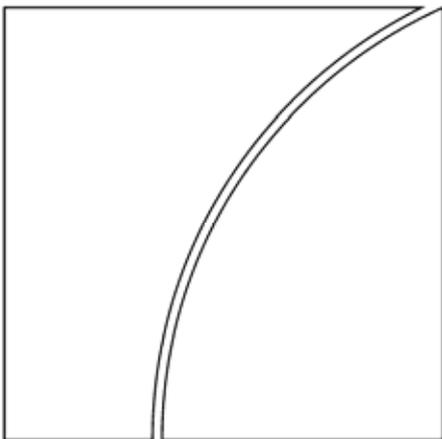


Basler Ausschuss
für Bankenaufsicht



Verbesserung der Unternehmensführung in Banken

Februar 2006



BANK FÜR INTERNATIONALEN ZAHLUNGSAusGLEICH

Bezug von Publikationen oder Aktualisierung der Versandliste:

Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
Presse & Kommunikation
CH-4002 Basel, Schweiz

E-Mail: publications@bis.org
Fax: +41 61 280 9100 und +41 61 280 8100

© *Bank für Internationalen Zahlungsausgleich 2006. Alle Rechte vorbehalten. Kurze Auszüge dürfen – mit Quellenangabe – wiedergegeben oder übersetzt werden.*

ISBN Druckversion: 92-9131-324-6
ISBN Online: 92-9197-324-6

Inhalt

I.	Einleitung.....	1
II.	Unternehmensführung von Banken im Überblick.....	4
III.	Grundsätze solider Unternehmensführung	7
	Grundsatz 1	7
	Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans sollten für ihre Position qualifiziert sein, ihre Rolle in der Unternehmensführungsstruktur genau kennen und für die Geschäfte der Bank ein sicheres Urteilsvermögen besitzen.	7
	Grundsatz 2.....	10
	Das oberste Verwaltungsorgan sollte die strategischen Ziele und Leitbilder der Bank festlegen und überwachen und sie überall in der Bank bekannt machen.	10
	Grundsatz 3.....	12
	Das oberste Verwaltungsorgan sollte bankweit klare Verantwortungsbereiche und Rechenschaftspflichten festlegen und durchsetzen.	12
	Grundsatz 4.....	14
	Das oberste Verwaltungsorgan sollte sicherstellen, dass die Geschäftsleitung ihre Aufsichtspflichten im Sinne der Grundsätze des obersten Verwaltungsorgans wahrnimmt.	14
	Grundsatz 5.....	15
	Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sollten die von der internen Revision, den externen Revisoren und den internen Kontrollfunktionen geleistete Arbeit effektiv nutzen.	15
	Grundsatz 6.....	16
	Das oberste Verwaltungsorgan sollte sicherstellen, dass Vergütungsrichtlinien und -praktiken der Unternehmenskultur, den langfristigen Zielen und der Strategie sowie dem Kontrollumfeld entsprechen.	16
	Grundsatz 7	17
	Die Bank sollte transparent geführt werden.	17
	Grundsatz 8.....	19
	Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sollten mit der operativen Struktur der Bank vertraut sein, und zwar auch dann, wenn die Bank in Rechtsräumen oder in Strukturen operiert, die die Transparenz behindern (d.h. „know-your-structure“).	19
IV.	Die Rolle der Bankenaufsicht	22
	Die Bankenaufsicht sollte den Banken Leitlinien für eine solide Unternehmensführung und notwendige vorausschauende Handlungsweisen geben.	22
	Die Bankenaufsicht sollte die Unternehmensführung als ein Element der Einlagensicherung betrachten.	22
	Die Bankenaufsicht sollte die Qualität der Revisions- und Kontrollfunktionen der Banken beurteilen	23

Die Bankenaufsicht sollte das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung auf Probleme aufmerksam machen, die sie im Rahmen der Aufsichtstätigkeit feststellt..... 24

V. Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für eine solide Unternehmensführung 25

Arbeitsgruppe über Führungs- und Überwachungsmechanismen in Banken des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht

Vorsitzende: Danièle Nouy, Commission Bancaire (Frankreich)

Commission bancaire, financière et des assurances, Belgien	Herr Koen Algoet
Office of the Superintendent of Financial Institutions, Kanada	Frau Laural Ross
Commission Bancaire, Frankreich	Herr Hervé Leclerc
Deutsche Bundesbank, Deutschland	Herr Ulrich Haug
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Deutschland	Herr Thomas Link
Banca d'Italia	Frau Diana Capone
Bank of Japan	Herr Keiji Fukuzawa
Financial Services Agency, Japan	Herr Kanjiro Onishi
Commission de surveillance du secteur financier, Luxemburg	Herr Édouard Reimen
De Nederlandsche Bank	Herr Nic van der Ende
Banco de España	Herr Daniel Pérez
Finansinspektionen, Schweden	Herr Peter Sävje
Eidgenössische Bankenkommission, Schweiz	Herr Arno Buchs
Financial Services Authority, Vereinigtes Königreich	Frau Anna-Karin Saxena
Federal Deposit Insurance Corporation, USA	Herr Peter Hirsch
Federal Reserve Bank of New York, USA	Frau Una Neary
Board of Governors of the Federal Reserve System, USA	Herr John Connolly
Office of the Comptroller of the Currency, USA	Frau Karen Kwilosz
Office of Thrift Supervision, USA	Frau Karen Walter
Europäische Zentralbank	Frau Corinna Freund
Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Herr Grant Kirkpatrick
Weltbank	Frau Laura Ard
Institut für Finanzstabilität	Herr William Coen
Sekretariat des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich	Herr Kirk Odegard Herr Charles Freeland

Verbesserung der Unternehmensführung in Banken

I. Einleitung

1. Da Banken als Finanzintermediäre volkswirtschaftlich wichtige Aufgaben erfüllen, sehr anfällig gegenüber auf ineffiziente Unternehmensführung zurückzuführenden Problemen sind und die Einlagensicherung gewährleistet sein muss, ist die Unternehmensführung in Banken für das internationale Finanzsystem so wichtig, dass gezielte Vorgaben der Aufsichtsinstanzen angebracht sind. Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht¹ (der Ausschuss) veröffentlichte 1999 Leitlinien, die die Bankenaufsichtsinstanzen bei der Einführung solider Methoden der Unternehmensführung in den Banken ihres Landes unterstützen sollten.² Diese Leitlinien stützten sich auf „Corporate-Governance“-Grundsätze, die von der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)³ im gleichen Jahr 1999 bereits mit dem Ziel veröffentlicht worden waren, Regierungen bei der Überprüfung und Verbesserung ihrer Rahmenregelungen für Unternehmensführung zu unterstützen sowie Finanzmarktaufsichtsinstanzen und -teilnehmern Leitlinien an die Hand zu geben.⁴

2. Nach der Veröffentlichung dieser Papiere erzielte die „Corporate-Governance“-Problematik angesichts mehrerer Fälle spektakulären Versagens von Führungs- und Kontrollmechanismen national und international stetig wachsende Beachtung. Da verlangt wurde, diese Entwicklungen seien in den OECD-Grundsätzen zu berücksichtigen, veröffentlichte die OECD im Jahre 2004 eine Neufassung ihrer *Grundsätze der Corporate Governance*. Im Bewusstsein, dass überarbeitete Leitlinien auch für Banken und deren Aufsichtsinstanzen bei der Einführung und Durchsetzung solider Unternehmensführung von Nutzen sein könnten, und mit dem Ziel, speziell für die Bankpraxis relevante Leitlinien vorzugeben, veröffentlicht der Ausschuss nun diese Neufassung seiner Leitlinien von 1999. Eine überarbeitete Fassung des Dokuments von 1999 wurde im Juli 2005 zur allgemeinen Stellungnahme in Umlauf gebracht. Die während der Konsultationsfrist eingegangenen Stellungnahmen sind in diesem Papier berücksichtigt; seine Gliederung entspricht weitgehend derjenigen von 1999. Das Papier enthält auch einige Erwägungen zur Unternehmensführung von Bankinstituten, deren Geschäfte möglicherweise über intransparente Strukturen geführt werden oder deren Tätigkeit in Rechtsräumen erfolgt, in denen der Informationsfluss behindert wird.

¹ Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht ist ein Ausschuss von Bankenaufsichtsinstanzen, der von den Präsidenten der Zentralbanken der Länder der Zehnergruppe 1975 ins Leben gerufen wurde. Er setzt sich aus hochrangigen Vertretern der Bankenaufsichtsinstanzen und Zentralbanken von Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, den Niederlanden, Schweden, der Schweiz, Spanien, den USA und dem Vereinigten Königreich zusammen. Der Ausschuss tritt in der Regel bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel zusammen, wo sich auch sein ständiges Sekretariat befindet.

² S. *Verbesserung der Unternehmensführung in Banken*, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Basel, September 1999.

³ S. *OECD-Grundsätze der Corporate Governance*, Neufassung April 2004, erstmalig erschienen im Juni 1999. Die OECD-Grundsätze gehören für das Forum für Finanzstabilität zu den zwölf wichtigsten Leitlinien für solide Finanzsysteme.

⁴ Zur Information hat die OECD in *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*, 2003, ein Glossar mit Begriffen zur Corporate Governance zusammengestellt. Doch werden diese Begriffe in den verschiedenen Rechtsordnungen möglicherweise unterschiedlich verwendet.

3. Der Basler Ausschuss veröffentlicht dieses Papier für Aufsichtsinstanzen und Bankinstitute weltweit mit dem Ziel, die Einführung und Anwendung solider Praktiken der Unternehmensführung in Bankinstituten zu fördern. Mit diesen Leitlinien wird nicht beabsichtigt, bestehenden nationalen Gesetzen, Vorschriften oder Landesregeln ein neues Regelwerk überzustülpen, sondern vielmehr sollen Banken bei der Verbesserung ihrer Führungsstrukturen und Aufsichtsinstanzen bei der Beurteilung von deren Qualität unterstützt werden. Die Umsetzung der in diesem Papier entwickelten Grundsätze sollte jeweils der Grösse, Komplexität, Struktur, wirtschaftlichen Bedeutung und dem Risikoprofil der Bank sowie gegebenenfalls des Konzerns entsprechen, zu dem die Bank gehört. Wie Regeln der Unternehmensführung in einem Rechtsraum angewendet werden, hängt von den massgeblichen Gesetzen, Vorschriften und Kodizes und den Erwartungen der Bankenaufsicht ab.

4. „Sound-Practice“-Papiere, die der Basler Ausschuss in den letzten Jahren veröffentlicht hat, verdeutlichen die in diesem Papier dargelegten Grundsätze, da sie die Aufgaben des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung beim Risikomanagement beschreiben und unterstreichen, dass Banken Strategien für ihre Geschäftsbereiche entwickeln und die Zuständigkeit für deren Umsetzung festlegen müssen. In diesen Sound-Practice-Papieren wurden Strategien und Methoden des Risikomanagements erläutert, und sie enthalten einige Teile, die grundsätzlich auch für solide Unternehmensführung gelten.

5. In diesem Papier werden die wichtigsten Elemente allgemein anerkannter und bewährter Grundsätze der Unternehmensführung nachdrücklich bestätigt, an denen Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung sowie der Aufsichtsinstanzen der verschiedensten Banken⁵ ihr Handeln ausrichten, und zwar in einer Vielzahl von Ländern mit unterschiedlichen Rechts- und Aufsichtssystemen, zu denen Mitgliedstaaten des Basler Ausschusses ebenso gehören wie Nichtmitgliedstaaten. Weitere grundlegende Fragen zur Unternehmensführung in börsennotierten Unternehmen, wie die effektiven Aktionärsrechte, werden in den OECD-Grundsätzen behandelt. Die in diesem Papier enthaltenen Grundsätze sind als Fundament solider Unternehmensführung in den meisten Ländern und für die meisten bankrechtlichen Strukturen zu verstehen. Der Ausschuss ist sich bewusst, dass einige Länder die Einführung einer rechtlichen Rahmenregelung sowie von Richtlinien (z.B. für börsennotierte Unternehmen) und von Vorschriften für Rechnungslegung und Rechnungsprüfung für angebracht hielten, die umfassender und präskriptiver als die Grundsätze in diesem Papier sind. Diese Rahmenregelungen und Richtlinien sind insbesondere für grosse Finanzinstitute geeignet, in denen finanzielle Schwierigkeiten infolge des Versagens von Führungs- und Überwachungsmechanismen zu grösseren und weitreichenden Problemen im Finanzsystem führen können.

6. Mit diesem Papier sollen weder neue Elemente noch zusätzliche Anforderungen in die revidierte Fassung des internationalen Regelwerks zur angemessenen Eigenkapitalausstattung von Banken eingeführt werden (Basel II).⁶ Die in diesem Papier entwickelten Grundsätze sind unabhängig davon anwendbar, ob ein Land sich für die Übernahme des Regelwerks Basel II entschieden hat oder nicht. Dennoch erkannte der Ausschuss die Bedeutung solider Unternehmensführung in Banken an, als er das Regelwerk Basel II ver-

⁵ Die Begriffe „Bankinstitut“ und „Bankkonzern“ beziehen sich bei Verwendung in diesem Papier allgemein auf Banken, Bankholdinggesellschaften oder sonstige Unternehmen, die für Aufsichtszwecke nach Ansicht der zuständigen nationalen Aufsichtsinstanz als Muttergesellschaft einer Bankengruppe gemäss dem anwendbaren nationalen Recht angesehen werden. In diesem Papier wird kein Unterschied zwischen der Anwendung auf Banken oder Bankkonzerne gemacht, sofern dies nicht ausdrücklich angemerkt wird oder anderweitig aus dem Zusammenhang hervorgeht.

⁶ S. *Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen: Überarbeitete Rahmenvereinbarung*, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (Juni 2004).

öffentliche. In dieser Hinsicht sind Geschäftsleitung und oberstes Verwaltungsorgan eines Instituts verpflichtet, das Risikoprofil ihres Instituts zu kennen und für eine diesen Risiken angemessene Eigenkapitalausstattung zu sorgen.

7. In diesem Papier wird von einer Geschäftsführungsstruktur ausgegangen, die sich aus einem obersten Verwaltungsorgan und einer Geschäftsleitung zusammensetzt. Der Ausschuss ist sich bewusst, dass die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern in Bezug auf die Funktionen des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung sehr unterschiedlich sind. In einigen Ländern gibt es eine zweiteilige Struktur, in der die Aufsichtsfunktion der Geschäftsleitung von einem gesonderten, „Aufsichtsrat“ genannten Organ übernommen wird, das keine exekutiven Funktionen hat. Andere Länder haben dagegen eine einteilige Struktur, in der die Aufgaben des obersten Verwaltungsorgans breiter gefächert sind. Wegen dieser Unterschiede werden in diesem Papier mit „oberstem Verwaltungsorgan“ und „Geschäftsleitung“ nicht rechtliche Konstrukte bezeichnet, sondern zwei entscheidungstragende Funktionen innerhalb der Bank. Diese beiden Funktionen werden in diesem Papier gelegentlich unter dem Begriff „Unternehmensführungsstrukturen“ zusammengefasst. Im Bewusstsein um die in einzelnen Ländern unterschiedlichen Unternehmensführungsstrukturen propagiert dieses Papier Handlungsweisen, die die Unternehmensführung unabhängig von deren jeweiliger Struktur stärken können.

II. Unternehmensführung von Banken im Überblick

8. Effektive Praktiken der Unternehmensführung sind ein wesentlicher Faktor, um das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Bankensystem zu gewinnen und zu erhalten, was wiederum für ein gut funktionierendes Bankwesen und die Wirtschaft als Ganzes von entscheidender Bedeutung ist. Unzureichende Unternehmensführung kann zum Zusammenbruch von Banken beitragen, und ein solcher kann wegen seiner möglichen Folgen für betroffene Einlagensicherungssysteme und potenzieller breiterer, gesamtwirtschaftlicher Auswirkungen, wie Ansteckungsrisiko und Zahlungsverkehrsstörungen, erhebliche Kosten und Folgen für die Allgemeinheit nach sich ziehen. Zudem kann unzulängliche Unternehmensführung das Vertrauen der Märkte in die Fähigkeit von Banken zerstören, ihre Aktiva und Passiva, einschliesslich Einlagen, ordnungsgemäss zu verwalten, was wiederum einen Run oder eine Liquiditätskrise auslösen könnte. Tatsächlich haben Banken nicht nur ihren Anteilseignern, sondern zusätzlich auch ihren Einlegern gegenüber Verantwortung.

9. Die OECD-Grundsätze definieren Unternehmensführung – Corporate Governance – als „das ganze Geflecht der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsorgan, den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder). Die Corporate Governance liefert auch den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Unternehmensziele, die Identifizierung der Mittel und Wege zu ihrer Umsetzung und die Modalitäten der Erfolgskontrolle. Ein gutes Corporate-Governance-System sollte dem Aufsichtsorgan und der Unternehmensleitung die richtigen Anreize zur Verfolgung der im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre liegenden Ziele geben und eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern. Ein solches effektives Corporate-Governance-System in den einzelnen Unternehmen wie auch in der Wirtschaft insgesamt sorgt mit für das Mass an Vertrauen, das für ein reibungsloses Funktionieren der Marktwirtschaft unerlässlich ist.“

10. Aus Sicht des Bankgewerbes bedeutet Corporate Governance auch die Art, in der die Geschäfte einer Bank von deren oberstem Verwaltungsorgan und Geschäftsleitung geführt werden, was Einfluss darauf hat, wie Banken

- Unternehmensziele festlegen
- ihr Tagesgeschäft betreiben
- ihre Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Anteilseignern erfüllen und die Interessen anderer anerkanntermassen am Unternehmen Beteiligten berücksichtigen⁷
- Tätigkeit und Verhalten der Bank mit der Erwartung in Einklang bringen, dass Banken auf sichere und verantwortungsbewusste Weise und in Übereinstimmung mit den anwendbaren Gesetzen und Vorschriften operieren
- die Interessen der Einleger schützen

11. Die Bankenaufsicht hat ein ausgeprägtes Interesse an solider Unternehmensführung, da diese wesentlicher Bestandteil des sicheren und guten Funktionierens von Banken ist und bei unzureichender Umsetzung deren Risikoprofil beeinträchtigt. Da die Funktionen des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung bei der Festlegung und Umsetzung von Regeln sowie bei der Kontrolle von deren Einhaltung Schlüsselemente der Kontrollfunktionen in einer Bank sind, trägt die wirksame Überwachung der geschäft-

⁷ Zu den Interessengruppen gehören wegen der einzigartigen Rolle von Banken für die nationale und lokale Wirtschaft sowie die Finanzsysteme und der damit verbundenen stillschweigenden oder ausdrücklichen Einlagengarantien auch Aufsichtsinstanzen, Regierungen und Einleger.

lichen Angelegenheiten einer Bank durch deren oberstes Verwaltungsorgan und Geschäftsleitung insgesamt zur Aufrechterhaltung eines effizienten und kostengünstigen Überwachungssystems bei. Solide Unternehmensführung schützt zudem die Einleger der Bank besser; die Bankenaufsicht kann sich dann stärker auf interne Prozesse in der Bank verlassen. Die Erfahrung von Bankenaufsichtsinstanzen zeigt, wie wichtig in diesem Zusammenhang angemessene Rechenschaftspflichten und gegenseitige Kontrollen in jeder Bank sind. Besonders wichtig sind solide Praktiken der Unternehmensführung zudem dann, wenn eine Bank mit Problemen zu kämpfen hat oder erhebliche Abhilfemassnahmen erforderlich werden, da die Aufsichtsinstanz unter Umständen eine wesentliche Beteiligung des obersten Verwaltungsorgans bei der Suche nach Lösungen und der Überwachung der Umsetzung von Abhilfemassnahmen verlangt.

12. Ganz besondere Herausforderungen ergeben sich für die Corporate Governance, wenn die Eigentümerstruktur von Banken undurchsichtig ist oder wenn die wechselseitigen Kontrollen hinsichtlich unzulässiger Geschäfte oder Einflussnahmen von Insidern oder Hauptanteilseignern unzulänglich sind. Der Ausschuss meint damit nicht, dass die Existenz von Hauptanteilseignern an sich bereits etwas Negatives sei. Hauptanteilseigner können durchaus für eine Bank nützliche Ressourcen bedeuten, und in vielen Märkten und für viele kleine Banken ist dies die übliche und angemessene Eigentumsstruktur, die auf Seiten der Bankenaufsicht keine Bedenken erregt. Dennoch ist wichtig, dass Aufsichtsinstanzen mit geeigneten Massnahmen dafür sorgen, dass solche Eigentumsstrukturen die sachgerechte Unternehmensführung nicht beeinträchtigen. Insbesondere sollten Aufsichtsinstanzen die Eignung und Fähigkeiten von Bankeigentümern beurteilen können.⁸

13. Für eine gute Unternehmensführung sind angemessene und effektive rechtliche, aufsichtsbehördliche und institutionelle Grundlagen unerlässlich. Eine Vielzahl von Faktoren, wie das Wirtschaftsrecht und Bilanzierungsvorschriften, können das Funktionieren des Marktes und die gesamtwirtschaftliche Leistung beeinträchtigen. Diese Faktoren liegen jedoch häufig ausserhalb des Einflussbereichs der Bankenaufsicht.⁹ Die Aufsichtsinstanzen werden jedoch ermutigt, sich der rechtlichen und institutionellen Behinderungen solider Unternehmensführung bewusst zu sein und Schritte zur Förderung der Grundlagen solider Unternehmensführung zu ergreifen, wo dies rechtlich zu ihren Befugnissen gehört.

14. In den einzelnen Ländern gibt es recht unterschiedliche Regelungen für die Unternehmensführung und unterschiedliche Rechts- und Aufsichtssysteme. Doch solange einige wesentliche Funktionen vorhanden sind, lässt sich solide Unternehmensführung ungeachtet der von einem Bankinstitut gewählten Form erzielen. Vier wichtige Formen der Überwachung sollten zur Gewährleistung angemessener wechselseitiger Kontrolle jeweils in der Organisationsstruktur einer Bank vorhanden sein: 1) Überwachung durch das oberste Verwaltungsorgan, 2) Überwachung durch Personen, die nicht in das Tagesgeschäft der verschiedenen Geschäftsbereiche eingebunden sind, 3) Überwachung im Rahmen des Linienmanagements in den verschiedenen Geschäftsbereichen und 4) Überwachung durch unabhängige Risikomanagement- und Revisionsstellen. Ausserdem ist wichtig, dass leitende Angestellte der Bank für ihre Aufgaben fachlich und charakterlich geeignet sind.

⁸ Für weitere Informationen zur Überprüfung von „Eignung und Befähigung“ s. *Grundsätze für eine wirksame Bankenaufsicht* des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, September 1997, und die dazugehörige *Methodik*, Oktober 1999. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Papiers wird eine Neufassung der *Grundsätze* und der *Methodik* geprüft.

⁹ Die Grundlagen einer guten Corporate Governance sind mit den Voraussetzungen wirksamer Bankenaufsicht vergleichbar, die in Abschnitt II der *Grundsätze für eine wirksame Bankenaufsicht* aufgeführt werden. Wie die Grundlagen effektiver Unternehmensführung sind die Voraussetzungen wirksamer Bankenaufsicht äusserst wichtig, liegen aber häufig nicht im Einflussbereich und in der rechtlichen Zuständigkeit der Bankenaufsicht.

15. Befindet sich eine Bank in staatlichem Besitz, verändert dies womöglich die Strategien und Ziele der Bank, doch sind viele Risiken einer schwachen Unternehmensführung für sie die gleichen wie für Banken, die nicht dem Staat gehören.¹⁰ Somit sollten die allgemeinen Grundsätze solider Unternehmensführung auch bei staatseigenen Banken angewandt werden. Für Banken mit anderen Eigentumsstrukturen, z.B. Familienunternehmen oder Teile eines grösseren Nichtfinanzkonzerns und nicht börsennotierte Gesellschaften, gelten diese Grundsätze gleichermassen.

¹⁰ In den OECD-Grundsätzen für Unternehmen im Staatsbesitz, *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*, Oktober 2005, finden sich weitere Leitlinien für die Ausübung der Eigentümerfunktion durch den Staat.

III. Grundsätze solider Unternehmensführung

16. Aufsichtsinstanzen haben, wie bereits erläutert, ein grosses Interesse daran, dass Banken solide Methoden der Unternehmensführung übernehmen und sie umsetzen. Die folgende Diskussion stützt sich auf Erfahrungen von Aufsichtsinstanzen mit Problemen der Unternehmensführung in Bankinstituten; sie soll daher Grundsätze bekräftigen, die derartige Probleme verringern dürften. Diese Grundsätze sind als wichtiger Bestandteil effektiver Führungsprozesse zu verstehen.

Grundsatz 1

Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans sollten für ihre Position qualifiziert sein, ihre Rolle in der Führungsstruktur genau kennen und für die Geschäfte der Bank ein sicheres Urteilsvermögen besitzen.

17. Für die Geschäfte und die finanzielle Solidität der Bank ist letztlich das oberste Verwaltungsorgan verantwortlich. Auch wenn dies keine „Checklist“ von Anforderungen sein soll, verbessern das oberste Verwaltungsorgan und dessen Mitglieder nach der Erkenntnis des Ausschusses die Unternehmensführung einer Bank, wenn sie Folgendes tun:

- Sie verstehen und erfüllen ihre Überwachungsfunktion und kennen auch das Risikoprofil der Bank
- Sie genehmigen die allgemeine Geschäftsstrategie der Bank, insbesondere auch die Risikopolitik und Risikomanagementverfahren
- Sie erfüllen ihre „Treuepflichten“ und „Sorgfaltspflichten“ gegenüber der Bank gemäss den anwendbaren nationalen Gesetzen und aufsichtsrechtlichen Richtlinien
- Sie vermeiden Interessenkonflikte – oder auch nur den Anschein von Konflikten – hinsichtlich ihrer Tätigkeit für andere Organisationen und von Verpflichtungen diesen gegenüber
- Sie enthalten sich bei Entscheidungen der Stimme, wenn sie dabei wegen eines Interessenkonflikts ihre Pflichten gegenüber der Bank nicht ordnungsgemäss erfüllen könnten
- Sie widmen der Erfüllung ihrer Aufgaben ausreichend Zeit und Energie
- Sie strukturieren sich (als oberstes Verwaltungsorgan) in einer Weise, insbesondere in einer Grösse, die Effizienz und echte Strategiediskussionen ermöglicht
- Sie entwickeln einen angemessenen Stand an Sachkenntnissen und aktualisieren ihn, wenn die Bank grösser und komplexer wird
- Sie überprüfen in regelmässigen Abständen die Effizienz ihrer eigenen Methoden der Unternehmensführung, u.a. Ernennung und Wahl von Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans, Bewältigung von Interessenkonflikten, Ermittlung von Schwachstellen und etwa erforderliche Änderungen
- Sie wählen Führungskräfte für Schlüsselpositionen aus, überwachen und ersetzen sie erforderlichenfalls, wobei sie für eine angemessene Nachfolgeplanung für Führungskräfte sorgen und ermitteln, ob in Aussicht genommene Nachfolger für die Leitung der Bank geeignet und befähigt sind
- Sie führen die Aufsicht über die Geschäftsleitung der Bank, wobei sie ihre Pflicht und Befugnis zur Befragung wahrnehmen und auf klaren Antworten der Geschäftsleitung bestehen, und für die Beurteilung der Leistung der Geschäftsleitung rechtzeitig ausreichende Informationen erhalten

- Sie kommen regelmässig mit der Geschäftsleitung und der internen Revision zusammen, um Grundsätze zu überprüfen, Kommunikationswege zu schaffen und die Fortschritte in Bezug auf die Unternehmensziele zu überwachen
- Sie fördern die Sicherheit und Solidität der Bank, sind mit dem aufsichtsrechtlichen Umfeld vertraut und sorgen für ein gutes Arbeitsverhältnis zwischen der Bank und Aufsichtsinstanzen
- Sie geben sachgemässe Ratschläge und empfehlen solide Methoden, die ihnen aus anderen Situationen bekannt sind
- Sie vermeiden es, sich als oberstes Verwaltungsorgan am Tagesgeschäft der Bank zu beteiligen,¹¹ und
- Sie lassen bei der Verpflichtung und Beaufsichtigung externer Revisoren in Rechtsräumen, in denen dies Aufgabe des obersten Verwaltungsorgans ist, die erforderliche Sorgfalt walten (in einigen Rechtsräumen werden externe Revisoren unmittelbar von den Anteilseignern verpflichtet)

18. Banken sollten in ihrem obersten Verwaltungsorgan eine angemessene Anzahl von Mitgliedern in geeigneter Zusammensetzung haben, die über Urteilsvermögen verfügen und von den Ansichten der Geschäftsleitung, politischen Interessen oder unzulässigen Fremdinteressen unabhängig sind.¹² Ausserdem gehört es zu den Aufgaben des obersten Verwaltungsorgans, die Bank vor rechtswidrigen oder unzulässigen Massnahmen oder dem Einfluss von beherrschenden Anteilseignern oder Sperrminoritäten zu schützen, die der Bank und deren Anteilseignern schaden würden oder jedenfalls nicht wirklich in ihrem Interesse sind. Unabhängigkeit und Objektivität des Verwaltungsorgans können gestärkt werden durch Aufnahme qualifizierter Personen, die nicht gleichzeitig Mitglied der Geschäftsleitung der Bank sind, oder durch Einsetzen z.B. eines Aufsichts- oder Geschäftsprüfungsorgans, das getrennt von dem an der Geschäftsführung beteiligten Organ wirkt. Wichtig ist dies insbesondere in Bereichen, in denen das Risiko besteht, dass das oberste Verwaltungsorgan von der Geschäftsleitung dominiert wird oder politischen Einflüssen unterliegt, in denen es Einflüsse auf das oberste Verwaltungsorgan gibt, Massnahmen zu ergreifen, die nicht den Interessen der Bank dienen (aber vielleicht den persönlichen Interessen von Insidern oder Hauptanteilseignern), oder in denen in zentralen Aspekten Interessenkonflikte möglich sind. Solche wichtigen Bereiche sind insbesondere die Korrektheit der Finanzausweise und sonstiger Berichte, die Überprüfung von Geschäftsvorfällen mit nahestehenden Parteien, die Ernennung von Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans und von wichtigen Führungskräften sowie deren Vergütung. Qualifizierte unabhängige Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans können aus anderen Unternehmen neue Sichtweisen einbringen, durch die sich die der Geschäftsleitung vorgegebene strategische Ausrichtung verbessern dürfte, etwa durch Einblick in lokale Verhältnisse, und sie können auch wichtige Managementenerfahrung beisteuern.

¹¹ Dies gilt nicht für Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans, die auch Angestellte der Bank sind (z.B. Mitglieder der Geschäftsleitung).

¹² Was die „Unabhängigkeit“ der Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans ausmacht, wird in den verschiedenen Rechtsräumen unterschiedlich definiert und spiegelt sich häufig in den Voraussetzungen für die Börsenzulassung und aufsichtsrechtlichen Richtlinien wider. Das entscheidende Merkmal von Unabhängigkeit ist solides Urteilsvermögen, sodass nach angemessener Berücksichtigung aller sachbezogenen Informationen und Ansichten ohne unzulässige Beeinflussung durch die Geschäftsleitung oder durch sachwidrige Fremdinteressen entschieden werden kann. Inwieweit Aufsichtsinstanzen strenge Überprüfungen der Unabhängigkeit (bzw. deren Fehlen) von Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans von Banken einführen, dürfte teilweise davon abhängen, ob es eine oder mehrere Parteien gibt, die in ihrer Position besonderen Einfluss in der Bank auszuüben vermögen.

19. Das oberste Verwaltungsorgan als Ganzes sollte angemessene Kenntnisse in allen wesentlichen Arten von Finanzgeschäften haben, die die Bank zu betreiben beabsichtigt. Zusätzlich sollte das oberste Verwaltungsorgan ausreichendes Wissen und Sachkenntnis haben, um die Bank effektiv führen und beaufsichtigen zu können. Bisweilen haben aber vielleicht Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans, die keine Managementfunktionen übernommen haben, keine Detailkenntnisse über Bankgeschäfte, Finanzen, Risikomanagement, Einhaltung regulatorischer Vorschriften, Informations- und Kommunikationstechnologie oder sonstige hiermit verbundene Themen. Fehlen ansonsten qualifizierten Personen diese Kenntnisse, werden Banken dazu angehalten, Weiterbildungsprogramme für Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans einzurichten oder mit sonstigen Massnahmen sicherzustellen, dass dem obersten Verwaltungsorgan diese Kenntnisse zur besseren Erfüllung seiner Aufgaben zugänglich sind.

20. Bei der Ernennung von Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans haben Hauptanteilseigner erhebliche Befugnisse. In diesen Fällen sollte man stets bedenken, dass das oberste Verwaltungsorgan und dessen Mitglieder allein der Bank verantwortlich sind. Bei staatlichen Banken sollten staatliche Stellen nicht am Tagesgeschäft der Bank beteiligt sein, sollte die Unabhängigkeit des obersten Verwaltungsorgans gewahrt bleiben und sollten die Aufgaben des obersten Verwaltungsorgans jeder politischen Einflussnahme entzogen bleiben, da dies zu Interessenkonflikten führen könnte (z.B. wenn Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans Beamte sind, was in der Praxis häufig der Fall ist, oder wenn sie eindeutig politische Interessen haben). Das Recht des Staates, der Bank als Eigentümer allgemeine Ziele vorzugeben, wird hiermit jedoch nicht bestritten.

21. In einer Reihe von Ländern, insbesondere dort, wo ein einziges oberstes Verwaltungsorgan Aufsichts- und Geschäftsleitungsfunktionen auf sich vereint, haben solche Verwaltungsorgane von Banken gute Erfahrungen damit gemacht, Spezialausschüsse einzusetzen, die ihnen beratend zur Seite stehen. Im Interesse von besserer Transparenz und Rechenschaftspflichten sollten, wo solche Ausschüsse eingerichtet werden, deren Auftrag, Zusammensetzung (einschl. der als unabhängig geltenden Mitglieder) und Arbeitsabläufe genau festgelegt werden und offenlegungspflichtig sein. Eine gelegentliche Rotation der Mitglieder und des Vorsitzes in diesen Ausschüssen könnte sinnvoll sein.

22. Nach Auffassung des Ausschusses ist für grosse, international tätige Banken ein *Revisionsausschuss* oder ein entsprechend strukturiertes Gremium mit ähnlichen Funktionen angebracht und vorteilhaft. Aufgabe eines Revisionsausschusses ist in der Regel, die internen und externen Revisoren der Bank zu beaufsichtigen, deren Ernennung zu genehmigen oder diese dem obersten Verwaltungsorgan oder den Anteilseignern zu empfehlen; die Verpflichtung,¹³ Vergütung und Entlassung externer Revisoren, Umfang und Häufigkeit von Revisionen zu prüfen und zu genehmigen, die Berichte der Revisoren entgegenzunehmen und sicherzustellen, dass die Geschäftsleitung bei von den Revisoren ermittelten Schwachstellen in den Kontrollen, Nichteinhaltung von Richtlinien, Gesetzen und Vorschriften sowie anderen von den Revisoren festgestellten Problemen rechtzeitig geeignete Abhilfemassnahmen ergreift.

23. Damit der Revisionsausschuss hinreichend objektiv und unabhängig ist, sollte er zumindest mehrheitlich aus Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans bestehen, die unabhängig sind und eine solide Kenntnis von den Aufgaben des Revisionsausschusses in Bezug auf das Risikomanagement und die Unternehmensführung der Bank haben. Häufig

¹³ In einigen Rechtsordnungen werden die externen Revisoren unmittelbar von den Anteilseignern ernannt, wobei das oberste Verwaltungsorgan lediglich eine Empfehlung abgibt.

besteht der Revisionsausschuss ausschliesslich aus Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans, die keine geschäftsführenden Funktionen haben. Falls Mitglieder mit geschäftsführenden Funktionen in der Regel zwecks offener Diskussion an Sitzungen des Revisionsausschusses teilnehmen, könnte es von Vorteil sein, wenn sich die Mitglieder ohne solche Funktionen auch gesondert treffen. Es dürfte ferner vorteilhaft sein, wenn über die Ernennung und Entlassung interner und externer Revisoren nur von den unabhängigen Mitgliedern ohne geschäftsführende Funktion entschieden wird. Im Revisionsausschuss als Ganzes sollten als Mindestanforderung aktuelle und einschlägige Erfahrungen in Bilanzierung, Rechnungslegung oder Rechnungsprüfung und ein ausgewogenes Verhältnis von Kenntnissen und Fachwissen vorhanden sein, sodass das Gremium der Komplexität der Bank und seinen Aufgaben gerecht werden kann.

24. Zudem werden auch folgende Spezialausschüsse immer häufiger eingesetzt:

- *Risikomanagementausschuss*, der die Praxis der Geschäftsleitung beim Risikomanagement des Kredit-, Markt-, Liquiditäts-, operationellen, Rechts-, Reputationsrisikos sowie bei sonstigen Risiken der Bank überwacht
- *Vergütungsausschuss*, der die Festsetzung der Vergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung und sonstige wichtige Mitarbeiter überwacht und dafür sorgt, dass das in einer Vergütungsrichtlinie formulierte Vergütungssystem der Kultur, den Zielen, der Strategie und dem Kontrollumfeld der Bank entspricht
- *Nominierungs-/Unternehmensführungs-/Humankapitalausschuss*, der die wichtige Beurteilung der Effizienz des Verwaltungsorgans vornimmt und das Verfahren der Wiederwahl und Neuberufung von Mitgliedern des Organs leitet

In diesen Ausschüssen können Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans ohne geschäftsführende Funktion ebenso wie solche mit entsprechenden Kenntnissen und Wissen eine entscheidende Rolle spielen.

Grundsatz 2

Das oberste Verwaltungsorgan sollte die strategischen Ziele und Leitbilder der Bank festlegen und überwachen und sie überall in der Bank bekannt machen.

25. Es ist schwierig, ohne strategische Ziele oder Leitbild die Geschäfte eines Unternehmens zu führen.¹⁴ Daher sollte das oberste Verwaltungsorgan die strategischen Ziele festlegen und für das Verhalten im Beruf hohe Massstäbe setzen, die für die laufende Geschäftstätigkeit der Bank gelten und die Interessen von Anteilseignern und Einlegern berücksichtigen, und es sollte dafür sorgen, dass diese Ziele und Massstäbe unternehmensweit vermittelt werden. Mindestens ebenso wichtig wie schriftlich festgehaltene Werte und Massstäbe ist die gelebte Unternehmenskultur, die professionelles Verhalten fordert und geeignete Anreize dafür vorsieht. Hierbei sollte das oberste Verwaltungsorgan „tonangebend“ sein und professionelle Massstäbe und Leitbilder für sich, die Geschäftsleitung und die übrigen Mitarbeiter festlegen. Die konsequente Beachtung von für den Berufsstand geltenden Massstäben dient den Interessen der Bank und stärkt deren Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit im Tagesgeschäft und in langfristigen Geschäftsbeziehungen. Besonders wichtig ist, dass in den Richtlinien Korruption, Selbstkontrahierungen

¹⁴ Auch wenn sich einige Bankinstitute in Bereichen engagieren, die zur sogenannten „sozialen Verantwortung von Unternehmen“ gehören, sind in den vorliegenden Richtlinien diese Tätigkeiten im Allgemeinen nicht gemeint, wenn von Werten, Verhaltenskodizes und berufsständischen Normen die Rede ist.

und jedes sonstige rechts- und standeswidrige oder fragwürdige Verhalten im internen Betrieb oder bei externen Tätigkeiten von Banken behandelt wird.

26. Das oberste Verwaltungsorgan sollte dafür sorgen, dass die Geschäftsleitung strategische Grundsätze und Verfahren einführt, die korrektes und integrires Verhalten fördern. Ferner sollte es dafür sorgen, dass die Geschäftsleitung Richtlinien einführt, mit denen Geschäfte, Beziehungen oder Situationen, die sich nachteilig auf die Qualität der Unternehmensführung auswirken, untersagt (oder eng begrenzt) werden; dies sind u.a.:

- Interessenkonflikte (wie nachstehend erläutert)
- Darlehen an leitende Angestellte, Mitarbeiter, Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans oder Hauptanteilseigner (d.h. wo dies nach nationalem Recht zulässig ist). Werden interne Darlehen vergeben, sollte dies mit der Sicherheit und Solidität der Bank vereinbar sein. Zum Beispiel kann die Darlehensvergabe auf marktgerechte Bedingungen beschränkt oder allen Mitarbeitern¹⁵ routinemässig als Teil ihrer Vergütung angeboten und auf bestimmte Darlehensarten beschränkt werden. Mitarbeiterdarlehen sollten dem obersten Verwaltungsorgan gemeldet werden,¹⁶ und sie sollten von internen und externen Revisoren und der Aufsichtsinstanz geprüft werden
- Vorzugsbehandlung für nahestehende Parteien und sonstige bevorzugte Geschäftspartner (z.B. Kreditvergabe zu äusserst günstigen Konditionen, Deckung von Handelsverlusten, Verzicht auf Provisionen)

27. Interessenkonflikte können sich aus verschiedenen Geschäften und Aufgaben der Bank ergeben (z.B. wenn die Bank einer Firma Darlehen ausreicht, während ihre eigene Handelsfunktion von dieser Firma begebene Wertpapiere kauft und verkauft), oder zwischen den Interessen der Bank oder ihrer Kunden und den Interessen der Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans oder der Geschäftsleitung der Bank (z.B. wenn die Bank eine Geschäftsbeziehung mit einem Unternehmen eingeht, das einem Mitglied des obersten Verwaltungsorgans der Bank gehört). Interessenkonflikte können auch entstehen, wenn eine Bank Teil einer grösseren Konzernstruktur ist. Ist die Bank beispielsweise Teil eines Konzerns, können die Berichtswege und Informationsflüsse zwischen der Bank, ihrer Muttergesellschaft und/oder Schwestergesellschaften zum Entstehen ähnlicher Interessenkonflikte führen (z.B. wenn etwaige unternehmenseigene, vertrauliche oder anderweitig sensible Informationen aus verschiedenen Konzerngesellschaften der Bank bekannt werden). Das oberste Verwaltungsorgan sollte sicherstellen, dass die Geschäftsleitung Methoden zur Erkennung möglicher Interessenkonflikte entwickelt und anwendet und – falls solche Konflikte sich nicht vermeiden lassen – angemessen mit ihnen umgeht (soweit Beziehungen oder Geschäfte zulässig sind und mit soliden Methoden im Rahmen des nationalen Rechts und aufsichtsbehördlicher Vorschriften bestehen bzw. betrieben werden).

28. Die Richtlinien der Geschäftsleitung sollten sicherstellen, dass Geschäfte der Bank, aus denen Interessenkonflikte entstehen können, ausreichend unabhängig voneinander betrieben werden. Dies kann z.B. mithilfe von Informationsbarrieren zwischen verschiedenen Tätigkeiten und von gesonderten Berichtswegen sowie von internen Kontrollen erfolgen. In diesen Fällen sollte zudem besonders sorgfältig darauf geachtet werden, dass für Kunden

¹⁵ Dies schliesst nicht aus, dass Banken solche Mitarbeiterdarlehen zu risikogerechten Konditionen vergeben dürfen.

¹⁶ Routinedarlehen für Mitarbeiter können z.B. in Form einer Gesamtsumme oder nach von der Bankenaufsicht genehmigten Wesentlichkeitskriterien gemeldet werden.

oder potenzielle Kunden bestimmte Informationen (z.B. Informationen über Art und Kosten angebotener Dienstleistungen oder Empfehlungen zu Finanzinstrumenten und Investitionsstrategien) klar, angemessen und nicht irreführend sind. Mittels angemessener Verfahren sollte darüber hinaus sichergestellt werden, dass Geschäfte mit nahestehenden Parteien, insbesondere mit Anteilseignern, leitenden Angestellten oder Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans sowie anderen nahestehenden Unternehmen, zu marktüblichen Bedingungen erfolgen (oder zu Bedingungen, die gemäss einer einschlägigen und offengelegten Interessenkonfliktsregel zulässig sind) und nicht zu Konditionen, die gegen die Interessen der Bank, ihrer Anteilseigner und Einleger verstossen. In Rechtsräumen, in denen die konsolidierte Aufsicht über regulierte Muttergesellschaften vorgesehen ist, sind diese Fragen normalerweise per Gesetz, Regulierung und/oder durch das Aufsichtsprogramm geregelt.

29. Das oberste Verwaltungsorgan sollte die angemessene Offenlegung der Richtlinien der Bank für den Umgang mit bestehenden oder möglichen Interessenkonflikten sicherstellen und/oder die Aufsichtsinstanzen davon in Kenntnis setzen. Dies sollte auch für das Vorgehen der Bank bei wesentlichen Interessenkonflikten gelten, die mit diesen Richtlinien nicht vereinbar sind. Ferner sollte es für die Richtlinien der Bank für bestehende und mögliche Interessenkonflikte gelten, die durch deren Konzernzugehörigkeit oder deren Geschäfte mit anderen Konzernunternehmen sowie durch das Vorgehen der Bank bei wesentlichen Interessenkonflikten entstehen können, die durch diese Richtlinien nicht erfasst sind. Auch sollte die Bank mit diesen Richtlinien nicht vereinbare wesentliche Interessenkonflikte offenlegen und/oder den Aufsichtsinstanzen melden.

30. Mit Interessenkonflikten dürfte zu rechnen sein, wenn Banken sowohl dem Staat gehören als auch dessen Bankenaufsicht unterliegen. In diesen Fällen sollte es eine vollständige administrative Trennung zwischen Eigentümerfunktion und Bankenaufsichtsfunktion geben, damit politische Einflussnahmen auf die Aufsicht über solche Banken möglichst gering bleiben.

31. Das Leitbild einer Bank sollte berücksichtigen, wie wichtig es ist, Probleme rechtzeitig und offen zu diskutieren. So sollten Mitarbeiter ermutigt werden und, mit angemessenem Schutz vor Repressalien, in der Lage sein, begründete Bedenken gegen rechts- und standeswidrige oder fragwürdige Praktiken zu äussern. Da solche Praktiken dem Ruf einer Bank schaden können, dürfte es sich als höchst vorteilhaft erweisen, wenn jede Bank Grundsätze für ein dem nationalen Recht entsprechendes geeignetes Verfahren erlässt, sodass Mitarbeiter dem obersten Verwaltungsorgan wesentliche und in gutem Glauben gehegte Bedenken unmittelbar oder mittelbar (z.B. über ein unabhängiges Prüfungs- oder Compliance-Verfahren oder über einen Ombudsmann) und ohne Beachtung des internen Dienstwegs vertraulich mitteilen können. Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sollten sich ihrerseits mit solchen legitimen Mitteilungen befassen. Verfahren für die Meldung wesentlicher Bedenken sollten Mechanismen zum Schutz der Vertraulichkeit enthalten. Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sollten Mitarbeiter, die rechts- oder standeswidrige oder fragwürdige Praktiken melden, vor durch die Bank veranlassten unmittelbaren oder mittelbaren Disziplinarmaßnahmen oder sonstigen negativen Folgen angemessen schützen.

Grundsatz 3

Das oberste Verwaltungsorgan sollte bankweit klare Verantwortungsbereiche und Rechenschaftspflichten festlegen und durchsetzen.

32. Ein effizientes oberstes Verwaltungsorgan legt Befugnisse und wichtige Verantwortungsbereiche für sich selbst und die Geschäftsleitung klar fest. Es berücksichtigt darüber hinaus, dass unklar abgegrenzte Rechenschaftspflichten oder verwirrende, mehrspurige Verantwortlichkeiten Probleme verschärfen können, da Reaktionen verlangsamt werden oder

nicht genügend durchgegriffen wird. Im Rahmen der zu jeder soliden Unternehmensführung gehörenden gegenseitigen Kontrollen und Ausgleichsmechanismen ist das oberste Verwaltungsorgan dafür zuständig, das Handeln der Geschäftsleitung und dessen Vereinbarkeit mit der vom obersten Verwaltungsorgan erlassenen Geschäftspolitik zu überwachen. Es obliegt der Geschäftsleitung, Pflichten an Mitarbeiter zu delegieren und eine Leitungsstruktur zu etablieren, die Rechenschaftspflichten fördert; dabei muss sie sich jedoch bewusst bleiben, dass sie in Bezug auf die Ausübung der delegierten Befugnisse Aufsichtspflichten hat und dem obersten Verwaltungsorgan letztendlich für das Ergebnis der Bank verantwortlich ist.

33. Ist die Bank entweder als Muttergesellschaft oder als Tochtergesellschaft Teil einer grösseren Konzernstruktur, gelten die gleichen Grundsätze. Die Konzerndimension erweitert die Corporate-Governance-Problematik insofern, als sie sich in gewissem Umfang auf die Führungsstruktur und die Tätigkeit des obersten Verwaltungsorgans sowohl der Muttergesellschaft als auch der Tochtergesellschaft auswirken dürfte. Bei der Prüfung der Führungs- und Kontrollmechanismen im Rahmen von Konzernstrukturen sollten Aufsichtsinstanzen die Zuständigkeiten für die Unternehmensführung sowohl in der Bank als auch in der Muttergesellschaft berücksichtigen. Das oberste Verwaltungsorgan oder die Geschäftsleitung der Muttergesellschaft hat – bei der Erfüllung eigener Führungspflichten – die Aufgabe, die allgemeine Strategie und Ziele für den Konzern und dessen Tochtergesellschaften festzulegen und zu entscheiden, welche Führungsstruktur bei den Tochtergesellschaften für eine wirksame Überwachungskette im Konzern als Ganzem am besten wäre. Das oberste Verwaltungsorgan einer Banktochter behält die Verantwortung für die Unternehmensführung der Bank selbst, d.h. deren Solidität und den Schutz der Interessen ihrer Einleger, und muss dafür sorgen, dass die Bank ihre gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Pflichten erfüllt. Hat eine Bank mit Problemen zu kämpfen oder werden erhebliche Abhilfemassnahmen erforderlich, führt Konzerndimension zu besonderen aufsichtsrechtlichen Herausforderungen; in solchen Situationen kann die Aufsichtsinstanz verlangen, dass das oberste Verwaltungsorgan bei der Suche nach Lösungen bzw. der Durchführung von Abhilfemassnahmen einen erheblichen und konstruktiven Beitrag leistet.

34. Bei der Erfüllung seiner Verantwortung für die Unternehmensführung sollte das oberste Verwaltungsorgan der Muttergesellschaft sich jeweils der wesentlichen Risiken und Probleme bewusst sein, die sich auf die Konzerngesellschaften auswirken könnten, und sollte daher die Tätigkeit der Tochtergesellschaften ausreichend überwachen. Auch wenn die Verantwortlichkeiten des obersten Verwaltungsorgans der Muttergesellschaft die Führungsverantwortung des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft, wie in diesem Papier dargelegt, nicht beeinträchtigen oder mindern, lassen sich unnötige Doppelspurigkeiten von Führungsstrukturen und -aufgaben durch geeignete Integration und Koordinierung vermeiden.

35. Auch für die Bank und ihre Aufsichtsinstanzen birgt die Konzerndimension gewisse Herausforderungen.¹⁷ Ist die Bank beispielsweise eine Tochtergesellschaft im Konzern, dürften die Führungsstrukturen und Tätigkeiten der Bank in die der Muttergesellschaft oder anderer Tochtergesellschaften integriert sein und von diesen beeinflusst werden.¹⁸ Der Aus-

¹⁷ Auch wenn diese Herausforderungen und die in diesem Papier erörterten Grundsätze generell für Bankkonzerne gelten, dürften die Aufsichtsinstanzen von regulierten Bankholdinggesellschaften sie im Allgemeinen bei ihrer Aufsichtstätigkeit gemäss den nationalen rechtlichen und aufsichtlichen Rahmenbedingungen für die Aufsicht über solche Holdinggesellschaften in ihre Überlegungen einbeziehen.

¹⁸ Ist eine Bank Teil eines Nichtfinanzkonzerns, ist es besonders wichtig, dass in der Corporate-Governance-Regelung der Bank deren Verantwortung für einen sicheren und soliden Betrieb anerkannt und übernommen wird. Werden Geschäfte zwischen der Bank und anderen Teilen des Konzerns getätigt, sollten diese einer umsichtigen Geschäftspolitik des obersten Verwaltungsorgans entsprechen, transparent sein und zu Marktkonditionen erfolgen. Geschäfte geringer Qualität mit anderen Konzernunternehmen (wenn z.B. die

schuss beobachtet einen wachsenden Trend zur Matrixorganisation auf Ebene der Muttergesellschaft und zu Strukturen des Geschäftsfeldmanagements, die sich nicht mit der Rechtsstruktur der Bank decken (z.B. wenn es für Mitarbeiter duale Berichtswege sowohl im Rahmen des Geschäftsfeldmanagements als auch des Managements des Rechtssubjekts gibt). Auch wenn derartige Strukturen effizient sein und wichtigen Geschäfts- und Kontrollzwecken der Gesamtorganisation dienen können, sind sie unter Umständen für die Unternehmensführung der Bank dennoch problematisch, wenn sie im Betrieb der Tochtergesellschaften zu Lücken in den Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten führen. In diesen Fällen sollten das oberste Verwaltungsorgan der Bank, die Geschäftsleitung und die internen Kontrollfunktionen sicherstellen, dass Entscheidungen in solchen Matrix- und Geschäftsfeldmanagementstrukturen mit der korrekten Wahrnehmung der Führungsverantwortung auf Bank- und Konzernebene vereinbar sind.

36. Wenn eine Bank ausserdem wichtige Funktionen auslagert, darf die Verantwortung des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung der Bank nicht an die Erbringer der ausgelagerten Leistungen delegiert werden.¹⁹ Auch eine konzerninterne Auslagerung von operativen Funktionen im Zusammenhang mit interner Revision, Compliance und Risikomanagement oder anderem entbindet die Bank nicht von ihrer Pflicht zur Aufrechterhaltung angemessener Aufsichtsfunktionen (allerdings ohne dass unnötige Doppelspurigkeiten auf Konzern- und Bankebene entstehen) noch das oberste Verwaltungsorgan der Bank von seiner Verantwortung für die Kenntnis und die Handhabung der Risiken in der Bank.

Grundsatz 4

Das oberste Verwaltungsorgan sollte sicherstellen, dass die Geschäftsleitung ihre Aufsichtspflichten im Sinne der Grundsätze des obersten Verwaltungsorgans wahrnimmt.

37. Die Geschäftsleitung besteht aus einer Kerngruppe von Führungskräften, zu der beispielsweise der Finanzleiter und die Abteilungsleiter gehören, die für die Überwachung des operativen Tagesgeschäfts verantwortlich sind. Diese Personen müssen die nötigen Fachkenntnisse für die Führung der unter ihrer Aufsicht stehenden Geschäfte haben sowie eine angemessene Kontrolle über die wichtigsten Mitarbeiter in diesen Bereichen ausüben.

38. Die Mitglieder der Geschäftsleitung leisten einen wichtigen Beitrag zur soliden Führung einer Bank, indem sie die Linienmanager bestimmter Geschäftsbereiche und -tätigkeiten im Rahmen der vom obersten Verwaltungsorgan der Bank festgelegten Richtlinien und Verfahren überwachen. Eine der wichtigsten Aufgaben der Geschäftsleitung ist, anhand von Vorgaben des obersten Verwaltungsorgans ein effektives System interner Kontrollen einzurichten.²⁰ Selbst in sehr kleinen Banken sollten wichtige Geschäftsentscheidungen nicht von einer einzigen Person getroffen werden („Vier-Augen-Prinzip“). Vermieden werden sollten Führungssituationen, in denen Mitglieder der Geschäftsleitung:

- sich allzu sehr an Einzelheiten der Entscheidungsfindung in der Linie beteiligen

aktuelle Solidität und die Zahlungsfähigkeit des Kontrahenten fragwürdig sind) oder Geschäfte mit unklarem Zweck sollten unterbleiben. Die Bank sollte soweit wie möglich im Nichtfinanzkonzern gesondert als eigenständiges Unternehmen tätig sein.

¹⁹ S. *Outsourcing in Financial Services*, Gemeinsames Forum, Februar 2005.

²⁰ S. *Rahmenkonzept für interne Kontrollsysteme in Bankinstituten*, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Basel, September 1998.

- einen Bereich zugewiesen bekommen, für den sie nicht über die erforderlichen Kenntnisse und das Fachwissen verfügen
- scheinbare „Star“-Mitarbeiter nicht effektiv kontrollieren wollen oder können. Besonders problematisch ist dies, wenn das betreffende Geschäftsleitungsmitglied Mitarbeitern, die Erträge jenseits aller vernünftigen Erwartungen erzielen (wenn z.B. mit normalerweise risikoarmen, margenschwachen Handelstätigkeiten ein unerwartet hoher Gewinn erzielt wird), keine bohrenden Fragen stellt, weil es entweder den Ertrag oder den Mitarbeiter zu verlieren fürchtet

Grundsatz 5

Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sollten die von der internen Revision, den externen Revisoren und den internen Kontrollfunktionen geleistete Arbeit effektiv nutzen.

39. Das oberste Verwaltungsorgan sollte wissen und anerkennen, dass unabhängige, kompetente und qualifizierte Revisoren und interne Kontrollfunktionen (wie Compliance und Rechtsdienst) unerlässlich sind, damit mit dem Corporate-Governance-Prozess mehrere wichtige Ziele erreicht werden können. Insbesondere sollte es die Arbeit der Revisoren und der Kontrollfunktionen als Instrument zur unabhängigen Überprüfung von Informationen verwenden, die es von der Geschäftsleitung über die Geschäfte und Ergebnisse der Bank erhält. Auch die Geschäftsleitung sollte die Bedeutung wirksamer interner und externer Revisions- und Kontrollfunktionen für die langfristige Solidität der Bank anerkennen.

40. Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung können die Wirksamkeit der internen Revisionsstelle²¹ bei der Erkennung von Problemen im Risikomanagement und in den internen Kontrollsystemen des Unternehmens steigern, indem sie:

- die Bedeutung der Revisions- und internen Kontrollprozesse anerkennen und deren Bedeutung unternehmensweit vermitteln
- die Ergebnisse interner Revisionen rechtzeitig und effektiv auswerten und vom Management frühzeitige Problemlösungen verlangen
- die Unabhängigkeit der internen Revision fördern, z.B. durch Unterstellung unter das oberste Verwaltungsorgan oder dessen Revisionsausschuss
- die internen Revisoren mit der Beurteilung der Wirksamkeit von wichtigen internen Kontrollen beauftragen

41. Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung können den externen Revisoren eine effizientere Arbeit ermöglichen,²² damit die Abschlüsse der Bank deren Finanzlage und Ergebnisse in allen wesentlichen Punkten wahrheitsgemäss wiedergeben, indem sie

- sicherstellen, dass die externen Revisoren sich an geltende Ehrenkodizes und Standesregeln halten²³

²¹ S. *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, August 2001.

²² S. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, *The relationship between banking supervisors and banks' external auditors*, Basel, Januar 2002.

²³ Zum Beispiel an den *Code of Ethics for Professional Accountants* der International Federation of Accountants.

- den Hauptprüfer²⁴ in Übereinstimmung mit nationalen Standards auffordern, die Verantwortung für andere innerhalb des Konzerns und dessen globalen Geschäftsbereichen erstellte externe Abschlussprüfungen zu übernehmen, um das Risiko von Lücken im Prüfungsumfang oder bei der Durchführung der Prüfungstätigkeit möglichst gering zu halten und die Korrektheit der Abschlüsse sicherzustellen
- die externen Revisoren beauftragen, die internen Kontrollverfahren im Zusammenhang mit der Offenlegung der Abschlüsse zu überprüfen
- sicherstellen, dass die externen Revisoren sich über ihre Pflicht gegenüber der Bank im Klaren sind, die Prüfung mit der erforderlichen beruflichen Sorgfalt vorzunehmen
- eine turnusmässige Rotation zumindest für den federführenden Prüfungspartner erwägen
- bei staatseigenen Banken jeweils mit den für die Prüfung der Bank zuständigen obersten Rechnungshöfen sowie gegebenenfalls mit staatlichen Controllern und externen Revisoren im Gespräch bleiben

42. Die Bank sollte sachgerechte interne Kontrollfunktionen mit einer wirksamen Compliance-Funktion unterhalten, die u.a. die Einhaltung von für die Bank geltenden Unternehmensführungsregeln, Vorschriften, Kodizes und Richtlinien routinemässig überprüft und sicherstellt, dass Abweichungen einer zuständigen Ebene im Management oder gegebenenfalls dem obersten Verwaltungsorgan gemeldet werden.²⁵

43. Es entspricht solider Praxis, eine Unterstellung der internen Revisionsfunktion unter das oberste Verwaltungsorgan – via einen Revisionsausschuss oder sonstige Strukturen mit mehrheitlich unabhängigen Mitgliedern – vorzusehen. Für unabhängige Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans dürfte es von Vorteil sein, in Abwesenheit der Geschäftsleitung mindestens einmal im Jahr mit dem externen Revisor und den Leitern der Internen Revision, der Compliance-Stelle und des Rechtsdiensts zusammenzukommen. So kann das oberste Verwaltungsorgan der Bank leichter überwachen, wie die Geschäftsleitung seine Geschäftspolitik umsetzt, und sicherstellen, dass die Geschäftsstrategien und die Risikopositionen der Bank den vom obersten Verwaltungsorgan festgelegten Risikoparametern entsprechen.

Grundsatz 6

Das oberste Verwaltungsorgan sollte sicherstellen, dass Vergütungsrichtlinien und -praktiken der Unternehmenskultur, den langfristigen Zielen und der Strategie sowie dem Kontrollumfeld entsprechen.

44. Werden Anzelelemente des Vergütungssystems für Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung nicht auf die langfristige Geschäftsstrategie abgestimmt, kann dies zu Handlungen führen, die den Interessen der Bank und ihrer

²⁴ Der Hauptprüfer, der für die Erteilung des Bestätigungsvermerks für den Konzernabschluss verantwortlich ist, kann die Arbeit anderer Revisoren verwenden. Ist es dem Hauptprüfer nicht möglich, ausreichende angemessene Unterlagen für Teile des Konzerns zu erhalten, wird er die Auswirkung eines dem Umfang nach eingeschränkten Bestätigungsvermerks für den Konzernabschluss abwägen müssen.

²⁵ S. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, *Compliance and the compliance function in banks*, April 2005. In jenem Papier wird vermerkt, dass der Ausdruck „Compliance-Funktion“ zur Beschreibung von Mitarbeitern mit entsprechenden Verantwortlichkeiten verwendet wird und dass nicht beabsichtigt ist, eine bestimmte Organisationsstruktur vorzuschreiben.

Anspruchsgruppen zuwiderlaufen. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn Geschäfte wegen ihres Volumens und/oder ihrer kurzfristigen Rentabilität für die Bank getätigt werden, ohne die kurz- oder langfristigen Risikokonsequenzen zu bedenken.

45. Das oberste Verwaltungsorgan bzw. dessen zuständiger Ausschuss sollte, in Einklang mit einer etwaigen Vergütungspolitik, die Vergütung für Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung festsetzen oder genehmigen, und es sollte sicherstellen, dass diese Vergütung mit der Unternehmenskultur der Bank, ihren langfristigen Zielen und Strategien und ihrem Kontrollumfeld vereinbar ist. Für die Vergütungspolitik könnte es sinnvoll sein, dass eigens ein Ausschuss des obersten Verwaltungsorgans, der ausschliesslich oder mehrheitlich aus dessen unabhängigen Mitgliedern besteht, zuständig ist, um mögliche Interessenkonflikte in Grenzen zu halten und den Anteilseignern und sonstigen Anspruchsgruppen Sicherheit zu vermitteln.

46. Angesichts der Überwachungsrolle und der Funktion gegenseitiger Kontrollen, die das oberste Verwaltungsorgan, wie weiter oben erläutert, gegenüber der Geschäftsleitung hat, sollte die Vergütung für Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans ohne geschäftsführende Funktion, insbesondere wenn sie Mitglieder von Ausschüssen wie dem Rechnungslegungs- oder dem Risikomanagementausschuss sind, deren Verantwortung und Zeitaufwand berücksichtigen, aber nicht allzu stark an das kurzfristige Ergebnis der Bank gekoppelt sein.

47. Haben Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans mit geschäftsführender Funktion oder Mitglieder der Geschäftsleitung Anspruch auf leistungsbezogene Vergütungen, sollten diese anhand sachbezogener und objektiver Bedingungen mit dem Ziel einer langfristig höheren Wertschöpfung der Bank festgesetzt werden. Damit keine Anreize für das Eingehen übermässiger Risiken geschaffen werden, sollten die Gehaltsskalen im Rahmen der allgemeinen Geschäftspolitik so angesetzt werden, dass sie nicht allzu sehr von kurzfristiger Leistung, z.B. kurzfristigen Handelsgewinnen, abhängig sind. Auch sollten Vergütungsrichtlinien festlegen, zu welchen Bedingungen Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans und Führungskräfte in Schlüsselpositionen Aktien der Bank oder verbundener Unternehmen, an denen die Bank eine wesentliche Beteiligung hat, besitzen und handeln dürfen; ferner sollten Verfahren für die Abgabe und Neubewertung von Optionen bestehen, wenn diese wesentlicher Bestandteil der Gesamtvergütung sind.

Grundsatz 7

Die Bank sollte transparent geführt werden.

48. Transparenz ist für die solide und effektive Unternehmensführung wesentlich. Wie in bestehenden Leitlinien des Basler Ausschusses zur Transparenz im Bankwesen ausgeführt,²⁶ ist es für Anteilseigner, sonstige Anspruchsgruppen und Marktteilnehmer bei mangelnder Transparenz schwierig, das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung wirksam zu überwachen und zur Rechenschaft zu ziehen. Dies ist dann der Fall, wenn die Anteilseigner, die sonstigen Anspruchsgruppen und die Marktteilnehmer nicht genügend Informationen über die Eigentumsstruktur und Ziele der Bank erhalten, um beurteilen zu können, wie effizient das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung die Bank führen.

49. Eine angemessene Offenlegung fördert die Marktdisziplin und damit die solide Unternehmensführung, während Meldungen an die Aufsichtsinstanz deren Fähigkeit stärken, die Sicherheit und Solidität der betreffenden Banken effektiver zu überwachen. Marktdisziplin

²⁶ S. *Verbesserung der Transparenz im Bankwesen*, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (September 1998).

dürfte für nicht börsennotierte Banken zwar weniger relevant sein, insbesondere wenn sie einen einzigen Eigentümer aufweisen, doch können sie mit verschiedenen Tätigkeiten, wie der Beteiligung an Zahlungssystemen und der Hereinnahme von Privatkundeneinlagen, für das Finanzsystem die gleiche Art von Risiken bergen wie börsennotierte Banken. Geeignete Offenlegung und Berichterstattung zu Aspekten der Unternehmensführung, entsprechend nationalem Recht und aufsichtsbehördlicher Praxis, kann die Marktteilnehmer und andere Anspruchsgruppen bei der Beobachtung der Sicherheit und Solidität der Bank unterstützen.

50. Rechtzeitige und gezielte Offenlegung auf der Website einer Bank, in deren Jahresbericht und periodischen Berichten, in Berichten an die Aufsichtsinstanzen oder in sonstiger geeigneter Form ist zu nachstehenden Punkten wünschenswert.²⁷ Die Offenlegung sollte der Grösse, Komplexität, Eigentümerstruktur, wirtschaftlichen Bedeutung und dem Risikoprofil der Bank entsprechen und auch berücksichtigen, ob die Bank börsennotiert ist oder nicht. Das Folgende ist keine umfassende Liste aller Arten von Informationen, die offengelegt oder gemeldet werden sollten (z.B. kann die Bankenaufsicht auch die Offenlegung oder Meldung von Finanzdaten, Kreditrisiken, Compliance, interner Revision usw. verlangen), sondern nennt eher die Informationen, die sich ausdrücklich auf die Unternehmensführung der Bank beziehen:

- Struktur des obersten Verwaltungsorgans (z.B. Satzung, Grösse, Mitgliedschaft, Selektionsverfahren, Qualifikationen, Mitgliedschaft in anderen Verwaltungsorganen, Kriterien der Unabhängigkeit, wesentliche Beteiligung an Geschäften der Bank oder die Bank betreffenden Angelegenheiten sowie Zugehörigkeit zu Ausschüssen, Chartas und Verantwortlichkeiten) und Struktur der Geschäftsleitung (z.B. Verantwortlichkeiten, Berichtswege, Qualifikationen und Erfahrung)
- Eigentumsstruktur (z.B. grösserer Anteilsbesitz und Stimmrechte, wirtschaftliche Eigentümer,²⁸ Zugehörigkeit von Hauptanteilseignern zum obersten Verwaltungsorgan oder in Positionen der Geschäftsleitung, Generalversammlungen)
- Organisationsstruktur (z.B. allgemeines Organigramm, Geschäftsfelder, Tochtergesellschaften und nahestehende Gesellschaften, Geschäftsleitungsausschüsse)
- Informationen über das Anreizsystem der Bank (z.B. Vergütungspolitik, Vergütung für Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung, Boni, Aktienoptionen)
- Verhaltenskodex oder entsprechende Richtlinien der Bank und/oder die Ethikcharta (einschl. etwaiger Ausnahmeregelungen), sowie geltende Strukturen und Grundsätze der Unternehmensführung (insbesondere der Inhalt eines Kodex oder etwaiger Richtlinien für die Unternehmensführung und das Verfahren, mit dem sie umgesetzt werden, sowie eine Selbsteinschätzung des obersten Verwaltungsorgans zur Einhaltung des Kodex und/ oder der Richtlinien)
- Im Falle staatseigener Banken eine Eigentümerpolitik, in der die allgemeinen Ziele des Staatseigentums, die Rolle des Staates in der Unternehmensführung der

²⁷ Mit dieser Erörterung von Transparenz sollen nicht neue Offenlegungsvorschriften, ähnlich jenen in nationalen oder internationalen Rechnungslegungsstandards, eingeführt werden; vielmehr ist sie als Ergänzung zu der spezifischen Offenlegung zu verstehen, die von Banken bei der Übernahme der Eigenkapitalregelung Basel II verlangt wird.

²⁸ Sind Informationen über die wirtschaftlichen Eigentümer der Bank nicht bekannt oder dürfen sie nicht öffentlich bekannt gemacht werden, sollten sie zumindest für die Regulierungs- und Vollzugsorgane und/oder im Wege gerichtlicher Anordnung erhältlich sein.

Bank und die Art und Weise, wie die Eigentümerpolitik umgesetzt wird, angegeben sind

- Wie vorstehend erläutert, die Richtlinien der Bank in Bezug auf Interessenkonflikte sowie Art und Umfang von Geschäften mit Konzerngesellschaften und verbundenen Parteien (was bei Routinekrediten für Mitarbeiter zusammengefasst erfolgen kann), einschliesslich aller Bankangelegenheiten, bei denen Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans oder der Geschäftsleitung entweder unmittelbar oder mittelbar oder für Dritte wesentlich beteiligt sind²⁹

51. Auch wenn sich dieser Abschnitt nicht gezielt mit der Offenlegung der finanziellen Verhältnisse befasst, ist doch anzumerken, dass der vollständige Jahresabschluss mit dazugehörigen Anmerkungen und Anhängen den Einlegern und sonstigen Kunden zugänglich sein sollte (z.B. auf der Website der Bank, in deren Räumlichkeiten oder in Berichten an die Aufsichtsinstanzen, wenn diese öffentlich zugänglich sind), um ihnen ein klares und umfassendes Bild von der Finanzlage der Bank zu vermitteln und ihnen die Ausübung von Marktdisziplin zu ermöglichen.³⁰

Grundsatz 8

Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sollten mit der operativen Struktur der Bank vertraut sein, und zwar auch dann, wenn die Bank in Rechtsräumen oder in Strukturen operiert, die die Transparenz behindern (d.h. „know-your-structure“).

52. Problematisch wird die Unternehmensführung, wenn Banken in Strukturen mit beeinträchtigter oder gar fehlender Transparenz arbeiten. Mit der Entscheidung, in einem bestimmten Rechtsraum³¹ tätig zu werden oder komplex strukturierte Gesellschaften zu errichten (z.B. Zweckgesellschaften oder Treuhandverwaltungen), verfolgen Banken häufig legitime und angemessene geschäftliche Zwecke. Die Tätigkeit in solchen Rechtsräumen oder Strukturen kann indes für das Bankinstitut Finanz-, Rechts- und Reputationsrisiken bergen, eine angemessene Überwachung der Geschäfte durch das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung beeinträchtigen sowie eine wirksame Bankenaufsicht behindern. Deswegen sollte die Geschäftsleitung einer Bank sicherstellen, dass bei diesen Strukturen oder Tätigkeiten alle geltenden Gesetze und Vorschriften eingehalten werden. Auch sollte das oberste Verwaltungsorgan prüfen, ob die Geschäftsabläufe für diese Rechtsräume und Strukturen angemessen sind, geeignete Limits festlegen und dafür sorgen, dass die Geschäftsleitung Richtlinien für die Ermittlung und Steuerung aller mit diesen Tätigkeiten und Strukturen verbundenen Risiken festlegt. Das oberste Verwaltungsorgan – oder die

²⁹ Im Rahmen seiner Arbeit an der Verbesserung der Standards hat der International Accounting Standards Board (IASB) seinen bisherigen Standard zur Behandlung von Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen revidiert. Schwerpunkt dieses Standards sind genauere Definitionen von „nahestehende Unternehmen und Personen“ und erweiterte Offenlegungen, um Lesern von Finanzausweisen besseren Einblick in die Auswirkungen von Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen auf das Finanzergebnis eines Unternehmens zu geben. Für weitere Einzelheiten s. IASB International Accounting Standard No. 24, *Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen*.

³⁰ In einigen Rechtsräumen müssen die Banken ihre Abschlüsse nur in Teilform oder in Kurzfassung vorlegen. Dies dürfte die Offenlegung aussagekräftiger Erläuterungen zum Finanzausweis ebenso einschränken wie die Offenlegung von eher qualitativen Fragekomplexen, sodass Transparenz und Marktdisziplin beeinträchtigt werden.

³¹ Unter anderem könnten dies Offshore-Finanzzentren und Onshore-Rechtsordnungen sein, in denen mangelhafte Transparenz und unzureichende Vollstreckungsmethoden undurchschaubare Strukturen fördern und die Effektivität von Management und Aufsicht beeinträchtigen.

Geschäftsleitung nach seinen Weisungen – sollte diesen Prozess der Prüfung, der Genehmigung und des Risikomanagements dokumentieren, sodass er für Revisoren und Aufsichtsinstanzen durchschaubar wird.

53. Zusätzlich zu den unmittelbaren Risiken, die sich aus der Tätigkeit in Rechtsräumen oder aus Geschäften in Strukturen ergeben, die nicht transparent sind oder die Transparenz beeinträchtigen, können Banken auch mittelbare Risiken eingehen, wenn sie im Auftrag von Kunden bestimmte Leistungen erbringen oder undurchsichtige Strukturen errichten.³² Hierzu gehört beispielsweise die Gründung von Kapital- oder Personengesellschaften, eine Reihe von Treuhanddienstleistungen und die Entwicklung komplexer strukturierter Finanzierungsgeschäfte für Kunden. Solche Tätigkeiten sind zwar häufig einträglich und dienen legitimen geschäftlichen Zwecken von Kunden, doch können Kunden in einigen Fällen von den Banken bereitgestellte Produkte und Tätigkeiten für illegale oder nicht zulässige Tätigkeiten nutzen. Für Banken, die diese Leistungen erbringen, kann dies wiederum zu erheblichen Rechts- und Reputationsrisiken führen. Deshalb sollten Banken, die sich auf solche Geschäfte einlassen, über Richtlinien und Verfahren zur Erkennung und Handhabung aller wesentlichen Risiken verfügen, die sich aus solchen Tätigkeiten ergeben.

54. Das oberste Verwaltungsorgan sollte in diesem Zusammenhang mit folgenden Massnahmen dafür sorgen, dass die Risiken dieser Tätigkeiten hinreichend bekannt und steuerbar sind:

- Das oberste Verwaltungsorgan sollte sicherstellen, dass die Geschäftsleitung sich bei ihrer Tätigkeit in Unternehmensstrukturen oder Rechtsräumen mit beeinträchtigter Transparenz an klare Richtlinien hält
- Der Revisionsausschuss des Mutterinstituts sollte die von der internen Revision durchgeführten Kontrollen dieser Strukturen und Tätigkeiten überwachen und die Ergebnisse dem obersten Verwaltungsorgan jährlich oder bei Feststellung wesentlicher Vorkommnisse oder Unzulänglichkeiten vorlegen
- Für die Genehmigung komplexer Finanzstrukturen, -instrumente oder -produkte, die in den Unternehmenseinheiten der Bank verwendet oder verkauft werden, sollte es geeignete Richtlinien, Verfahren und Strategien geben. Ausserdem sollte das oberste Verwaltungsorgan als Teil seiner regelmässigen Überprüfung des Managements eine geeignete Richtlinie und ein entsprechendes Verfahren für die Bewertung der Verwendung und/oder des Verkaufs dieser Strukturen, Instrumente oder Produkte festlegen. Banken sollten komplexe Finanzstrukturen, -instrumente oder -produkte nur genehmigen, wenn die damit verbundenen wesentlichen Finanz-, Rechts- und Reputationsrisiken korrekt eingeschätzt und gehandhabt werden können

55. Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung können ihre Effizienz steigern, wenn sie verlangen, dass bei internen Kontrollen nicht nur die „Kerngeschäfte“ der Bank überprüft werden, sondern auch die Tätigkeiten, die (entweder für die Bank selbst oder im Auftrag von Kunden) in Rechtsräumen oder über Strukturen erfolgen, die nicht transparent sind. Diese Überprüfungen sollten z.B. auch umfassen: regelmässige Vor-Ort-Inspektionen durch die internen Revisoren, Überprüfungen von Geschäften darauf, ob sie ihrem ursprünglich beabsichtigten Zweck entsprechen, sowie Überprüfung der Einhaltung anwendbarer Gesetze und Vorschriften sowie die Einschätzung der Rechts- und Reputationsrisiken, die mit diesen Tätigkeiten oder Strukturen verbunden sind. Die Häufigkeit dieser Über-

³² S. *Sorgfaltspflicht der Banken bei der Feststellung der Kundenidentität*, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Basel, Oktober 2001.

prüfungen sollte von der Risikoeinschätzung abhängen, und die Geschäftsleitung sollte sicherstellen, dass das oberste Verwaltungsorgan über festgestellte erhebliche Risiken und deren Handhabung in Kenntnis gesetzt wird.

56. Während das oberste Verwaltungsorgan für die Überwachung insgesamt und die Genehmigung von allgemeinen Grundsätzen und die Geschäftsleitung für die Ermittlung und Steuerung der aus allen Geschäften weltweit einer Bank entstehenden wesentlichen Risiken zuständig ist, sollten beide Organe zusammen erhöhte Sorgfalt walten lassen, wenn eine Bank in Rechtsräumen oder in komplexen Strukturen tätig ist (oder entsprechende Dienstleistungen für Kunden erbringt), in denen die Transparenz beeinträchtigt ist und eine wirksame Aufsicht möglicherweise behindert wird. Unter diesem Gesichtspunkt sollte das oberste Verwaltungsorgan, oder die Geschäftsleitung gemäss dessen Weisungen, sicherstellen, dass die Bank über Geschäftsgrundsätze und Verfahrensweisen verfügt, um:

- regelmässig zu prüfen, ob die Tätigkeit in Rechtsräumen oder komplexen Strukturen mit zu geringer Transparenz wirklich nötig ist
- alle wesentlichen Risiken, einschliesslich Rechts- und Reputationsrisiken, zu ermitteln, die mit solchen Tätigkeiten verbunden sind
- angemessene Verfahren für die Genehmigung von Geschäften und neuen Produkten festzulegen, insbesondere im Zusammenhang mit solchen Tätigkeiten (z.B. anwendbare Limits, Massnahmen zur Minderung von Rechts- und Reputationsrisiken sowie Informationsbedarf)
- klare Anforderungen an die Unternehmensführung und Verantwortlichkeiten für alle betroffenen Geschäftseinheiten und -bereiche innerhalb der Bank festzulegen
- den Zweck dieser Tätigkeiten zu definieren und zu verstehen sowie sicherzustellen, dass deren tatsächliche Durchführung dem beabsichtigten Zweck entspricht
- die regelmässige Beurteilung der Einhaltung aller einschlägigen Gesetze und Vorschriften sowie der eigenen bankinternen Richtlinien zu beaufsichtigen
- sicherzustellen, dass diese Tätigkeiten von den regelmässigen internen Kontrollen der Zentrale sowie den externen Revisionen erfasst werden
- sicherzustellen, dass Informationen, die diese Tätigkeiten und die mit ihnen verbundenen Risiken betreffen, der Zentrale der Bank ohne Weiteres zugänglich sind, dem obersten Verwaltungsorgan und der Bankenaufsicht in angemessener Weise gemeldet werden (einschl. hinreichender Informationen über Zweck, Strategien, Strukturen, Volumen, Risiken und Kontrollen rund um diese Tätigkeiten), und auch der Öffentlichkeit angemessen offengelegt werden

IV. Die Rolle der Bankenaufsicht

57. Für die Ergebnisse einer Bank sind in erster Linie das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Ebenso sollten Anteilseigner das oberste Verwaltungsorgan für die Effizienz der Unternehmensführung der Bank rechenschaftspflichtig machen. Die Aufsichtsinstanzen haben dann die wichtige Aufgabe, die Unternehmensführung dadurch zu stärken, dass sie die Umsetzung der im vorstehenden Abschnitt III enthaltenen Praxisempfehlungen in der Bank überprüfen und bewerten. Deshalb enthält dieser Abschnitt mehrere Grundsätze, die für Aufsichtsinstanzen bei der Beurteilung der Unternehmensführung in einer Bank hilfreich sein können.

Die Bankenaufsicht sollte den Banken Leitlinien für eine solide Unternehmensführung und notwendige vorausschauende Handlungsweisen geben.

58. Bei der Entwicklung von Leitlinien sollte es der Aufsichtsinstanz bewusst sein, dass die Banken unterschiedliche Ansätze für ihre Führungsstrukturen brauchen, je nach Grösse, Komplexität, Struktur und Risikoprofil der einzelnen Bank. Das Aufsichtsverfahren sollte dies bei der Bewertung der Unternehmensführung von Banken berücksichtigen.

Die Bankenaufsicht sollte die Unternehmensführung als ein Element der Einlagensicherung betrachten.

59. Eine solide Unternehmensführung berücksichtigt ausser den Interessen von Anteilseignern auch die von Einlegern. Die Aufsichtsinstanz sollte darauf achten, dass die einzelnen Banken ihre Geschäfte in einer Weise führen, die für die Einleger nicht nachteilig ist. Die Interessen der Einleger sind daher in Verbindung mit den einschlägigen Einlagensicherungssystemen, mit der erforderlichen Vermeidung von „moral hazard“ (der sich bei bestimmten Ansätzen des Verbraucherschutzes ergeben kann) und mit sonstigen massgeblichen Grundsätzen zu sehen.

Die Bankenaufsicht sollte sich vergewissern, ob die Bank Grundsätze und Handlungsweisen einer soliden Unternehmensführung übernommen und effektiv umgesetzt hat.

60. Bei der Überwachung der Sicherheit und Solidität von Banken sollte sich die Bankenaufsicht insbesondere Aufschluss darüber verschaffen, wie sich die Führungsstruktur auf das Risikoprofil einer Bank auswirkt. Sie sollte nicht nur die Richtlinien und Verfahren der Unternehmensführung der Banken, sondern auch deren Umsetzung bewerten. Sie sollte von den Banken Organisationsstrukturen mit geeigneten gegenseitigen Kontrollen verlangen. In aufsichtsrechtlichen Leitlinien sollten Rechenschaftspflicht und Transparenz im Vordergrund stehen.

61. Die Bankenaufsicht sollte die Informationen erhalten, die für die Beurteilung der Sachkenntnis und Integrität von in Aussicht genommenen Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung erforderlich sind. Zu den Kriterien der Eignung und Befähigung sollte insbesondere gehören: 1) was eine Person aufgrund ihrer Kenntnisse und Erfahrung voraussichtlich zum sicheren und soliden Betrieb der Bank beitragen kann, 2) etwaige Vorstrafen oder negative aufsichtsrechtliche Beurteilungen, sodass die Person nach Meinung der Aufsichtsinstanz nicht mehr geeignet ist, eine wichtige Position in einer Bank zu übernehmen. Die Aufsichtsinstanz sollte sich zudem vergewissern, ob das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung der einzelnen Bankinstitute über Verfahren verfügen, mit denen sie die Erfüllung aller ihrer Pflichten und Aufgaben überprüfen können. Unter diesem Gesichtspunkt dürften Gespräche mit einzelnen Mitgliedern des obersten

Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung als Teil des laufenden Aufsichtsverfahrens hilfreich sein.

Die Bankenaufsicht sollte die Qualität der Revisions- und Kontrollfunktionen der Banken beurteilen.

62. Die Bankenaufsicht sollte ermitteln, ob eine Bank über wirksame Mechanismen verfügt, mit denen das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung ihre Aufsichtspflichten wahrnehmen. Zu diesen Mechanismen gehören die interne und die externe Revision sowie die Risikomanagement- und Compliance-Funktionen. Diesbezüglich sollte die Aufsichtsinstanz beurteilen, wie wirksam die Überwachung dieser Funktionen durch das oberste Verwaltungsorgan der Bank ist. Hierzu könnten (erforderlichenfalls mit Zustimmung der Geschäftsleitung) Treffen mit internen und externen Revisoren, mit leitenden Mitarbeitern des Risikomanagements und der Compliance-Stelle sowie mit sonstigen wichtigen Mitarbeitern in Kontrollfunktionen gehören. Die Aufsichtsinstanz sollte sicherstellen, dass die interne Revision unabhängige, umfassende und wirksame Prüfungen des Risikomanagements und der internen Kontrollen der Bank vornimmt. Sie sollte beurteilen, ob die internen Kontrollen effektive Unternehmensführung ausreichend fördern. Die Richtlinien und Verfahren für wirksame interne Kontrollen müssen nicht nur wohldefiniert sein, wichtig ist, dass sie auch richtig umgesetzt werden.

Die Bankenaufsicht sollte die Auswirkungen der Konzernstruktur einer Bank beurteilen.

63. Die Bankenaufsicht sollte über die Struktur des Konzerns, zu dem eine Bank gehört, Informationen einholen können. Zum Beispiel sollte die Geschäftsleitung in der Lage sein, auf Verlangen der Aufsichtsinstanz eine vollständige Liste aller mit der Bank verbundenen Konzerngesellschaften sowie der Geschäftszweige des Konzerns zu erstellen. Informationen zur Konzernstruktur sollten die Beurteilung der fachlichen und charakterlichen Eignung von Hauptanteilseignern und Mitgliedern des obersten Verwaltungsorgans der Muttergesellschaft sowie der Qualität konzerninterner Überwachungsverfahren ermöglichen, einschliesslich der Koordinierung von gleichen Funktionen auf Ebene der Bank und des Konzerns. Die Aufsichtsinstanz sollte sich auch vergewissern, dass es zwischen dem obersten Verwaltungsorgan der Bank und dem des Konzerns in beiden Richtungen ausreichende interne Berichts- und Kommunikationswege über alle wesentlichen Risiken und sonstigen Angelegenheiten gibt, die Auswirkungen auf den Konzern haben könnten (z.B. konzernumfassendes „know-your-structure“-Prinzip). Ist eine Bank oder der Konzern, zu dem sie gehört, international tätig, sollten die Bankenaufsichtsinstanzen zusammenarbeiten und mit anderen Aufsichtsinstanzen Informationen austauschen, um die Wirksamkeit der Aufsicht zu erhöhen und den Aufsichtsaufwand zu senken.³³ Sind Banken in Rechtsräumen oder Strukturen tätig, in denen die Transparenz beeinträchtigt ist, sollten die betreffenden Länder daran arbeiten, Gesetze und Vorschriften einzuführen, die es Bankenaufsichtsinstanzen ermöglichen, Unterlagen über das Analyse- und Zulassungsverfahren von Banken einzuholen und zu prüfen sowie erforderlichenfalls geeignete aufsichtsrechtliche Massnahmen gegen Mängel und unzulässige Tätigkeiten zu ergreifen.

³³ Dies entspricht den *Grundsätzen für die Beaufsichtigung der ausländischen Niederlassungen von Banken* (auch bekannt als „Basler Konkordat“), Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Mai 1983, und späteren Papieren des Basler Ausschusses zur Zusammenarbeit der Aufsichtsinstanzen des Herkunfts- und des Aufnahmelandes.

Die Bankenaufsicht sollte das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung auf Probleme aufmerksam machen, die sie im Rahmen der Aufsichtstätigkeit feststellt.

64. Unzulängliche Praktiken der Unternehmensführung können sowohl Ursache als auch Symptom grösserer Probleme sein, auf die die Bankenaufsicht ein Augenmerk richten sollte. Die Aufsichtsinstanz sollte aufmerksam auf Warnsignale für eine Verschlechterung der Führung der Bankgeschäfte achten. Kommt die Aufsichtsinstanz zu dem Schluss, dass eine Bank Risiken eingegangen ist, die sie nicht vollständig abschätzen oder steuern kann, sollte sie das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung zur Rechenschaft ziehen und rechtzeitige Abhilfemassnahmen verlangen.

V. Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für eine solide Unternehmensführung

65. Der Basler Ausschuss ist sich bewusst, dass in erster Linie das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung der Banken für gute Unternehmensführung verantwortlich sind. Wie in Abschnitt IV erörtert, spielt die Bankenaufsicht bei der Entwicklung von Leitlinien und der Bewertung von Praktiken der Unternehmensführung in Banken eine wichtige Rolle. Gute Unternehmensführung kann aber auch von vielen Anderen gefördert werden, insbesondere von:

- Anteilseignern – durch aktive und wohlinformierte Ausübung ihrer Rechte
- Einlegern und sonstigen Kunden – indem sie mit unsolide geführten Banken keine Geschäfte tätigen
- Wirtschaftsprüfern – als einem etablierten und qualifizierten Berufsstand; durch Standards für die Revision sowie Kommunikation mit dem obersten Verwaltungsorgan, der Geschäftsleitung und der Aufsichtsinstanz
- Verbänden des Bankgewerbes – durch Initiativen in Bezug auf freiwillige Standesregeln sowie Vereinbarungen über solide Praxis und deren Veröffentlichung
- Professionellen Beratungsunternehmen – indem sie Banken bei der Umsetzung solider Praktiken für die Unternehmensführung unterstützen
- Staatlichen Organen – mit Gesetzen, Verordnungen und deren Durchsetzung sowie mit einem funktionierenden Justizsystem
- Ratingagenturen – mit einer Überprüfung und Bewertung des Einflusses, den Praktiken der Unternehmensführung auf das Risikoprofil einer Bank haben
- Wertpapieraufsichtsinstanzen, Börsen und sonstigen Selbstregulierungsorganisationen – durch Offenlegungs- und Zulassungsvorschriften
- Mitarbeitern – indem sie Bedenken wegen rechts- oder standeswidriger Praktiken oder sonstiger Schwachstellen in der Unternehmensführung melden

66. Wie weiter oben erwähnt, kann mit der Behandlung einiger rechtlicher Probleme die Unternehmensführung verbessert werden, wie:

- Schutz und Förderung der Rechte von Anteilseignern
- Klärung der jeweiligen Aufgaben der einzelnen Unternehmensorgane in der Unternehmensführung
- Sicherstellen, dass die Unternehmen in einem Umfeld ohne Korruption und Bestechlichkeit arbeiten
- Förderung der Annäherung der Interessen von Führungskräften, Mitarbeitern und Anteilseignern durch geeignete Gesetze, Vorschriften und sonstige Massnahmen

All dies kann zu günstigen wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen beitragen, was wiederum die solide Unternehmensführung und diesbezügliche Initiativen von Aufsichtsinstanzen unterstützt.

67. Dem Ausschuss ist klar, dass die Verbesserung der Unternehmensführung für manche Länder eine besondere Herausforderung bedeuten dürfte. Die elementaren Rahmenregelungen und Mechanismen, die in entwickelten Volkswirtschaften für die Unternehmensführung entstanden sind, wie effiziente rechtliche Rahmenbedingungen und Aufsichtsverfahren, ein unabhängiges Gerichtswesen und funktionsfähige Kapitalmärkte, sind in vielen Übergangswirtschaften vielleicht noch schwach oder gar nicht vorhanden. Die Vorteile

verbesserter Rahmenbedingungen und Mechanismen der Unternehmensführung, wie erhöhte Wirtschaftlichkeit, leichter Zugang zu kostengünstigeren Finanzierungen sowie Imageverbesserungen, dürften jedoch motivierend sein. Diese Verbesserungen dürften sich allmählich einstellen, wenn die einzelnen Länder in unterschiedlichem Tempo von einem Mindestmass an Einhaltung regulatorischer Anforderungen zu mehr Engagement für solide Unternehmensführung voranschreiten.