

# Anwälte als Risiko- und Krisenmanager

Prof. Dr. Bruno Mascello



Universität St.Gallen

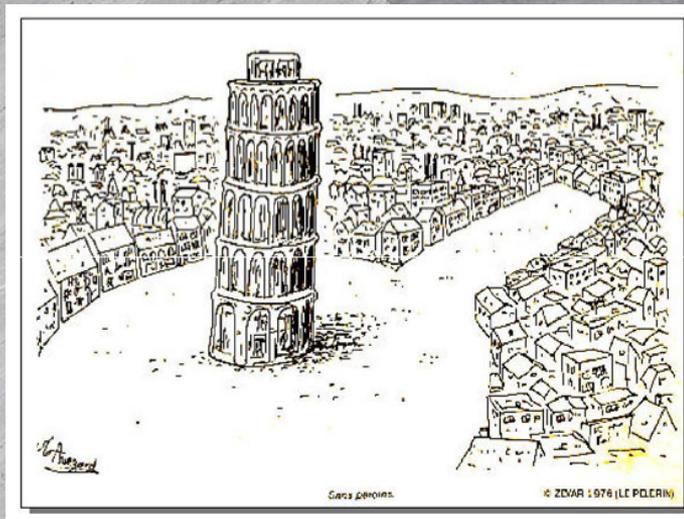
Executive School of Management,  
Technology and Law

# Anwälte als Risiko- und Krisenmanager

**Anwatskongress SAV 2023**

8. Juni 2023, Luzern

Prof. Dr. Bruno Mascello



1898 – Gründungsjahr für SAV und HSG!

**SAV**  **FSA**  
Schweizerischer Anwaltsverband

✉ info@sav-fsa.ch 📞 +41(0)31 313 06 06

Aktuell Portrait Rechtsauskunft Anwaltsuche Anwaltsrecht Weiterbildung Events Service IT

Suchen Sie  
einen Anwalt?

Zur Anwaltsuche

1898-2023  
**125**  
Jahre



«Am wichtigsten ist das Vertrauen in die Forschungsresultate. Und hier steht ein fundamentaler Selbstverständnisswandel des **Experten** an. **Er sollte zu einem vertrauenswürdigen Manager des Nichtwissens und der Ungewissheit werden.»**

Eduard Kaeser, NZZ 4.6.2021, zum Thema Wissenschaft und Freiheit

# Einleitung

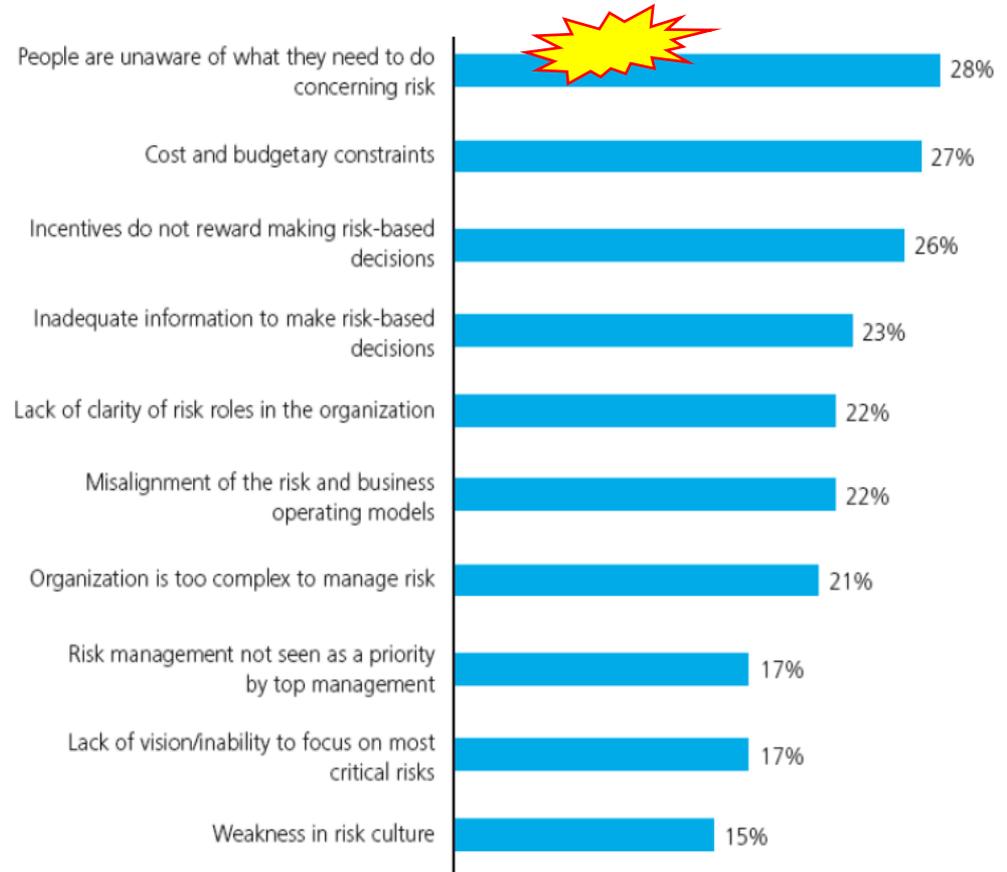
# Die 10 grössten Herausforderungen, um Risiken effektiv zu “managen”

(Deloitte, 2012)

**„Risk comes from not knowing what you're doing.”**

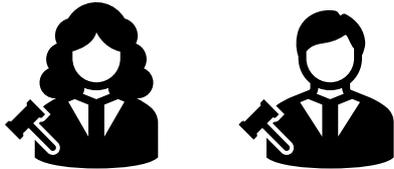


Warren Buffet

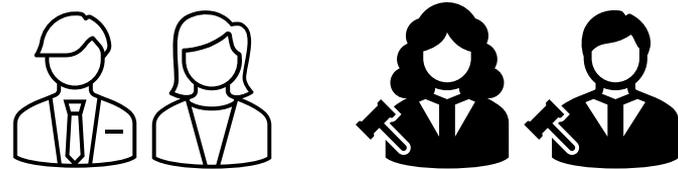
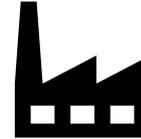


Von welchen Risiken und Betroffenen sprechen wir eigentlich?

**Anwaltskanzlei**



**Kunde**



# GC als Risk Manager

# Erwartungen an Rechtsabteilung

## What role does the legal department play in your company?<sup>1</sup>



Advising and supporting company boards/executive committees (management board, supervisory board)



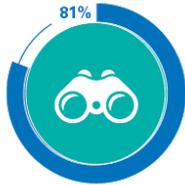
Internal business partner



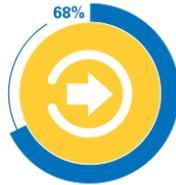
Proactive/preventive legal advice



Outside counsel management



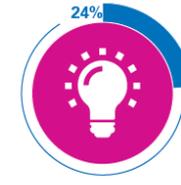
Supervisory/regulatory function (compliance law)



Proactive risk management within company



Joint responsibility for ensuring ethical and sustainable corporate governance



Main point of contact for innovative business ideas



KPMG, Global Legal Department Benchmarking Survey 2021 (80% Europe, 15% ASPAC, 5% Americas)

# Zeitmanagement

Please estimate the percentage of time you allocated over the past 12 months for each of the following:



ACC CLO 2021

# Empfehlungen von GC an andere GC



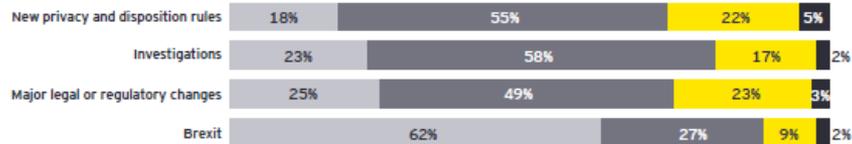
ACC CLO 2021

# Risikomanagement durch GC – Top Prio aber viel Unsicherheit

Most General Counsel are **not very confident** in their department's ability to manage complex legal risks

% of General Counsel reporting confidence in department's ability to manage risk

## Complex legal risks



## Risk related to changes in the external operation environment



EY, How do you turn barriers into building blocks? 2021

(2,000 business leaders from 17 industries and 22 countries across the globe. Incorporates interviews with 1,000 law department leaders, and further interviews with leaders from procurement, commercial contracting, business development, and legal entity management teams)

Five key findings from the research stand out:

1. Risk management is a top priority, but confidence levels are low.

CEOs cite risk management as the area in which they expect to implement the most change over the next three years, but few General Counsel are "very confident" in their department's abilities to identify, measure, and manage complex risk.

2. Business leaders report contracting inefficiencies are impacting revenue growth.

Almost all business development leaders say they face challenges working with their law departments on issues related to contracting – with 50% saying inefficiencies in the contracting process have resulted in lost business.

3. Workloads are increasing faster than budgets and law departments are planning even more ambitious cost reductions.

General Counsel expect workloads to increase by 25% over the next three years, yet 75% don't expect budgets to keep pace. At the same time, many law department leaders are planning significant cost reductions that will require major operational changes.

4. C-suites have not been persuaded to support critical investments in legal technology and process improvement.

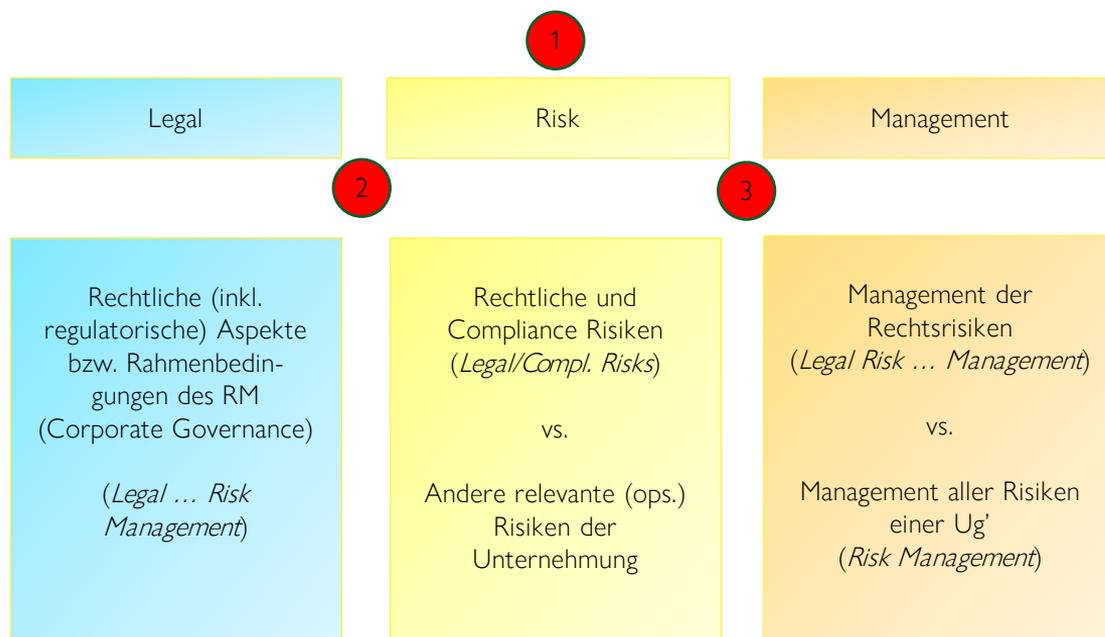
General Counsel report that increased use of technology offers the greatest opportunity for cost savings. Yet, law departments face challenges securing budget for technology and process improvement from the C-suite.

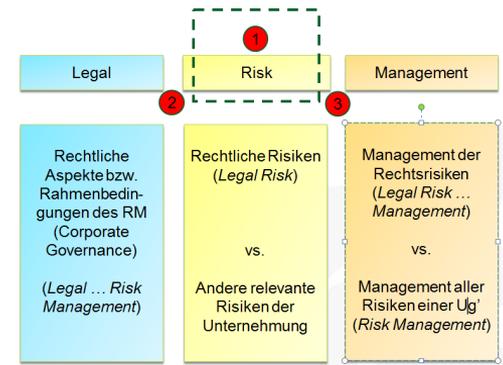
5. Law departments continue to use traditional delivery methods despite mounting challenges.

Many law departments report significant challenges with managing outside counsel and insourcing. Meanwhile the use of self-service, centers of excellence and co-sourcing strategies appears underused. Finding the right sourcing mix is critical.

# Legal Risk Management

# Legal/Compliance – Risk – Management





# Risiko

## Charaktermerkmale von Risiko (anstelle einer Definition)

- **Ereignis in der Zukunft**
  - **Fehlende Erkennbarkeit** (unsicher, unklar)
  - **Erwartungen** bezüglich Eintritt (bzw. dem Ziel)
  - **Veränderbarkeit** und Dynamik
  - **Fähigkeit zur Beeinflussung** von Ziel und Strategie
  - **Subjektive Grösse** (abhängig von Kultur, Stellung, Einstellung/Prägung, Erfahrung, Komplexität des Bezugssystems bzw. Standpunkt des Betrachters)
  - Normale Begleiterscheinung (nicht «Störfaktor»)
- Beurteilung des Risikos als **positiv** und/oder **negativ**



Risiko

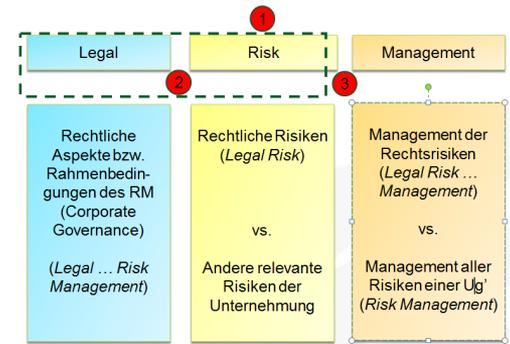
Chance  
(opportunity)

Gefahr  
(danger, threat, risk)

# Worum geht es eigentlich?



Mascello 2017



# Rechtliches Risiko

## Definition of Legal Risk suggested by IBA Working Party on Legal Risk (2003)

Legal risk is the **risk of loss** to an institution which is primarily **caused by**:

- (a) a **defective transaction**; or
- (b) a **claim** (including a defence to a claim or a counterclaim) being made or some other event occurring which **results in a liability** for the institution or other **loss** (for example, as a result of the termination of a contract) or;
- (c) **criminal activity** by an officer or employee;
- (d) **failing** to take appropriate measures to **protect assets** (for example, intellectual property) owned by the institution; or
- (e) **change in law**.

# Kanzlei-interne Risiken

## Rechtliches Risiko

Risiko bei der Erbringung einer inhaltlich oder formal möglicherweise mit juristischen Mängeln behafteten anwaltlichen Dienstleistung.

Rechtsberatung: Sachverhaltserfassung, Anwendung materiellen Rechts

Prozessführung: Beweise, Verfahrensregeln missachten

(Staub, Management von Anwaltskanzleien, S. 709f.)

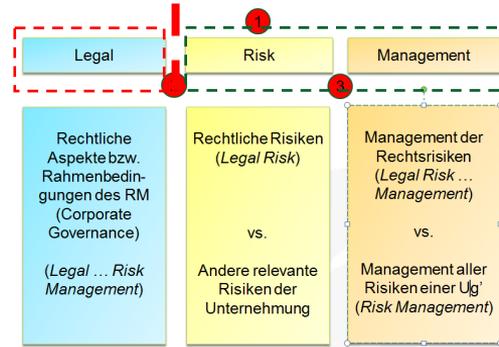
## Finanzielle Risiken aus Primärrisiken

- Beeinflussung des Kanzleigewinns (Honorar, Marge)
- Haftungsrisiko
- Kosten der Schadenabwehr

## Reputationsrisiken aus Primärrisiken

- Integrität
- Vertrauen
- Leistungsfähigkeit
- Kompetenz
- Etc.

(Staub, Management von Anwaltskanzleien, S. 711f.)

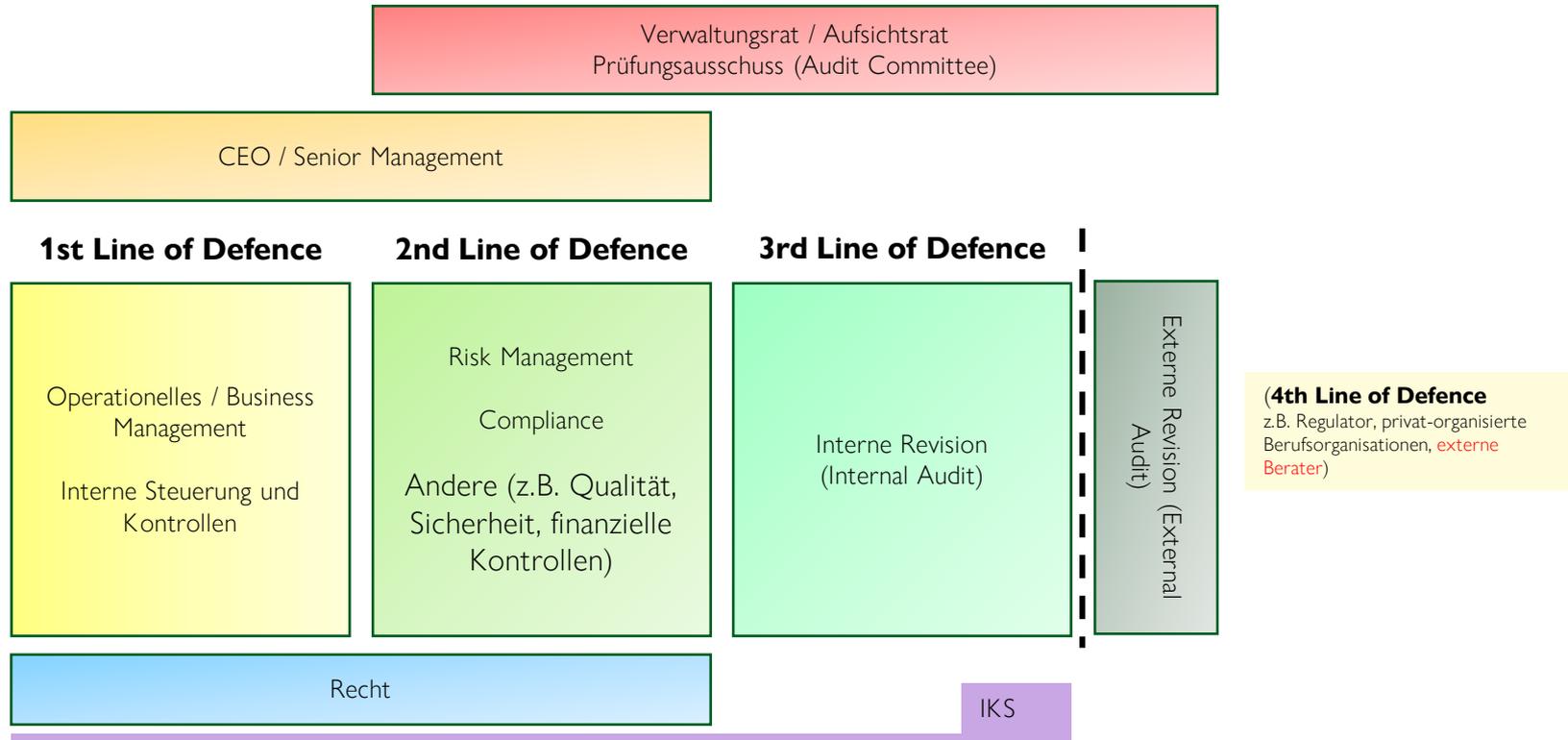


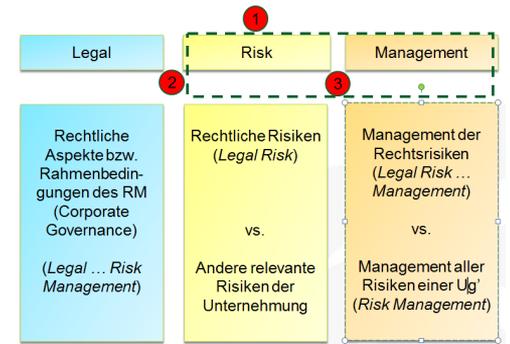
# Legal ! Risk Management

## Rechtliche Grundlagen (Legal | Risk Management + ESG)

- **Art. 716a Abs. 1 OR** sagt, was der VR zu tun hat.
- **Art. 717 Abs. 1 OR** sagt, wie der VR arbeiten muss.
- **Art. 961c Abs. 1 und 2 OR** verlangt **Berichterstattung**
- **Art. 964a OR Bericht «Transparenz über nichtfinanzielle Belange»**  
(+ **Rohstoffe + Mineralien/Metalle aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit**)
- **Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR**
- **Art. 102 StGB**

# Governance bzw. Risikoträger / 3 Lines of Defence





# Risikomanagement

## Management von Risiken als Prozess

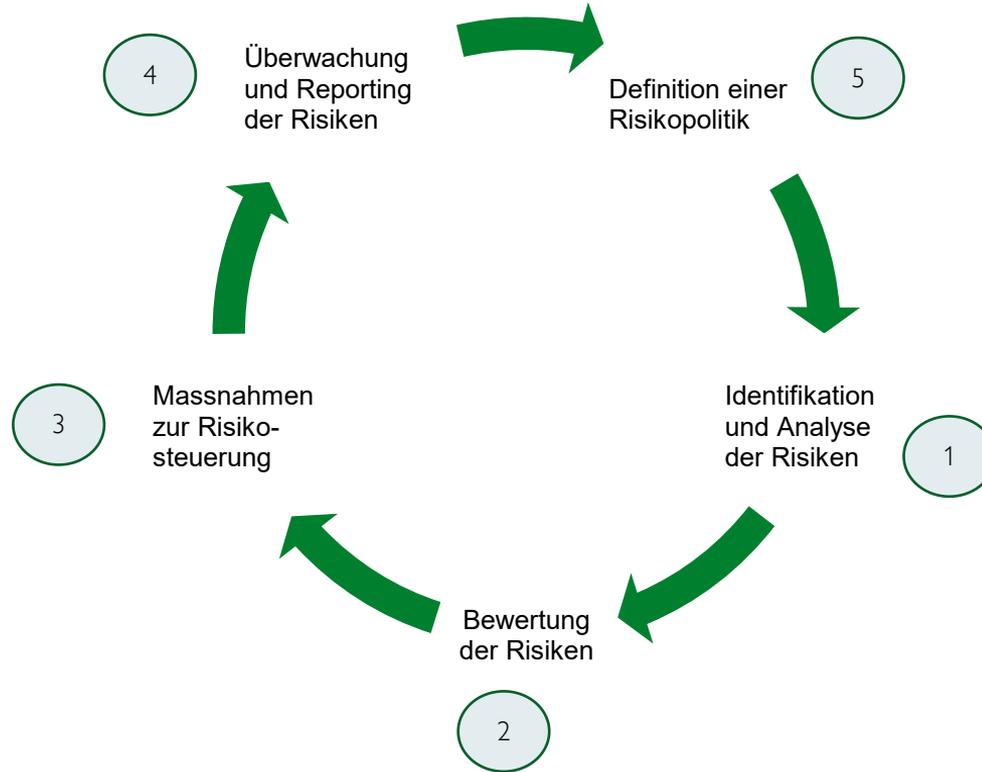
## Risikomanagement (nach Finma)

„Das **Risikomanagement** umfasst die **organisatorischen Strukturen** sowie die **Methoden** und **Prozesse**, die der Festlegung von **Risikostrategien** und **Risikosteuerungsmassnahmen** sowie der **Identifikation**, **Analyse**, **Bewertung**, **Bewirtschaftung** [Steuerung], **Überwachung** und **Berichterstattung** von Risiken dienen.“

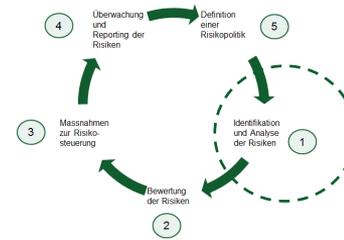
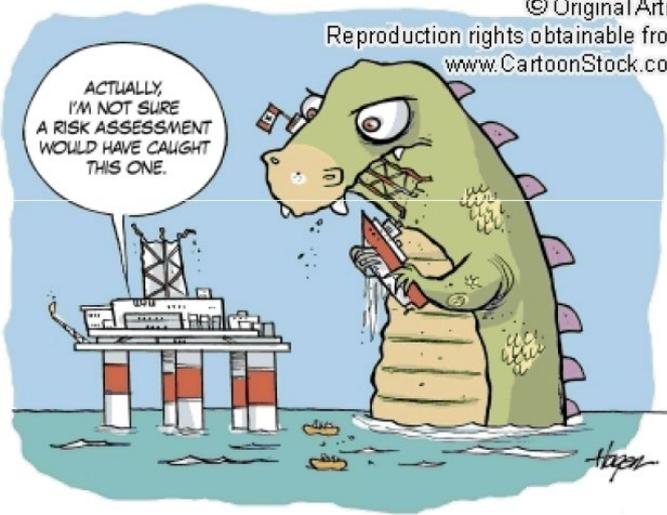
(FINMA-RS 2017/1 Corporate Governance – **Banken**; Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen bei Banken, Rz 3)

(FINMA-RS 2017/2 Corporate Governance – **Versicherungen**; Corporate Governance, Risikomanagement und internes Kontrollsystem bei Versicherern  
→ enthält keine Definition der Begriffe)

# Kreislauf im Risikomanagement



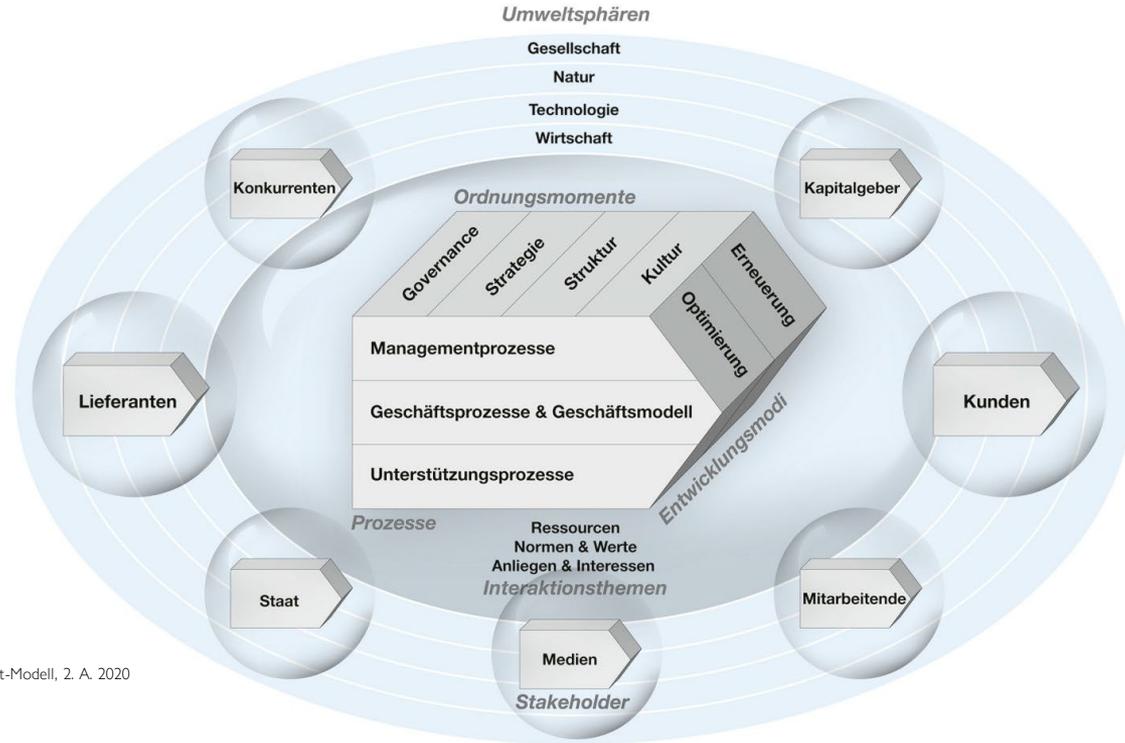
© OriginalArti  
Reproduction rights obtainable from  
www.CartoonStock.co



## Management von Risiken als Prozess

### Schritt 1: Identifikation und Analyse von Risiken

# SGMM – Umweltsphären

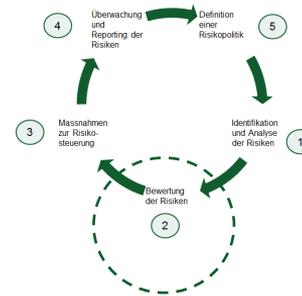


Johannes Rüegg-Stürm/Simon Grand, Das St.Galler Management-Modell, 2. A. 2020

Vgl. hierzu auch Referat von Mascello am SAV Anwaltskongress vom 9. Juni 2023 zum Thema «Anwaltskanzleien nach Corona oder schon vor ESG?»

## Polikrise ! Ein paar aktuelle Herausforderungen ...

- Lieferengpässe
- **Pandemie**
- Klimadebatte
- **Nachhaltigkeit und ESG**
- Ukrainekonflikt
- Geopolitik
- Energiekrise
- Cyber Risk
- Steigende Zinsen
- Inflation
- Rezession
- **KI ?**
- **Wertediskussion** in **Gesellschaft und Arbeitswelt**
- **Work-Life-Balance**
- **Purpose**
- **Neue Arbeitsbedingungen** (New Work, Homeoffice)
- Forderungen junger Generationen
- Arbeiter-, Fachkräfte- und Talentmangel (**War for Talent**)



## Management von Risiken als Prozess

### **Schritt 2:** Bewertung der Risiken

# Bewertung von Risiken

Die Bewertung der identifizierten Risiken erfolgt entlang von 2 Dimensionen:

## Schadenspotenzial

Festlegung des möglichen Schadens unter Berücksichtigung direkter und indirekter, externer und interner, kurzfristig und langfristig wirksamer, beeinflussbarer und nicht beeinflussbarer Schadenskomponenten.

×

## Eintrittswahrscheinlichkeit

Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko eintreten kann in Anwendung der Business Judgement Rule und unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten, wo diese fehlen nach bestem Wissen und Gewissen. Achtung: Keine blinde Extrapolierung von historischen Daten!

=

Risikowert



Risikolandkarte

# Risikolandkarte (vor den Massnahmen)

Auswirkung	Schwerwiegend > 10% Profit	I		RR		R <sub>1</sub>	
	Substanziell 5 – 10% Profit	II					
	Mittel 3 – 5% Profit	III				R <sub>2</sub>	
	Niedrig 1 – 3% Profit	IV	R <sub>4</sub>			R <sub>3</sub>	
	Vernachlässigbar < 1% Profit	V					
				E	D	C	B
			Unwahrscheinlich < 10%	Niedrig 10 – 40%	Möglich 40 – 70%	Wahrscheinlich 70 – 90%	Gewiss > 90%
			Wahrscheinlichkeit				

# Risikolandkarte Schweiz BABS 2020

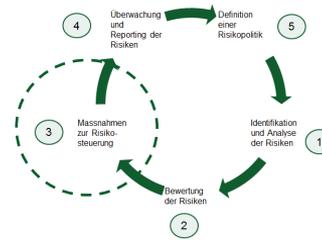


## Das Risiko einer Stromangellage ist mit jenem einer Pandemie vergleichbar

Expertenschätzung zu Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial verschiedener Ereignisse



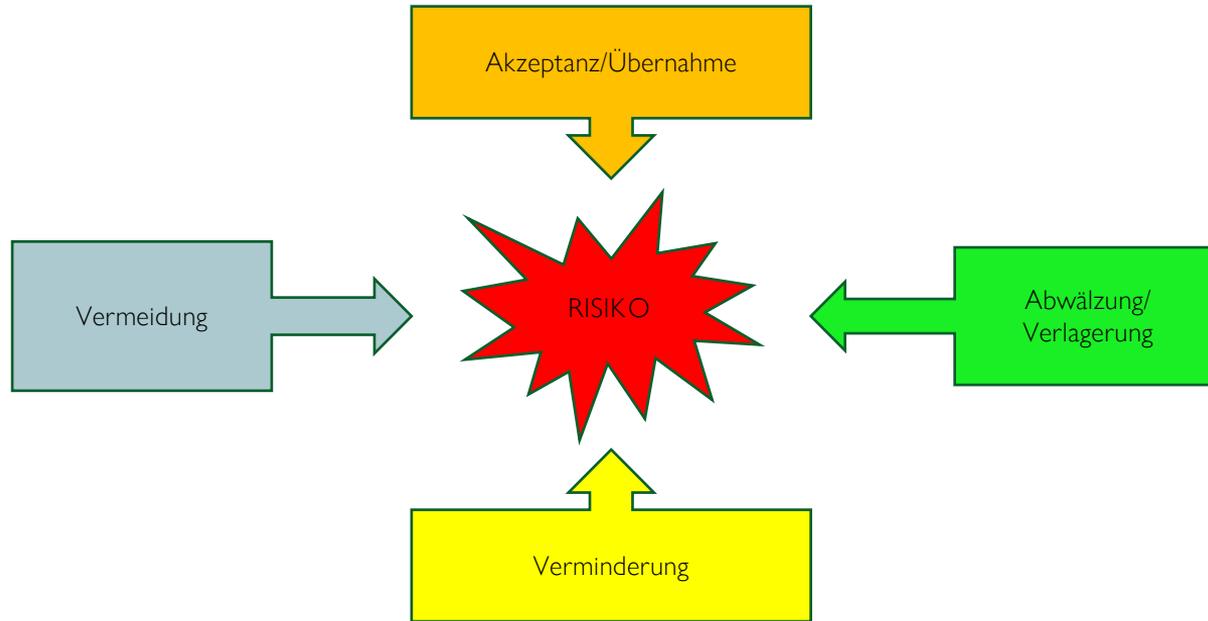
Das Risiko errechnet sich aus der Eintrittswahrscheinlichkeit einer Gefährdung und den erwarteten Schäden, die sie verursacht. Je weiter oben rechts im Diagramm eine Gefährdung steht, umso grösser ist das Risiko, das von ihr ausgeht.



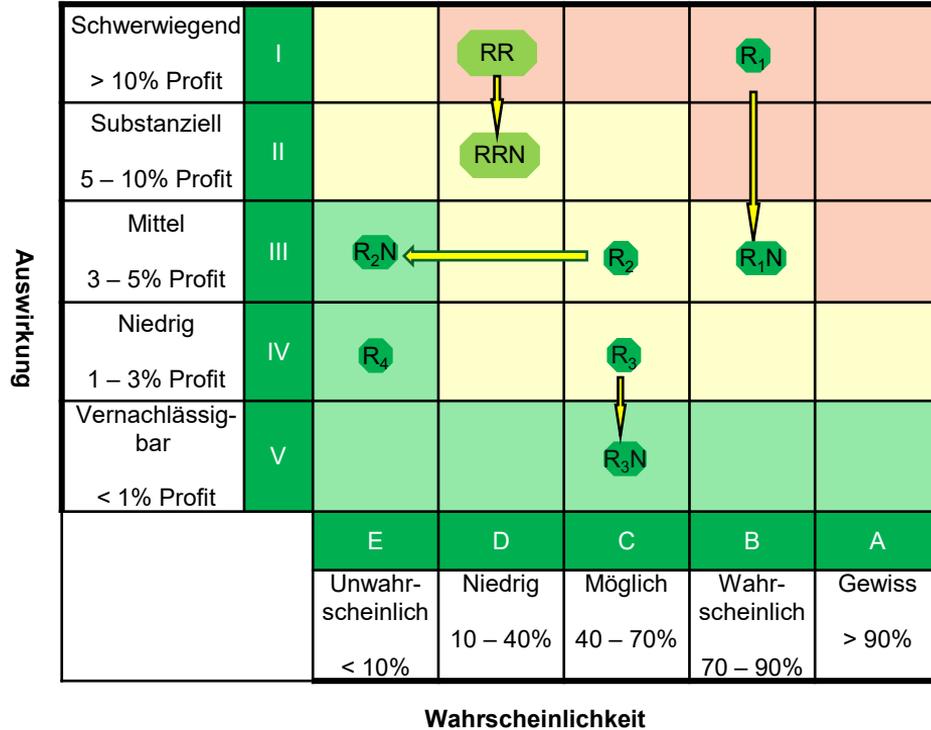
## Management von Risiken als Prozess

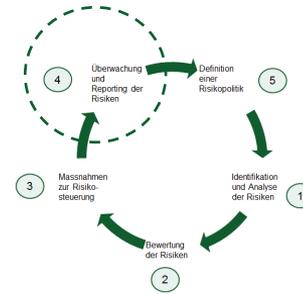
### **Schritt 3:** Massnahmen zur Risikosteuerung

# 4 Optionen im Umgang mit (identifizierten) Risiken



# Risikolandkarte (nach Massnahmen)



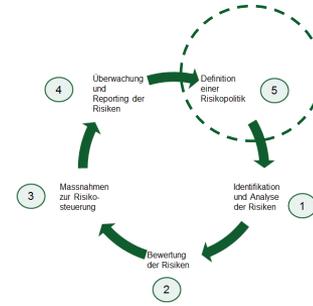


## Management von Risiken als Prozess

### **Schritt 4:** Überwachung und Reporting der Risiken



Unternehmensbereich	Risiko-sphäre	Risiko	Brutto-Risiko	Massnahmen	Verantwortlich	Termin	Kontrolle	Netto-Risiko
Maschinenbau	Strategisches Risiko	Kundschaftsentschädigung für Vertrags-händler bei Kündigung AVB	3 Mio.	Verhandlung über den Kauf des Vertrags-händlers als Tochtergesellschaft	Leiter Marketing (Lead) und Legal Counsel	31.12.2008	CEO	1 Mio.
Anlagebau	Operatives Risiko	Gewährleistung für Verspätungsschaden	1,3 Mio.	Abschluss Versicherung	Legal Counsel	15.02.2009	Leiter Anlagenbau	0,5 Mio.
Konzern	Management Risiko	Betrugsfall CEO der Tochtergesellschaft USA	0,8 Mio.	Vergleichsverhandlung im Jury-Trial in Chicago	Legal Counsel (Lead) und Leiter Vertrieb	31.03.2009	CEO	0,2 Mio.
Konzern	Operatives Risiko	Kartellistische Absprachen im Vertrieb	> 5 Mio.	Einführung, Schulung und Überwachung Kartellweisung konzernweit	General Counsel	Sofort/Laufend	CEO	< 1 Mio.
etc.								

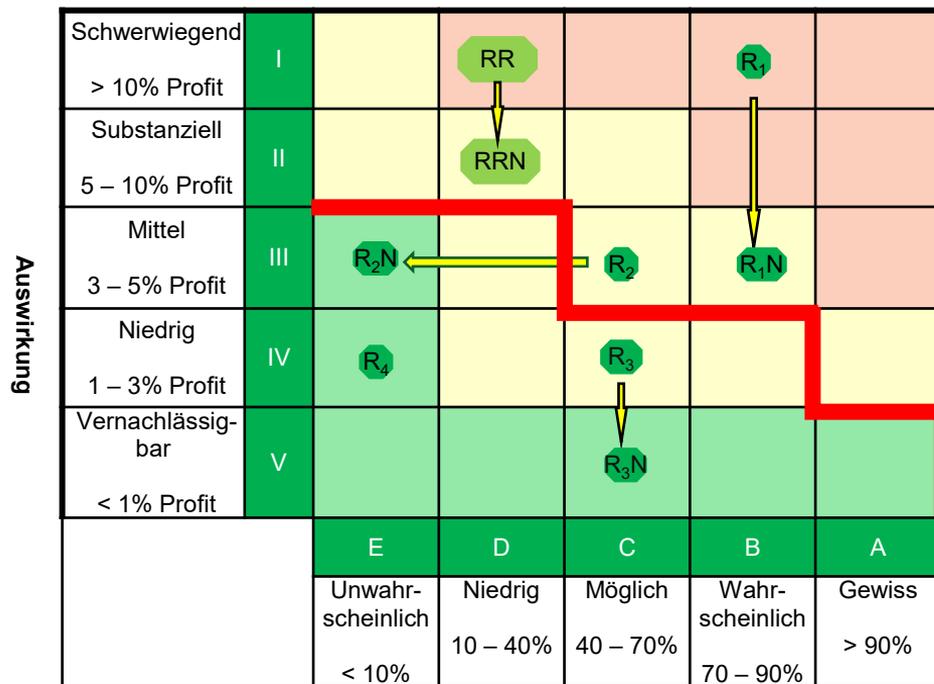


Management von Risiken als Prozess

## Schritt 5: Definition einer Risikopolitik



# Risikolandkarte (mit Risikoappetit-Schwelle)



Wahrscheinlichkeit

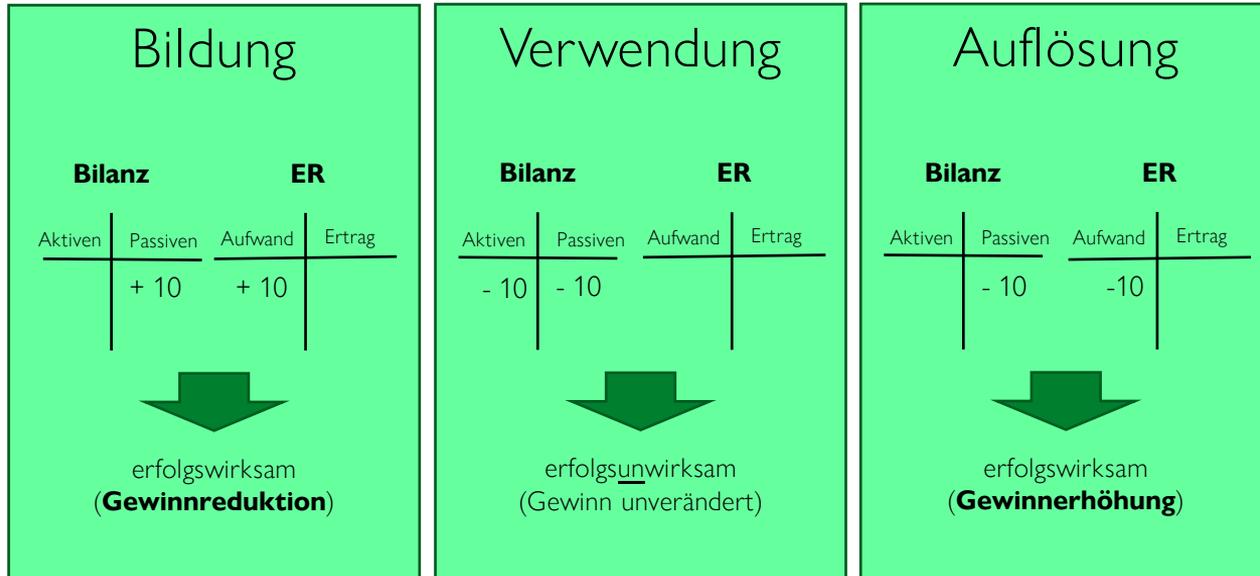
# Rechnungslegung und Rückstellungen (und Loss Reporting)

Wofür stehen diese Zahlen?

60%

65%

# Rückstellungen und Buchhaltung



# Vielen Dank.

Neugierig, mehr darüber zu erfahren?  
**Management for the Legal Profession (MLP-HSG)**

[lam.unisg.ch/mlp](http://lam.unisg.ch/mlp)

**28.8.-1.9.2023**

**Kundenorientierung und BD**

**2.-6.10.2023**

**Nachhaltigkeit (ESG) für Kontrollfunktionen**

**23.-27.10.2023**

**Risiko- und Krisenmanagement**



Prof. Dr. Bruno Mascello, LL.M.  
Attorney at Law, EMBA HSG

Director Law & Management

+41 71 224 74 99

[bruno.mascello@unisg.ch](mailto:bruno.mascello@unisg.ch) | [lam.unisg.ch](http://lam.unisg.ch)

 [www.linkedin.com/in/brunomascello](https://www.linkedin.com/in/brunomascello)  
*(Connect and keep in touch!)*

Universität St.Gallen (HSG)  
Executive School of Management,  
Technology and Law  
Holzstrasse 15  
9010 St.Gallen

[es.unisg.ch](http://es.unisg.ch)

Akkreditierungen



Universität St.Gallen

Executive School of Management,  
Technology and Law

Bruno Mascello / 8. Juni 2023