

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Literaturverzeichnis.....	XXIV
Materialienverzeichnis .....	XLVI
<b>1. Kapitel: Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Kapitel: Die Konzeption des Schweizerischen Obligationenrechts ....</b>	<b>5</b>
I. Einführung.....	5
1. Was ist ein schweizerisches KMU?.....	5
2. Die volkswirtschaftliche Bedeutung schweizerischer KMU .....	7
II. Die Entstehungsgeschichte des OR 2008.....	8
III. Die Risikobeurteilung gemäss OR 2008 .....	9
1. Formelles .....	9
2. Materielles .....	10
A) Konzeptioneller Fokus auf Risiken mit wesentlichem Einfluss auf die Jahresrechnung .....	10
B) Angaben über die Durchführung der Risikobeurteilung .....	12
C) Prüfung durch die Revisionsstelle.....	14
IV. Das IKS gemäss OR 2008.....	16
1. Formelles .....	16
A) Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR 2008: IKS im engeren Sinn (i.e.S.)	16
B) Art. 728a Abs. 2 OR 2008: IKS im weiteren Sinn (i.w.S.) .....	21
C) Art. 728b Abs. 1 OR 2008: Revisionsbericht.....	22
2. Materielles .....	23
V. Die Risikobeurteilung gemäss OR 2013 .....	24
1. Formelles .....	24
2. Materielles .....	25
A) Konzeptioneller Fokus auf unternehmensweite Risiken .....	25
B) Aufschluss über die Durchführung der Risikobeurteilung.....	27
C) Prüfung durch die Revisionsstelle.....	28
VI. Die Risikobeurteilung und das IKS als Ausfluss der Oberleitungspflicht gemäss Art. 716a Abs. 1 OR i.V.m. Art. 717 Abs. 1 OR.....	29
1. Formelles .....	31
A) Die Oberleitung der Gesellschaft (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR).....	31
a) Prüfungspflicht: Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Durchführung einer Risikobeurteilung .....	33

b)	Handlungspflicht: Die Pflicht des Verwaltungsrates zum Risikomanagement .....	34
c)	Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Risikobeurteilung und zum Risikomanagement in KMU.....	37
B)	Die Ausgestaltung der Finanzkontrolle (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR) .....	39
a)	Prüfungs- und Handlungspflicht: Die Pflicht des Verwaltungsrates zum IKS.....	39
b)	Die Pflicht des Verwaltungsrates zum IKS in KMU .....	41
C)	Die weiteren Pflichten gemäss Art. 716a Abs. 1 OR .....	42
a)	Die Festlegung der Organisation (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR).....	43
b)	Die Oberaufsicht über die Geschäftsführung (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR) .....	44
D)	Der Sorgfaltsmassstab (Art. 717 Abs. 1 OR) .....	45
E)	Die Delegationsmöglichkeiten.....	47
2.	Materielles .....	49
VII.	Der hilfsweise Bezug von „technischen Normen“ .....	51
1.	Die Rechtsnatur technischer Normen.....	51
2.	Die Rechtsverbindlichkeit technischer Normen.....	53
VIII.	Würdigung .....	55
<b>3. Kapitel:</b>	<b>Die Konzeption des COSO-ERM-Framework und ISO 31000 .....</b>	<b>59</b>
I.	Die Konzeption des COSO-ERM-Framework .....	59
1.	Einführung.....	59
2.	Die Entstehungsgeschichte.....	61
A)	Das COSO-IC-Framework .....	61
B)	Das COSO-ERM-Framework.....	62
3.	Die interne Kontrolle gemäss COSO-IC-Framework .....	63
A)	Formelles .....	63
B)	Materielles .....	64
4.	Das Risikomanagement gemäss COSO-ERM-Framework .....	66
A)	Formelles .....	66
B)	Materielles .....	67
a)	Das „Enterprise Risk Management“ gemäss COSO .....	67
b)	Der COSO-ERM-Würfel als Modell.....	70
c)	Die vier Zielkategorien.....	71
d)	Die acht Komponenten.....	71
aa)	1. Komponente: Das Interne Umfeld des ERM.....	72
bb)	2. Komponente: Die Zielfestlegung des ERM.....	74
cc)	3. Komponente: Die Ereignisidentifikation des ERM.	76

dd)	4. Komponente: Die Risikobeurteilung des ERM.....	77
ee)	5. Komponente: Die Risikosteuerung des ERM .....	82
ff)	6. Komponente: Die Kontrollaktivitäten des ERM .....	83
gg)	7. Komponente: Die Information und Kommunikation des ERM.....	84
hh)	8. Komponente: Die Überwachung des ERM.....	86
5.	Die Umsetzung des COSO-ERM-Framework in der Praxis .....	87
	A) Application Techniques.....	87
	B) Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for Getting Started.....	88
6.	Kritische Würdigung.....	90
II.	Die Konzeption von ISO 31000 .....	99
1.	Einführung .....	99
2.	Die Entstehungsgeschichte .....	103
3.	Das Risikomanagement gemäss ISO 31000 .....	105
	A) Formelles .....	105
	B) Materielles .....	109
	a) 1. Kapitel: Anwendungsbereich.....	109
	b) 2. Kapitel: Begriffe .....	110
	c) 3. Kapitel: Grundsätze .....	112
	d) 4. Kapitel: Risikomanagementrahmen.....	114
	aa) 1. Element: Mandat und Verpflichtung.....	115
	bb) 2. Element: Gestaltung des Rahmens für die Behandlung von Risiken .....	116
	cc) 3. Element: Umsetzung des Risikomanagements .....	118
	dd) 4. Element: Überwachung und Überprüfung des Rahmens .....	118
	ee) 5. Element: Kontinuierliche Verbesserung des Rahmens .....	119
	e) 5. Kapitel: Risikomanagementprozess .....	119
	aa) 1. Tätigkeit: Kommunikation und Konsultation .....	120
	bb) 2. Tätigkeit: Erstellen des Zusammenhangs.....	120
	cc) 3. Tätigkeit: Risikobeurteilung.....	122
	dd) 4. Tätigkeit: Risikobewältigung .....	124
	ee) 5. Tätigkeit: Überwachung und Überprüfung .....	125
4.	Keine ISO-Norm zum IKS .....	125
5.	Zertifizierung .....	126
6.	Die Umsetzung von ISO 31000 in der Praxis .....	126
7.	Kritische Würdigung.....	128
III.	COSO-ERM-Framework und ISO 31000: Zwischenfazit .....	133
1.	Zwei Risikomanagement-Frameworks .....	133

2.	Die Pflicht des Verwaltungsrates eines schweizerischen KMU zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des Risikomanagement-Systems .....	138
A)	Das Risikomanagement als System .....	139
a)	Definition „Risiko“ .....	139
b)	Definition „Managementsystem“ .....	141
c)	Definition „Risikomanagement-System“ .....	143
B)	Fazit .....	146
3.	Die Tauglichkeit des COSO-ERM-Framework und ISO 31000 für die Pflichterfüllung des Verwaltungsrates eines schweizerischen KMU .....	149
<b>4. Kapitel: Die Konzeption des „Knowledge Framework“ der HSLU .....</b>		<b>155</b>
I.	Einführung .....	155
II.	Die Entstehungsgeschichte .....	155
1.	Die Projektidee zum „Knowledge Framework“ der HSLU .....	155
2.	Die Projektziele des „Knowledge Framework“ der HSLU .....	159
III.	Die Rechtsnatur des „Knowledge Framework“ der HSLU .....	162
IV.	Das „integrale Risikomanagement“ im „Knowledge Framework“ der HSLU .....	163
V.	Das „Knowledge Framework“ der HSLU .....	165
1.	Das Risikomanagement (RM) gemäss „Knowledge Framework“ der HSLU .....	166
A)	Formelles .....	166
B)	Materielles .....	166
2.	Das interne Kontrollsysten (IKS) gemäss „Knowledge Framework“ der HSLU .....	169
A)	Formelles .....	169
B)	Materielles .....	169
3.	Das Business Continuity Management (BCM) gemäss „Knowledge Framework“ der HSLU .....	171
A)	Formelles .....	171
B)	Materielles .....	171
4.	Das Crisis Management (CM) gemäss „Knowledge Framework“ der HSLU .....	174
A)	Formelles .....	174
B)	Materielles .....	174
VI.	Die Umsetzung des „Knowledge Framework“ der HSLU in der Praxis .....	175
1.	Das online Benchmark-Tool im „Knowledge Framework“ der	

HSLU .....	176
2. Die Hilfsmittel des „Knowledge Framework“ der HSLU .....	177
A) Die Checklisten .....	178
B) Die Übersichtsdokumente .....	178
VII. Kritische Würdigung der Gesamtkonzeption des „Knowledge Framework“ der HSLU .....	179
<b>5. Kapitel: Die Neukonzeption des integralen Risikomanagements als System für KMU .....</b>	<b>197</b>
I. Die Bedeutung von „integral“ .....	197
1. Bedeutung und Wortherkunft .....	197
2. „Integral“ - Ein juristischer Begriff? .....	198
3. Der hilfsweise Bezug der Wirtschaftswissenschaften .....	199
4. „Integriert“ - Ein juristischer Begriff? .....	200
5. Integriertes Risikomanagement .....	201
6. Fazit .....	202
II. Die Rechtsgrundlage für das BCM und das CM .....	203
1. Die formelle Rechtsgrundlage .....	204
A) Die juristische Auslegung .....	205
a) Die grammatischen Auslegung .....	205
b) Die systematische Auslegung .....	208
c) Die historische Auslegung .....	209
d) Die teleologische Auslegung .....	210
B) Die wirtschaftliche Auslegung anhand des St. Galler Management-Modells .....	214
a) Ein Überblick über das St. Galler Management-Modell ....	214
b) Das Risikomanagement gemäss St. Galler Management-Modell .....	216
c) Das BCM und das CM im St. Galler Management-Modell .....	217
2. Zwischenergebnis .....	219
3. Die materiellen Gehalte des BCM und des CM .....	220
A) Der Kerngehalt des Business Continuity Management (BCM) .....	220
B) Der Kerngehalt des Crisis Management (CM) .....	222
III. Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des integralen Risikomanagements als System .....	225
1. Der Kerngehalt des Risikomanagement-Prozesses .....	225
A) 1. Prozess-Schritt: Die Gefahrenidentifikation .....	226
B) 2. Prozess-Schritt: Die Risikobeurteilung .....	230
C) 3. Prozess-Schritt: Die Risikobewältigung .....	235
D) 4. Prozess-Schritt: Die Kontrollaktivitäten .....	236
2. Zwischenergebnis: Die materiellen Gehalte des BCM und des	

CM als integrale Bestandteile des Risikomanagement-Systems .....	238
3. Der Kerngehalt der internen Kontrolle als Prozess.....	240
A) 1. Prozess-Schritt: Die Gefahrenidentifikation.....	241
B) 2. Prozess-Schritt: Die Risikobeurteilung.....	242
C) 3. Prozess-Schritt: Die Risikobewältigung .....	243
D) 4. Prozess-Schritt: Die Kontrollaktivitäten.....	244
4. Zwischenergebnis: Das IKS als integraler Bestandteil des Risikomanagement-Systems .....	244
5. Ergebnis: Die Neukonzeption des integralen Risikomanagements Systems .....	249
IV. Die Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung der Neukonzeption des integralen Risikomanagements als System für KMU .....	250
1. 1. System-Schritt: Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Ausgestaltung des integralen Risikomanagement-Systems .....	251
A) Die Festlegung des normativen Rahmens.....	252
a) Die Risikopolitik .....	253
b) Die Risikokultur .....	253
B) Die Definition von vier kritischen Kategorien .....	254
2. 2. System-Schritt: Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Implementierung des integralen Risikomanagement-Systems .....	257
A) 1. Prozess-Schritt: Die Gefahrenidentifikation.....	257
a) Ursachen mit unternehmensinterner Wirkung .....	258
b) Ursachen mit unternehmensexterner Wirkung.....	259
B) 2. Prozess-Schritt: Die Risikobeurteilung.....	261
a) Die Risikoanalyse.....	262
b) Die Risikobewertung.....	263
C) 3. Prozess-Schritt: Die Risikobewältigung .....	266
a) Die Priorisierung .....	266
b) Die Definition des Soll-Zustands .....	267
c) Die Ausarbeitung der Risikobewältigungsmassnahmen .....	267
D) 4. Prozessschritt: Die Kontrollaktivitäten.....	269
3. 3. System-Schritt: Das Pflicht des Verwaltungsrates zur Überwachung des integralen Risikomanagement-Systems .....	270
A) Überwachung und Übung .....	271
B) Interne Kommunikation und externe Berichterstattung .....	272
4. 4. System-Schritt: Die Resilienz stärken.....	273
5. Fazit.....	276
<b>6. Kapitel: Haftung und Haftungsprävention .....</b>	<b>279</b>
I. Einführung .....	279

II.	Die Haftung des Verwaltungsrates aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit.....	279
1.	Erste Haftungsvoraussetzung: Der Schaden .....	281
2.	Zweite Haftungsvoraussetzung: Die Pflichtverletzung .....	283
A)	Die möglichen Pflichtverletzungen mit Blick auf das integrale Risikomanagement-System .....	285
a)	Das mangelhafte integrale Risikomanagement-System ....	285
b)	Das ungenügend überwachte integrale Risikomanagement-System.....	287
c)	Das nicht existente integrale Risikomanagement-System ..	288
d)	Die fehlende Berichterstattung .....	289
B)	Der Sorgfaltsmassstab zur Beurteilung der Pflichtverletzung ..	289
a)	Die Sorgfaltspflicht gemäss Art. 717 Abs. 1 OR.....	289
b)	Die Business Judgment Rule .....	290
3.	Dritte Haftungsvoraussetzung: Das Verschulden .....	294
4.	Vierte Haftungsvoraussetzung: Der adäquate Kausalzusammenhang .....	294
5.	Die Haftung des Verwaltungsrates bei Delegation.....	295
6.	Die differenzierte Solidarität .....	296
7.	Fazit .....	297
III.	Die strafrechtliche Verantwortlichkeit .....	298
1.	Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates .....	299
A)	Das Strafgesetzbuch .....	299
B)	Das Verwaltungsstrafrecht .....	301
2.	Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Unternehmens .....	302
IV.	Die Haftungsprävention .....	303
1.	Die zivilrechtliche Haftungsprävention .....	303
A)	Im Allgemeinen .....	304
B)	Im Speziellen .....	305
a)	Der Entlastungsbeschluss .....	305
b)	Der Mandatsvertrag mit Entlastungsklausel .....	306
c)	Die Organhaftpflichtversicherung .....	306
d)	Der Ehevertrag .....	307
2.	Die strafrechtliche Haftungsprävention .....	307
3.	Das integrale Risikomanagement-System als Haftungsprävention .	308
<b>7. Kapitel:</b>	<b>Empfehlungen zuhanden des Verwaltungsrates von KMU .....</b>	<b>310</b>
I.	Zusammenfassung der formellen und der materiellen Erkenntnisse .....	310
1.	1. System-Schritt: Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Ausgestaltung des integralen Risikomanagement-Systems.....	311
A)	Die Festlegung des normativen Rahmens .....	311

B) Die Definition von vier kritischen Kategorien .....	312
2. 2. System-Schritt: Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Implementierung des integralen Risikomanagement-Systems .....	313
A) 1. Prozess-Schritt: Die Gefahrenidentifikation.....	313
B) 2. Prozess-Schritt: Die Risikobeurteilung.....	314
C) 3. Prozess-Schritt: Die Risikobewältigung .....	315
D) 4. Prozess-Schritt: Die Kontrollaktivitäten.....	316
3. 3. System-Schritt: Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Überwachung des integralen Risikomanagement-Systems .....	316
A) Überwachung und Übung .....	316
B) Interne Kommunikation und externe Berichterstattung .....	317
4. 4. System-Schritt: Die Resilienz stärken.....	317
II. Ausblick .....	318
Sachregister .....	319