

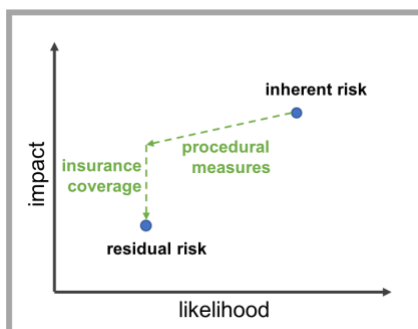
1. Kognitive Verzerrung

«Der Coronavirus wird massiv überschätzt. An einer normalen Grippe sterben jährlich viel mehr Personen.» Solche und ähnliche Äusserungen habe ich in letzter Zeit oft gelesen oder von Bekannten gehört. Dabei handelt es sich um eine typische Wahrnehmungsverzerrung. Bei näherer Betrachtung und Konsultation wissenschaftlicher Publikationen wird nämlich schnell klar, dass die Sterblichkeitsrate bei der Covid-19-Epidemie (Coronavirus) um ein Vielfaches höher liegt als bei einer normalen Grippe. Der simple Grund für die geringere Anzahl Toter beim Coronavirus ist die breite Palette von Massnahmen, welche schnell getroffen wurden: Abriegelung von Millionen-Städten, Isolation von Infizierten, diverse Hygienemassnahmen etc. Das wird bei der normalen saisonalen Grippe nicht so konsequent gehandhabt.

Die Wahrnehmungsverzerrung liegt also u.a. darin, dass in der Beurteilung schon getroffene Massnahmen miteinbezogen werden. Ähnliche Fehleinschätzungen treffe ich regelmässig auch im Rahmen von betrieblichen Risikoeinschätzungen an. Bspw. wird das Risiko eines Brandes einer Produktionsanlage tief eingeschätzt, weil es (1.) noch nie passiert ist und weil (2.) die Arbeitsabläufe inkl. Sicherheitsmassnahmen von den Mitarbeitern ja strikte eingehalten werden. Ich würde das *positive experience bias* oder *net risk bias* nennen, auch wenn diese Begriffe wissenschaftlich so nicht verwendet werden. In der Psychologie werden eine ganze Reihe von anderen kognitiven Verzerrungen beschrieben, denen wir regelmässig unterliegen (bspw. *availability heuristic*, *gambler's fallacy*, *status quo bias*, *optimism bias*).

2. Brutto- und Netto-Risiken

Gerade die Situation, wo ein hohes Brutto-Risiko auf ein tiefes Netto-Risiko mitigiert wird, ist für ein Unternehmen kritisch. Denn hierfür sind diverse Massnahmen verantwortlich, deren Versagen schwerwiegende Folgen haben können.



Deshalb ist es wichtig, dass man sich in der unternehmerischen Risikobeurteilung bewusst ist bezüglich (i) dem inhärenten Risiko (Brutto-Risiko), (ii) allen implementierten Massnahmen zur Risikomitigation sowie (iii) dem Netto- oder Restrisiko. Die Massnahmen zur Risikomitigation entsprechen grundsätzlich den Kontrollen, welche in einem IKS zusammengefasst werden.

Erfahrungsgemäss ist sich das Management und der Verwaltungsrat dieser Logik bzw. Abstraktion nicht immer bewusst. Die Folgen falscher Risikoeinschätzungen können vielfältig

Folgen falscher Risikoeinschätzung

- ✓ Falsche strategische Weichenstellungen
- ✓ Ineffiziente Ressourcenallokation
- ✓ Finanzielle Verluste
- ✓ Operative Probleme
- ✓ Verpassen von Chancen
- ✓ Haftung von Management und Verwaltungsrat

sein (siehe Textbox); tendenziell aber meist negativ für die Unternehmung.

3. Rolle des Verwaltungsrates

Mit der Revision des Rechnungslegungsrechts wurde das Erfordernis von Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung im Anhang gestrichen. Gemäss Art. 961c OR müssen grössere Unternehmen im Lagebericht dazu Stellung nehmen. Soweit das Formale. Unabhängig davon gehört schon längst zur *good governance* von Verwaltungsräten, dass sie über die Risiken und Kontrollen informiert sind und insbesondere sicherstellen, dass die Unternehmung ihre Risiken kennt, ein entsprechendes IKS (nicht nur bezüglich Kontrollen zur Finanzberichterstattung) unterhält und überwacht. Das ist so fundamental, dass es sicher unter die unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates im Zusammenhang mit der Oberleitung der Gesellschaft subsumiert werden kann (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR).

Dabei ist es nicht der Verwaltungsrat, welcher die detaillierte Risikobeurteilung selbst vornimmt. Dafür wäre er meist gar nicht in der Lage. Vielmehr sorgt er dafür, dass (a) ein funktionierender Prozess hierzu besteht, dass (b) Risiken und IKS auch regelmässig beurteilt werden und (c) er validiert das IKS und die Ergebnisse der Risikobeurteilung. (d) Zudem lässt er sich von verschiedener Seite Rechenschaft darüber ablegen (bspw. Berichte interner und externer Revisoren, interne Compliance Berichte, Management Meeting Protokolle etc.).

4. Beispiel Cyber Risks

Cyber Risks sind momentan in aller Munde. Dabei sind viele Verwaltungsräte gar nicht in der Lage, diese technisch wirklich einzuschätzen. Hierfür sind Spezialisten (interne und externe) notwendig. Trotzdem ist der Verwaltungsrat gerade diesbezüglich gefordert. Er darf nicht dem *ostrich effect* – einer weiteren selbsterklärenden Wahrnehmungsverzerrung – verfallen. Bezug von Spezialisten im Gremium, Weiterbildungen und nicht zuletzt die Bereitschaft, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen sind imminent wichtig. Es würde sich für viele VR-Gremien lohnen, anlässlich der nächsten Selbstbeurteilung kritisch zu hinterfragen, ob das bei ihnen gewährleistet ist.