



WHEN YOU NEED TO BE SURE

SGS

Risiken und deren Steuerung mittels Kennzahlen

Elvira Bieri, Managing Director SGS

23. März 2018

SAQ Sektion Zentralschweiz

WHEN YOU NEED TO BE SURE

SGS



Inhalt

1. Vorstellung SGS
2. Risikoarten
3. Strategische Risiken
4. Operative Risiken
5. Risikosteuerung und -kontrolle
6. Kennzahlen

3



1. Vorstellung SGS

4



1. Vorstellung SGS



- Weltweit grösste Inspektions- und Zertifizierungsgesellschaft
- Gegründet 1878 in Rouen
- Hauptsitz in Genf
- 95'000 Mitarbeitende
- 2'300 Büro und Labors in 140 Ländern
- Website www.sgs.com / www.ch.sgs.ch

5



2. Risikoarten

6

2. Risikoarten: Übersicht

- Strategische Risiken
- Operative und Compliance-Risiken:
 - Prozessrisiken
 - Produkterisiken
 - Personelle Risiken
 - Infrastrukturrisiken
 - EHS-Risiken
 - Compliance-Risiken (Korruption, Preisabsprachen etc.)
- Finanzielle Risiken: Gegenstand der Finanzrevision

[01.3 LGd Risikomanagement und Normen_V4.xls](#)

7

3. Strategische Risiken

8

3. Strategische Risiken: Umfeld

- Politisches Umfeld
- Rechtliches Umfeld
- Ökonomisches Umfeld
- Ökologisches Umfeld
- Soziökonomisches Umfeld
- Technologisches Umfeld

3. Strategische Risiken: Beispiele

- Politische Risiken: Beschaffungsseite und Absatzseite
 - Politische Unruhen
 - Währungsrisiken: z.B. Frankenstärke gegenüber EURO
- Regulatorische Risiken:
 - Neue gesetzliche Anforderungen an die Produkte
- Marktrisiken:
 - Kundenseite: Neue Trends
 - Mitbewerberseite: bessere Produkte, neue Mitbewerber
- Technologische Risiken:
 - Neue Technologien

3. Strategische Risiken: **Fazit**

- Die Organisation muss einen Strategie-Prozess installieren und unterhalten, um die Firma langfristig in die richtige Richtung zu lenken, um langfristig zu überleben.
- Eigner des Strategie-Prozesses ist die Geschäftsleitung.

4. Operative Risiken

4. Operative Risiken: **Generell**

Ansprüche versus Risiken

13

4. Operative Risiken: **Stakeholder-Ansprüche**

- **Kunden:** Qualität, Sicherheit, Termintreue -> **Kundenverlust**
Das bestellte, gesetzeskonforme und sichere Produkt soll zum bestellten Zeitpunkt an den bestellten Ort mit der bestellten Qualität und zum bestellten Preis geliefert werden.
Das Managementsystem muss gut genug (dokumentiert) sein, dass es im Falle einer Klage / Haftungsfall vor Gericht standhalten könnte.
- **Behörde:** Einhaltung der Gesetze und Vorschriften -> **Bussen**
- **Lieferanten:** Termingerechte Bezahlung, faire Preise -> **Lieferstopp**
- **Banken:** Rückzahlung von Krediten, Liquidität -> **Zahlungsunfähigkeit**
- **Aktionäre:** Aktienrendite -> **Aktienverkauf**
- **Mitarbeiter:** Arbeitsplatzsicherheit, marktgerechte Entlohnung und Arbeitszeit, Weiterbildungsmöglichkeit, etc. -> **Ausfälle, Fluktuation, Fehler wegen zeitlicher Überbeanspruchung**
- **Nachbarn:** keine Lärm-, Geruchsbelastung etc. -> **Beschwerden**
- **NGO:** Nachhaltigkeit und Fairness -> **Reputationsschaden**

14

4. Operative Risiken: **Prozess-Risiken**

- **Entwicklung:** Unfähigkeit, Innovation zu managen und neue Produkte rechtzeitig in guter Qualität auf den Markt zu bringen
- **Beschaffung:** Schlechte Lieferbereitschaft und Lieferqualität -> Retouren, Produktionsverzögerungen
- **Verkauf:** Fehlkalkulationen
- **Produktion:** fehlerhafte Produktion -> Ausschüsse etc.
- **Lagerung:** Unzureichendes Klima -> verdorbene Ware
- **Logistik / Transport:** keine effiziente Logistik -> Leerfahrten

15

4. Operative Risiken: **Produkt-Risiken**

- **Inverkehrbringer hat die Verantwortung für das Produkt über den ganzen Lebenszyklus**
 - Erstellung (Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen des Absatzmarktes/der Absatzmärkte)
 - Verwendung (-> Gebrauchsanweisung)
 - Entsorgung
- **Produkttrisiken und Nachweise:**
 - Externe Notifizierung (z.B. CE-Kennzeichnung)
 - Selbstdeklaration
 - Keine Deklaration -> aber es gilt immer das Produkthaftungsgesetz!

16

4. Operative Risiken: Personelle Risiken

- Ungenügend qualifiziertes Personal
- Zu wenig Personal
- Abhängigkeit von Schlüsselpersonen

17

4. Operative Risiken: Infrastruktur-Risiken

- Ungenügende Effizienz und/oder Produktequalität wegen veralteten Anlagen
- Zu teure Produktion wegen veralteten Anlagen
- Business-Continuity:
 - Ausfall von Anlagen/IT
 - Feuer & Explosion und Totalausfall der Produktion
- IT-Sicherheit: Haftungsrisiken, Datenverluste

18

4. Operative Risiken: EHS-Risiken

- Arbeitssicherheit: Unfall, Todesfälle -> Haftungsschaden, Reputationsschaden, Ausfall
- Umwelt: Überschreitung von gesetzlichen Grenzwerten -> Bussen

19

4. Operative Risiken: Fazit

- Die Organisation muss die operative Risiken genau kennen.
- Die Organisation muss die operativen Prozesse so ausrichten, dass sie die Risiken unter Kontrolle hat und die Ansprüche der Stakeholders jederzeit befriedigen kann.

20

5. Risikokontrolle und -steuerung

21

5. Risikokontrolle und -steuerung: **Generell**

- Das Managementsystem ist das Instrument, um die Risiken zu kontrollieren und zu steuern.

22

5. Risikokontrolle und -steuerung: ISO-Normen

Je nach Risikolage eine andere Norm:

- ISO 9001 + branchenspezifische Normen (ISO 13485, IATF 16949, IRIS etc.): Qualität/Prozessrisiken im Zusammenhang mit der Erstellung des Produkts resp. der Erbringung der Dienstleistung
- ISO 27001: Informationssicherheit
- ISO 22301: Business Continuity Management
- ISO 14001: Umweltrisiken
- OHSAS 18001: Arbeitssicherheitsrisiken
- ISO 26001 / SA 8000 / BSCI: Soziale Risiken

23

5. Risikokontrolle und -steuerung: Die Elemente des Managementsystems

1. Eine klare Firmenstruktur mit definierten Kompetenzen und Verantwortungen (**Aufbauorganisation**)
 2. Adäquate operative Prozesse & Abläufe über die ganze Wertschöpfungskette hinweg (**Ablauforganisation**); dies bedingt die genaue Kenntnis der Risiken
 3. Adäquate **Ressourcen**: Personal und Infrastruktur / Quantitativ und qualitativ
- + Wirkungsvoller Kontroll- und Verbesserungsprozess (**KVP**)

24

5. Risikokontrolle und -steuerung: Die Elemente von ISO 9001:2015

- Führung (**Aufbauorganisation**) – Kap. 5: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse unklar/nicht geregelt, Abhängigkeit von Schlüsselpersonen, Stellvertreterregelung
- Planung – Kap. 6: Kundenbedürfnisse, gesetzliche und andere Anforderungen, Produktrisiken, Prozessrisiken (Inhouse/Outsourcing, Lieferanten) nicht korrekt evaluiert
- Unterstützung (**Ressourcen**) – Kap. 7: Personal & Infrastruktur: qualitative und/oder quantitative nicht ausreichend
- Betrieb (**Ablauforganisation**) – Kap. 8: Die Prozesse & Abläufe sind ungeeignet, um die Prozessrisiken zu kontrollieren: Entwicklung -> Beschaffung -> Verkauf -> Arbeitsvorbereitung -> Produktion -> Lagerung -> Logistik / Transport -> Kundendienst -> Entsorgung
- Bewertung der Leistung (**KVP**) – Kap. 9: Die Messresultate sind falsch (-> Kalibrierung) / Es werden die falschen Parameter gemessen.
- Verbesserung (**KVP**) – Kap. 10: Das Verfahren (KVP) ist nicht effektiv

25

5. Risikokontrolle und -steuerung: Aufbau- und Ablauforganisation

- ISO 9001:2015 verlangt im Kap. 5.3: «Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen innerhalb der gesamten Organisation **zugewiesen, bekannt** gemacht und **verstanden** werden.
- ISO 9001:2015 macht keine Vorgaben, dass Aufbaustruktur und Prozesse identisch sein müssen:
 - **identisch**: Abteilung «Beschaffung» - relevanter Prozess «Beschaffungsprozess»
 - **Nicht identisch**: Abteilung «ISO 17021:2015» – relevante Prozesse: alle, die mit diesen Zertifizierungsprodukten zusammenhängen (Verkauf, Audit, Review- und Zertifizierungsprozess, Beschwerdemanagement etc.)

26

5. Risikokontrolle und -steuerung: Fachkompetenz

- ISO 9001:2015 verlangt im Kap. 7.1.2: «Die Organisation muss die Personen bestimmen und bereitstellen, die für die wirksame Umsetzung ihres Qualitätsmanagementsystems und für das Betreiben und Steuern seiner Prozesse notwendig sind.
- Notwendig beinhaltet zwei Ebenen:
 - Menge: Genügend Personal, sonst Risiko von Fehlern, Unfällen etc.
 - Ausreichend qualifiziert:
 - a) Dies ist kultur-abhängig respektive hängt vom Bildungssystem des entsprechenden Landes ab.
 - b) Rückschluss auf den benötigten Detaillierungsgrad der Prozesse -> je besser das Personal geschult ist, desto weniger Details müssen in den Prozessen geregelt werden (angelsächsischer Ansatz versus CH-Ansatz)

27

6. Steuerung mit Kennzahlen

28

6. Steuerung mit Kennzahlen: Anforderungen von ISO 9001:2015: Kap. 9.1.1

- Die Organisation muss bestimmen:
 - a) was überwacht und gemessen werden muss;
 - b) die Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, die benötigt werden, um gültige
- Ergebnisse sicherzustellen:
 - c) wann die Überwachung und Messung durchzuführen sind;
 - d) wann die Ergebnisse der Überwachung und Messung zu analysieren und zu bewerten sind.
- Die Organisation muss die Leistung und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems bewerten.
- Die Organisation muss geeignete dokumentierte Informationen als Nachweis der Ergebnisse aufbewahren

29

6. Steuerung mit Kennzahlen: Anforderungen von ISO 9001:2015: Kap. 9.1.3

- Die Ergebnisse der Analyse müssen verwendet werden, um Folgendes zu bewerten:
 - a) die Konformität der Produkte und Dienstleistungen;
 - b) den Grad der Kundenzufriedenheit;
 - c) die Leistung und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems;
 - d) ob die Planung wirksam umgesetzt wurde;
 - e) die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen;
 - f) die Leistung externer Anbieter;
 - g) der Bedarf an Verbesserungen des Qualitätsmanagementsystems.

30

6. Steuerung mit Kennzahlen: **Rolle der Geschäftsleitung**

- Kennzahlen sind ein wichtiges Kontroll- und Steuerungsinstrument für die Geschäftsleitung

31

6. Steuerung mit Kennzahlen: **Strategische Kennzahlen**

- **Kunden:** Weg- und Zugänge von wesentlichen Kunden, Profitabilität pro Kunde / Kundengruppe, Klumpenrisiko (Abhängigkeit von Kunden), Anteil Kunden in (politisch) heiklen Märkten
- **Lieferanten:** Weg- und Zugänge von wesentlichen Lieferanten, Preisentwicklung der eingekauften Produkte, Klumpenrisiko (Abhängigkeit von Lieferanten), Anteil Lieferanten in (politisch) heiklen Märkten
- **Mitbewerber:** Marktanteil in den einzelnen geografischen Märkten, Anteil Neueintritte (-> Dynamik des Marktes)
- **Infrastruktur:** Anteil BAT (Best Available Technology), Alter der Anlagen
- **Personal:** Lohnniveau im Branchenvergleich, Altersstruktur
- **Kommunikation:** Negativ-Meldungen (-> Reputationsschaden)

32

6. Steuerung mit Kennzahlen: Operative Kennzahlen

- **Kunden:** Kundenzufriedenheit/-reklamationen, Produkterücknahmen, Garantiewerben, Rückrufaktionen, Zahlungsbereitschaft (Debitorenverluste/Debitorenziel)
- **Lieferanten:** Lieferbereitschaft
- **Infrastruktur:** Ausfall-Stunden
- **Produktion:** Kapazitätsauslastung, Auftragsvorrat, Lagerumschlag, Lieferbereitschaft, Durchlaufzeiten, Ausschussrate, Rabattüberschreitungen, Kalkulationsfehler
- **Innovation:** Time to market, Umsatz- und Renditeanteil von neuen Produkten, Kosten von abgebrochenen Entwicklungsprojekten / Erfolgsquote von Entwicklungsprojekte
- **Personal:** Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit, Unfallrate (BU/NBU), Anzahl Personal-Fehlrekrutierung, Weiterbildungs-Stunden

33

6. Steuerung mit Kennzahlen: Operative Kennzahlen

Detailliertere Betrachtung: Durchlaufzeiten bei SGS

- KP1: Zeit zwischen Offertanfrage und Offertversand
- KP2: Zeit zwischen dem letzten Audittag und der Zertifikatsausstellung -> Analyse, wo die Ursachen des Verzugs sind:
 - Auditor: Auditberichterstellung
 - Reviewer: Review des Auditpaketes
 - Auditor: Beantwortung der «Queries»
 - Back Office: Ausstellen des Zertifikats
- KP3: Anzahl korrigierte Rechnungen (Credit Notes)
- KP4: Zeit zwischen Audit und Rechnungstellung

Auswertung:

- Nach Produkt (z.B. spezifisch für MDD)
- Nach Land

34

6. Steuerung mit Kennzahlen: Operative Kennzahlen

Kennzahlen:

1. Um die Firma zu führen -> siehe vorherige Folien
2. Um die Mitarbeitenden zu kontrollieren

Beispiele:

■ Spesenkontrolle:

- Anteil an Taxiausgaben
- Anteil Spesen für Essen

■ Absenzenauswertungen:

- Anzahl Arztbesuche etc.

35

6. Steuerung mit Kennzahlen: Fazit

- Die Kennzahlen ergeben sich aus den firmenspezifischen Risiken (-> Risikoanalyse)
- Die Menge der Kennzahlen muss individuell festgelegt werden, aber vertretbar/»managable« sein
- Die Kennzahlen müssen von der Geschäftsleitung effektiv geprüft werden und ein KVP daraus abgeleitet werden (keine Datenfriedhöfe)

36



Vielen Dank !

SGS Société Générale de Surveillance SA

Elvira Bieri

Technoparkstrasse 1

CH – 8005 Zürich

elvira.bieri@sgs.com

+41 44 445 17 17