

GSK - Managementtagung 2016 in Olten



Risiko-Management und Haftung auf Stufe strategischer Führungsebene

Prof. Dr. iur. Roland Müller, Rechtsanwalt und Notar
Titularprofessor an den Universitäten St.Gallen und Bern

Zielsetzungen des Referates

- **Einführung in die Notwendigkeit und die Standards des Risk Managements**
- **Aufzeigen der Bedeutung des Risk Managements für die strategische Führungsebene**
- **Konkrete Vorstellung von Organisation und Prozessen im Risk Management**
- **Empfehlungen abgeben zur Umsetzung und zur Optimierung des Risk Managements**
- **Hinweisen auf das Haftungsrisiko für Mitglieder der strategischen Führungsebene**

Gliederung des Referates

- 1. Einführung und Begriffe im Risk Management**
- 2. Entwicklung und Bedeutung des Risk Managements**
- 3. Organisation und Verantwortlichkeiten im Risk Management**
- 4. Aufbau und Prozesse eines Risk Managements**
- 5. Haftung auf Stufe strategischer Führungsebene**

Vorurteile zum Risk Management

Aussagen von Managern zum Risk Management:

- **"Wir kennen unsere Risiken und brauchen deshalb keinen neuen Prozess"**
- **"Risk Management ist wie ISO-Zertifizierung: viel Papier und wenig Ertrag"**
- **"Ein guter Unternehmer muss Risiken eingehen und nicht versuchen, ihnen auszuweichen"**
- **"Für unsere Risiken haben wir Versicherungen, sollen sich die Versicherungsspezialisten darum kümmern"**

Notwendigkeit des Risk Managements

Notwendigkeit besteht unabhängig von Rechtsform

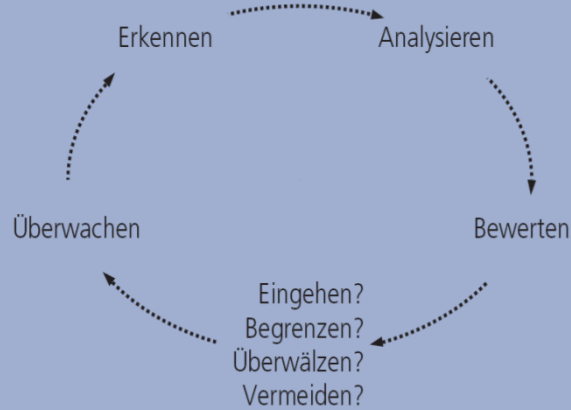
- **Strategische Führung haftet für Oberleitung und damit auch für angemessene Risiko-Kontrolle**
- **Alle Organe haften für sorgfältige Pflichterfüllung sowohl zivil- als auch strafrechtlich**
- **Risk Management kann helfen, Fehler zu vermeiden oder die Auswirkungen davon zu mindern**
- **Effizientes Management der Risiken steigert Reputation und senkt langfristig Kosten**
- **Versicherungen kalkulieren Prämien unter Berücksichtigung des Risk Managements**

Risiko-Definitionen nach Brühwiler Bruno, 2016

Definition	Erklärung
Risiko = Gefahr einer (negativen) Zielabweichung	Risiko beinhaltet die Möglichkeit einer unerwarteten Abweichung von Zielen oder die möglichen Konsequenzen der Nichterfüllung von Anforderungen
Risiko = Gefahr, einen Schaden oder Verlust zu erleiden	Durch ein bestimmtes Verhalten oder durch Geschehnisse wird ein Schaden verursacht oder ein Verlust erlitten.
Risiko = Kombination von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung	Vereinfachung des Risikobegriffes auf die Kombination von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung eines Ereignisses. Diese Auswirkungen können positiv oder negativ sein.
Risiko = Chance	Risiko kann im Zusammenhang mit nicht realisierten und nicht erkannten Chancen stehen.

Begriff des Risk Managements (1. Teil)

Risiko-Management ist ein endloser Prozess



Zusätzlich ist festzulegen, wer Owner eines bestimmten Risikos ist

Begriff des Risk Managements (2. Teil)

Risk Management ist das permanente, systematische Erfassen und Analysieren von allen potentiellen Gefahrenquellen sowie das Minimieren sämtlicher signifikanten Risiken für den Bestand, den Betrieb und die Entwicklung eines Unternehmens.

Nicht zum Risk Management gehören die Strategieentwicklung, das Krisenmanagement und die Schadenbewältigung.

Gliederung des Referates

1. Einführung und Begriffe im Risk Management
2. **Entwicklung und Bedeutung des Risk Managements**
3. Organisation und Verantwortlichkeiten im Risk Management
4. Aufbau und Prozesse eines Risk Managements
5. Haftung auf Stufe strategischer Führungsebene

Entwicklung des Risk Managements

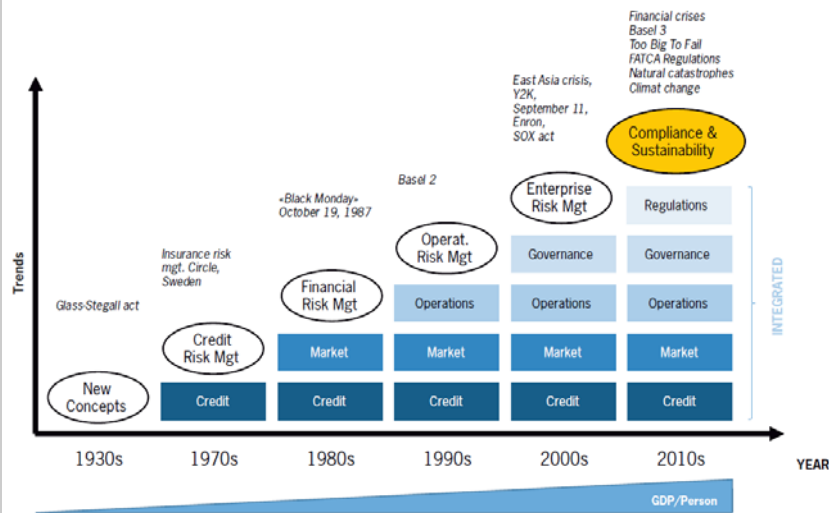
In den vergangenen Jahrzehnten hat sich das Risiko-Managements vollständig gewandelt:

- **70-er Jahre: Kreditrisiken**
- **80-er Jahre: zusätzlich operative Risiken**
- **90-er Jahre: zusätzlich Marktrisiko und Liquidität**
- **Ab 2000: integriertes Risk Management**

Heute wird auch Corporate Governance als Risiko erkannt, bewertet und soweit möglich minimalisiert!

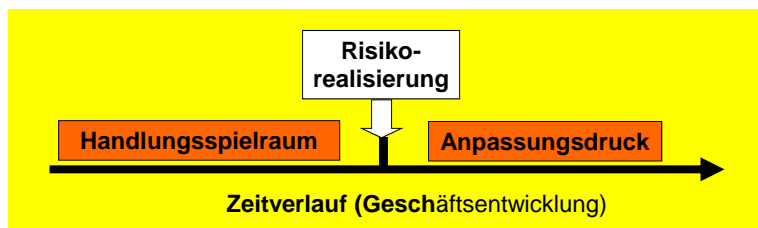
Umfangreiche Ausbildungskurse zum Risk Management werden angeboten, so z.B. "Executive Master of Risk Management" an der Hochschule für Wirtschaft, Luzern.

Entwicklung des Risk Managements



Allg. Bedeutung des Risk Managements

- **Pflichtpublikation bei börsenkotierten Gesellschaften (New York, Deutsche Börse, ...)**
- **Ratingkriterium bezüglich Basel II**
- **Prämienkriterium bei Versicherungen**
- **Vergrosserung des Handlungsspielraums durch Ausnützung der proaktiven Phase**



Quelle: UBS Outlook, Zürich 2002

Besondere Bedeutung für den VR (10 Fehler)

- **Ungenügende Zusammensetzung / Qualifikation**
- **Zuwenig kritisch und unabhängig**
- **Interessenkonflikte / Eigeninteressen**
- **Fehlende Strategie bzw. Strategiekontrolle**
- **Fehlendes oder ungenügendes Risk Management**
- **Zu geringer Sitzungsrhythmus**
- **Mangelnde Information**
- **Zu späte oder fehlerhafte Entscheidungsfindung**
- **Unklare Aufgaben und Kompetenzen VR - GL**
- **Keine periodische Überprüfung der GL**

Gliederung des Referates

1. Einführung und Begriffe im Risk Management
2. Entwicklung und Bedeutung des Risk Managements
3. **Organisation und Verantwortlichkeiten im Risk Management**
4. Aufbau und Prozesse eines Risk Managements
5. Haftung auf Stufe strategischer Führungsebene

3-Säulen eines wirksamen Risk Managements



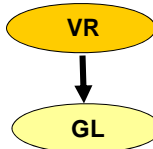
1. Säule: Organisation des Risk Mgtm. (1. Teil)

1. Variante: VR ist allein zuständig



Verwaltungsrat übt gleichzeitig die Geschäftsführung aus

2. Variante: VR delegiert an GL



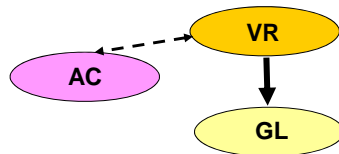
Voraussetzungen:

- Statuten
- Organisationsreglement
- Funktionendiagramm

Achtung: VR bleibt für Risikopolitik und Risk Management verantwortlich, auch wenn GL nun Owner der Risiken ist!

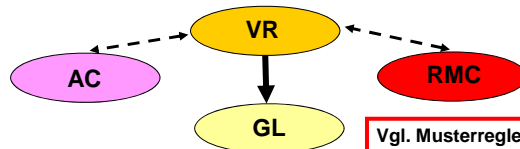
1. Säule: Organisation des Risk Mgtm. (2. Teil)

3. Variante: Zuteilung an Audit Committee



In 68% aller Audit Committees gehört Beurteilung des Risk Managements zum Verantwortungsbereich des Audit Committees (HSG/PWC-Studie S. 5)

4. Variante: Zusätzliches Risk Management Committee



Problem der Abgrenzung

Vgl. Musterreglement Risk Management Committee

2. Säule: Prozesse im Corporate Risk Mgmt.



3. Säule: Etablierung einer Risk Mgmt. Kultur



Fragestellung

Wie kann die Kultur des Risk Managements im Unternehmen optimiert werden?

Lösungsansätze

- VR und GL setzen das Risk Management periodisch auf die Traktandenliste und hinterfragen die Master Risk List kritisch auf Vollständigkeit und Richtigkeit
- Mitarbeiter werden im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs auch zu neuen oder vergrößerten Risiken befragt (sofern jährliches Risikogespräch zu aufwändig)
- Analog zum bekannten Vorschlagswesen für betriebliche Verbesserungen werden Mitarbeiter mit einem Incentive belohnt, wenn sie angemessene und umsetzbare Möglichkeiten zur Risk Mitigation aufzeigen

Gliederung des Referates

1. Einführung und Begriffe im Risk Management
2. Entwicklung und Bedeutung des Risk Managements
3. Organisation und Verantwortlichkeiten im Risk Management
4. **Aufbau und Prozesse eines Risk Managements**
5. Haftung auf Stufe strategischer Führungsebene

Chronologie im Risk Management (1. Teil)

- 1. Festlegung der Risikoorganisation und Bestimmung eines Projektverantwortlichen durch den VR**
- 2. Erfassung aller Risiken durch Mitarbeiterbefragung und Einbezug von SWOT- bzw. Gefahrenanalyse**
- 3. Bestimmung der relevanten Risiken und entsprechendes Risk Assessment**
- 4. Erstellen einer Master Risk List mit Prioritäten und Zuordnung der Beauftragen (Risk Owner)**
- 5. Festlegung der Risikopolitik durch den VR: welche Risiken sind hinzunehmen und welche sind zu vermindern (Risk Policy)**

Chronologie im Risk Management (2. Teil)

- 6. Massnahmen zur Risikoverminderung prüfen inkl. Versicherungsüberprüfung**
- 7. Festlegung der konkreten Mitigationsmassnahmen mit entsprechendem Budget durch den VR**
- 8. Einführung eines Risk Reports über besondere Vorkommnisse**
- 9. Analyse von Vorfällen und Prozessoptimierung im Risk Management**
- 10. Periodische Überprüfung der Organisation und der Master Risk List sowie der Möglichkeiten zur Risikominimierung**

1. Schritt: Projektorganisation Termine (1. Teil)

Projektphase	Termin	Verantwortlich
• Projektauftrag	21.11.2012	VR
• Projektdefinition	30.11.2012	Projektleiter
• Umfrage mit Fragebogen	31.12.2012	Abteilungsleiter
• Work Shop Risk Assessment	31.01.2013	Projektleiter
• Risk Management Policy	28.02.2013	VR
• Erstversion Master Risk List	31.03.2013	Projektleiter
• Handbuch Risk Management	30.04.2013	Ext. Berater
• Einzelrisikobearbeitung	30.06.2013	Risk Owner
• Entscheid über Mitigation	31.07.2013	VR
• Einführung Risk Reporting	31.08.2013	Projektleiter
• Controlling Projektumsetzung	31.10.2013	Projektleiter
• Projektbericht und Projektende	30.11.2013	Projektleiter

1. Schritt: Projektorganisation Kosten (2. Teil)

Table 6.1 Costs of implementation of risk management in year 1

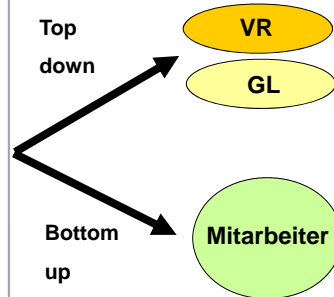
Position	Number of working days used dependent on company size				
	20 empl.	100 empl.	250 empl.	500 empl.	1,000+ empl.
Phase 1					
Supervisory board of directors	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Executive management	1	1	2	3	4
Project leader	5	10	20	25	30
Others (administration, accounting, ext. experts)	2	4	7	10	15
Phase 2					
Supervisory board of directors	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Executive management	1	1	2	3	4
Project leader	2	3	4	6	10
Others (administration, accounting, ext. experts)	2	3	4	8	15
Total	14	22	40	56	79

2. Schritt Fragebogen zur Erfassung einsetzen

Mitarbeiter-Umfrage zum Thema "Risk Management"

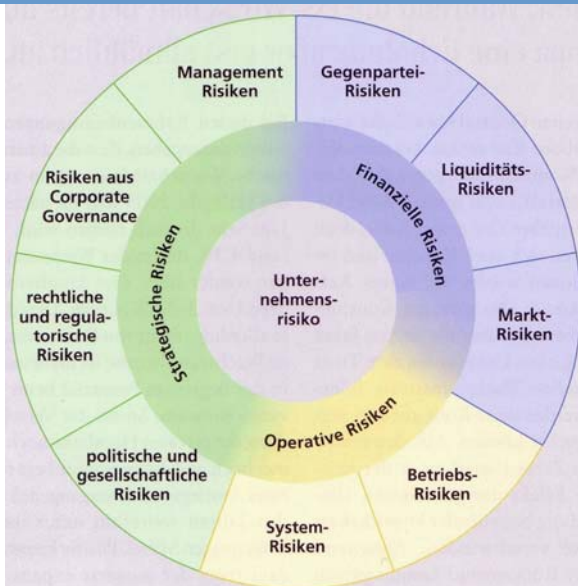
Ich sehe für den Bestand, den Betrieb oder die Entwicklung unserer Firma folgende möglichen Risiken:

Kurzbeschreibung Risiko <small>(bitte möglichst detailliert ausfüllen, dies erleichtert eine Bewertung)</small>	Bewertung <small>(auszufüllen durch VR/GL)</small>
1	
2	
3	



Nachher Bestandteil des jährlichen Mitarbeitergesprächs

2. Schritt: Ergänzungen mit Risikoradar



3. Schritt: Risk Assessment (Work Shop)

Katastrophe	> 50 Mio CHF	5	10	15	20	25
Kritisch	> 5 < 50 Mio CHF	4	8	12	16	20
Mässig	>0,5 < 5 Mio CHF	3	6	9	12	15
Klein	> 0,05 < 0,5 Mio CHF	2	4	6	8	10
Unbedeutend	< 0,05 Mio CHF	1	2	3	4	5
	Kriterium	< 1 pro 100 Jahre	> 1 pro 100 Jahre < 1 pro 10 Jahre	> 1 pro 10 Jahre < 1 pro 1 Jahr	> 1 pro Jahr < 1 pro Monat	> 1 pro Monat
Potential		Praktisch unmöglich	Unwahrscheinlich	Möglich	Gelegentlich	Häufig
Zone 1		Risiko nicht akzeptabel, Massnahmen zur Risikominimierung dringend nötig				
Zone 2		Hohes Risiko, Massnahmen zur Risikominimierung erforderlich				
Zone 3		Mittleres Risiko, Massnahmen zur Risikominimierung prüfen				
Zone 4		Kleines Risiko, keine Massnahmen nötig				

3. Schritt: Risk Assessment (Kriterien)



Fragestellung

Wie sollen die Kategorien für die Beurteilung der finanziellen Auswirkungen konkret festgelegt werden?

Lösungsansatz

Ein erster Ansatz ist die durchschnittlich verfügbare Liquidität; wird diese durch ein Ereignis längerfristig überschritten, kommt es zur Illiquidität und damit zum Konkurs.

Ein zweiter Ansatz ist die max. mögliche Nettofinanzverschuldung im Verhältnis zum EBITDA. Wenn dieser max. Verschuldensfaktor zu hoch ist, können Kreditverträge i.d.R. von den Banken gekündigt werden auf Grund der vorgegebenen Covenants.

4. Schritt: Erstellen der Master Risk List


MASTER RISK LIST KUNSTEISBAHN PER AUGUST 2016

Ref. Nr.	Risikobezeichnung	Risikobeschreibung	Wahrscheinlichkeit	Auswirkungen	Vorwarnzeit	Risiko-Potential	Risiko Owner	Priorität
9.1	Elementare Schäden	Feuer, Blitzschlag, Erdbeben können enorme Schäden anrichten	2	8		16	CEO	1
6.5	Währung	Starker CHF / schwacher EUR	5	2		10	CFO	2
6.2	Konkurrenzkampf	Der Konkurrenzkampf verschärft sich	4	3	-1	9	CEO	3
1.5/2.6	Ausfall Mitarbeiter / Stellvertretung	Durch Verlust/Ausfall wichtiger Mitarbeiter kann Know-how verloren gehen. Speziallinsen können nur von einer Person hergestellt werden	3	3		9	Chef HR	4
2.1	Umweltschaden	Unfall mit Ammoniak, Glykol, CO2 und zusätzlich Verstoss gegen Störfallverordnung	3	4	-1	8	COO	5
3.1	Maschinenausfall	Wenn eine Maschine ausfällt (Hauptrisiko Eismaschine) können Betriebsunterbrüche entstehen	3	2		6	COO	6
5.3	Erhöhte Vorschriften	Wenn Regulatorien erhöht werden, können grosse Anpasskosten entstehen	3	3	-1	6	CEO	7
7.2	Kundenverlust	Verlust wichtiger Kunden führt zu Umsatzeinbussen (z. B. wegen Qualität, Preisen, Lieferbedingungen)	3	2		6	CEO	8
1.1/1.4/2.3	Zusammenarbeit Politik	Die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung wird schlecht. Dies führt zu Reibungsverlusten (Doppelspungkeiten)	3	2		6	VR	9
1.2/1.3	Motivation / Arbeitsklima	Das Klima unter den Mitarbeitern sowie zu ihren Vorgesetzten ist schlecht. Die Motivation sinkt, was zu nachlassender Produktivität, höherem Ausschuss sowie mehr Absenzen führt.	3	2		6	Chef HR	10
4.1/4.3	Ausfall EDV (Server)	Der zentrale Server fällt aus	3	2		6	CFO	11
4.2	Verkaufspreise	Die Berechnung der Verkaufspreise in Navision ist schwer nachvollziehbar. Fehler bleiben lange unbemerkt	5	1		5	CFO	12

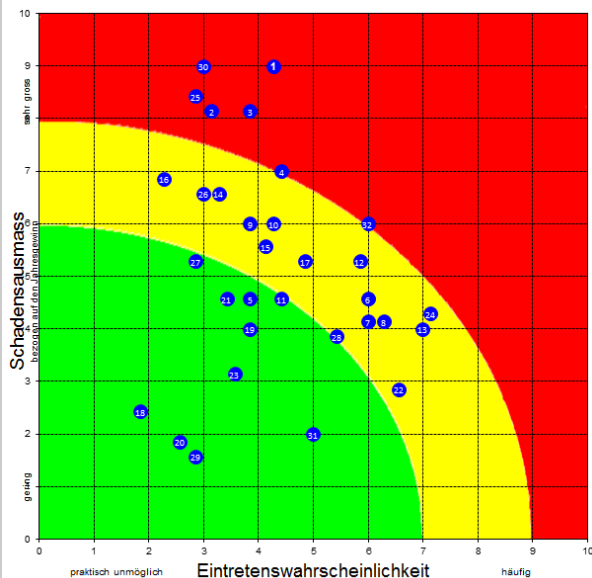
5. Schritt: Erlass einer Risk Policy

Der Verwaltungsrat hat eine Risk Policy zu erlassen mit folgendem möglichem Inhalt:

1. Vision, Leitbild und Strategie des Unternehmens
2. Organisation des Risk Managements
3. Verantwortlichkeiten im Risk Management
4. Prozess des Risk Managements
5. Richtlinien zum Risk Management
6. Funktionierendes Risk Reporting

 Vgl. vollständiges Muster einer Risk Policy im Anhang

5. Schritt: Festlegung der Toleranzgrenzen



Risk Appetite
Mögliche Worst Case Szenarien (Korrelation von verschiedenen Risiken) hinterfragen, woraus sich neue Risiken ergeben können

Folie 31

6. Schritt: Massnahmenprüfung (Versicherung)

VERSICHERUNGSÜBERPRÜFUNG

2012

MUSTERPRODUKTIONS AG

1. Sind die Versicherungen vollständig?

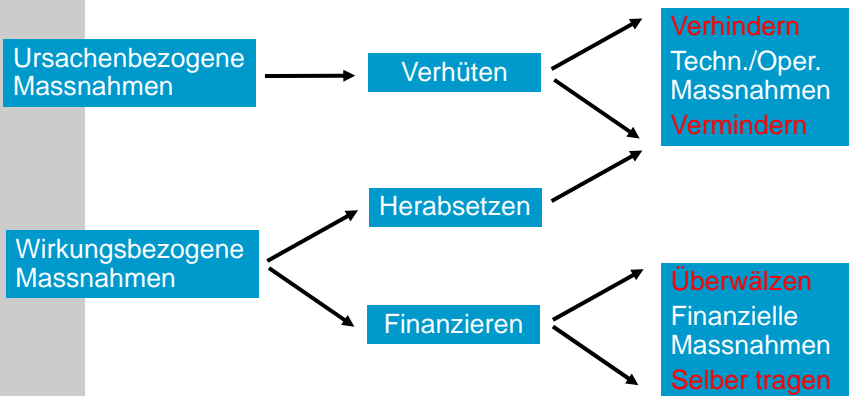
Versicherung	Versicherer und Versicherungsumfang	Versicherungssumme	Laufzeit
Betriebshaftpflichtversicherung			
Sachversicherung			
Motorfahrzeugversicherung			
Dienstfahrtenversicherung			
Unfallversicherung gemäss UVG			
UVG-Zusatzversicherung			
Kollektivunfallversicherung (Freiwillige)			
Kollektivunfallversicherung (Besucher)			
Kranken-Taggeldversicherung			
Betriebsunfallversicherung			
Rechtsschutzversicherung			
Organhaftpflichtversicherung			
Spezialversicherung (Erpressung)			

Checkliste Versicherungsüberprüfung Vers. 1.0

Seite 1 / 3

CFO Musterproduktions AG

7. Schritt: Festlegung Mitigationsmassnahmen



8. Schritt: Einführung Risk Reporting

Ref.	Risiko	Wahrscheinlichkeit d. Eintretens	Auswirkungen	Risiko-Potenzial	Einzel-Risiko-Bewertung	Risiko-Eigner	Bemerkungen	Risiko-Trend
I	Strategische Risiken							
I/1.1	fehlendes Bekenntnis zur Musterhochschule	3	5	15	Ja	CCh.	Vgl. Einzelrisikobewertung Nr. 2 gemäss Master Risk List	→
I/1.2	fehlende Homogenität auf dem Bildungszentrum Musterland	3	3	9	Nein			↘
I/2.1	unattraktives Lehrangebot der Musterhochschule	3	3	9	Nein			→
I/2.2	durch mangelnde Bekanntheit zu wenig Studienbewerber	3	4	12	Ja	FKr.	Vgl. Einzelrisikobewertung Nr. 9 gemäss Master Risk List	↗
I/2.3	Abhängigkeit von Lieferanten und/oder deren Produkten	2	2	4	Nein			↘
I/3.1	An- und Abwerbung von Studierenden durch Konkurrenten	5	1	5	Nein			→

9. Schritt: Bearbeitung Einzelrisiken/Optimierung

RISK MANAGEMENT MUSTER PRODUKTIONS AG
EINZELRISIKOBEURTEILUNG
Risiko Nr. 9 Wechselkursentwicklung

Vorbemerkung
 Im Rahmen des permanenten Risk Managements der Muster Produktions AG werden systematisch alle potenziellen Gefahrenquellen für den Bestand, den Betrieb und die Entwicklung des Unternehmens erfasst und analysiert. Die dabei als relevant erkannten Risiken werden nach einheitlichen Kriterien bezüglich Wahrscheinlichkeit, Übersetzungseffekt und finanziellen Konsequenzen bewertet. Entsprechend ihrem Risikostadium werden die Einzelrisiken anschliessend in einer Master Risk List nach Prioritäten zusammengefasst. Dies ist die Basis für die Einzelrisikobeurteilung, bei der die massgebenden Risiken jeweils einzeln dargestellt und Massnahmen zur Vermeidung oder Verminderung des jeweiligen Risikos vorgeschlagen werden.

Ausgangslage Risiko Nr. 9 Wechselkursentwicklungen

- Negative Veränderungen der Wechselkurse beeinträchtigen die Erlöse und Kosten, aber auch die Aktiven und Passiven der Muster Produktions AG u.U. extrem ungünstig. Die Muster Produktions AG fakturiert in folgenden Währungen: CHF, EUR, USD und YEN. Der in den letzten Jahren eher starke CHF ist aus Sicht der Muster Produktions AG ein Exporteur kein Vorteil.
- Seit mehreren Jahren sinkt die Muster Produktions AG die Währungen CHF, EUR und USD, nicht jedoch YEN, durch Absicherungsinstrumente bei der USD ab mit dem Ziel der Planungssicherheit nach unten. Der entsprechende operative Spielraum ist in der verbindlichen Fremdwährungsrichtlinie vom 3. Oktober 2009 beschrieben.
- Bezüglich eines natürlichen Hedging sind die Möglichkeiten der Muster Produktions AG gering (z.B. keine Produktionsstätte in USD- oder YEN-Raum, beschränkte Möglichkeit die Lieferanten und Mitarbeiter in EUR zu bezahlen).

Einzelrisikobeurteilung Muster Produktions AG Risiko Nr. 9 Seite 1/3

Risiko Nr. 9 Wechselkursentwicklung

Risikowegner	DFO Kaufwester
Überwachungsindikator	Entwicklung (jährlich) □ □ □ □ Ergebnis (jährlich)
Gefahrengebiet	Finanzen
Gefahrenbereich	Masterplan (Master Risk List Punkt 8.2)
Ursachen des Risikos	<ul style="list-style-type: none"> Negative Wechselkursentwicklungen Sinkende Verkaufspreise bei Lieferungen ins Ausland (Export) Einkauf beim Auslandsgekauft, weil ausländische Wettbewerber preisgünstiger anbieten können (Wettbewerbsvorteil) Fehlende Absicherung von Währungsrisiken Stagnante Inflation
Ziele	Vorgehen / Handlungsbedarf
<input type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren	<ul style="list-style-type: none"> Führungsindikatoren Wechselkursprognosen von Banken, etc.
Reduktion Häufigkeit	Umsetzung der Fremdwährungsrichtlinie
Reduktion Auswirkung	<ul style="list-style-type: none"> Laufender Abschluss von Währungsabsicherungen gemäss Fremdwährungsrichtlinie Bestände an nicht abgesicherten Währungen minimieren Möglichkeit der Spekulation mit Währungen, Finanzinstrumenten, etc. vermeiden Kein zusätzlicher Aufbau von Währungsrisiken bei der mittel- und langfristigen Abgabe von Wirtschaftsgütern

10. Schritt: Jährliche Überprüfung

MUSTER AG			Jahresübersicht Top 30 Risiken				2010/2011		
Bereich	Risikobeschreibung	Risikochwerpunkte	Nov 2011			Nov 2010			Massnahmen
			Relevanz	Wahrscheinlichkeit	Wahrscheinlichkeit	Relevanz	Wahrscheinlichkeit	Wahrscheinlichkeit	
1 Absatz	Kundenrisiko bei Kunden	Hauptkunden mit mehr als 30% des Umsatzes	3	3	3	3	3	10	Selektive Auftragsannahme/Underquotation
2 Prozesse	Eingang in Absatzkategorie	Bestimmte nicht hoch bewertet	3	3	3	3	3	4	Prozessüberprüfungen / Qualitätszirkeln
3 Prozesse	Produktionsplanung und Kontrolle	Lieferengläube auf Grund ungenügender Produktion	4	2	3	4	1	4	Bestellungskriterien/Min. FQ Produktionsoptimierung beschaffen
4 Beschaffung	Aufteil wesentlicher Lieferanten	Keine Lieferanten für externe Rohstoffe oder Verpackungsmaterialien	4	2	3	4	1	10	Mindestens 2 Lieferanten pro Rohstoff und Verpackungsmaterial
5 Produktion	Produktverunreinigung	Rückruf von Produkten wegen Verunreinigungen	4	2	3	4	1	3	strikte Umsetzung GMP Richtlinien und HACCP Vorgaben
6 Finanzen	Zinsrisiken	Stiegende Zinsen	2	4	3	2	4	3	Zinsabsicherungsinstrumente abschliessen
7 Umwelt/ Umwelt	Umweltbelastungen	Pandemie	4	1	3	4	3	12	Kontakt zu Ämtern, Verbänden und Lieferanten / Pandemieplanung erstellen
8 Konkurrenz	Substitutionsprodukte	Hauptkomponenten bieten Alternativprodukte an	3	2	3	3	2	3	Beobachtung von Mitbewerbern und Markt
9 Konkurrenz	Preiswettbewerb	Konkurrenz bietet Produkte zu Dumpingpreisen	3	2	3	3	2	3	Beobachtung von Mitbewerbern und Markt, sofern notwendig UMS-Anfrage
10 Produktion	Gefährliche Produktionsreste	Verkauf bei Manipulation an den Anlagen	3	2	3	3	2	4	ASB Risikobewertung, Schulung der Mitarbeiter bei ICAO-Richtlinien
11 Absatz	Wegfall Absatzmarkt	Verkaufverbot in einem Markt	2	3	3	2	3	3	Regelmässiger Kontakt mit den Verantwortlichen seitens Kunden
12 Umwelt/ Umwelt	Risikofaktor für Kundenbedürfnisse	Hybrides Finanzverhalten	3	2	3	3	2	3	Kontakt zu Ämtern, Verbänden und Lieferanten
13 Beschaffung	Rückfall von Lieferanten	Entwicklungsrisiko verlässliche Subunternehmer	3	2	3	3	2	4	Wärter fordern und fördern, Subunternehmer etablieren und aufbauen, Referenzliste prüfen
14 Umwelt/ Umwelt	Reisepass	Schaden durch die Marktschwärze im Euroraum	3	1	3	1	1	3	Marktbeobachtungen
15 Umwelt/ Umwelt	Bestandsänderungen	Verlust von verarbeiteten Rohstoffen	3	1	3	1	1	3	Kontakt zu Ämtern, Verbänden und Lieferanten
16 Produktion	Gefährliche Rohstoffe	Kontaminierte Rohstoffe gelangen in die Verarbeitung	3	1	3	1	1	3	GMP Richtlinien in Bezug auf Warenempfangskontrolle beschaffen, mindestens 2 Lieferanten pro Rohstoff
17 Absatz	Umsatzverlust	Stornierung von Verträgen mit Abnahmeverpflichtung	3	1	3	1	1	3	frühzeitige Verhandlungen zur Vertragsverlängerung
18 Finanzen	Kursrückgang	Devisenverlust	3	1	3	1	1	3	Massnahmen überprüfen und gegebenenfalls optimieren
19 Prozesse	Einkauf	Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Quantität und Qualität	3	1	3	1	1	3	Suchen nach alternativen Lieferanten, Preis- und Qualitätskontrolle
20 Beschaffung	Preisschwäche bei Rohstoffen	Rohstoffpreise beginnen wieder zu steigen	3	1	3	1	1	10	Preismonitoring in allen Kundenverträge einbauen
21 Prozesse	Forschung und Entwicklung	Stagnation bei Entwicklungsarbeiten: Restriktionen durch vorhandene Patente	2	2	4	2	2	4	know-how Stagen, externe know-how Beschaffung, Datenbank für Patente erstellen
22 Finanzen	Sonderbedingung Personalkasse	Zugewandte Performance der Personalkasse	2	2	4	2	2	4	Revisoren zu einer anderen Vororganisierung prüfen
23 Prozesse	Produktqualität	Bewertungsaufgaben der Bestände	4	1	4	1	1	12	Permanenter Kontakt mit Zulieferungsstellen pflegen
24 Produktion	Flow-How Verlust	Flow-How-Affaires zu Mitarbeitern	3	1	3	1	1	3	Informationskassen / Arbeitsverträge einbauen
25 Bilanzierung	Rechnungsfehler	Mehrwertsteuer	3	1	3	1	1	3	Verfügbarkeit des Marktschreibers
26 Prozesse	Personal	Personal Kräft nicht wirtschaftig eingesetzt	3	1	3	1	1	3	Maßnahmen zur Personalplanung durchführen, auch Pfl.24

Gliederung des Referates

1. Einführung und Begriffe im Risk Management
2. Entwicklung und Bedeutung des Risk Managements
3. Organisation und Verantwortlichkeiten im Risk Management
4. Aufbau und Prozesse eines Risk Managements
5. **Haftung auf Stufe strategischer Führungsebene**

Haftungsproblematik der strategischen Führung

- Haftungsproblematik hat zugenommen durch Gesetzesänderungen, Corporate Governance, Sensibilisierung der möglichen Kläger, Druck der Medien und letztlich auch durch hohe Versicherungsdeckungen
- Versicherungen können und werden nie alle Risiken eines VR- oder GL-Mandates abdecken, insbesondere strafrechtliche Delikte und öff. rechtliche Forderungen bleiben ungedeckt
- Die beste Haftungsprävention ist die sorgfältige Auswahl, Führung und Beendigung eines VR-Mandates, wozu aktive Informationsbeschaffung und regelmässige Aus- und Weiterbildung gehören

Studie zur Anzahl Verantwortlichkeitsklagen

Grundlage

EMBA Projektarbeit von RA Susanne Keller über Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates / Summary publiziert in Jusletter vom 24.11.2011

- Gemäss Angabe der Versicherer Verdopplung der Klagen in den letzten 5 Jahren, wobei ca. **200 - 400 pro Jahr vorprozessual** erledigt werden
- Im Durchschnitt folgende Anzahl von Urteilen:
 - 1. Instanz **21 p.a.**
 - 2. Instanz/HGer. **9-10 p.a.**
 - BGer. **3-4 p.a.**
- Sozialversicherungsklagen gegen alle Arten von Organen im Jahr **2013: 2'533 Fälle über CHF 64 Mio.**

Spezialfall Verantwortlichkeitsprozess

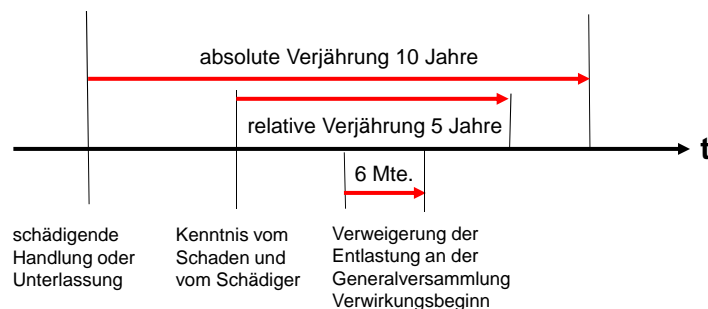
- ❖ Vergleichsweise wenige Prozesse
- ❖ Bekannt wird nur die Spitze des Eisbergs
- ❖ Oft ruinös hohe Forderungssummen
- ❖ Hohe Expertise- und Verteidigungskosten
- ❖ Lange und komplizierte Prozesse
- ❖ Spezialanwälte erforderlich
- ❖ Vorliebe der Prozessfinanzierer
- ❖ Üblicherweise Vergleich statt Urteil
- ❖ In der Regel Stillschweigen über Zahlungen

Hauptbereiche von Haftungsfällen

- ➔ Haftung aus Verantwortlichkeit nach OR 754
(Verspätete Anzeige der Überschuldung, ungenügende Finanzplanung und -kontrolle, ungenügende Kontrolle der GL, Nichtbeachtung von gesetzlichen Vorschriften)
- ➔ Haftung für Sozialversicherungsbeiträge
(Nichtablieferung von AHV- und PK-Beiträgen)
- ➔ Haftung für Steuern
(Insbesondere MWST, VST, Liquidations-Gewinn)
- ➔ Haftung für Unfälle
(Insbesondere für Körper- und Umweltschäden)
- ➔ Haftung als Finanzintermediär
- ➔ Haftung bei Konkursdelikten

Zivilrechtliche Verjährung und Verwirkung

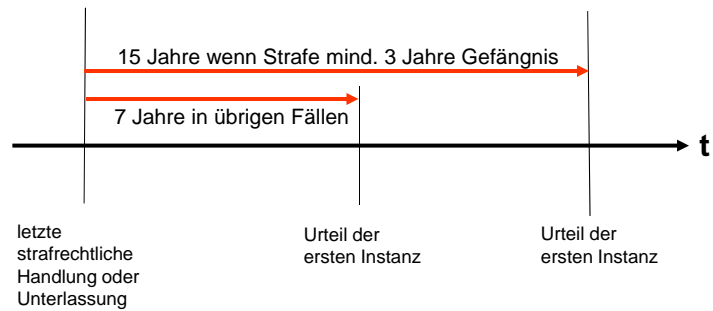
Zivilrechtliche Verjährung tritt absolut erst nach 10 Jahren ein



Wird durch Mehrheitsbeschluss an der GV den Verwaltungsräten Entlastung erteilt, so kann die Gesellschaft bezüglich der bekanntgegebenen Tatsachen nicht mehr selbst klagen. Stimmt ein Aktionär dem Entlastungsbeschluss an der GV zu, so kann er bezüglich der bekanntgegebenen Tatsachen nicht mehr selbst klagen; stimmt er nicht zu, muss er innert 6 Monaten klagen.

Strafrechtliche Verfolgungsverjährung

■ Strafrechtliche Verjährung tritt erst nach 15 Jahren ein!



Die effektive Verjährungsdauer ist abhängig von der Schwere der Tat bzw. vom entsprechenden Strafmass; bei lebenslangem Zuchthaus wäre die Frist der Verfolgungsverjährung sogar 30 Jahre

Kläger bei Verantwortlichkeitsprozessen

- Aktiengesellschaft
- Aktionäre
- Liquidatoren
- Behörden
- Kunden und Lieferanten
- Gläubiger
- Arbeitnehmer
- Vertragspartner

■ Prozessfinanzierungsgesellschaften unterstützen Kläger!

Massnahmen zur Vermeidung der Haftung

- **Massnahmen vor der Mandatsannahme**
 - *Sorgfältige Analyse*
 - *Rechenschaft über eigene Zeit und Fähigkeit*
 - *Zusammensetzung des Verwaltungsrates*
- **Massnahmen bei der Mandatsausübung**
 - *Aktive Ausübung der Oberleitung / max. Delegation*
 - *Zweckmässige Organisation und Auswahl der GL*
 - *Effizientes Rechnungswesen und Controlling*
 - *aktuelle persönliche Dokumentation*
 - *kritische Teilnahme an VR-Sitzungen*
 - *strikte Einhaltung der Formvorschriften*
 - *Erfüllung der Steuer- und Sozialversicherungsforderungen*
- **Massnahmen nach der Mandatsniederlegung**
 - *Rücktrittszeitpunkt gut überlegen*
 - *Löschung kontrollieren (ev. eigene Anmeldung)*
 - *Achtung auf Nachversicherung*

Zusammenfassung und Empfehlungen

- Verantwortlichkeitsprozesse werden immer häufiger
- Verantwortlichkeitsprozesse sind langwierig und teuer
- D&O-Versicherung bietet nur beschränkten Schutz
- Nutzen einer D&O-Versicherung individuell beurteilen
- Haftungspräventionen sind besser als Versicherungen
- Massnahmen bei Beginn, bei der Führung und am Ende
- Risk Management ist eine effiziente Haftungsprävention!