MARCO GRUBER
MIRJAM DURRER

DIE RECHTSPFLICHT DES VERWALTUNGSRATS ZUM UNTERNEHMENSWEITEN CHANCENMANAGEMENT

Der Verwaltungsrat als Oberleiter und Chancenmanager im «Lozärner Modell»

Wie in einem vorgängigen Artikel der Autoren zu lesen war [1], hat der Verwaltungsrat (VR) die unübertragbare und unentziehbare Rechtspflicht zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des defensiven, integralen Risikomanagements. Gleiches gilt für das offensiv ausgerichtete, unternehmensweite Chancenmanagement. Beide sind als System und Prozess ins Luzerner Modell des normativen Boardmanagements eingebettet.

1. RECHTSGRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENSWEITEN CHANCENMANAGEMENTS

1.1 Die Oberleitungspflicht des VR. Der VR [2] hat gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe zur Oberleitung der Gesellschaft. Diese Pflicht stellt seine Hauptaufgabe dar, und sie umfasst namentlich die langfristige Existenzsicherung des ihm zur Führung anvertrauten Unternehmens [3].

Dies bedeutet, das Unternehmen vor Risiken zu schützen (defensiver Normgehalt), und zudem, unternehmerische Chancen herauszuarbeiten und umzusetzen (offensiver Normgehalt), beides im Sinn der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Auch im unternehmensweiten Chancenmanagement [4] ist der vom VR innerhalb des statutarischen Zwecks erlassene normative Rahmen [5] des Unternehmens verbindlich. Der normative Rahmen erweitert den Chancenbegriff, indem dieser über die reine Zielfixierung hinausweist und ihn in den relevanten Gesamtkontext mit den Unternehmenswerten, der Vision und der Mission stellt. Insofern lässt sich die *echte unternehmerische Chance* als Möglichkeit definieren, deren Umsetzung den normativen Rahmen eines Unternehmens positiv beeinflusst.

Als erstes Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass sich die Rechtspflicht des VR zum unternehmensweiten Chancenmanagement direkt auf Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR stützen lässt. Weiterführendes zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des unternehmensweiten Chancenmanagements lässt sich indes weder dem Gesetzestext noch den relevanten Materialien entnehmen.

1.2 Der Lagebericht des VR. Ergänzend gilt gemäss Rechnungslegungsrecht für grössere Unternehmen, dass der VR im Lagebericht Aufschluss über die Zukunftsaussichten zu geben hat (Art. 961c Abs. 2 Ziff. 6 OR) [6]. Der VR hat somit seine Erwartungen zur Entwicklung des Unternehmens in der näheren Zukunft darzulegen, wobei sich seine Ausführungen auf die wesentlichen Tendenzen, Chancen und Risiken in den nächsten 12 bis 24 Monaten beziehen sollten [7]. Es ist darin somit eine Beurteilung der geschäftlichen Zukunft vorzunehmen [8]. Aussagen über zukünftige Gewinnentwicklungen sind indes ausdrücklich nicht verlangt [9]. Mehr an Gehalt in Bezug auf eine Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des unternehmensweiten Chancenmanagements lässt sich jedoch auch bei den Bestimmungen über den Lagebericht nicht finden.

Als zweites Zwischenfazit ist deshalb festzuhalten, dass das schweizerische OR keine konkrete Antwort auf die Frage bereithält, wie der VR das unternehmensweite Chancenmanagement gesetzeskonform auszugestalten, es zu im-

MARCO GRUBER,
DR. IUR., FÜRSPRECHER,
PARTNER,
PROFESSIONELLER
VERWALTUNGSRAT,
GRUBER PARTNER

MIRJAM DURRER,
DR. IUR., RECHTSANWÄLTIN,
DOZENTIN FÜR
NORMATIVES BOARD
MANAGEMENT,
INSTITUT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN ZUG
IFZ, HOCHSCHULE
LUZERN – WIRTSCHAFT

plementieren und zu überwachen hat. So wird der Ratsuchende seinen Blick in die Ferne und damit hoffnungsvoll auf international anerkannte Normen richten, die er zur Lösungsfindung allenfalls beiziehen kann.

1.3 Der Beizug internationaler Normen zum unternehmensweiten Chancenmanagement. Doch auch diese internationale Umschau bringt ihn bezüglich des unternehmensweiten Chancenmanagements nicht weiter: Denn anders als beim integralen Risikomanagement existieren keine detailliert ausformulierten und weltweit anerkannten Standards von Normenorganisationen, an denen sich der hiesige VR hilfsweise orientieren könnte [10].

Wohl verweist ISO 9001 in der aktuellen Version 2015 auf das «chancen- und risikobasierte Denken» [11]. Dort werden Chancen jedoch als eine Unterkategorie im übergeordneten Risikobegriff eingereiht. Diese sog. Risiko-Chance wiederum stellt keine «echte» unternehmerische Chance dar, bezieht sich deren Chancengehalt doch lediglich darauf, ein Risiko in seiner Ursache oder Wirkung durch geeignete Massnahmen zu reduzieren. Einzig darin liegt dieses «unechte» Chancenpotenzial, in nichts mehr.

Ebenso wenig erleuchtet den ratsuchenden VR die aktuelle Version 2017 des COSO ERM, denn dort ist in der systematisch vorgehenden Risikoidentifikation begrifflich zugleich die Chancenidentifikation eingebettet. So ist zu lesen: «Embedded in identifying risk is identifying opportunities» [12]. Damit ist auch in diesem Regelwerk das Begriffschaos zwischen Chancen und Risiken initial und unrettbar angerichtet: Der VR bliebe somit auch gemäss COSO ERM 2017 beim unternehmensweiten Chancenmanagement im engen Korsett des Risiko-Mindsets verhaftet, wodurch die Identifikation von echten unternehmerischen Chancen bereits im Ansatz verhindert wird. Systematisch gleich, umfasst auch in ISO 31000 die Risikoidentifikation zugleich die Chancenidentifikation [13].

Immerhin findet der zunehmend entmutigte VR bei der erstaunlicherweise nach wie vor gültigen und anwendbaren Version 2004 des COSO ERM [14] einen Lösungsansatz: Denn diese systematisch und prozessual diesbezüglich deutlich klarere Version stellt zuvorderst auf Events ab: Erweist sich ein Event als überwiegend positiv, so fliesst er als Chance in den Strategie- und Zielfindungsprozess ein [15]; andernfalls führt alles Weitere direkt ins integrale Risikomanagement als System und Prozess.

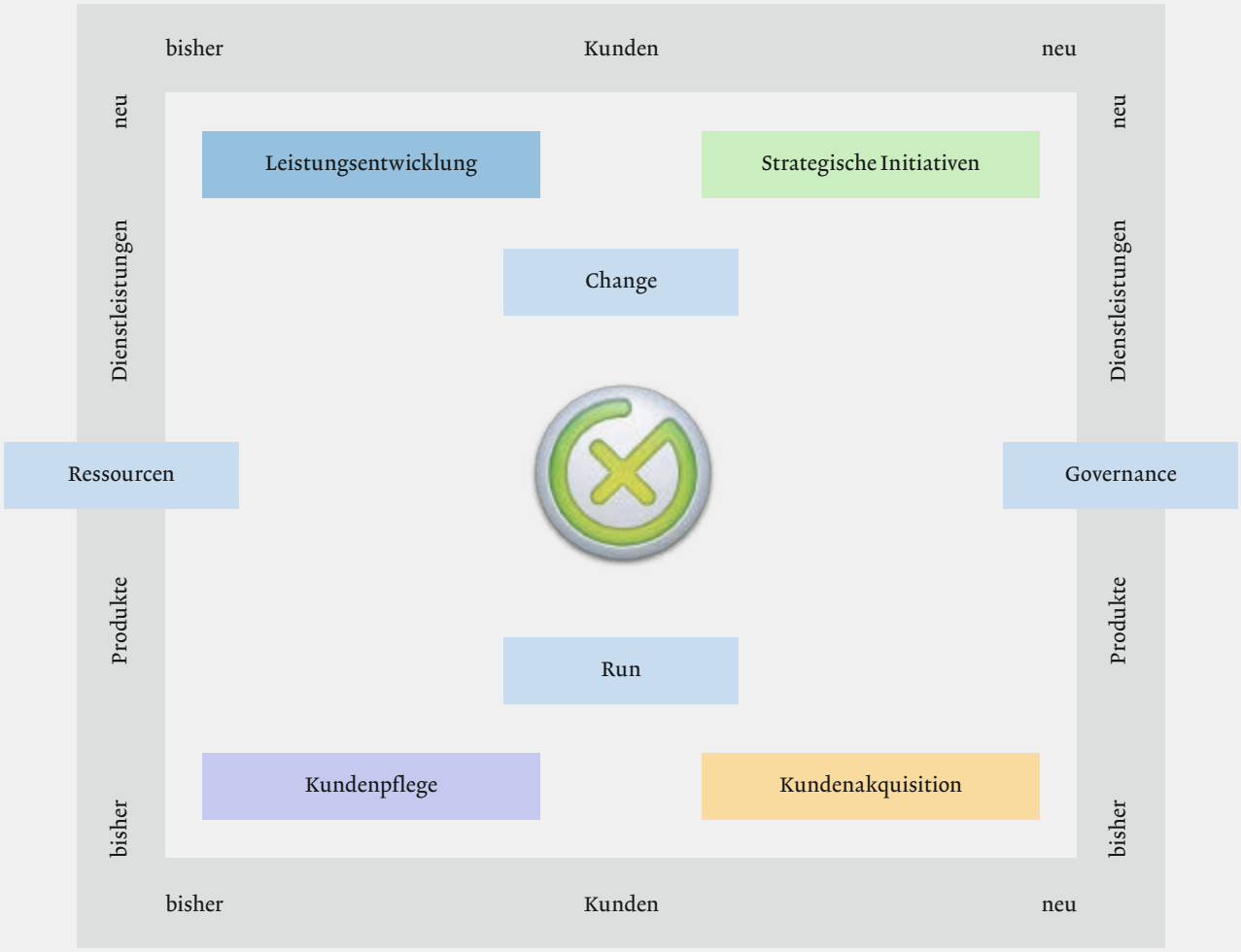
Damit wird klar, dass der VR mit seinem chancenorientierten Mindset die echten unternehmerischen Chancen ausserhalb des (und noch vor dem Abgleiten ins) integrale Risikomanagement zu entdecken hat.

Es ist deshalb an dieser Stelle zu prüfen, ob das unternehmensweite Chancenmanagement als System und Prozess verstanden werden darf. Beides ist zu bejahen – und zwar aus den nachfolgend dargelegten Gründen.

2. DAS UNTERNEHMENSWEITE CHANCENMANAGEMENT ALS SYSTEM

2.1 Die Festlegung der vier Systempfeiler durch den VR. Über den normativen Rahmen als ersten Systempfeiler hin-

Abbildung: **LUZERNER MODELL DES NORMATIVEN BOARD MANAGEMENTS**



aus legt der VR von Gesetzes wegen auch die Unternehmenspolitik [16] als zweiten Systempfeiler fest und prägt entscheidend die Unternehmenskultur [17] (Tone from the Top) als dritten Systempfeiler. Dies gilt auch hinsichtlich des Systemansatzes beim unternehmensweiten Chancenmanagement. Mit einem ausschliesslich chancenorientierten Mindset leitet der VR aus der übergeordneten Unternehmenspolitik die konkrete Chancenpolitik und aus der vorgehenden Unternehmenskultur die vorgelebte Chancenkultur ab.

Diese systemische Gabelung ab dem Ausgangspfeiler des normativen Rahmens findet ihr gutes Ende beim vierten Systempfeiler, nämlich der *Resilienz:* Denn dort laufen sowohl die defensiven wie die offensiven Elemente aus dem integralen Risikomanagement und aus dem unternehmensweiten Chancenmanagement zusammen. Und exakt in diesem Brennpunkt sollten sie beide ihre volle, kombinierte Wirkung entfalten, indem die Offensive wie die Defensive – durch den VR als Oberleiter fein aufeinander abgestimmt – das Unternehmen resilient(er) machen.

2.2 Die Aufgabendelegation durch den VR. Bei der Erfüllung dieser anspruchsvollen Aufgabe ist der VR zum Glück nicht allein: Im Rahmen des unternehmensweiten Chancenmanagements hat er den hierfür notwendigen, offensiven und an echten unternehmerischen Chancen orientierten Mindset in erster Linie selbst ebenso zu prägen, wie er ihn von der Geschäftsleitung in zweiter Linie bspw. im Rahmen von gemeinsamen Strategiesitzungen einfordern kann. Ergänzt er sein Dispositiv noch um die weitere Offensiv-Linie eines «Leiters Unternehmensentwicklung», stehen dem VR für die chancenorientierte Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mithin bis zu drei Offensivlinien zur Verfügung. Unter Einbezug der weiteren Lines of Defense verfügt der VR sogar über bis zu sechs der Resilienz verpflichtete Offensiv- und Defensivlinien – eine geballte Resilienzkompetenz, die er sorgfältig zu orchestrieren und rollierend passgenau in seinen Führungsrhythmus einzubauen hat.

Erläuternd ist hierzu anzumerken, dass die zweite Linie auch Chancen-Owner enthält, derweil die dritte, vierte und fünfte Verteidigungslinie gemäss Pflichtenheft (wie bisher) grossmehrheitlich der Defensive dient. Punktuell kann indes auch der Risikomanager offensiv eingesetzt werden und so (dessen Kernaufgabe ergänzend) zur Resilienz beitragen, indem er bspw. aus dem unternehmensweiten Chancenmanagement resultierende Neuerungen des Geschäftsmodells aus der Risikoperspektive heraus beurteilt. Gleiches gilt

für die interne Revision [18]. Es käme jedoch nach der hier vertretenen Auffassung einer unzulässigen Aufgabendelegation durch den VR gleich, die Risikomanager oder die interne Revision gleichzeitig als unternehmensweite Chancenmanager einzusetzen. Leider ist dies eine Denkweise, wie sie sowohl ISO 9001:2015, ISO 31000:2018 als auch COSO ERM 2017 durch die systematische Einordnung von Chancen als einer Unterkategorie von Risiken zum Nachteil aller geradezu begünstigt.

3. DAS UNTERNEHMENSWEITE CHANCENMANAGEMENT ALS PROZESS

Der Prozess des unternehmensweiten Chancenmanagements lässt sich aus langjähriger Erfahrung in die beiden Prozessschritte der Chancenbeurteilung (mit der Chancenidentifikation, der Chancenanalyse und der Chancenbewertung) sowie der Chancenumsetzung teilen. Richtig und im herrschaftsfreien Diskurs moderiert, bieten die regelmässigen Strategieworkshops des VR hierfür das ideale, kreative Umfeld.

3.1 Erster Prozess-Schritt: Chancenbeurteilung

3.1.1 Chancenidentifikation. Um potenzielle Chancen erkennen zu können, empfiehlt es sich, die Chancenidentifikation nicht nur auf der Basis von «Tendenzen» [19], sondern von relevanten, dokumentierten *Trends* vorzunehmen. Diese können bspw. in Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft, Technologie und Staat eingeteilt werden.

Im moderierten Strategieworkshop mit *ausschliesslichem* Fokus auf die unternehmerischen Chancen geht es namentlich darum, von Beginn an eine offene, positive Gesprächskultur mit einem möglichst weit in die Zukunft gerichteten Mindset aufzubauen. In der Praxis bestens bewährt hat sich hierfür die Methode des Guided Brainstorming. Diese setzt jedoch voraus, dass sich die Teilnehmenden gut vorbereiten, sich also vorgängig die «best available information» zu den für das Unternehmen relevanten Trends erarbeiten.

Im Rahmen der Chancenidentifikation gilt somit: Wenn der aus einem relevanten Trend abgeleitete Chancengehalt einer geäusserten Idee auch nur knapp überwiegt, dann findet sie *ohne jede vertiefende Diskussion* Aufnahme in die originäre Chancenliste des Unternehmens.

3.1.2 Chancenanalyse. Ist die Chancenidentifikation aus den für das Unternehmen relevanten Trends abgeschlossen (und dies kann dauern), werden diese identifizierten Chancen als nächstes einer ersten Chancenanalyse unterzogen, indem die identifizierte Chance mit exakt einer Ursache und einer Wirkung weiter konkretisiert wird und sie so in die Shortlist der Chancen gelangt.

3.1.3 Chancenbewertung. Im Rahmen der anschliessenden Kurzbewertung der identifizierten und analysierten Chancen erweist sich regelmässig das folgende Raster in den drei Bewertungsdimensionen als hilfreich:

→ Time-to-Market
→ Finanzieller Mehrwert
→ Reputationsgewinn

Später kann diese dreidimensionale Bewertung um weitere Dimensionen im Sinn einer Nutzenbewertung erweitert werden.

3.2 Zweiter Prozessschritt: Chancenumsetzung. Diese nunmehr konkret beurteilten unternehmerischen Chancen sind im zweiten Prozessschritt operativ und strategisch richtig zuzuweisen und in Projekte mit Fortschrittskontrolle zu kleiden – dies als Ausfluss aus der Pflicht des VR, im Geschäftsmodell die konkreten Geschäftsfelder und die unternehmerischen Prioritäten zu definieren – und eben auch darüber zu entscheiden, welche Geschäftstätigkeiten nicht weiterverfolgt werden [20].

Die bisherigen Ausführungen zeigen als drittes Zwischenfazit erhellend, dass das unternehmensweite Chancenmanagement sowohl als eigenständiges System als auch als Prozess verstanden werden darf. Es repräsentiert gleichzeitig das Offensivpotenzial in der Hand des VR.

4. DIE UMSETZUNG IM LUZERNER MODELL

Mit Blick auf die mit dem unternehmensweiten Chancenmanagement einhergehende Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und unter Berücksichtigung des geltenden hohen Sorgfaltsmassstabs tut jeder VR gut daran, eine fein austarierte Balance zwischen Offensive und Defensive im unternehmerischen Portfolio aus Leistungen und Zielkundensegmenten zu finden: Dies mit Blick auf die bisherigen und die neuen Leistungen für die bisherigen und die neuen Zielkundensegmente und in präziser Abstimmung auf die Ressourcen und die Governance.

Für diese wegweisende Triage in der Strategieentwicklung hat sich in der Praxis das umsetzungsorientierte Luzerner Modell des normativen Board Managements als zielführend erwiesen, erleichtert diese strategische Landkarte dem VR doch die Übersicht über die Weiterentwicklung des unternehmerischen Portfolios sowie die von ihm gesetzten Prioritäten ungemein (vgl. *Abbildung*):

Mit Blick auf das unternehmensweite Chancenmanagement gilt gemäss Luzerner Modell des normativen Board Managements deshalb:

→ Chancen, welche die Kundenpflege, die Kundenakquisition, die Ressourcen oder die Governance betreffen, gelten als «Operativ» im Sinn von Run the Business. Sie können auch dem internen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) entstammen und sind der Geschäftsleitung zuzuweisen.
→ Chancen, welche die Leistungsentwicklung, die strategischen Initiativen, ebenso (aber anders geartet) die Ressourcen und die Governance betreffen, gelten als strategisch im Sinne von Change the Business. Auf dieser primär dem VR zugewiesenen Stufe dreht sich jeweils alles um den Business Model Change. Deshalb ist unternehmensweites Chancenmanagement immer auch Changemanagement.

5. FAZIT

Der VR hat aufgrund seiner Oberleitungspflicht von Gesetzes wegen das offensive unternehmensweite Chancenmanagement als System und als Prozess sorgfältig auszugestal-

ten, zu implementieren und zu überwachen (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR). Diese Rechtspflicht gilt unabhängig von der Grösse des Unternehmens. Ebenso wenig spielt hierfür eine Rolle, ob der VR in einem Lagebericht Aufschluss über die Zukunftsaussichten des Unternehmens zu geben hat. Sie gilt auch für Unternehmensgrössen unterhalb der relevanten Schwellenwerte. Es zeigt sich, dass das unternehmensweite, echte Chancenmanagement weit mehr ist als lediglich die Kehrseite der «Risikomanagement-Medaille», wonach jedes Risiko gleichzeitig eine unternehmerische Chance darstellen soll, ein geradezu widersinniger Fehlsch(l)uss: Denn erweist sich ein für das Unternehmen relevanter Trend bei der Identifikation als überwiegend negativ, endet er letztlich bei den Massnahmen in der Risikobewältigung des integralen Risikomanagements. Und mit dem originär negativ geprägten Mindset zur dortigen Schlüsselfrage, nämlich: «Was kann passieren?» lässt sich erfahrungsgemäss erst recht kein echtes unternehmerisches Chancenpotenzial mehr entfalten.

Richtig austariert, kann ein Gleichgewicht aus echten unternehmerischen Chancen unter Berücksichtigung der mit jeder Transformation verbundenen unternehmerischen Risiken die Resilienz des Unternehmens erheblich stärken. Mit dem hier vorgestellten Luzerner Modell des normativen Board Managements, das sowohl den offensiven als auch den defensiven Normgehalt von Art. 716a OR integriert und aufeinander abstimmt, erfüllt der VR seine gesetzliche Oberleitungspflicht zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung sowohl des unternehmensweiten Chancen- als auch des integralen Risikomanagements. Beide sind Bestandteile der Best Governance – und beide leuchten dem VR den Weg zum erfolgreichen Business Model Change. ■

Fussnoten: 1) Durrer M., Gruber M., Der VR als erste Verteidigungslinie im integralen Risikomanagement, in: Expert Focus, 20/3, S. 124–127. **2)** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten sind ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist. **3)** Erny D., Oberleitung und Aufsicht, Führung und Überwachung mittlerer Aktiengesellschaften aus der Sicht des VR, Diss. Zürich 2000, S. 131. **4)** Für das integrale Risikomanagement vgl. Durrer, Gruber, Fn. 1, S. 126. **5)** Müller-Stewens G., Brauer M., Corporate Strategy & Governance, Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen, Stuttgart 2009, S. 150 ff. **6)** Bei den Zukunftsaussichten handelt es sich um Annahmen des VR, die er nach pflichtgemässem Ermessen zu treffen hat. Diese Annahmen sind im Lagebericht nicht offenzulegen, sollten aber dennoch in geeigneter Weise dokumentiert werden (Glanz S., Pfaff D., Der Lagebericht nach neuem Rechnungslegungsrecht, in: Mathis A., Nobs R. (Hrsg.), Treuhand und Revision, Jahrbuch 2013, Zürich 2013, S. 9 ff.). **7)** Neuhaus M., Inauen B., Art. 961c N 16, in: Honsell, H., Vogt, N. P., Watter, R. (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, 5. Auflage, Basel 2016. In Bezug auf den relevanten Zeitraum (12 oder 24 Monate) gehen die Lehrmeinungen auseinander. **8)** Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts vom 21. Dezember 2007, S. 1717. **9)** Dies nicht zuletzt deshalb, weil in der parlamentarischen Beratung die Bedenken obsiegten, wonach Fehleinschätzungen zu einer möglichen Haftung des VR führen könnten. Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts vom 21. Dezember 2007, S. 1717; Neuhaus M., Inauen B., Art. 961c N 16, in: Honsell, H., Vogt, N. P., Watter, R. (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, 5. Auflage, Basel 2016. **10)** Der VR darf gespannt auf den sich in Entwicklung befindenden Standard «ISO 37000 – Guidance for the Governance of Organizations» sein, der sich mit der Unternehmensführung befasst. **11)** Bauer E., Massnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen, in: Koubek A. (Hrsg.), Praxishandbuch ISO 9001:2015, Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen, S. 79. **12)** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management, Integrating with Strategy and Perfomance, Volume 1, Jersey City 2017, S. 68. **13)** ISO 31000:2018, S. 11. **14)** COSO, Enterprise Risk Management, Integrating with Strategy and Performance, Frequently Asked Questions, https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-FAQ-September-2017.pdf, abgerufen am 24. Juli 2020. **15)** COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, Framework, Jersey City 2004, S. 47. **16)** Böckli P., Schweizer Aktienrecht, 4. Aufl., Zürich 2009, N 305 zu § 13. **17)** Plüss A., Facincani-Kunz D., Art. 716a N 3, in: Vito R., Trüeb H. R. (Hrsg.), Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft – Vergütungsverordnung, 3. Auflage, Zürich 2016. **18)** Halek P., Chancenmanagement-Audit, Überprüfung und Förderung der Wirksamkeit des unternehmerischen Chancenmanagements als besonderer Arbeitsschwerpunkt der Internen Revision, in: Der Schweizer Treuhänder, ST 1–2/2004, S. 17 ff. **19)** Neuhaus M., Inauen B., Art. 961c N 16, in: Honsell, H., Vogt, N. P., Watter, R. (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, 5. Auflage, Basel 2016. **20)** Böckli P., Schweizer Aktienrecht, 4. Aufl., Zürich 2009, N 307 zu § 13.