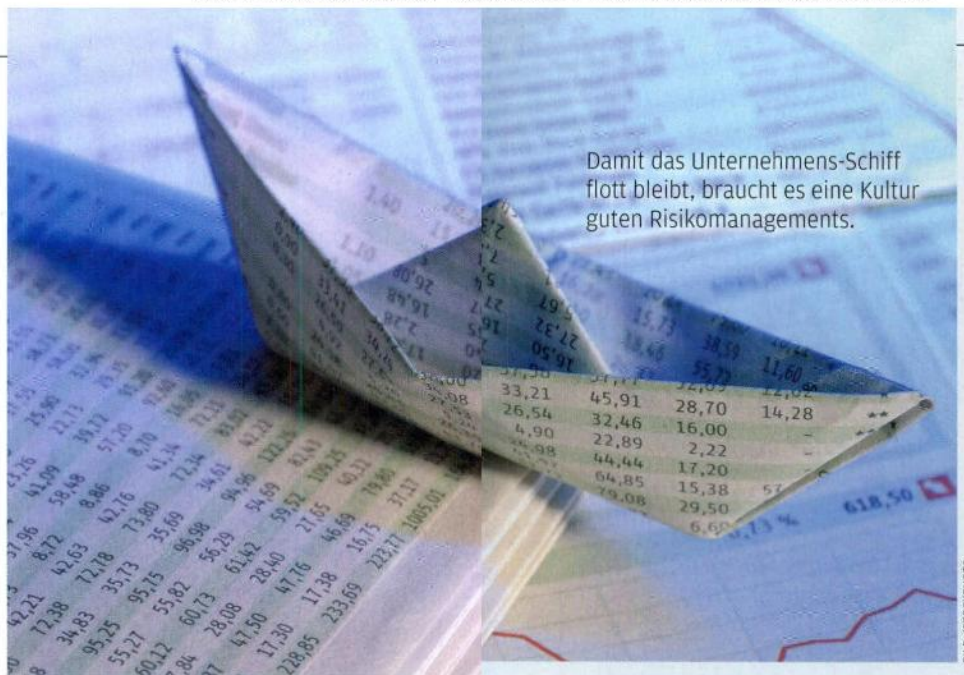


LEHREN AUS DER FINANZKRISE

Die Mängel in der Risk Governance

Schlechte Corporate Governance und Risk Governance war ein wichtiger Grund für die Finanzkrise. Wo es klemmt und was getan werden muss. **BRUNO OPPLIGER** UND **BOB VAN RHIENEN**



Die jüngste weltweite Finanzkrise hat zu einer massiven Vernichtung von Vermögenswerten geführt. In Anbetracht der Tatsache, dass die Bewirtschaftung von Risiken zum Kerngeschäft von Banken und Versicherungsunternehmen gehört, erstaunt es, dass auf so viele Institute der Spruch zutrifft: «Erst wenn die Flut zurückgeht, sieht man, wer nackt gebadet hat» – wie es Warren Buffet so treffend formuliert hat.

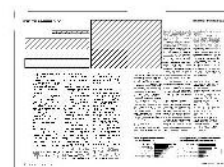
Die meisten der in jüngster Zeit veröffentlichten offiziellen Studien von Regierungs-, Regulierungs- und Bran-

chenstellen zu den Gründen der Finanzkrise identifizieren fehlerhafte Corporate Governance als einen wichtigen Faktor.¹ In der Tat zeigen empirische Daten, dass diejenigen Finanzunternehmen, die in der Krise eine bessere Performance aufwiesen, in der Regel starke Risk-Governance-Bestimmungen implementiert hatten.²

Die Probleme und Herausforderungen

Die Mehrzahl dieser Studien enthalten daher Analysen und Empfehlungen im Hinblick auf die Risk Governance, und es geht klar aus ihnen

hervor, dass viele Finanzinstitutionen über ineffiziente Risk-Governance-Praktiken verfügen, die einer dringenden Überprüfung bedürfen. In den



Bruno Oppliger ist Partner, **Bob van Rhienen** Senior Manager, Advisory, Financial Services bei Ernst & Young in Zürich.

letzten Monaten haben deshalb zahlreiche Finanzinstitute ihren Fokus verstärkt auf die Corporate Governance rund um das Risikomanagement gelegt.

Zu den Hauptkritikpunkten zählen ungenügende Erfahrung und unzureichendes Verständnis von Risk Management auf Ebene des Verwaltungsrats sowie des Managements, eine nicht ausreichend robuste und nicht überall vorhandene Risikokultur, mangelnde Unabhängigkeit und Autorität der Risikofunktion, zu hohes Vertrauen in quantitative Risikomanagement-Techniken sowie das Fehlen eines ganzheitlichen (unternehmensweiten) Risikomanagement-Ansatzes. Einige Studien weisen zudem auf Probleme im Zusammenhang mit Risikomanagement-Informationssystemen und – last but not least – Vergütungs-/ Bonussystemen hin.

In seinem Konsultationspapier vom Juli 2009 kritisiert der Walker Review³, dass die Verwaltungsräte der Unternehmen ihren Fokus nicht proaktiv und engagiert auf das Risikomanagement richten, besonders auf die Überprüfung und Bestimmung der Risikobereitschaft und -toleranz des Unternehmens. Zudem wird auf einen unzureichenden zukunftsgerichteten Ansatz im Hinblick auf das Risikomanagement hingewiesen, und es wird die Einrichtung von Verwaltungsrats-Risikoausschüssen nebst den bestehenden Audit Committees befürwortet. Ausserdem identifiziert der Bericht eine Ungleichgewichtung, was das externe und interne Reporting anbelangt. Der Qualität, Vollständigkeit und Zeitnähe von internen Informationen auf Verwaltungsrats-Ebene wurde bisher in vielen Finanzinstitutionen nicht ausreichend Priorität beigemessen.

Zielführende Massnahmen

Risk Governance findet in den vom

Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung festgelegten und umgesetzten Grundsätzen Niederschlag. Es gilt als gute Praxis, dass solche Bestimmungen neben einer klaren Organisationsstruktur auch effektive Risikomanagement-Prozesse und interne Kontrollmechanismen berücksichtigen.⁴

Wie jedoch in nahezu allen Studien betont wird, ist eine robuste und allgegenwärtige Risikokultur innerhalb eines Unternehmens in gleichem Masse unabdingbar. Dies bedeutet beispielsweise, dass alle Mitarbeitenden eine klare Vorstellung von ihren Verantwortlichkeiten in Bezug auf das Risikomanagement haben müssen und in diesem Zusammenhang für ihre Leistungen zur Rechenschaft gezogen werden können.⁵

Eine starke Risikokultur gründet auf sich wechselseitig verstärkenden Rollen innerhalb eines Unternehmens. Dies garantiert die Unabhängigkeit der Risikomanagement-Funktion von den Geschäftsbereichen sowie ausreichende Autorität, Transaktionen zu verschieben, die als zu risikoreich eingestuft werden.

Die Walker Review empfiehlt die Ernennung eines Chief Risk Officer (CRO). Dieser sollte den Risikomanagement-Prozess als oberste Instanz unternehmensweit überwachen und von den einzelnen Geschäftsbereichen vollständig unabhängig sein. Des Weiteren sollte er direkten Zugang zum Vorsitzenden des Risiko-Ausschusses des Verwaltungsrats haben.⁶ Im abschliessenden Bericht «Market Best Practices» des IFF vom Juli 2008 werden ähnliche Empfehlungen ausgesprochen.

Zu den guten Risk-Governance-Praktiken gehören überdies klar festgelegte Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten bezüglich Strategie-, Geschäfts- und Kontrollprozessen gemäss dem sogenannten Three Lines-of-Defense-Konzept. Dieses Modell verlangt eine strikte Trennung nach Risikoprävention und -verantwortung (Geschäftsbereiche), Risikokontrolle (Risk Control, Compliance) und Risk Assurance (in der Regel in-

terne Revision).

Investitionen in die Risk Governance

Gemäss einer Umfrage von Ernst & Young⁷ bei 35 der weltweit führenden Banken über die «lessons learned» aus der Finanzkrise betrafen vier der sechs wichtigsten Themenbereiche Aspekte der Risk Governance (siehe Grafik Nr. 1).

Daraus resultierten die in Grafik 2 dargestellten vier Hauptthemen, in welche diese Banken vor allem investieren: Striktere Kontrollprozesse, Veränderung der Risikokultur, Überarbeitung der Aufgaben und Kompetenzen, Verbesserung der Risikokommunikation. Oder wie es kurz zusammengefasst ein Chief Risk Officer formulierte: «We want to have robust risk management – transparency, teeth, effectiveness. There has to be governance.»

Auch in der Schweiz lässt sich beobachten, dass Finanzinstitute vor allem Fragestellungen im Zusammenhang mit der Risk Governance verstärkt bearbeiten: Definition der Risikobereitschaft (Risk Appetite) und deren konsistente Umsetzung in ein bankweites Risikolimiten-System, Verstärkung der Risiko-Kontroll-Organisation, Verbesserung der Risiko-Reportings hin zu integrierten Risk-Reports sowie Aufbau von Enterprise-Risk Management-Ansätzen, d.h. unter anderem auch vermehrte Berücksichtigung von Geschäfts- und Strategierisiken.

Verantwortlichkeiten klären

Obwohl die Nachwehen der weltweiten Finanzkrise noch nicht ausgestanden sind, ist schon jetzt offensichtlich, dass fehlerhafte Governance-Bestimmungen die anhaltenden Turbulenzen im Finanzsektor mitverschuldet haben. Die fehlende Aufsicht und Überwachung hinsichtlich der gesamten Risikoexposition eines Finanzinstituts und die unzureichende Transparenz hinsichtlich Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die einzelnen Risikokategorien gehörten zu den wichtigsten Elementen, die zu den en-

ormen Verlusten der jüngsten Monate beitragen.

Finanzdienstleister sollten ihre derzeitigen Governance-Regulierungen kritisch überprüfen, um sicherzustellen, dass diese darauf ausgerichtet sind, umfassende, zeitgerechte und zukunftsgerichtete sowie integrierte und relevante Informationen an die zuständigen Aufsichtsgremien weiterzuleiten. Die eindeutige Definition der Risikokapazität, der Risikobereitschaft, der Risikolimiten sowie die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten sind unerlässliche Faktoren einer solchen effizienten Risk-Governance-In-

frastruktur. Eine der Prioritäten des Verwaltungsrats von Finanzdienstleistern sollte es derzeit – aber auch in Zukunft – sein, zu gewährleisten, dass materielle Risiken hierbei nicht durch das Raster fallen. **«**

¹ Siehe z.B. Berichte der Senior Supervisors Group, Counterparty Risk Management Policy Group, CRMPG III, IFF, und Turner Review.

² Siehe Bericht der Senior Supervisors Group, März 2008.

³ «A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities», The Walker Review,

Konsultationspapier vom 16. Juli 2009.

⁴ FSA Handbook, Systems and Controls (SYSC), März 2009.

⁵ Abschliessender Bericht des IFF-Ausschusses zu «Market Best Practices: Principles of conduct and best practice recommendations» (17. Juli 2008).

⁶ «A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities», The Walker Review, Konsultationspapier vom 16. Juli 2009.

⁷ «Navigating the crisis: a global survey of the world's largest banks», Ernst & Young, 2008.

