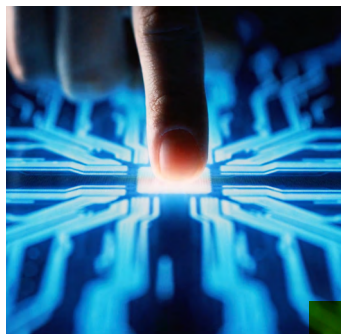


PwC Global Risk Survey 2023

Risiken in Chancen wandeln

Wie der Einsatz von Technologie
Transformation, Resilienz und
Wachstum vorantreibt



Ohne Risiken kein Fortschritt. Risiken kalkuliert einzugehen, ist die einzige Möglichkeit für Organisationen, sich neu zu erfinden und zu transformieren, um in Zeiten der Unsicherheit zu überleben sowie Werte und Wohlstand zu schaffen. Gleichzeitig müssen Organisationen Resilienz aufbauen, um den Unternehmenswert angesichts komplexer, sich ständig ändernder Risiken zu schützen.

Die PwC-Studie „Global Risk Survey 2023“ zeigt, wie führende Unternehmen ihren Blick auf Risiken verändern, indem sie die transformative Kraft von Technologie und Daten für unternehmerische Chancen und Wertschöpfung nutzen.

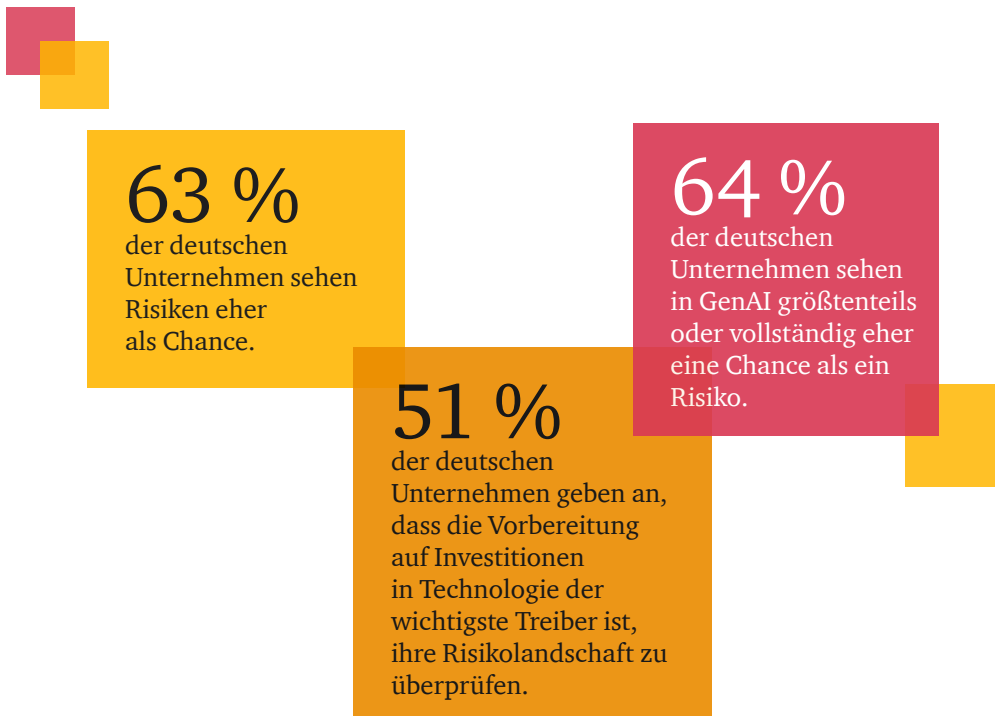
Für die Studie wurden 3.910 Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmensbereichen befragt – von der Vorstandsetage und der Geschäftsleitung über die Bereiche Risk Management, Finance, Operations bis hin zu Internal Audit und IT.

Das Zeitalter des günstigen Risikoumfelds ist auf absehbare Zeit vorbei. Dieser Trend wird verstärkt durch das zunehmende Tempo und die Auswirkungen des technologischen Wandels. Diese Bedrohung bedeutet, dass das kalkulierte Eingehen von Risiken – unterstützt durch Technologie, ausgerichtet auf Wachstum und das Ergreifen unternehmerischer Chancen – jetzt entscheidend ist, um sich in dieser ständig verändernden Welt anzupassen und neu zu erfinden, um sowohl Werte zu schützen als auch zu schaffen.



Der Übergang zu neuen Energiequellen wird von 54 Prozent der weltweit Befragten als die größte Chance unter den externen Herausforderungen gesehen, gefolgt von Veränderungen in der Kundennachfrage und den -präferenzen (47 Prozent). Im Vergleich dazu, zeigen sich die Befragten in Deutschland etwas zuversichtlicher. Hier sehen 58 Prozent den Ausbau erneuerbarer Energie als die größte Chance unter den externen Herausforderungen, gefolgt von Veränderungen in Kundennachfrage und -präferenzen (54 Prozent).

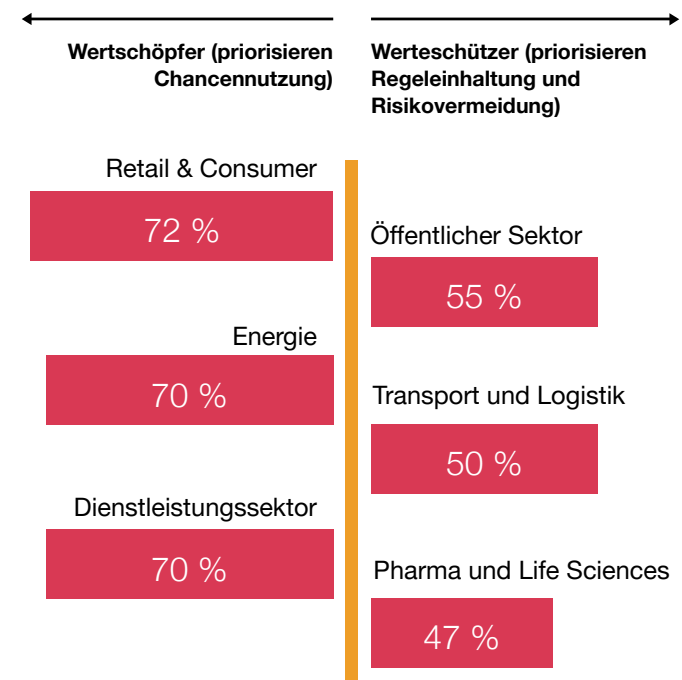
Im Gegensatz dazu wird die Störung der Lieferketten von 42 Prozent der global Befragten eher als Risiko denn als Chance betrachtet. Dies tun in Deutschland jedoch nur 29 Prozent.



F. Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, was Ihre Organisation am besten beschreibt.
F. Inwieweit sehen Sie die folgenden technologischen Disruptoren derzeit als Risiko oder als Chance für Ihr Unternehmen?
F. Welche der folgenden Situationen/Anlässe führen zu einer Überprüfung der Risikolandschaft Ihres Unternehmens?

Dabei hat auch die Branche Einfluss auf die Risikobereitschaft und darauf, ob ein Unternehmen eher auf den Schutz oder die Schaffung von Unternehmenswerten ausgerichtet ist. Einem schnelleren Wandel unterliegende Branchen, wie Retail & Consumer und der Technologiesektor, sind eher risikofreudig und suchen nach unternehmerischen Chancen, während Unternehmen in Branchen, in denen die Einhaltung regulatorischer Vorgaben im Vordergrund steht, wie z. B. im Öffentlichen Sektor und im Bereich Pharma und Life Sciences, eher auf die Vermeidung von Risiken setzen. Auch haben verschiedene Funktionen innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema Risiko. So geben Umfrageteilnehmer aus dem Finance Bereich eher als andere an, dass ihr Unternehmen auf eine Vermeidung von Risiken statt eine hohe Risikobereitschaft setzt.

Tendenz der weltweit befragten Unternehmen, als Wertschöpfer vs. Werteschützer zu agieren



F. Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, was Ihre Organisation am besten beschreibt.

Unsere Umfrage zeigt, dass über alle Branchen hinweg fünf Prozent der Unternehmen besonders erfolgreich sind, wenn es um die Identifizierung von unternehmerischen Chancen geht. Wir bezeichnen diese Unternehmen als „Risiko-Pioniere“. Sie bauen auf eine strategische, unternehmensweite Resilienz und einen agilen, technologiebasierten Ansatz, den wir als “human-led & tech-powered” bezeichnen. Diese Unternehmen schulen ihre Mitarbeitenden deutlich häufiger als andere Unternehmen. Sie nutzen verstärkt fortschrittliche, datenbasierte Analysen, Prognosemodelle, Cybersicherheitstools und Cloud-Lösungen zur Risikosteuerung. Und sie sehen aufkommende Technologien wie GenAI eher als Chance, denn als Risiko.

Risiko-Pioniere stimmen die Steuerung von Risiken besser mit ihrer Geschäftsstrategie ab als andere Gruppen. Sie sind dadurch erfolgreicher in der Erzielung nachhaltiger Ergebnisse – von einer strikten Einhaltung regulatorischer Vorgaben und einem optimierten Reporting bis hin zur Erzielung eines größeren Vertrauens ihrer Kunden und der Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten.

Quick Links



Wie Technologie die Wahrnehmung von Risiken verändert

Technologie spielt eine immer wichtigere Rolle bei der Risikobewertung einer Organisation – auch bei ihrer Bereitschaft, Risiken einzugehen, um neue Chancen zu verfolgen und bei den Instrumenten, die zur Risikominderung und zum Aufbau von Resilienz eingesetzt werden.

Unter den Risiken, denen sich die Befragten am stärksten ausgesetzt fühlen, rangiert nur die Inflation vor Cyberangriffen, während andere digitale und technologische Risiken als ähnlich gefährlich wahrgenommen werden wie die makroökonomische Volatilität. Ein Drittel der befragten CEOs gab an, dass sie sich dem Cyberrisiko stark ausgesetzt fühlen. Führungskräfte, die in erster Linie für das Risikomanagement zuständig sind, stuften das Cyberrisiko höher ein als die Inflation.

In Deutschland sehen sich die Befragten den Risiken stärker ausgesetzt als auf globaler Ebene. Vor allem das Risiko der geopolitischen Lage bewerten Führungskräfte hierzulande kritischer: 41 Prozent stuften das Risiko hoch ein, während es global lediglich 27 Prozent sind.

Risiken, denen sich Organisationen in den nächsten zwölf Monaten stark oder extrem stark ausgesetzt sehen:

Inflation



Cyberrisiken



Makroökonomische Volatilität



Digitale und technologische Risiken



Klimawandel



Geopolitische Konflikte



Gesundheitsrisiken



Soziale Ungleichheit



■ = Global
■ = Deutschland

F. Inwieweit glauben Sie, dass Ihre Organisation in den nächsten 12 Monaten den folgenden Risiken ausgesetzt sein wird?

Die Umfrage zeigt jedoch, dass solche technologiebezogenen Risiken, von Cyberangriffen bis hin zu kostspieligem – und potenziell markenschädigendem – Fehlverhalten und Missbrauch beim Einsatz von Technologie, Organisationen nicht davon abhalten, in solche zu investieren. Das Streben nach Innovation und neuen Technologien treibt sie dazu an, vorausschauend zu denken und zu handeln. Sie bewerten und managen diese Risiken proaktiv, um Transformation, Kostenmanagement und Wachstum voranzutreiben und letztlich ihre Resilienz zu stärken.

Die Planung von Investitionen in IT, von der Cloud bis hin zu neuen Technologien wie GenAI, ist die größte Motivation für eine Organisation, ihre Risikolandschaft zu überprüfen – genannt von 57 Prozent der weltweit Befragten insgesamt (51 Prozent in Deutschland) und 62 Prozent der Befragten aus großen Unternehmen mit einem Umsatz von 5 Milliarden US-Dollar oder mehr (53 Prozent in Deutschland). Dies ist ein höherer Wert als der Einfluss eines Risikoereignisses (50 Prozent weltweit bzw. 42 Prozent in Deutschland) oder der Eintritt in neue Märkte



Die Automatisierung durch künstliche Intelligenz kann uns helfen, die Effizienz zu steigern, während Datenanalyseverfahren uns dabei unterstützen, genauere Entscheidungen zu treffen und Risiken zu mindern.“

CFO im Dienstleistungssektor

(46 Prozent weltweit bzw. 38 Prozent in Deutschland), der Unternehmen zu einer Überprüfung ihrer Risikolandschaft veranlasst. Die Art und Weise, wie und warum Risiken betrachtet und bewertet werden, hat sich damit stark verändert.

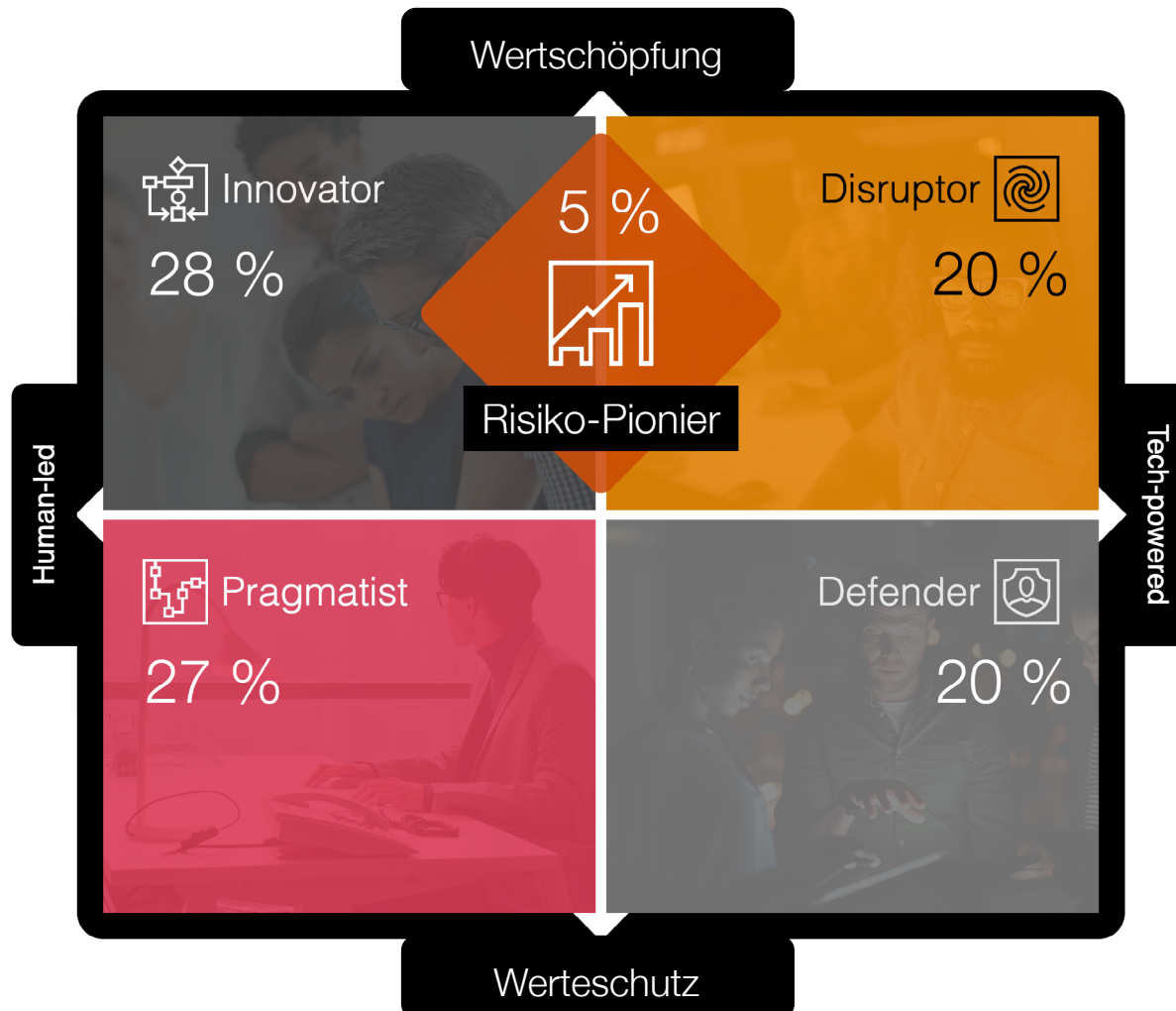
Im Vergleich zu anderen externen, nicht-technologischen Disruptoren werden technologische Herausforderungen auch viel eher als Chance denn als Risiko verstanden. So sehen beispielsweise 60 Prozent der weltweit Befragten GenAI als Chance gegenüber 35 Prozent, die Veränderungen in der Regulierung als Chance begreifen. Lediglich 28 Prozent betrachten Störungen der Lieferkette als Chance.

In Deutschland zeigen sich die Befragten gegenüber Herausforderungen zuversichtlicher. Zum Beispiel betrachten 64 Prozent GenAI als Katalysator für Fortschritt und Wachstum, also vier Prozentpunkte mehr als auf globaler Ebene. Auch Störungen der Lieferkette werden häufiger als Chance begriffen (41 Prozent) und bei Veränderungen in der Regulierung gehen sogar 47 Prozent von neuen Chancen aus.

Risiken wirksam managen: human-led & tech-powered

Wir haben die Risikobereitschaft und das Bestreben der Befragten analysiert, Wachstum und Wertschöpfung für ihr Unternehmen zu erzielen, statt einzig auf den Schutz bestehender Werte abzielen, und dies mit dem Reifegrad ihres Risikomanagementansatzes verglichen.

Im Umgang mit Risiken lassen sich auf Basis der globalen Gesamtergebnisse vier grundsätzliche Archetypen identifizieren: der Disruptor, der Defender, der Pragmatist sowie der Innovator. Darüber hinaus tritt aus den Unternehmen mit der größten Wertschöpfung eine kleine Gruppe von sogenannten Risiko-Pionieren hervor, die besonders erfolgreich sind und eine führende Rolle übernehmen.



Die Risiko-Archetypen



Disruptor

Sie konzentrieren sich mehr auf die Wertschöpfung als auf den Schutz des bestehenden Unternehmenswertes, sind fortschrittlicher im Einsatz von Technologien und haben mit größerer Wahrscheinlichkeit die Nutzung von Technologie und Daten vollständig in ihr Risikomanagement integriert. Disruptoren nutzen fortschrittliche und vorausschauende Risikomanagementfunktionen, um potenzielle Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Dieser Archetyp ist in den meisten Branchen vertreten, abgesehen von einem deutlich geringeren Anteil an Organisationen aus dem Öffentlichen Sektor. Mehr als drei Viertel der Unternehmen sind sehr risikofreudig und 89 Prozent suchen eher nach den unternehmerischen Chancen, die sich hinter Risiken verbergen, als sich strikt an die Einhaltung von Vorschriften zur Risikovermeidung zu halten. Sie verfolgen einen proaktiven Ansatz zum Aufbau von Resilienz gegenüber unerwarteten Störfällen.



Innovator

Sie sind in den meisten Branchen anzutreffen und kulturell dazu veranlagt, Wertschöpfung über den reinen Schutz bestehender Unternehmenswerte zu stellen. Innovatoren verlassen sich dabei aber in erster Linie auf ihren Menschenverstand und die Innovationskultur ihrer Organisation, um dies zu erreichen. Mehr als drei Viertel (77 Prozent) haben eine hohe Risikobereitschaft und 88 Prozent suchen eher nach Chancen, die sich hinter Risiken verbergen, anstatt sich darauf zu fokussieren, regulatorische Vorschriften einzuhalten. Sie verfolgen eher einen proaktiven Ansatz bei der Übernahme von Risiken und dem Aufbau von Resilienz.



Defender

Sie sind fortschrittlich im Einsatz von Technologie und haben ihre Technologie- und Datennutzung eher vollständig in das Risikomanagement integriert, mit regelmäßigen Aktualisierungen und Verbesserungen. Sie nutzen Technologie in erster Linie zum Werteschutz und nicht zur strategischen Wertschöpfung. Über alle Branchen hinweg priorisieren fast zwei Drittel beim Risikomanagement das Einhalten regulatorischer Vorschriften gegenüber der Ergreifung von Chancen, die sich hinter Risiken verbergen, und verfolgen eher Strategien mit geringem Risiko.

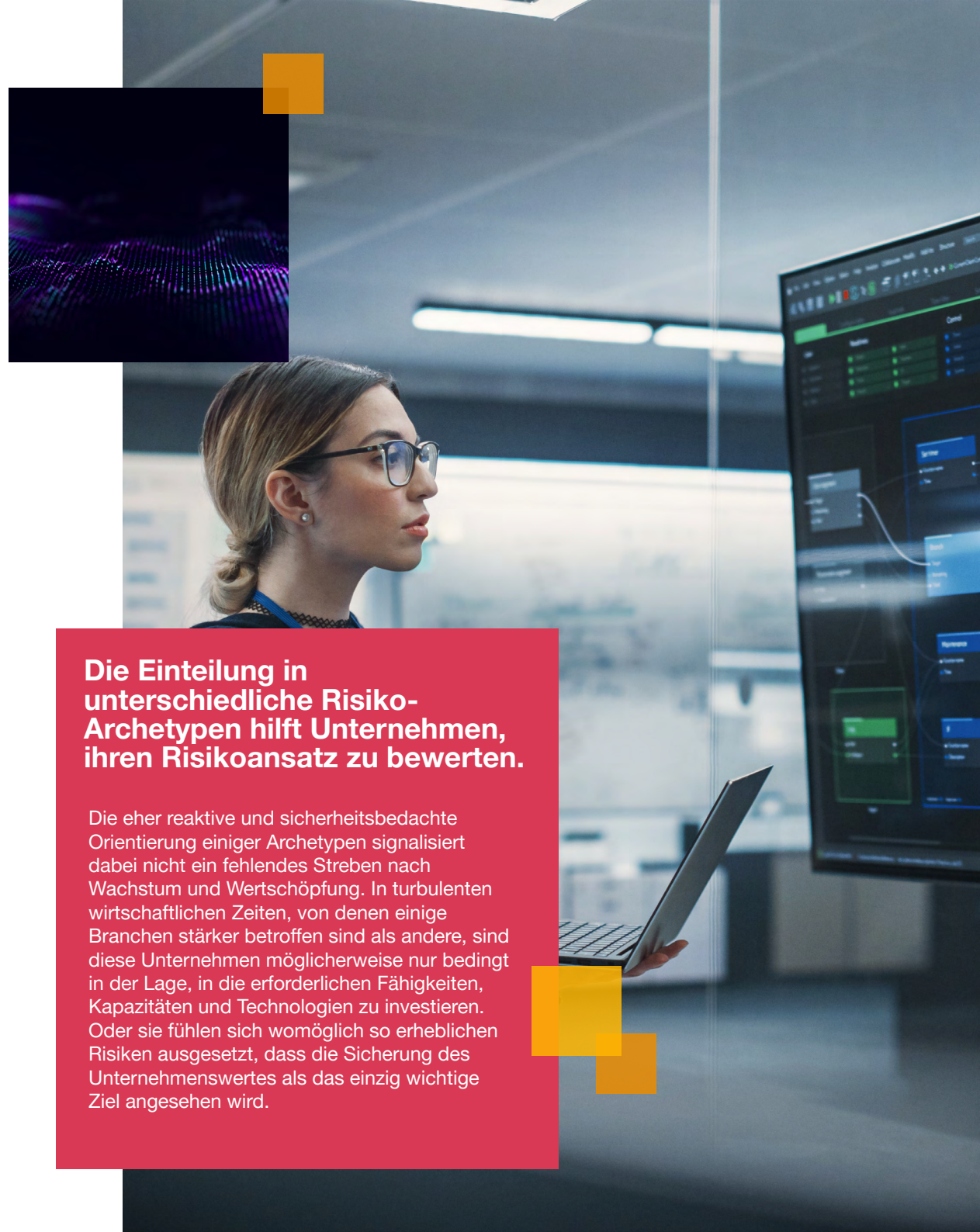


Pragmatist

Sie sind kulturell eher auf den Schutz des Unternehmenswertes ausgerichtet und weniger fortschrittlich in der strategischen Nutzung von Technologien. In diesem Archetypen sind Organisationen des Öffentlichen Sektors häufiger vertreten. Drei Viertel (76 Prozent) konzentrieren sich mehr auf die Vermeidung von Risiken als auf die Nutzung von Chancen, und 71 Prozent legen beim Risikomanagement den Schwerpunkt auf die Einhaltung regulatorischer Vorschriften. Dieser Archetyp verwendet für die Risikosteuerung eher einfache Technologie- und Datentools, denen es an umfassender Integration mangelt. Zudem ist es weniger wahrscheinlich, dass fortschrittliche, datenbasierte Analysen und Prognosemodelle, Echtzeitüberwachung, Datenvisualisierung und Cloud-Lösungen genutzt werden, um potenzielle Risiken zu identifizieren und zu bewerten.

Die Einteilung in unterschiedliche Risiko-Archetypen hilft Unternehmen, ihren Risikoansatz zu bewerten.

Die eher reaktive und sicherheitsbedachte Orientierung einiger Archetypen signalisiert dabei nicht ein fehlendes Streben nach Wachstum und Wertschöpfung. In turbulenten wirtschaftlichen Zeiten, von denen einige Branchen stärker betroffen sind als andere, sind diese Unternehmen möglicherweise nur bedingt in der Lage, in die erforderlichen Fähigkeiten, Kapazitäten und Technologien zu investieren. Oder sie fühlen sich womöglich so erheblichen Risiken ausgesetzt, dass die Sicherung des Unternehmenswertes als das einzig wichtige Ziel angesehen wird.





Wie Risiko-Pioniere den Weg weisen

Risiko-Pioniere sind wegweisend darin, Risiken als Chance zur Wertschöpfung für ihre Organisation neu zu definieren. Diese leistungsstärksten fünf Prozent der Unternehmen setzen auf Resilienz und einen ausgewogenen Ansatz für ihr Risikomanagement – „human-led & tech-powered“.

Nachhaltige Erfolge, die Risiko-Pioniere durch ein wirksames Risikomanagement erzielen, im Vergleich zur Gesamtzahl Umfrageteilnehmer



F. Welche der folgenden Ergebnisse hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten erreicht, um seinen Risikoansatz zu verbessern?

Was zeichnet Risiko-Pioniere weltweit aus?

Unsere Umfrage zeigt eine gleichmäßige Verteilung der Risiko-Pioniere über die meisten Branchen hinweg. Besonders stark vertreten sind sie in den Bereichen Financial Services, Retail & Consumer, Technologie, Medien & Telekommunikation sowie in Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als fünf Milliarden US-Dollar. Bei den Befragten handelt es sich überdurchschnittlich häufig um CEOs und Vorstandsmitglieder (34 Prozent) sowie um Unternehmen, die in den vergangenen sechs bis neun Monaten

einen Umsatzanstieg verzeichnet haben und mit einem weiteren Anstieg in den kommenden zwölf Monaten rechnen.

Fast drei Viertel (73 Prozent) der Risiko-Pioniere verfügen auch über eine unternehmensweite Technologiestrategie und eine Roadmap, die Investitionen in Technologien speziell zur Steigerung der Resilienz und/oder zum Risikomanagement vorsieht – im Vergleich zu 53 Prozent der Befragten insgesamt.

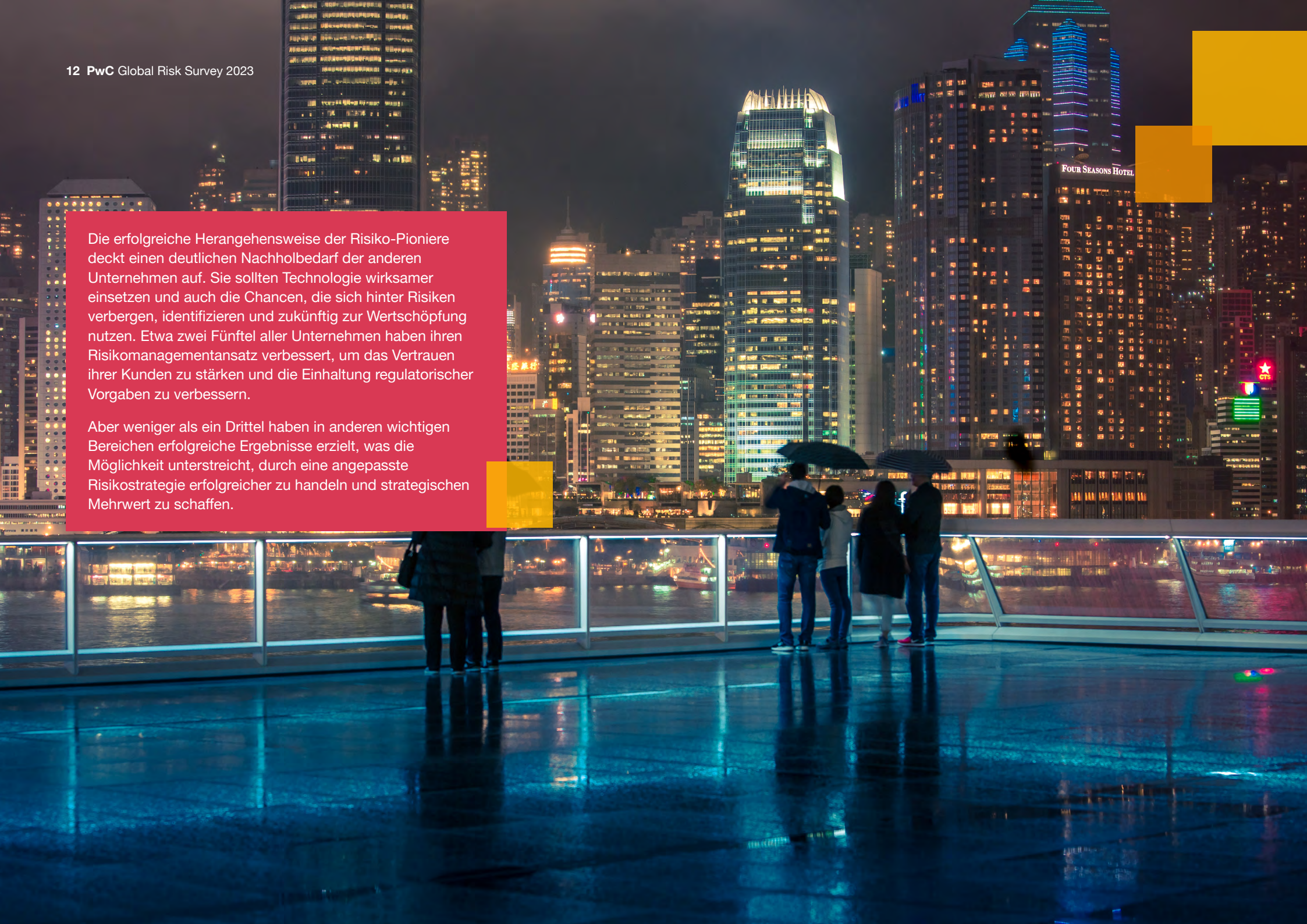


Risiko-Pioniere handeln erfolgreicher

- Sie sind sehr zuversichtlich, Risikomanagement mit Wachstum in Einklang zu bringen (**1,8 x höhere Wahrscheinlichkeit**).
- Sie betrachten GenAI als Chance statt als Risiko (**1,8 x höhere Wahrscheinlichkeit**).
- Sie gehen proaktiv Risiken ein, um unternehmerische Chancen zu ergreifen, anstatt auf sichere, risikoarme Strategien zu setzen (**1,6 x höhere Wahrscheinlichkeit**).
- Sie fokussieren auf den Aufbau von Resilienz gegenüber unerwarteten Störfällen und setzen bei solchen Ereignissen nicht auf Stabilität und Kontinuität (**1,4 x höhere Wahrscheinlichkeit**).
- Sie betrachten ihre eigene Risikobereitschaft (30 Prozent), die ihres CEOs (31 Prozent) und ihres Vorstands (26 Prozent) eher als eifrig/hungrig, was auf eine stärkere Risikoorientierung des Managements hindeutet.
- Sie setzen auf fortschrittliche Risikomanagementfähigkeiten, um Risiken frühzeitig zu erkennen und zu steuern, in Kombination mit modernsten Technologielösungen und Datenanalysemethoden (**2,7 x höhere Wahrscheinlichkeit**).
- Sie geben seltener an, dass veraltete Technologien die Fähigkeit ihrer Organisation zum Risikomanagement beeinflusst haben.
- Sie erzielen eine bessere Finanzleistung aufgrund einer wirksamen Risikominderung (**2,6 x höhere Wahrscheinlichkeit**).
- Sie setzen die Einhaltung regulatorischer Vorschriften wirksamer um (**2 x höhere Wahrscheinlichkeit**).
- Deutlich wahrscheinlicher ist es auch, dass strategische Aspekte in das Risikomanagement von Risiko-Pionieren einfließen, wie z. B. das Hinterfragen der Geschäftsleitung hinsichtlich Strategie und Risikobereitschaft, die Begleitung komplexer Transformationsprozesse und die Bereitstellung relevanter Risikoerkenntnisse gegenüber dem Vorstand.

Die erfolgreiche Herangehensweise der Risiko-Pioniere deckt einen deutlichen Nachholbedarf der anderen Unternehmen auf. Sie sollten Technologie wirksamer einsetzen und auch die Chancen, die sich hinter Risiken verbergen, identifizieren und zukünftig zur Wertschöpfung nutzen. Etwa zwei Fünftel aller Unternehmen haben ihren Risikomanagementansatz verbessert, um das Vertrauen ihrer Kunden zu stärken und die Einhaltung regulatorischer Vorgaben zu verbessern.

Aber weniger als ein Drittel haben in anderen wichtigen Bereichen erfolgreiche Ergebnisse erzielt, was die Möglichkeit unterstreicht, durch eine angepasste Risikostrategie erfolgreicher zu handeln und strategischen Mehrwert zu schaffen.

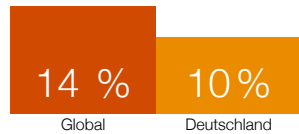


Wie Sie in fünf Schritten zum Risikopionier werden

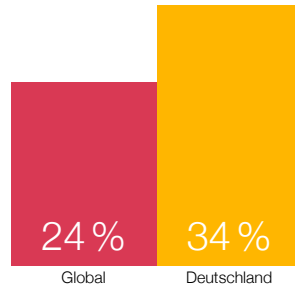
1. Ambitionen in Bezug auf den Einsatz von Technologie wirksam umsetzen

Die meisten Organisationen sind eindeutig bestrebt, einen stärker technologiegestützten Ansatz im Umgang mit Risiken zu verfolgen. Dies zeigt sich etwa in ihrer Absicht, in KI, maschinelles Lernen, Automatisierung, Cybersicherheit und Cloud-Lösungen zu investieren. Viele der Befragten befinden sich jedoch noch in einem frühen Entwicklungsstadium in Bezug auf den Einsatz von Technologie und Datenanalysemethoden zur Risikobewältigung. Nur jedes zehnte Unternehmen nutzt im Rahmen seines Risikomanagements bereits modernste Technologien, fortschrittliche Analysemethoden oder Modelle zur Risikovorhersage und optimiert diese auch kontinuierlich.

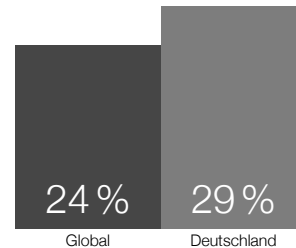




Technologien und vorhandene Daten wurden erforscht oder es wurde begonnen, diese im Rahmen des Risikomanagements einzusetzen



Technologische Lösungen und Datenanalyseverfahren wurden etabliert, jedoch nicht vollständig optimiert



Grundlegende technologische Lösungen und Datenanalyseverfahren werden im Rahmen des Risikomanagements angewendet, aber es fehlt eine umfassende Integration

Risiko-Pioniere, Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als fünf Milliarden US-Dollar und Technologieunternehmen befinden sich eher in einem fortgeschrittenen Stadium der Umsetzung, während die Befragten im Öffentlichen Sektor eher erst damit beginnen, Technologien und Daten für das Risikomanagement zu nutzen. Organisationen, die in der Implementierung weiter fortgeschritten sind, nutzen im Durchschnitt eine größere Anzahl technologischer Lösungen zur Risikobewältigung – global 4,6 gegenüber 2,5 insgesamt.

F. Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten den Ansatz Ihrer Organisation bei der Verwendung von Technologie und Daten für das Risikomanagement?

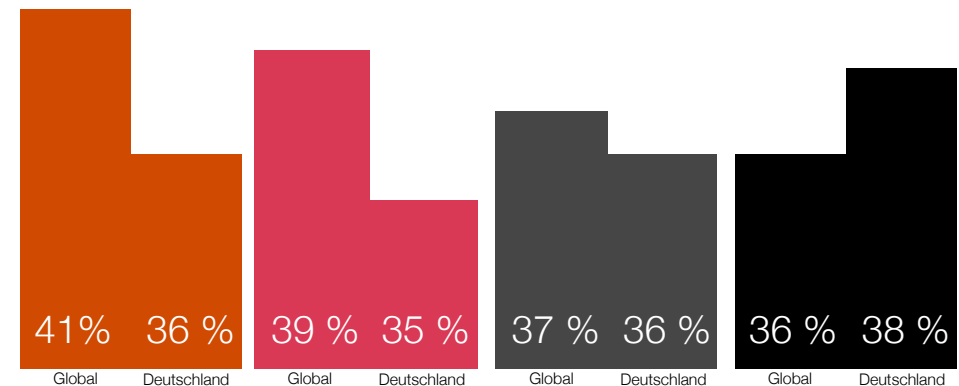


KI kann dazu beitragen, den Risikomanagementprozess zu optimieren, indem sie sich wiederholende Routineaufgaben automatisiert und das Risiko menschlicher Fehler reduziert. Mit den Möglichkeiten der KI können Risikomanager fundiertere Entscheidungen treffen und eine sicherere Zukunft schaffen.“

Direktor für Informationssicherheit, US-Tech-Unternehmen

Vorhandene Investitionen in veraltete Technologien, die oft im Laufe der Jahre durch Fusionen, Übernahmen, Umstrukturierungen und Konsolidierungen komplexer geworden sind, beeinträchtigen auch die Fähigkeit von Organisationen, Risiken zu managen und zu bewältigen.

Wie veraltete Technologien ein wirksames Risikomanagement beeinträchtigen



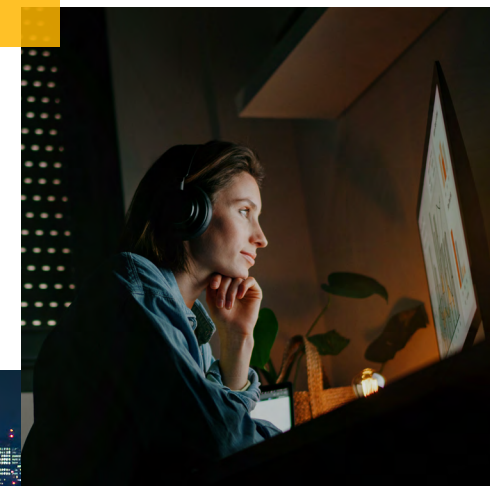
- Mangelnde Integration und Verwaltung von Daten begrenzen eine ganzheitliche Sicht auf Risiken
- Hohe Wartungskosten
- Erhöhtes Risiko von Betriebsausfällen
- Erhöhte Sicherheitsschwachstellen

F. In welcher Weise haben veraltete Technologien die Fähigkeit Ihrer Organisation beeinträchtigt, Risiken zu managen?

Die weltweiten Ergebnisse unserer Umfrage deuten darauf hin, dass Mitarbeitende aus verschiedenen Unternehmensbereichen – wie IT und Operations auf der einen, sowie Risk Management und Internal Audit auf der anderen Seite – unterschiedliche Sichtweisen haben, was beispielsweise den Reifegrad der eingesetzten Technologie oder Datenanalyseverfahren zur Risikosteuerung betrifft. So geben 68 Prozent der Befragten aus dem IT-Bereich und 63 Prozent der Befragten aus dem Operations-Bereich an, dass ihre Organisation fortschrittliche Datenanalyse- und Risikomodellierungsverfahren einsetzt,

um potenzielle Risiken in großem oder sehr großem Umfang zu identifizieren und zu bewerten. Im Vergleich dazu sind es aber nur 49 Prozent der Befragten aus dem Risk Management und nur noch 15 Prozent der Teilnehmer aus dem Bereich Internal Audit, die dieser Aussage zustimmen.

Trotz der beschriebenen Herausforderungen können sich Unternehmen früh einen Vorteil verschaffen, wenn sie mutig agieren und neue Technologien zügig übernehmen – wie die Gruppe der Risiko-Pioniere zeigt.



Technologie entfaltet ihr volles Potenzial, wenn Risiken und Chancen über alle Unternehmensfunktionen und Geschäftsbereiche hinweg betrachtet und strategisch eingesetzt werden. Die Integration von Risk-Themen in die Berichterstattung gewährleistet eine angemessene Risikokommunikation, bringt interne Bereiche zusammen und baut Vertrauen und Glaubwürdigkeit nach außen auf. Die Konsolidierung von Nachhaltigkeitsrisiken und -informationen mit Hilfe von Technologie fördert ein umfassendes Resilienz-Verständnis, gibt Einblicke in die tatsächlichen Kosten der Wertschöpfungskette und hilft, Marktchancen zu erkennen. Der Einsatz flexibler und skalierbarer Technologien ermöglicht es Unternehmen, einen überschaubaren Fahrplan für eine schrittweise und stetige Veränderung zu verfolgen.“

Andromeda Wood, Vice President Regulatory Strategy, Workiva





„Ein Ansatz, der auf der Einhaltung von regulatorischen Mindeststandards und der Vermeidung von finanziellen Verlusten basiert, schafft selbst Risiken.“

**CTO eines europäischen
Technologieunternehmens**

2. Stellen Sie den Unternehmenszweck in den Mittelpunkt Ihrer Risikostrategie

Ein Risikokonzept, das von einem klaren und authentischen Unternehmenszweck geleitet wird, kann Organisationen helfen, widerstandsfähiger zu sein und zu entscheiden, welche Risiken eingegangen oder vermieden werden sollen. Ein unternehmensweites Verständnis für die Zukunftsvision und die Richtung, die eingeschlagen werden soll, baut Vertrauen bei den Stakeholdern auf – von Mitarbeitenden und Kunden bis hin zu Investoren und Aufsichtsbehörden. Der Unternehmenszweck ist ein strategischer Anhaltspunkt dafür, ob ein Risiko eher eine Bedrohung oder eine Chance darstellt, insbesondere bei Themen wie Klimawandel, Nachhaltigkeit, ethische Lieferketten oder dem verantwortungsvollen Umgang mit neuen Technologien wie GenAI. Dennoch stimmt nur etwa ein Drittel (32 Prozent) der weltweit Befragten uneingeschränkt zu, dass ihr Unternehmen seinen Zweck und seine Zukunftsvisionen bei der Entscheidung über Risiken einfließen lassen.

Demgegenüber stimmen 59 Prozent der Risiko-Pioniere voll und ganz zu, dass ihr Unternehmen seinen Zweck und die Zukunftsvision als Richtschnur

für Risikoentscheidungen nutzt. Dies zeigt sich auch in ihrem Umgang mit externen Störungen. So sehen 44 Prozent der Risiko-Pioniere in der Unterbrechung der Lieferkette eher oder vollständig eine Chance als ein Risiko, gegenüber 28 Prozent der insgesamt Befragten. Zudem sehen 63 Prozent der Risiko-Pioniere den Übergang zu neuen Energiequellen eher oder vollständig als Chance an, im Vergleich zu 54 Prozent der übrigen Umfrageteilnehmer. Wenn es um einen verantwortungsvollen Umgang mit Technologie geht, haben fast drei Viertel (74 Prozent) der Risiko-Pioniere bereits ethische Rahmenbedingungen für neue Technologien eingeführt, gegenüber 39 Prozent der Umfrageteilnehmer insgesamt.

Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und externen Stakeholdern, wie Investoren und Aufsichtsbehörden, um einen klaren und authentischen Unternehmenszweck festzulegen, schafft die richtige Risikokomplexität, setzt den Risikorahmen und trägt dazu bei, Resilienz aufzubauen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

3. Beheben Sie Managementdefizite

Global gesehen sind die meisten Unternehmen (91 Prozent) zuversichtlich, dass sie Wachstumsambitionen und Risikomanagement effektiv in Einklang bringen können. In Deutschland zeigen sich die Unternehmen jedoch skeptischer. Hier teilen lediglich 85 Prozent die Auffassung ihrer internationalen Wettbewerber.

Zudem gibt es aber auch eine unterschiedliche Wahrnehmung unter den verschiedenen Aufgabenbereichen und Funktionen. So ist beispielsweise die Hälfte der befragten CEOs und Vorstände sehr zuversichtlich, Wachstum und Risiko in Einklang zu bringen. Während dies nur 34 Prozent der Führungskräfte im Bereich Operations und 30 Prozent der Führungskräfte im Bereich Internal Audit sind.

Und nur etwas mehr als ein Fünftel der Risikomanager gibt an, dass ihre eigene Risikobereitschaft mit der ihres CEOs und des Vorstands übereinstimmt.

Auch bei der Wahrnehmung des strategischen Werts des Risk Management Bereiches gibt es eine Diskrepanz: CEOs sind seltener als die befragten Risikomanager der Meinung, dass der Risikostab durch das Einbringen von Risikoerkenntnissen in den Vorstand zur besseren Überwachung und zur besseren Führung des Unternehmens beiträgt.

So geben beispielsweise 60 Prozent der Risikomanager an, dass sie der Geschäftsleitung bereits Erkenntnisse über neue und aufkommende Risiken vermitteln, während dies nur 54 Prozent der Befragten aus dem breiteren Unternehmensumfeld – CEOs, Vorstand, Operations, IT und Finance – tun.

Diese Diskrepanz wird auch in der Studie [„Global Internal Audit Study 2023“](#) von PwC deutlich, in der die Unternehmensleitung angibt, dass sie ein frühzeitigeres und proaktiveres strategisches Engagement der internen Revisionsabteilung wünscht. Trotz dieser Erwartung stuft nur etwa ein Fünftel der Führungskräfte strategisches Denken und die Fähigkeit, Themen konstruktiv zu hinterfragen, als wesentliche Stärken der internen Revision ein. Und fast die Hälfte (49 Prozent) gibt an, dass sich die interne Revision in Bezug auf die wichtigsten Risiken und Herausforderungen nicht eng mit anderen Bereichen abstimmt.

Bei den Risiko-Pionieren ist eine weitaus größere Übereinstimmung zwischen CEO/Vorstand und Risikomanagement festzustellen. Fast ein Drittel (32 Prozent) der Risiko-Pioniere gibt an, dass ihre eigene Risikobereitschaft genau mit der ihres CEOs und des Vorstands übereinstimmt, gegenüber nur 22 Prozent der Befragten insgesamt.

Dieses Managementdefizit muss beseitigt werden, wenn Risikomanagement mehr sein soll als die Sicherung des Unternehmenswertes und der Schutz vor Bedrohungen. Ein stärkerer Austausch zwischen dem Risk Management, der Unternehmensleitung und der Organisation insgesamt muss durch frühzeitige, strategische Gespräche gefördert werden, wenn Unternehmen dort Chancen finden wollen, wo Wettbewerber noch Risiken sehen.

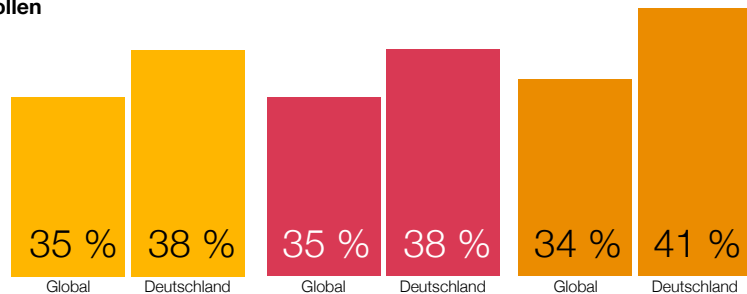


4. Schaffen Sie eine Grundlage für strategische Resilienz

Es besteht ein Zusammenhang zwischen Investitionen in Resilienz und einem wirksamen Risikomanagement. So haben erfolgreichere Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten eher in mehr Initiativen zur Steigerung der Resilienz investiert als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Zwar hat etwa die Hälfte der Unternehmen in spezifische Resilienzinitiativen investiert, doch bleiben diese auf einzelne Bereiche beschränkt. Dagegen haben nur sieben Prozent der Unternehmen insgesamt in eine strategischere und proaktivere unternehmensweite Resilienz investiert.

Die drei meistgenannten Resilienzinitiativen, in die Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten investieren wollen

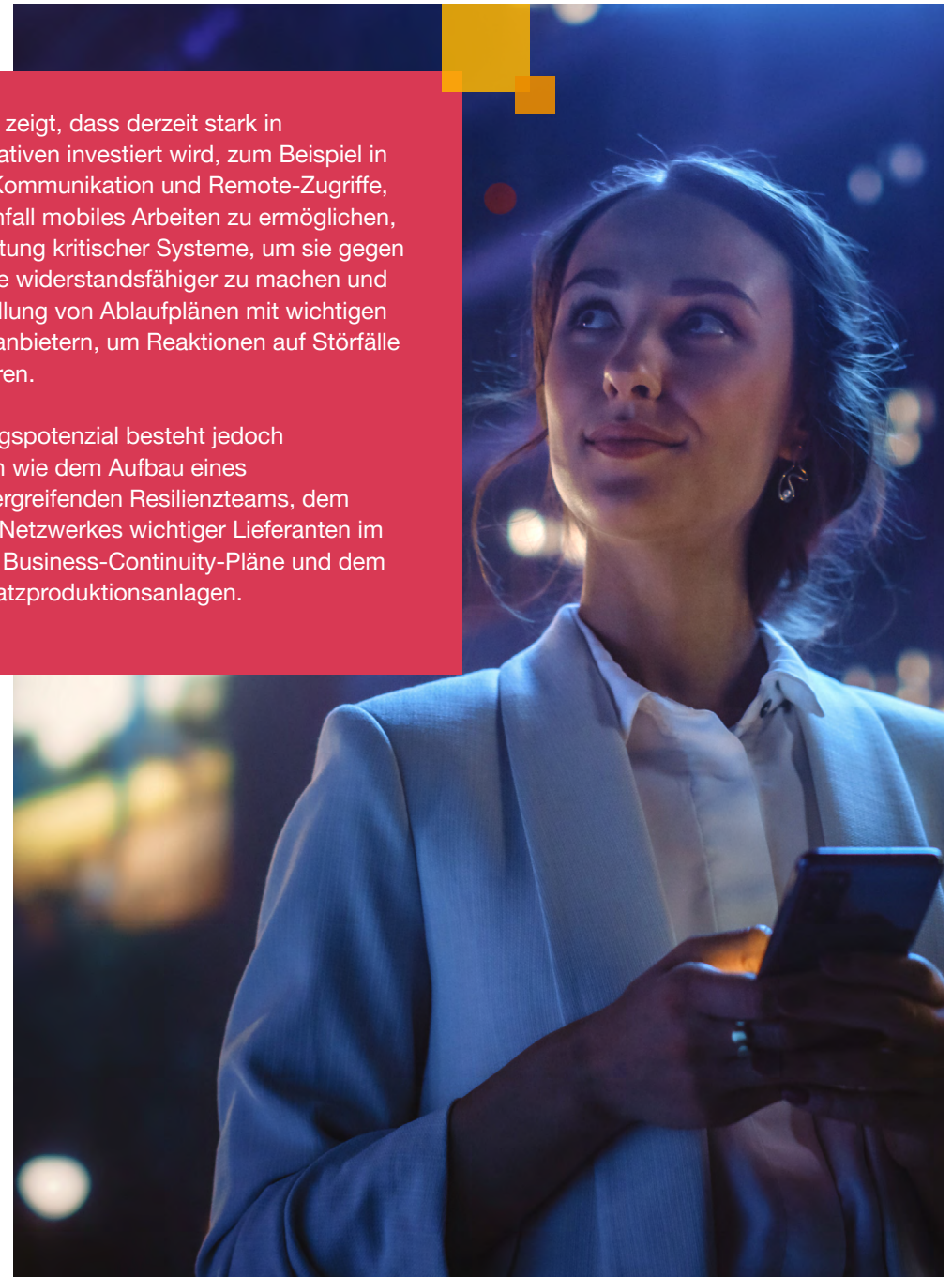


- Aufbau eines Resilienzteams mit Mitgliedern aus den Bereichen Business Continuity, Cybersicherheit, dem Krisen- und Risikomanagement
- Erweiterung unseres Netzwerks wichtiger Lieferanten im Rahmen unserer Business-Continuity-Pläne
- Aufbau von Ersatzproduktionsanlagen, um die Kontinuität der Produktion im Katastrophenfall zu gewährleisten

F. Welche der folgenden Resilienzinvestitionen hat Ihre Organisation in den letzten 12 Monaten getätigt oder plant sie in den nächsten 12 Monaten?

Die Umfrage zeigt, dass derzeit stark in Resilienzinitiativen investiert wird, zum Beispiel in die digitale Kommunikation und Remote-Zugriffe, um im Krisenfall mobiles Arbeiten zu ermöglichen, in die Aufrüstung kritischer Systeme, um sie gegen Cyberangriffe widerstandsfähiger zu machen und in die Aufstellung von Ablaufplänen mit wichtigen Technologieanbietern, um Reaktionen auf Störfälle zu koordinieren.

Verbesserungspotenzial besteht jedoch bei Initiativen wie dem Aufbau eines funktionsübergreifenden Resilienzteams, dem Ausbau des Netzwerkes wichtiger Lieferanten im Rahmen der Business-Continuity-Pläne und dem Bau von Ersatzproduktionsanlagen.



5. Schaffen Sie eine Kultur, in der sich vielfältige und mutige Denker entfalten können

Das Bestreben, Risiken zu einem strategischen Faktor zu machen und diesen zuversichtlich zu begegnen, um unternehmerische Chancen und Wachstum zu erschließen, muss mit der Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten einhergehen.

Dennoch stimmen nur 31 Prozent der Unternehmen vollumfänglich zu, dass die Schulung ihrer Mitarbeitenden, um besser auf potenzielle Risiken vorbereitet zu sein und über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnissen zu verfügen, um komplexe Probleme zu lösen, eine Priorität darstellen. Im Vergleich dazu stimmen 60 Prozent beziehungsweise 58 Prozent der Risiko-Pioniere diesen Aussagen zu.

Ein weiterer wichtiger Ansatz, der in erfolgreichen Unternehmen zu beobachten ist, ist die Förderung einer Kultur der Fehlertoleranz, die Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt, experimentieren zu können und sich an unterschiedliche Umstände und Ereignisse anpassen zu können. Doch nur ein Viertel der Befragten gibt an, dass in ihrer Organisation eine entsprechende Kultur gelebt wird, wohingegen die Hälfte der Risiko-Pioniere dem zustimmt.

Unternehmen müssen erkennen, dass zur erfolgreichen Bewältigung von Risiken das gesamte Unternehmen eine Rolle spielt, von einer verstärkten Zusammenarbeit intern und extern über Lieferketten und verbundene Ökosysteme hinweg bis zur Hinterfragung der Risikobereitschaft und dem gemeinschaftlichen Aufbau von Resilienz. Dies bietet die Möglichkeit einer neuen Rolle für Risikoteams, die ihre Erkenntnisse und Erfahrungen strategischer einbringen können.



Sind Sie bereit, Ihren Blick auf Risiken zu verändern?

Die wichtigsten Fragen, die Führungskräfte zuerst beantworten müssen.

Auf dem Weg zu einer verbesserten Risikosteuerung – angetrieben von Technologie, Innovationen und dem Bestreben nach Wachstum – sollten sich Führungskräfte diesen vier Schlüsselfragen stellen:

- 1.** Sind Sie sich darüber im Klaren, wie GenAI Ihre Branche verändern wird und haben Sie einen Plan, um sicherzustellen, dass Ihr Unternehmen dabei zu den Gewinnern gehört?
- 2.** Haben Sie einen Überblick über potenziell drohende Gefahren? Sind die Risiken, die Sie eingehen müssen, um einen unternehmerischen Mehrwert zu schaffen und die praktischen Maßnahmen, die Sie ergriffen haben, um auf unvorhersehbare Ereignisse zu reagieren und Risiken zu reduzieren, aufeinander abgestimmt?
- 3.** Haben Sie angemessen in den Aufbau der Resilienz Ihres Unternehmens investiert, kritische Schwachstellen beseitigt und erforderliche Fähigkeiten zur schnellen Reaktion auf Risikoereignisse entwickelt?

- 4.** Unterstützen Sie Ihr Risikomanagement durch wirksame Technologien? Oder überwiegt noch die Anwendung veralteter Verfahren?

Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, sich auf einen reaktiven Ansatz zu verlassen, der sich hauptsächlich auf die Vermeidung von Risiken konzentriert. Fast 40 Prozent der CEOs sind der Meinung, dass ihr Unternehmen in zehn Jahren nicht mehr wirtschaftlich lebensfähig sein wird, wenn es seinen derzeitigen Kurs beibehält. Von klimatischen und geopolitischen Risiken bis hin zu makroökonomischer Volatilität und der disruptiven Kraft der Technologie müssen Unternehmen ihre Risikobetrachtung verändern und neugestalten, um Resilienz aufzubauen und Chancen zu nutzen.

Die Fähigkeit, sich inmitten ständiger Veränderungen und Unsicherheiten anzupassen und neu zu erfinden, ist entscheidend für das Überleben und nachhaltige Wachstum eines Unternehmens. Die Nutzung von Technologien und Daten auf eine neue Art und Weise in Kombination mit dem Aufbau vielfältiger multidisziplinärer Fähigkeiten im gesamten Unternehmen wird entscheidend dafür sein, dass Risiken zu einem Wegbereiter für Wandel und Wachstum werden.



Über die Umfrage

Die PwC Global Risk Survey 2023 basiert auf 3.910 Antworten von CEOs, Vorstandsmitgliedern und Führungskräften aus den Bereichen Risk Management, Finance, IT, Operations und Internal Audit aus 67 Ländern, die uns ihre Einschätzungen zum Status und der Ausrichtung des Risikomanagements in ihrem Unternehmen mitgeteilt haben. Die Umfrageantworten stammen aus einer Vielzahl von Branchen und unterschiedlichen Unternehmensgrößen, wobei über ein Viertel von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als fünf Milliarden US-Dollar stammt. Aus Deutschland stammen rund 270 Teilnehmer.

Die Umfrage wurde von PwC Research, dem Global Center of Excellence für Marktresearch, durchgeführt.

pwc.de/globalrisksurvey



© Dezember 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Kontakte



Robert Paffen

Leader Risk & Regulatory
bei PwC Deutschland

robert.paffen@pwc.com



Marc Billeb

Leader Risk & Regulatory bei PwC
Deutschland

marc.billeb@pwc.com