

# Entschlüsseln Sie Ihr Risikopotenzial

Internal Audit, Risk and Compliance Services



Haben Sie sich auch schon mal gefragt, wie man mehr Nutzen aus dem Risikomanagement ziehen könnte? Wie aktiv managen Sie Ihre Risiken und wieviel schlummert unerkannt unter der Oberfläche?

## Performance treibt das Risiko

Sie stehen unter konstantem Druck seitens der Kapitalmärkte, Investoren und Kunden effizienter und effektiver zu arbeiten. Das führt u.a. zu

- Eliminierung von Redundanzen,
- Reduktion von Working Capital,
- Zentralisierung von Produktions- und Logistikprozessen,
- Minimierung der Gemeinkosten.

Alle diese Massnahmen machen die Organisation schlanker, erhöhen aber gleichzeitig die nicht immer transparenten Abhängigkeiten von Lieferanten und Ressourcen. Einzelne Funktionen – so auch das Risikomanagement – müssen daher perfekt funktionieren.

## Es muss einfach und pragmatisch sein

Die Anforderungen an das Risikomanagement sind klar: Es muss einfach und pragmatisch sein. Leider führt aber genau die daraus resultierende Vereinfachung sehr häufig zu Konzepten in der Praxis, von denen schon seit geraumer Zeit bekannt ist, dass sie bestenfalls fehlerhaft, wenn nicht sogar unbrauchbar sind. Typische Fehler sind:

- Kein gemeinsames Verständnis von Schlüsselbegriffen
- Unzureichende Quantifizierung von Risikotragfähigkeit und Risikoappetit
- Fehlerhafte Regeln in der Identifikation und Bewertung von Risiken
- Keine Verankerung der Risiken auf Bilanz und ER
- Unzureichend formulierte Risiko-Strategie
- Fehlen von Key Risk Indicators (KRI) und Frühwarnindikatoren
- Falsches Verständnis von Wesentlichkeit
- Vernachlässigung von unwahrscheinlichen Ereignissen (auch «schwarze Schwäne» genannt)
- Fehlerhafte oder fehlende Aggregation von Risiken

Viele dieser Fehler sind hausgemacht, indem man beispielsweise die Position des Risikomanagers gar nicht oder mit einem falschen Profil besetzt hat oder die Bedeutung des Themas eher herunterspielt, statt sie zu bekräftigen.

Die Folge dieser methodischen Fehler ist häufig, dass das Risikomanagement eher als lästige Pflichtübung und als Risiko-Buchhaltung interpretiert wird, statt als Management Funktion. Dabei werden entweder falsche oder keine Ergebnisse geliefert.

## Kennen Sie die Wirkungszusammenhänge Ihrer Risiken?

Einer der wesentlichen Punkte sind die Wirkungszusammenhänge von Risiken. Diese finden häufig zu wenig Beachtung und Risiken werden eher isoliert betrachtet. Die Schlüsselfragen sollten sein:

- Welche Risiken oder Cluster sind wegen Ihrer möglichen Interaktion gravierender als andere?
- Wo müssen die Massnahmen angesetzt werden, damit sie die grösste Wirkung entfalten?
- Welche der Risiken müssen unbedingt gesteuert werden?

## Risikomanagement 2.0: Von der Pflicht zur Kür

Das Ziel von Risikomanagement 2.0 ist, die Funktion und die Ergebnisse qualitativ und quantitativ deutlich zu verbessern, um aktuellen Anforderungen gerecht zu werden und die Akzeptanz in der Organisation und den Nutzen zu erhöhen.

Risikomanagement muss als wichtige Komponente im Governance- und Management-System verankert und bekannte methodische Schwächen sukzessive eliminiert werden. Das wiederum wird automatisch die Art und Weise verändern, wie Risiken in Zukunft identifiziert, bewertet und

behandelt werden. KPMG hat dazu einige spezielle Module entwickelt. Einige davon sind:

#### ERM Audit/Risk Health Check

Der Einstieg in das Thema mit überschaubarem Aufwand und viel Nutzenpotential: Auf Basis anerkannter nationaler und internationaler Standards und unter Einbeziehung von langjähriger Erfahrung wird – je nach gewähltem Umfang – untersucht, ob

- das gewählte Framework Schwachstellen hat,
- eine Integration der wichtigsten ERM-Funktionen gewährleistet ist,
- Good Practice zur Anwendung kommt,
- die Funktion angemessen aufgestellt ist für den Kontext der Organisation,
- das Risikoportfolio methodisch fehlerfrei ermittelt wurde,
- das Risikomanagement mit anderen Governance-Funktionen in das Führungssystem des Unternehmens integriert ist.

#### Dynamic Risk Assessment

Dynamische Rahmenbedingungen erfordern ein ebenbürtiges Assessment. Anhand eines speziell entwickelten Vorgehens und gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse und ein eigens entwickeltes Online Analyse-Tool zeigt diese Methode einzigartig auf:

- Welche strategischen Risiken für das Unternehmen wirklich relevant sind,
- Welche Diskontinuitäten das Unternehmen ernsthaft gefährden könnten,
- Welche Dynamik die Risiken entwickeln können,
- Welche Risiken als Cluster besondere Bedeutung bekommen,
- Welche Risiken die grösste Hebelwirkung haben,
- Welche Risiken die stärkste Wirkung entfalten.

#### Risk Reporting

Liefert Ihr Risk Reporting das was Sie brauchen? Ein effektives Risk Reporting bringt die relevanten Informationen in geeigneter Form den richtigen Personen zur Kenntnis. In einer Analyse werden vorhandene Reports auf Inhalt und Darstellung untersucht und mögliche Überlappungen, Abweichungen und Diskrepanzen identifiziert. In der Folge werden Empfehlungen zu Anpassungen gegeben.

#### Ihr Nutzen

Ein Upgrade Ihres Risikomanagements kann folgende positive Effekte haben:

- Deutliche Erhöhung der Akzeptanz und Mitarbeit
- Reduktion der Fehlerpotentiale
- Höhere Transparenz der Risikosituation
- Qualität von wichtigen Managemententscheidungen verbessern
- Identifikation der wichtigen Risiken statt nur der Wesentlichen
- Aktive Steuerung von Risiken
- Integration mit anderen Governance-Funktionen inkl. Optimierung der Strukturen

#### KPMG als kompetenter Partner

KPMG versteht die verschiedenen Risikofelder und kann Ihnen mit ihrem globalen Expertennetzwerk eine massgeschneiderte Unterstützung bieten.

Entfesseln Sie Ihr Risikopotenzial – Fragen Sie uns.

---

## Kontakt

### KPMG AG

Badenerstrasse 172  
Postfach  
CH-8036 Zurich

[kpmg.ch](mailto:kpmg.ch)

### Luka Zupan

Partner  
Internal Audit, Risk and  
Compliance Services  
+41 58 249 36 61  
[lzupan@kpmg.com](mailto:lzupan@kpmg.com)

---

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2017 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.