

NUTZEN SIE IHR RISIKO!



Risiko wird unterschiedlich definiert. Neben der Möglichkeit negativer Auswirkungen kann Risiko auch den Aspekt der Chance umfassen. Beiden Definitionen gemeinsam ist das Wagnis. Mit Risiken umgehen zu können heisst, sich unternehmerischen Wagnissen oder Herausforderungen zu stellen - eine der zentralen Aufgaben einer Unternehmung.

RISIKO UND KONTROLLE

Risiko managen

Der Schweizer Gesetzgeber hat dem Risiko einen festen Platz in der Jahresrechnung zugestanden, indem im Anhang zur Jahresrechnung die Durchführung einer Risikobeurteilung offenzulegen ist (Art. 663b Ziff. 12 OR). Eine Entwicklung, die sich international bereits seit einiger Zeit abzeichnet. Leider ist in der Schweiz durch die Diskussionen über die angemessene Art der Offenlegung der ursprüngliche Zweck der Risikobeurteilung in den Hintergrund getreten. Inzwischen sind verschiedene Arten akzeptiert. Sie reichen von einer reinen Vollzugsmeldung bis hin zu einer umfassenden Würdigung der finanziellen Risiken. Es ist aus unserer Sicht nicht befriedigend, wenn nur über die Art der Offenlegung diskutiert wird, ohne ein eigentliches Risikomanagement zu implementieren. Dies ist eine verpasste Chance.

Risikomanagement geht weiter als die gesetzlich vorgeschriebene *Risikobeurteilung*, indem Risiken nicht nur systematisch identifiziert, erfasst und bewertet, sondern zugleich auch Abläufe definiert werden, welche aufzeigen, wie diese Risiken und Chancen zu steuern sind.

Systematisch kontrollieren

Risiken werden dann zur Gefahr, wenn sie weder gesteuert noch kontrolliert werden. Die Steuerung erfolgt sinnvollerweise mittels systematischen und aufeinander abgestimmten Kontrollen und Massnahmen. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Kontrollsystem und bringt damit zum Ausdruck, dass es sich nicht um freie, sondern um konzipierte Kontrollen handelt. Konzeption ist nicht mit Komplexität oder Grösse gleichzusetzen. Auch einfache Kontrollen erfüllen die Anforderungen an ein Kontrollsystem, sofern sie effektiv und aufeinander abgestimmt sind und ein gemeinsames Ziel verfolgen. So gesehen tun auch kleine Unternehmungen gut daran, ein ihrer Grösse angemessenes Internes Kontrollsystem (IKS) zu betreiben.

Vorgaben einhalten

Ein gut funktionierendes IKS bietet mehr als die blossen Gewähr über die Einhaltung der Rechnungslegungsvorgaben. Vielmehr ist es der Unternehmensorganisation und deren Verantwortungsträger zusehends wichtig, dass auch andere regulatorische Vorgaben sowie ethisch-moralischen Wertvorstellungen eingehalten werden (*Corporate Governance*). Deren Einhaltung sicherzustellen kann ebenfalls die Zielsetzung des IKS sein. Man spricht bei diesem Aspekt auch von *Compliance*.

Strategisch und operativ führen

Die Verantwortlichen verfolgen mit dem Risikomanagement, dem IKS und der *Compliance* das Ziel, das Unternehmen möglichst mit kalkulierbaren Risiken und unter Nutzung der Chancen auf Kurs zu halten. Dazu braucht es einerseits eine strategische, auf die Möglichkeiten des Unternehmens abgestimmte Ausrichtung und andererseits eine stringente Umsetzung der Risikopolitik im operativen Alltag. Ein gut abgestimmtes IKS vereinigt diese zentralen Aspekte der *Kontrolle*, *Compliance* und *Führung* in sich.

RISIKO ALS CHANCE

Herausforderungen erkennen

Derjenige, der die Risiken kennt, braucht diese nicht zu fürchten. Fürchten sollte man hingegen unerkannte oder unterschätzte Risiken und Chancen. Eine systematische Suche und Quantifizierung ist deshalb entscheidend. Die Identifikation und der Umgang mit unternehmerischen Risiken und Chancen gehören nicht umsonst zu den grössten Herausforderungen, mit welchen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Insbesondere die angemessene Berücksichtigung externer Faktoren ist hierbei zentral. Hierzu zählen das politische, soziale, technologische, ökologische und ökonomische Umfeld. Sich vor diesen zu verschliessen, wäre ebenso trügerisch wie zu meinen, das Umfeld beeinflussen zu können. Vielmehr zeichnet sich ein gutes Risikomanagement durch eine umfassende Risiko-/Chancenidentifikation sowie einen ausgewogenen Mix von vor- und nachgelagerten Kontrollmassnahmen aus.

Risikomanagement
(RM)

Internes Kontrollsystem
(IKS)

Strategische und
operative Führung

Compliance /
Corporate
Governance

UNSERE BERATUNG

Herausforderungen meistern

Unsere Kompetenzen aus der Wirtschaftsprüfung und ein fundiertes Risikoverständnis aus der Unternehmensberatung helfen uns, das Thema Risiko umfassend und sachlich anzugehen. Wir bringen die notwendige „Aussensicht“ wertneutral in Ihr Unternehmen ein. Die Risikobeurteilung erhält durch die Sicht des externen Beraters eine neue Dimension.

Die zu berücksichtigenden Risikoaspekte können auch bei kleinen Unternehmenseinheiten mannigfaltig sein. Darunter fallen Unbedeutende ebenso wie Existenzgefährdende. Unternehmen sind gefordert, ihr Augenmerk auf die wirklich wesentlichen zu richten. Die von uns eingesetzte Methodik ist darauf ausgerichtet, rasch die Toprisiken und -chancen zu identifizieren.

Unsere methodische Begleitung durch den Risikobeurteilungsprozess ermöglicht der Unternehmung eine nachvollziehbare Auseinandersetzung mit dem Thema sowie nutzbringende Erkenntnisse. Unsere methodische Vorgehensweise ist für Unternehmungen jeder Grössen geeignet. Die inhaltlichen Vorarbeiten bei der Risikobeurteilung helfen, das Projekt einfach und zeitnah einzuführen und umzusetzen. Es müssen weder Ressourcen aufgebaut noch Kompetenzen vorgängig entwickelt werden, denn der Anwender wird systematisch durch die Risikobeurteilung geführt. Die umfassende Beratung durch unsere Experten trägt dazu bei, dass die Unternehmensleitung sich auf das Kerngeschäft und ihre Stärken konzentrieren kann, ohne dabei die Risiken ausser Acht zu lassen. Dies spart Geld und Zeit.

Besonderheiten würdigen

Konzernstrukturen stellen eine besondere Herausforderung für das Risikomanagement dar. Dies in mehrerlei Hinsicht: Es wäre falsch, kleinere Konzernteile alleine aufgrund ihrer Grösse grundsätzlich aus der Risikobetrachtung auszuschliessen. Gerade diese können — oft in Folge weniger ausgeprägter Kontrollen — ein nicht unerhebliches Risiko für die Gruppe bergen (inhärentes Risiko) oder sie können gar als Risikoabfänger (z. B. Captive Gesellschaft) konzipiert sein.

Es ergeben sich aber auch technische Herausforderungen, beispielsweise bei der Umrechnung von Fremdwährungen oder bei der Beurteilung von Absicherungsinstrumenten. Stark heterogene Unternehmen oder komplizierte Konzernstrukturen können strukturelle Risiken beinhalten, welche sich für die gesamte Gruppe als problematisch erweisen. Die unterschiedliche Grösse und Bedeutung der einzelnen Gruppengesellschaften kann zu einem stark unterschiedlichen Verständnis von relevanten Chancen und Risiken führen. Dies erweist sich bei der gruppenweiten Steuerung als besondere Herausforderung.

Vor Ort sein

BDO unterhält Büros an über 30 Standorten landesweit. Dank unseres internationalen Netzwerks mit Niederlassungen in über 100 Ländern bieten wir auch über die Grenzen hinaus hochstehende Beratungsdienstleistungen im Bereich *Risikomanagement, IKS und Compliance* an.

Beratend unterstützen

Unsere Experten führen in Zusammenarbeit mit Ihnen ein Risikomanagementsystem ein. Wir bringen Erfahrung und Know-how, Sie das betriebliche Wissen in das Projekt ein. Sie kennen die Besonderheiten der Unternehmung, wir ziehen Vergleiche mit Betrieben ähnlicher Grösse und Ausrichtung. Ihre interne Sicht gepaart mit derjenigen des externen Beraters schafft einen ausgewogenen und breit abgestützten Risikobeurteilungsprozess. Die ausgewogene Würdigung von Risiken und Chancen ist ein wichtiges Führungsinstrument und zeugt von einer guten *Corporate Governance* der obersten Unternehmensleitung.

Für Sie da sein

Sollten wir Ihr Interesse geweckt haben, zögern Sie bitte nicht, mit einem unserer lokalen Ansprechpartner Kontakt aufzunehmen. Gerne stehen wir Ihnen für ein unverbindliches Gespräch zur Verfügung.



BDO AG

Aarau	Tel. 062 834 91 91	Lausanne	Tel. 021 310 23 23
Affoltern a. A.	Tel. 043 322 77 55	Liestal	Tel. 061 927 87 00
Altdorf	Tel. 041 874 70 70	Lugano	Tel. 091 913 32 00
Baden-Dättwil	Tel. 056 483 02 45	Luzern	Tel. 041 368 12 12
Basel	Tel. 061 317 37 77	Olten	Tel. 062 387 95 25
Bern	Tel. 031 327 17 17	Porrentruy	Tel. 032 465 93 00
Biel/Bienne	Tel. 032 346 22 22	Sarnen	Tel. 041 666 27 77
Burgdorf	Tel. 034 421 88 11	Sion	Tel. 027 324 70 70
Frauenfeld	Tel. 052 728 35 00	Solothurn	Tel. 032 624 62 46
Fribourg	Tel. 026 435 33 33	Stans	Tel. 041 618 05 50
Genève	Tel. 022 322 24 24	St. Gallen	Tel. 071 228 62 00
Glarus	Tel. 055 645 29 30	Sursee	Tel. 041 925 55 55
Grenchen	Tel. 032 654 96 96	Wetzikon	Tel. 044 931 35 85
Herisau	Tel. 071 353 35 33	Zug	Tel. 041 757 50 00
Lachen	Tel. 055 451 52 30	Zürich	Tel. 044 444 35 55
Laufen	Tel. 061 766 90 60		

www.bdo.ch