



# Aktuelle Trends im Risikomanagement 2025

OSGS-Forum  
3. Juni 2025



**EY**

Building a better  
working world

# Agenda

1. Risikomanagement als Teil der Corporate Governance
2. Anforderungen an ein agiles und resilientes Risikomanagement
3. Risikomanagement-Studie 2025 Auszug Ergebnisse
4. Q&A



Risikomanagement  
als Teil der  
Corporate Governance

# Risikomanagement ein Teil der Corporate Governance

## Begriffsbestimmung und Abgrenzung

### Interne Revision

Überwachungsfunktion außerhalb der typisch operativen Prozesse.

Unabhängige Stelle außerhalb der operativen betrieblichen Prozesse (systematische Prüfungen), welche nicht zuständig für die Implementierung und laufende Pflege einzelner Prozesse und darin definierter interner Kontrollen ist.

### Internes Kontrollsystem

Gewährleistung von Prozesssicherheit und Ordnungsmäßigkeit.

Besteht aus systematisch gestalteten, aufeinander abgestimmten, organisatorischen Maßnahmen, Methoden und Kontrollen zur Einhaltung von (internen und externen) Richtlinien und zur Abwehr von Risiken oder Schäden.

### Risikomanagement

Identifizierung, Bewertung und Management von Risiken.

Setzt sich strategisch mit der Risikosituation sowie der Risikoklassifizierung auseinander.

Das Risikomanagement legt den Fokus zukunftsorientiert auf Sachverhalte, die das Erreichen von Organisationszielen beeinflussen können, während das IKS die Betrachtungsweise schwerpunktmäßig im operativen, prozessorientierten Bereich legt und der Umsetzung von definierten Anforderungen dient.



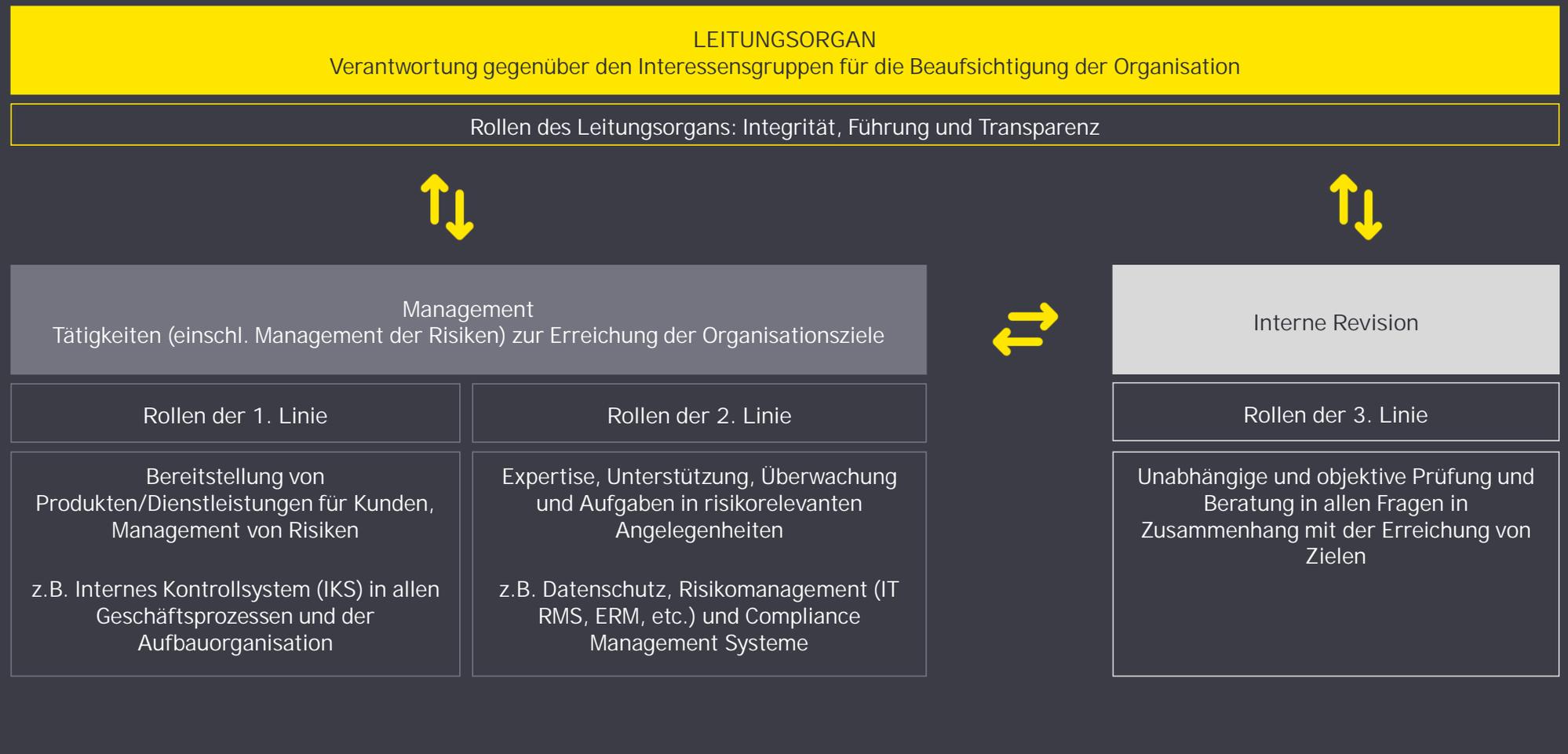
### Compliance Management System

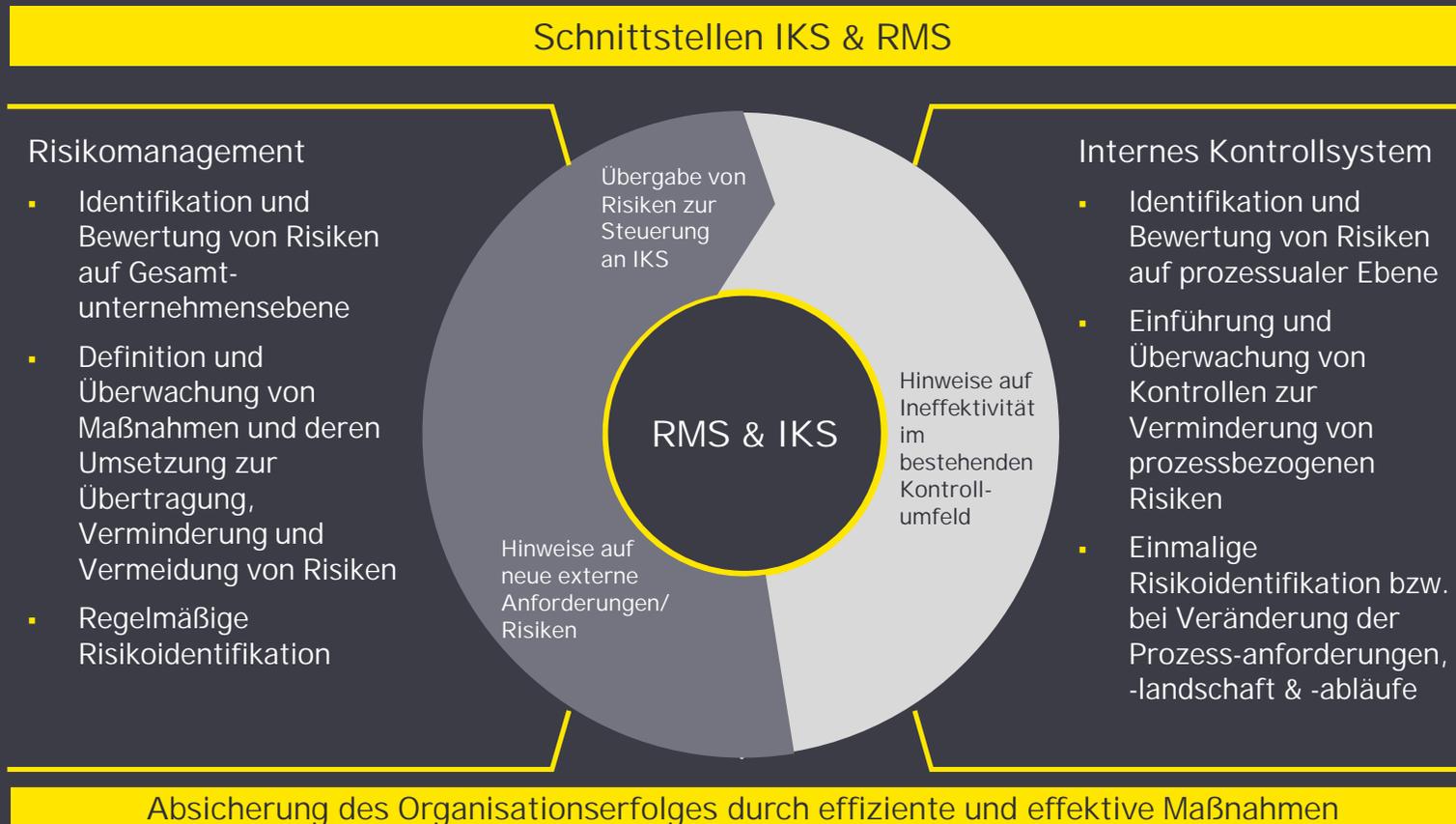
Einhaltung gesetzlicher und interner Regelungen.

Bezeichnet jene Grundsätze und Maßnahmen, die auf den von den gesetzlichen Vertretern festgelegten Zielen basieren und ein regelkonformes Verhalten des Unternehmens sicherstellen sollen.

# Risikomanagement ein Teil der integrierten Corporate Governance

## Drei-Linien Modell





# Risikomanagement ein Teil der integrierten Corporate Governance

## Risikomanagement als Element der Steuerung



# Risikomanagement ein Teil der integrierten Corporate Governance

## Rahmenwerk des Risikomanagement



### Standards & Vorgaben

- Internationale Standards & regulatorische Vorgaben für Risikomanagement im privaten Sektor
  - COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
  - ISO (International Organization of Standardization)
  - UGB, AktG, GmbH-G, Corporate-Governance-Kodex, Public Corporate Governance Kodex
- Keine spezifische Grundlage für die öffentliche Verwaltung

# Risikomanagement ein Teil der integrierten Corporate Governance

## Risikobegriffe

### Risiko- ursache

- Risikoursachen können interne oder externe Faktoren sein, die Risiken verursachen. Risikoursachen können beeinflussbar oder nicht beeinflussbar sein.

### Risiko- auswirkung

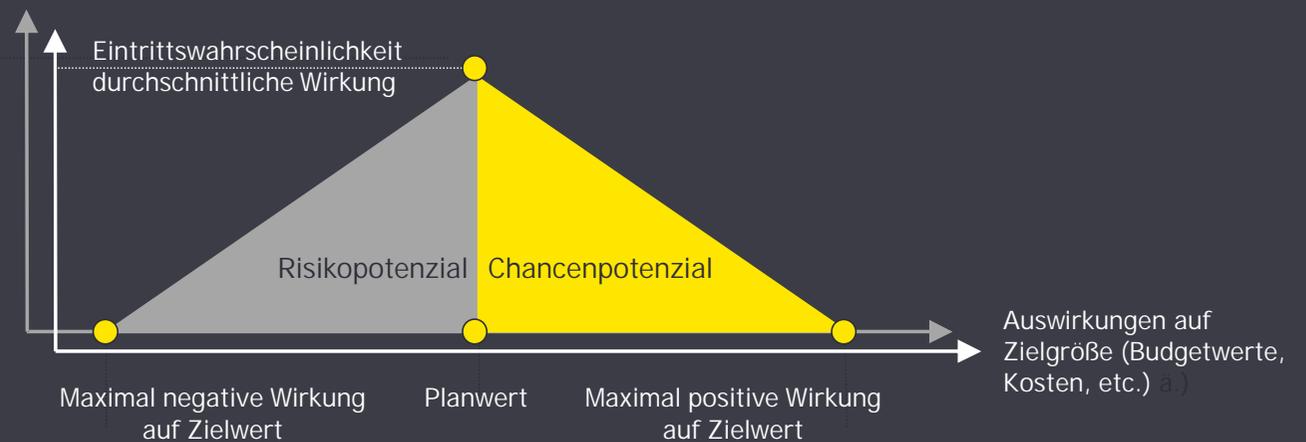
- Die Risikoauswirkung bezieht sich auf die Konsequenzen, die ein Risikoeintritt hat.
- Die Risikoauswirkung hat einen Zielbezug (welches Organisationsziel ist gefährdet) und kann qualitativ oder quantitativ ausgedrückt werden.

### Eintritts- wahrschein- lichkeit

- Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko über einen definierten Zeitraum eintritt und sich Konsequenzen durch das Risiko manifestieren.

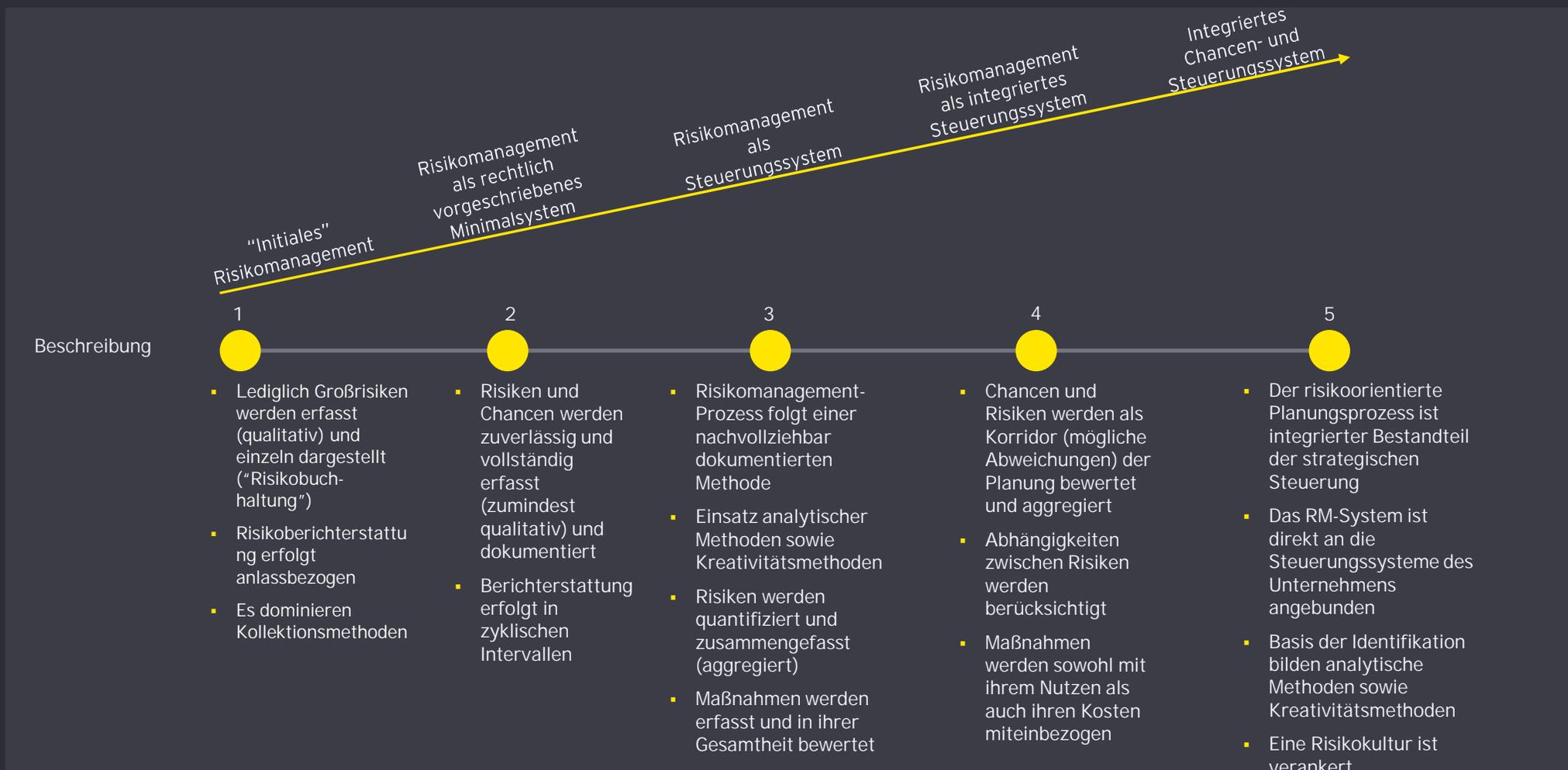
### Definition von „Risiko“ & „Chance“ nach COSO

- Risiko ist die Möglichkeit, dass ein Ereignis eintritt, welches die Erreichung der Organisationsziele negativ beeinflusst.
- Chance ist die Möglichkeit, dass ein Ereignis eintritt, welches die Erreichung der Organisationsziele positiv beeinflusst.



# Risikomanagement ein Teil der integrierten Corporate Governance

## Risikobegriffe

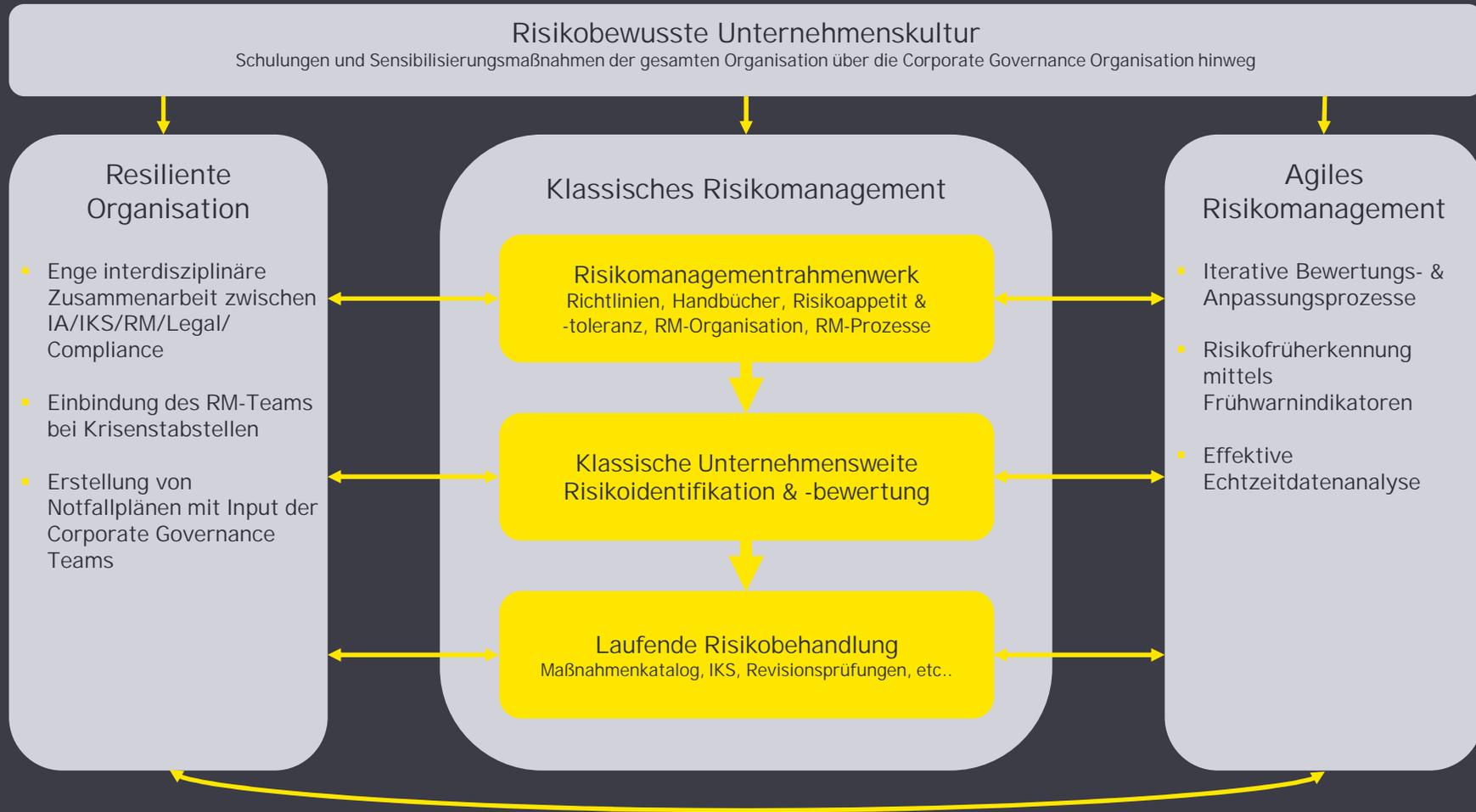




Anforderungen an ein  
agiles und resilientes  
Risikomanagement

# Anforderungen an ein agiles und resilientes Risikomanagement

## Eine integrierte Corporate Governance



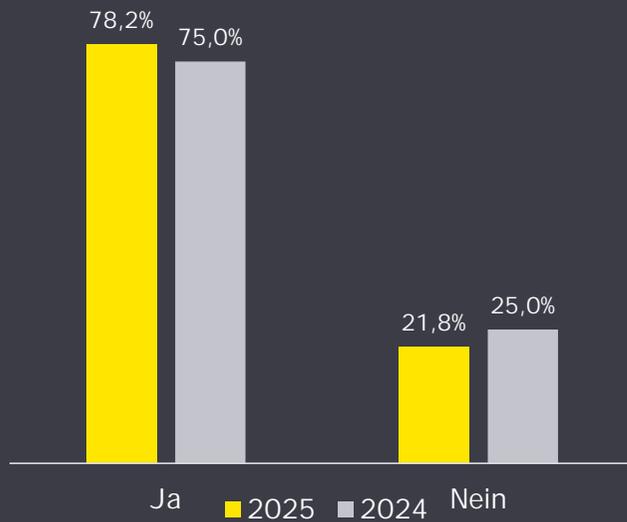


Risikomanagement-  
Studie 2025  
Auszug Ergebnisse

# Risikomanagement-Studie 2025

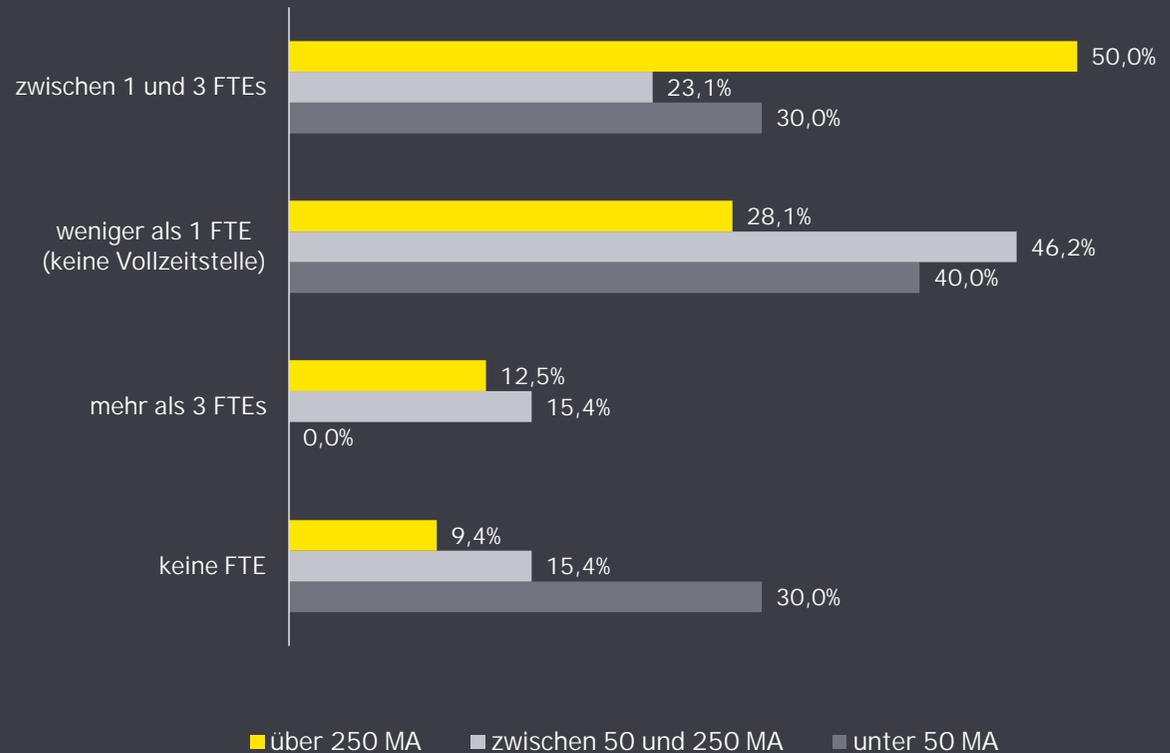
## Auszug Ergebnisse Aufbau Risikomanagement

Vorhandene Risikomanagement  
Funktion



- 78,2 % der Unternehmen verfügen über eine Risikomanagement-Abteilung oder Funktion
- 21,8 % der Unternehmen haben keine Risikomanagement-Abteilung oder Funktion

Anzahl der FTEs im Risikomanagement nach  
Unternehmensgröße



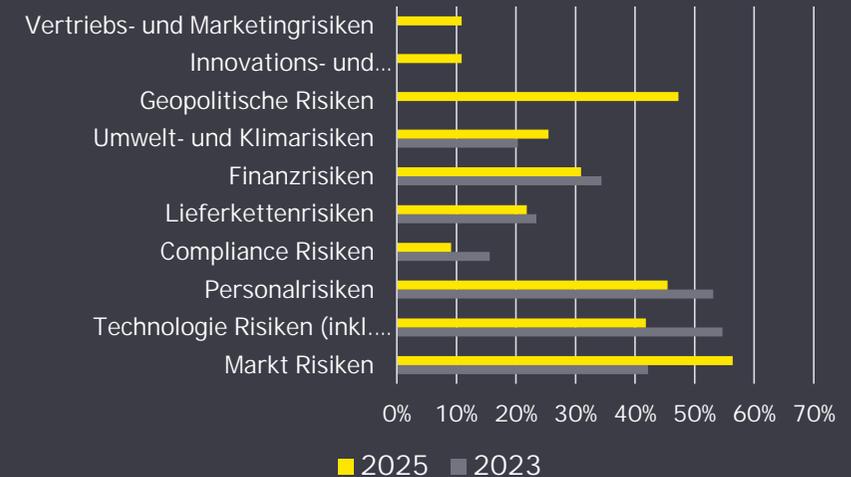
### Kategorien mit dem aktuell größten Risikopotential



Die TOP 5 Kategorien der aktuell größten Risikopotential:

- 69,1 % Markt Risiken
- 45,5 % Technologie Risiken (inkl. Cyberrisiken)
- 43,6 % Finanzrisiken
- 40,0 % Geopolitische Risiken
- 29,1 % Personalrisiken

### Kategorien mit dem zukünftig größten Risikopotential

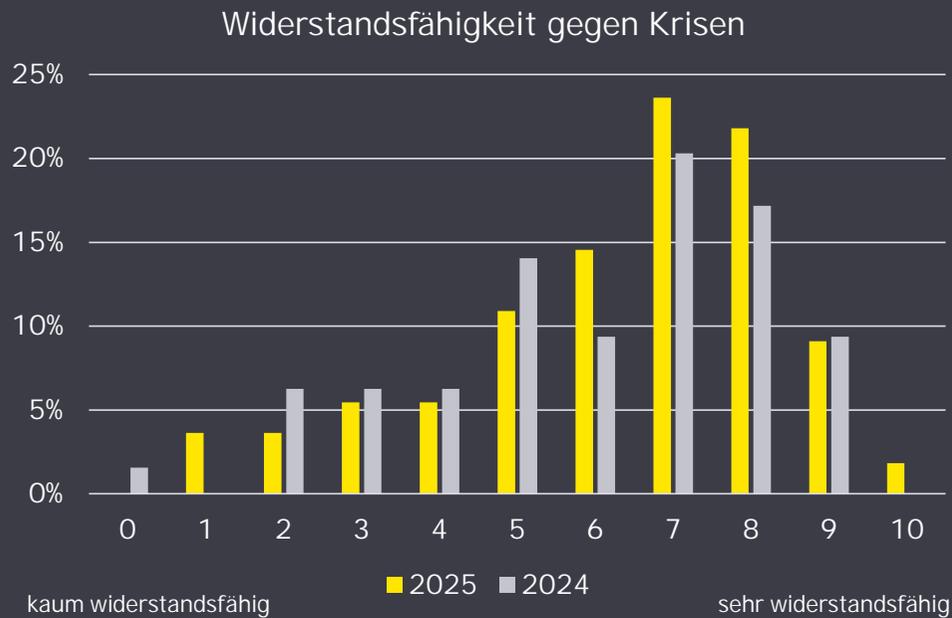


Die TOP 5 Kategorien der zukünftig größten Risikopotential:

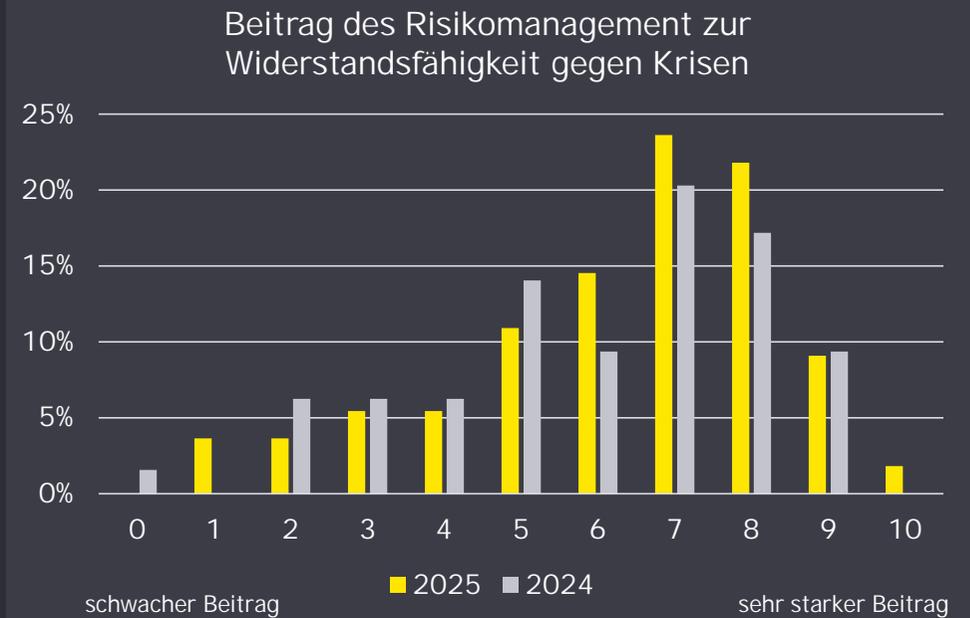
- 56,4 % Markt Risiken
- 47,3 % Geopolitische Risiken
- 45,5 % Personalrisiken
- 41,8 % Technologie Risiken (inkl. Cyberrisiken)
- 30,9 % Finanzrisiken

# Risikomanagement-Studie 2025

## Auszug Ergebnisse Resiliente Organisation

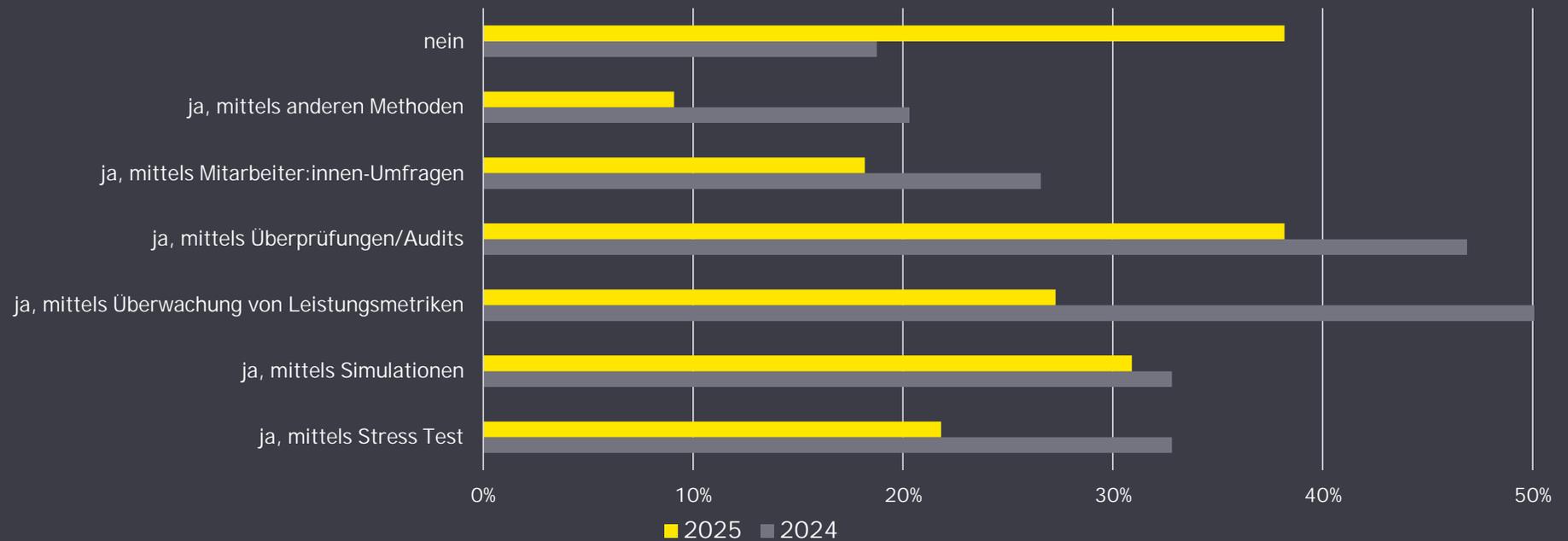


- Die Widerstandsfähigkeit von Organisationen Krisen zu überstehen und sich von diesen effektiv zu erholen bzw. sogar aus diesen zu lernen und gestärkt hervorzugehen, wird wie folgt eingeschätzt:
  - ca. 34 % stufen ihre Widerstandsfähigkeit als sehr stark ein (10, 9, 8)
  - ca. 53 % stufen ihre Widerstandsfähigkeit als eher stark ein (7, 6, 5, 4)
  - ca. 13 % stufen ihre Widerstandsfähigkeit als eher schwach ein (3, 2, 1, 0)



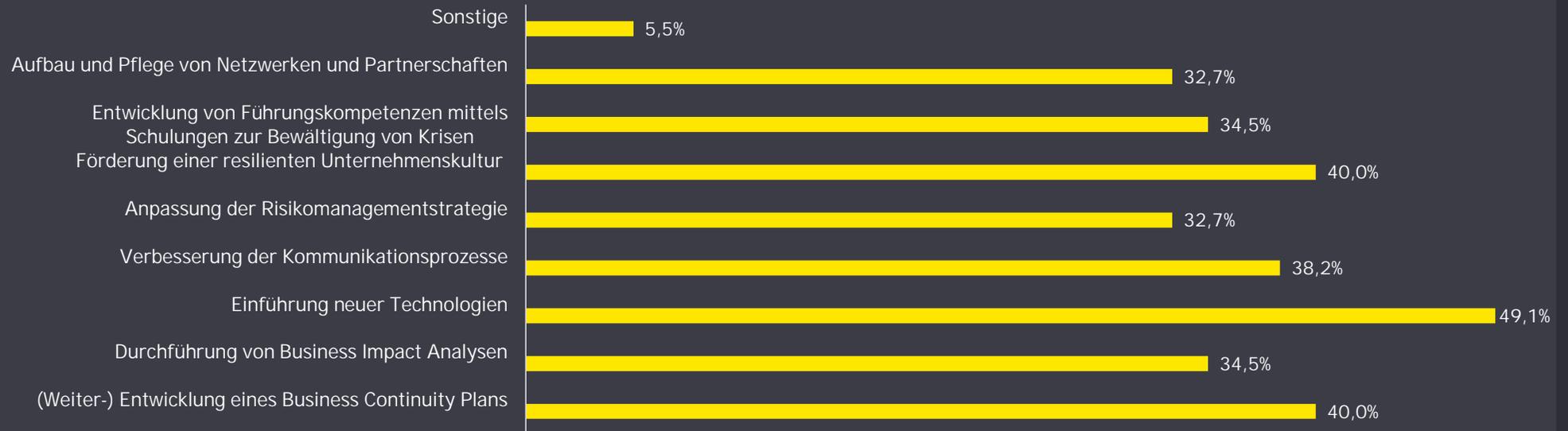
- Zahlreiche Faktoren beeinflussen, wie widerstandsfähig eine Organisation gegenüber Krisen sein kann. Risikomanagement ist ein weiterer Faktor, der hierzu beiträgt. Der Beitrag des Risikomanagements, wird wie folgt eingeschätzt:
  - 32,8 % schätzen den Beitrag des RM sehr stark ein (10, 9, 8)
  - 54,5 % schätzen den Beitrag des RM eher stark ein (7, 6, 5, 4)
  - 12,7 % schätzen den Beitrag des RM eher schwach ein (3, 2, 1, 0)

### Messung der organisatorischen Resilienz gegen Krisen



- 27,3 % überwachen Leistungsmetriken
- 21,8 % geben an Stress-Tests durchzuführen, um die Resilienz gegen Krisen zu messen
- 30,8 % geben an, dass sie Simulationen nutzen
- 37,9 % geben an Überprüfungen/Audits
- 38,2 % der Organisationen messen ihre Resilienz gegen Krisen nicht

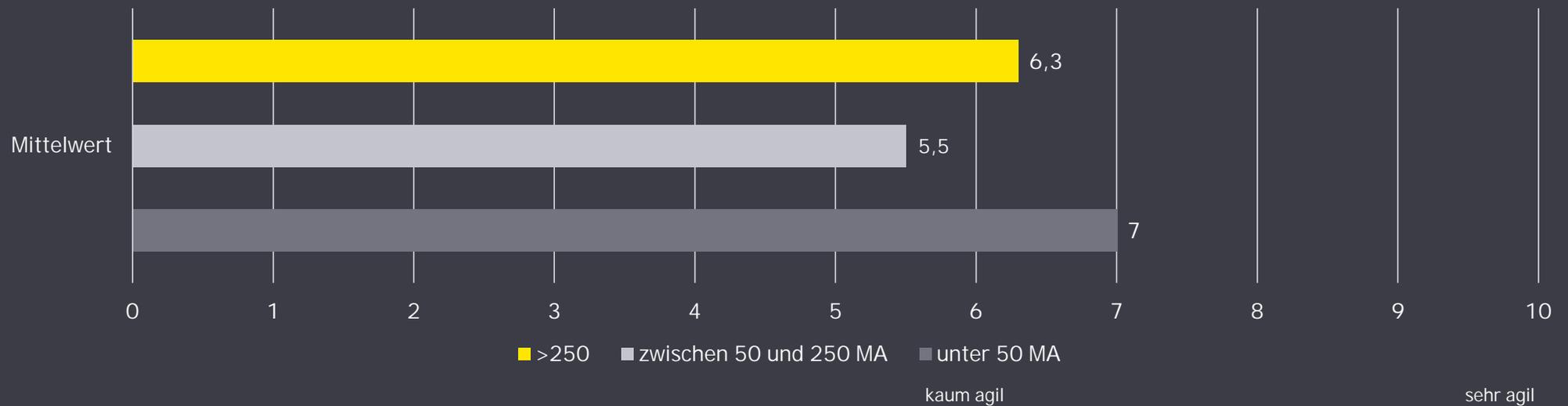
### Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz gegen Krisen



Die TOP 3 der in den letzten 12 Monaten ergriffenen Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz gegen Krisen sind:

- 49,1 % Einführung neuer Technologien
- 40,0 % (Weiter-) Entwicklung eines Business Continuity Plans
- 40,0 % Förderung einer resilienten Unternehmenskultur

Reaktionsfähigkeit und -schnelligkeit des Risikomanagements auf sich ändernde Umfeldfaktoren nach Unternehmensgröße

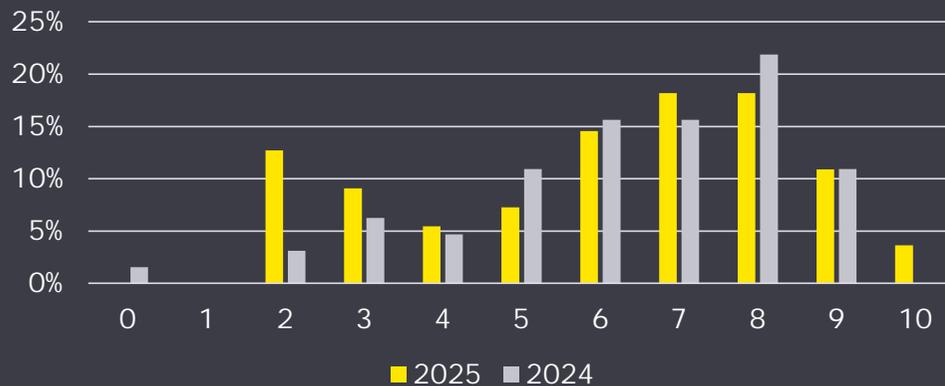


- Im Durchschnitt stufen sich die Organisationen hinsichtlich ihrer Reaktionsfähigkeit alle eher agil ein:
  - 7 bei Organisationen die unter 50 Mitarbeiter:innen haben
  - 5,5 bei Organisationen die zwischen 50 und 250 Mitarbeiter:innen haben
  - 6,3 bei Organisationen die über 250 Mitarbeiter:innen haben

# Risikomanagement-Studie 2025

## Auszug Ergebnisse Agiles Risikomanagement

Ausmaß Überwachung externer Entwicklungen zur Identifikation von kurzfristigen Maßnahmen im Risikomanagement

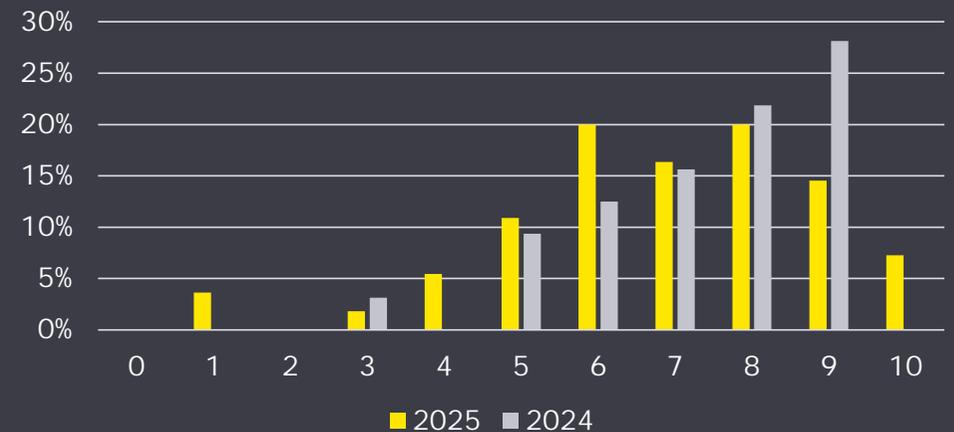


geringes Ausmaß

sehr hohes Ausmaß

- Um akuten Handlungsbedarf zu identifizieren und um ggfs. kurzfristige Maßnahmen (aus dem Risikomanagement heraus) setzen zu können, schätzen die Unternehmen das Ausmaß der laufenden Analysen externer Entwicklungen wie folgt ein:
  - 32,7 % lassen diese in starkem Ausmaß einfließen (10, 9, 8)
  - 45,5 % lassen diese in eher starkem Ausmaß einfließen (7, 6, 5, 4)
  - 21,8 % lassen diese in eher schwachem Ausmaß einfließen (3, 2, 1, 0)

Umfang Einfluss der Erkenntnisse aus vergangenen Krisen auf die Risikomanagement-Strategie



geringer Umfang

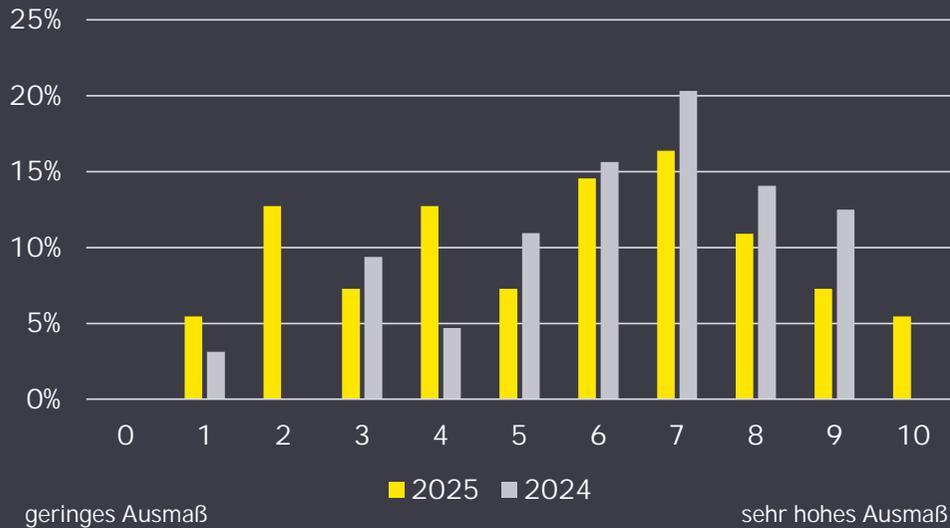
sehr hoher Umfang

- Der Umfang, in welchem Erkenntnisse aus vergangene Krisen Einfluss auf die Risikomanagement-Strategie nimmt ist wie folgt:
  - 41,8 % lassen diese in starkem Umfang einfließen (10, 9, 8)
  - 52,7 % lassen diese in eher starkem Umfang einfließen (7, 6, 5, 4)
  - 5,5 % lassen diese in eher schwachem Umfang einfließen (3, 2, 1, 0)

# Risikomanagement-Studie 2025

## Auszug Ergebnisse Datengrundlagen und Datenanalysen

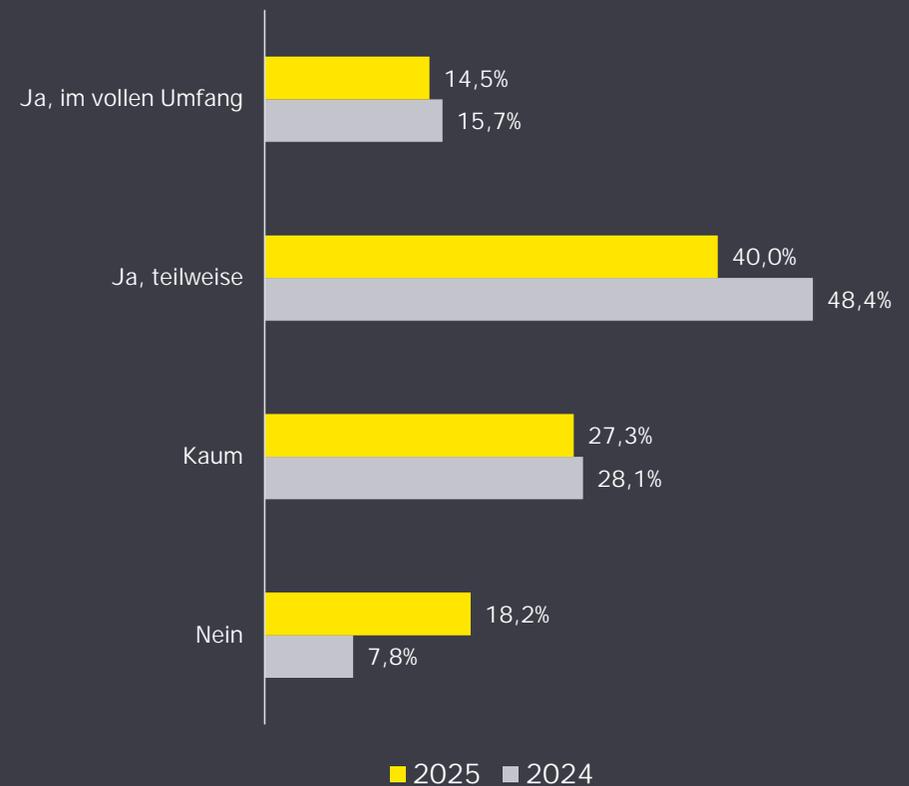
Ausmaß Verfügbarkeit von aktuell notwendigen Daten für eine aktive und agile Risikosteuerung



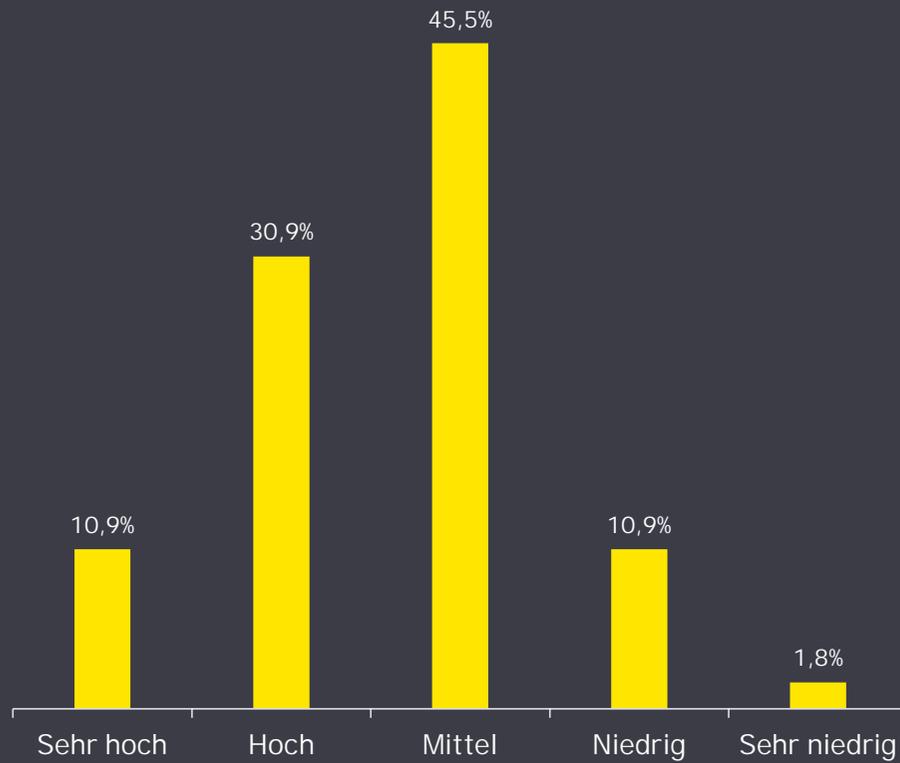
► Die Unternehmen schätzen das Ausmaß, mit welchem dem Riskmanagement der Organisation aktuell die notwendigen Daten für eine aktive und agile Risikosteuerung zur Verfügung stehen, wie folgt ein:

- 23,6 % Verfügbarkeit in starkem Ausmaß (10, 9, 8)
- 50,9 % Verfügbarkeit in eher starkem Ausmaß (7, 6, 5, 4)
- 25,5 % Verfügbarkeit in eher schwachem Ausmaß (3, 2, 1, 0)

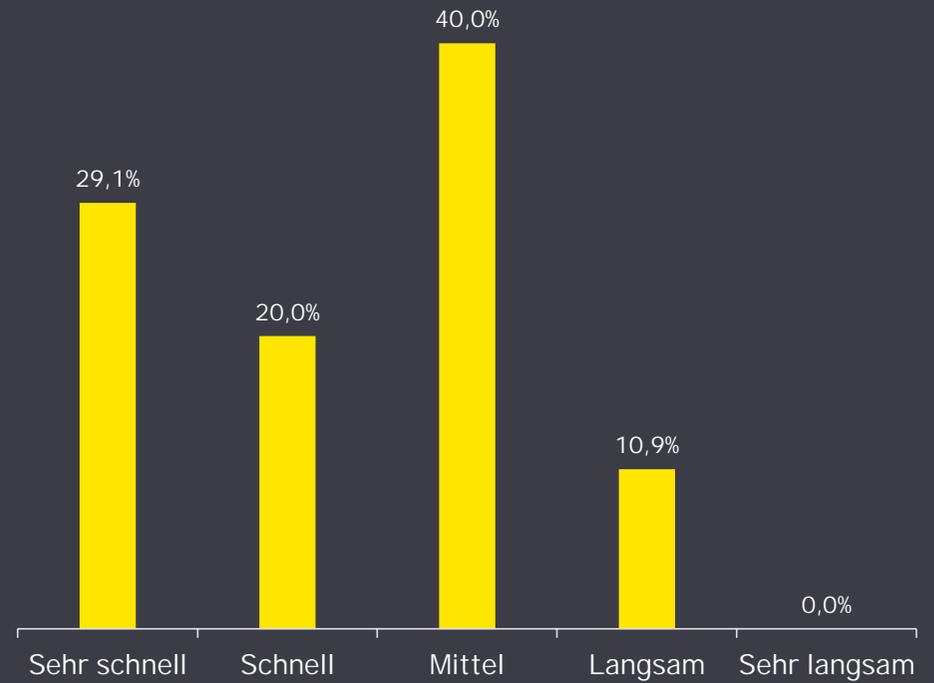
Verfügbarkeit von Echtzeitdaten zur Risikoposition der Organisation



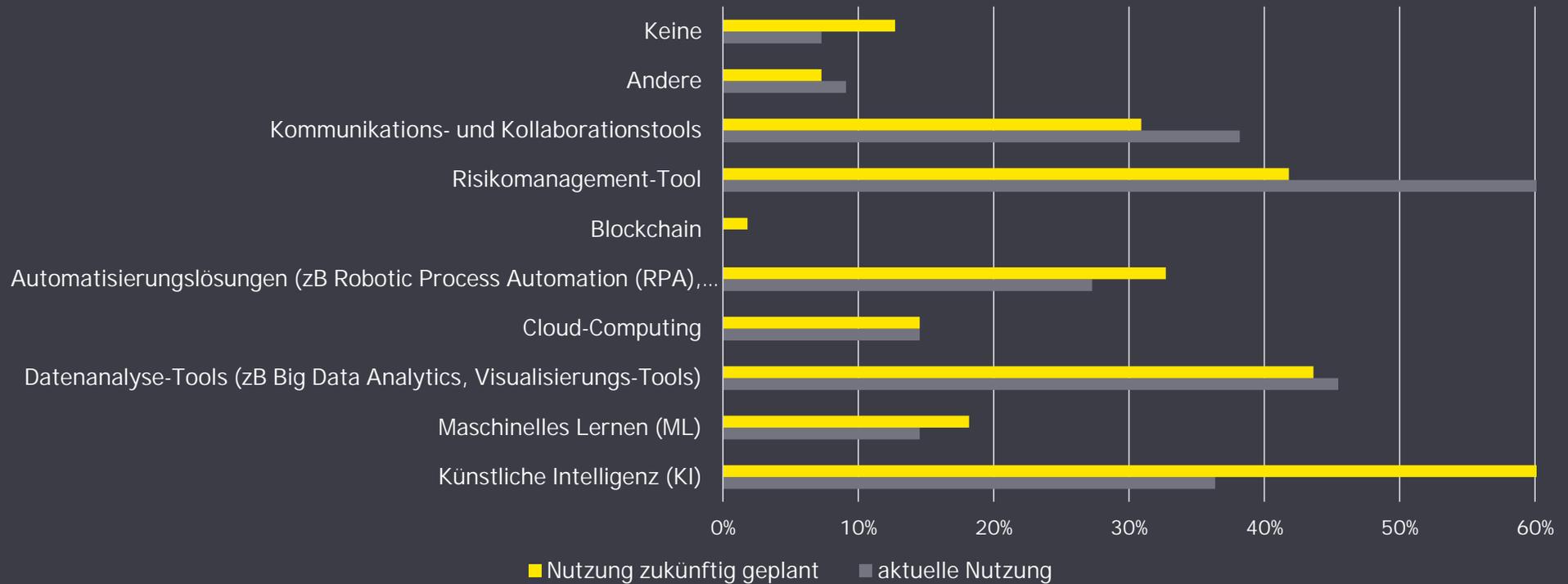
Datenqualität im Risikomanagement



Zugriff auf Daten in Krisensituationen



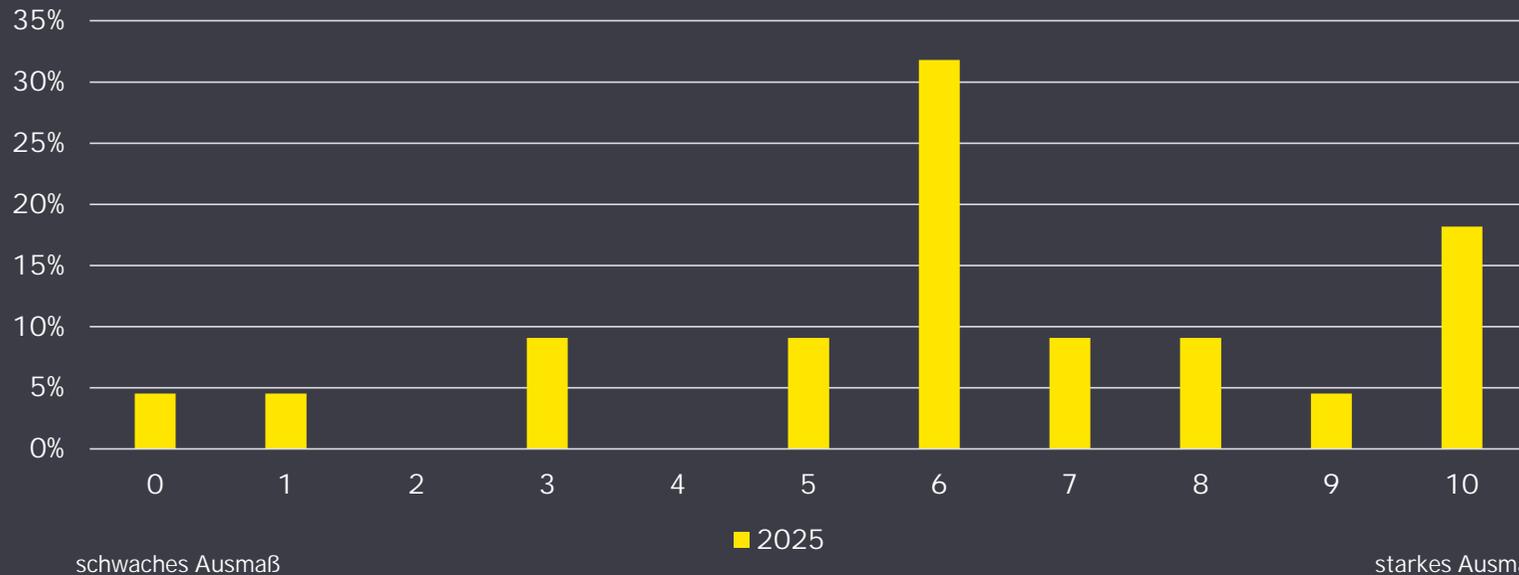
### Einsatz von Technologien und Tools im Risikomanagement



# Risikomanagement-Studie 2025

## Auszug Ergebnisse Technologien, Tools und regulative Anforderungen

Bewusstsein/Kennntnis für die Anforderungen des AI-Act im Risikomanagement



- 40 % der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass die EU Verordnung (EU) 2024/1689 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (AI-Act) für Ihre Organisation von Relevanz bzw. umzusetzen ist.
- Die hier dargestellten Ergebnisse betreffend diese 40.

- Die Organisationen schätzen das Bewusstsein/die Kenntnis bzgl. der Inhalte und Anforderungen, im Sinne der risikobasierten Regeln, des bevorstehenden AI-Act wie folgt ein:
  - 31,9 % schätzen das Bewusstsein/die Kenntnis als sehr hoch ein (10, 9, 8)
  - 50,0 % schätzen das Bewusstsein/die Kenntnis als eher hoch ein (7, 6, 5, 4)
  - 18,1 % schätzen das Bewusstsein/die Kenntnis als schwach ein (3, 2, 1, 0)

Q&A



## Mag. Markus Hölzl

Partner Risk Consulting

Ernst & Young Management Consulting GmbH  
Wagramer Strasse 19, IZD-Tower, Wien, 1220, Austria  
Cell: 0664 60003 1182 | [Markus.Hoelzl@at.ey.com](mailto:Markus.Hoelzl@at.ey.com)

## EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

**All in to shape the future with confidence.**

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit [ey.com](https://ey.com).

© 2025 EY Management Consulting GmbH  
All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

[ey.com](https://ey.com)

