

Risikomanagement und Compliance

Das Oerlikon Risikomanagement-System

Oerlikon geht bei der Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Unternehmensrisiken unternehmensweit und ganzheitlich vor. Sämtliche Organisationseinheiten mit ihren Geschäftsprozessen sowie Projekte werden über das gesamte Spektrum an Markt-, Kredit- und operationellen Risiken bewertet. Das Risikomanagement-System ist ein Instrument, mit dem das Risikomanagement führungsmässig und organisatorisch im gesamten Unternehmen integriert wird.

Ziele und Prinzipien

Der Verwaltungsrat hat fünf vorrangige Ziele des Risikomanagements definiert: Erstens muss es zur Existenz- und Rentabilitätssicherung des Unternehmens beitragen, indem es ein transparentes Risikoprofil schafft und dieses laufend verbessert und überwacht. Zweitens muss es zu einer besseren Planung beitragen und eine bessere Zielerreichung unterstützen. Drittens muss es Erträge sichern und mögliche risikobezogene Aufwendungen reduzieren, was den Unternehmenswert sichert und steigert. Viertens muss es das Gesamtrisiko mit der Risikotragfähigkeit des Unternehmens abstimmen und Transparenz über das Risiko-Ertrags-Verhältnis der Geschäftsaktivitäten schaffen. Und fünftens muss das Risikomanagement auch dazu beitragen, die Reputation des Unternehmens zu schützen.

Organisation

Die Rollen und Verantwortlichkeiten des Risikomanagements sind wie folgt definiert:

- Der Verwaltungsrat trägt gemäss dem Schweizer Aktienrecht die Gesamtverantwortung für die Aufsicht und Überwachung des Risikomanagements. Er überwacht, unterstützt durch das Audit Committee, das Risikoprofil des Konzerns auf Basis der internen Risikoberichterstattung. Zudem überwacht er die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems. Mit der internen Revision verfügt der Verwaltungsrat über ein weiteres Instrument, mit dem er seine Gesamtverantwortung für die Aufsicht und Überwachung ausüben und dokumentieren kann.
- Der Chief Executive Officer (CEO), unterstützt von der Konzernleitung, trägt gemäss dem Oerlikon Organisationsreglement die Gesamtverantwortung mit Bezug auf die Gestaltung und Umsetzung des Risikomanagements (delegierte Managementverantwortung für das Risikomanagement). Er gibt die Risikomanagement-Richtlinie frei und ist für deren Überarbeitung zuständig. Weiter überwacht der CEO unter anderem das Risikoprofil der Konzern und die Umsetzung von Massnahmen zur Risikominderung.
- Die Segmente und Konzernabteilungen (Assessment Units) tragen gemäss dem Risikoeignerprinzip die Verantwortung für die Risiken und eingetretene Schäden/Verluste in ihren jeweiligen Bereichen. Jeder Einheit obliegt die Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses. Jede Assessment Unit verfügt über einen Risikomanagement-Koordinator, der die Aktivitäten der Einheit mit der zentralen Risikomanagement-Fachstelle koordiniert. Die Assessment Units nehmen Risikoeinschätzungen vor, legen Risikominderungsmassnahmen fest und berichten die Ergebnisse an die zentrale Risikomanagement-Fachstelle. Sie überwachen

ihr Risikoprofil laufend und melden eingetretene Schäden/Verluste an die zentrale Fachstelle.

- Die zentrale Risikomanagement-Fachstelle (Abteilung Group Risk Management) ist als Prozesseigner verantwortlich für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Risikomanagement-Systems. Der Leiter Group Risk Management trägt die fachtechnische Verantwortung für das Risikomanagement. Group Risk Management stellt unter anderem Methoden und Instrumente zur Verfügung, unterstützt die Assessment Units bei der Risikoeinschätzung und Massnahmenplanung und überwacht die Umsetzung der festgelegten Risikominderungsmassnahmen. Weitere Aufgaben sind die Berechnung des Gesamtrisikooxposures und der risikoorientierten Key Performance Indicators (KPI), die Überwachung der Risikotragfähigkeit, die interne Berichterstattung sowie die Durchführung von internen Audits und Schulungen zum Risikomanagement-System. Wo nötig, koordiniert Group Risk Management die risikobezogenen Aktivitäten der übrigen Fachstellen.
- Zentrale Stellen und dezentrale Abteilungen erledigen bestimmte risikobezogene Aufgaben, etwa: Group Treasury (Liquiditäts-, Fremdwährungs- und Zinsrisiken), Group Tax (Steuerrisiken), Group Legal Services (rechtliche Risiken, Compliancerisiken, inklusive Trade-Control), IT-Sicherheit (IT-Risiken), Sicherheit (Sicherheitsrisiken) und Versicherungsmanagement (versicherbare Risiken) usw.

Kultur

Die Risikokultur bei Oerlikon wird durch den Verhaltenskodex, die Ausbildung, den Erfahrungsaustausch, die fortlaufende Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses und die Vorbildfunktion der Konzernleitung und des Senior Management ausgestaltet. Weiter enthält die Risikomanagement-Richtlinie Merksätze, mit denen die angestrebte Risikokultur veranschaulicht wird.

Aktuelle Situation

Oerlikon ist in Märkten tätig, die von verschiedenen Unsicherheiten geprägt sind. Die Segmente verfügen über unterschiedliche Risikoprofile, abhängig von Strategie, Geschäftsmodell und operativer Umsetzung. Aus Sicht der Konzernholding bestehen folgende wesentliche Risiken, die einen Einfluss auf die Geschäfte und die Performance von Oerlikon haben können:

Marktrisiken

- Wirtschaftsabschwung und Konjunkturverlauf: Bestelleingang, Umsatz und Profitabilität könnten sich dadurch reduzieren.
- Wettbewerb: Wettbewerb und Überkapazitäten in verschiedenen Märkten könnten zu Preisdruck oder zum Verlust von Aufträgen führen. Bestelleingang, Umsatz und Profitabilität könnten sich dadurch reduzieren.
- Fremdwährungseffekte (Transaktions- und Translationsrisiko): Ungünstige Währungsentwicklungen, hauptsächlich gegenüber Euro und US-Dollar, könnten zu höheren Beschaffungskosten und geringeren Umsatzzahlen führen. Zusätzlich könnte die Profitabilität durch die Umrechnung

der lokalen Währungen in die Rechnungslegungswährung der Konzern (CHF) geschmälert werden.

- **Länderrisiken:** Beispielsweise könnten neue oder höhere Steuern und Abgaben, eine Auf- oder Abwertung der Währung, höhere Zinsen, reduziertes Wachstum sowie der Verlust von Geschäftsgeheimnissen (Intellectual Property) usw. zu reduzierten Umsätzen und höheren Kosten führen, womit die Profitabilität geschmälert würde.

Kreditrisiken

Kreditrisiken entstehen, wenn Kunden ihre Verpflichtungen nicht wie vereinbart erfüllen können. Aus Konzernsicht liegen zurzeit keine wesentlichen Kreditrisiken vor.

Operationelle Risiken

- **Zusätzliche Kosten/Gewährleistung:** Ungenügende Produktqualität oder nicht vertragskonforme Leistung von Maschinen und Anlagen könnten zu zusätzlichen Kosten führen (vertragliche Gewährleistung). Dies könnte die Profitabilität schmälern.
- **Technologierisiken:** Wenn sich Technologien im Markt als nicht nachhaltig erfolgreich erweisen würden, könnten die Bestellungseingangs- und Umsatzziele verfehlt werden. Möglicherweise müssten Wertberichtigungen vorgenommen werden.
- **Rechtliche Risiken:** Aufgrund der internationalen Geschäftstätigkeit ist Oerlikon zahlreichen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen insbesondere Risiken im Kartell- und Wettbewerbsrecht, Patentrecht, Steuerrecht und Umweltschutzrecht. Oerlikon hat ein wertvolles Portfolio an gewerblichen Schutzrechten wie Patenten und Markenrechten. Diese Eigentumsrechte können zum Ziel für Angriffe und Verletzungen werden.
- **Verlust von Schlüsselpersonen/Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften:** Wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen und qualifizierte Fach- und Führungskräfte nicht zur Verfügung stehen, könnten die gesetzten Umsatz- und Profitabilitätsziele nicht erreicht werden.

Compliance und Ethik

Es besteht eine konzernweite Compliance- und Ethikorganisation, die insbesondere durch präventive Massnahmen, Schulungen, Information und Beratung die Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und interner Vorschriften sowie der im Konzern geltenden ethischen Standards sicherstellt.

Oerlikon misst der Erfüllung höchster ethischer Standards grösste Bedeutung zu. Dafür wird der sogenannte Business-Partner-Integrity-Screening (BPIS)-Prozess eingesetzt. Der früher als Integrity-Due-Diligence bezeichnete Prozess wurde 2014 überarbeitet. Die Prüfverfahren wurden noch genauer geregelt, und die Genehmigungsprozesse für Geschäftspartner wurden strikt der obersten Führungsebene zugeordnet.

Ein Schwerpunkt im Jahr 2014 lag auf den verhaltensbezogenen Aspekten der Führung bei Compliancefragen. Rund 200 Führungskräfte haben bisher die Schulung «Führen mit

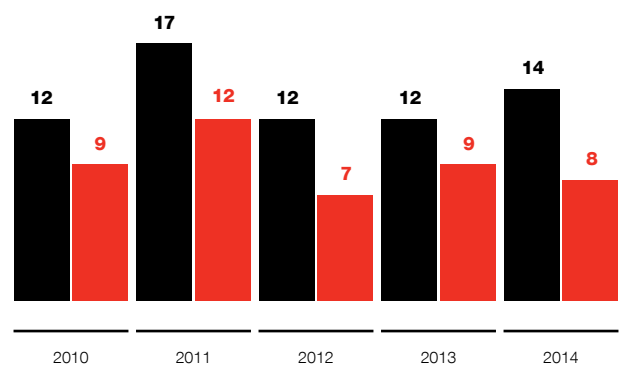
Integrität» absolviert. Dabei entwickelten sie eigene, authentische Compliancebotschaften und übten, entsprechende Meldungen entgegenzunehmen und an die Complianceorganisation weiterzuleiten. Das Programm wird im Jahr 2015 weitergeführt.

Das Complianceprogramm beruht auf drei Säulen:

- **Prävention:** durch Richtlinien, Weisungen, Schulungen, Verhaltenskodex, Risiko- und Reifegradbewertungen, Compliancecouncils, interne Kontroll- und Messsysteme, Fallbeispiele und Q&A an allen Mitarbeitersitzungen.
- **Früherkennung:** Whistleblowing-Hotline, laufende Complianceprüfungen, Kontrollen und interne Audits, Prozess zum Umgang mit Verdachtsmomenten.
- **Reaktion:** Disziplinar massnahmen bei Verstössen gegen Complianceregeln, Prozessanpassungen, Lösungspläne, Verbesserung des internen Kontrollsystems, Überarbeitung von Richtlinien.

Wie im Jahr 2013 fand auch 2014 eine regionale Compliancekonferenz statt, in die auch die operative Geschäftsseite eingebunden wurde. Dabei wurde die Partnerschaft zwischen Compliance und Business gestärkt.

Das eLearning-Programm wurde durch das neue Modul zur Exportkontrolle erweitert. Dieses unterstützt die Führungskräfte bei allen Fragen zu Import und Export.



Compliancefälle 2010–2014

■ Anzahl Fälle
■ Anzahl fundierte Fälle