



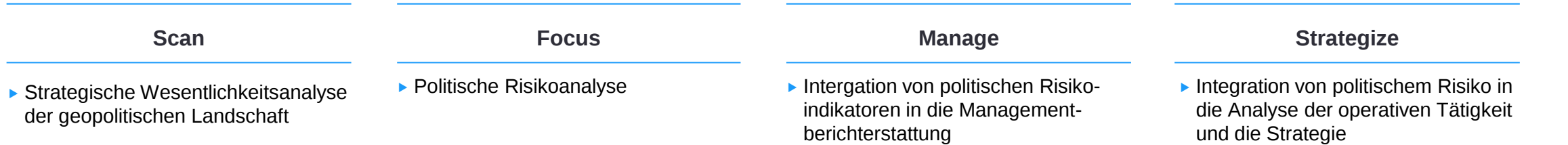
Welche Geopolitischen Risiken und Tendenzen gibt es für 2025+ und wie können Organisationen damit umgehen?

27.05.2025

Erstellt für

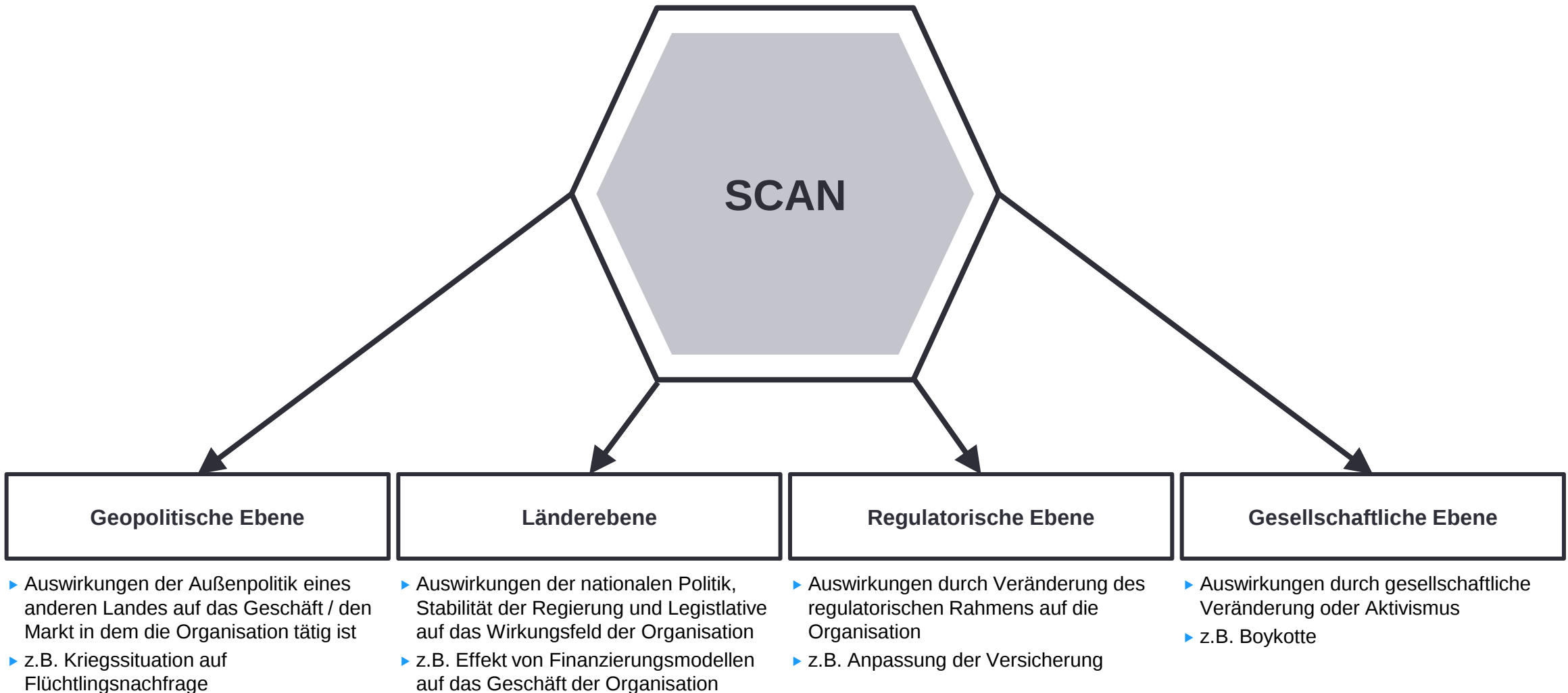
NPO Forum 2025

Inhaltlicher Kurzvortrag



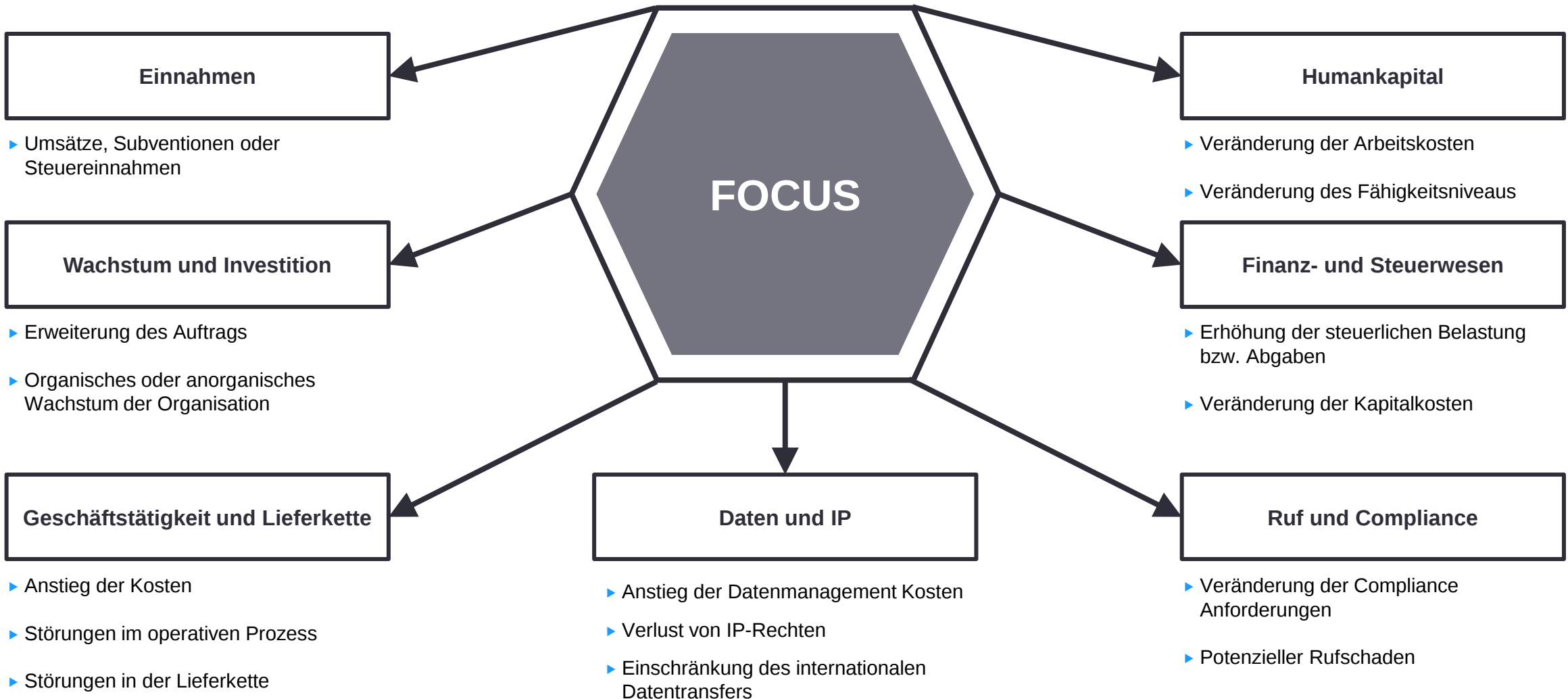
Der Scan stellt den ersten Schritt dar und soll das politische Umfeld der Organisation entlang von vier Dimensionen analysieren

Phase 1: Scan



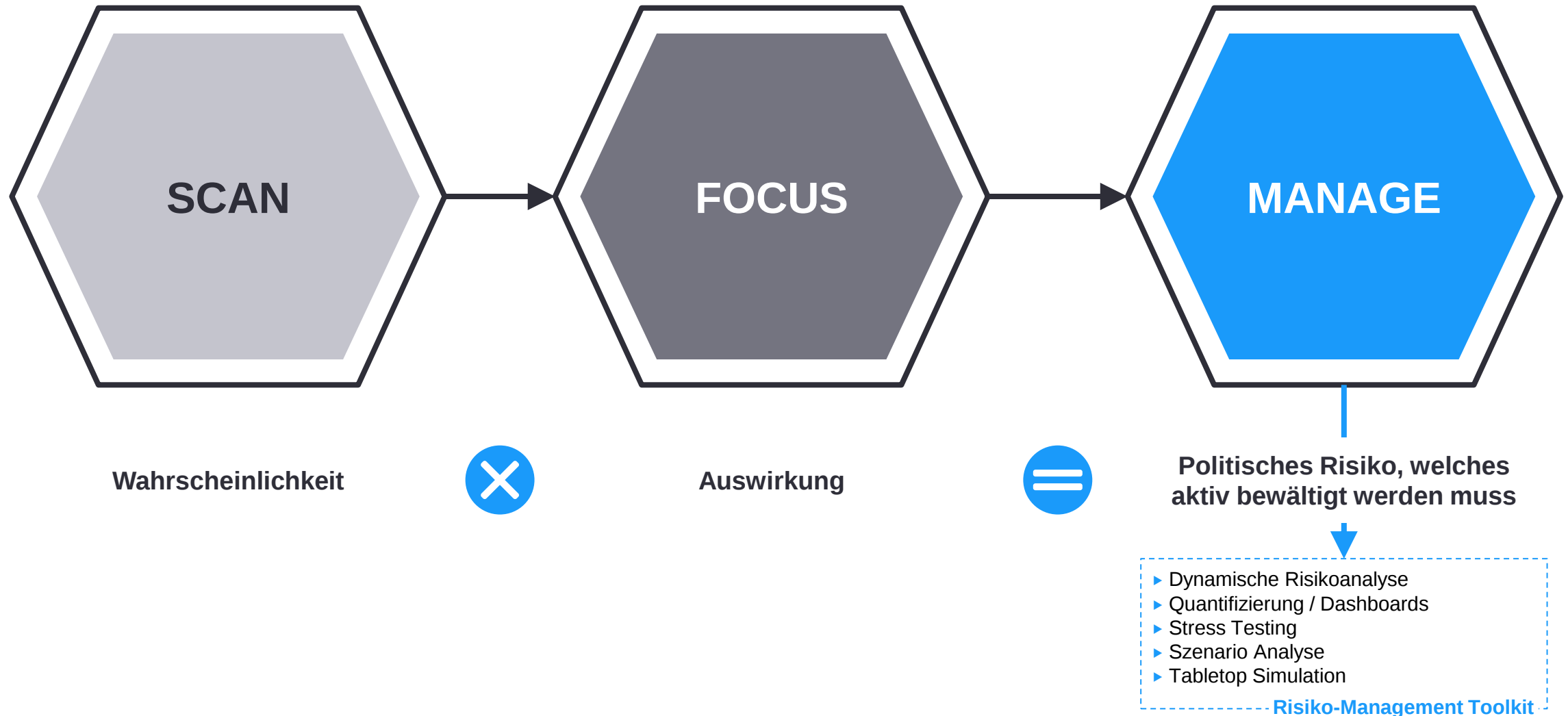
In der Phase Focus werden die zuvor identifizierten politischen Risiken auf ihre Wirkung entlang der Funktionen der Organisation untersucht

Phase 2: Focus



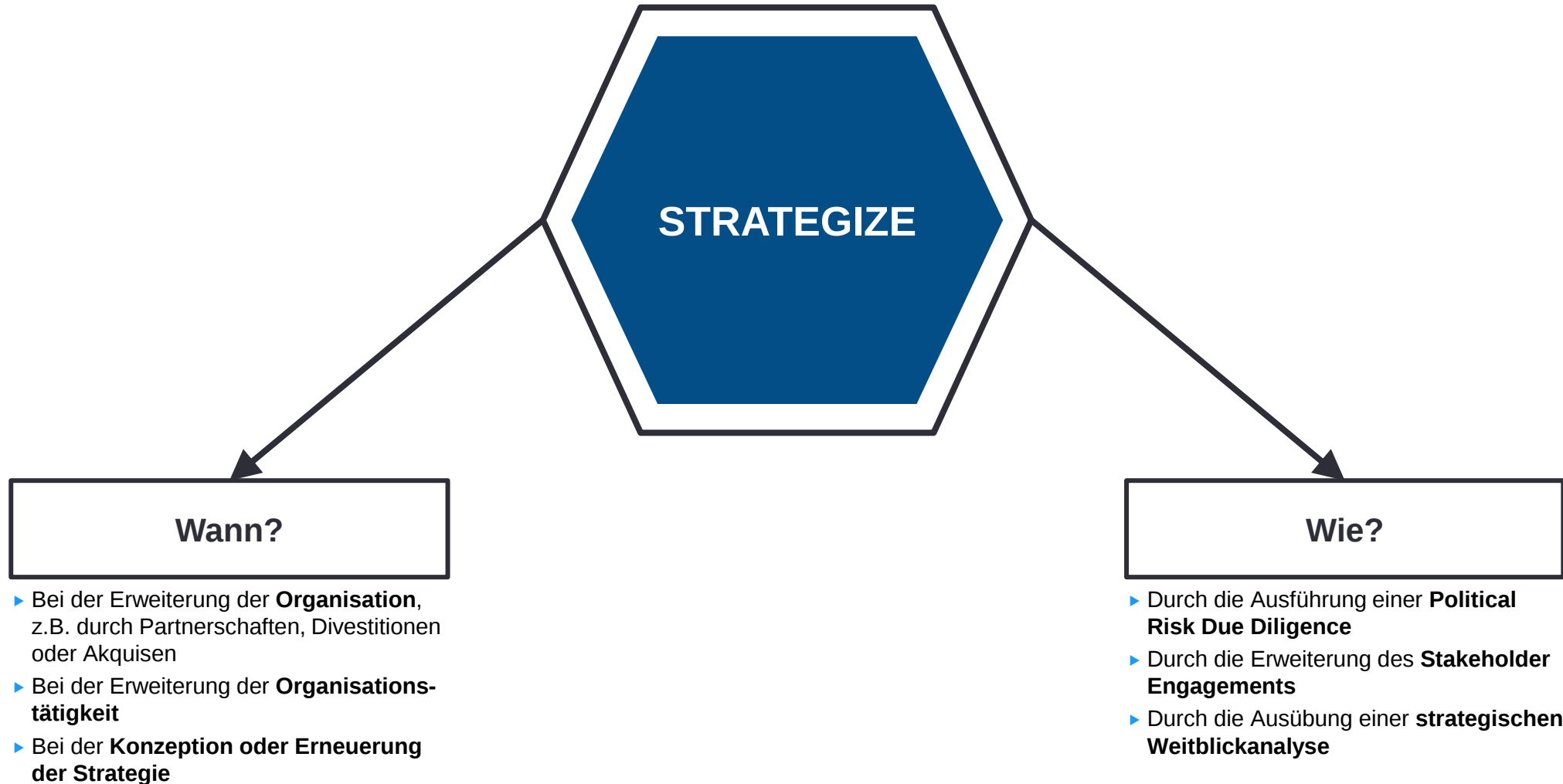
Die Manage Phase zielt darauf ab, zuvor identifizierte und analysierte politische Risiken in die etablierten Risikomanagementprozesse zu integrieren

Phase 3: Manage



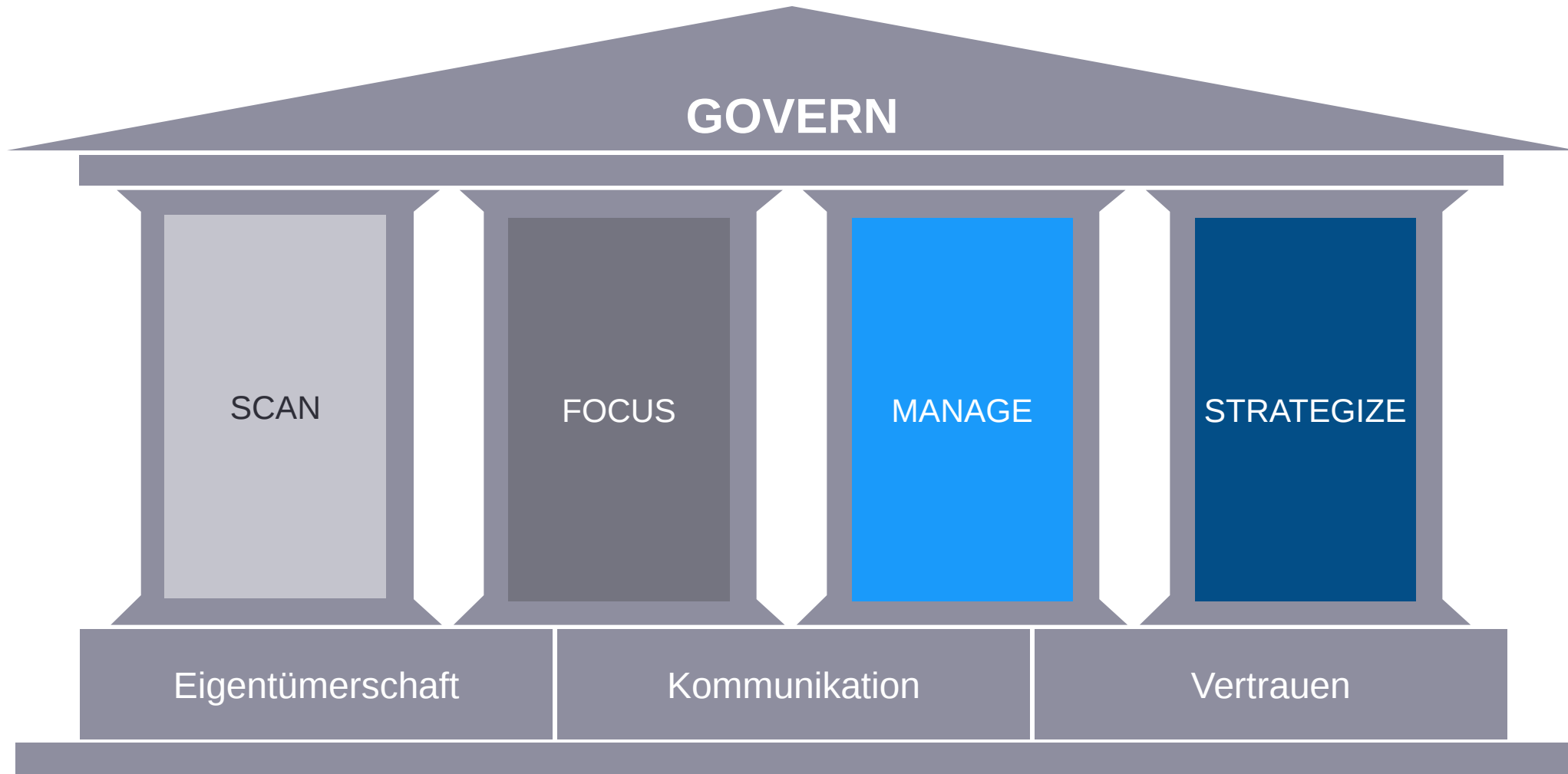
Insbesondere wenn eine Organisation vor einer strategischen Veränderung oder Herausforderung steht, sollten politische Risiken in die Strategie integriert werden

Phase 4: Strategize



Die Etablierung der hausinternen Expertise bildet den Überbau für die geostrategische Arbeit; dabei sollte auf etablierten Governance Prinzipie gebaut werden

Überbau: Govern



Lösungen die auf unserem Rahmenwerk basieren und die EY-Parthenon anbieten kann

Insight Briefings Maßgeschneiderte Briefings und moderierte Diskussionen für Vorstände, Geschäftsleitungen und ihre Teams, um spezifische politische Risikoentwicklungen und globale Trends zu erkennen und zu verstehen.	Politische Risiko Analyse Bewertung der Wahrscheinlichkeit und der potenziellen Auswirkungen relevanter geopolitischer Entwicklungen und anderer politischer Risiken auf die Geschäftsfunktionen und die globale Präsenz eines Unternehmens. Kann einmalig oder regelmäßig durchgeführt werden und kann als Grundlage für das Risikomanagement, Markteintritte und andere strategische Entscheidungen dienen.	Quantifizierung und Dashboards Identifizierung und Aufbereitung von Schlüssel-Risiko-Indikatoren (KRIs), um die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen des Eintretens politischer Risiken zu verfolgen, sowie die Erstellung von Dashboards für politische Risiken zur Überwachung dieser Entwicklungen.	Geopolitische Tabletop Simulation Konzeption und Moderation eines maßgeschneiderten Workshops für Vorstände, Geschäftsleitungen oder andere Teams, um die möglichen Auswirkungen und wahrscheinlichen Krisenreaktionen auf ein hypothetisches politisches Risikoszenario zu untersuchen. Dazu kann auch die Erstellung eines Krisenreaktionsplans gehören.	Szenario Analyse Untersuchung mehrerer alternativer Zukunftsszenarien für eine geopolitische Ungewissheit, um das Risikomanagement, die operative Widerstandsfähigkeit und die Strategie einer Organisation zu entwickeln, zu testen und zu verfeinern.
Geopolitische Strategie Unterstützung bei der Integration politischer Risikobewertungen in die Unternehmens- und Wachstumsstrategie einer Organisation.	Politische Risiko Due Diligence Maßgeschneiderte politische Risikoanalysen und Länderrisikobewertungen zur Integration in umfassendere Sorgfaltsprozesse, z. B. bei der Entscheidung über Markteintritt und –austritt.	Stakeholdermanagement Kartierung der relevanten Stakeholder und der damit verbundenen Probleme in einem bestimmten Markt und Entwicklung einer Strategie zur Einbindung der Stakeholder	Geostrategische Governance Unterstützung bei der Entwicklung oder Verbesserung der Geostrategie einer Organisation mithilfe unseres Rahmenwerkes.	Geostrategische Reifegrad Prüfung Analyse der aktuellen Geostrategie einer Organisation, um eine Lückenanalyse durchzuführen, ein Benchmarking mit anderen Unternehmen vorzunehmen und Verbesserungen zu empfehlen.



State-of-the-Art Risikomanagement 2025

NPO-Forum
27. Mai 2025

Agenda

1. Risikomanagement Grundlagen
2. Anforderungen an ein agiles und resilientes Risikomanagement
3. Risikomanagement-Studie 2025 Auszug Ergebnisse
4. Q&A

Risikomanagement Grundlagen

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.

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.

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.

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.

Corporate Governance

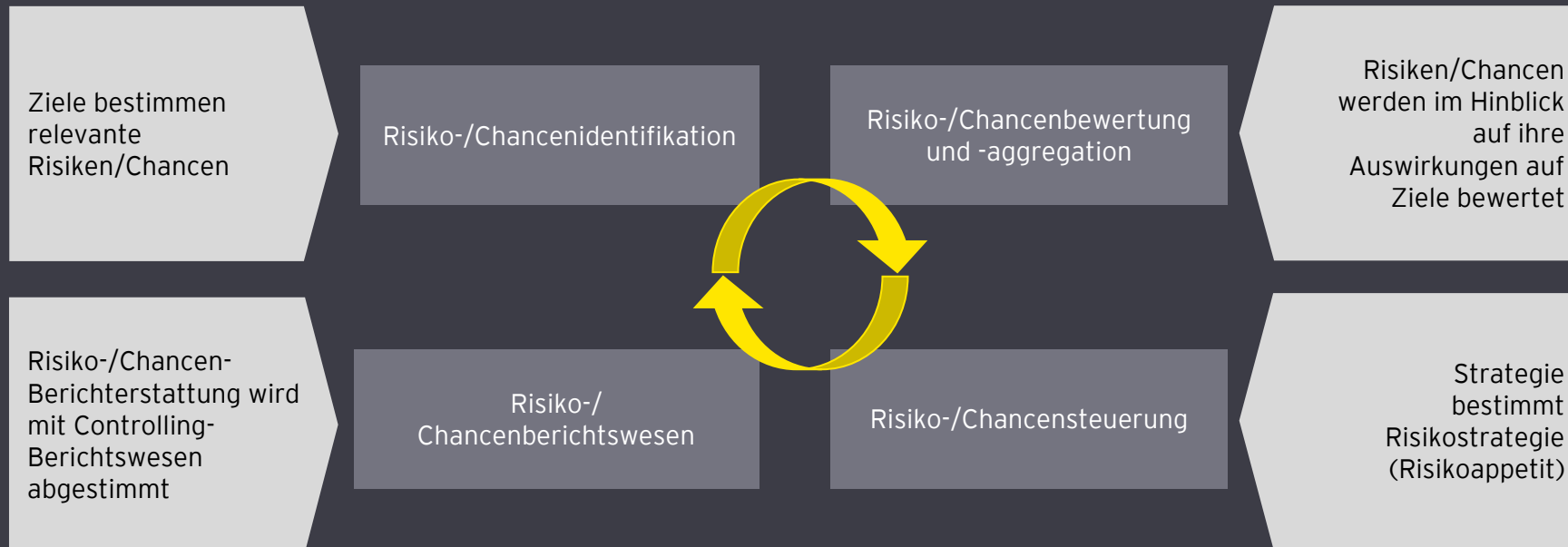






Standards & Vorgaben

- 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



Risiko- und Chancenmanagement-Informationen werden zu einem integralen Bestandteil des Steuerungssystems und zu wichtigen Entscheidungskriterien

Risiko- ursache

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

Risiko- auswirkung

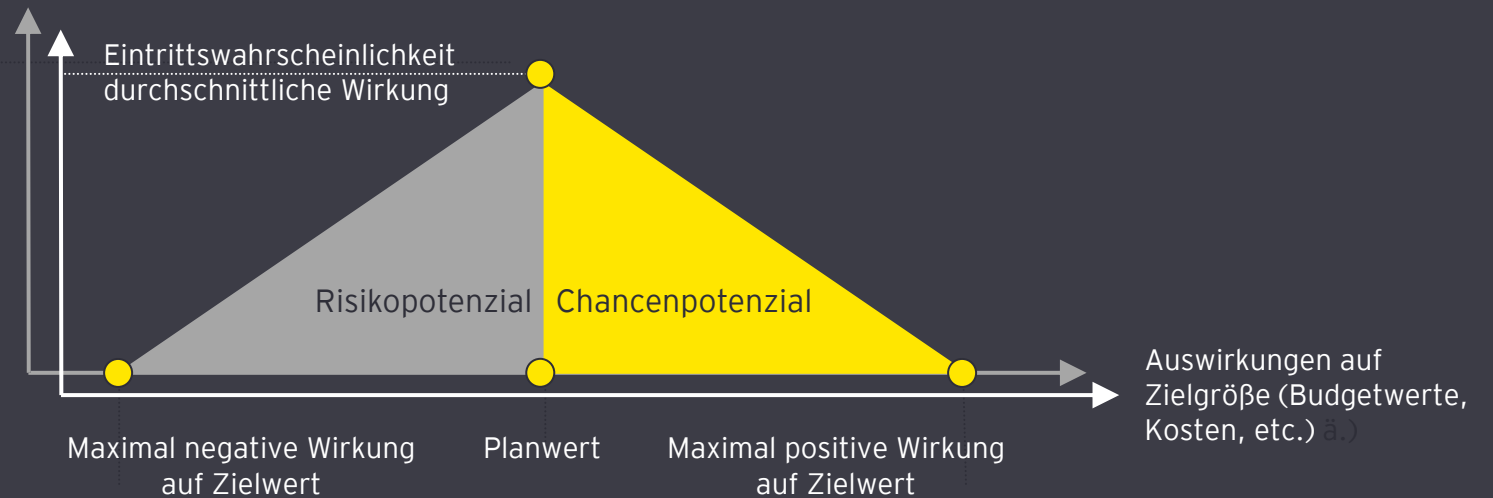
- Die Risikoauswirkung bezieht sich auf die Konsequenzen, die ein Risikoeintritt hat.
- Die Risikoauswirkung hat einen Zielbezug (welches Organisationsziel ist gefährdet) und kann qualitativ oder quantitativ ausgedrückt werden.

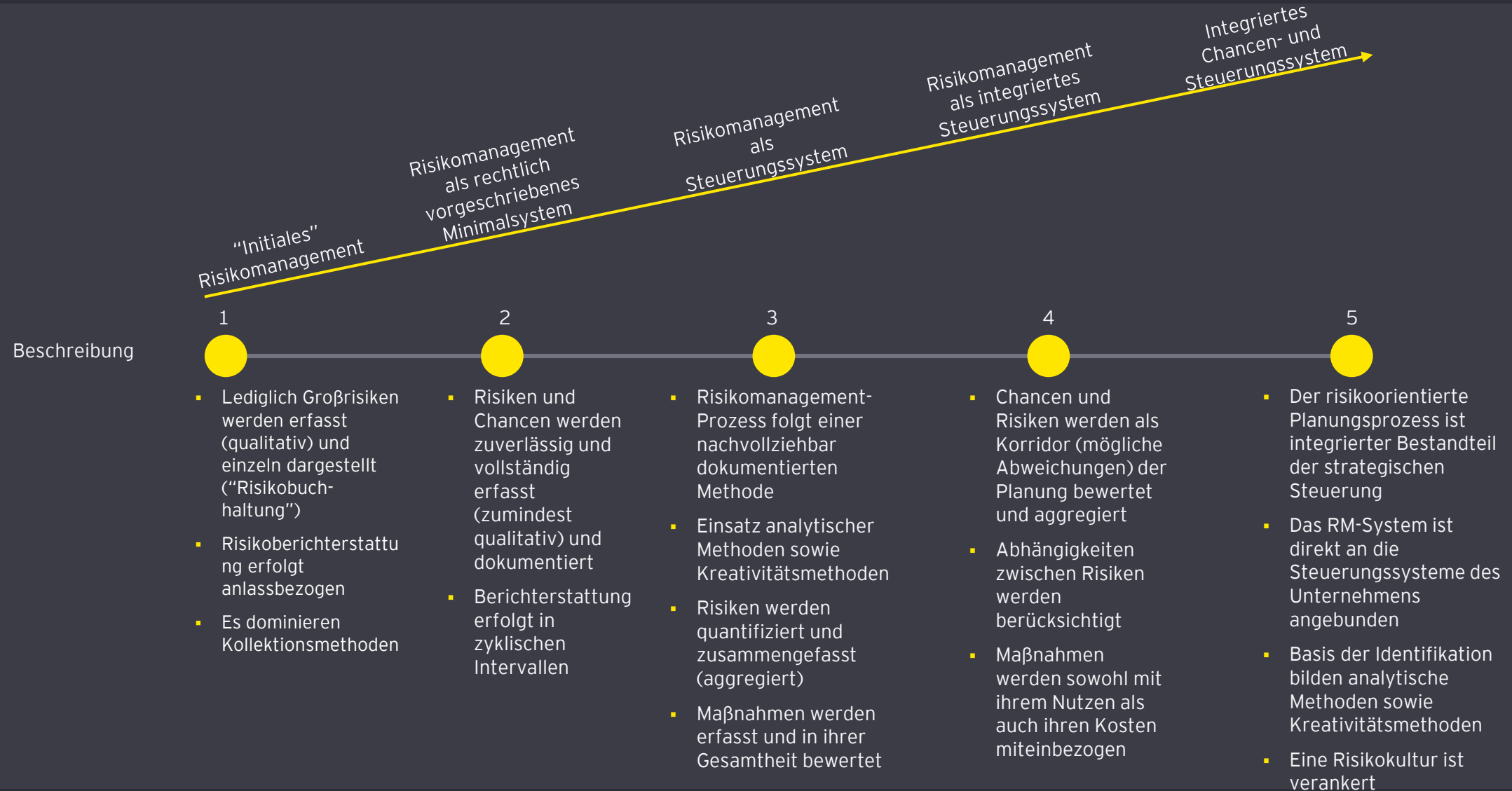
Eintritts- wahrschein- lichkeit

- 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.





Anforderungen an ein agiles und resilientes Risikomanagement

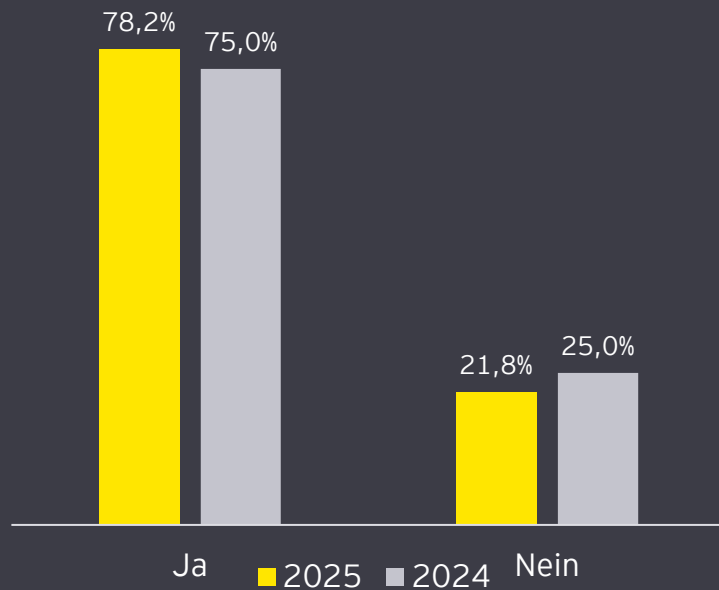
Anforderungen an ein agiles und resilientes Risikomanagement

Eine integrierte Corporate Governance



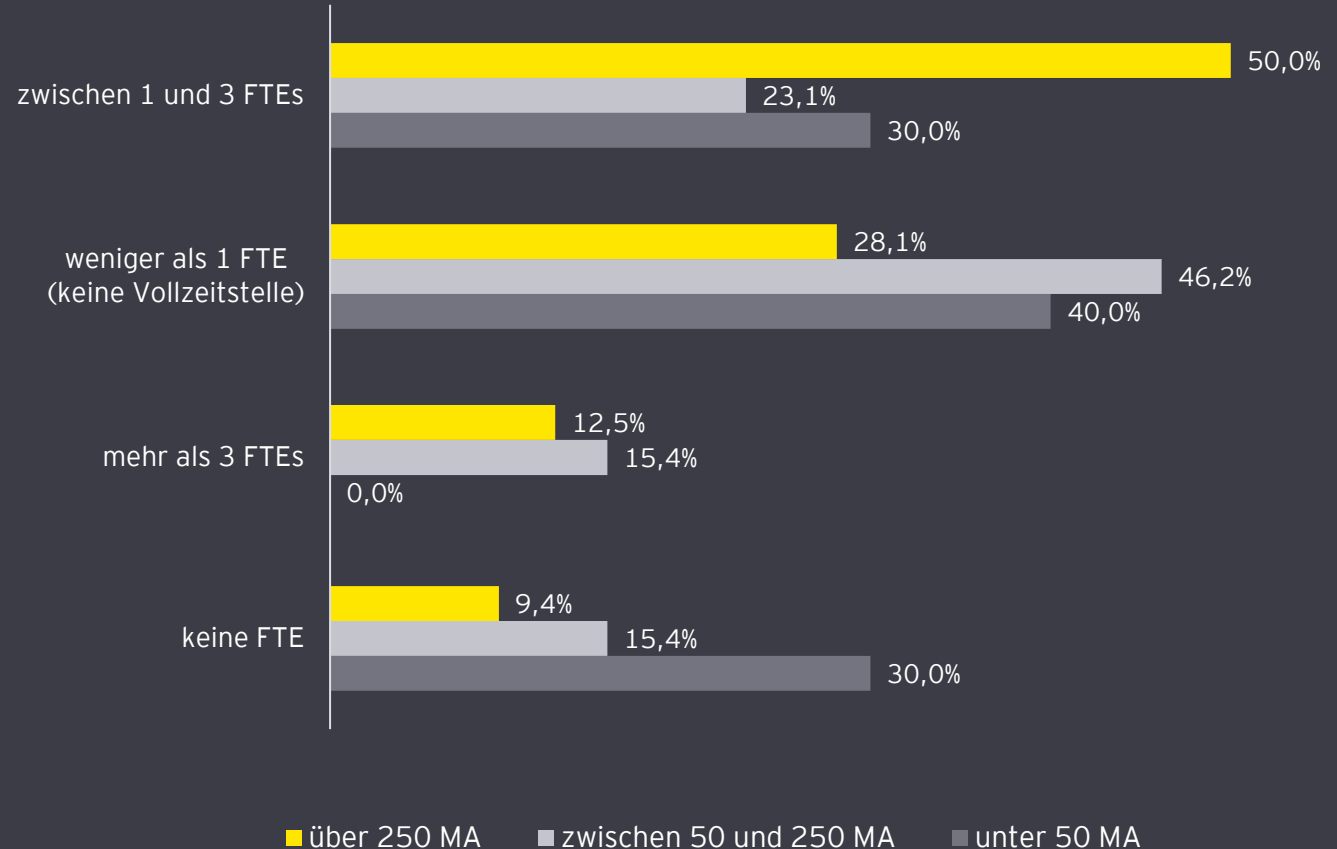
Risikomanagement- Studie 2025 Auszug Ergebnisse

Vorhandene Risikomanagement Funktion

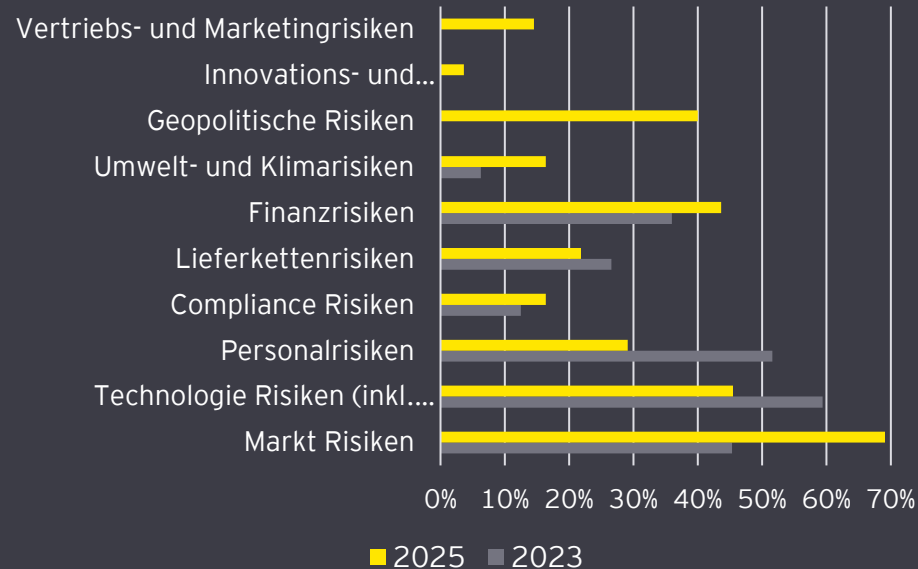


- 78,2 % der Unternehmen verfügen über eine Risikomanagement-Abteilung oder Funktion
- 21,8 % der Unternehmen haben keine Risikomanagement-Abteilung oder Funktion

Anzahl der FTEs im Risikomanagement nach Unternehmensgröße



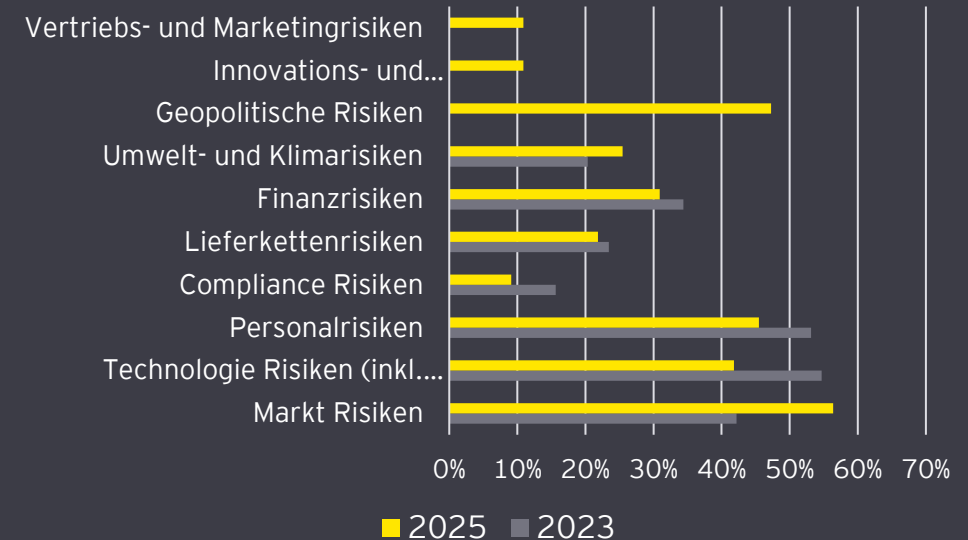
Kategorien mit dem aktuell größten Risikopotential



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

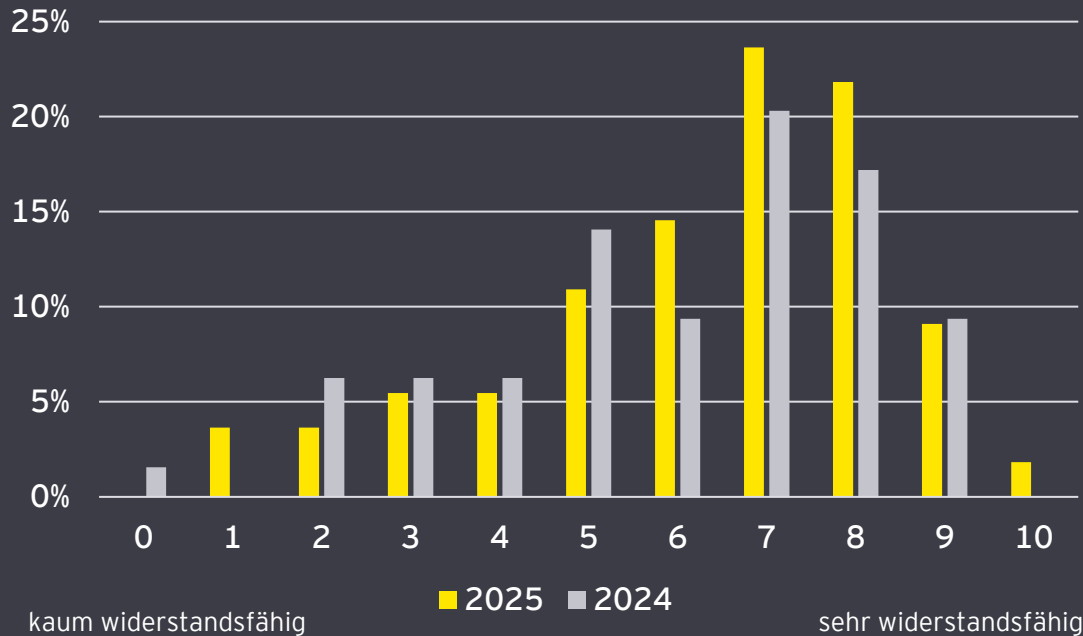
Kategorien mit dem zukünftig größten Risikopotential



Die TOP 5 Kategorien der zukünftig größten Risikopotential:

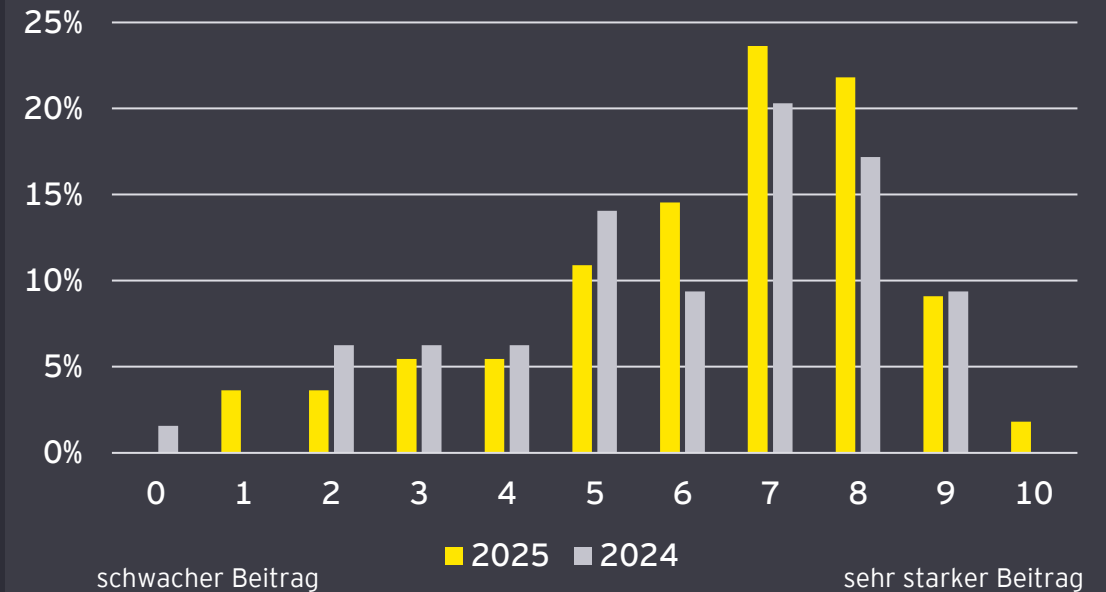
- 56,4 % Markt Risiken
- 47,3 % Geopolitische Risiken
- 45,5 % Personalrisiken
- 41,8 % Technologie Risiken (inkl. Cyberrisiken)
- 30,9 % Finanzrisiken

Widerstandsfähigkeit gegen Krisen



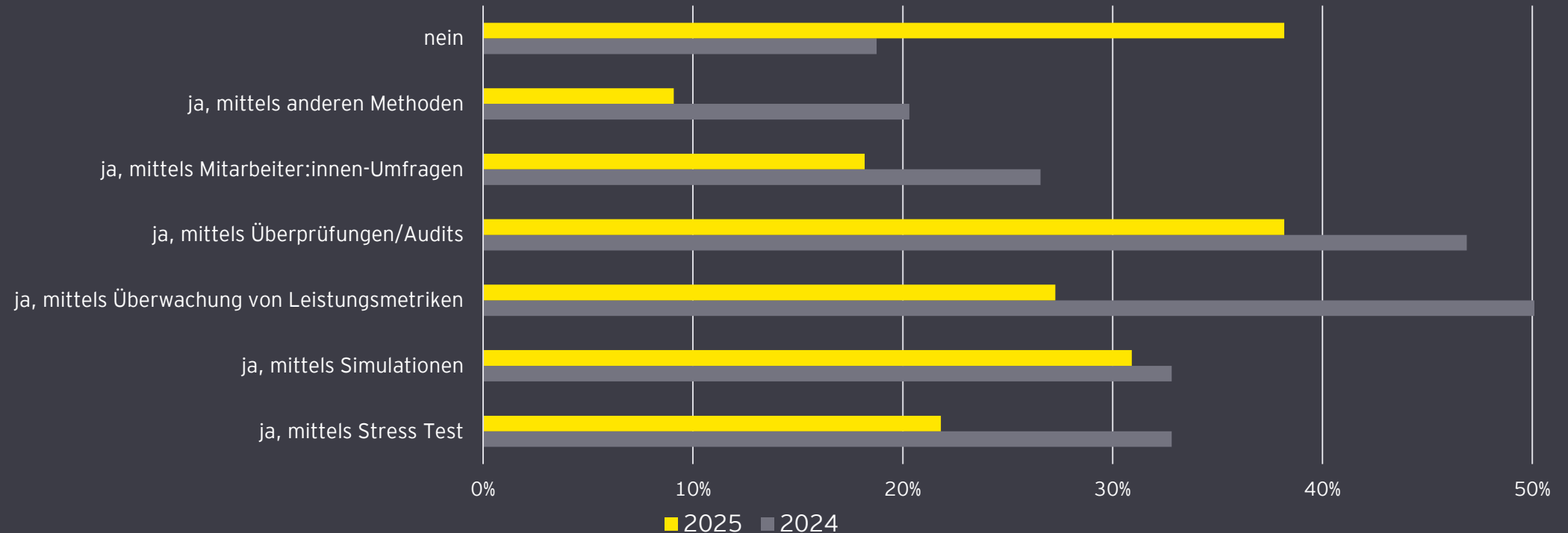
- Die Widerstandsfähigkeit von Organisationen Krisen zu überstehen und sich von diesen effektiv zu erholen bzw. sogar aus diesen zu lernen und gestärkt hervorzugehen, wird wie folgt eingeschätzt:
 - 52,8 % stufen ihre Widerstandsfähigkeit als sehr stark ein (10, 9, 8)
 - 43,4 % stufen ihre Widerstandsfähigkeit als eher stark ein (7, 6, 5, 4)
 - 3,6 % stufen ihre Widerstandsfähigkeit als eher schwach ein (3, 2, 1, 0)

Beitrag des Risikomanagement zur Widerstandsfähigkeit gegen Krisen



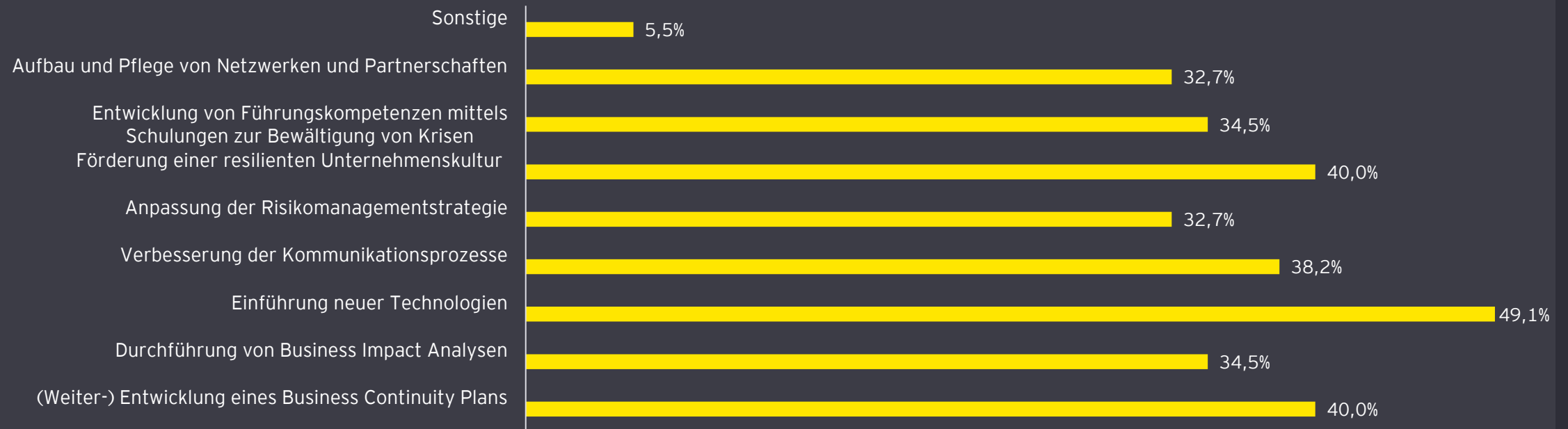
- Zahlreiche Faktoren beeinflussen, wie widerstandsfähig eine Organisation gegenüber Krisen sein kann. Risikomanagement ist ein weiterer Faktor, der hierzu beiträgt. Der Beitrag des Risikomanagements, wird wie folgt eingeschätzt:
 - 32,8 % schätzen den Beitrag des RM sehr stark ein (10, 9, 8)
 - 54,5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



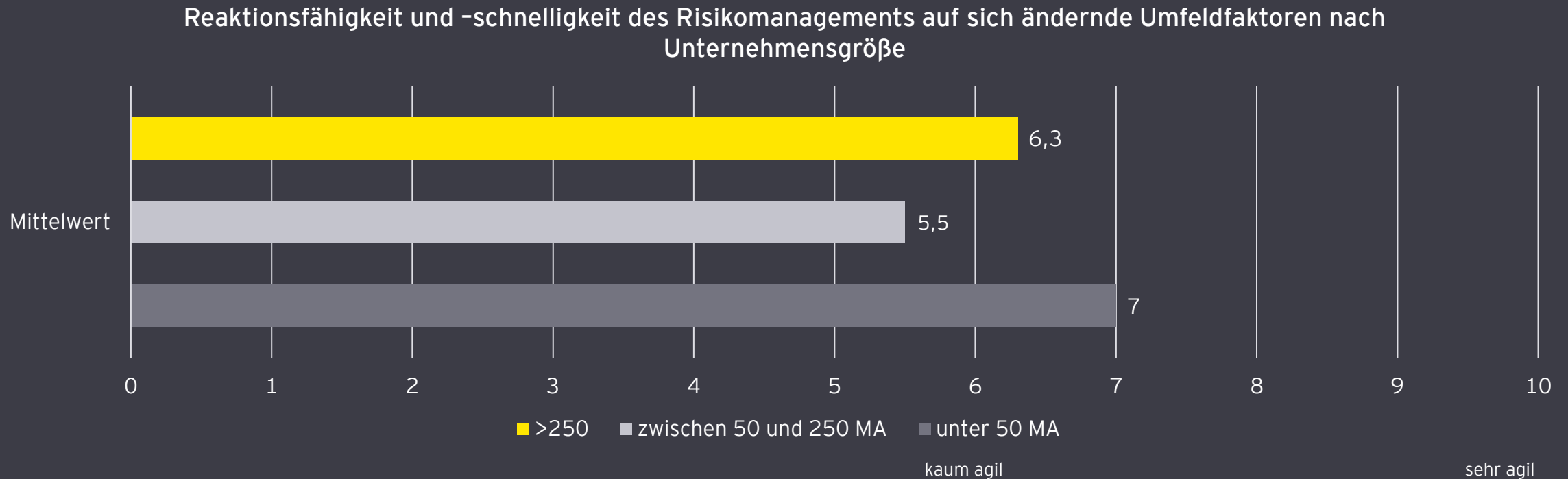
- 27,3 % überwachen Leistungsmetriken
- 21,8 % geben an, dass sie Simulationen nutzen
- 30,9 % geben an Stress-Tests durchzuführen, um die Resilienz gegen Krisen zu messen
- 38,2 % der Organisationen messen ihre Resilienz gegen Krisen nicht

Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz gegen Krisen



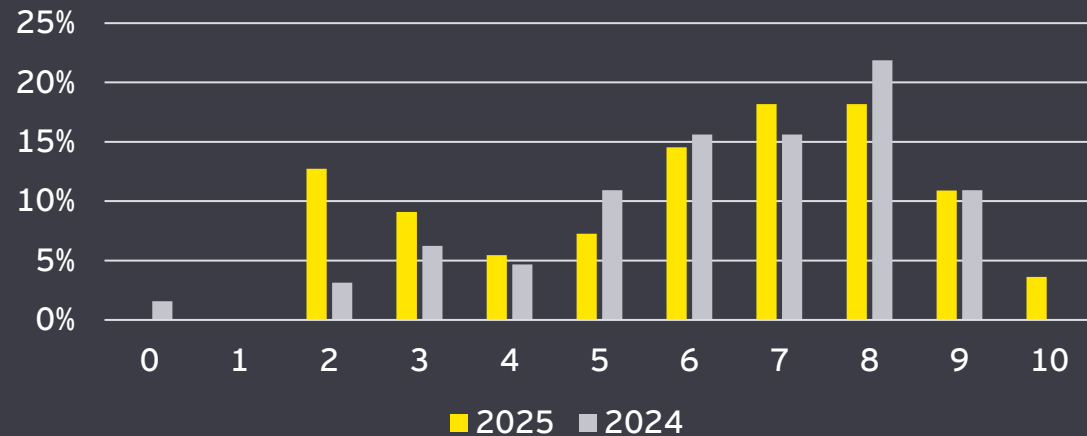
Die TOP 3 der in den letzten 12 Monaten ergriffenen Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz gegen Krisen sind:

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



- 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

Ausmaß Überwachung externer Entwicklungen zur Identifikation von kurzfristigen Maßnahmen im Risikomanagement

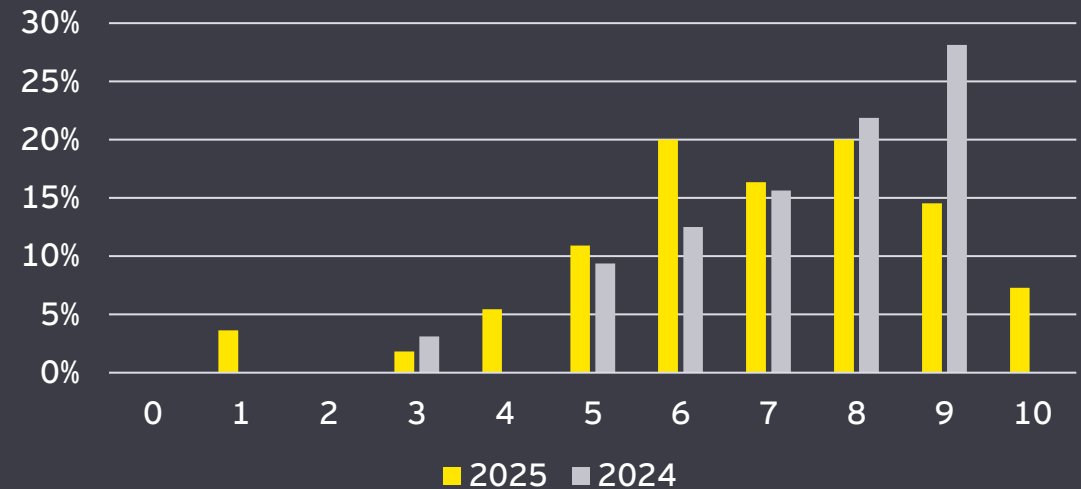


geringes Ausmaß

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

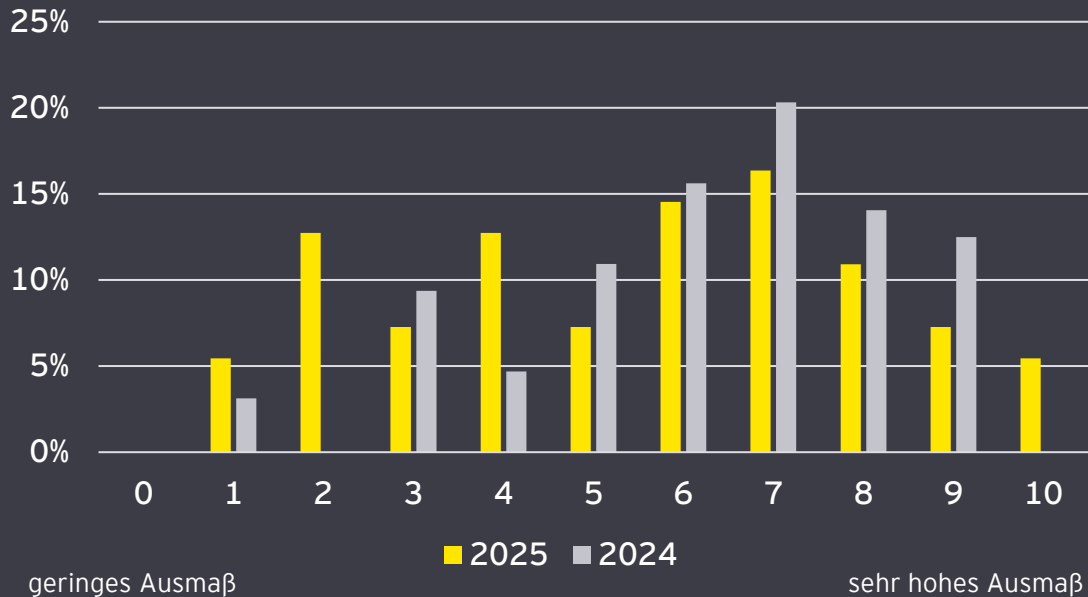


geringer Umfang

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)

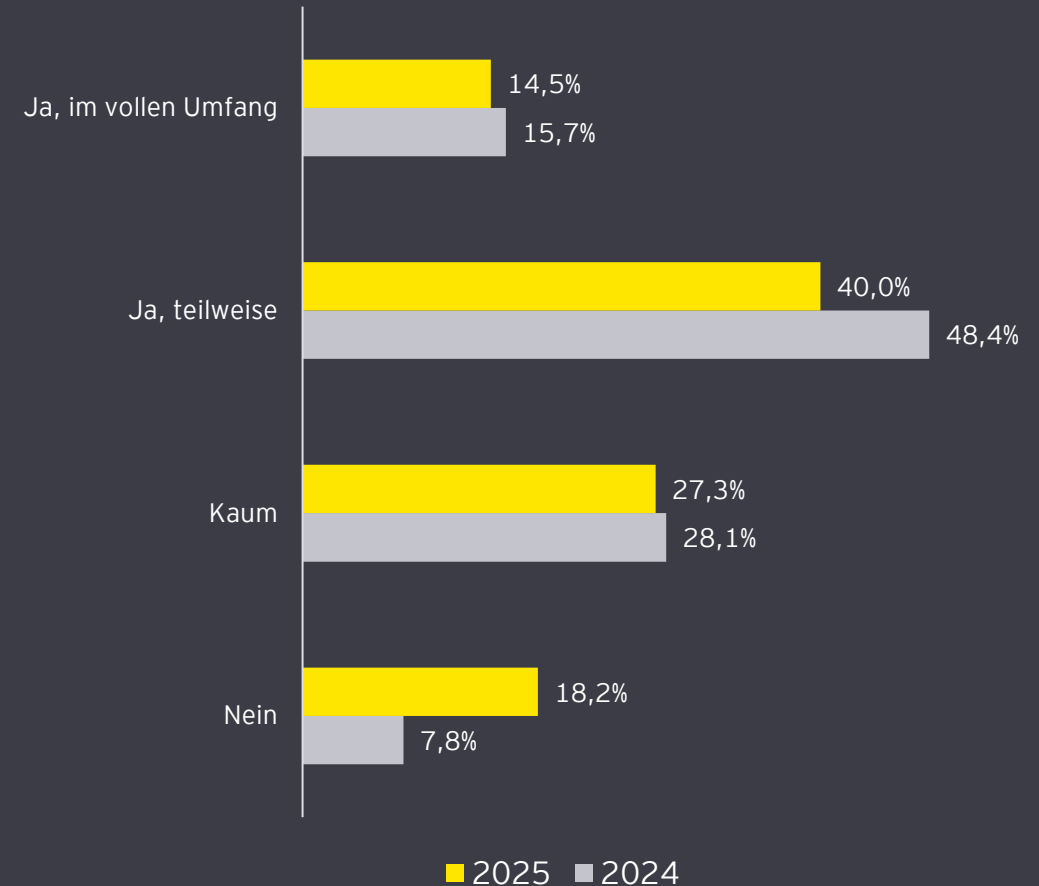
Ausmaß Verfügbarkeit von aktuell notwendigen Daten für eine aktive und agile Risikosteuerung



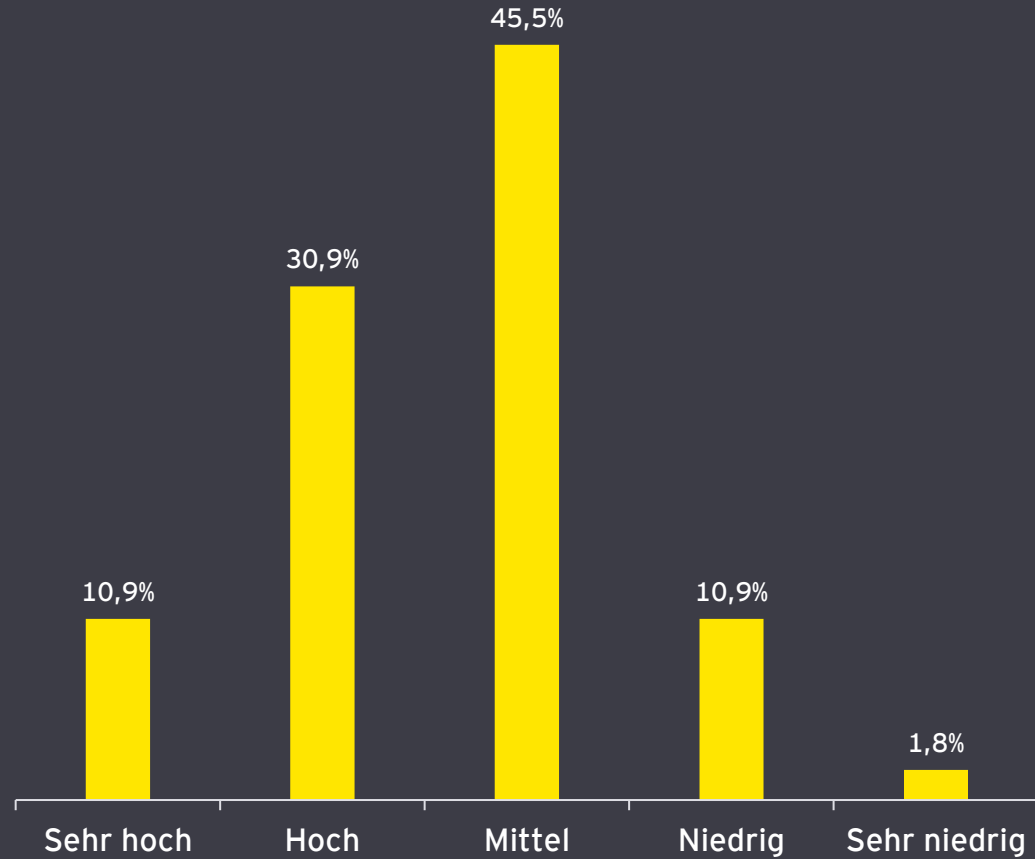
► Die Unternehmen schätzen das Ausmaß, mit welchem dem Riskmanagement der Organisation aktuell die notwendigen Daten für eine aktive und agile Risikosteuerung zur Verfügung stehen, wie folgt ein:

- 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)

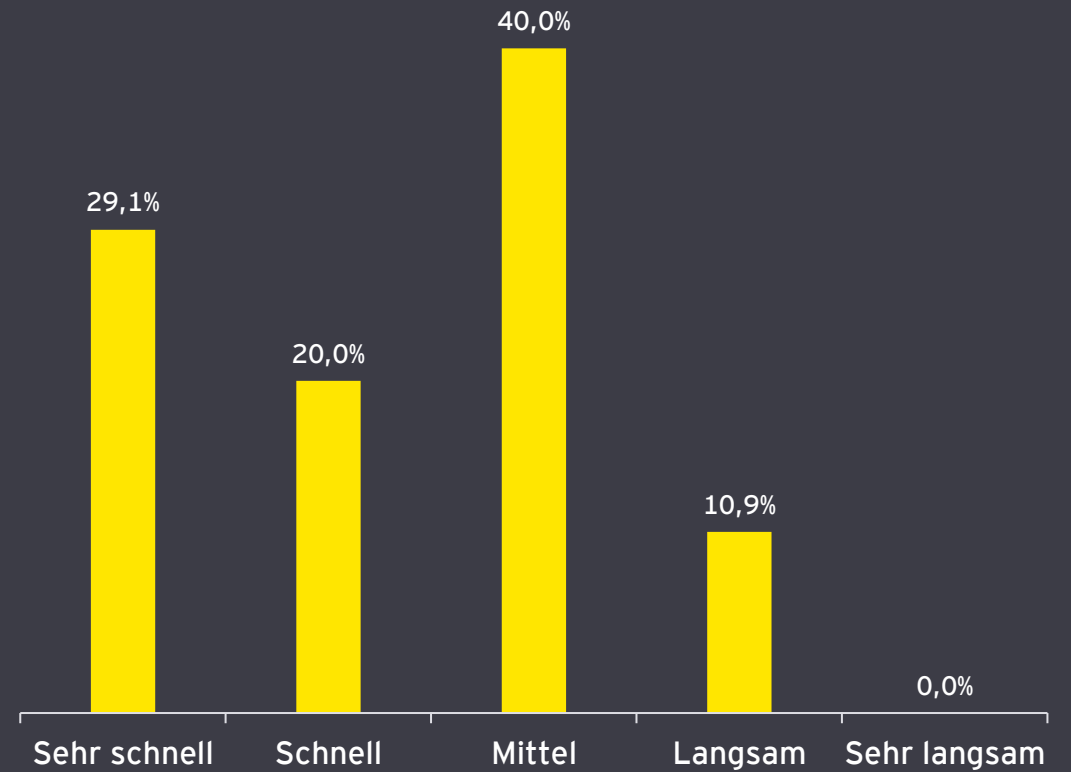
Verfügbarkeit von Echtzeitdaten zur Risikoposition der Organisation



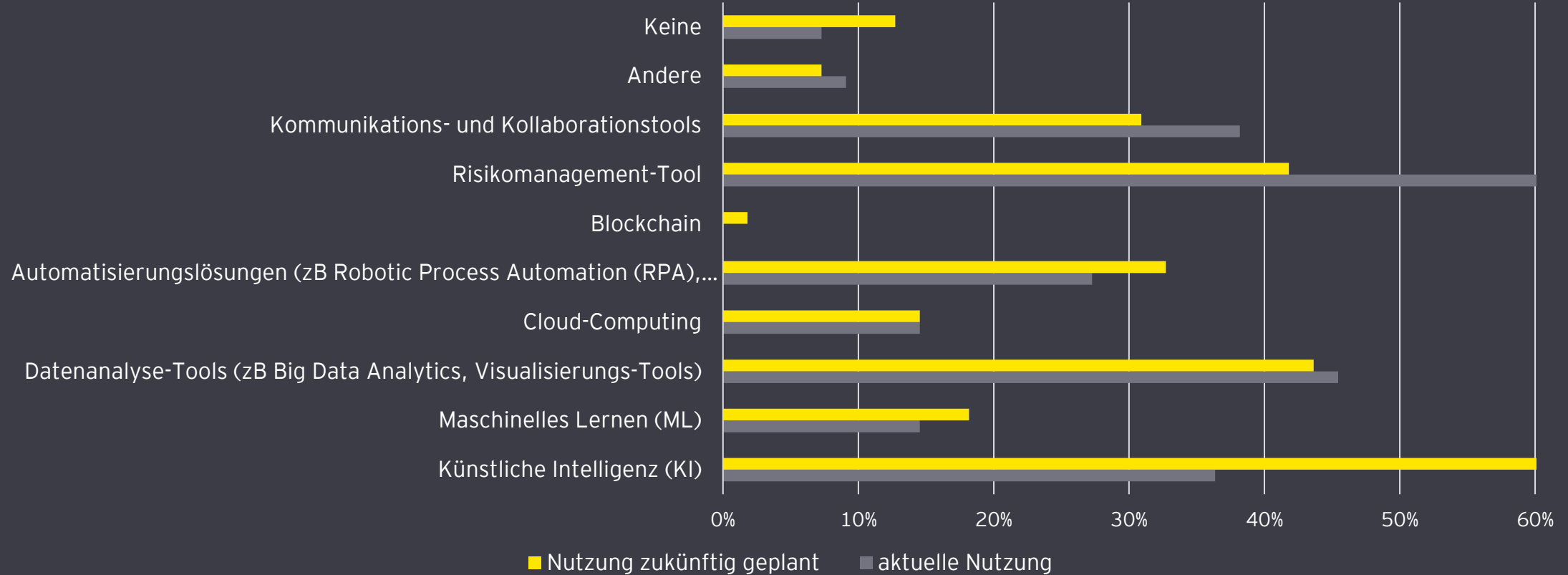
Datenqualität im Risikomanagement



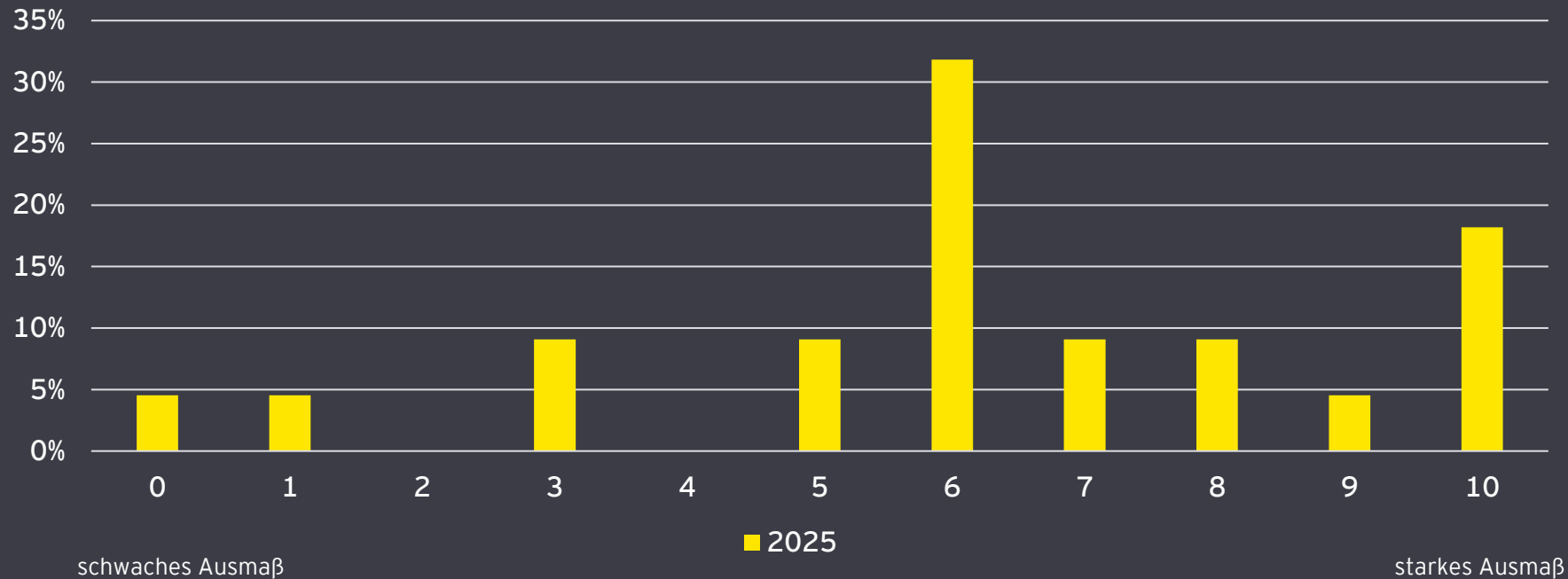
Zugriff auf Daten in Krisensituationen



Einsatz von Technologien und Tools im Risikomanagement



Bewusstsein/Kenntnis 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

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. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit 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

