal ein Risikomanagement definiert und implementiert haben, werden ihre Risikomanagement-Aktivitäten eher überwachen als Unternehmen, die über kein Risikomanagement verfügen.

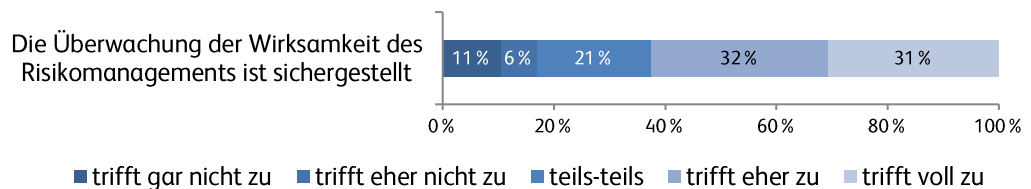


Abbildung 28: Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagements

Im Zusammenhang mit der Verbesserung des Risikomanagements kann auch eine Bewertung durch eine externe Person hilfreiche Inputs liefern. Abbildung 29 zeigt, dass 26 Prozent der Unternehmen diese Möglichkeit nutzen und ihr Risikomanagement von einer unabhängigen Stelle bewerten lassen. Die Ergebnisse zeigen aber klar, dass die Mehrheit keine externe Beurteilung vornimmt.

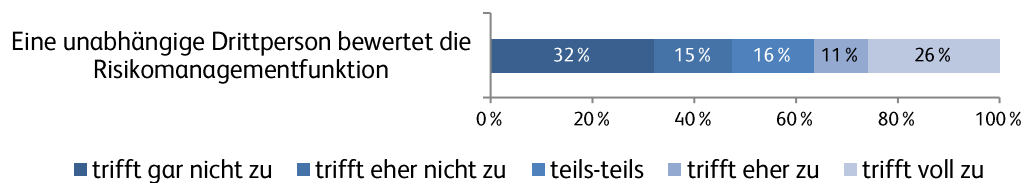


Abbildung 29: Unabhängige Bewertung des Risikomanagements

### Gesamtüberblick und Interpretation der Ergebnisse

Die Überwachung der Wirksamkeit setzt voraus, dass Unternehmen überhaupt Methoden und Prozesse kennen, die eine Wirksamkeitsanalyse ermöglichen. Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements oft noch zu wenig hinterfragt bzw. systematisch überprüft wird. Die Überwachung der Wirksamkeit scheint trotzdem bei der Mehrheit der Unternehmen sichergestellt. Es ist allerdings unklar, wie diese Überwachung in der Praxis ausgestaltet ist. Hier würde es sich anbieten, bei einigen Unternehmen im Rahmen von Gesprächen und Dokumentenanalysen genaueres zu erfahren. Bei 40 Prozent der befragten Unternehmen besteht noch grosser Aufholbedarf. So wird bei diesen die Wirksamkeit nur teilweise, kaum oder gar nicht überwacht.

	Die Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagements ist sichergestellt	Eine unabhängige Drittperson bewertet die Risikomanagementfunktion	Durchschnitt (Standardabweichung)
Bau (12)	3.33	2.42	2.88 (1.60)
Information und Kommunikation (15)	3.20	2.67	2.93 (1.60)
Detailhandel (10)	3.60	2.60	3.10 (1.55)
Grosshandel (11)	4.00	2.91	3.45 (1.47)
Finanz (18)	4.28	4.11	4.19 (1.09)
Versicherung (10)	4.60	4.20	4.40 (1.23)
Übrige Dienstleistungen (19)	3.63	2.16	2.89 (1.48)
MEM-Industrie (25)	3.36	2.20	2.78 (1.46)
Übrige Produktion (22)	3.41	2.73	3.07 (1.21)
Gesundheit und Sozialwesen (20)	3.90	2.80	3.35 (1.55)
Andere (27)	3.48	2.93	3.20 (1.54)
50 - 249 Mitarbeitende (65)	3.37	2.48	2.92 (1.61)
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	3.78	2.78	3.28 (1.52)
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	3.83	3.19	3.51 (1.33)
Durchschnitt (Standardabweichung)	3.66 (1.27)	2.83 (1.60)	

**Tabelle 5: Überwachung**

(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt den unterschiedlichen Reifegrad in Bezug auf die Überwachung des Risikomanagements)

Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse im Überblick. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass der ganze Bereich der Überwachung des Risikomanagements im Vergleich zu den anderen Komponenten am wenigsten ausgereift ist. Mit einem Durchschnittswert von 3.24 über die ganze Komponente zeigt sich ein klares Aufholpotenzial gegenüber den restlichen Teilbereichen des Risikomanagements. Die Überwachung des Risikomanagements scheint in der MEM-Industrie verhältnismässig am geringsten zu sein, während die Finanz- und Versicherungsindustrie ihr Risikomanagement zu einem hohen Grade überwachen.

Bei der Betrachtung der Grössenklassen zeigt sich, dass Grossunternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) das Risikomanagement stärker beaufsichtigen als kleinere (weniger als 250 Mitarbeitende). Dies könnte damit zusammenhängen, dass kleinere Unternehmen vermutlich einen tieferen Reifegrad des Risikomanagements aufweisen und damit zwar einzelne Risikomanagementstrukturen aufweisen, diese aber nicht systematisch überwachen.

#### 4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

---

Abschliessend an die Analyse des Ist-Zustandes von Risikomanagement in Schweizer Unternehmen 2016 wird an dieser Stelle ein Gesamtüberblick über die Ergebnisse der einzelnen Komponenten aus Kapitel 4.1 - 4.5 nach Branche und Unternehmensgrösse gegeben (vgl. Tabelle 6). Die Auswertungen anhand des COSO Modells haben gezeigt, dass die befragten Unternehmen durchschnittlich einen Wert zwischen 3 und 4 (auf einer Skala von 1 bis 5) in jeder Komponente aufweisen, was auf eine eher gute bis gute Erfüllung hinweist.

Allerdings lassen sich auch Gröszen- und Branchenunterschiede feststellen. So ist etwa die Überwachung des Risikomanagements in allen Nicht-Finanzbranchen relativ schwach ausgeprägt, was als klares Optimierungspotenzial identifiziert werden konnte. Über alle Komponenten gesehen ist der Reifegrad des Risikomanagements in der Finanz- und Versicherungsbranche sowie im Grosshandel am höchsten. Zumindest in der Finanzbranche überrascht dies aufgrund der hohen regulatorischen Erfordernisse an das Risikomanagement nicht.

Weiter ist zu beobachten, dass kleinere und mittelgrosse Unternehmen eher weniger formalisierte Risikomanagement-Systeme aufweisen und insbesondere in der Überwachung ihrer Risikoprozesse besonderes Optimierungspotenzial aufweisen.

Abschliessend ist zu beachten, dass die in den einzelnen Zellen ausgewiesenen Zahlen Durchschnittswerte darstellen. In der rechten Spalte bzw. in der untersten Zeile wird deshalb zusätzlich die Standardabweichung ausgewiesen. Die Standardabweichung ist eine statistische Kennzahl, die angibt, wie stark die Antworten um den Mittelwert «streuen». Je grösser die Standardabweichung, desto uneinheitlicher sind die Antworten in der jeweiligen Zeile oder Spalte ausgefallen.

Die hier dargestellten Ergebnisse sind stark informationsverdichtet und geben lediglich einen groben Gesamtüberblick. Für detaillierte Auswertungen und Interpretationen wird auf die einzelnen Teilkapitel verwiesen.



	Risk Governance und Risikokultur	Risiko, Strategie und Zielsetzung	Risikoidentifikation und -bewertung	Risikoinformationen, -kommunikation und -berichterstattung	Überwachung	Durchschnitt (Standardabweichung)
Bau (12)	3.40	3.50	3.69	3.43	2.88	3.50 (1.38)
Information und Kommunikation (15)	3.69	3.51	3.76	3.59	2.93	3.62 (1.38)
Detailhandel (10)	3.70	3.53	3.81	3.70	3.10	3.66 (1.07)
Grosshandel (11)	4.07	4.03	4.23	4.14	3.45	4.07 (1.11)
Finanz (18)	4.34	3.93	4.15	4.27	4.19	4.16 (1.02)
Versicherung (10)	4.44	4.26	4.42	4.30	4.40	4.34 (0.93)
Übrige Dienstleistungen (19)	3.84	3.62	3.89	3.79	2.89	3.76 (1.20)
MEM-Industrie (25)	3.85	3.51	3.75	3.57	2.78	3.65 (1.22)
Übrige Produktion (22)	3.98	3.77	3.90	3.71	3.07	3.84 (1.11)
Gesundheit und Sozialwesen (20)	4.08	3.90	3.69	3.43	3.35	3.94 (1.13)
Andere (27)	3.95	3.73	3.88	3.81	3.20	3.83 (1.32)
50 - 249 Mitarbeitende (65)	3.60	3.43	3.59	3.48	2.92	3.51 (1.33)
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	4.02	3.89	4.06	3.91	3.28	3.94 (1.15)
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	4.24	3.90	4.14	4.07	3.51	4.07 (1.03)
<i>Durchschnitt (Standardabweichung)</i>	<i>3.96 (1.22)</i>	<i>3.73 (1.12)</i>	<i>3.84 (1.17)</i>	<i>3.82 (1.18)</i>	<i>3.24 (1.50)</i>	

**Tabelle 6: Zusammenfassung über die Ergebnisse nach Branche und Unternehmensgrösse**  
(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt den unterschiedlichen Reifegrad bezogen auf die einzelnen Komponenten des COSO Rahmenwerks 2016)

## 5 Integration von Risikomanagement in die Strategie

Wie bereits in Kapitel 4 aufgezeigt, stellt das COSO Rahmenwerk 2016 die Verknüpfung des Risikomanagements mit der Strategie zu recht ins Zentrum. Bereits der Titel des Rahmenwerks «Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance» trägt der steigenden Bedeutung der Verbindung mit der Strategie und der Unternehmensperformance Rechnung. Aufgrund des hohen Stellenwerts dieser Verknüpfung im modernen Risikomanagement beleuchtet dieses Kapitel die Integration des Risikomanagements in die Strategie im Detail und bietet eine vertieftere Analyse der bereits in Kapitel 4.2 präsentierten (Teil-)Ergebnisse.

Indem ein Unternehmen das Risikomanagement bereits in den Strategieentwicklungsprozess integriert, kann es:

- Das Verständnis fördern, wie die Unternehmensmission, -vision und -werte die Basis für die akzeptierbaren Risiken bei der Ermittlung der Strategie bilden;
- Die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein Unternehmen frühzeitig erkennt, dass die Strategie und die Geschäftsziele nicht auf die Unternehmensmission, -vision und -werte ausgerichtet sind und
- Die direkte Sichtbarkeit erhöhen, welche Risiken mit der gewählten Strategie verbunden sind und welches Ausmass das Risiko bzw. die Chance annehmen kann.

Das Risikomanagement dient also nicht per se dazu, eine Strategie aufzustellen, sondern beeinflusst deren Entwicklung und Umsetzung. Durch die Integration des Risikomanagements in die strategische Planung erhält das Management die nötigen Risikoinformationen, die es für die Betrachtung alternativer Strategien und letztlich für das Festlegen auf eine bestimmte Strategie braucht. Die Unternehmensmission und -vision definieren die unternehmerisch akzeptablen Risiken. Indem ein Unternehmen diese bereits in den Strategiefindungsprozess miteinbezieht, werden Rahmenbedingungen zur Risikobereitschaft gelegt. Unternehmen, die ihre Unternehmensmission und -vision verstehen, können ihre Strategie auf das gewünschte Risikoprofil auslegen und somit untragbare Risiken vermeiden.

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie stark das Risikomanagement bei den befragten Unternehmen in den Strategieentwicklungsprozess integriert ist und wo allenfalls noch Optimierungspotenzial diesbezüglich besteht.

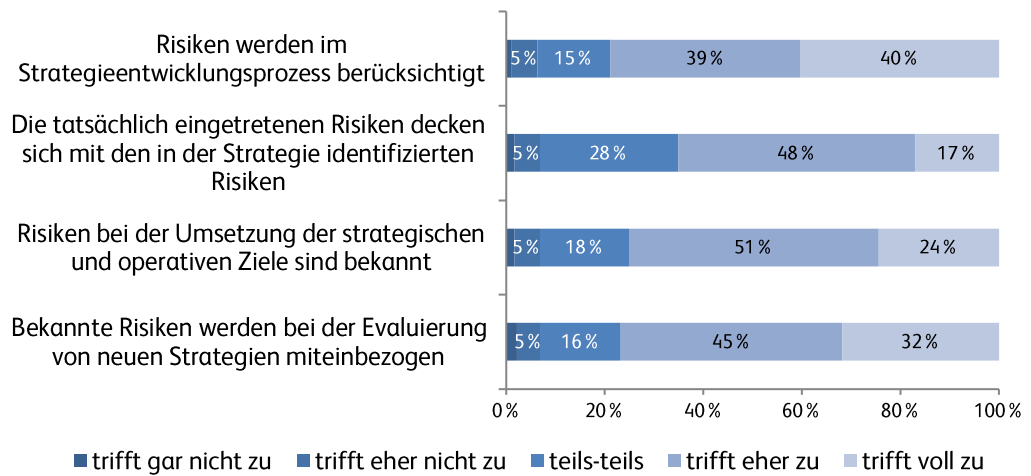
### 5.1 Darstellung der Ergebnisse

---

Zur Identifikation des Standes der Integration von Risikomanagement in den Strategieentwicklungsprozess wurden den Unternehmen verschiedene Fragen zu folgenden Themen gestellt:

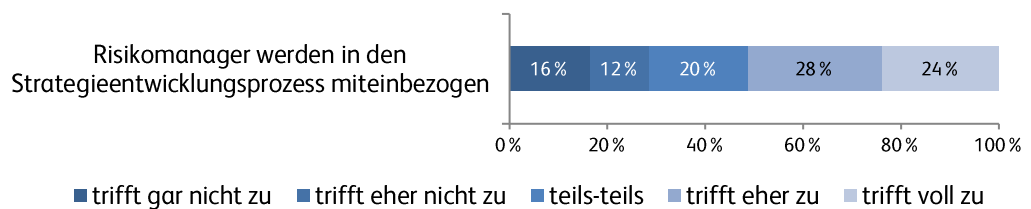
- Berücksichtigung von Risiken im Strategieentwicklungsprozess und bei der Evaluation von neuen Strategien
- Bedeutung von Risikoappetit und Risikotoleranz in der strategischen Planung
- Bekannte und tatsächlich eingetretene Risiken bei der Umsetzung der Strategie
- Stellenwert von Risikomanagern bei der Ausarbeitung der Strategie.

Die Resultate sind in Abbildung 30, Abbildung 31 und Abbildung 32 dargestellt.



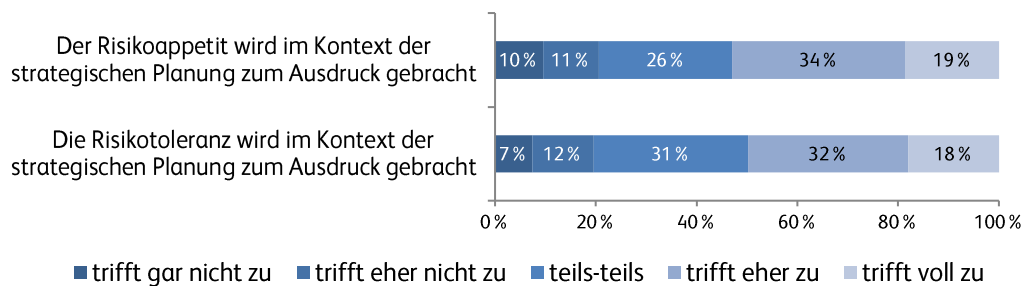
**Abbildung 30: Berücksichtigung von Risiken im Strategieentwicklungsprozess**

Ein Grossteil der Unternehmen gibt an, Risiken im Strategieentwicklungsprozess zu berücksichtigen (79 %) und identifizierte Risiken bei der Evaluierung von neuen Strategien miteinzubeziehen (77 %). So sind auch den meisten Unternehmen (75 %) die mit der Ausführung der strategischen und operativen Ziele verbundenen Risiken bekannt. Auch die tatsächlich eingetretenen Risiken decken sich bei einem Grossteil der befragten Unternehmen mindestens teilweise mit den in der Strategie berücksichtigten Risiken (vgl. Abbildung 30).



**Abbildung 31: Einbezug von Risikomanagern in den Strategieentwicklungsprozess**

Ungefähr bei der Hälfte der Unternehmen werden Risikomanager immer oder meistens in den Strategieentwicklungsprozess miteinbezogen. Bei der anderen Hälfte ist der Einbezug von Risikomanagern nur teilweise, kaum oder gar nicht gegeben (vgl. Abbildung 31).



**Abbildung 32: Risikoappetit und -toleranz im Kontext der strategischen Planung**

Ungefähr die Hälfte der Unternehmen bringt im Kontext der strategischen Planung ihren Risikoappetit und die Risikotoleranz zum Ausdruck. Werden diese Ergebnisse mit den Ergebnissen aus Kapitel 4.2 verglichen, so fällt auf, dass die Risikobereitschaft häufiger in der strategischen Planung berücksichtigt, hingegen weniger oft dokumentiert wird. Gleiches gilt für die Risikotoleranz. Dies zeigt, dass sich Unternehmen zwar mit der Risikobereitschaft auseinandersetzen, diese aber nicht vollständig dokumentieren.

## 5.2 Interpretation der Ergebnisse

---

Es lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Unternehmen Risiken im Strategieentwicklungsprozess berücksichtigt, was auf eine gewisse Sensibilität gegenüber der Identifizierung von potentiellen Risiken in einem frühen Stadium zurückzuführen ist. Trotzdem stimmen die bei der Umsetzung der Strategie tatsächlich eingetretenen Risiken nicht immer vollständig mit den in der Strategie identifizierten Risiken überein. Leidglich bei 17 Prozent der befragten Unternehmen stimmen diese vollständig überein. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Umsetzung von strategischen und operativen Zielen. Drei Viertel der Unternehmen können die Risiken in diesem Bereich nicht abschliessend nachvollziehen. Aufgrund der beschriebenen Tatsachen erscheint es nicht überraschend, dass bei ungefähr der Hälfte der Unternehmen die Risikomanager nur teilweise bis gar nicht in den Strategieentwicklungsprozess miteingebunden werden. Dies könnte daran liegen, dass bei einigen Unternehmen die formale Funktion des Risikomanagers als zentrale Anlaufstelle nicht existiert. Weiter weisen die Resultate auch darauf hin, dass in vielen Unternehmen der Risikomanager nicht gerne am Strategietisch gesehen wird, weil er im traditionellen Risikomanagement-Verständnis oft als «Verhinderer» strategischer Optionen verstanden wird. Letztlich widerspiegeln die Resultate auch die oft mangelhafte Verbindung zwischen Risikomanagement und strategischem Management, was aus Sicht eines wertschaffenden Risikomanagements als grosses Defizit zu werten ist.

Der Risikoappetit und die Risikotoleranz werden lediglich bei 50 Prozent der Unternehmen in der strategischen Planung zum Ausdruck gebracht. Dies ist dahingehend erstaunlich, wenn davon ausgegangen werden kann, dass die Risikotoleranz und der -appetit Grundvoraussetzungen für das unternehmerische Handeln und somit das Eingehen von mehr oder weniger Risiko ist. Ohne eine gewissenhafte Fundierung der Strategie auf Basis dieser Werte dürfte für das Management eine klare Linie, inwieweit gewisse Risiken eingegangen werden dürfen, nicht abschliessend nachvollziehbar sein.

Die folgende Tabelle 7 zeigt zusammenfassend den Grad der Integration des Risikomanagements in die Strategie im Branchen- und Unternehmensgrössenvergleich. Alle Grössenklassen weisen ähnliche Werte auf, wobei die Standardabweichung bei den Klein- und Mittelunternehmen (50 - 249 Mitarbeitende) am stärksten ausgeprägt ist. Der Grad der Integration des Risikomanagements in die strategische Planung ist bei den Grossunternehmen leicht höher als bei den übrigen Unternehmen. Dass die Grösse keine entscheidende Rolle bei der Integration von Risikomanagement im Strategieentwicklungsprozess spielt, erstaunt insofern, als dass bei Grossunternehmen aufgrund der Ressourcensituation von einem deutlich höher formalisierten und stärker systematisierten strategischen Risikomanagement ausgegangen werden dürfte.

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass im Versicherungs- sowie Gesundheits- und Sozialwesen das Risikomanagement am stärksten in den Strategieentwicklungsprozess integriert ist. Die schwächste Integration weist im Gegensatz dazu die MEM-Industrie auf. Die übrigen Branchen weisen durchschnittliche Werte auf, wobei sich die Finanzbranche noch leicht vom Mittelfeld abhebt.

	Risiken werden im Strategieentwicklungsprozess berücksichtigt	Die tatsächlich eingetretenen Risiken decken sich mit den in der Strategie identifizierten Risiken	Risiken bei der Umsetzung der strategischen und operativen Zielen sind bekannt	Bekannte Risiken werden bei der Evaluierung von neuen Strategien miteinbezogen	Risikomanager werden in den Strategieentwicklungsprozess miteinbezogen	Der Risikoappetit wird im Kontext der strategischen Planung zum Ausdruck gebracht	Die Risikotoleranz wird im Kontext der strategischen Planung zum Ausdruck gebracht	Durchschnitt (Standardabweichung)
Bau (12)	4.25	3.75	3.92	3.58	3.17	3.33	3.25	3.61 (1.28)
Information und Kommunikation (15)	3.78	3.80	3.67	3.80	3.20	3.27	3.20	3.54 (1.13)
Detailhandel (10)	4.00	3.40	3.70	4.10	2.70	3.50	3.60	3.57 (1.03)
Grosshandel (11)	4.27	3.73	4.09	4.09	3.27	3.45	3.36	3.75 (1.01)
Finanz (18)	4.33	3.67	4.11	4.17	4.00	3.89	3.67	3.98 (1.06)
Versicherung (10)	4.50	4.20	4.00	4.30	4.20	3.90	3.90	4.14 (0.84)
Übrige Dienstleistungen (19)	4.16	3.79	3.89	4.05	3.16	3.16	3.11	3.62 (1.10)
MEM-Industrie (25)	3.96	3.36	3.60	3.64	2.72	2.92	2.88	3.30 (1.11)
Übrige Produktion (22)	4.05	3.86	4.00	3.95	3.27	3.09	3.32	3.65 (1.00)
Gesundheit und Sozialwesen (20)	4.55	4.05	4.10	4.40	3.85	3.85	4.00	4.11 (0.86)
Andere (27)	3.74	3.67	3.96	4.00	3.11	3.56	3.52	3.65 (1.20)
50 - 249 Mitarbeitende (65)	4.02	3.74	3.48	3.72	4.06	3.18	3.12	3.62 (1.13)
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	4.20	3.78	3.78	4.07	3.85	3.57	3.67	3.85 (0.96)
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	4.14	4.06	3.94	3.96	4.04	3.50	3.47	3.87 (0.97)
Durchschnitt (Standardabweichung)	4.12 (0.92)	3.74 (0.86)	3.91 (0.88)	3.99 (0.93)	3.30 (1.39)	3.41 (1.19)	3.41 (1.38)	

**Tabelle 7: Integration von Risikomanagement in die Strategie nach Branche und Grösse**

(Durchschnittswerte der Werte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt den unterschiedlichen Grad an Integration des Risikomanagements in die Strategie)

## 6 Wertbeitrag des Risikomanagements

In der Praxis stellt sich oft die grundsätzliche Berechtigungsfrage von Risikomanagement. Obwohl mittlerweile effektives Risikomanagement von einigen Unternehmen als strategischer Wettbewerbsvorteil gesehen wird, wird es noch kaum als Nutzen stiftendes Instrument zur Erhöhung des Unternehmenswerts verstanden. Der Unternehmenswert hängt wesentlich von den zukünftig zu erwirtschaftenden Erträgen ab. Diese sind immer auch mit gewissen Risiken bzw. Volatilitäten verbunden. Daher ist erst durch die systematische Betrachtung aller Risiken eine wert- und erfolgsorientierte Steuerung des Unternehmens möglich. Ein vollumfängliches Risiko- und Chancenmanagement soll im Grunde nicht nur Risiken und Chancen erkennen, sondern im Rahmen einer Abwägung von Risiko- und Chancenpotenzialen zu besseren Entscheidungen führen. Es ist daher ein grundlegendes Ziel von Risikomanagement, die Qualität von Entscheidungen zu verbessern. Risikomanagement muss jedoch ökonomisch gerechtfertigt sein; dies bedeutet, dass der finanzielle Nutzen (Wertbeitrag) die Kosten langfristig übersteigen muss.<sup>18</sup>

Schlussendlich widerspiegelt sich also der Wert des Risikomanagements in der Qualität von Managemententscheidungen bezüglich der Abwägung von Risiko- und Chancenpotenzialen. Bessere Managemententscheidungen wiederum bewirken eine Verbesserung der Performance. Der Wertbeitrag des Risikomanagements kann demnach anhand der Beurteilung der Managementqualität sowie der Performance gemessen werden. Den Unternehmen wurden diesbezüglich Fragen zur Auswirkung des Risikomanagements auf die beiden Dimensionen gestellt. Im Folgenden werden diese Resultate dargestellt und interpretiert.

### 6.1 Managementqualität

---

Inwiefern das Risikomanagement zu einer erhöhten Managementqualität beiträgt, wurde anhand der Beurteilung der vier Faktoren

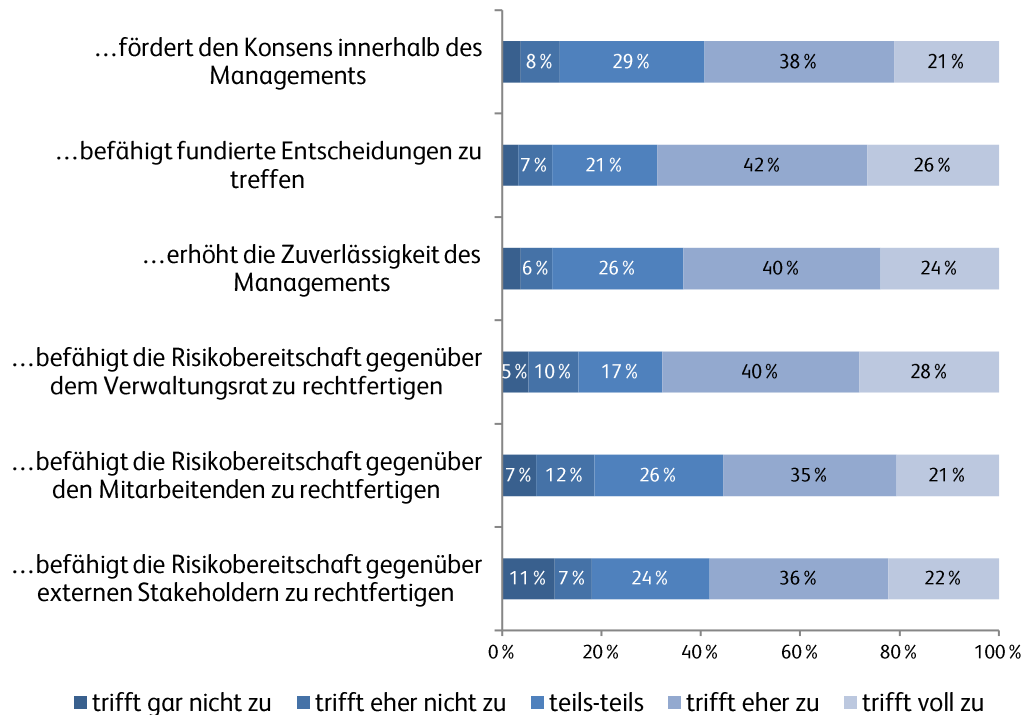
- erhöhter Managementkonsens;
- fundiertere Entscheidungen;
- erhöhte Zuverlässigkeit des Managements und
- verbesserte Kommunikation (Rechtfertigungsmöglichkeiten) der Risikobereitschaft gegenüber Verwaltungsrat, Mitarbeitenden und externen Anspruchsgruppen

abgefragt. Die Resultate der Umfrage sind in Abbildung 33 ersichtlich.

---

<sup>18</sup> Hunziker & Meissner, 2016, S.51

## Unser Risikomanagement ...



**Abbildung 33: Wertbeitrag des Risikomanagements in Bezug auf die Managementqualität**

Die Resultate aus der Befragung zur Managementqualität sind für die einzelnen Faktoren sehr ähnlich. Jeweils ungefähr ein Viertel der Unternehmen gibt an, dass durch das Risikomanagement ein höherer Konsens innerhalb des Managements erzielt werden kann, fundiertere Entscheidungen getroffen werden können, die Zuverlässigkeit des Managements erhöht wird und die Rechtfertigung der Risikobereitschaft einfacher wird. Bei weiteren ungefähr 40 Prozent der Unternehmen treffen die erwähnten Punkte eher zu. 20-25 Prozent der befragten Unternehmen empfinden die Managementqualität teilweise als erhöht. Nur wenige (zwischen 10-18 %) sehen keinen Mehrwert des Risikomanagements bezogen auf die Managementqualität.

In der folgenden Tabelle 8 ist die Beurteilung der Managementqualität nach Branche und Grösse dargestellt.

	Unser Risikomanagement fördert den Konsens innerhalb des Managements	Unser Risikomanagement befähigt fundierte Entscheidungen zu treffen	Unser Risikomanagement erhöht die Zuverlässigkeit des Managements	Unser Risikomanagement befähigt die Risikobereitschaft gegenüber dem Verwaltungsrat zu rechtfertigen	Unser Risikomanagement befähigt die Risikobereitschaft gegenüber den Mitarbeitenden zu rechtfertigen	Unser Risikomanagement befähigt die Risikobereitschaft gegenüber externen Stakeholdern zu rechtfertigen	Durchschnitt (Standardabweichung)
Bau (12)	3.83	4.25	3.50	3.58	3.75	3.17	3.68 (1.21)
Information und Kommunikation (15)	3.67	3.60	3.80	3.53	3.20	3.33	3.52 (1.17)
Detailhandel (10)	3.60	3.60	3.70	3.60	3.20	3.30	3.50 (0.85)
Grosshandel (11)	3.55	3.82	3.45	3.55	3.27	3.36	3.50 (1.21)
Finanz (18)	3.78	4.22	4.28	4.22	3.94	4.11	4.09 (0.86)
Versicherung (10)	3.90	4.10	4.20	4.50	3.50	3.40	3.93 (1.13)
Übrige Dienstleistungen (19)	3.58	3.89	3.89	3.74	3.58	3.63	3.72 (0.88)
MEM-Industrie (25)	3.40	3.56	3.40	3.44	3.24	3.40	3.41 (1.00)
Übrige Produktion (22)	3.77	3.73	3.50	3.68	3.45	3.55	3.61 (1.04)
Gesundheit und Sozialwesen (20)	3.85	4.05	3.90	3.85	3.70	3.50	3.81 (1.02)
Andere (27)	3.48	3.56	3.67	3.78	3.59	3.59	3.61 (0.88)
50 - 249 Mitarbeitende (65)	3.46	3.57	3.55	3.52	3.26	3.18	3.43 (1.23)
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	3.74	3.89	3.76	3.81	3.59	3.67	3.74 (0.99)
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	3.76	4.00	3.89	3.91	3.67	3.71	3.82 (1.00)
Durchschnitt (Standardabweichung)	3.65 (1.02)	3.82 (1.00)	3.74 (1.01)	3.75 (1.13)	3.51 (1.15)	3.52 (1.22)	

**Tabelle 8: Beurteilung der Managementqualität nach Branche und Grösse**

(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt die unterschiedliche Höhe des eingeschätzten Mehrwertes des Risikomanagements in Bezug auf die Managementqualität)



Am wenigsten Mehrwert von Risikomanagement in Bezug auf die Managementqualität wird in der MEM-Industrie, dem Detail- und dem Grosshandel gesehen. Ebenfalls eher tiefe Werte verzeichnen die Branchen Information und Kommunikation sowie übrige Produktion. Vor allem im Finanz- und Versicherungsbereich generiert die durch das Risikomanagement verbesserte Managementqualität einen hohen Mehrwert. Dies ist vermutlich auf die starke Regulierung dieser Branchen zurückzuführen, sodass das Risikomanagement eher vollständig in die Unternehmensplanung integriert ist und dadurch der Nutzen auch eher direkt wahrgenommen wird. Ist das Risikomanagement hingegen nicht selbstverständliche Basis von Entscheidungen, ist wohl auch der Nutzen daraus weniger ersichtlich.

In der Betrachtung nach Unternehmensgrösse ist erkennbar, dass vor allem grössere Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) einen deutlichen Mehrwert des Risikomanagements in Bezug auf die Managementqualität sehen. Bei mittelgrossen Unternehmen (50 - 249 Mitarbeitende) sind die Resultate eher tiefer, jedoch lässt die hohe Standardabweichung der Resultate in diesem Bereich darauf schliessen, dass es durchaus auch mittelgrosse Unternehmen gibt, die den Wertbeitrag des Risikomanagements über die verbesserte Managementqualität wahrnehmen.

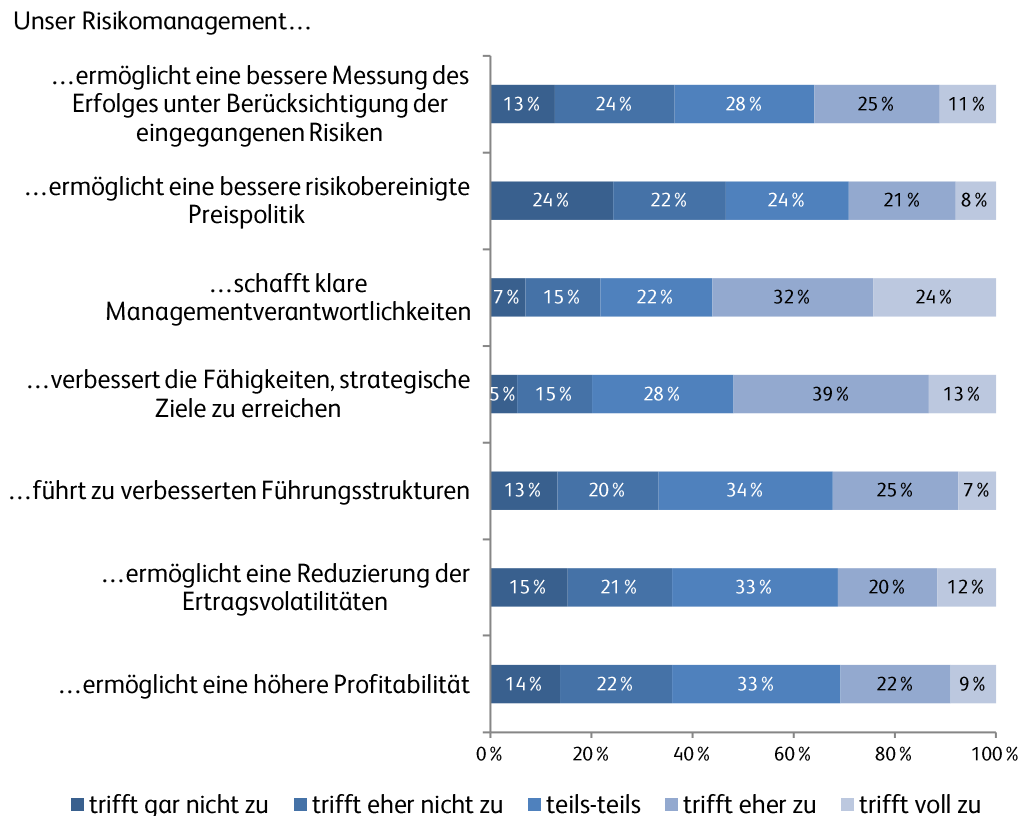
## 6.2 Performance

---

Zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Risikomanagement und Unternehmensperformance wurden die Faktoren

- risikoadjustierte Erfolgsmessung und Preispolitik;
- klare Managementverantwortlichkeiten und verbesserte Führungsstrukturen;
- verbesserte Fähigkeit strategischer Zielerreichung;
- Reduzierung der Ertragsvolatilitäten und
- höhere Profitabilität

untersucht. Die Resultate der Umfrage sind in Abbildung 34 ersichtlich.



**Abbildung 34: Wertbeitrag des Risikomanagements in Bezug auf die Performance**

Bei über der Hälfte der befragten Unternehmen schafft das Risikomanagement klarere Managementverantwortlichkeiten. Lediglich bei 22 Prozent ist dies eher nicht oder gar nicht der Fall. Ähnliche Resultate sind bei der verbesserten Fähigkeit, strategische Ziele zu erreichen, ersichtlich – bei 52 Prozent ist dies meistens der Fall. Mit einem Durchschnitt von 2.66 (Wertbereich 1 bis 5) wurde der Faktor zu einer besseren risikobereinigten Preispolitik deutlich am tiefsten bewertet, was darauf schliessen lässt, dass die Preispolitik nur bedingt auf risikorelevante Informationen basiert.

Die weiteren Faktoren wurden ebenfalls durchgehend schlechter bewertet als die klareren Managementverantwortlichkeiten und die verbesserte Fähigkeit, strategische Ziele zu erreichen. Bei der besseren und risikoberücksichtigten Erfolgsmessung, den verbesserten Führungsstrukturen, der Reduzierung der Ertragsvolatilitäten und der höheren Profitabilität ist jeweils ein Drittel der befragten unschlüssig (teils-teils zutreffend). Der zweite Drittel bewertete diese Aspekte negativ (trifft eher nicht oder gar nicht zu) und lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen mit trifft eher oder trifft voll zu.

In nachfolgender Tabelle 9 ist die Beurteilung der Performance nach Branche und Grösse dargestellt.

	Unser Risikomanagement ermöglicht eine bessere Messung des Erfolges unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken	Unser Risikomanagement ermöglicht eine bessere risikobereinigte Preispolitik	Unser Risikomanagement schafft klare Managementverantwortlichkeiten	Unser Risikomanagement verbessert die Fähigkeiten, strategische Ziele zu erreichen	Unser Risikomanagement führt zu verbesserten Führungsstrukturen	Unser Risikomanagement ermöglicht eine Reduzierung der Ertragsvolatilitäten	Unser Risikomanagement ermöglicht eine höhere Profitabilität	Durchschnitt (Standardabweichung)
Bau (12)	2.83	2.42	3.58	3.25	2.92	3.08	3.33	3.06 (1.23)
Information und Kommunikation (15)	2.60	2.40	3.40	3.27	2.80	2.80	2.87	2.88 (1.14)
Detailhandel (10)	2.60	2.30	3.20	3.10	2.70	2.50	2.60	2.71 (1.09)
Grosshandel (11)	2.82	2.36	3.64	3.00	2.55	2.27	2.36	2.71 (1.35)
Finanz (18)	3.50	3.39	4.00	3.67	3.39	3.33	3.39	3.52 (1.26)
Versicherung (10)	3.30	3.20	4.30	4.00	3.20	3.50	3.00	3.50 (0.96)
Übrige Dienstleistungen (19)	3.11	2.74	3.74	3.58	2.79	2.74	2.79	3.07 (1.16)
MEM-Industrie (25)	2.80	2.56	3.20	3.28	2.68	2.76	2.96	2.89 (1.17)
Übrige Produktion (22)	3.27	2.64	3.27	3.36	2.95	2.95	2.77	3.03 (1.03)
Gesundheit und Sozialwesen (20)	2.80	2.20	3.30	3.75	3.20	2.85	2.70	2.97 (1.23)
Andere (27)	2.96	2.89	3.52	3.15	2.96	3.11	2.96	3.08 (1.42)
50 - 249 Mitarbeitende (65)	2.68	2.49	3.31	3.17	2.86	2.68	2.65	2.83 (1.26)
250 - 1'000 Mitarbeitende (54)	3.17	2.70	3.50	3.41	2.96	2.70	2.83	3.04 (1.20)
Mehr als 1'000 Mitarbeitende (70)	3.11	2.79	3.73	3.60	2.97	3.30	3.19	3.24 (1.13)
Durchschnitt (Standardabweichung)	2.98 (1.45)	2.66 (1.62)	3.52 (1.45)	3.40 (1.12)	2.93 (1.28)	2.92 (1.48)	2.90 (1.35)	

**Tabelle 9: Beurteilung der Performance nach Branche und Grösse**

(Durchschnittswerte; Trifft gar nicht zu = 1 / Trifft eher nicht zu = 2 / Trifft teilweise zu = 3 / Trifft eher zu = 4 / Trifft voll zu = 5; die farbliche Abstufung widerspiegelt die unterschiedliche Höhe des eingeschätzten Mehrwerts des Risikomanagements in Bezug auf die Performance)

Dem Risikomanagement wird lediglich in der Finanz- und Versicherungsbranche ein bedeutender Einfluss auf die Performance zugeschrieben. Auffallend sind die teilweise sehr tiefen Werte in den Branchen Information und Kommunikation, Detailhandel, Grosshandel, MEM, sowie im Gesundheits- und Sozialwesen.

Mittelgrosse Unternehmen (50 - 249 Mitarbeitende) bewerteten den Einfluss des Risikomanagements auf die Performance in allen Bereichen tiefer als grössere Unternehmen. Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden bewerteten die Faktoren im Durchschnitt mit 3.24 Punkten, wohingegen kleinere Unternehmen (50 - 249 Mitarbeitende) im Durchschnitt einen Wert von 2.83 vergaben. Dies bedeutet, dass kleinere Unternehmen nur teilweise oder sogar kaum einen Mehrwert des Risikomanagements in Bezug auf die Performance sehen.

### 6.3 Interpretation der Ergebnisse

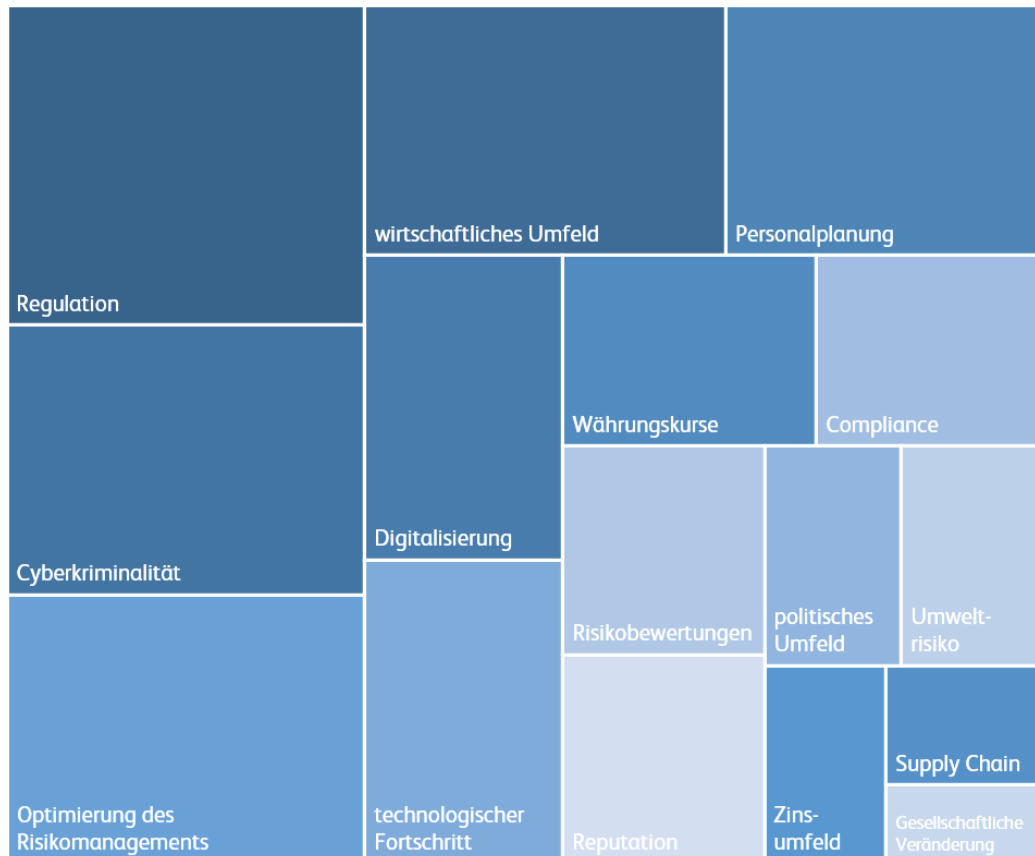
---

Die Ergebnisse zeigen überwiegend eine positive Auswirkung des Risikomanagements auf die Qualität von Managemententscheidungen. Ein Grossteil der Unternehmen erfährt dank des Risikomanagements einen höheren Konsens innerhalb des Managements, kann fundiertere Entscheidungen treffen, erzielt eine erhöhte Zuverlässigkeit des Managements und eine Verbesserung der Rechtfertigung der Risikobereitschaft gegenüber dem Verwaltungsrat, Mitarbeitenden und externen Stakeholdern.

In Anbetracht dieser Ergebnisse erscheint es erstaunlich, dass die Bewertung der Performance durchgehend um einiges tiefer ausgefallen ist als jene der Managementqualität. Dies obschon angenommen wurde, dass die Performance durch Managemententscheidungen beeinflusst und die Qualität der Managemententscheidungen durch das Risikomanagement unterstützt wird. Eine mögliche Erklärung diesbezüglich ist der nicht direkte Einfluss des Risikomanagements auf die Performance. Das Risikomanagement beeinflusst zwar bei den Unternehmen die wahrgenommenen Managemententscheidungen positiv, dem Risikomanagement wird jedoch kein direkter Einfluss auf die Performance zugeschrieben. Dieser Umstand untermauert die in Kapitel 6 einleitend formulierte Aussage, dass Unternehmen den direkten Wertbeitrag von Risikomanagement noch ungenügend wahrnehmen bzw. nicht messen können. Risikomanagement ist ein wichtiger «Enabler» für das strategische Management, da es die mit dem Risiko verbundene Chance direkt messbar gegenüberstellt. Diesen «Wertbeitrag» können Unternehmen jedoch nur ausweisen, wenn alle Risiken konsequent quantifiziert vorliegen und mit der Finanzplanung bzw. mit der internen Unternehmenswertberechnung verknüpft werden, was in der Praxis noch selten umgesetzt wird.

## 7 Aktuelle Themen im Risikomanagement

Die Teilnehmenden der Umfrage wurden nach aktuellen Themen befragt, die sie im Kontext des Risikomanagements beschäftigen. Die Abbildung 35 zeigt eine Zusammenstellung der am häufigsten genannten Themenfelder. Je grösser das Feld, desto häufiger wurde das Thema erwähnt. Es ist durchaus erkennbar, dass die Bandbreite der Themen sehr gross ist.



**Abbildung 35: Aktuelle Themen im Risikomanagement**

Es kann festgehalten werden, dass sich Unternehmen aktuell einerseits mit verschiedenen Risikokategorien (z. B. der Cyberkriminalität oder Umweltrisiken) auseinandersetzen, andererseits aber auch mit der Ausgestaltung und Optimierung ihres eigenen Risikomanagement-Systems beschäftigt sind.

Im Folgenden möchten wir auf die vier am häufigsten genannten aktuellen Problemfelder eingehen.

### 7.1 Regulatorische Entwicklungen

Die grössten Bedenken haben Unternehmen bezüglich zukünftiger gesetzlicher Entwicklungen und somit gegenüber weiteren Eingriffen des Staates. Es wird befürchtet, dass die staatlichen Einschränkungen in Zukunft eher zunehmen und dadurch die Autonomie der Unternehmen noch weiter eingeengt wird. Vor allem im Banken- und Versicherungsbereich werden weitere staatliche Eingriffe befürchtet.

Die wohl grösste Gefahr bei einer Überregulierung ist die zunehmende Schwächung des Standortes Schweiz. Die starken Schweizer KMU sind bereits heute überproportional von staatlichen Eingriffen betroffen. Mit der Umsetzung der Energiestrategie 2050 oder der Masseneinwanderungsinitiative stehen weitere grosse Regulierungsprojekte in der Pipeline. Es ist daher anzunehmen, dass der Aufwand für Unternehmen im regulatorischen Bereich auch in Zukunft noch zunehmen wird.

## 7.2 Cyberkriminalität

---

Neben der Angst von zunehmend rechtlichen Eingriffen haben die befragten Unternehmen vor allem auch die Gefahren der Cyberkriminalität auf dem Radar. Eine Umfrage bei 60 Schweizer Unternehmen zeigte, dass zwischen Mai 2015 und Mai 2016 über die Hälfte der untersuchten Unternehmen von Cyberangriffen betroffen waren.<sup>19</sup> 44 Prozent davon beklagten aufgrund dieser Attacken massive Störungen der Geschäftsprozesse und ein Viertel rechnete aufgrund der Attacken mit nachhaltigen Reputationsschäden. Wohl auch aufgrund von möglichen Cyberangriffen und dem daraus resultierenden Rufschaden wurde das Reputationsrisiko bei vielen Unternehmen als aktuelles Thema genannt.

Dabei sind nicht nur Attacken von aussen ein Problem, sondern auch der firmeninterne Umgang mit sensiblen Daten. Es ist nicht ausreichend, sich als Unternehmen nur auf technische Abwehrhürden zu verlassen. Immer wie mehr machen sich die Hacker auch den Faktor Mensch zu Nutze und umgehen über den Kontakt zu Mitarbeitenden jegliche technischen Massnahmen gegen Cyberangriffe. Eine gesunde Unternehmenskultur muss daher neben allen technischen Abwehrmassnahmen ebenfalls ein Hauptbestandteil jeder Sicherheitsüberlegung in Unternehmen sein. Eine Möglichkeit, sich gegen Cyberattacken abzusichern, wären wohl Versicherungen.

## 7.3 Wirtschaftliches Umfeld

---

Auch dem wirtschaftlichen Umfeld der Schweiz stehen viele der befragten Unternehmen aktuell kritisch gegenüber. Dies ist zum einen auf das verhaltene Wachstum der Schweizer Wirtschaft im laufenden Jahr zurückzuführen. Gemäss SECO wird das Bruttoinlandprodukt dieses Jahr lediglich um 1.4% zulegen.<sup>20</sup> Zum anderen dürfte sicherlich auch der starke Schweizer Franken eine entscheidende Rolle spielen. Ein Indiz dafür sind die ebenfalls häufig als aktuelles Thema genannten Währungskurse.

Weitere Faktoren, welche die Schweizer Wirtschaft ebenfalls beeinflussen und den Ökonomen wie auch den befragten Unternehmen Sorge bereiten, sind der anstehende Brexit und dessen Folgen für die EU und die Schweiz, einhergehend mit der Gefährdung des Aufschwunges der EU, von welchem die Schweiz mitprofitiert. Aber auch die nach der Wahl von Donald Trump zum Präsidenten der USA unsichere Handelssituation mit den Vereinigten Staaten stellt Unternehmen vor eine noch unklare Zukunft.

## 7.4 Optimierung des Risikomanagements

---

Ein weiteres sehr aktuelles Thema ist die Optimierung des eigenen Chancen- und Risikomanagements. Die befragten Unternehmen beschäftigen sich diesbezüglich zurzeit mit unterschiedlichen Aspekten. Diese reichen von der Organisation des Risikomanagements (Bestimmung von Risikoeignern, Zentralisierung des Risikomanagements) über die Betrachtung der Risiken in aggregierter Form bis hin zur Aktualisierung der Risikopolitik oder der Definition des Risikoappetits. Auch die

---

<sup>19</sup> Vgl. KPMG, 2016.

<sup>20</sup> Vgl. SECO, 2016.

Einführung und Gestaltung eines unternehmensweiten Chancen- und Risikomanagements wird thematisiert – sei dies durch die Zusammenführung von verschiedenen Risikomanagementfunktionen oder der Konsolidierung des gesamten Risikomanagements im Konzern. Es spielt vor allem die Integration und das Zusammenspiel von verschiedenen Risikomanagement-Prozessen zur Schaffung des optimalen Nutzens für die Unternehmen eine entscheidende Rolle.

Sehr häufig wiesen die Unternehmen auf die ungenügende Integration der Chancen in der Risikobetrachtung hin. Hier sehen viele für die Zukunft den grössten Handlungsbedarf und erwähnen vor allem den erhöhten Wert, welcher durch den stärkeren Einbezug von Chancen in die Risikobetrachtung gewonnen werden kann.

## 8 Schlusswort

Risikomanagement befasst sich mit der Zukunft, d. h. mit potenziellen Ereignissen, die heute noch nicht Realität sind. Auch ein effektives Risikomanagement kann die Zukunft weder beeinflussen noch voraussagen. Aber es kann dabei unterstützen, mögliche erfolgskritische Szenarien rechtzeitig zu antizipieren und das Unternehmen darauf vorzubereiten. Ein wichtiger Nutzen von Risikomanagement ist es hierbei, Entscheidungen zu verbessern bzw. deren Konsequenzen sichtbar zu machen. Ändern sich die Kernrisiken nach der Entscheidung? Hat die Entscheidung Auswirkungen auf den Gesamtrisikoumfang? Wie wird der Unternehmenswert dadurch beeinflusst? Wird der Risikoappetit nach der Entscheidung überschritten? Diese Fragen stehen in direktem Zusammenhang mit der wertorientierten Unternehmensführung: Risikomanagement so verstanden wird zum «Business Enabler», indem es Räume für ausgewogene Risiko/Ertrags-Situationen schafft oder das Eingehen neuer Risiken mit Chancenpotenzial ermöglicht.<sup>21</sup>

Sehen Schweizer Unternehmen Risikomanagement als «Business Enabler»? Kennen Schweizer Unternehmen ihren Risikoappetit und betrachten Risikomanagement als wertschaffendes Führungsinstrument? Die im Oktober 2016 durchgeführte Studie «Enterprise Risk Management 2016» zeigt aktuelle Resultate einer Umfrage bei 189 Risikomanagement-Verantwortlichen, CFOs und CEOs bei Schweizer Unternehmen mit mehr als 50 Vollzeitmitarbeitenden. Die Studie gibt einen ersten kompakten Überblick über den Reifegrad des Risikomanagements, die Implementierung von Risikomanagement in den Strategieentwicklungsprozess und den Wertbeitrag von Risikomanagement.

Indem Chancen und Risiken bei der strategischen Planung und der Zielfestsetzung berücksichtigt werden, kann eine adäquate Risiko-Chancen-Abwägung stattfinden. Zudem sollten die Risiken in Bezug auf bestimmte Ziele betrachtet werden, um Risiken priorisieren zu können. Erfreulicherweise schenken die meisten befragten Unternehmen der Abwägung von Risiken und Chancen bei der Prüfung von alternativen Strategien viel Beachtung. Trotzdem darf nicht vernachlässigt werden, dass ca. ein Drittel der Unternehmen die entsprechende Strategieverbindung nur ansatzweise oder gar nicht in ihre Überlegungen einbezieht. Vergleichsweise wenig Beachtung schenken Unternehmen dem Risikoappetit – dieser ist bei der Mehrheit gar nicht oder nur lückenhaft dokumentiert. Der Risikoappetit ist aber eine wichtige Vorgabe und Leitlinie, um den Risikomanagement-Prozess darauf auszurichten und den tatsächlichen Risikoumfang damit vergleichen zu können.

Risiken werden bei der überwiegenden Mehrheit anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenausmasses bewertet. Hingegen wird der quantitative Einfluss der Risiken auf erfolgskritische Führungskennzahlen nur bei einem Viertel vollständig ermittelt. Eine reine qualitative Risiko-beurteilung ist sehr interpretativ und als Basis für die wertorientierte Steuerung (Verbindung mit der Finanzplanung oder dem internen Unternehmenswert) eher ungeeignet. Bei der Identifikation von Risiken liegt ein Hauptaugenmerk auf den finanziellen Chancen und Risiken, gefolgt von strategischen. Wenig Beachtung schenken Unternehmen den Wechselwirkungen zwischen den Risiken. Hier ist klar Optimierungspotenzial festzustellen. Ein modernes Risikomanagement zeichnet sich durch die Analyse von Risikoabhängigkeiten auf Gesamtunternehmensebene aus.

Erfreulicherweise berücksichtigt doch die Mehrheit der Unternehmen explizit Risiken im Strategieentwicklungsprozess. Hingegen werden leider bei ungefähr der Hälfte der Unternehmen die Risikomanager nur teilweise bis gar nicht in den Strategieentwicklungsprozess miteingebunden. Damit der Risikomanager gerne am unternehmerischen Strategietisch begrüsst wird, braucht es ein Umdenken vom traditionellen zum modernen Risikomanagement, das den Risikomanager nicht als «Verhinderer», sondern als «Enabler» oder «Abwäger» von strategischen Optionen sieht.

---

<sup>21</sup> Vgl. Hunziker & Meissner, 2017, S. 59.



Schliesslich hat das Risikomanagement mehrheitlich positive Auswirkungen auf die Qualität von Managemententscheidungen. Ein Grossteil der Unternehmen erfährt dank des Risikomanagements einen höheren Konsens innerhalb des Managements, kann fundiertere Entscheidungen treffen, erzielt eine erhöhte Zuverlässigkeit und eine Verbesserung der Rechtfertigung der Risikobereitschaft gegenüber dem Verwaltungsrat, Mitarbeitenden und externen Stakeholdern. Hingegen sehen deutlich weniger der befragten Unternehmen Auswirkungen des Risikomanagements auf die Unternehmensperformance, was einem künftigen Verbesserungspotenzial gleichkommt. Hier gilt es anzusetzen und Fortschritte zu erzielen. Erste (akademische) Studien versprechen einen signifikanten Wertzuwachs bei der Anwendung von modernem Risikomanagement, was zusätzlich motivieren sollte.

## Quellenverzeichnis

- Beasley, M. S., Branson, B. C. & Hancock, B. V. (2016). The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices –7th Edition. Online (16.11.2016):  
[https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/AICPA\\_ERM\\_Research\\_Study\\_2016.pdf](https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/AICPA_ERM_Research_Study_2016.pdf)
- Chen, A. Y., Sawyers, R. B. & Williams, P. F. (1997). Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture. In: Journal of Business Ethics 16 (8), S. 855-865.
- COSO (2016). Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance. Public Exposure. June 2016 Edition. Online (17.10.2016):  
[erm.coso.org/Documents/COSO-ERM-Public-Exposure.pdf](http://erm.coso.org/Documents/COSO-ERM-Public-Exposure.pdf)
- Cox, L. A. (2008). What’s Wrong with Risk Matrices? In: Risk Analysis 28 (2). S. 497-512.
- EY (2015). Rethinking risk management. Online (09.11.2016):  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rethinking-risk-management/\\$FILE/EY-rethinking-risk-management.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rethinking-risk-management/$FILE/EY-rethinking-risk-management.pdf)
- Hunziker, S. & Meissner, J.O. (2016). Risikomanagement in 10 Schritten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- KPMG (2016). Clarity on Cyber Security. Online (09.11.2016):  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/ch-clarity-on-cyber-security-2016-en.pdf>
- Seco (2016). Verhaltene BIP-Wachstum für die Schweiz erwartet. Online (09.11.2016):  
<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/seco/nsb-news.msg-id-62201.html>

## Autoren

### Prof. Dr. Stefan Hunziker



Stefan Hunziker, Prof. Dr. oec. HSG, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie, Doktorat zum internen Kontrollsystem; Dozent, Projektleiter und Studienleiter MAS/DAS Risk Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ; Dozent an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung; Lehraufträge in den Bereichen Risikomanagement, interne Kontrollsysteme und Controlling; Verfasser von zahlreichen Büchern und Fachartikeln zu den Themen Risikomanagement und Internes Kontrollsystem. Zudem ist er Mitgründer und Präsident von SwissERM.

Kontakt: [stefan.hunziker@hslu.ch](mailto:stefan.hunziker@hslu.ch) | [www.swisserm.ch](http://www.swisserm.ch) | [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

### Patrick Balmer



Patrick Balmer ist seit 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Im Auftrag des IFZ übernimmt er die Geschäftsführung von SwissERM. Er verfügt über einen Master of Arts in Rechnungswesen und Finanzen von der Universität St. Gallen. Aktuell ist er Doktorand an der Universität St. Gallen mit dem Themenschwerpunkt Enterprise Risk Management.

Kontakt: [patrick.balmer@hslu.ch](mailto:patrick.balmer@hslu.ch) | [www.swisserm.ch](http://www.swisserm.ch) | [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

### Christina Schellenberg



Christina Schellenberg ist seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie verfügt über einen Master of Arts in Rechnungswesen und Finanzen von der Universität St. Gallen. Zuvor absolvierte sie ein Bachelorstudium in Business Administration mit Schwerpunkt Controlling & Accounting an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Kontakt: [christina.schellenberg@hslu.ch](mailto:christina.schellenberg@hslu.ch) | [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

## Studienpartner

### SwissERM – Swiss Enterprise Risk Management Association

---

SwissERM soll zusammen mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ die Professionalität, das Zusammenspiel von Praxis und Lehre sowie das Netzwerk in der Schweizer Risikomanagement Landschaft fördern. Mit SwissERM soll innerhalb der nächsten Jahre das Nr. 1 Kompetenzzentrum für ERM in der Schweiz realisiert werden.

Der Verein will mit der aktiven Mithilfe seiner Mitglieder ERM in seinen unterschiedlichen Facetten diskutieren und in Form von diversen Produkten dem Schweizer Zielpublikum zur Verfügung stellen. Dazu hat der Fachverein folgende Absichten:

- Erfahrungsaustausch gewährleisten
- Breites Netzwerk (auch für mittelgrosse, nicht-kotierte Firmen) bereitstellen
- Professionalisierung und Innovation im ERM sicherstellen
- Weiterbildung anbieten
- Internationalisierung anstreben
- Brücke zwischen Theorie (Hochschule) und Praxis schlagen
- ERM-Interessen in der Schweiz wahrnehmen

Die Vereinsaktivitäten werden an einer Konferenz, in mehreren Businesslunch- und Abendveranstaltungen sowie bei Firmenbesuchen durchgeführt. Zur Sicherstellung der Aktualität werden eine jährliche ERM-Studie und verschiedene Publikationen in Auftrag gegeben.

### Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

---

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft ist in der Schweiz das führende Fachhochschulinstitut im Finanzbereich. Das IFZ bietet Finanzfachleuten aus Unternehmen sowie Fach- und Führungskräften aus der Finanzbranche Weiterbildungs-, Forschungs- und Beratungsdienstleistungen an. Zu der Ausbildungspalette des IFZ gehört beispielsweise der Master of Science International Financial Management. Im Bereich der Weiterbildung bietet das IFZ zahlreiche anerkannte Lehrgänge an, so zum Beispiel den MAS Risk Management.

### Ernst & Young

---

EY fördern mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen und ihren Dienstleistungen weltweit die Zuversicht und die Vertrauensbildung in die Finanzmärkte und die Volkswirtschaften. Building a better working world: EY's globales Versprechen ist es, gewinnbringend den Fortschritt voranzutreiben – für die Mitarbeitenden, ihre Kunden und die Gesellschaft.

Im Bereich Risk beschäftigt sich EY inhaltlich einerseits mit den Themen der organisatorischen bzw. strategischen Rahmensetzung für sämtliche Risikofunktionen eines Unternehmens – Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Interne Revision und Compliance (insgesamt dem sog. Risikomanagement-System). Andererseits hilft EY die jeweiligen Prozesse und Methoden der einzelnen Risikofunktionen zu definieren und auszugestalten – vom Design bis zur Umsetzung.

**Hochschule Luzern – Wirtschaft**  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Grafenauweg 10  
Postfach 7344  
CH-6302 Zug

T +41 41 757 67 67  
F +41 41 757 67 00  
ifz@hslu.ch  
[www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

**Sponsor**

