

Risikomanagement zahlt sich aus

Dr. Xaver Edelmann, Mitglied Direktion Empa, Präsident SQS

Thurgauer Technologieforum
„Risikobeurteilung - Was bedeutet das für meinen Betrieb?“
Tägerwilten, 19.11.2008

SQS



1

Ausgangslage (1)

- Jede verantwortungsbewusste Unternehmensleitung setzt sich mit den Chancen und Risiken ihres Geschäfts auseinander.
- Das systematische Risikomanagement hat in den letzten Jahren deutlich an Wichtigkeit gewonnen.
- Seit 2004 sind neue Normen für ein integriertes Risikomanagement entstanden. Auf der Grundlage der ONR 49000 und AS/NZS 4360 wird zurzeit die ISO 31000 entwickelt und 2009 publiziert.
- Der Artikel OR 663b Ziffer 12 fordert, dass Unternehmen im Anhang ihres Geschäftsberichts bestätigen, eine jährliche Risikobeurteilung durchgeführt zu haben.

SQS

2

Ausgangslage (2)

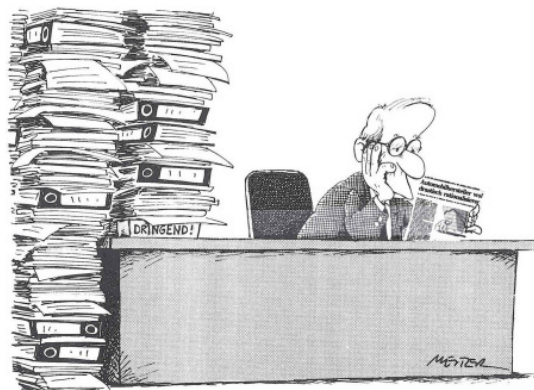
Risikomanagement wird in ganz unterschiedlichen Gebieten eingesetzt:

- Corporate Governance, gute Unternehmensführung (Swiss Code of Best Practice)
- Gewährleistung von Arbeits- und Umweltsicherheit (OHSAS 18001, ISO 14001).
- Gewährleistung der Sicherheit von Produkten, Dienstleistungen und Tätigkeiten (Produkthaftung, Produktrückruf usw., ISO 14949, ISO 22000).
- Störfallvorsorge, technische und IT-Sicherheit, Versicherung (ISO 27001).
- Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement.
- Bestimmung von Eigenmitteln in der Finanzindustrie (Basel II).
- Steuerung von Unternehmen auf der strategischen und operativen Ebene (Enterprise Risk Management, ISO 31000).
- Internes Kontrollsystem IKS (Qualität im Rechnungswesen, OR 663b).

SQS

3

Die rechtlichen Neuerungen in der CH



SQS

4

Neues Revisionsrecht (Art 728 a und b OR)

Übersicht

Art der Gesellschaft	Grösse der Gesellschaft	Form der Revision	Anforderungen an den Revisor
Publikums-gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Börsenkotiert ➤ Anleiheobligationen ausstehend 	ordentliche Revision (OR 727 volle Abschlussprüfung inkl. Bestätigung der Existenz eines IKS)	staatlich beaufsichtigte Revisionsgesellschaft (Wechsel Revisor nach 7 Jahren)
Bedeutendes Unternehmen	2 von 3 Kriterien über 2 Jahre erfüllt: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 10 Mio. CHF Bilanz ➤ 20 Mio. CHF Umsatz ➤ 50 Vollzeitstellen oder auf Verlangen von mind. 10% des AK	ordentliche Revision (OR 727 volle Abschlussprüfung inkl. Bestätigung der Existenz eines IKS)	zugelassene Revisionsexperten
Mittleres Unternehmen	alle übrigen Gesellschaften	eingeschränkte Revision (OR 727a, summarische Abschlussprüfung)	zugelassener Revisor
Kleines Unternehmen	unter 10 Vollzeitstellen	freiwillige Revision	jeder Revisor

© Copyright SQS

5

Prüfungsumfang

Art. 728 OR

- Ordnungsmässigkeit
- Jahresrechnung (Abnahmeempfehlung)
- Gewinnverwendung



Art. 728a par. 1 und 2 OR

- Ordnungsmässigkeit
- Jahresrechnung (Abnahmeempfehlung)
- Gewinnverwendung

+

Art. 728a par. 3 OR (nur ord. Revision)

- Existenz eines Internen Kontrollsystems

+

Art. 663b par. 12 OR

- Risikobeurteilung als Teil des Anhangs

+

Zusätzlich bei ordentlicher Revision

Art. 663b^{bis} (neu)
(börsenkotierte Gesellschaft)/
Art. 663c OR

- Management-Entschädigung

© Copyright SQS

6

Neue Aufgaben des Verwaltungsrates



© Copyright SQS

7

Neue Aufgaben des Verwaltungsrates (AG, GmbH)


(Risikobeurteilung Art. 663b Ziff. 12 OR ergänzend zu Art. 716a OR)

Im Anhang zum Geschäftsbericht sind folgende Ausführungen zur Risikobeurteilung zu empfehlen:


- Organisation des Risikomanagements.
- Bestand einer Risikopolitik, Ziel und Zweck.
- Aktualisierung der Risikoliste (Risikoinventar).
- Funktionierendes Risiko-Reporting.
- Prüfung und Umsetzung von Massnahmen.

© Copyright SQS

8

Universität St.Gallen  Müller Eckstein Rechtsanwälte

Risk Management ist Teil der Oberleitung




SWOT-ANALYSE ist Ausgangslage der Strategie

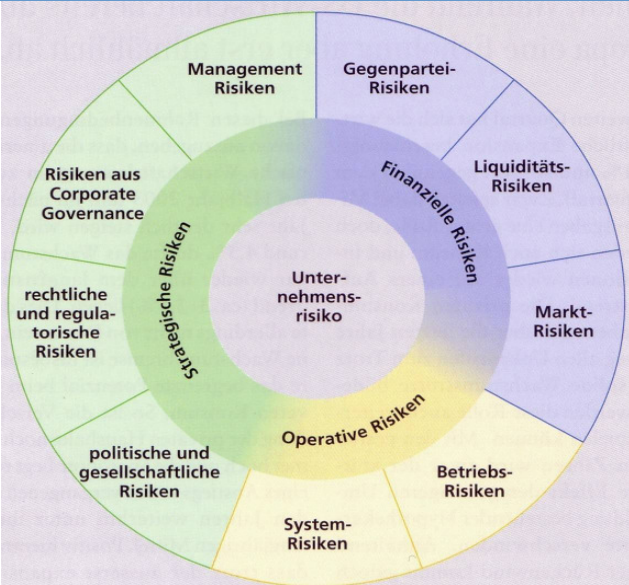
Die **SWOT-Analyse** bildet nicht nur die Ausgangslage für die Strategie, sondern auch die Basis für die Erfassung von Risikopotentialen. In der Regel wird die SWOT-Analyse jedoch nicht alle Gefahrentypen erfassen. Es ist deshalb notwendig, anhand des "Risikoradars" und der Branchenrisiken auch allfällige weitere Risiken zu lokalisieren.

www.advocat.ch Dr. Roland Müller

9

Universität St.Gallen  Müller Eckstein Rechtsanwälte

Risikoradar (nach UBS) als Orientierungshilfe



www.advocat.ch 10

Universität St. Gallen

Müller Eckstein Rechtsanwälte

Risikofallen sind abhängig von der Branche

UMFELD / MARKT

- Verlässlichkeit der Strategie
- Qualität der Marktkennnisse
- Einsicht in die Wettbewerbsstruktur
- Klarheit über Kapazitäten
- Kenntnis der Kernkompetenzen
- Abschätzen der Innovationsfreude

PLANUNG / KULTUR

- Verlässlichkeit des Planungssystems
- Zweckmässigkeit der Organisation
- Qualität der Führungskräfte
- Sicherheit der Nachwuchsplanung
- Identifikation des Personals

Risikofallen als Grundlage für das Risikomanagement im Verwaltungsrat

FINANZEN / KOSTEN

- Qualität aller Daten
- Verlässlichkeit der Finanzplanung
- Liquidität
- Eigen- / Fremdmittel
- Kredit- und Fremdwährungsrisiken
- Verlässlichkeit der Kostenrechnung

RECHTLICHE RISIKEN

- Produkte-Haftung
- Absicherungsrisiken
- Risiken aus Handlungen des Personals
- Risiken aus Sozialversicherungen

www.advocat.ch

Dr. Roland Müller

SWOT-Analyse, Einzelrisiko, Risikoliste, Risikomatrix

Stärken		Schwächen	
Stärke 1	Schwäche 1	Stärke 2	Schwäche 2
Stärke 2	Schwäche 3	Stärke 3	Schwäche 4
Stärke 3	Schwäche 4	Stärke 4	Schwäche 5
Stärke 4	Schwäche 5	Stärke 5	Schwäche 6
Stärke 5	Schwäche 6	Stärke 6	Schwäche 7
Stärke 6	Schwäche 7	Stärke 7	Schwäche 8
Stärke 7	Schwäche 8	Stärke 8	Schwäche 9
Stärke 8	Schwäche 9	Stärke 9	Schwäche 10
Stärke 9	Schwäche 10	Stärke 10	Schwäche 11
Stärke 10	Schwäche 11	Stärke 11	Schwäche 12

Charakteristika	
Charakteristika 1	Charakteristika 2
Charakteristika 3	Charakteristika 4
Charakteristika 5	Charakteristika 6
Charakteristika 7	Charakteristika 8
Charakteristika 9	Charakteristika 10
Charakteristika 11	Charakteristika 12
Charakteristika 13	Charakteristika 14
Charakteristika 15	Charakteristika 16
Charakteristika 17	Charakteristika 18
Charakteristika 19	Charakteristika 20

A	B	C	D	E	F	G
1	Beschreibung Risiko	Schadenspotential	Erkennbarkeit/Identifizierbarkeit	Verantwortlichkeit	Blasenspannung	Termin
2	321 Gefahr 1	erheblich	erhöht			
3	322 Gefahr 2	mäßig	vernünftig	erhöht		
4	323 Gefahr 3	gering	gering			
5	324 Gefahr 4	gering	mäßig			
6	325 Gefahr 5	erheblich	unwahrscheinlich			
7	326 Gefahr 6	gering	gering			
8	327 Gefahr 7	gering	mäßig	sehr niedrig		
9	328 Gefahr 8	mäßig	erhöht			
10	329 Gefahr 9	erheblich	sehr niedrig			
11	330 Gefahr 10	erheblich	unwahrscheinlich			
12	331 R					
13	332 R					
14	333 R					

Erkennbarkeit/Identifizierbarkeit	erhöht	vernünftig	gering	erhöht
Schadenspotential	erheblich	mäßig	gering	erheblich
Verantwortlichkeit	erhöht	vernünftig	gering	erhöht
Blasenspannung	erhöht	vernünftig	gering	erhöht
Termin	erhöht	vernünftig	gering	erhöht

Risikomatrix

Erkennbarkeit/Identifizierbarkeit

Schadenspotential

Verantwortlichkeit

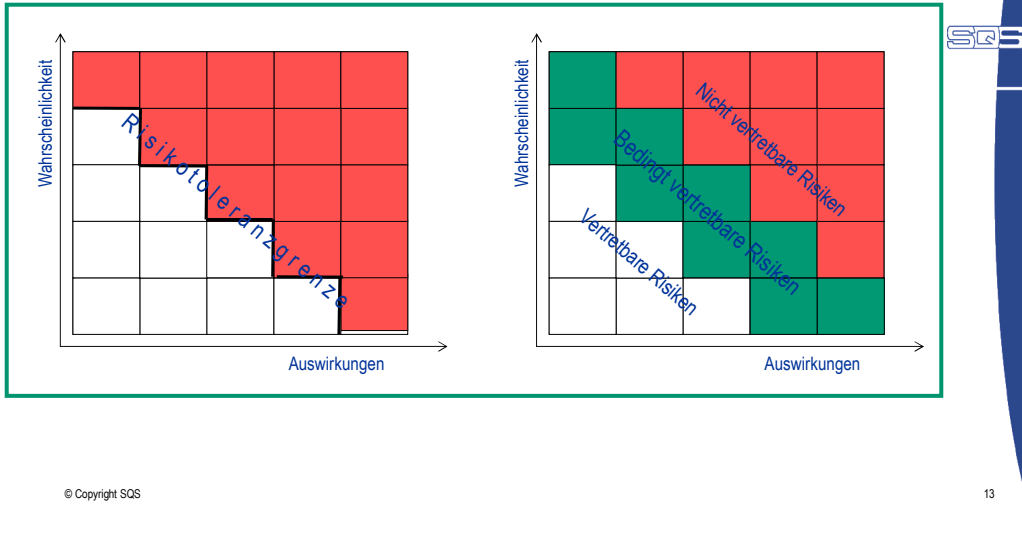
Blasenspannung

Termin

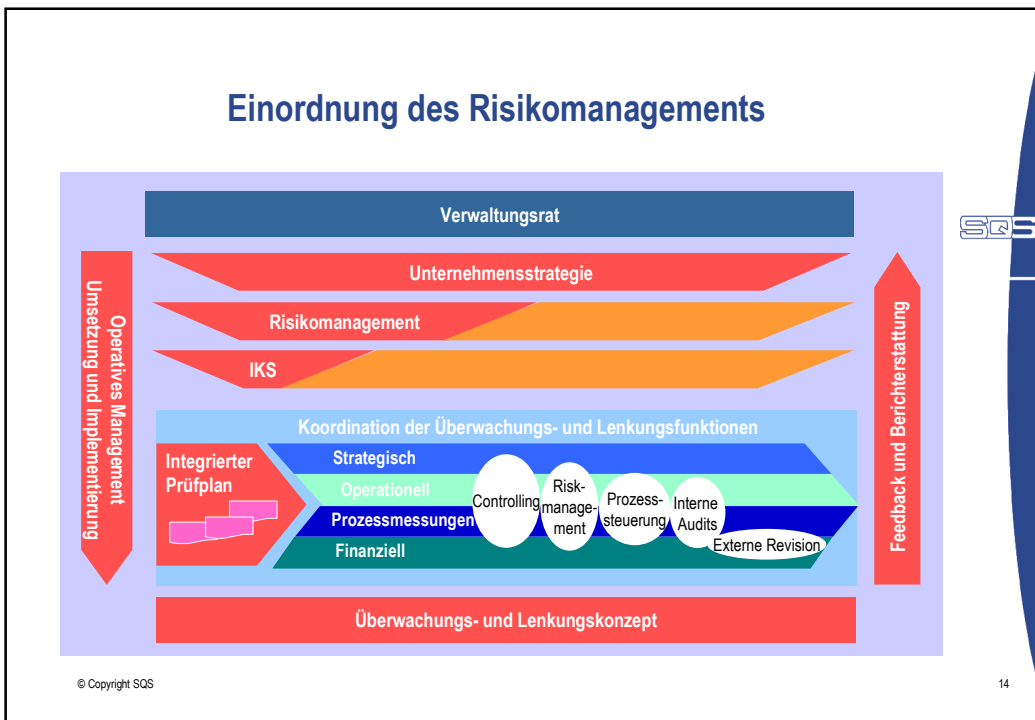
© Copyright SQS

12

Die Risikomatrix – das Risikoprofil



Einordnung des Risikomanagements



Risikomanagement / IKS / Qualitätsmanagement



© Copyright SQS

15

Risikomanagement

- SWOT für Strategie als Startpunkt: Chancen und Risiken.
- Erstellung einer Risikoliste mit den relevanten Risiken, Risikobewertung.
- Prozess ist wichtig, Auseinandersetzung mit der Thematik.
- Je nach Grösse der Unternehmung:
 - Einfache Vorgehensweise basierend auf SWOT für Strategie Erarbeitung durch GL und VR gemeinsam.
 - Bearbeitung durch VR und GL gemeinsam, basierend auf Vorbereitung durch GL.
 - Vorbereitung durch GL mit Einbezug von Schlüsselpersonen und evtl. Berater, Bearbeitung durch VR und GL gemeinsam.
- Kontinuierliche Massnahmenumsetzung durch GL.
- Periodische, kritische Neubeurteilung im VR, 1 x im Jahr, z.B. in Verbindung mit Strategieüberprüfung basierend auf Vorbereitung GL.

© Copyright SQS

16

Risikomanagement lohnt sich!



SQS