



Verband Schweizerischer Kantonalbanken

Treffen der Kantonalbankpräsidenten
Mürren, 24. September 2002

Dr. Kurt Hauri
Präsident der Eidg. Bankenkommission

Umgang mit Risiken durch Bankräte

1. Risiken: Bedeutung und Verantwortung

1.1 Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle

Bankier sein heisst Risiken eingehen. Er mag noch so sehr und umsichtig auf Sicherheit bedacht sein, mit jedem Aktivum, mit jedem Passivposten, mit jedem Ausserbilanzgeschäft geht irgendwelche Ungewissheit einher. Nicht umsonst reiht die Lehre ohne Schwierigkeiten an die zwanzig Risikogruppen und -arten aneinander. Risiken einzugehen ist die Voraussetzung für Rentabilität. Rentabilität ist ihrerseits die Voraussetzung, um Reserven zu bilden. Und Reserven schliesslich sind die Voraussetzung, um Risiken abzudecken.

Risiken können, müssen erkannt, erfasst, gemessen, bewirtschaftet und kontrolliert werden. Vor allem indessen müssen sie strukturiert und überblickbar verteilt, begrenzt, gebändigt sein. Gerade weil das Risiko derart zentral in jeder Banktätigkeit ist, muss das Risikomanagement eine tagtäglich zentrale Stellung in den Aktivitäten einer Bank beanspruchen.

Und eben dieser Umgang mit den vielfältigen Risiken fordert den Bank- oder Verwaltungsrat in all seinen drei Funktionen der Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle (Art. 3 Abs. 2 Bst. a BankG) wie wohl kaum eine andere Aufgabe. Bei keiner anderen ist die in die Zukunft gerichtete Oberleitung – stets zwingend von Risiken begleitet – derart eng mit der laufenden Aufsicht und Kontrolle verbunden.

Daraus erwächst für den Bankrat nicht nur seine Gewährspflicht für eine einwandfreie Oberleitung. Auch seine fachtechnische – jedenfalls grundlegende – Kenntnis von den einzelnen Geschäftsbereichen der Bank über die Möglichkeiten und Grenzen der Informatik bis zur Rechnungslegung werden unentbehrlich.



Rentabilität und Risiko sind untrennbar miteinander verknüpft. Eine erhoffte, angestrebte höhere Rendite erfordert unter sonst gleichen Umständen zwingend die Inkaufnahme höherer Risiken. Verantwortungsvolle Oberleitung verlangt, das für eine einzelne Bank angemessene, vernünftige Niveau dieser Grössen festzulegen und zu wahren. Immer wieder hat sie sich zu fragen, ob die einmal gewählten Zielgrössen vor dem Hintergrund der sich laufend wandelnden Märkte noch sinnvoll und vernünftig sind.

1.2 Aktionäre und Kantone

Bei der Änderung der Kantonalbankbestimmungen im Bankengesetz hielt der Bundesrat vor vier Jahren in seiner Botschaft mit allem Grund fest, dass die Kantone als Träger ihrer Banken ein erhebliches Risiko übernehmen, welches schlussendlich den Steuerzahler belastet (BBl 1998 3864). Er meinte dies hinsichtlich der Gewährung der Staatsgarantie. Die Aussage gilt indessen durch den faktischen Beistandszwang – aus wirtschaftlichen oder politischen Gründen – auch bei fehlender Staatshaftung.

In manchen Kantonen sind auch Tausende von Publikumsaktionären und PS-Inhabern an der Kantonalbank beteiligt. Immer aber halten der Kanton und hinter ihm die höchst empfindsamsten Steuerzahler den grössten Anteil am Kapital. Für sie, für den Kanton und seine Steuerzahler, übernimmt der Bankrat die Hauptverantwortung für den Umgang mit dem Risiko. Diese Tatsache belastet seine Aufgabe noch mehr als die des Verwaltungsrates einer voll in Privateigentum stehenden Geschäftsbank. In der Tat fügt sich seiner finanziellen und wirtschaftlichen die besonders heikle politische Verantwortlichkeit hinzu.

1.3 Basel II

Die seit 1998 laufende Totalrevision der Eigenkapitalvereinbarung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht wird bedeutende Anreize für ein verbessertes Risikomanagement schaffen. Für die Eigenmittelunterlegung der Kreditrisiken sind drei Optionen vorgesehen, deren Wahl und Umsetzung tiefgreifende Entschiede fordern. Die Zinsänderungsrisiken werden neu reguliert, die operationellen Risiken neu von den Eigenmitteln erfasst.

Das Schlüsselwort „Risiko“ wird auch im Hinblick auf Basel II noch vermehrt in die Traktandenlisten der Bankratssitzungen Eingang finden.



Viele Verwaltungsräte haben in den letzten Jahren an Professionalität deutlich gewonnen, bei den Kantonalbanken nicht zuletzt dank grösserer Distanz zur Politik. (Immerhin haben heute noch ein Drittel aller 238 Bankratsmitglieder im wesentlichen Politik-bedingte Mandate). Basel II und die ständigen Marktveränderungen reizen, dass gerade auch beim Umgang mit den Risiken die Anstrengungen kräftig bleiben müssen.

1.4 UBS und CSG

Unsere beiden Grossbanken pflegen mit dem Beispiel voranzugehen. Mit grossem Gewicht zeigen sie der interessierten Öffentlichkeit, wie sie die Risiken handhaben. Allein schon der Umfang ihrer Darstellungen führt eindrücklich vor Augen, welcher Einsatz dem Risikomanagement gewidmet werden muss.

Bank	Seitenzahl	davon über Risiken	
		Seiten	%
UBS Handbuch 01 / 02	128	30	23
CSG Geschäftsbericht 01	148	24	16

2. Risikosystem

2.1 Risikoarten

Ich wiederhole mich: „Bankier sein heisst Risiken eingehen.“ Jede für eine Bank tätige Person geht mit ihrem Tun und – mehr noch – mit ihrem Unterlassen dauernd Risiken ein. Mühelos lassen sich zwanzig Risikoarten auflisten.

Abwicklungsrisiko	Menschliches Risiko
Ansteckungsrisiko	Operationelles Risiko
Ausfallrisiko	Physisches Risiko
Compliance-Risiko	Rechtliches Risiko
Erfüllungsrisiko	Refinanzierungsrisiko
Haftungsrisiko	Reputationsrisiko
Kreditrisiko	Sicherheitsrisiko
Länderrisiko	Steuerrisiko
Liquiditätsrisiko	Währungsrisiko
Marktrisiko	Zinsänderungsrisiko

Mit dieser Darstellung sollen keineswegs Gefühle der Angst geweckt werden.



Allerdings: allein schon sie im Alltagsgeschäft zu erkennen, sich ihrer bewusst zu sein ist kein leichtes Unterfangen. Sie präsentieren sich nicht selber auf dem Schreibtisch, müssen vielmehr in den selbstkritischen Köpfen gegenwärtig sein.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich all diese Risiken mitnichten fein säuberlich voneinander separieren lassen. Vielmehr stehen sie in einem engen Beziehungsnetz, sind sie häufig sich überlagernd miteinander verflochten.

2.2 Risikopolitik

Es ist ureigene und ebenso sehr vornehme Pflicht des Bankrates als Organ für die Oberleitung, die Politik und Strategie der Bank für die Zukunft zu bestimmen. Er wird dabei nicht eine einzige Einbahnstrasse festlegen, sondern in verschiedenen Szenarien werten und planen. Zusätzlich wird er – das kurzlebige, sich ständig und rasch wandelnde Wirtschafts- und Geschäftsumfeld befiehlt es – diese seine Strategie immer wieder neu erwägen und nötigenfalls ihrerseits wandeln.

Und nun kommt das wahrhaft Entscheidende, wie die bittere Erfahrung zeigt nicht selten Vernachlässigte, hinzu. Die Unternehmungspolitik ist im Sinne eines siamesischen Zwillings mit einer ebenso sorgfältig erarbeiteten Risikopolitik zu verknüpfen. Unternehmenspolitik und Risikopolitik lassen sich nicht trennen, müssen vielmehr ein ausgewogenes Ganzes sein. Die Risikotoleranz ist vom Verwaltungsrat festzulegen. Er bringt die angestrebte Rentabilität und die tragbaren Risiken in Einklang. Er setzt, nach Massgabe der bankeigenen Risikofähigkeit, die Ufer des Sees fest, auf dem sich das Bankschiff bewegt. Dabei versteht sich, dass diese Ufer immer wieder, gemessen an der innern und äussern Entwicklung der Bank, kritisch zu beurteilen und neu zu legen sind. Die Erfahrung lehrt immer wieder, dass Stresstests aufgrund von extremen Szenarien für die Festlegung der Ufer äusserst hilfreich sind.

2.3 Risikomanagement und -kontrolle

„Risikomanagement“ ist kein eindeutiger Begriff. Je nach der angesprochenen Stufe (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Geschäftsbereich) verschiebt sich die Optik. Auch ist der Begriff, wie so vieles, den Strömungen der jeweiligen Mode unterworfen.

Allgemein sind darunter alle Mittel zu verstehen, mit denen die Risikolage einer Bank gezielt gesteuert werden.

Grundlegend führt der Risikomanagementprozess von der Risikopolitik über das Management im engen Sinne (Erfassung, Messung und Bewirtschaftung aller



Risiken) bis zur Überwachung und Kontrolle. Vereinfacht lassen sich dieser Prozess und die Hauptverantwortlichen wie folgt darstellen:

Risiko-....	Hauptverantwortung
Politik	Bankrat / Verwaltungsrat
Erfassung	Geschäftsleitung
Messung	
Bewirtschaftung	
Überwachung	Bankrat / Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
Kontrolle	Bankrat / Verwaltungsrat und Interne Revision

Der Bankrat darf und hat sich beim Festlegen der Risikopolitik – nochmals; in fester Verbindung mit der Unternehmenspolitik – auf das Grundsätzliche zu beschränken: Ziele, Instrumente, Ressourcen und Verantwortlichkeiten. Die operative Umsetzung hingegen ist Sache der Geschäftsleitung. Diese Umsetzung zu überwachen, ihre Angemessenheit zu würdigen obliegt demgegenüber wiederum dem Verwaltungsrat.

3. Bankrat

3.1 Bekenntnis

Die Bankoberleitung muss ein klares und bestimmtes Bekenntnis für ein wirkungsvolles Risikomanagement abgeben. Es muss dauernd in die ganze Bank ausstrahlen, sie durchdringen und so eine gesunde Risikokultur begründen und aufrechterhalten. Dies ist nur möglich mit Unabhängigkeit, Weitsicht, kritischem Urteilsvermögen und entschlossener Durchsetzungskraft, namentlich gegenüber der Geschäftsleitung. Vertiefte banktechnische Kenntnisse sind keine unmittelbare Voraussetzung, dagegen ist bankwirtschaftliches Wissen klarerweise unentbehrlich.

3.2 Zuständigkeit

Grundlegende Norm ist Art. 9 Abs. 2 Satz 1 der Bankenverordnung:

„Die Bank regelt die Grundzüge des Risikomanagements sowie die Zuständigkeit und das Verfahren für die Bewilligung von risikobehafteten Geschäften in einem Reglement oder internen Richtlinien.“

„Die Bank“ zu Beginn dieser Bestimmung ruft eindeutig den Verwaltungs- bzw. Bankrat in seine Pflicht.



Im Einzelnen hat der Bankrat in seinem Risikoreglement

- (1) seine Risikophilosophie klar und deutlich zu formulieren, irgendwo zwischen den Extremen „Risikofreudigkeit“ und „Risikovermeidung“ die Risikotoleranz festzulegen und dabei, wie sich von selber versteht, die Risikofähigkeit zur Grundlage zu nehmen;
- (2) im Rahmen dieser Philosophie mit Globalgrenzen ein Limitensystem aufzubauen und die Messmethoden zu bestimmen;
- (3) die erforderlichen Kontrollinstrumente und Kontrollorgane zu schaffen.

3.3 Verhältnis zur Geschäftsleitung

Im Umgang mit Risiken, wohl mehr noch als in anderen Bereichen, hat der Verwaltungsrat zur Geschäftsleitung kritische Distanz zu wahren. Nur so kommt der höchst wertvolle Führungsgrundsatz von „checks and balances“ zur vollen Wirkung. Namentlich neue und risikoreiche Geschäfte sind gründlich zu hinterfragen, bis alle Unklarheiten und Zweifel aufgeräumt sind.

Die bankgesetzliche Gewaltentrennung zwischen Bankrat und Geschäftsleitung ist mithin streng zu beachten, von Delegationen an die Geschäftsleitung im Zweifel abzusehen. Dies schliesst eine fruchtbare Zusammenarbeit der beiden Organe durchaus nicht aus. Das Ziel ist ja ein gemeinsames: eine ebenso rentable wie risikobewusste Bank.

Risikomanagement ist durchaus kein blosser Ausfluss einer verschrobenen Laune verbissener Mathematiker, die krampfhaft versuchen, dem altehrwürdigen Bankgeschäft modellmässige Methoden aufzupropfen. Es ist vielmehr die Summe einer ganzen Bandbreite, vom eindeutigen Reglement über das Limitensystem bis zur Risikosteuerung. Dabei werden alle Mittel unter Beizug von Vernunft, ökonomischer Erkenntnisse und Mathematik miteinander verknüpft.

3.4 Durchsetzung (Compliance)

Alle menschlichen Tätigkeitsbereiche sind seit langer Zeit von einer Vollzugskrise erfüllt. Alles und jedes ist reglementiert, gar vieles wird nicht vollzogen, bleibt toter Buchstabe oder Papiertiger.

Dass dem in der Bank nicht so ist, fällt in die Verantwortlichkeit des Bankrates. Er hat ein Regelwerk zu erlassen – zur Wahrung seiner Autorität - das die Respektierung der Vorschriften aller Stufen durch die Geschäftsleitung auf allen



Ebenen der Bank sicherstellt: Gesetz und Verordnung, Regeln der Aufsichtsbehörde, ganz besonders auch die von ihm selber beschlossenen Reglemente.

Zu dieser seiner Compliance-Funktion gehört namentlich auch die Organisation des Internen Kontrollsystems. Seine Wirksamkeit ist zeitnah zu beurteilen, nötige Korrekturen sind anzuordnen, ihr Vollzug ist zu überwachen – einmal mehr: Kontrolle der Kontrolle.

4. Massnahmen

4.1 Organisation

Mehrere Organe einer Bank sind, wie bei manch anderen Aufgaben im Bereiche der Aufsicht und Kontrolle, in den Prozess des Risikomanagements mitverantwortlich einbezogen.

Allen voran steht, eine Selbstverständlichkeit, der Bank- oder Verwaltungsrat. Allein, die Frage drängt sich auf, ob er als Kollegium damit nicht überfordert ist, schon von der Grösse her. Die 24 Kantonalbankräte in unserem Lande haben insgesamt 238 Mitglieder, im Durchschnitt also deren zehn. Da ist es nur allzu menschlich, wenn sich ein jedes Mitglied – unausgesprochen zwar – sagt, andere seien für die (unbeliebte) Aufgabe des Umganges mit den Risiken doch wohl besser geeignet.

Als erstes wendet sich bei dieser Betrachtungsweise der Blick auf die – bei unseren Kantonalbanken insgesamt zwanzig – *Bankratsausschüsse*. Doch auch diese Lösung ist nicht ohne Risiken. Den Ausschüssen sind mannigfache Pflichten übertragen. Ob sie vom grossen Zeitaufwand und dem geforderten vertieften Fachwissen in der Lage sind, auch die anspruchsvolle Pflicht des Risikomanagements hinreichend zu erfüllen, muss in Frage gestellt werden.

Die einzige taugliche Ordnung kann letztlich wohl nur in der Schaffung eines förmlichen Audit Committees – langfristig vielleicht sogar eines besonderen Risk Committees – liegen. In ihm allein können die qualifizierten Ansprüche für einen tauglichen Umgang mit den Risiken konzentriert vereinigt sein. Die Basler Kantonalbank ist – soweit ich sehe bisher als einzige – als nachahmungswertes Beispiel vorausgegangen.

Dass auch ein Audit Committee dem Gesamtbankrat seine oberste Verantwortung für das Risikomanagement nicht abnehmen kann, versteht sich. Es hat diesem regelmässig und ausgiebig zu berichten und Diskussionen zu provozieren.



Zentrale Instrumente, um den Bankrat, einen allfälligen Ausschuss und ein Audit Committee wirkungsvoll zu unterstützen, sind die externe Revisionsstelle und die Interne Revision. Diese Organe müssen zwingend untereinander eng, sehr eng, kritisch, sehr kritisch und weitblickend zusammenarbeiten.

Dass die Handhabung der Risiken schliesslich zur grundlegenden Alltagspflicht der Geschäftsleitung gehört, bedarf keiner weiteren Worte. Sie könnten nur als falsche Einschränkungen falsch verstanden werden.

4.2 Verfahren

Die praktische Wahrnehmung des Risikomanagements durch den Bankrat setzt sich aus drei Komponenten zusammen: dem Reporting, seiner Diskussion und der Risiko-bezogenen Beurteilung neuer Produkte.

Die Geschäftsleitung, der Bankratsausschuss, das – hoffentlich bald vermehrt bestehende – Audit Committee sowie die Interne Revision berichten dem Bankrat regelmässig über die aktuelle Risikolage, und zwar übersichtlich, verständlich und aussagekräftig, vielleicht gar nach allgemein vorgegebenen Empfehlungen des Verbandes.

Der Bankrat nimmt diese Berichte nicht bloss zur Kenntnis, sondern diskutiert sie zeitaufwendig und gründlich mit den Rapportierenden und zögert nicht, Zusatzinformationen zu begehren.

Neu anzubietende Produkte, neu zu bestellende Geschäftsfelder schliesslich sind vor ihrer Realisierung vom Bankrat ganz besonders auch unter dem Risikoaspekt zu würdigen.

4.3 Ausbildung

Die Risiken im Bankgeschäft und der Umgang mit ihnen sind höchst anspruchsvolle und komplexe Materien. Der Bankrat als oberster Verantwortlicher, aber auch alle andern daran Beteiligten können ihnen nur gerecht werden, wenn sie sich immer wieder weiterbilden, mit dem rasch wandelnden Geschäft vertraut bleiben. Nur mit dem erforderlichen Fachwissen sind sie in der Lage, sich mit der Geschäftsleitung ausbalanciert auszusprechen.



Eidgenössische Bankenkommission
Commission fédérale des banques
Commissione federale delle banche
Swiss Federal Banking Commission

5. Faktor Zeit

Gar wenig gibt es dazu zu sagen. Der Bankrat hat sich mit dem Kernthema „Risiken“ nicht jährlich oder quartalsweise, sondern als *dem* zentralen Standardtraktandum an jeder Sitzung zu befassen. Andernfalls entwickeln sich die Märkte und die Risiken in ihrem hektischen Wandel an ihm vorbei, nimmt er, um es sehr direkt zu sagen, seine Verantwortung nicht hinreichend wahr.