



Axel P. Lehmann* / Katja Roth Pellanda**

Agenda für ein (besseres) Risikomanagement durch den Verwaltungsrat



Inhaltsübersicht

- I. Einleitung
- II. Definition und Abgrenzung
 1. Internes Kontrollsystem (IKS)
 2. Risikomanagement
- III. Der Verwaltungsrat als Träger des Risikomanagements
 1. Umfang der Aufgaben
 - 1.1 Im Allgemeinen
 - 1.2 Risikobeurteilung gemäss Art. 663b Ziff. 12 OR
 2. Wahrnehmung der Aufgaben
 3. Konsequenzen eines mangelhaften Risikomanagements
- IV. Empfehlungen an den Verwaltungsrat
- V. Schlussbemerkungen

I. Einleitung

Die Anforderungen, welche an ein effektives Risikomanagement gestellt werden, sind in den letzten Jahren durch die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Geschäftstätigkeiten und deren technologische Entwicklungen laufend gestiegen.¹ Zusätzlich hat die globale Finanzkrise das Vertrauen der Investoren in den Kapitalmarkt und den Finanzsektor erschüttert. Mit der gegenwärtigen Krise hat das Risikomanagement und die Frage nach einer Verantwortlichkeit für Missmanagement daher an zusätzlicher Bedeutung gewonnen und ist nun auch ins Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit gedrungen. Neben einer hohen Medienaufmerksamkeit² und der Sensibilisierung der Investoren befassen sich nun auch der Gesetzgeber und die Regulatoren zunehmend mit dieser Thematik. Als aktuelle Beispiele kann aus Schweizer Sicht einerseits auf die seit dem 1.

Januar 2008 geltende Pflicht zu Angaben über eine Risikobeurteilung in der Jahresrechnung durch den Verwaltungsrat (Art. 663b Ziff. 12 OR) und zur Überprüfung der Existenz eines internen Kontrollsystems (IKS) durch die Revisionsstelle (Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3, Abs. 2 sowie Art. 728b Abs. 1 OR) bei Aktiengesellschaften sowie andererseits auf das von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) geplante Rundschreiben zu den Vergütungssystemen von Finanzinstituten hingewiesen werden, welches insbesondere das Setzen von Anreizen für unangemessene Risiken durch solche Systeme verhindern soll³. Auf internationaler Ebene sind die Turnbull Guidance für interne Kontrolle durch den Verwaltungsrat (1999/2005)⁴, der im März 2009 publizierte Turner Review⁵ über die Möglichkeiten einer regulatorischen Antwort auf die globale Bankenkrise sowie der Mitte Juli 2009 veröffentlichte Walker Review⁶ über Corporate Governance in englischen Banken und anderen Finanzinstituten hervorzuheben, welche sich alle mit Fragen des Risikomanagements befassen. Anfangs Mai 2008 hat überdies die Kreditratingagentur Standard & Poor's mitgeteilt, dass sie ab 2009 auch für Unternehmen ausserhalb des Finanzbereichs eine Beurteilung des Risikomanagements in ihre Bewertungen mit einbeziehen wird.⁷ Insofern kommt dem Risikoma-

* Prof. Dr. oec., Mitglied des Group Executive Committee und Group Chief Risk Officer der Zurich Financial Services Group, Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Universität St. Gallen.

** Dr. iur., Rechtsanwältin, Bär & Karrer AG, Zürich; zur Zeit London School of Economics, London.

¹ Ausführlich zur Bedeutung der Globalisierung für das Risikomanagement WYSS LUKAS, Juristisches Risk Management und Hedging als Mittel zur Risikokontrolle, Diss. Bern 2005, 39 ff.

² Siehe etwa folgende kürzlich in der Financial Times erschienenen Artikel: GRANT JEREMY, Risk management: Blue-sky approach sought for improving early warning, 17. Juni 2009; BIRKINSHAW JULIAN/JENKINGS HUW, Personalising risk management, 12. Februar 2009.

³ Siehe den Entwurf des Rundschreibens «Vergütungssysteme» der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA), Juni 2009, <<http://www.finma.ch/d/regulierung/anhoeerungen/Documents/rs-verguetungssysteme-20090524-d.pdf>>, nachfolgend «Entwurf Rundschreiben» sowie den Erläuterungsbericht zum Rundschreiben «Vergütungssysteme» der FINMA, Juni 2009, <<http://www.finma.ch/d/regulierung/anhoeerungen/Documents/bericht-verguetungssysteme20090602-d.pdf>>.

⁴ Turnbull Guidance – Internal Control: Revised Guidance For Directors On the Combined Code (Oktober 2005) des Financial Reporting Council, <<http://www.frc.org.uk>>.

⁵ Turner Review – A regulatory response to the global banking crisis, März 2009, <http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner_review.pdf>, nachfolgend «Turner Review».

⁶ Walker Review – A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities, <http://www.hm-treasury.gov.uk/walker_review_information.htm>, nachfolgend «Walker Review»; siehe für erste Reaktionen den in der Financial Times erschienene Artikel: JENKINS PATRICK/PARKER GEORGE, Bankers hit back at Walker Review, 17. Juli 2009.

⁷ Siehe die Mitteilung von Standard & Poor's vom 7. Mai 2008, <<http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200805/ERM4Corp.pdf>>.

nagement zunehmend auch eine Bedeutung für Unternehmen ausserhalb der Finanzbranche zu.

Risikomanagement ist aber bereits seit langem weit mehr als ein blosser Trendbegriff und stellt eine strategische Notwendigkeit für jedes Unternehmen dar. Unter Risikomanagement wird grundsätzlich der systematische Prozess des Umgangs mit (externen und internen) Unternehmensrisiken verstanden. Risiken für Unternehmen ergeben sich aus einer Vielzahl von Faktoren und können etwa in der Branchenzugehörigkeit, der Unternehmensgrösse, der technologischen Fortentwicklung, der Arbeitsmarktverhältnisse, der Finanzierungs- und Liquiditätslage, der internen Organisation, der Konkurrenzsituation und den externen Einflüssen von Stakeholdern oder der Umwelt bestehen.⁸ Die Herausforderung des Risikomanagements liegt einerseits im Auffinden von sog. «Black Swans» (darunter sind positive, aber auch negative Zufallsergebnisse mit grossen Auswirkungen zu verstehen, die mit auf historischen Daten basierenden Risikomodellen grundsätzlich nicht vorhersehbar und berechenbar sind)⁹, andererseits aber auch im Herbeiführen einer optimalen Balance zwischen (notwendigem) Risiko und (erwünschtem) Ertrag und keineswegs in der Vermeidung sämtlicher potenzieller Risiken denn «without risk, there is no successful business». Risikomanagement im umfassenden Sinne eines Enterprise Risk Management ist damit nicht nur auf die Vermeidung und Verringerung von Verlusten ausgerichtet. Das bewusste Eingehen von Risiken muss aus unternehmerischer Perspektive auch immer im Zusammenhang mit dem entsprechenden Chancen- und Ertragspotenzial gesehen werden. Das Eingehen grosser Risiken kann akzeptabel sein, wenn es für ein Unternehmen nachhaltige Werte schafft, indem diesen Risiken entsprechend grosse Ertragschancen gegenüberstehen (sog. risk/return Profil). Insofern gehört das bewusste Eingehen von Risiken zum integralen Bestandteil jeder Geschäftstätigkeit. Da in den meisten Risiken sowohl Chancen als auch Gefahren liegen, stellt sich jeweils die Frage, welche Risiken tragbar sind und durch welche Massnahmen unerwünschte Risiken vermieden oder zumindest auf ein annehmbares Mass reduziert werden können. Da sich Risiken letztlich aus einem Handeln unter unvollständiger Information ergeben, besteht die Kunst des Risikomanagements darin, den «Schleier der Ungewissheit» über die Wirkungen eigener (und fremder) Handlungen bzw. Unterlassungen so weit als möglich zu heben. Ri-

sikomanagement ist daher keine einmalige Aktion oder eine Art Krisenmanagement, sondern ein Instrument, zur nachhaltigen Erreichung der Geschäftsziele, das deshalb anhaltende Beachtung erfordert.

In der juristischen Literatur wurden die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates bezüglich des Risikomanagements lange stiefmütterlich behandelt.¹⁰ Erst mit dem Inkrafttreten der neuen Art. 663b Ziff. 12, 728a und 728b OR auf den 1. Januar 2008 fand eine gewisse Annäherung an diese Thematik statt, wobei jedoch der interdisziplinäre Aspekt und damit die Verknüpfung mit wirtschaftlichen Überlegungen weitgehend vernachlässigt wurde. Nach wie vor herrscht sowohl über die materielle Tragweite dieser Bestimmungen als auch über die weiteren Pflichten des Verwaltungsrates im Bereich des Risikomanagements wenig Konsens. Unbestritten ist jedoch, dass das Risikomanagement der unternehmerischen Tätigkeit keine neue Aufgabe darstellt, sondern der Verwaltungsrat bereits vor Inkrafttreten dieser Gesetzesbestimmungen gehalten war, sich mit den unternehmensspezifischen Risiken auseinander zu setzen. Dies ergibt sich nicht nur aus der in Art. 716a OR verankerten Pflicht zur Oberaufsicht über die Geschäftsleitung und Festlegung der Organisation, sondern ein effektives und effizientes Risikomanagement wird auch verlangt, um den Ansprüchen einer *Good Corporate Governance* gerecht zu werden.^{11,12} Für Finanzinstitute wird die Pflicht zur Etablierung eines Risikomanagements zudem explizit in der bankenrechtlichen Spezialgesetzgebung^{13,14} statuiert, denn ein

⁸ Vgl. Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht) sowie zum Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren, BBl 2004, 4036 (nachfolgend «Botschaft Revisionspflicht», <<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2004/3969.pdf>>).

⁹ Das Konzept und der Begriff «Black Swans» wurde von TALEB entwickelt: TALEB NASSIM NICHOLAS, *The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable*, London 2007.

¹⁰ Siehe aus betriebsökonomischer Sicht die empirische Studie von KALIA VINAY, *Risk Management at Board and Management Levels*, Diss. St. Gallen/Bamberg 2006.

¹¹ Gemäss Ziff. 19 des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (nachfolgend «SCBP») hat der Verwaltungsrat für ein dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem und Risikomanagement zu sorgen, wobei sich letzteres sowohl auf finanzielle als auch auf operationelle Risiken beziehen soll, <http://www.economicsuisse.ch/web/de/pdf%20download%20files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_de.pdf>; siehe auch Ziff. 24 und 30 SCBP.

¹² Ausführlich hierzu CROUHY MICHEL/GALAI DAN/MARK ROBERT, *The Essentials of Risk Management*, New York 2006, 83 ff.; vgl. auch COYLE BRIAN, *Risk Awareness and Corporate Governance*, Canterbury 2002, 4.

¹³ Hervorzuheben ist hier insb. Art. 9 Abs. 2 BankV (SR 952.02), wonach eine Bank die Grundzüge des Risikomanagements sowie die Zuständigkeiten und das Verfahren für die Bewilligung von risikobehafteten Geschäften in einem Reglement oder in internen Richtlinien zu regeln und überdies insb. Markt-, Kredit-, Ausfall-, Abwicklungs-, Liquiditäts- und Imagerisiken sowie operationelle und rechtliche Risiken zu erfassen, zu begrenzen und zu überwachen hat. Zu berücksichtigen ist aber auch die Eigenmittelverordnung (SR 952.03) sowie die dazugehörigen Rundschreiben der FINMA zu den Eigenmittelanforderungen, (<<http://www.finma.ch/d/regulierung/Seiten/rundschreiben.aspx>>), und das Rundschreiben der FINMA «Überwachung und Interne Kontrolle bei Banken» vom 20. November 2008 (nachfolgend FINMA-RS 2008/24, <<http://www.finma.ch/d/regulierung/Documents/finma-rs-2008-24.pdf>>).

¹⁴ Ausführlich zu den gesetzlichen Vorschriften betreffend das Risikomanagement von Banken OTHMAR STRASSER, *Antwort einer*

