

## **MUSTER AG**

### **RISK MANAGEMENT**

Risk Management-Politik

Risk Management-Prozess

Risk Management-Richtlinien

**(VERTRAULICH)**

# INHALT

<b>1. GRUNDSÄTZE DES RISK MANAGEMENT .....</b>	<b>3</b>
1.1. Leitbild .....	3
1.2. Zielsetzung .....	3
1.3. Strategie .....	3
1.4. Lagebesprechungen .....	4
1.5. Risk Management-Organisation .....	4
1.6. Rollen und Verantwortlichkeiten .....	4
<b>2. RISK MANAGEMENT-PROZESS.....</b>	<b>5</b>
2.1. Prozess .....	5
<b>3. RISK MANAGEMENT-RICHTLINIEN .....</b>	<b>6</b>
3.1. Phase 0: Vorbereitung .....	6
3.2. Phase 1: Risikoanalyse.....	7
3.3. Phase 2: Risikozuordnung .....	7
3.3.1. Schritt 1: Risikokonsolidierung und -klassifizierung .....	7
3.3.2. Schritt 2: Risikopriorisierung .....	9
3.3.3. Schritt 3: Ausarbeitung der 10 wichtigsten Risiken (TOP 10).....	9
3.3.4. Schritt 4: Risikozuordnung .....	10
3.4. Phase 3: Risikomassnahmen .....	10
3.5. Phase 4: Risikoneuzuordnung.....	11
3.6. Phase 5: Berichterstattung.....	11

## **1. GRUNDSÄTZE DES RISK MANAGEMENT**

### **1.1. Leitbild**

Das Risk Management (RM) erfolgt bei der MUSTER AG durch die Geschäftsleitung, wird durch den Verwaltungsrat überwacht und findet im strategischen Rahmen unternehmensweit Anwendung. Es ist dazu gedacht, mögliche Ereignisse zu identifizieren, die das Unternehmen schwer beeinträchtigen könnten. Ziel ist es, Risiken zu beherrschen und eine angemessene Sicherheit in Bezug auf die Erreichung von Unternehmenszielen zu gewährleisten.

Es ist eingebettet in die bestehenden Managementprozesse des Unternehmens und soll keine Parallelorganisation in sich selbst werden.

### **1.2. Zielsetzung**

Die MUSTER AG nahm das Projekt "Risk Management" auf Verlangen des Verwaltungsrats (VR) in Angriff. Der Hauptzweck des Projekts besteht darin, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung eine vollständige Unternehmensrisikoübersicht für die MUSTER AG zu liefern. Die Linienorganisationen können optimal mit den Ressourcen versorgt werden, um die Risiken zu eliminieren und die strategischen Unternehmensziele zu erreichen. Die wichtigsten Zielsetzungen umfassen:

- Koordinierung von Strategie, Risk Management und internen Kontrollen
- Optimierung von Entscheidungen in Reaktion auf Risiken
- Verbesserung der Prognosesicherheit
- Identifizierung und Beherrschung unternehmensweiter Risiken
- Verbesserung des Risikobewusstseins im Gesamtunternehmen
- Standardisierung der Abläufe und der Sprache für das Risk Management auf Unternehmensebene
- Jährliche Erstellung einer Liste mit den 10 wichtigsten Risiken, die dann in entsprechende Projekte umgesetzt wird
- Bereitstellung eines ausreichenden Versicherungsschutzes

### **1.3. Strategie**

Das Risiko stellen diejenigen Fragen dar, welche die Erreichung unserer strategischen Zielsetzungen beeinträchtigen können. Wir bei der MUSTER AG glauben auch, dass Risiken immer mit Chancen verknüpft sind. Ein kalkuliertes Eingehen von Risiken ist für das Wachstum unseres Unternehmens unerlässlich. Jeder Mitarbeitende des Unternehmens sollte sich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens bewusst sein und für die Erreichung dieser Ziele arbeiten, indem er angemessene Schritte unternimmt, um Risiken und Chancen effektiv zu beherrschen.

Die wichtigsten Elemente der Strategie der MUSTER AG sind:

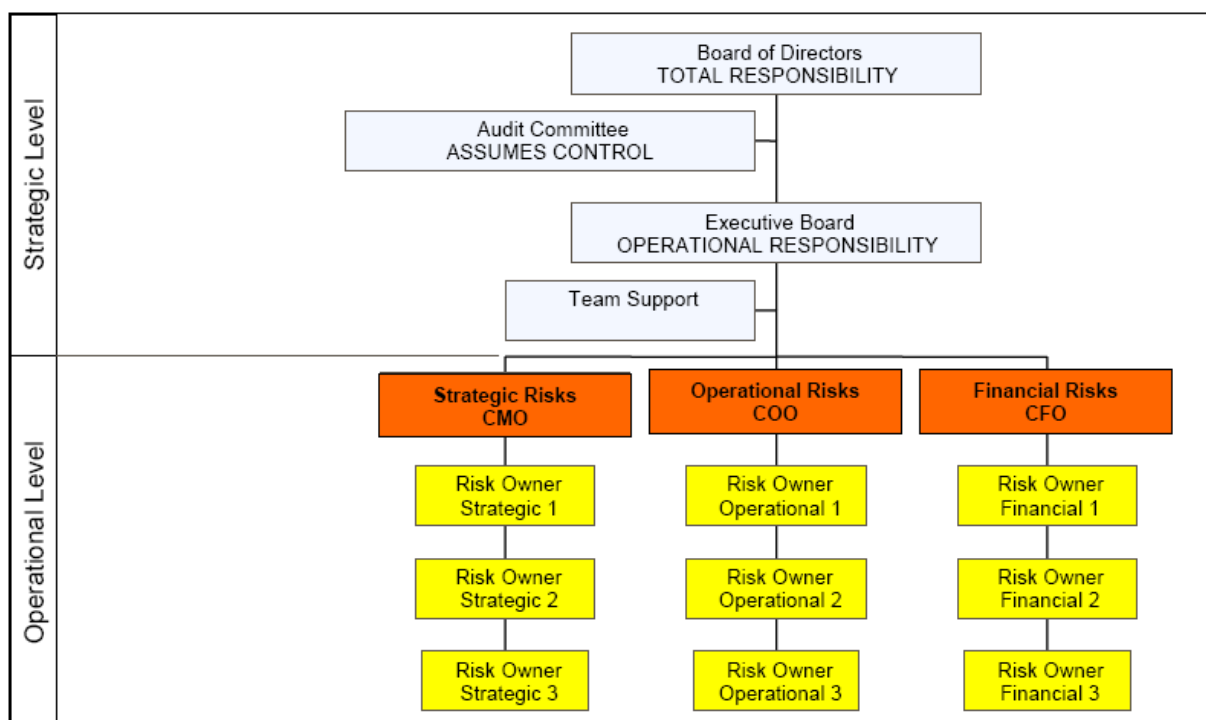
- 1) Ergreifung von Wachstumschancen in der Schweiz und den Nachbarländern durch gut gewählte Marktsegmente, „Business Solutions“ und Branchenlösungen
- 2) Marktführerschaft in der Region bei Erschliessungsdiensten und Bautechnologie

- 3) Erhöhung des Bewusstseins im Markt dafür, der technologisch kompetenteste Anbieter von Lösungen zu sein
- 4) Erschliessung von Geschäftsimmobilien in enger Zusammenarbeit mit den institutionellen Investoren

#### 1.4. Lagebesprechungen

Das Audit Committee (AC) diskutiert vierteljährlich das Risikoumfeld und die diesbezügliche Empfänglichkeit der MUSTER AG. Die Ergebnisse werden entsprechend dem jeweils festgelegten Zeitplan dem Verwaltungsrat gemeldet.

#### 1.5. Risk Management-Organisation



#### 1.6. Rollen und Verantwortlichkeiten

##### Verwaltungsrat (VR)

- Risk Management-Organisation/Risk Management-Prozess/Festlegung der Risk Management Politik.
- Der Verwaltungsrat trägt die letztendliche Gesamtverantwortung.

##### Audit Committee (AC)

- Sicherstellung, dass die festgelegte Risk Management-Organisation, die Risk Management-Politik und der Risk Management-Prozess wie geplant zusammenwirken.
- Der Ausschuss führt zur Erfüllung seiner Aufgaben Stichproben durch. Die Einbeziehung des Audit Committee entlastet jedoch nicht andere in das Risk Management einbezogene Personen von ihrer Verantwortung.

### *Geschäftsleitung (GL)*

- Management aller Risikofaktoren, um innerhalb des strategischen und finanziellen Rahmens der MUSTER AG Risikoprobleme zu entschärfen/zu reduzieren.
- Bereitstellung von zeitnahen und korrekten Informationen über die Risiken, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist sowie über unternommene Schritte, um deren Effektivität zu gewährleisten.

### *Team-Support*

- Koordinierung von Informationsfluss und Dokumentation in Bezug auf Management und Betrieb.

### *Risk Manager*

- Verantwortung für Betrieb und Koordinierung.

### *"Risk Owner"*

- Gewährleistung der Herabsetzung eines bestimmten Risikos, für das der "Risk Owner" die Verantwortung trägt.

Risk Management ist die Verantwortung eines jeden im Unternehmen, einschliesslich Geschäftsleitung und Mitarbeitenden, und ist deshalb ausdrücklich oder konkludent Teil der Stellenbeschreibung eines jeden Angehörigen des Unternehmens.

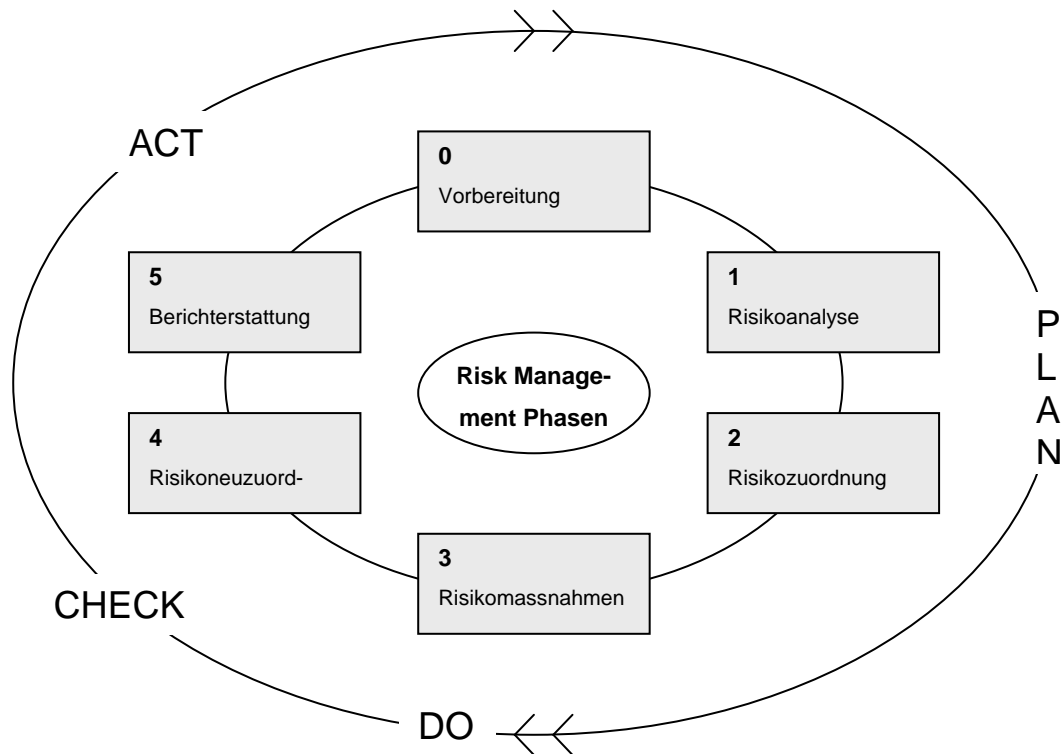
## **2. RISK MANAGEMENT-PROZESS**

### **2.1. Prozess**

Der Gesamtprozess der Risikoanalyse, der Risikozuordnung, der Risikomassnahmen und der Risikoneuzuordnung (halbjährlich) mit dem sich daraus ergebenden strategischen Umfeld findet einmal jährlich statt. Im Falle von unvorhergesehenen aussergewöhnlichen Vorfällen kann dies mehr als einmal jährlich erfolgen.

Die sechs Phasen des Risk Management-Prozesses sind:

- Phase 0: Vorbereitung
- Phase 1: Risikoanalyse
- Phase 2: Risikomassnahmen
- Phase 3: Risikomassnahmen
- Phase 4: Risikoneuzuordnung
- Phase 5: Berichterstattung



Der RM-Prozess ist Standard im gesamten Unternehmen und wird vom Führungsstab, den Leitern der Strategischen Geschäftseinheiten (Strategic Business Units: SBU) und von den Account-Managern befolgt. Diese unternehmen ferner Anstrengungen, um unternehmensweit in den untergeordneten Ebenen das Bewusstsein für das Risk Management zu erhöhen.

*Eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Phasen wird in den Risk Management-Richtlinien gegeben*

### 3. RISK MANAGEMENT-RICHTLINIEN

#### 3.1. Phase 0: Vorbereitung



Die Vorbereitungsphase ist langfristig und wird nicht jährlich durchgeführt. Sie wird für einen längeren Zeitabschnitt festgelegt, überdacht und geändert, wenn es zu wichtigen strategischen Veränderungen kommt, aussergewöhnliche Ereignisse stattfinden oder neue Informationen berücksichtigt werden müssen. Zu den Aufgaben während dieser Phase gehören:

- Aufstellung der Risk Management-Organisation
- Festlegung des Risk Management-Prozesses
- Festlegung des Risk Management-Politik
- Erstellung der Risk Management-Richtlinien (dieses Dokument)

**Meilenstein 0:** Aufstellen der Risk Management-Organisation, Risk Management-Politik, Risk Management-Prozess und Risk Management-Richtlinien

### 3.2. Phase 1: Risikoanalyse

In dieser Phase werden sämtliche Risiken identifiziert, mit denen die MUSTER AG konfrontiert ist.

Ein Risiko ist ein Vorfall oder ein Ereignis, der bzw. das aus internen oder externen Quellen entspringt und die Umsetzung einer Strategie oder die Erreichung von Zielstellungen beeinträchtigen könnte. Es kann positive oder negative Auswirkungen haben; jedoch liegt der Schwerpunkt des Risk Management bei der MUSTER AG auf negativen Ereignissen. Die Geschäftsleitung verfolgt in diesem Stadium der Identifizierung aktiv potenzielle Ereignisse auch bei geringer Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts, wenn die potenzielle Auswirkung auf die Erreichung einer wichtigen Zielsetzung gross ist.

Die MUSTER AG verfolgt bei der Identifizierung von Risiken einen Bottom-up-Ansatz.

- Der Bottom-up-Ansatz bedingt eine Beteiligung aus dem gesamten Unternehmen heraus, um das vollständige Risikoumfeld des Unternehmens abzubilden. Um das Risikobild im Unternehmen zu erfassen, werden an so viele Mitarbeitende wie möglich Fragebögen verschickt.
- Alle durch die Fragebögen ermittelten Risiken werden von der Team Support-Funktion gebündelt.

**Meilenstein1:** Identifizieren sämtlicher Risiken, mit denen die MUSTER AG konfrontiert ist, unter Beteiligung so vieler Mitarbeitender wie möglich.

### 3.3. Phase 2: Risikozuordnung

In dieser Phase werden sämtliche ermittelten Risiken entsprechend ihrer Bedeutung priorisiert. Um dies zu erreichen, werden die folgenden Schritte unternommen:

- Risikokonsolidierung und -klassifizierung
- Risikopriorisierung
- Ausarbeitung der 10 wichtigsten Risiken (TOP 10)
- Erstellung der Risk Map

#### 3.3.1. Schritt 1: Risikokonsolidierung und -klassifizierung

Sämtliche aus dem gesamten Unternehmen eingegangenen Reaktionen in Bezug auf Risiken werden von der Team Support-Funktion zusammengefasst und klassifiziert. Die Risiken werden nach den folgenden drei Kategorien klassifiziert: strategische Risiken, operationelle Risiken und finanzielle Risiken.

**Strategische Risiken:** Alle Risiken, die die Existenz oder den Fortbestand des Unternehmens gefährden und es in die Liquidation / den Konkurs treiben können, sind strategische Risiken. Im Allgemeinen beziehen sich diese Risiken auf den langfristigen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Dazu gehören:

- Risiken von Katastrophen oder höherer Gewalt: Produktions- und Betriebsunterbrechungen aufgrund von Naturkatastrophen, Ungewissheiten, Produkthaftungen usw.

- **Umweltrisiken:** Starke Wettbewerber beeinträchtigen das Geschäft schwer. Nicht zutreffende, nicht rechtzeitige oder nicht verfügbare Informationen über Mitbewerber/Konkurrenten und ihre Produkte könnten das Geschäft negativ beeinflussen.
- **Führungsrisiken:** Neben einer angemessenen Organisation ist der Führungsstil eine der entscheidenden Voraussetzungen für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Mangelnde Führungsstärke (unklare Anweisungen, unklare Verantwortlichkeiten) kann deshalb ebenso ein Risiko für ein Unternehmen darstellen, wie die Abhängigkeit von leitenden Kompetenzträgern.
- **Risiken in Bezug auf Interessenvertreter:** Sicherstellung, dass das Unternehmen an den Bedürfnissen und Bestrebungen aller Interessenvertreter ausgerichtet ist, darunter Aktionären, Geschäftskunden und Partnern, Behörden, Lieferanten und der Gesellschaft im Allgemeinen.

**Operationelle Risiken:** Die Risiken, die strategische Ziele infolge ungeeigneter oder fehlender interner Prozesse, Menschen und Systeme bedrohen, sind als operationelle Risiken zu betrachten. Im Allgemeinen sind diese Risiken kurz- bis mittelfristiger Art und umfassen solche Risiken wie:

- **Prozessrisiken:** Risiken, die sich auf den Produktprozessentwicklungsplan im Unternehmen beziehen
- **Physische Kapitalanlagen:** Das notwendige Anlagevermögen für das operative Geschäft steht nicht zur Verfügung
- **Menschliche und kulturelle Risiken:** Risiken, die sich auf die über Jahre hinweg entwickelte Unternehmenskultur und die Menschen beziehen, die in dem Unternehmen mit dieser Kultur leben und arbeiten. Es gibt mehrere Kategorien, unter denen diese Risiken auftreten und Form annehmen können, wie etwa Ressourcen, Know-how und Fertigkeiten, Motivation, Integrität, Vergütung, Leistung, Beziehungen zu Gewerkschaften und rechtliche Probleme
- **Rechtliche Risiken:** Potenzial für Verluste, die sich aus der Ungewissheit von rechtlichen Prozessen wie etwa einem Konkurs und möglichen Gerichtsverfahren ergeben

**Finanzielle Risiken:** In diese Kategorie werden diejenigen Risiken eingeordnet, die rein finanzielle Folgen (kurz- oder langfristig) für das Unternehmen haben, beispielsweise:

- **Marktrisiken:** Möglichkeit von Verlusten, die aus nachteiligen Veränderungen der Marktpreise und Kurse resultieren könnten, darunter Rohstoffpreise, Zinssätze und Wechselkurse.
- **Liquiditäts- und Kreditrisiken:** Das Liquiditätsrisiko beschreibt eine Situation, in der eine der Parteien nicht in der Lage ist, zu einem bestimmten Zeitpunkt ihre fälligen Verbindlichkeiten zu bedienen. Betrifft etwa das Inkasso, die Verwaltung der Flüssigen Mittel, die Absicherung und die Finanzierung.
- **Steuern, Bilanzierung und Vorschriften:** Die Rechnungslegung unterliegt einer genauen Überprüfung und stellt einschliesslich die Existenz bedrohender Rechtsstreite und gesetzgeberischer Massnahmen ein grosses Risiko dar.



- Kapitalstruktur: Das Unternehmen hat kein hinreichendes / optimales Kapital, was zu höheren Kapitalkosten, niedrigerer Rentabilität sowie zu einer Verringerung des Cashflows und der Liquidität führt.

### 3.3.2. Schritt 2: Risikopriorisierung

Es wird ein Workshop organisiert, um die Risiken in der Master Risk List zu priorisieren. An den Workshops nehmen Vertreter verschiedenster Funktionen und Abteilungen aus dem gesamten Unternehmen teil. Maximal zwölf Teilnehmer sind im Workshop vertreten, und die Teilnehmer wechseln jedes Jahr, um langfristig so viele Meinungen wie möglich einzuholen. Die Idee ist, im Unternehmen den Geist eines offenen Risikodialogs zu fördern.

Alle ermittelten Risiken werden anhand einer Risikoprioritätszahl (RPN) analysiert, die auf drei Kriterien und einer Gewichtung mit einer Skala von 1-10 basiert.

Auswirkung des Ereignisses (I)

Wahrscheinlichkeit des Eintretens (O)

Möglichkeit von Überraschungen (S) oder Grad des Vorbereitetseins, falls das Risiko eintritt

Risikoprioritätszahl (RPN) = I x O x S

Der Wert der RPN liegt innerhalb eines Bereichs von 1-1000, und die Risiken mit der höchsten RPN bilden die Liste mit den 10 höchsten Risiken.

**Auswirkung** des Ereignisses bedeutet Effekt des Risikos in finanzieller Hinsicht

Weniger als 0,5 % des EBITDA	>>> Niedrige Auswirkung >>>	1-3 Punkte
zwischen 0,5 und 3 % des EBITDA	>>> Mittlere Auswirkung >>>	4-6 Punkte
mehr als 3 %	>>> Hohe Auswirkung >>>	7-10 Punkte

**Wahrscheinlichkeit** des Eintretens bedeutet die erwartete Häufigkeit, mit der diese Risiken auftreten

Einmal in 5-10 Jahren	>>> Niedrige Wahrscheinlichkeit >>>	1-3 Punkte
Einmal in 1-5 Jahren	>>> Mittlere Wahrscheinlichkeit >>>	4-6 Punkte
Mehrmals im Jahr	>>> Hohe Wahrscheinlichkeit >>>	7-10 Punkte

**Möglichkeit von Überraschungen** ist der Grad des mangelnden Vorbereitetseins auf das Risiko, so dass es erst beim Eintreten entdeckt wird. Mangelhaftere Präparation stellt ein grösseres Risiko dar.

Leicht zu entdecken (z. B. Währungsschwankungen)	>>>	1-3 Punkte
Schwierig zu entdecken (Änderungen der Regierungspolitik)	>>>	3-6 Punkte
Entdeckung unwahrscheinlich (Katastrophen, Terroranschläge)	>>>	7-10 Punkte

### 3.3.3. Schritt 3: Ausarbeitung der 10 wichtigsten Risiken (TOP 10)

Die 10 wichtigsten Risiken (TOP 10) aus der priorisierten Master Risk List bilden die wichtigsten 10 Risiken der MUSTER AG. Wir konzentrieren uns auf die wichtigsten 10 Risiken aus den folgenden Gründen:

- um in Gestalt des Projekts die Aufmerksamkeit auf die ausgewählten Risiken gerichtet zu halten;
- um die verfügbaren Ressourcen an Zeit, Humankapital und Finanzen effizient zuzuweisen.

*Es ist wichtig, dass die 10 wichtigsten Risiken mit äusserster Vertraulichkeit behandelt werden.*

#### **3.3.4. Schritt 4: Risikozuordnung**

Die wichtigsten 10 Risiken werden auf Basis der drei Kriterien "Wahrscheinlichkeit des Eintretens", "Auswirkung" und "Möglichkeit von Überraschungen" zugeordnet. Diese Zuordnung bildet die Basis für die zukünftige Kontrolle der Risiken und auch der Effektivität der ergriffenen Massnahmen zur Beherrschung der wichtigsten Risiken.

**Meilenstein 2:** Identifizieren, Ausarbeiten und Zuordnen der wichtigsten 10 Risiken

#### **3.4. Phase 3: Risikomassnahmen**

Für jedes der wichtigsten 10 Risiken wird ein Analyseteam ausgewählt, um diese Risiken im Einzelnen zu analysieren. Die detaillierte Analyse umfasst:

- das vollständige Szenario des eintretenden Risikos
- die Treiber für das Risiko
- die Verflechtung des Risikos mit anderen Risiken
- Quantifizierung des Risikos (intelligente Schätzung)
- mögliche Lösungen mit zugehörigen Kosten (einschliesslich Zeit, Humankapital und Finanzen)

Die detaillierte Analyse wird in einem Workshop auf höchster Ebene diskutiert. Jedes Risiko wird mit den folgenden Anforderungen einem "Risk Owner" zugewiesen:

- klare und erreichbare Ziele und Richtwerte
- ein detaillierter Planungsprozess einschliesslich klarer Termine, wichtiger Meilensteine und Kosten-Nutzen-Analyse
- Festlegung von Key Performance Indicators (KPIs) oder Massstäben
- klar umrissene Methodologie
- klare Ressourcenzuordnung
- ein bestmögliches und kompetentes Team
- quartalsweise Meldungen an den Team-Support, die Unternehmensleitung und den Verwaltungsrat

**Meilenstein 3:** Es werden Massnahmen auf Risiken definiert, der Aktionsplan steht bereit und jedem Risiko ist jeweils ein "Risk Owner" zugewiesen (nur für die wichtigsten 10 Risiken)

### **3.5. Phase 4: Risikoneuzuordnung**

Der Aktionsplan für Reaktionen auf Risiken wird in ein bestimmtes Projekt umgesetzt. Die Risikozuordnungen werden in jedem zweiten Quartal neu vorgenommen, um die Trends der wichtigsten 10 Risiken und die Effektivität der Reaktionen auf Risiken zu sehen.

Die Neuuzuordnung ist aus den folgenden Gründen wichtig:

- um die Entwicklung des Risikoszenarios im Auge zu behalten
- um die Effektivität der Massnahmen auf Risiken zu überprüfen
- um den Risk Management-Prozess zu steuern
- um die Möglichkeit der unter Kontrolle stehenden Risiken in der Weise zu beherrschen, dass Letztere durch Risiken mit der nächsten Priorität ersetzt werden, die nicht zu den ursprünglich wichtigsten 10 Risiken gehören

**Meilenstein 4:** Die Elemente des Aktionsplans werden in ein Projekt umgesetzt.

### **3.6. Phase 5: Berichterstattung**

Die Überwachung des "Risk Owner" ist in Kontrollaktivitäten wie den folgenden enthalten:

- Konzernleitungsbesprechungen (Group Executive Meetings: GEC)
- Geschäftsbesprechungen (Business Review Meetings: BRM)
- Strategiebesprechungen

Die "Risk Owners" erstatten der Team-Support-Funktion quartalsweise Bericht über ihr jeweiliges Risiko. Es erfolgen Quartalsberichte von der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat über die Effektivität von Massnahmen zur Risikoabmilderung in Hinsicht auf die wichtigsten ermittelten Risiken.

**Meilenstein 5:** Regelmässige Erstattung von Berichten über die Prozessnachbereitung, die Effektivität von Reaktionen auf Risiken und Vorschläge für den nächsten Zyklus.

\*\*\*\*\*

Vorliegende Risk Policy ist vom Verwaltungsrat am 20. Juni 2007 genehmigt und mit sofortiger Wirkung in Kraft gesetzt worden.

Zürich, den 20. Juni 2007

Der Präsident des Verwaltungsrates:

Der Sekretär des Verwaltungsrates:

---

Dr. Friedrich Eisenstein

---

Max Wunderlich