

# Verwaltungsräte auf der Schulbank

Für die Mitglieder von Aufsichtsgremien der Banken ist Fachwissen über das Eingehen und das Kontrollieren von Risiken zwingend.

EUGEN HALTINER

Die Auseinandersetzung mit Risiken auf Stufe Verwaltungsrat ist zentral. Mehr denn je kommt es auf ausreichendes Wissen in diesem Bereich und auf einen gemeinsamen Wissensstandard in Bezug auf bankfachliche Risiken an, um Fallstricke zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Der Teufel steckt im Risk Report, in den Anträgen an den VR und im mutigen, sachkundigen Nachfragen. Es lässt sich nachweisen, dass Fehlentwicklungen bei Banken weniger die Folgen eines operativen Versagens auf Stufe Geschäftsleitung sind. Häufiger sind es Fehleinschätzungen zur Risikosituation auf Stufe Verwaltungsrat.

Dieser setzt nicht nur den Rahmen für die Geschäftstätigkeit, er hat auch die damit verbundenen Pflichten wahrzunehmen. Gesetze, Verordnungen und die Rundschreiben der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (Finma) enthalten dazu die Bestimmungen. Es darf erwartet werden, dass sie bekannt sind. Der Verwaltungsrat von Instituten, die Filialen oder Tochtergesellschaften im Ausland haben oder Offshore-Geschäftsbeziehungen pflegen, muss auch die Vorschriften der jeweiligen Märkte kennen. So fordert das Lugano-Abkommen die Einhaltung ausländischer Bankkundenschutzregeln.

## Fallstrick Risk Report

Die gesetzlichen Grundlagen, das Marktumfeld, aber auch die betrieblichen Gegebenheiten verändern sich jedoch ständig und, wie mehrfach erlebt, oft überraschend schnell. Die Auseinandersetzung mit den diesen Entwicklungen innewoh-

nenden Risiken sollte eine ständige Aufgabe sein. Das Geschäft aller Banken besteht darin, Risiken einzugehen, zu transformieren, mit Risiken zu handeln. Das Erkennen und Kontrollieren von Risiken ist somit zentral und ist der wichtigste Schlüssel zum Erfolg.

*In der Fülle der gelieferten Information verschwindet das Wesentliche. Es fehlt die Zeit, die Berichte mit Sorgfalt zu verarbeiten.*

Von Verwaltungsräten ist oft zu hören, dass den Chancen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Chancen und Risiken aber sind ein Paar. Erstere sind die positiven, Letztere die negativen Abweichungen von einem erwarteten Zukunftswert. Werden negative Abweichungen durch ein umsichtiges Eingehen und Bewirtschaften von Risiken vermieden, überwiegen die Chancen.

Mit regelmässigen Berichten der Risikokontrolle informiert sich der Verwaltungsrat über die Ergebnisse der Risikoanalyse. Die interne Revision hat zumindest jährlich zu beurteilen, ob das Institut ein dem Risikoprofil angemessenes und wirksames Kontrollsystem besitzt. In aller Regel wird dies beachtet, und trotzdem gibt es Fehlentscheide. Die Ursachen mögen vielfältig sein.

In der Fülle der gelieferten Information verschwindet das Wesentliche. Es fehlt die Zeit, die Berichte mit Sorgfalt zu verarbei-

ten. Informationen werden nicht verstanden oder falsch interpretiert. Statistische Angaben zum Beispiel sind oft irreführend, wenn bei ihrer Interpretation nicht die Herkunft und die Aufbereitung der Daten einbezogen werden: Über wie viele Stufen wurden die Daten aggregiert? Handelt es sich um Brutto- oder Nettozahlen? Welche Verrechnungen wurden vorgenommen? Sind die Positionsrisiken abgesichert? Wie ist die Qualität der Absicherung? Angaben zur statistischen Verteilung gemessener Grössen sind informativer als Durchschnittswerte. Beobachtete Daten sind schlüssig, allerdings nur für die Vergangenheit. Werden solche mit Modellen weiter bearbeitet, um Aussagen zu möglichen künftigen Entwicklungen zu erhalten, sind Kenntnisse über die den Modellen zugrundeliegenden Annahmen unerlässlich.

Der Verwaltungsrat sollte sich stets fragen, ob der Risk Report die risikorelevanten Aspekte des Geschäftsmodells der Bank reflektiert und wertet oder ob er einer Standard-Reporting-Struktur folgt. Der Verwaltungsrat sollte nicht nur Empfänger von Informationen sein, sondern sich auch mit der Form der Aufbereitung auseinandersetzen und sie mitbestimmen. Finden sich Annahmen, die ein erwünschtes Ergebnis begünstigen, sind sie zu korrigieren.

Dem Verwaltungsrat sind alle Geschäfte von grosser Tragweite zum Entschcheid vorzulegen, sei es die Erhöhung von Limiten für Einzelgeschäfte oder für aggregierte Kredit-, Markt- und Liquiditätsrisiken, sei es die sachliche oder die geografische Ausweitung der Geschäftstätigkeit, die Einführung neuer Produkte, Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, Investi-

tionen in Personal und Infrastruktur, um nur einige Beispiele zu nennen. Delegiert der Verwaltungsrat solche Entscheide an einen Ausschuss, entbindet ihn dies nicht von der Verantwortung.

## Breites Bildungsangebot

Die Geschäftsleitung beantragt Zustimmung zu den Vorlagen, schliesslich will sie die Ziele erreichen. Im Antrag nehmen die damit verbundenen Geschäftsrisiken mehr oder weniger Raum ein. Werden sie aber auch genügend diskutiert, kritisch hinterfragt, wo sachlich begründet ergänzt oder zur Überarbeitung zurückgewiesen?

Ein häufiges, nicht ungefährliches Verhalten postuliert eine Kultur des Vertrauens in die Geschäftsleitung. Sie wurde vom Verwaltungsrat eingesetzt, hat es bisher gut gemacht und wird es weiterhin tun. Oder es fehlen ganz einfach die Zeit und die Kenntnisse, sich mit der Vorlage vertieft auseinanderzusetzen.

*Sachverhalte rascher erkennen und dort nachhaken, wo «der Hund begraben liegt».*

Zeit lässt sich nicht schenken. Für gezielte Aus- und Weiterbildung aber besteht ein breites Angebot. Im Kernbereich des Bankgeschäfts, dem Eingehen und Kontrollieren von Risiken, sollte jedes Mitglied des Verwaltungsrats über ein Mindestmass an Wissen verfügen,

für Mitglieder eines Ausschusses gelten zudem erhöhte Anforderungen. Fachwissen erlaubt, die relevanten Sachverhalte rascher zu erkennen und dort nachzuhaken, wo «der Hund begraben liegt». Das erforderliche und vorhandene Wissen sollte daher im Verwaltungsrat regelmässig diskutiert und mit Ausbildung gestärkt werden.

*Eugen Haltiner war vormals Präsident der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (Finma) und ist Co-Leiter der Projektgruppe Bank-VR-Wissen der Fachschule für Bankwirtschaft.*

## Für die Praxis

**Für Praktiker von Praktikern: Diesem Leitsatz, der generell für die berufliche Aus- und Weiterbildung gilt, folgt auch die Fachschule für Bankwirtschaft (FSB).**

Die rund dreissig Dozenten der 1984 als private AG gegründeten Lehrstätte in Zürich sind Spezialisten aus dem Management von in- und ausländischen Banken. Die FSB bietet Zertifikatslehrgänge auf Basis- und Advanced-Ebene an, unter anderem den Zertifikatslehrgang Private Banking, sowie diverse Fachseminare. **Neu im Programm ist eine Ausbildung für Bankverwaltungsräte** – genannt Risikomanagement-Ausbildung à la carte – in Form von institutsbezogenen Workshops oder Einzelcoaching. «Wissen in einem sich laufend verändernden Geschäftsumfeld bedingt regelmässige Weiterbildung – auch auf Stufe Verwaltungsrat», betont der frühere UBS-Manager, Ex-VR-Präsident der Finma und Dozent Eugen Haltiner. **HF**