

IN BUSINESS THERE'S CERTAIN

ABSOLUTELY POSITIVE

I STAKE MY LIFE ON IT

AND CHECKED BY SGS

WHEN YOU NEED TO BE SURE

SGS

Risiko-Management: Die Sicht des ISO-Auditors

Elvira Bieri, Managing Director SGS

12. März 2018

SAQ Sektion Zürich

WHEN YOU NEED TO BE SURE



1. Vorstellung SGS
2. Risikoarten: eine Übersicht
3. Risikokontrolle (Kennzahlen)
4. Bezug ISO-Audit und Finanzrevision

SGS

1. Vorstellung SGS

1. Vorstellung SGS



- Weltweit grösste Inspektions- und Zertifizierungsgesellschaft
- Gegründet 1878 in Rouen
- Hauptsitz in Genf
- 95'000 Mitarbeitende
- 1650 Büro und Labors in 140 Ländern
- Website www.sgs.com / www.ch.sgs.ch

2. Risikoarten

2. Risikoarten: Übersicht

- **Strategische Risiken:** Diese sind zu evaluieren unter Berücksichtigung der Anforderungen und Bedürfnisse der interessierten Parteien (Stakeholders)
- **Operative und Compliance-Risiken:**
 - Prozessrisiken
 - Produkterisiken
 - Infrastrukturrisiken
 - EHS-Risiken
- **Finanzielle Risiken:** Gegenstand der Finanzrevision

[01.3 LGd Risikomanagement und Normen V4.xls](#)

2. Risikoarten: Strategische Risiken

STAKEHOLDERS

- Kunden
- Mitbewerber
- Behörden
- Lieferanten
- Nachbarn
- Mitarbeitende / Gewerkschaften
- Wissenschaft
- Aktionäre / Investoren
- Bank / Versicherungen
- NGOs
- Politik / Gesellschaft
- Medien
- Verbände

2. Risikoarten: Strategische Risiken

STAKEHOLDER-BEDÜRFNISSE

- **Kunden:** Qualität, Sicherheit, Termintreue, Service

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

- **Lieferanten:** Termingerechte Bezahlung, faire Preise

- **Banken:** Rückzahlung von Krediten, Liquidität

- **Aktionäre:** Aktienrendite

- **Mitarbeiter:** Arbeitsplatzsicherheit, marktgerechte Entlohnung und Arbeitszeit (-> gesetzlich geregelt), Weiterbildungsmöglichkeit, etc.

- **Nachbarn:** keine Lärm-, Geruchs- und sonstige Belastung

- **NGO:** Nachhaltigkeit und Fairness

2. Risikoarten: **Strategische Risiken**

- **Politische Risiken:** Internationale Firmen sind in vielen Ländern tätig / politische Unruhen sind meistens nur vorübergehend («Arabischer Frühling» -> Ausnahme Iran)
- **Währungsrisiken:** Euro -> Vor- und Nachteile (Einfuhr/Beschaffung und Ausfuhr)
- **Regulatorische Risiken:** Für die Einführung von neuen Gesetzen gibt es normalerweise Übergangsfristen (ausser China u.a.)
- **Kreditrisiken:** Zeichnet sich über längere Zeit ab
- **Marktrisiken:** Geschmack der Kundschaft ändert sich nicht von heute auf morgen / neue Mitbewerber haben einen schweren Stand gegen gut etablierte Firmen
- **Strategierisiken:** Falsche Strategien können korrigiert werden resp. Strategien werden laufend korrigiert
- **Technologische Risiken:** Neue Technologien werden nicht über Nacht neu erfunden

2. Risikoarten: Operative Risiken

PROZESS-RISIKEN

- **Führung:** Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind unklar geregelt, Abhängigkeit von Schlüsselpersonen, Stellvertreterregelung
- **Planung:** Die bindenden Verpflichtungen und die Stakeholder-Bedürfnisse wurden falsch evaluiert und entsprechend falsche Ziele gesetzt.
- **Unterstützung:** Es stehen qualitativ und quantitativ ungenügende Ressourcen verfügbar (Personal & Infrastruktur).
- **Betrieb:** Die Prozesse & Abläufe sind ungeeignet, um die Prozessrisiken zu kontrollieren: **Beschaffung -> Verkauf -> Arbeitsvorbereitung -> Produktion -> Lagerung -> Logistik / Transport -> Kundendienst -> Entsorgung**
- **Bewertung der Leistung:** Die Messresultate sind falsch (-> Kalibrierung) / Es werden die falschen Parameter gemessen.
- **Verbesserung:** Das Verfahren (KVP) ist nicht effektiv

2. Risikoarten: Operative Risiken

PRODUKT-RISIKEN

- Produkte mit **signifikanten** Risiken: Es gelten gesetzliche Anforderungen und die Inverkehrbringung verlangt die Notifizierung des Produkts, d.h. die externe Überprüfung durch unabhängige Stelle, ob das Produkt die gesetzlichen Anforderungen des Zielmarktes erfüllt (CE-Kennzeichnung in EU etc.)
- Produkte mit **geringen** Risiken: Nachweis der Gesetzeskonformität nur in Form einer Selbstdeklaration und nicht von unabhängiger Stelle
- Produkte mit **limitierten** Risiken: keine Anforderungen

2. Risikoarten: Operative Risiken

INFRASTRUKTUR-RISIKEN

- IT-Sicherheit: Haftungsrisiken, Datenverluste
- Business-Continuity:
 - Ausfall von Anlagen/IT
 - Feuer & Explosion und Totalausfall der Produktion

2. Risikoarten: Operative Risiken

EHS-RISIKEN

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

2. Risikoarten: Fazit

OPERATIVE RISIKEN:

- ...können auf einen Schlag einen grossen Schaden anrichten oder schleichend die Unternehmung schädigen.
- ...können im Falle von produkt- oder prozessbedingen Compliance-Risiken unmittelbar zu hohen Haftungsschäden führen.

STRATEGISCHE RISIKEN:

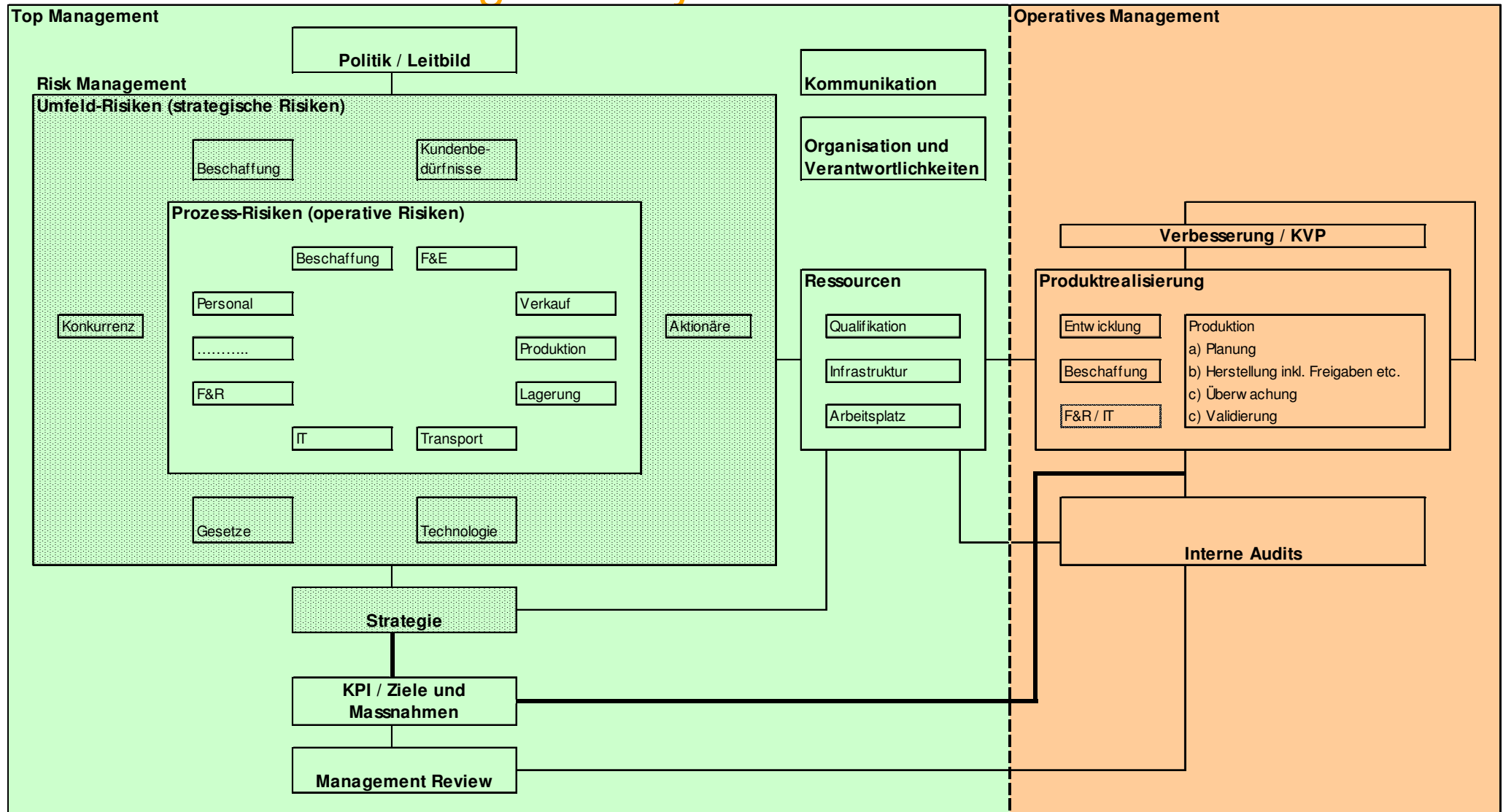
- ...sind fast immer schleichend, besser korrigierbar.

3. Risikokontrolle und -steuerung

3. Risikokontrolle und -steuerung: ISO-Normen

- ISO 9001: Qualität/Prozessrisiken im Zusammenhang mit der Erstellung des Produkts resp. der Erbringung der Dienstleistung (+ zahlreiche branchenspezifische Normen)
- ISO 27001: Informationssicherheit
- ISO 22301: Business Continuity Management
- ISO 14001: Umweltrisiken
- OHSAS 18001: Arbeitssicherheitsrisiken
- ISO 26001 / SA 8000 / BSCI: Soziale Risiken
- ISO 31000: Risk Management

3. Risikokontrolle und -steuerung: Managementsystem



3. Risikokontrolle und -steuerung: **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)
- **Innovation:** Time to market, Umsatz- und Renditeanteil von neuen Produkten, Kosten von abgebrochenen Entwicklungsprojekten / Erfolgsquote von Entwicklungsprojekten
- **Infrastruktur:** Anteil BAT (Best Available Technology), Alter der Anlagen
- **Personal:** Lohnniveau im Branchenvergleich, Altersstruktur
- **Kommunikation:** Negativ-Meldungen

3. Risikokontrolle und -steuerung: Operative Kennzahlen

- **Kunden:** Kundenzufriedenheit/-reklamationen, Produkterücknahmen, Garantiarbeiten, Zahlungsbereitschaft (Debitorenverluste/Debitorenziel)
- **Lieferanten:** Lieferbereitschaft
- **Infrastruktur:** Ausfall-Stunden
- **Produktion:** Kapazitätsauslastung, Auftragsvorrat, Lagerumschlag, Lieferbereitschaft, Durchlaufzeiten, Ausschussrate, Rabattüberschreitungen, Kalkulationsfehler, Rückrufaktionen
- **Personal:** Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit, Unfallrate (BU/NBU), Anzahl Personal-Fehlrekrutierung, Weiterbildungs-Stunden

4. Bezug ISO-Audit und Finanzrevision

4. Bezug ISO-Audit und Finanzrevision: Sicht ISO

- Das Managementsystem-Audit ist vorwärts gerichtet.
- Gegenstand der Prüfung ist:
 - Analyse der operativen Risiken inkl. die gesetzlichen Vorgaben in Bezug auf die erzeugten Produkte und Dienstleistungen
 - Prozesse & Abläufe inkl. Qualifikation zur Kontrolle der operative Risiken (Managementsystem)
 - Strategische Risiken und Strategie: nicht inhaltlich, nur formell (d.h. ob es einen systematischen Ansatz gibt)
- Berichterstattung spielt nur bei GRI eine Rolle.

4. Bezug ISO-Audit und Finanzrevision: **Sicht** **Finanzrevisor**

- Die Finanzrevision ist rückwärts gerichtet. Beurteilung “going concern” nur im Falle von Überschuldung
- Gegenstand der Prüfung ist:
 - Analyse der Risiken in Bezug auf die Rechnungslegung
 - Gesetzlichen Vorgaben sind nur bei den Finanzdienstleistern (FINMA) relevant
 - Prozesse & Abläufe betreffend Rechnungslegung (IKS)
 - Strategische Risiken und Strategie: nicht inhaltlich, nur formell (d.h. ob es einen systematischen Ansatz gibt)
- Berichterstattung

Vielen Dank !

SGS Société Générale de Surveillance SA

Elvira Bieri

Technoparkstrasse 1

CH – 8005 Zürich

elvira.bieri@sgs.com

+41 44 445 17 17