



PROF. DR. OEC. PUBL. CHRISTOPH LENGWILER

Christoph Lengwiler hat an der Universität Zürich Betriebs- und Volkswirtschaft studiert und war von 1984–1988 Assistent am Swiss Banking Institute der Universität Zürich, wo er zum Thema «Kooperation als bankbetriebliche Strategie» doktortiert hat. Ab 1987 ist er an der Hochschule Luzern – Wirtschaft tätig und leitet seit 1997 das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Daneben ist er seit 2001 Mitglied des Verwaltungsrates der Luzerner Kantonalbank LUKB und seit 2004 Vorsitzender des Prüfungsausschusses. Zudem ist er Verwaltungsrat der shaPE Capital AG, einem börsenkotierten Fund of Fund für Private Equity.

# Audit Committees von Banken

## Erfahrungen im Spannungsfeld vielfältiger Anforderungen

CHRISTOPH LENGWILER

### Inhaltsübersicht

I.	Einleitung	188
II.	Nutzen von Ausschüssen für die Banken	188
	A. Ausschüsse zahlen sich für den Verwaltungsrat aus	188
	B. Ausschüsse erhöhen jedoch die Komplexität ...	189
	C. ... und bringen neue Herausforderungen	190
	D. Vielfalt der Ausschüsse am Beispiel der Kantonalbanken	191
III.	Aufgabenbereiche für das Audit Committee	193
	A. Übersicht	193
	B. Überwachung und Beurteilung der Integrität der Finanzabschlüsse	194
	C. Überwachung und Beurteilung der internen Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung	195
	D. Überwachung und Beurteilung der Wirksamkeit der Prüfgesellschaft sowie deren Zusammenwirken mit der internen Revision	196
	1. Risikobeurteilung und Prüfplanung	196
	2. Kritische Analyse der Prüfberichte	196
	3. Überwachung der getroffenen Massnahmen	197
	4. Zusammenwirken mit der internen Revision	197
	5. Beurteilung von Leistungen ...	197
	6. ... und Honoraren	198
	7. Mandatserteilung	198
	8. Rotation von Schlüsselpersonen	199
	E. Beurteilung der über den Bereich der finanziellen Berichterstattung hinausgehenden internen Kontrolle und der internen Revision	199
	1. Funktionsfähigkeit der internen Kontrolle	199
	2. Beurteilung der Prüfberichte	201
	3. Beurteilung der Wirksamkeit der internen Revision	201
	4. Integrale Sicht der internen Kontrolle	202
IV.	Praktische Arbeit des Audit Committees	203
	A. (Zu) umfassendes Regelwerk für den Bankverwaltungsrat	203
	B. Aktive versus reaktive Arbeitsweise	203
	C. Effizienz und Effektivität der Ausschussarbeit	204
	D. Transparenz und offene Kommunikation	205
V.	Fazit	206

## **I. Einleitung**

Die öffentlichen Diskussionen um die Corporate Governance, die Publikation des Swiss Code of Best Practice<sup>1</sup> und der sanfte Druck der Finanzmarktaufsicht haben seit etwa dem Jahr 2002 die Schweizer Banken zunehmend bewogen, Audit Committees und weitere Ausschüsse zu schaffen. Mit dem Erlass des Rundschreibens 08/24 der FINMA<sup>2</sup> im Jahre 2006 wurden alle grösseren Banken verpflichtet, ein Audit Committee zu institutionalisieren. Was hat die Einführung von Ausschüssen und insbesondere der Audit Committees den Banken gebracht? Welche Erfahrungen wurden in der Arbeit der Audit Committees gemacht? Welche Probleme stellen sich aus heutiger Sicht? Diese und weitere Fragen sollen im Folgenden aus Sicht des Leiters des Audit Committees einer grösseren Kantonalbank beantwortet werden.

## **II. Nutzen von Ausschüssen für die Banken**

### **A. Ausschüsse zahlen sich für den Verwaltungsrat aus**

Bei vielen grösseren Regional- und Kantonalbanken gab es seit jeher einen Leitungs-, Bank- oder Präsidialausschuss im Bank- bzw. Verwaltungsrat,<sup>3</sup> der die Geschäfte vorbereitet und die Schnittstelle zur Geschäftsleitung gebildet hat. Es lag in der Natur der Sache, dass dieser Ausschuss gegenüber den übrigen Verwaltungsratsmitgliedern einen Informationsvorsprung hatte und von den übrigen Mitgliedern des Verwaltungsrates als Machtfaktor empfunden wurde. Nicht selten fühlten sich diese quasi als Mitglieder zweiter Klasse, welche die vom Leitungsausschuss vorbesprochenen Geschäfte abzusegneten hatten. Umgekehrt war (und ist) der Leitungsausschuss ein Mittel, um den immer weiter steigenden Anforderungen an den Verwaltungsrat gerecht zu werden.

---

<sup>1</sup> Economiesuisse: Swiss code of Best Practice for Corporate Governance, Zürich, Juli 2002, aktualisiert 2007.

<sup>2</sup> FINMA-RS 08/24: Überwachung und Interne Kontrolle bei Banken, Bern, 20. November 2008 (Vormals EBK-RS 06/06 Überwachung und Interne Kontrolle vom 27. September 2006).

<sup>3</sup> Im Folgenden wird nur noch der Begriff Verwaltungsrat verwendet. Alle Aussagen gelten sinngemäss auch für die Bankräte der Kantonalbanken.

Mit der Schaffung eines Audit Committees und allfälliger weiterer zusätzlicher Ausschüsse fand quasi ein «Machtausgleich» statt. Es gab nun zwei oder mehrere Ausschüsse, welchen die Vorbereitung bestimmter Verwaltungsratsgeschäfte zugewiesen wurde. Damit wurden zusätzliche Verwaltungsratsmitglieder aktiv involviert. Die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates konnten sich mit einzelnen Fragen vertieft auseinandersetzen und ihr spezifisches Knowhow einbringen. Entsprechend ergab sich für sie eine höhere Verbindlichkeit der Mitwirkung.

## **B. Ausschüsse erhöhen jedoch die Komplexität ...**

Die Schaffung mehrerer Ausschüsse erhöht die Komplexität der Verwaltungsratsarbeit. Die Ausschusssitzungen führen zu einer stärkeren zeitlichen Beanspruchung der Geschäftsleitung (und der Verwaltungsratsmitglieder). Es ist deshalb wichtig, Doppelspurigkeiten zu vermeiden, eine ausreichende Koordination und Transparenz zwischen den Ausschüssen sicherzustellen, eine möglichst hohe Effizienz der Arbeit anzustreben und durch geeignete Massnahmen die zusätzliche Komplexität in Griff zu bekommen.

Die Komplexität lässt sich beispielsweise reduzieren, indem Ausschüsse mehrere Aufgaben in Personalunion übernehmen (z.B. ist häufig der Leitungsausschuss gleichzeitig auch das Compensation Committee, das Nomination Committee und auch der Strategiausschuss). Als weitere Möglichkeit können der Verwaltungsratspräsident oder einzelne Mitglieder des Leitungsausschusses in den übrigen Ausschüssen Einsitz nehmen.<sup>4</sup> Ebenso ist es denkbar, dass die Vorsitzenden der Ausschüsse zusammen den Leitungsausschuss bilden und damit die Koordination zwischen den Ausschüssen sicherstellen. Im Sinne einer guten Corporate Governance ist auch jene Lösung begrüssenswert, bei der die Koordination von Sachfragen bzw. die Zuweisung von Sachgeschäften an die Ausschüsse im Gesamtverwaltungsrat stattfindet.

---

<sup>4</sup> Gemäss FINMA-RS 08/24 Rz 40 darf der Präsident des Verwaltungsrates allerdings dem Audit Committee nicht angehören.

## C. ... und bringen neue Herausforderungen

Durch die Schaffung von Ausschüssen ergeben sich für die Verwaltungsräte neue Herausforderungen. Die Erfahrungen zeigen, dass die Verwaltungsräte mit zunehmender Erfahrung auf die seriöse Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen zählen und entsprechend Gefahr laufen, die Geschäfte zu wenig zu hinterfragen und sich vielleicht auch zu wenig gut vorzubereiten. Ähnliches kann in den Ausschüssen passieren, wenn sich die Mitglieder auf die Vorbereitung und Vorabklärungen des Ausschussvorsitzenden verlassen. Ein solches sogenannte «Leaning Back Syndrom»<sup>5</sup> muss nach Möglichkeit verhindert werden.

Es braucht von allen Verwaltungsräten eine kritische Auseinandersetzung mit der Arbeit der Ausschüsse. Es muss selbstverständlich sein, dass im Gesamtverwaltungsrat Fragen gestellt werden, obwohl die betreffenden Geschäfte in den Ausschüssen vorbesprochen wurden.<sup>6</sup> Denn die Verantwortung für die den Ausschüssen übertragenen Aufgaben und für die durch die Ausschüsse vorbereiteten Geschäfte verbleibt in jedem Fall beim gesamten Verwaltungsrat.<sup>7</sup>

Die vertiefte Auseinandersetzung der Ausschüsse mit den ihnen zugewiesenen Themen birgt die Gefahr in sich, dass die Ausschüsse immer tiefer in ihre Sachgebiete eintauchen und dann zunehmend die Grenze zur operativen Einflussnahme überschreiten. Dies kann zu Konflikten mit der Geschäftsleitung führen und eine Misstrauenskultur erzeugen. Solche Probleme müssen sowohl in den Ausschüssen als auch im Gesamtverwaltungsrat im Rahmen der Selbstevaluation diskutiert werden.

Eine grosse Herausforderung bildet weiter die optimale personelle Besetzung der Ausschüsse. Die Ausschüsse stellen besondere Anforderungen an die Fachkompetenz und – vor allem beim Audit Committee<sup>8</sup> – an die Unabhängigkeit seiner Mitglieder. Entsprechend kann die personelle Zusammensetzung des Verwaltungsrates bei der Besetzung neu geschaffener Ausschüsse ein Hindernis darstellen. Die Ansprüche an die Qualifikation und die zeitliche Verfügbarkeit der Verwaltungsräte steigen. Der Verwaltungsrat muss so zu-

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu PETER BÖCKLI, Audit Committee, Zürich 2005, Rz 169.

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch die kritischen Anmerkungen zur Bildung von Ausschüssen von ERIC HONEGGER / PHILIPP WECKHERLIN: Arbeitsteilung im Verwaltungsrat – eine Verschlimmbesserung, in: The Competitive Edge Perspective 06-04, [www.ceams.ch](http://www.ceams.ch).

<sup>7</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 31.

<sup>8</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 38–39 und 18 ff.

sammengesetzt sein, dass alle Ausschüsse mit kompetenten Mitgliedern besetzt werden können und dass eine ausreichende Kontinuität gewährleistet ist. Bei Vakanzen muss angestrebt werden, Lücken bezüglich Erfahrung, Vielfalt und Kompetenzen zu schliessen. Es braucht auch den Mut, einem Mitglied den Rücktritt nahezu legen, wenn es den gestiegenen Anforderungen nicht genügen kann. Ebenso kann es angezeigt sein, zu grosse Verwaltungsräte zu verkleinern und damit sicherzustellen, dass jedes Mitglied in einem Ausschuss eingebunden ist.<sup>9</sup>

Schwierigkeiten stellen sich bei der Personalpolitik vor allem bei jenen Kantonalbanken, deren Verwaltungsratsmitglieder alle vier Jahre durch das Parlament gewählt werden: Vorzeitige Rücktritte sind schwer durchsetzbar, es kann zu Abwahlen von bestens ausgewiesenen Verwaltungsratsmitgliedern kommen und es ist nicht gewährleistet, dass die von der Fraktionen nominieren und vom Parlament gewählten Kandidaten in ihrer Gesamtheit die Anforderungen für die Besetzung der Ausschüsse erfüllen. Hier zeichnet sich in vielen Kantonen ein Handlungsbedarf ab.<sup>10</sup>

## **D. Vielfalt der Ausschüsse am Beispiel der Kantonalbanken**

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Vielfalt der Ausschüsse von Bank- und Verwaltungsräten der Kantonalbanken in der Schweiz. Die Verwaltungsräte zählen fünf (Nidwaldner Kantonalbank) bis dreizehn (Zürcher Kantonalbank) Mitglieder. Die Zahl der ständigen Ausschüsse schwankt zwischen null und fünf. Die Ausschüsse bestehen jeweils aus zwei bis fünf Mitgliedern. Teils sind auch Ersatzmitglieder bestimmt.

14 Kantonalbanken verfügen über einen Leitungsausschuss und 15 über ein Compensation und/oder Nomination Committee (bzw. Personalausschuss).

---

<sup>9</sup> Die optimale Grösse eines Bank-Verwaltungsrates dürfte je nach Einschätzung wohl bei 5–7 Personen liegen: Dabei besteht ein gewisser Trade off zwischen der Effizienz der Organisation und der Diversität bezüglich den eingebrachten Erfahrungen und Kompetenzen. Je kleiner der Verwaltungsrat ist, desto eher kann die Zahl der Ausschüsse auf das Wesentliche beschränkt werden, weil sich viele Geschäfte direkt im Gesamtgremium diskutieren lassen.

<sup>10</sup> Vgl. dazu DANIEL PIAZZA / MICHAEL OTTE: Governance bei Kantonalbanken 2009, IFZ – Hochschule Luzern, März 2009.

Kantonalbank	Anzahl Mitglieder VR / Bankrat	davon in einem Ausschuss	Anzahl Committees	VR-Ausschuss / Leitungsausschuss	Compensation & Nomination	Compensation	Personal und Organisation	Strategie und Personal	Audit Committee	Risk Committee	ALM Committee	Kreditausschuss	Finanzen / Ausserbeziehungen	Konzernausschuss	Strategieausschuss	IT / Informatik Ausschuss	Projektausschuss	Organisationsausschuss	Prüfungsgesellschaften
AG	11	11	3	A5					B3						C5				EY
AI	9	3	1	A3					A3										PWC
BE	9	6	2			A3			B3										EY
BL	10	9	2	A5					B4										EY
BS	13	8	4	A5	C4				B3					D4					EY
FR	7	6	2			A3			B3										BDO
GE	11	5	3		B3				A2										DEL
GL	7	7	3					A3	B3	C3									PWC
GR	11	11	4	A5					B4	C4					C4				EY
JU	11	4	3	A3					B3		B3								PWC
LU	8	8	3		A3				B3	C3									EY
NE	7	5	3	A3	C3				B3										PWC
NW	5	0	0						(1)										PWC
OW	7	3	1						(1)			A1							PWC
SG	7	7	3				C3		B4				A4					C3	PWC
SH	9	9	4	A3	C3				B3	A3					C3	D2			EY
SZ	9	3	1	A3					A3										PWC
TG	9	9	4	A3	D3				B3	A3					C3				EY
TI	7	7	3	A3					B3								C3		PWC
UR	7	6	3	A3					B3							C2			PWC
VD	8	7	2		B3				A4										PWC
VS	9	9	3		C3				B3						A3				PWC
ZG	7	4	2			B2			A2										PWC
ZH	13	13	5	A3	D4				B4	C4						E4			EY
Teilweise bestehen mehrere Ausschüsse in Personalunion. Deshalb ist Ausschüssen mit gleicher personeller Besetzung der gleiche Buchstabe zugeordnet. Die Zahl neben dem Buchstaben zeigt die Anzahl der Ausschussmitglieder.																			
PWC = PricewaterhouseCoopers / EY = Ernst & Young / BDO = BDO Visura / DEL = Deloitte / KPMG																			
Daten aus den Geschäftsberichten 2008 und teils 2007, soweit möglich auf 2009 aktualisiert																			
April 2009 / IFZ / Christoph Lengwiler – Christoph Hensel																			

Abbildung 1: Verwaltungsausschüsse bei Kantonalbanken (2008/2009)

Mit Ausnahme der Obwaldner und der Nidwaldner Kantonalbank, welche einen Audit-Beauftragten bezeichnet haben, verfügen alle Banken über ein Audit Committee. Dieses ist teils gleichzeitig auch das Risk Committee. Teils werden jedoch die Funktionen des Risk Committees von anderen Ausschüssen wahrgenommen oder es wird ein separater Risikoausschuss gebildet.

Verschiedene Kantonalbanken haben Ausschüsse für spezielle Aufgaben geschaffen. So haben sechs Kantonalbanken einen Strategiausschuss und vier Kantonalbanken einen Informatikausschuss gebildet.

Bei zehn Kantonalbanken ist jedes Mitglied des Verwaltungsrates in mindestens einem Ausschuss dabei. In anderen Fällen sind einzelne oder sogar eine grössere Zahl der Mitglieder in keinem Ausschuss vertreten.

Wie die Tabelle weiter zeigt, haben 13 Kantonalbanken die Pricewaterhouse-Coopers und 9 Kantonalbanken die Ernst & Young als Prüfgesellschaft. Die Genfer Kantonalbank hat Deloitte als Prüfgesellschaft gewählt und die Freiburger Kantonalbank die BDO Visura.

### **III. Aufgabenbereiche für das Audit Committee**

#### **A. Übersicht**

Die Pflichten des Audit Committees bzw. Prüfungsausschusses einer Bank sind im FINMA-RS 08/24 relativ klar definiert. Daraus ergeben sich vereinfacht – sofern kein separates Risk Committee gebildet wird – in etwa die in der untenstehenden Abbildung aufgezeigten Aufgabenbereiche.

Die Pflichten werden in einem Reglement für das Audit Committee präzisiert und bedürfen bei der praktischen Umsetzung einer Interpretation. Obwohl die Aufgaben des Audit Committees je nach Ausschussstruktur von Bank zu Bank relativ stark differieren, sollen im Folgenden einige allgemeine Erkenntnisse dargelegt werden.



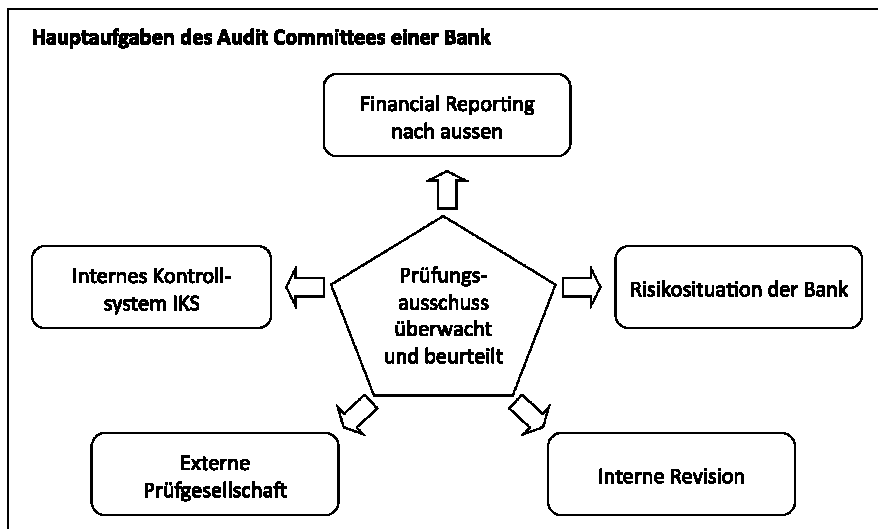


Abbildung 2: Hauptaufgaben des Audit Committees einer Bank

## B. Überwachung und Beurteilung der Integrität der Finanzabschlüsse

Eine Kernaufgabe des Audit Committees bildet die Überwachung und Beurteilung der finanziellen Berichterstattung. «Das Audit Committee analysiert kritisch die Finanzabschlüsse, d.h. die Einzel- und allfällige Konzernrechnung, die Jahres- und publizierten Zwischenabschlüsse, sowie die Erstellung in Übereinstimmung mit den angewendeten Rechnungslegungsgrundsätzen und beurteilt insbesondere die Bewertung der wesentlichen Bilanz- und Auserbilanzpositionen. Es bespricht die Finanzabschlüsse sowie die Qualität der zugrunde liegenden Rechnungslegungsprozesse mit dem für das Finanz- und Rechnungswesen verantwortlichen Geschäftsführungsmitglied, mit dem leitenden Prüfer sowie mit dem Leiter der internen Revision.»<sup>11</sup>

Die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze müssen regelmässig überprüft und den veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Vor allem in Bewertungsfragen und beim Umfang der Wertberichtigungen und Rückstellungen ergeben sich nicht selten Zielkonflikte zwischen den regulatorischen

<sup>11</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 31.

Anforderungen (True and Fair View) und der möglicherweise eher auf Vorsicht ausgelegten Optik des Verwaltungsrates. Das Audit Committee thematisiert und bereinigt solche Divergenzen mit dem CFO und dem leitenden Prüfer. Das Audit Committee sollte auf eine gewisse Kontinuität bei den Bewertungsgrundsätzen achten und sich skeptisch gegenüber auf den aktuellen Geschäftsgang ausgerichtete allzu opportunistische Anpassungen zeigen.

Offen bleibt die Frage, wie weit das Audit Committee bei der Beurteilung der Finanzabschlüsse in die Details gehen soll. Grundsätzlich wird es sich immer auf die Arbeit des Finanz- und Rechnungswesens sowie die Beurteilung durch die Prüfgesellschaft und die interne Revision abstützen müssen. Wichtig ist jedoch, kritische Fragen zu den einzelnen Positionen der Abschlüsse zu stellen, Unklarheiten nachzugehen und sich auch nicht zu scheuen, Details zu einzelnen Positionen nachzufordern.

### **C. Überwachung und Beurteilung der internen Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung**

Zu den Aufgaben des Audit Committees gehört weiter, zu beurteilen und zu überwachen, «ob die interne Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung angemessen und wirksam ist», und sich zu vergewissern, «dass die interne Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung bei wesentlichen Änderungen im Risikoprofil des Instituts entsprechend angepasst wird.»<sup>12</sup>

In der Praxis stellt sich für das Audit Committee die Frage, wie die Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrolle beurteilt werden kann. Das Audit Committee kann sich anhand der Dokumentationen des Finanz- und Rechnungswesens ein Bild verschaffen. Diese zeigen beispielsweise die potenziellen Risiken in den Prozessen der finanziellen Berichterstattung sowie die zu ergreifenden Kontrollmassnahmen und die dafür verantwortlichen Personen auf. Eine weitere Informationsbasis bilden die Audits der Prüfgesellschaft. Diese hat gemäss OR 728a zu prüfen, ob ein internes Kontrollsystem im Bereich der finanziellen Berichterstattung existiert. Ebenso können spezielle Prüfungen der internen Revision eingeplant werden.

---

<sup>12</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 45 und 46.

Wichtig ist einmal mehr, dass das Audit Committee allen Beteiligten kritische Fragen stellt und die Reports diskutiert. Im Zusammenhang mit den Anforderungen an die Prüfung der internen Kontrolle ist fraglich, wie umfangreich die Prozessbeschriebe und Dokumentationen zum IKS sein sollen. Es bestehen Diskrepanzen zwischen den hohen formellen Ansprüchen der Prüfgesellschaft bzw. der Revisionsstandards und dem Wunsch nach pragmatischen Lösungen seitens der Finanz- und Rechnungswesens. So stellt sich beispielsweise die Frage, inwieweit für vollautomatisierte Prozesse in den EDV-Systemen ausführliche Prozessdokumentationen überhaupt Sinn machen.

## **D. Überwachung und Beurteilung der Wirksamkeit der Prüfgesellschaft sowie deren Zusammenwirken mit der internen Revision**

### **1. Risikobeurteilung und Prüfplanung**

Eine wichtige Aufgabe des Audit Committees besteht darin, die Arbeit der Prüfgesellschaft zu überwachen und zu beurteilen.<sup>13</sup> So bespricht es jährlich mit dem leitenden Prüfer und mit dem Leiter der internen Revision die Risikoanalyse, welche Grundlage für die risikoorientierte Planung der Audits darstellt. Idealerweise stützen sich die Prüfplanungen der internen Revision und der Prüfgesellschaft auf eine gemeinsame Risikoanalyse mit gleicher Systematik ab. Die Abstimmung der Prüftätigkeit ist sogar eine regulatorische Vorgabe.<sup>14</sup> Die Risikoanalysen und Prüfplanungen geben dem Audit Committee einen guten Einblick in die Prozesse der Bank und die damit verbundenen Risiken.

### **2. Kritische Analyse der Prüfberichte**

Die Berichte zur Rechnungsprüfung und zur Aufsichtsprüfung beinhalten eine Vielfalt von Informationen, welche es dem Audit Committee und dem Verwaltungsrat erlauben, einen vertieften Einblick in die finanzielle Situation und

---

<sup>13</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 47–51.

<sup>14</sup> Bei dieser Abstimmung gibt es teilweise Probleme, weil der relativ starre Raster der FINMA für die Risikoanalyse/Prüfstrategie der Prüfgesellschaft mit dem prozessorientierten Risikoraster der internen Revision inkompatibel ist (vgl. EBK-RS 05/01 Prüfung, Anhang 1).

die Prozesse der Bank zu bekommen und sich ein Bild über die Risikosituation zu machen.

### **3. Überwachung der getroffenen Massnahmen**

Zu den Pflichten des Audit Committee gehört zudem, dass es sich vergewissert, ob die Mängel behoben und die Empfehlungen der Prüfgesellschaft umgesetzt werden. Idealerweise sorgt das Audit Committee dafür, dass erkannte Probleme durch die Geschäftsleitung umgehend – das heisst, nicht erst nach Vorliegen des formellen Prüfberichtes der Prüfgesellschaft – angepackt und behoben werden.

Die Führung und Abarbeitung der Pendenzenliste mit den aus den Prüfungen der Prüfgesellschaft und der internen Revision resultierenden Massnahmen liegt grundsätzlich in der Verantwortung der Geschäftsleitung. Diese hat periodisch (quartalsweise) dem Audit Committee den aktuellen Stand der Pendenzenliste zu unterbreiten. Das Audit Committee hat dafür zu sorgen, dass ein Review der erledigten Pendenzen erfolgt.

### **4. Zusammenwirken mit der internen Revision**

Das Audit Committee muss weiter das Zusammenwirken der Prüfgesellschaft mit der internen Revision beurteilen. Die Prüfgesellschaft stützt sich bei ihren Audits in vielen Fällen auf die Prüfberichte der internen Revision ab (wobei sie sich allerdings eine eigene Meinung bilden muss).<sup>15</sup> Es gibt Banken, bei welchen die interne Revision im Auftrag der Prüfgesellschaft einen Teil der Ausführung der Rechnungs- und Aufsichtsprüfung übernimmt. Entsprechend ist die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit zwischen der Prüfgesellschaft und der internen Revision für das Audit Committee ein wichtiges Thema.

### **5. Beurteilung von Leistungen ...**

Das Zusammenwirken der internen Revision mit der Prüfgesellschaft beeinflusst nicht nur die Qualität der Prüfungsarbeit, sondern auch die Revisionskosten. Aus Sicht des Audit Committee (und des Verwaltungsrates) muss es darum gehen, die gesetzlichen Anforderungen gut zu erfüllen und mit vertret-

---

<sup>15</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 47-51.

baren Kosten ein maximales Mass an Sicherheit (Assurance) zu bekommen. In diesem Spannungsfeld von Qualität und Kosten ist die Beurteilung der Leistung und der Honorierung der Prüfgesellschaft zu sehen, welche zu den Aufgaben des Audit Committees gehört.

Das Audit Committee holt idealerweise periodisch bei den involvierten Stellen (Geschäftsleitung, Verwaltungsratspräsident, CFO, Leiter interne Revision etc.) Feed Backs zur Arbeit der Prüfgesellschaft ein. Dabei können Fragebogen und Checklisten Hilfe leisten; sie ersetzen jedoch nicht Gespräche. Das Audit Committee diskutiert mindestens einmal jährlich mit dem Leitenden Prüfer Qualitätsaspekte und die Zusammenarbeit mit dem Audit Committee. Es lässt sich die Unabhängigkeit der Prüfgesellschaft bestätigen und informiert sich über den Prozess, welcher die Unabhängigkeit der eingesetzten Prüfer gewährleistet.

## **6. ... und Honoraren**

Das Audit Committee genehmigt die Budgets der Prüfgesellschaft und ist interessiert, dass diese eingehalten werden. Es soll aktiv darauf hinwirken, dass die Budgets hinterfragt werden und dass – unter Wahrung der Qualität – nach Kosteneinsparungen gesucht wird. Verzichtspläne können dabei genauso ein Thema sein wie die Reduktion der Stundensätze oder der verstärkte Einbezug der internen Revision in die Prüfungsarbeit. Das Audit Committee soll auf einer rechtzeitigen Einreichung des Budgets beharren, bei absehbaren Budgetüberschreitungen eine vorgängige Information verlangen und die Honorarabrechnungen kritisch unter die Lupe nehmen.

## **7. Mandatserteilung**

Das Audit Committee bereitet zuhanden des Verwaltungsrates den jährlichen Antrag zur Bestätigung der Prüfungsgesellschaft vor. Die Erfahrung zeigt, dass sich gelegentlich die Frage stellt, ob das Prüfmandat neu ausgeschrieben werden soll. Treiber für diese Frage sind nicht nur die steigenden Revisionskosten, sondern auch Qualitätsüberlegungen und grundsätzliche Überlegungen zur Rotation der Revisionsstelle. Die Vor- und Nachteile einer Mandatsaus-schreibung müssen sorgfältig abgewogen werden. Der Wechsel der Prüfgesellschaft muss von der FINMA genehmigt werden.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. dazu EBK-RS 05/3 Prüfgesellschaften, Rz 45–52.

## **8. Rotation von Schlüsselpersonen**

In der Praxis ist die Rotation der Prüfer und insbesondere der Mandatsleiter oder Leitenden Prüfer wichtig. Diese muss gemäss Richtlinien der Treuhandkammer nach maximal 7 Jahren erfolgen.<sup>17</sup> Das Audit Committee hat ein Interesse an einer ausreichenden Kontinuität und an geordneten personellen Wechseln. Es sollte von der Prüfungsgesellschaft eine verbindliche Personalplanung verlangen und ein Mitspracherecht bei der Nomination der erwähnten Schlüsselpersonen vereinbaren. Im Idealfall kann das Audit Committee mit zwei oder drei möglichen Kandidaten Gespräche führen und dann entscheiden, wen es sich als neuen Partner wünscht.

## **E. Beurteilung der über den Bereich der finanziellen Berichterstattung hinausgehenden internen Kontrolle und der internen Revision**

Soweit diese Aufgabe nicht anderen Ausschüssen des Verwaltungsrates (z.B. Risk Committee) zugewiesen ist, muss das Audit Committee «die Funktionsfähigkeit der über den Bereich der finanziellen Berichterstattung hinausgehenden internen Kontrolle, namentlich der Compliance-Funktion und Risikokontrolle» beurteilen.

### **1. Funktionsfähigkeit der internen Kontrolle**

Gemäss Rundschreiben der FINMA umfasst die «interne Kontrolle (Synonym internes Kontrollsystem) die Gesamtheit der Kontrollstrukturen und -prozesse, welche auf allen Ebenen des Instituts die Grundlage für die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele und einen ordnungsgemässen Institutsbetrieb bilden. Dabei beinhaltet die interne Kontrolle nicht nur Aktivitäten der nachträglichen Kontrolle, sondern auch solche der Planung und Steuerung. Eine wirksame interne Kontrolle umfasst u.a. in die Arbeitsabläufe integrierte Kontrollaktivitäten, Prozesse für Risikomanagement und Einhaltung der anwendbaren Normen (Compliance), eine von der Risikobewirtschaftung unabhängige Risikokontrolle sowie die Compliance-Funktion. Die interne Revision prüft und

---

<sup>17</sup> vgl. dazu Treuhandkammer: Richtlinien zur Unabhängigkeit 2007, Art. 52.

beurteilt die interne Kontrolle und trägt dadurch zu deren laufenden Verbesserung bei.»<sup>18</sup>

Diese Definition der FINMA deckt sich mit dem in der folgenden Abbildung illustrierten Konzept der «Three Lines of Defence» für die interne Kontrolle:

- Die «First Line of Defence» besteht aus den in den Geschäfts-, Unterstützungs- und Führungsprozessen der Bank eingebauten Kontrollen (dem internen Kontrollsystem i.e.S.).
- Die «Second Line of Defence» besteht aus den zur Überwachung der internen Kontrollprozesse etablierten unabhängigen Kontrollinstanzen, namentlich im Bereich Risk und Compliance.
- Die «Third Line of Defence» wird durch die interne Revision und die Prüfgesellschaft gewährleistet, die im Auftrag des Verwaltungsrates (und der FINMA) die Funktionsfähigkeit der First and Second Line of Defence prüfen.

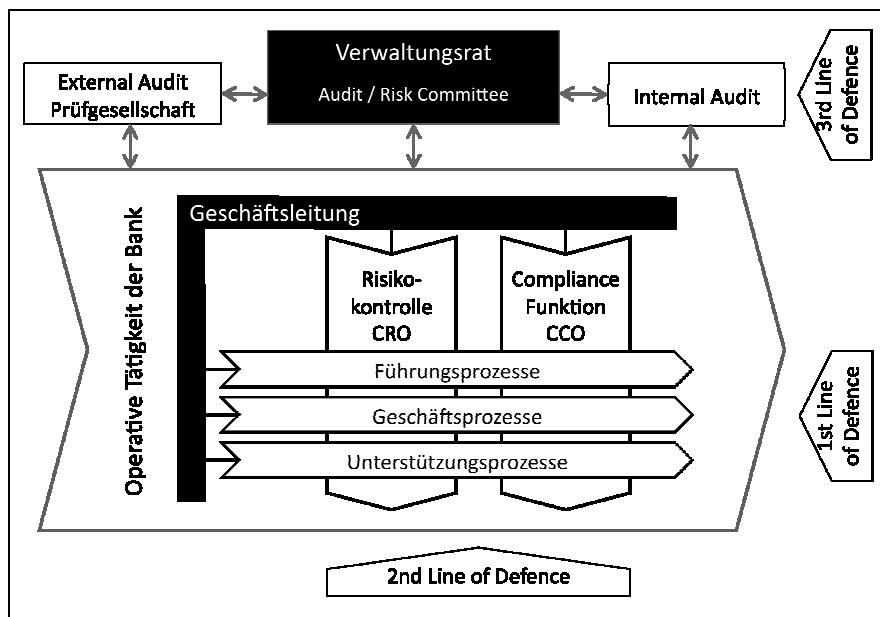


Abbildung 3: Assurance dank den «Three Lines of Defence»<sup>19</sup>

<sup>18</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 2.

<sup>19</sup> In Anlehnung an ein Schema von Dr. Jörg Steinger, Chief Risk Officer der LUKB.

Das Audit Committee hinterfragt das Gesamtkonzept und beurteilt die einzelnen Elemente der internen Kontrolle. Entsprechend setzt es sich – soweit nicht weitere Ausschüsse einen Teil dieser Aufgaben übernehmen – regelmässig mit der Risiko- und Complianceberichterstattung, mit dem IKS-Bericht der Geschäftsleitung,<sup>20</sup> mit dem aufsichtsrechtlichen Bericht der Prüfgesellschaft und mit den Prüfberichten der internen Revision auseinander.

Das Audit Committee gibt der internen Revision Abklärungsaufträge und bringt ihre Bedürfnisse in die risikoorientierte Prüfplanung ein, welche durch den Verwaltungsrat zu genehmigen ist.

## **2. Beurteilung der Prüfberichte**

Das Audit Committee muss über die Prüfergebnisse der internen Revision informiert werden und es hat sich mit den Prüfberichten auseinanderzusetzen. Die Prüfberichte der internen Revision zeigen Schwachstellen der internen Kontrolle auf. In der Praxis werden sie – nach der Behandlung in der Geschäftsleitung – unter Anwesenheit des zuständigen Geschäftsleitungsmitglieds und allenfalls weiterer involvierter Personen im Audit Committee diskutiert.

Wie bereits erwähnt, ist die Überwachung der offenen Pendenzen aus den Prüfberichten der internen Revision und der Prüfgesellschaft eine wichtige Aufgabe des Audit Committees. Es muss darauf geachtet werden, dass die interne Revision mit Follow up Audits die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen überprüft.

## **3. Beurteilung der Wirksamkeit der internen Revision**

Zu den Pflichten des Audit Committees gehört ebenso, die Wirksamkeit der internen Revision einzuschätzen und dafür zu sorgen, dass diese ihre Aufgaben optimal erfüllen kann. Unter Beizug der Einschätzungen der Prüfgesellschaft, der Geschäftsleitung und weiterer Schlüsselpersonen werden u.a. die folgenden Aspekte beurteilt:

- Personelle Ausstattung der internen Revision (qualitativ und quantitativ)
- Organisation der internen Revision

---

<sup>20</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 85 (da geht die FINMA wie in vielen Punkten wesentlich weiter als die Vorschriften des Obligationenrechts).



- Leistung des Leiters der bzw. der Leiterin der internen Revision
- Prüfplanung der internen Revision bezüglich Methodik und Zweckmässigkeit (inkl. Risikoanalyse)
- Qualität der Prüfberichte (Inhalt, Methodik und Form)
- Erreichung der in der Jahresplanung formulierten qualitativen und quantitativen Ziele aufgrund des jährlichen Tätigkeitsberichtes
- Unabhängigkeit der internen Revision
- Zusammenarbeit mit der Prüfgesellschaft und den geprüften Stellen
- Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen der internen Revision und dem Audit Committee bzw. dem Verwaltungsrat

Die Arbeit der internen Revision soll sich auf die Berufsstandards des Institute for International Audit (IIA) abstützen und die qualitativen Anforderungen der Schweizerischen Verbandes für Interne Revision (SVIR) erfüllen.<sup>21</sup> Die Standards sehen beispielsweise auch vor, dass die interne Revision mindestens alle fünf Jahre ein externes Assessment durchführen lässt und dem Verwaltungsrat darüber Bericht erstattet.<sup>22</sup> Diese Assessments werden durch das Audit Committee begleitet.

Unabhängig davon, ob die interne Revision dem Gesamtverwaltungsrat, dem Audit Committee oder einem anderen Ausschuss unterstellt ist, verlangt die FINMA, dass das Audit Committee in regelmässigem Kontakt mit dem Leiter der internen Revision steht.<sup>23</sup> Die Praxis zeigt, dass dies einfacher ist, wenn die interne Revision unmittelbar dem Audit Committee unterstellt ist.

#### **4. Integrale Sicht der internen Kontrolle**

Der Verwaltungsrat ist als Gesamtgremium «verantwortlich für die Reglementierung, Einrichtung, Aufrechterhaltung, Überwachung und regelmässige Überprüfung einer angemessenen internen Kontrolle, welche der Grösse, der Komplexität, der Struktur und dem Risikoprofil des Instituts angepasst ist». Er stellt durch die «aus einer systematischen Risikoanalyse abgeleitete interne Kontrolle und deren Überwachung sicher, dass alle wesentlichen Risiken im

---

<sup>21</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 66; vgl. auch [www.svir.org](http://www.svir.org) und [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

<sup>22</sup> The Institute of Internal Audit: International Standards for the professional Practice of internal Auditing, Oktober 2008, AS 1312 ([www.theiia.org](http://www.theiia.org)).

<sup>23</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 53.

Institut erfasst, begrenzt und überwacht werden».<sup>24</sup> Das Audit Committee und die weiteren Ausschüsse unterstützen den Gesamtverwaltungsrat in dieser Aufgabe. Dadurch, dass die Ausschüsse von verschiedensten Stellen – teils unterschiedliche – Risikoeinschätzungen erhalten (Risikokontrolle, Chief Risk Officer, Prüfgesellschaft, Compliance Funktion, interne Revision, Geschäftsleitung u.a.), ergibt sich eine integrale Sicht der Risikosituation und der internen Kontrolle.

## **IV. Praktische Arbeit des Audit Committees**

### **A. (Zu) umfassendes Regelwerk für den Bankverwaltungsrat**

Die Vorschriften zur Überwachung und internen Kontrolle der Banken gehen weit über die Regelungen des Schweizerischen Obligationenrechts und die Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice hinaus. Die Aufgaben des Verwaltungsrates, die einzelnen «Lines of Defense» der internen Kontrolle und die Aufgaben des Audit Committees sind in den Rundschreiben der FINMA detailliert beschrieben und werden in den Reglementen der Ausschüsse präzisiert. Das umfassende Regelwerk bringt Vorteile, denn man weiss als Bankverwaltungsrat, woran man ist und kann die Rundschreiben der FINMA quasi als Leitfäden beziehen.

Die hohe Intensität der Regulierung löst ein gewisses Unbehagen aus, denn die Compliance Risiken sind hoch. Als Mitglied eines Audit Committees spürt man, wie alle an der internen Kontrolle und Überwachung Beteiligten viel Zeit und Energie aufwenden, um sich gegen drohendes Ungemach möglichst gut abzusichern und die gesetzlich auferlegten Pflichten zu erfüllen.

### **B. Aktive versus reaktive Arbeitsweise**

Die Arbeit des Bankverwaltungsrates und des Audit Committees ist geprägt von Normtraktanden, quasi dem Daily Business. Es ist deshalb wichtig, zu

---

<sup>24</sup> FINMA-RS 08/24 Rz 9 und 10.

diesen Geschäften kritisch Fragen zu stellen, das Geschäft der Bank zu kennen sowie das Umfeld der Bankbranche laufend zu beobachten und proaktiv bezüglich Chancen und Gefahren zu analysieren.

### **C. Effizienz und Effektivität der Ausschussarbeit**

Die Arbeit des Audit Committees lässt sich optimieren, indem den folgenden Hinweisen Rechnung getragen wird:

- Eine Normtraktandenliste, in welcher für die terminierten Sitzungen die üblicherweise zu behandelnden Reportings und Geschäfte im voraus definiert sind, erleichtert die Sitzungsplanung und stellt sicher, dass das Audit Committee die vorgegebenen Pflichten wahrnimmt.
- Der Vorsitzende des Audit Committees bereitet die Sitzungen mit dem Leiter der internen Revision und weiteren Beteiligten vor.
- Alle Anwesenden haben die Sitzungsunterlagen minutiös gelesen und sind gut vorbereitet, es erübrigt sich dann, diese Vorlagen an der Sitzung vorstellen und erläutern zu lassen.
- Es sollten nebst dem Audit Committee nur jene Leute an der Sitzung anwesend sein, welche für die betreffenden Geschäfte benötigt werden. Häufig sind dies der CEO, der CFO und der Leiter der internen Revision. Die Prüfgesellschaft, weitere Geschäftsleitungsmitglieder oder etwa der Chief Risk Officer bzw. der Chief Compliance Officer können nach Bedarf zu einzelnen Geschäften zugezogen werden.
- Allenfalls wird für einzelne Geschäfte wie etwa die Besprechung der finanziellen Berichterstattung der Verwaltungsratspräsident als Gast eingeladen, damit er seine Fragen einbringen kann.
- Möglicherweise gibt es Geschäfte und Themen (z.B. Informationen über aktuelle Ereignisse), die statt im Ausschuss gleich im gesamten Verwaltungsrat thematisiert werden können. Dies trifft insbesondere zu, wenn kurz nach der Ausschusssitzung eine Sitzung des Gesamtverwaltungsrates stattfindet.
- Wenn es in den Aufgabenbereichen zwischen zwei Ausschüssen Überlappungen gibt (z.B. zwischen dem Audit und dem Risk Committee), sollte

für bestimmte Traktanden eine gemeinsame Sitzung abgehalten werden (oder sollen die Traktanden im Gesamtverwaltungsrat erörtert werden).

- Die Reports, Prüfberichte und weiteren Sitzungsunterlagen, welche das Audit Committee jeweils bekommt, sollen periodisch auf ihre Zweckmäßigkeit hinterfragt werden.
- Den negativen Aspekten der Routinisierung kann entgegengewirkt werden, indem die Arbeitsmethodik des Audit Committees – allenfalls mit externer Unterstützung – periodisch hinterfragt wird.

Es gilt zu beachten, dass das Streben nach Arbeitseffizienz nicht der dominierende Treiber der Ausschussarbeit sein darf. Es braucht an den Sitzungen genügend Zeit, um Fragen zu stellen und Probleme zu diskutieren.

## **D.   Transparenz und offene Kommunikation**

Innerhalb des Verwaltungsrates sollte es keine Geheimnisse geben. Jedes Mitglied hat das Recht, zu erfahren, welche Probleme in den Ausschüssen diskutiert werden. Folgende Massnahmen fördern die Transparenz:

- Die Vorsitzenden der Ausschüsse informieren an den Sitzungen des Gesamtverwaltungsrates über die in ihrem Ausschuss behandelten Themen.
- Die Ausschussprotokolle werden möglichst rasch erstellt und allen Ausschussmitgliedern zugänglich gemacht (vor der nachfolgenden Sitzung des Gesamtverwaltungsrates).
- Wenn grössere Probleme auftauchen, sprechen sich die Vorsitzenden der Ausschüsse untereinander oder mit dem Verwaltungsratspräsidenten darüber ab, wer den Lead übernimmt.
- Im Sinne des Management by Exception sollte der Verwaltungsratspräsident immer informiert sein, wenn bedeutende Probleme auftauchen.
- Werden dem Vorsitzenden Aufgaben delegiert, hält er seine Kollegen mündlich oder mit Aktennotizen / Protokollbeiträgen auf dem Laufenden.
- Informelle Gespräche haben für die Effektivität der Arbeit im Audit Committee grosse Bedeutung. Idealerweise erfolgt ein laufender Austausch mit Schlüsselpersonen innerhalb und ausserhalb der Bank.

## **V. Fazit**

Die Arbeit im Verwaltungsrat und im Audit Committee von Banken ist anspruchsvoll. Die FINMA schreibt die Ausgestaltung der Überwachung und internen Kontrolle weitgehend vor. Die Verwaltungsräte der Banken müssen Wege finden, wie sie die noch vorhandene Flexibilität bei der Festlegung von Ausschüssen und bei der Ausgestaltung derer Aufgaben nutzen können.

Die zunehmenden Anforderungen veranlassen die Mitglieder der Audit Committees, ihre Arbeitsmethodik laufend zu hinterfragen und zu optimieren. Bei der Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat muss ein Anforderungsprofil definiert werden, welches ausreichend qualifizierte Kandidaten für die Mitwirkung im Audit Committee sicherstellt.