



Risikobeurteilung – zentrales Instrument der strategischen Führung

**Neues gesetzliches Erfordernis für
Aktiengesellschaften, GmbH's und weitere
Rechtsformen.**

Risikobeurteilung in der Unternehmung – Kernaussagen zu Funktion und Einführung

Die Anpassung des Obligationenrechts (OR) und des Zivilgesetzbuches (ZGB) im Zusammenhang mit der Neuregelung des Revisionsrechts führt dazu, dass im Anhang der Jahresrechnung künftig die Risiken eines Unternehmens erläutert und beurteilt werden müssen.

Mit der Einführung von Art. 663b Ziffer 12 OR (am 1. Januar 2008) müssen Angaben zur Risikobeurteilung im Anhang der Jahresrechnung von Aktiengesellschaften (unabhängig von ihrer Grösse) gemacht werden (vgl. Darstellung 1). Da der Anhang als Ganzes einen Prüfungsgegenstand darstellt, sind diese Angaben von der Revisionsstelle zu prüfen. Das Gleiche gilt für Gesellschaften mit beschränkter Haftung (Art. 801 OR), für Stiftungen, die ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreiben (Art. 83a Abs.2 ZGB) sowie Kommanditaktiengesellschaften und Kreditgenossenschaften.

Was soll mit dieser Vorschrift erreicht werden?

Der Gesetzgeber will zum Schutz öffentlicher Interessen sicherstellen, dass die Risiken im Geschäftsumfeld regelmässig beobachtet und analysiert werden. Der Verwaltungsrat muss sich zukunftsbezogen und systematisch Gedanken über die mit seinem Geschäft verbundenen Risiken machen. Dies bildet Bestandteil einer guten Geschäftsführung (Corporate Governance) und soll mithelfen, Unternehmenskrisen rechtzeitig zu erkennen und damit letztlich Unter-

nehmenszusammenbrüche zu vermeiden.

Weitere Elemente guter Geschäftsführung sind (nicht abschliessend):

- Ein gut strukturierter und geführter Verwaltungsrat
- Ein funktionierendes internes Kontrollsystem
- Klare, durchgesetzte Weisungen
- Transparente Offenlegung und Kommunikation
- Ein effektives System der Leistungsmessung und Verantwortlichkeit
- Ein Entschädigungssystem, welches strategiekonforme Anreize setzt
- Eine unabhängige externe Revisionsstelle

Was ist unter einer Risikobeurteilung zu verstehen?

«Als Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung genügen ein Sitzungsdatum und die Aussage, man habe über die Risiken gesprochen, natürlich nicht. Der Gesetzgeber erwartet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Unternehmensrisiken.» [...] «Die Risikobeurteilung ist Aufgabe des Verwaltungsrates. Aus diesem Grunde hat sich die Revisionsstelle inhaltlich nicht zu äussern. Das geht aus dem Grundgedanken der Aufgabe dieser beiden Organe hervor. Die Revisionsstelle bestätigt, dass im Anhang eine Auseinandersetzung mit den Risiken vorgenommen worden ist, auch dass der Verwaltungsrat diese Risiken beurteilt hat. Es handelt sich um die Prüfung der formellen Seite der Risikobeurteilung. Inhaltliche Aussagen werden vom Verwaltungsrat,

nicht aber von der Revisionsstelle erwartet. Es wird auch keine Revisionsstelle zur Rechenschaft gezogen, wenn ein Verwaltungsrat das Risiko falsch beurteilt hat.»¹

Die Risikobereiche

Risiko bedeutet die Möglichkeit eines Verlustes oder Schadens für die Unternehmung, wobei darunter auch nicht genutzte Chancen zu betrachten sind (opportunities and threats). Risiken können nach verschiedenen Bereichen gegliedert werden (vgl. beispielsweise Darstellung 2).

Die Notwendigkeit der Risikobeurteilung ist nichts Neues. Unternehmerisch tätig zu sein bedeutet seit jeher, Risiken einzugehen, diese zu analysieren sowie bei Bedarf Massnahmen einzuleiten. Grundvoraussetzung zur Steuerung der Risiken ist deren rechtzeitiges Erkennen. Risiken können in allen Aktivitäten lauern, entscheidend ist der Gesamtüberblick. Die Gefahren liegen im Gegenwarts- und Zukunftsbild der Unternehmung, nicht in der Vergangenheit. Typischerweise werden Risiken nicht eliminiert, sondern bis zu einem für das Unternehmen akzeptablem Niveau reduziert.

Quantifizierung der Risiken

Für die Quantifizierung der Risiken kann ein Risikoportfolio, auch Risikomatrix genannt, erstellt werden (vgl. Darstellung 3). Die Risikomatrix zeigt auf, welche Risiken besonders beachtet und gesteuert

¹ Erläuterungen von Bundesrat Blocher im Ständerat im Dezember 2005

werden müssen. Wie ersichtlich kann das Risikoportfolio auch zusätzliche Informationen enthalten, die zum Beispiel das Risiko-Reporting betreffen.

Handlungsspielraum mit Risiken

Die wesentlichen Risiken können gemäss Darstellung 2 gegliedert und zum grossen Teil auch mit Kennzahlen und Indikatoren quantifiziert werden. Einige dieser Informationen können schon heute aus der Berichterstattung des Unternehmens abgeleitet werden. Dementsprechend können sie mit wenig Aufwand aufbereitet werden.

Als Handlungsalternativen bieten sich an:

- Verhindern oder Vermindern von Risiken durch technische und andere Massnahmen
- Überwälzen auf Dritte oder selber tragen von Risiken durch finanzielle Massnahmen

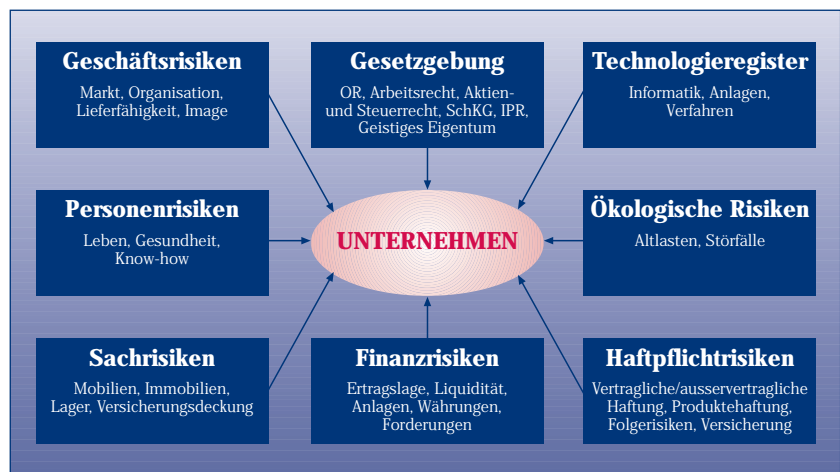
Systematischer Umgang mit Risiken

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind sich in der Regel im Klaren, mit welchen Risiken sich ihr Unternehmen im Geschäftsalltag konfrontiert sieht. Gute Unternehmer und Geschäftsführer setzen sich gedanklich laufend mit den Risiken auseinander. Sie entwickeln gedanklich ein Frühwarnsystem, das ihnen ein rechtzeitiges Reagieren auf Unvorhergesehenes ermöglicht.

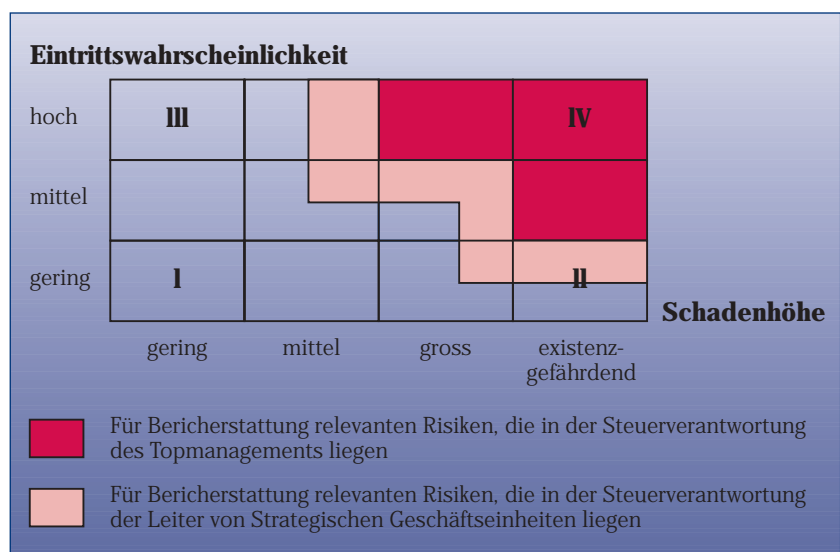
Was jedoch oft auch in Unternehmen mit sehr fähigen Persönlichkeiten in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung fehlt, ist eine syste-

Neue Gesetzesbestimmung	
<p>Art. 663b OR (revidiert) Der Anhang enthält: (...) 12. Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung; (...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zwingt Unternehmen, eine Risikobeurteilung durchzuführen und darüber zu berichten • Umfasst jene Risiken, welche einen wesentlichen Einfluss auf die Beurteilung der Jahresrechnung haben können • Lässt offen, ob die Risikobeurteilung vom Verwaltungsrat oder von der Geschäftsleitung vorgenommen wird (Verantwortung liegt letztlich beim VR) • Kein ausdrücklicher Zwang zur Formalisierung des gesamten Risikomanagements, aber indirekter Druck absehbar

Darstellung 1



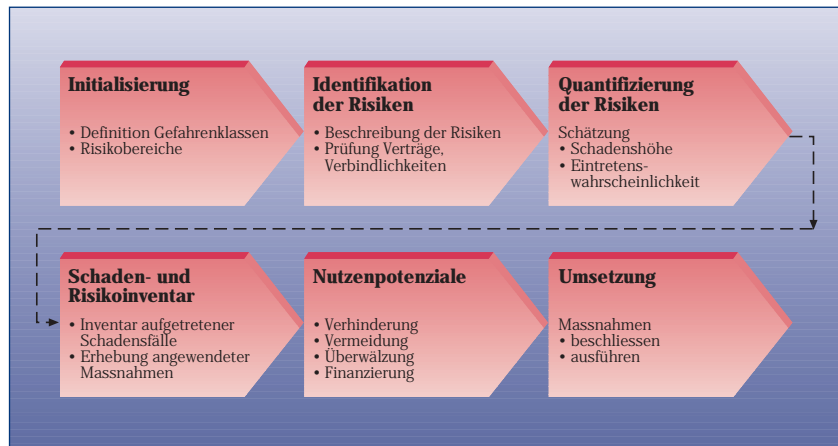
Darstellung 2



Darstellung 3

Quelle: Jean-Paul Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

matische, regelmässig – zum Beispiel jährlich – erfolgende und vor allem explizite Auflistung und Beurteilung der Hauptrisiken und der allenfalls notwendigen Massnahmen. Es geht darum, die Signale vom Markt und aus dem Umfeld aufzufangen, allen Führungskräften zugänglich zu machen und zu werten. Für eine solche Risiko- beurteilung kann man gemäss den in Darstellung 4 abgebildeten Phasen vorgehen.



Darstellung 4

BDO Visura

Aarau	Tel. 062 834 91 91
Affoltern a.A.	Tel. 043 322 77 55
Altdorf	Tel. 041 874 70 70
Baden-Dättwil	Tel. 056 483 02 45
Basel	Tel. 061 317 37 77
Bern	Tel. 031 327 17 17
Biel-Bienne	Tel. 032 346 22 22
Burgdorf	Tel. 034 421 88 11
Egerkingen	Tel. 062 387 95 25
Genève	Tel. 022 322 24 24
Glarus	Tel. 055 645 29 30

Grenchen	Tel. 032 654 96 96
Kreuzlingen	Tel. 071 677 97 97
Lachen	Tel. 055 451 52 30
Laufen	Tel. 061 766 90 60
Lausanne	Tel. 021 310 23 23
Liestal	Tel. 061 927 87 00
Lugano	Tel. 091 913 32 76
Luzern	Tel. 041 368 12 12
Marly	Tel. 026 435 33 33
Porrentruy	Tel. 032 465 93 00
Sarnen	Tel. 041 666 27 77

Sion	Tel. 027 324 70 70
Solothurn	Tel. 032 624 62 46
St.Gallen	Tel. 071 228 62 00
Stans	Tel. 041 618 05 50
Sursee	Tel. 041 925 55 55
Wetzikon	Tel. 044 931 35 85
Wil	Tel. 071 913 86 10
Zug	Tel. 041 560 76 76
Zürich	Tel. 044 444 35 55

www.bdo.ch