



# RISIKOBEURTEILUNG – ZENTRALES INSTRUMENT DER STRATEGISCHEN FÜHRUNG

Gesetzliches Erfordernis für Aktiengesellschaften,  
GmbH's und weitere Rechtsformen



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

# RISIKOBEURTEILUNG IN DER UNTERNEHMUNG: KERNAUSSAGEN ZU FUNKTION UND EINFÜHRUNG

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.

## Art. 663b OR (revidiert)

Der Anhang enthält:  
(...)  
12. Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung;  
(...)

- 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: Neue Gesetzesbestimmung

## 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 Unternehmenszusammenbrüche 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 und in einem angemessenen Verhältnis steht
- Eine unabhängige externe Revisionsstelle

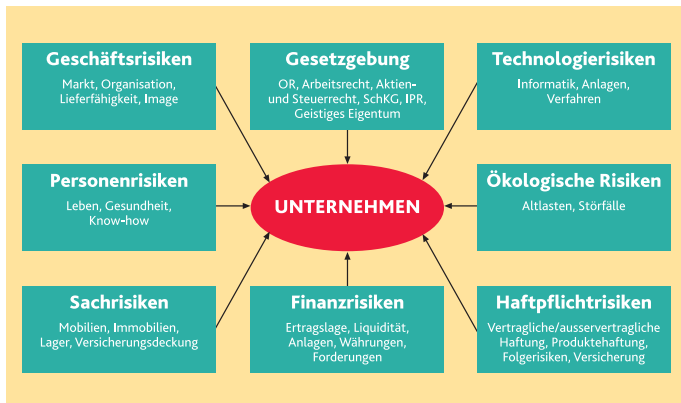
### Was ist unter einer Risikobeurteilung zu verstehen?

«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.»<sup>1</sup>

### 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).

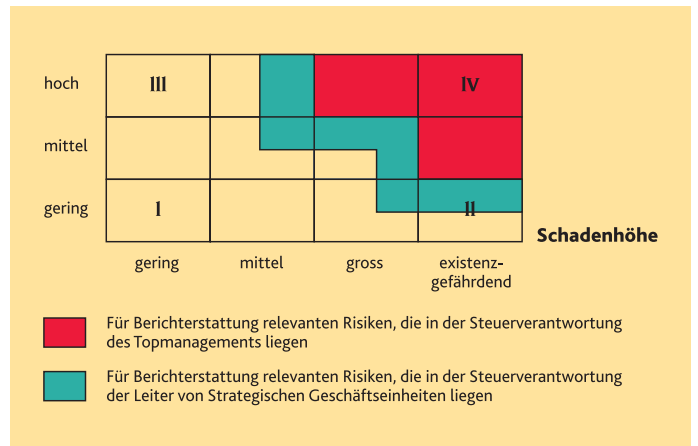


Darstellung 2: Risikobereiche einer Unternehmung

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 akzeptablen Niveau reduziert.

### Quantifizierung der Risiken

Für die Quantifizierung der Risiken kann ein Risikoportfolio, auch Risikomatrix genannt, erstellt werden (vgl. Darstellung 3).



Darstellung 3: Risikomatrix

Quelle: Jean-Paul Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Die Risikomatrix zeigt auf, welche Risiken besonders beachtet und gesteuert 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 systematische, 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 Risikobeurteilung kann man gemäss den in Darstellung 4 abgebildeten Phasen vorgehen.



Darstellung 4: Phasen der Risikobeurteilung

<sup>1</sup> Erläuterungen von Bundesrat Blocher im Ständerat im Dezember 2005

# BDO AG

Prüfung · Treuhand · Beratung

---

<b>Aarau</b>	Tel. 062 834 91 91
<b>Affoltern a. A.</b>	Tel. 043 322 77 55
<b>Altdorf</b>	Tel. 041 874 70 70
<b>Baden-Dättwil</b>	Tel. 056 483 02 45
<b>Basel</b>	Tel. 061 317 37 77
<b>Bern</b>	Tel. 031 327 17 17
<b>Biel/Bienne</b>	Tel. 032 346 22 22
<b>Burgdorf</b>	Tel. 034 421 88 11
<b>Frauenfeld</b>	Tel. 052 728 35 00
<b>Fribourg</b>	Tel. 026 435 33 33
<b>Genève</b>	Tel. 022 322 24 24
<b>Glarus</b>	Tel. 055 645 29 30
<b>Grenchen</b>	Tel. 032 654 96 96
<b>Herisau</b>	Tel. 071 353 35 33
<b>Lachen</b>	Tel. 055 451 52 30
<b>Laufen</b>	Tel. 061 766 90 60

---

<b>Lausanne</b>	Tel. 021 310 23 23
<b>Liestal</b>	Tel. 061 927 87 00
<b>Lugano</b>	Tel. 091 913 32 00
<b>Luzern</b>	Tel. 041 368 12 12
<b>Olten</b>	Tel. 062 387 95 25
<b>Porrentruy</b>	Tel. 032 465 93 00
<b>Sarnen</b>	Tel. 041 666 27 77
<b>Sion</b>	Tel. 027 324 70 70
<b>Solothurn</b>	Tel. 032 624 62 46
<b>Stans</b>	Tel. 041 618 05 50
<b>St. Gallen</b>	Tel. 071 228 62 00
<b>Sursee</b>	Tel. 041 925 55 55
<b>Wetzikon</b>	Tel. 044 931 35 85
<b>Zug</b>	Tel. 041 757 50 00
<b>Zürich</b>	Tel. 044 444 35 55

[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

BDO AG, mit Hauptsitz in Zürich, ist die unabhängige, rechtlich selbstständige Schweizer Mitgliedsfirma des internationalen BDO Netzwerkes.