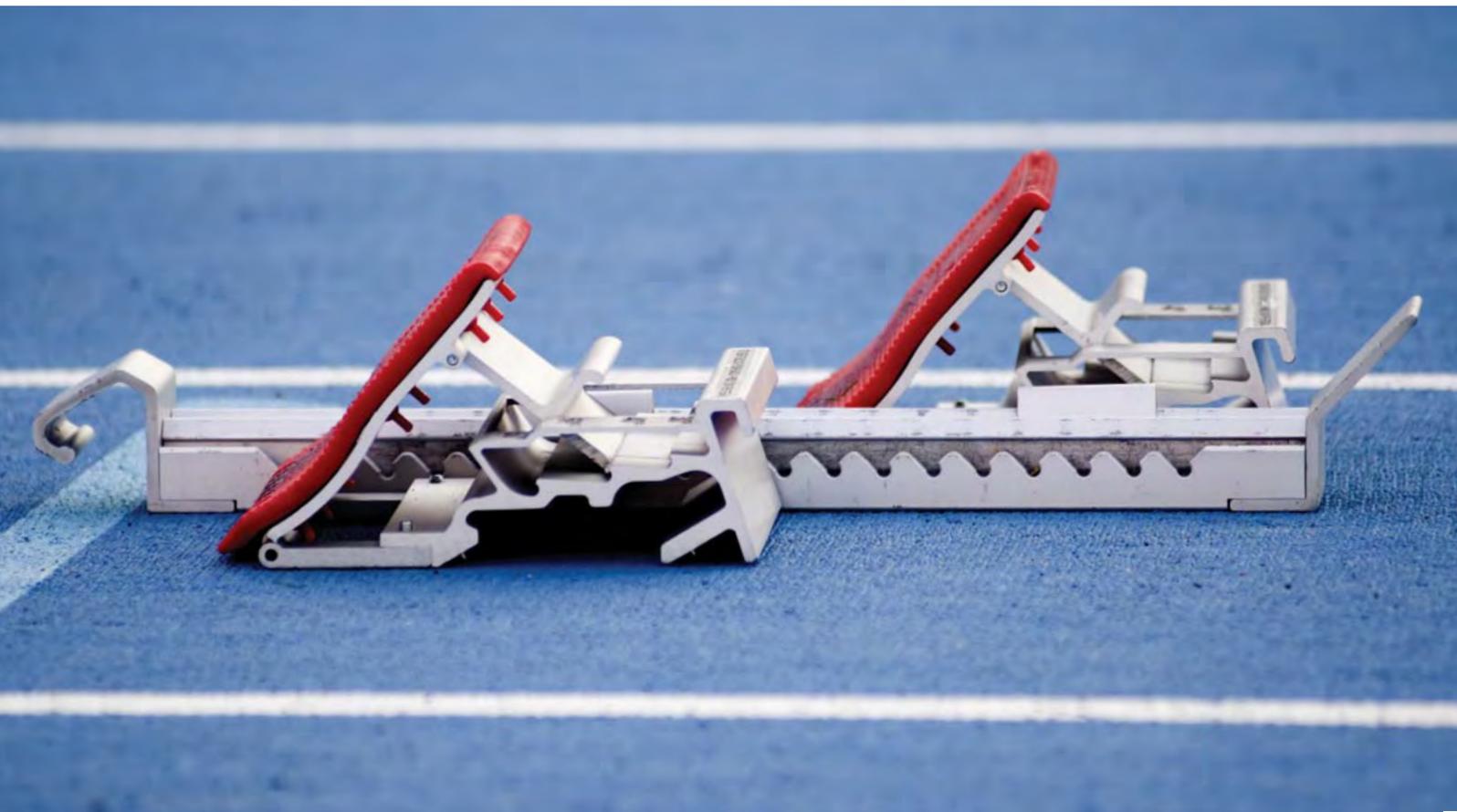


## Risikomanagement in Schweizer Organisationen

Eine Studie zum Reifegrad  
von Risikomanagement im  
privaten Sektor und bei der  
öffentlichen Hand



© 2013 i-Risk GmbH

Der Inhalt dieses Dokuments ist urheberrechtlich geschützt und darf ohne ausdrückliche Genehmigung der i-Risk GmbH weder zitiert, weitergegeben, veröffentlicht noch vervielfältigt werden. Der Autor übernimmt keine Gewähr für Schreibfehler.

Autoren: Prof. Dr. Roman Boutellier (ETH Zürich), Dr. Eric Montagne, Erik Norell, Marta Thomik (i-Risk GmbH)

Gestaltung: Marta Thomik (i-Risk GmbH)



i-Risk GmbH

Technoparkstrasse 1

8005 Zürich

+41 44 514 90 00

mail@i-risk.ch

www.i-risk.ch

# Einführung

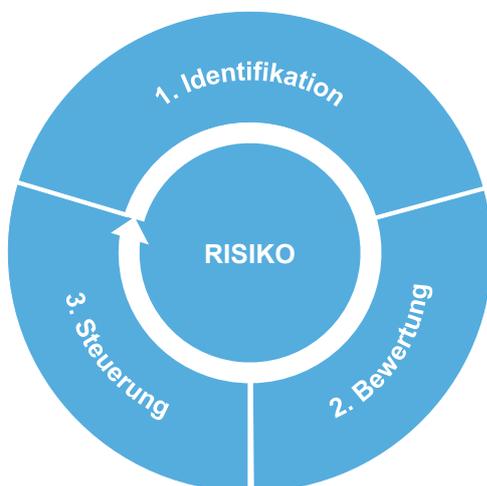
## *Eine gemeinsame Analyse der ETH Zürich und i-Risk zeigt bemerkenswerte Fortschritte im Risikomanagement.*

Risikomanagement ist heute präsenter denn je. Vor einigen Jahren war es hauptsächlich die Privatwirtschaft, welche das Spannungsfeld von Ertragswachstum und Kontrolle mit Risikomanagement beherrschen wollte. Heute sind Risikomanagementprozesse auch bei der öffentlichen Hand weit verbreitet. Dort liegt der Mehrwert vor allem im Schaffen von Transparenz und Sicherheit sowie der Förderung eines effizienten Ressourceneinsatzes.

Um den Reifegrad von Risikomanagement in Schweizer Organisationen zu messen, hat die ETH Zürich in Kooperation mit i-Risk im Jahr 2013 eine umfassende Studie durchgeführt. Dazu wurden 381 Organisationen befragt. Mit einer Rücklaufquote von rund einem Drittel konnten 126 Resultate ausgewertet werden.

### Die zentralen Untersuchungsergebnisse lauten:

- Bei 80% der befragten Organisationen ist heute ein formalisierter Risikomanagementprozess eingeführt. Generell wird dem Risikomanagement ein hoher Nutzen beigemessen und es wird immer mehr als vorausschauendes Führungsinstrument verwendet.
- Die operative Durchführung liegt in kleineren Organisationen beim CEO oder CFO. In grösseren Organisationen übernimmt ein designierter Risikomanager diese Rolle. Bei der Risikoidentifikation behält die Geschäftsleitung die zentrale Rolle.
- Bei der Bewertung von Risiken bewegt man sich hin zu einer stärkeren Quantifizierung und auch bei der Risikosteuerung werden neue Modelle zur Betrachtung der Abhängigkeiten von Risiken herbeigezogen.



### Der Risikomanagementprozess

Die eingesetzten Methoden und Tools sowie die spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten im Risikomanagement werden sowohl auf das operative Modell als auch auf das gewählte Geschäftsmodell angepasst.

Der Risikomanagementprozess stellt die organisationsweiten Risiken ins Zentrum und befasst sich mit der Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken.

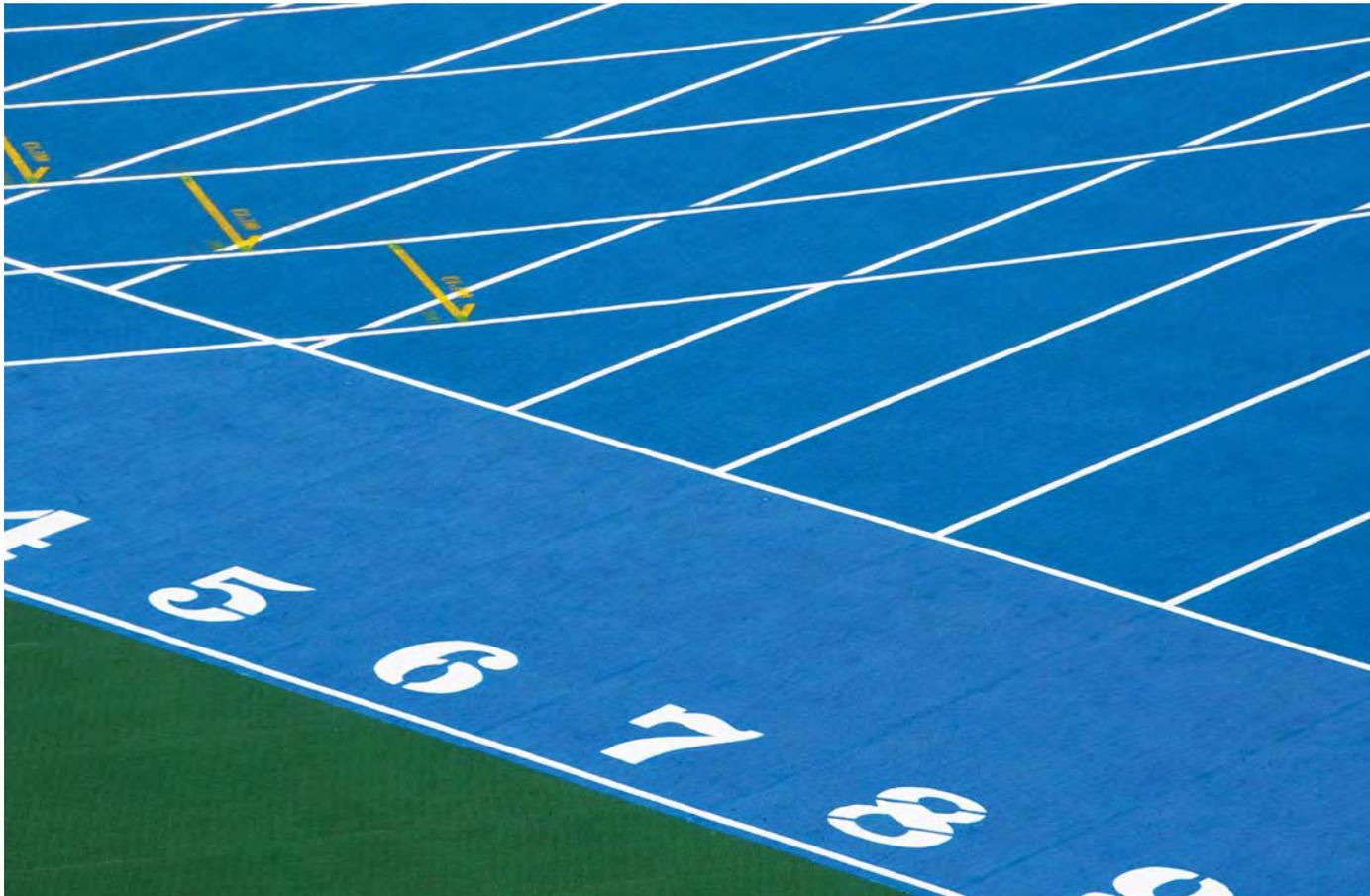
Wir hoffen, Ihnen mit den vorliegenden Studienresultaten nützliche Elemente für die Ein- und Weiterführung sowie Vertiefung von Risikomanagement vorzustellen und bedanken uns herzlich bei den teilnehmenden Organisationen. Die zunehmende Wichtigkeit von Risikomanagement wird durch die Ergebnisse der Studie deutlich und unterstreicht unser Ziel, den Dialog zur weiteren Verbreitung und Verankerung des Themas zu fördern.



Dr. Eric Montagne  
Managing Partner i-Risk GmbH



Prof. Dr. Roman Boutellier  
Vizepräsident ETH Zürich



# Studienteilnehmende

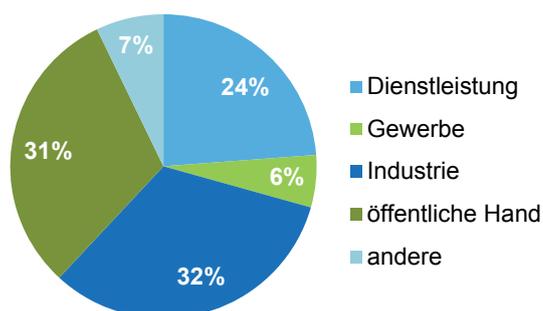
*Die hohe Rücklaufquote zeigt, dass Risikomanagement für viele Organisationen von grosser Relevanz und Aktualität ist.*

Für die vorliegende Studie wurden die Finanzchefs oder andere für das Risikomanagement verantwortliche Personen von 381 Organisationen befragt.

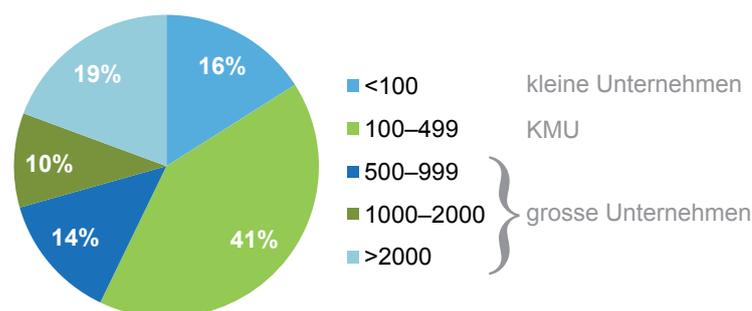
Dank der Teilnahme von 126 Organisationen hat die Studie eine hohe Aussagekraft.

## „Die Rücklaufquote der Studie betrug 33%.“

Verteilung nach Branche



Verteilung nach Angestelltenzahl



Zwecks Datenerhebung wurden 87 teilnehmende der Privatwirtschaft in 4 Kategorien eingeteilt und separat neben den 39 Teilnehmenden der öffentlichen Hand ausgewertet. In jeder Kategorie war eine ausreichende Anzahl Teilnehmer vertreten, wodurch die Studie signifikante Ergebnisse liefert.

Die teilnehmenden Organisationen wurden nach Anzahl Angestellter und Umsatz aufgeteilt. Dabei waren jeweils jene mit 100–499 Beschäftigten (KMUs) und 51–100 Mio. CHF Umsatz am stärksten vertreten.

Verteilung nach Umsatzzahlen



# Verbreitung von Risikomanagement

*Risikomanagement ist heute bei den meisten Organisationen verankert und wird nicht als Pflichtübung angesehen.*

Bei der Untersuchung nach der Existenz eines formalisierten Risikomanagementprozesses wurde generell eine sehr grosse Verbreitung festgestellt. In der Privatwirtschaft besteht bei 90% der Studienteilnehmenden bereits ein formalisierter Risikomanagementprozess und bei weiteren 8% ist die Einführung geplant. Bei der öffentlichen Hand hat Risikomanagement in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und formalisierte Risikomanagementprozesse wurden bei mehr als der Hälfte der analysierten Organisationen vorgefunden.

Auch wenn derzeit noch kaum gesetzliche Rahmenbedingungen für Risikomanagement im öffentlichen Sektor vorhanden sind, haben 80% der befragten Organisationen Risikomanagement eingeführt oder stehen kurz vor der Einführung. Überhaupt war die Erfüllung der regulatorischen oder gesetzlichen Anforderungen bei den Studienteilnehmenden nicht der

Hauptgrund zur Implementierung von Risikomanagement.

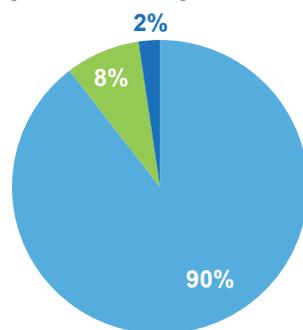
**Die Treiber zur Einführung waren (von den Teilnehmenden priorisiert):**

1. Früherkennung und verbesserte Kontrolle von Risiken
2. Förderung einer internen Risikokultur
3. Erfüllung regulatorischer oder gesetzlicher Anforderungen
4. Schutz der Reputation der Organisation
5. Erkennung und Abwägung von Chance-Risiko-Verhältnissen
6. Input für die Strategie
7. Steuerung und Controlling von Projekten
8. Sicherung der Liquidität und des Cash Flows

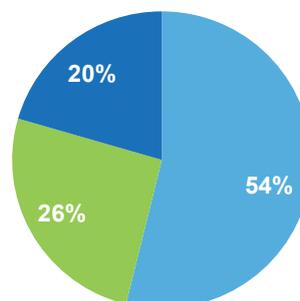
Man erkennt, dass vermehrt aktiv Risiken vorgebeugt und die Integration von Risikomanagement auf der Führungsebene vorangetrieben wird. Risikomanagement wird heute mit anderen Managementdisziplinen wie der Strategie oder dem Projektcontrolling in der Organisation verknüpft.

## Existenz eines formalisierten Risikomanagementprozesses

[Privatwirtschaft]



[öffentliche Hand]



■ ja – Prozess existiert ■ nein – Einführung geplant ■ nein – keine Einführung geplant

„Heute stellen die gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Einführung von Risikomanagement nur noch eine untergeordnete Rolle dar.“

# Rollen im Risikomanagement

## „Organisationen betrachten Risikomanagement als wichtiges Managementinstrument.“

### *Die operative Verantwortlichkeit im Risikomanagement wechselt bei steigender Organisationsgrösse vom CEO oder CFO zu einem designierten Risikomanager.*

Sowohl kleinere wie auch grosse Organisationen messen Risikomanagement einen hohen Nutzen bei. Der Prozess wird nicht mehr als gesetzliche Pflichtübung, sondern als integriertes Führungsinstrument betrachtet.

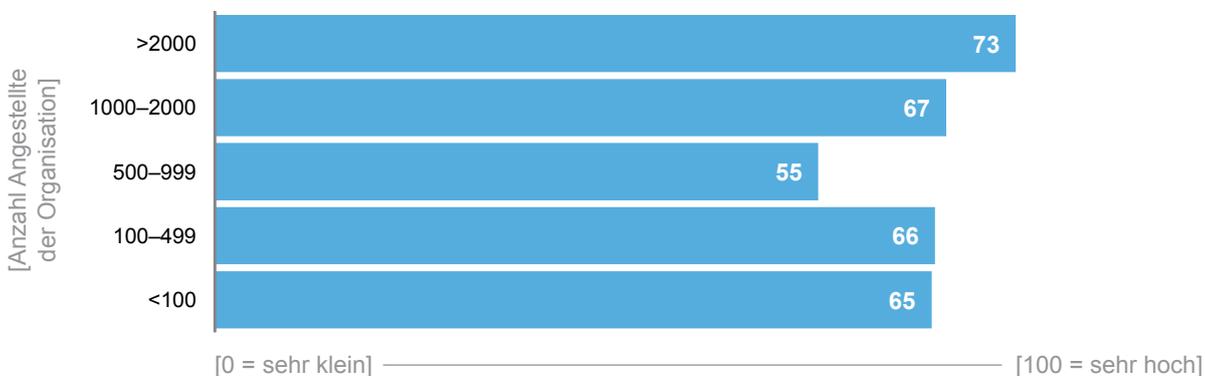
Die operative Verantwortlichkeit bei der Durchführung von Risikomanagement bewegt sich vom CEO oder CFO bei kleineren Organisationen hin zu einem designierten Risikomanager bei grösseren Organisationen. Dies ist vor

allem auf die erhöhte Komplexität einer grossen Organisation, dem fehlenden Detailüberblick zu den einzelnen Aktivitäten und dem erhöhten Aufwand zur Durchführung des Prozesses zurückzuführen.

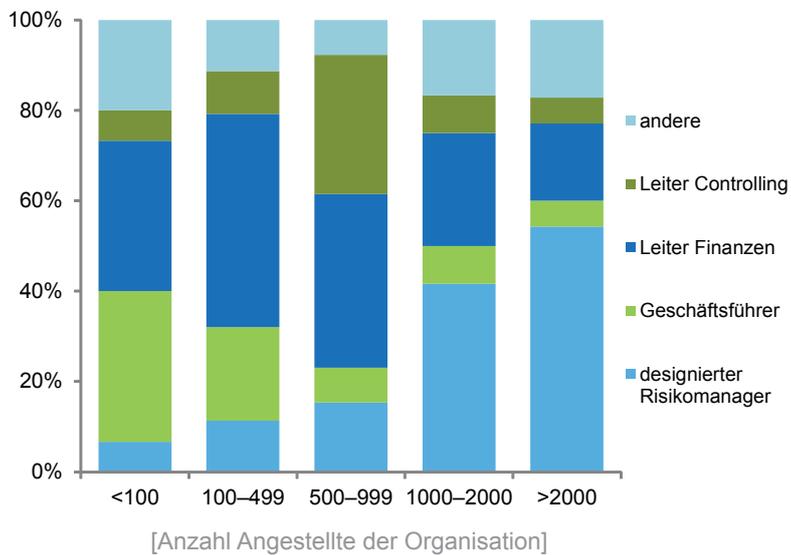
Auch kann ein designierter Risikomanager eine neutralere Stellung einnehmen als ein CEO oder CFO, was bei der Identifikation und Analyse von Risiken Vorteile mit sich bringt.

Sowohl beim Nutzen wie auch bei der Verantwortung für das Risikomanagement stellt die Kategorie der Organisationen mit 500–999 Mitarbeitenden einen Sonderfall dar.

### Nutzen des Risikomanagements



### Verteilung der operativen Verantwortlichkeit für das Risikomanagement



Der Nutzen wird bei diesen Organisationen deutlich tiefer eingeschätzt und in keiner anderen Kategorie führen so viele Controller das Risikomanagement. Ab 500 Mitarbeitenden delegieren CEO und CFO die Durchführung des Risikomanagements. Da zum Teil noch kein designierter Vollzeit-Risikomanager besteht, übernimmt meist der Leiter Controlling diese Aufgabe zusätzlich.

Somit fällt hier das Risikomanagement zwischen oberste Ebene (CEO, CFO) und Spezialist (designierter Risikomanager), was zu einem tieferen Nutzenempfinden in der Organisation führt.



# Einbindung von Risikomanagement

„Risikomanagement wird immer stärker als vorausschauendes Führungsinstrument angesehen und mit planerischen Prozessen verknüpft.“

## Risikomanagement wird immer stärker mit anderen Führungsaktivitäten verknüpft.

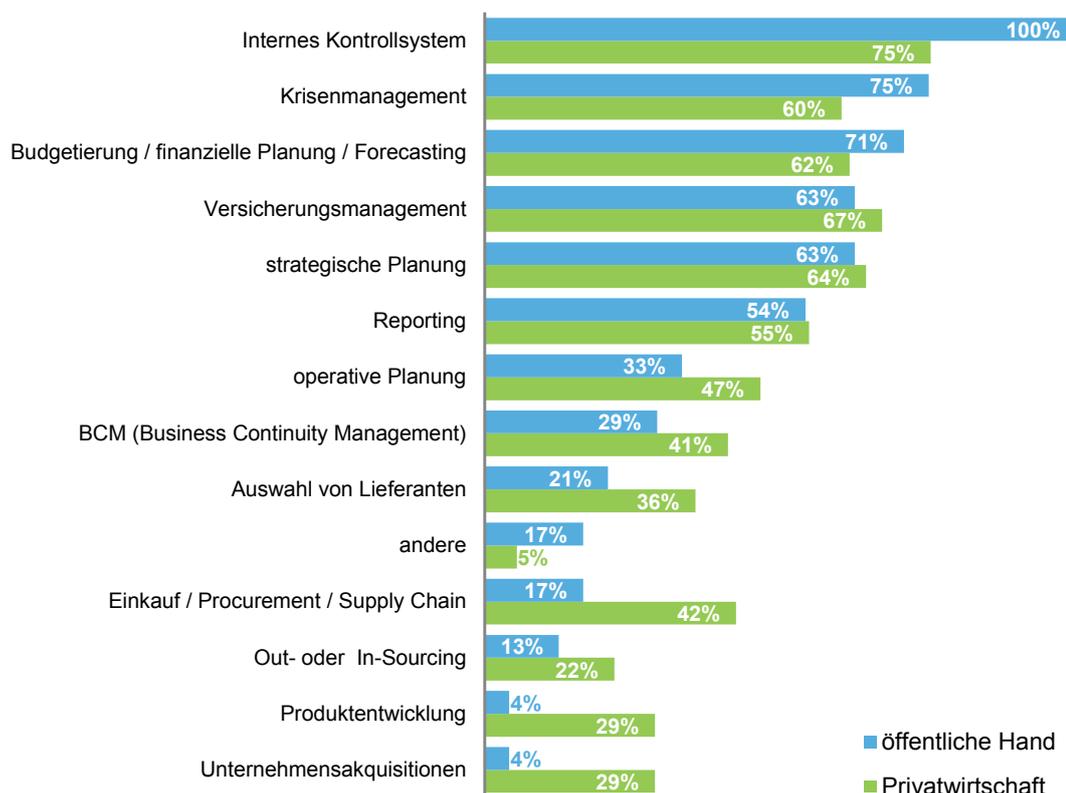
Von allen Schnittstellen des Risikomanagements zu anderen internen Funktionen ist die Verbindung mit dem Internen Kontrollsystem am stärksten. Bei der öffentlichen Hand besteht diese Schnittstelle sogar bei sämtlichen analysierten Organisationen.

Weitere Funktionen mit häufiger Verbindung zum Risikomanagement sind Krisenmanagement sowie Planungsfunktionen, seien sie

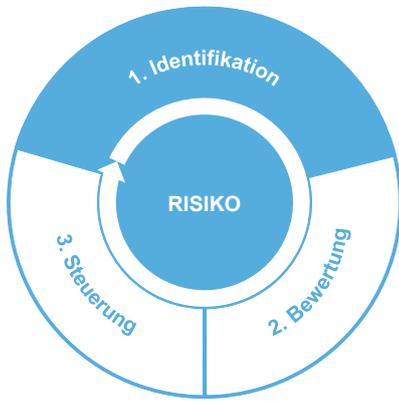
strategischer oder finanzieller Art. Auch hier sieht man, dass Risikomanagement eine immer stärker vorausschauende Rolle einnimmt. Nach wie vor sind das Versicherungsmanagement und das Managementreporting stark mit Risikomanagement verknüpft.

Sind Krisenmanagement und Business Continuity Management in einer Organisation eingeführt, so besteht immer eine Verbindung zum Risikomanagement. Zahlreiche befragte Organisationen hatten diese Prozesse jedoch zum heutigen Zeitpunkt nicht umgesetzt.

## Schnittstellen zum Risikomanagement [Mehrfachnennung möglich]



# Risikoidentifikation



*Bei der Risikoidentifikation ist die Geschäftsleitung am häufigsten involviert.*

Der erste Schritt des Risikomanagementprozesses besteht in der Risikoidentifikation. Diese Phase stellt das Fundament für die weiteren Schritte dar, weshalb eine möglichst vollumfängliche Sicht auf die Organisation sicherzustellen ist. Bei Organisationen bis 500 Mitarbeitenden findet die Risikoidentifikation heute oft in Workshops unter Verwendung von Kreativitätstechniken wie beispielsweise Brainstorming statt. Diese Methode benötigt wenig Zeit. Bei grösseren Organisationen werden Informationen häufig anhand von Experteninterviews gewonnen, da es schwierig ist, in einer Gruppe die gesamte Organisation zu beleuchten. Organisationen mit 500–999 Mitarbeitenden stellen auch hier einen Sonderfall dar und bedienen sich oft interner Fragebogen. Aus der Studie geht hervor, dass mit zunehmendem

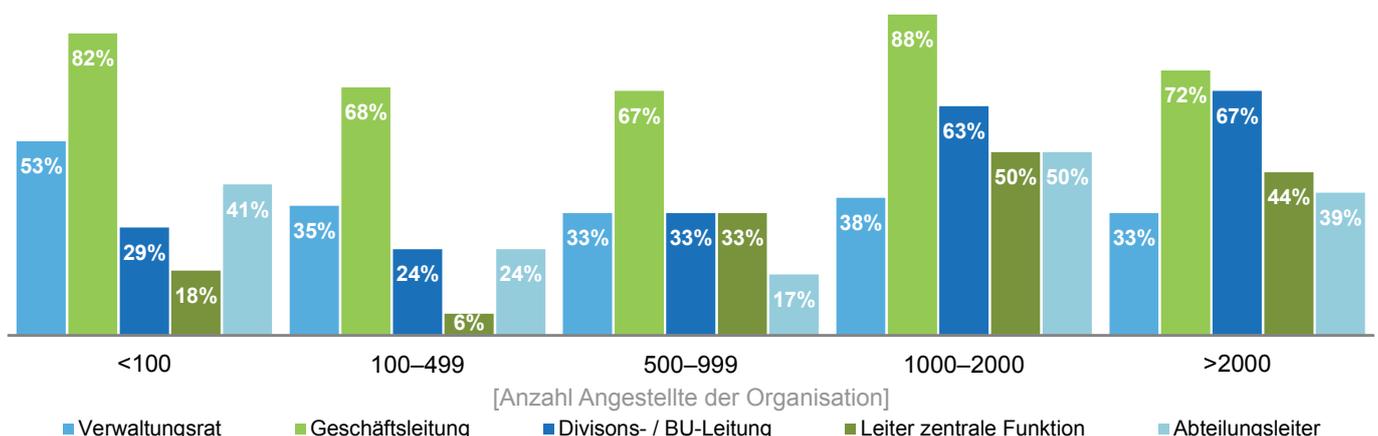
## Verwendete Methode zur Risikoidentifikation

[Mehrfachnennung möglich]



„Je grösser eine Organisation ist und je weiter sie ihr Risikomanagement entwickelt hat, umso mehr setzt sie bei der Risikoidentifikation auf Experteninterviews.“

## Teilnehmende der Risikoidentifikation [Mehrfachnennung möglich]



# „Risikomanagement ist Chefsache.“

Reifegrad des Prozesses das Brainstorming immer mehr von Experteninterviews abgelöst wird, um genauere Analysen zu ermöglichen.

Unabhängig von der Grösse der Organisation bildet die Geschäftsleitung die wichtigste Stütze bei der Risikoidentifikation. Die Studie zeigt deutlich auf, dass Risikomanagement Chefsache ist und heute auch so gelebt wird.

Bei kleineren Organisationen werden auch Verwaltungsräte stark bei der Identifikation von Risiken eingebunden. Je grösser die Organisation ist, desto mehr gewinnen die Divisions- / Business-Unit-Leiter und Leiter der zentralen Funktionen sowie Abteilungsleiter an Bedeutung.

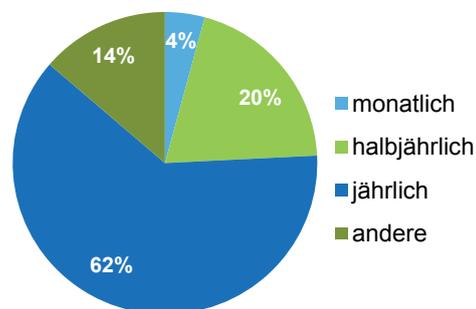
Es fällt auf, dass die Geschäftsleitung bei einer Organisationsgrösse von 500–999 Mitarbeitenden weniger in den Prozess involviert ist als bei den Übrigen.

Bei der Frequenz der Risikoidentifikation überwiegt heute bei den meisten Organisatio-

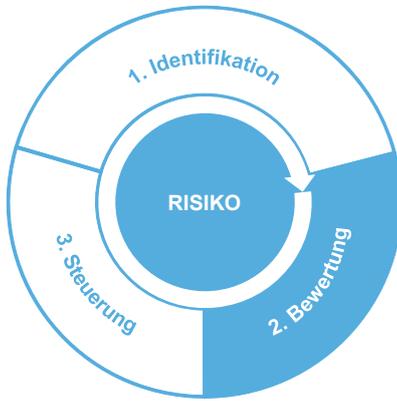
nen eine jährliche Risikoidentifikation. Die Häufigkeit dieses Prozessschrittes ist abhängig von der Branche, der Grösse der Organisation und ihrem Reifegrad im Risikomanagement. Über die letzten Jahre konnte eine Zunahme der Risikoidentifikationsfrequenz festgestellt werden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die meisten Organisationen die Frequenz auf alle sechs Monate statt einmal pro Jahr erhöhen wollen.

Häufigkeit der Risikoidentifikation



# Risikobewertung



„Der Einbezug der Reputation bei der Bewertung der Risiken hat sich bewährt und wird immer öfter angewendet.“

**Die Risikobewertung basiert immer häufiger auf quantitativen und der Organisation angepassten Modellen.**

Der zweite Schritt des Risikomanagementprozesses befasst sich mit der Bewertung von Risiken. Die einfachste Form besteht darin, vorhandene Risiken aufzulisten ohne sie zu bewerten. War dieser Risikodialog vor mehreren Jahren noch weit verbreitet, ist man sich heute fast durchgängig des Mehrwerts einer Priorisierung der Risiken bewusst. Eine Risikobewertung ermöglicht einen effizienteren Ressourceneinsatz.

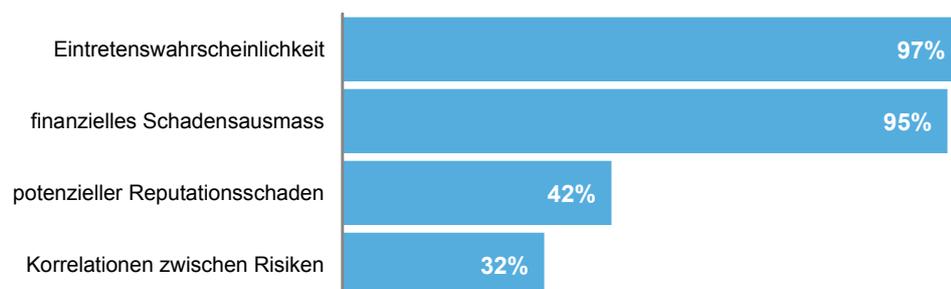
Als Bewertungsmethodik wird der Versicherungsansatz mit Bewertung von Eintretenswahrscheinlichkeit und finanziellem Schadens-

ausmass am häufigsten verwendet. Die Bewertung des Reputationsschadens und die Betrachtung der Korrelationen zwischen Risiken werden heute immer öfter angetroffen.

Dies ermöglicht, längerfristige Schäden auf die Organisation zu eruieren und die Zusammenhänge zwischen Risiken aufzuzeigen. Die Studie deckt auf, dass die eingesetzten Bewertungsmethoden im Laufe der Zeit immer mehr auf die spezifische Situation der einzelnen Organisationen ausgerichtet werden.

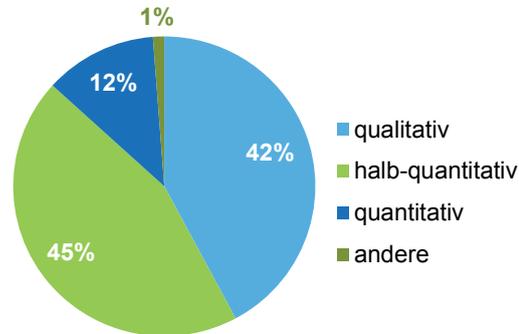
Alle Organisationen wollen ihre Risiken stärker quantitativ bewerten. Waren vor einigen Jahren die qualitativen Ansätze deutlich weiter verbreitet, so kommen heute halb-quantitative Methoden am häufigsten zum Einsatz.

**Verwendete Bewertungskriterien** [Mehrfachnennung möglich]



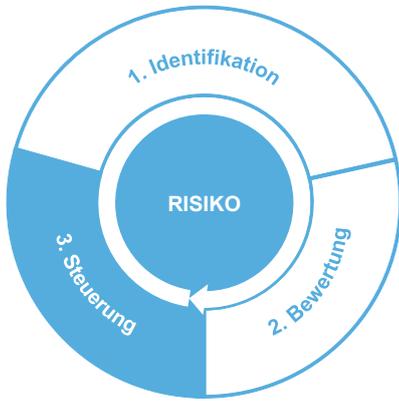
Mit zunehmender Erfahrung im Risikomanagement werden auch vermehrt rein quantitative Ansätze angewendet. Diese zusätzliche Genauigkeit der Risikoeinschätzung erhöht die Transparenz und die Effizienz des Ressourceneinsatzes bei der Risikosteuerung. Mit rein quantitativen Modellen wie Value at Risk oder der Monte-Carlo-Simulation erreicht man jedoch nur dann signifikanten Mehrwert, wenn genügend Daten und eine Historie vorhanden sind. Dadurch limitiert sich der Einsatzbereich dieser Modelle bei den meisten Organisationen auf einige wenige Risiken.

Verwendete Methode zur Risikobewertung



„Organisationen bedienen sich bei der Bewertung von Risiken vermehrt quantitativer Modelle.“





# Risikosteuerung

„Mit zunehmender Organisationsgrösse und Professionalität im Risikomanagement lösen Experteninterviews die Kreativitätstechniken auch bei der Identifikation von Massnahmen ab.“

*Bei der Risikosteuerung werden immer öfter Korrelationen von Risiken betrachtet, um Ressourcen effizienter einzusetzen.*

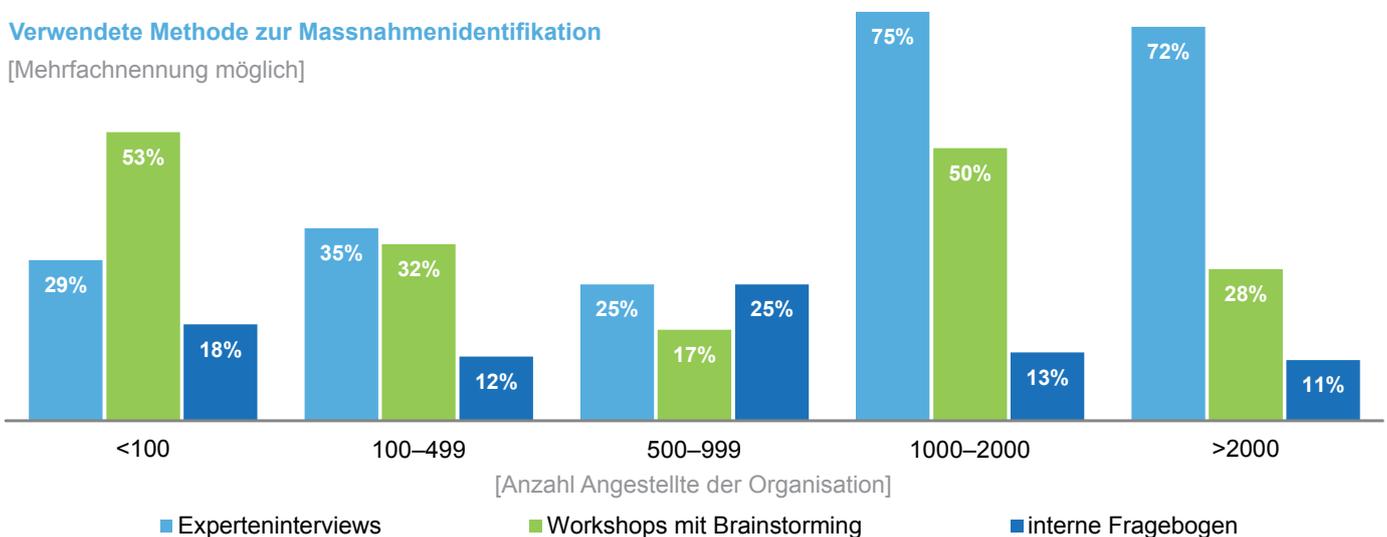
Nach der Identifikation und Bewertung von Risiken sind die Grundlagen vorhanden, um Gegenmassnahmen einzuleiten. Der Schritt der Risikosteuerung dient der Reduktion der Risikoexposition einer Organisation. Er besteht aus der Massnahmenidentifikation und -priorisierung.

Bei der Identifikation der Massnahmen zeichnet sich ein ähnliches Bild ab wie bei der Risiko-identifikation. Mit zunehmender Organisationsgrösse und zunehmendem Reifegrad im Risikomanagement lösen Experteninterviews Brainstorming und andere strukturierte Kreativitätstechniken ab. Auch hier fällt wieder die Kategorie der Organisationen mit 500–999

Mitarbeitenden auf. Diese Organisationen setzen wenig Ressourcen für Risikomanagement ein und führen sogar weniger Experteninterviews durch als kleinere Organisationen. Dafür bedienen sie sich vermehrt interner Fragebogen.

## Verwendete Methode zur Massnahmenidentifikation

[Mehrfachnennung möglich]

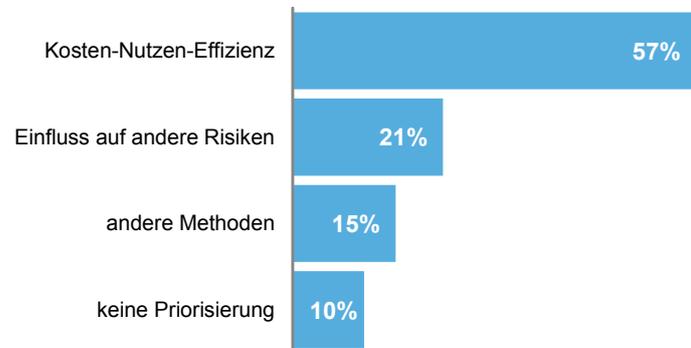


Bei der Priorisierung der Gegenmassnahmen achten die Organisationen vor allem auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis, wie es auch typisch bei anderen Investitionsentscheiden ist.

Beim finalen Umsetzungsentscheid hat die Berücksichtigung der Korrelationen von Risiken in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Damit wird rasch erkennbar, welche Massnahmen gleichzeitig mehrere Risiken steuern, da die Risiken zusammenhängen. Dies führt zu einem effizienteren Ressourceneinsatz.

### Verwendete Methode zur Massnahmenpriorisierung

[Mehrfachnennung möglich]



„Die Analyse der Korrelation von Risiken hilft, die Risikoexposition besser zu verstehen und fundierte Investitionsentscheide für Gegenmassnahmen zu treffen.“



## „Der Gesamtaufwand in den untersuchten Organisationen beträgt jährlich 0.4 Personentage pro Million CHF Umsatz.“

---

*Um die Effizienz des Risikomanagements zu erhöhen, sollten die Risikomanagementverantwortlichen Prozesse und Instrumente organisationsspezifisch weiterentwickeln sowie neue methodische Erkenntnisse integrieren.*

Die Studie zeigt, dass in Schweizer Organisationen dem Thema Risikomanagement grundsätzlich ein sehr hoher Nutzen beigemessen wird. Die Methoden haben sich in den letzten Jahren stark entwickelt und Risikomanagement wird heute als unentbehrliches Managementinstrument angesehen.

Der Aufwand zur Durchführung von Risikomanagement zeigt unterschiedliche Ergebnisse. Durchschnittlich werden jährlich 0.4 Personentage pro Mio. CHF Umsatz aufgewendet. Wenn also eine Organisation einen Jahresumsatz von CHF 100 Mio. erzielt, werden 40 Personentage

Aufwand für Risikomanagement betrieben. Dies umfasst sowohl den internen als auch den externen Aufwand.

Damit Risikomanagement seine Wirkung entfalten kann, muss der Prozess regelmässig durchgeführt werden. Aus der Studie geht hervor, dass heute eine jährliche Risikobewertung in der Geschäftsleitung am stärksten verbreitet ist.

Um den Fortschritt der Massnahmenumsetzung zu steuern und nötigenfalls Handlungen einzuleiten, werden die Gegenmassnahmen in der Regel vier Mal pro Jahr überprüft und deren Umsetzungsstand an die Geschäftsleitung berichtet.

Ein Risikomanagementprozess sollte, wie die meisten anderen Abläufe in einer Organisation, nicht statisch bleiben. Das Risikomanagement

„Die meisten Organisationen führen heute eine jährliche Risikoidentifikation und eine quartalsweise Massnahmenüberprüfung durch.“

---



muss sich Veränderungen und neuen Prozessen stetig anpassen, da ansonsten die generierten Ergebnisse wenig Mehrwert liefern.

Risikomanagement hat in den letzten Jahren einen grossen Wandel erfahren und so erstaunt es nicht, dass fast alle Organisationen Verbesserungspotenzial bei ihrem Prozess erkennen. Organisationen mit 500–999 Mitarbeitenden beschäftigen sich am wenigsten mit dem Thema. Sie erkennen daher auch nur ein geringes Verbesserungspotenzial.

Aus den Studienergebnissen lässt sich somit schliessen, dass heute vor allem mittelgrosse Organisationen bezüglich der Verantwortlichkeit und des geeigneten Risikomanagementprozesses grossen Herausforderungen gegenüberstehen.

Bei 500–999 Mitarbeitenden ist die Geschäftsleitung zu weit entfernt vom Tagesgeschäft, um das Risikomanagement zu führen. Jedoch werden oft nur geringe Budgets für einen vollzeitigen internen Risikomanager oder externen Support zugewiesen und die Aufgabe wird vom Controlling übernommen.

Als Methodik genügen strukturierte Kreativitätstechniken bei dieser Organisationsgrösse

nicht mehr, um Risiken umfassend zu identifizieren und zu bewerten. Der Aufwand für Experteninterviews wird jedoch als zu gross angesehen.

So erstaunt es nicht, dass in Organisationen mit 500–999 Beschäftigten der Nutzen von Risikomanagement tiefer eingeschätzt wird. Insbesondere hier ist Handlungsbedarf gefragt, um das Potenzial von Risikomanagement durch einen effizienten Prozess ausschöpfen zu können.

„Bei Organisationen mit 500–999 Mitarbeitenden fällt die Durchführung von Risikomanagement zwischen Leitungs- und Fachebene und erhält nicht genügend Aufmerksamkeit des Managements.“

Verbesserungsmöglichkeiten im Risikomanagement [Mehrfachnennung möglich]



# i-Risk – ein Spin-off der ETH Zürich

i-Risk GmbH  
Technoparkstrasse 1  
8005 Zürich

+41 44 514 90 00  
mail@i-risk.ch  
www.i-risk.ch

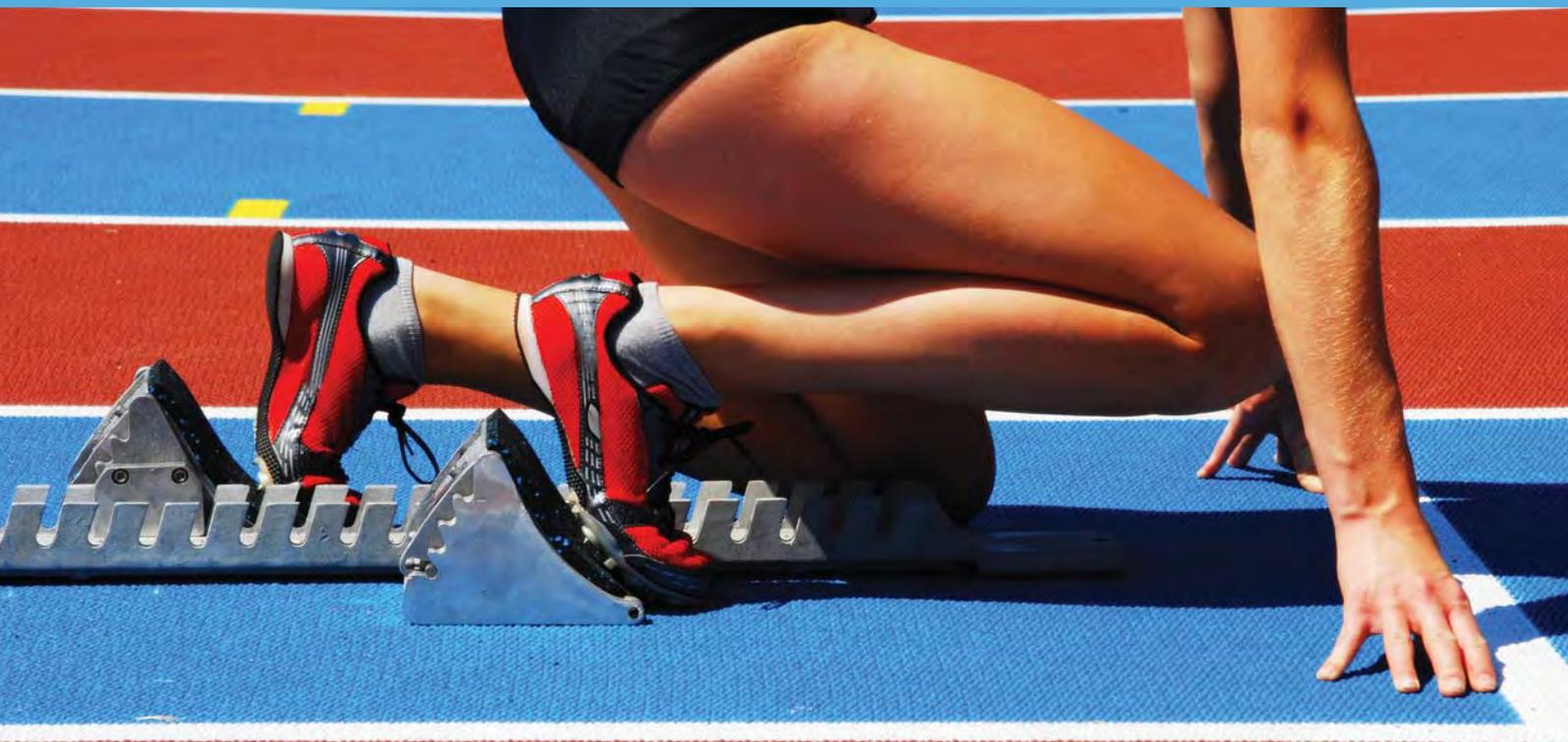
*Die i-Risk GmbH, gegründet 2008, ist ein Spin-off der ETH Zürich. Die Beratungsfirma versteht sich als Know-how-Partner, der Ihrer Organisation die geeigneten, auf die individuelle Situation abgestimmten Methoden und Instrumente vermittelt.*

Durch unsere externe Sicht, fachliche Kompetenz und langjährige Erfahrung liefern wir Ihnen eine objektive Beurteilung Ihrer Organisation und ermöglichen Ihnen, von unseren Branchen- und Markterfahrungen zu profitieren. Wir sorgen für einen lösungsorientierten Projektablauf, der für Sie, basierend auf unseren Methoden, Analysen und Systematiken, nachhaltige und wertschöpfende Ergebnisse generiert.

## **Die Schwerpunkte der Beratung von i-Risk sind:**

- organisationsweites Risikomanagement im privaten Sektor und bei der öffentlichen Hand
- Business Continuity Management (BCM)
- Interne Kontrollsysteme (IKS)

Über die letzten Jahre konnte i-Risk mit über 100 Kunden der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand erfolgreich Projekte durchführen und auch in der Forschung grosse Fortschritte erzielen.





## Risikomanagement in Schweizer Organisationen

Eine Studie zum Reifegrad von Risikomanagement im privaten Sektor und bei der öffentlichen Hand

© 2013 i-Risk GmbH



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

i-Risk GmbH  
Technoparkstrasse 1  
8005 Zürich

+41 44 514 90 00  
mail@i-risk.ch  
www.i-risk.ch