

# RISK MANAGEMENT AUF VR-EBENE

Roland Müller

**Aktiengesellschaften müssen neu unabhängig von ihrer Grösse im Anhang zur Jahresrechnung Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung machen. Damit ist die Pflicht zum Risk Management auf VR-Ebene gesetzlich verankert worden. Doch was ist unter Risk Management zu verstehen, und welche Angaben müssen konkret im Anhang zur Jahresrechnung 2008 gemacht werden? Verwaltungsräte müssen sich mit diesen Fragen beschäftigen, auch wenn die Geschäftsführung delegiert worden ist.**

## GESETZLICHE GRUNDLAGE

Der VR ist nach Art. 716a OR zwingend zuständig für die Oberleitung. Er muss für ein ausgeglichenes Verhältnis von Zielen und Mitteln besorgt sein, wozu auch die Berücksichtigung von Risiken gehört. Zusätzlich schreibt seit 1.1.2008 Art. 663b Ziff. 12 OR für alle Aktiengesellschaften vor, dass im Anhang zur Jahresrechnung «Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung» gemacht werden müssen. Damit ist die Pflicht zum Risk Management im OR verankert.

## NOTWENDIGKEIT EINES RISK MANAGEMENT

Jedes Unternehmen ist mit Risiken konfrontiert. Leider werden diese oft zu spät erkannt, sodass weder genügend Zeit noch adäquate Massnahmen zur Verfügung stehen, um den resultierenden Schaden aus der Realisierung des Risikopotenzials zu verhindern. Eine weitsichtige Unternehmensleitung ist deshalb bestrebt, mit einem Risk Management mögliche Risiken zu erkennen und die für das Unternehmen gefährlichsten durch adäquate strategische bzw. operative Massnahmen so weit wie möglich zu minimieren oder zu vermeiden.

## ENTWICKLUNG DES RISK MANAGEMENT

Bis in die siebziger Jahre war das Risk Management auf die Erfassung und Beurteilung von Kreditrisiken beschränkt. In den achtziger Jahren erfolgte eine Ausdehnung auf Risiken im operationellen Geschäft. In den neunziger Jahren wurden zusätzlich sämtliche finanziellen Risiken erfasst, also auch Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiko. Ab 2000 spricht man vom integrierten Risk Management, das auch strategische Risiken wie Corporate Governance umfasst.

## BEGRIFF DES RISK MANAGEMENT

Risk Management ist das permanente und systematische Erfassen von Risiken aller Art im Hinblick auf die Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens, die Analyse und Priorisierung der erkannten Risiken sowie die Festlegung und Umsetzung von adäquaten strategischen bzw. operativen Massnahmen zur Minimierung der nicht tolerierbaren Risiken. Nicht zum Risk Management gehören Strategieentwicklung, Krisenmanagement und Schadenbewältigung. Ein Risk Management ohne internes Kontrollsystem (IKS) ist möglich, nicht jedoch umgekehrt.

## AUFBAU DES RISK MANAGEMENT

Der VR ist für Aufbau, Umsetzung und Überwachung des Risk Management verantwortlich. Er hat Organisation und Risk Policy festzulegen. Mit SWOT-Analyse und Mitarbeiterbefragung sind alle relevanten Risiken zu sammeln. Diese sind nach Wahrscheinlichkeit, Auswirkung und Überraschungsmoment zu bewerten. Die Ordnung nach Prioritäten ergibt eine Master Risk List. Der VR hat zu entscheiden, welche Risiken hinzunehmen und welche zu vermindern sind. Dazu sind Massnahmen zu prüfen (inklusive Versicherung) und allenfalls umzusetzen. Begleitend ist ein Risk Reporting über besondere Vorkommnisse einzuführen. Eine Anleitung zur Implementation des Risk Management findet sich bei Kalia/Müller: «Risk Management at Board Level», Haupt Verlag 2007, S. 57 ff.

## ANGABEN IM JAHRESBERICHT

Im Anhang zur Jahresrechnung müssen keine Risiken aufgezählt werden. Um der gesetzlichen Vorschrift zu genügen, sind Angaben zu machen über die Organisation, die Verantwortlichkeiten, den Prozess, das Reporting und den Bestand einer Master Risk List. Im Sinne eines Disclaimer sollte der Hinweis angefügt werden: «Es ist nicht ausgeschlossen, dass die erkannten und evaluierten Risiken unvollständig oder falsch gewichtet sind, da bezüglich zukünftiger Entwicklungen teilweise Annahmen getroffen werden mussten.»

## UNDELEGIERBARE AUFGABE DES VR

Risk Management ist eine undelegierbare und unentziehbare Aufgabe des VR. Auch wenn das Audit Committee mit der Überwachung des Risk Management beauftragt wird, bleibt der VR für die Oberleitung verantwortlich. Mindestens einmal pro Jahr gehört deshalb Risk Management als Schwerpunktthema auf die Traktandenliste einer VR-Sitzung. ■



**PD Dr. iur. Roland Müller**  
Senior Partner  
IFPM-HSG Center for Corporate Governance  
Präsident und Mitglied mehrerer VR  
Müller Eckstein Rechtsanwälte  
[www.advocat.ch](http://www.advocat.ch)