

---

**BASLER AUSSCHUSS FÜR BANKENAUF SICHT**

---

**September 1999**

**VERBESSERUNG DER  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN BANKEN**

---

**BANK FÜR INTERNATIONALEN ZAHLUNGS AUSGLEICH**  
**Basel, Schweiz**

---



# **Arbeitsgruppe „Risikomanagement“ des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht**

Vorsitzender

Roger Cole – Federal Reserve Board, Washington, D.C.

Banque Nationale de Belgique, Brüssel	Herr Philip Lefèvre
Commission Bancaire et Financière, Brüssel	Herr Jos Meuleman
Office of the Superintendent of Financial Institutions, Ottawa	Frau Aina Liepins Herr Leshak Tymcio
Commission Bancaire, Paris	Herr Frédéric Visnovsky
Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main	Frau Magdalene Heid
Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Berlin	Herr Uwe Neumann
Banca d'Italia, Rom	Herr Paolo Pasca
Bank of Japan, Tokio	Herr Toshihiko Mori
Financial Supervisory Agency, Tokio	Herr Kiyotaka Sasaki
Commission de Surveillance du Secteur Financier, Luxemburg	Herr Erik Osch
De Nederlandsche Bank, Amsterdam	Herr Job Swank
Finansinspektionen, Stockholm	Herr Jan Hedquist
Sveriges Riksbank, Stockholm	Herr Johan Molin
Eidgenössische Bankenkommision, Bern	Frau Renate Lischer Herr Martin Sprenger
Financial Services Authority, London	Frau Vyvian Bronk Herr Jeremy Quick
Bank of England, London	Frau Alison Emblow
Federal Deposit Insurance Corporation, Washington, D.C.	Herr Mark Schmidt
Office of the Comptroller of the Currency, Washington, D.C.	Herr David Gibbons
Europäische Kommission, Brüssel	Frau Katharine Seal
Sekretariat des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich	Frau Betsy Roberts



# Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung .....	1
II.	Unternehmensführung in Banken .....	3
III.	Sachgerechte Handlungsweisen in der Unternehmensführung .....	5
	Festlegung strategischer Ziele und eines Unternehmensleitbilds, die in der gesamten Bank bekanntgemacht werden .....	5
	Festlegung und Durchsetzung klar abgegrenzter Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten in der gesamten Bank .....	5
	Sicherstellen, dass die Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans für ihre Stellung qualifiziert sind, ihre Rolle in der Unternehmensführung genau kennen und keiner unangemessenen Beeinflussung durch Interessen der Geschäftsleitung oder Dritter ausgesetzt sind .....	6
	Sicherstellen einer angemessenen Überwachung durch die Geschäftsleitung .....	7
	Wirksame Nutzung der Arbeit der internen und externen Revisoren in Anerkennung ihrer wichtigen Kontrollfunktion .....	8
	Gehaltssystem, das den ethischen Werten, den Zielen, der Strategie und dem Kontrollumfeld der Bank entspricht .....	8
	Transparenz der Unternehmensführung .....	9
IV.	Sicherstellen eines günstigen Umfelds für solide Unternehmensführung .....	10
V.	Rolle der Aufsichtsbehörden .....	11



## I. Einleitung

1. Die Frage der Unternehmensführung stand in letzter Zeit auf nationaler und internationaler Ebene weit oben auf der Tagesordnung. Die OECD hat zu diesem Thema Grundsätze und Leitlinien herausgegeben, um staatliche Behörden in ihren Bemühungen um eine Beurteilung und Verbesserung der gesetzlichen, institutionellen und aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung in ihren Ländern zu unterstützen. Diese Grundsätze und Leitlinien enthalten auch Anleitungen und Vorschläge für Börsen, Anleger, Unternehmen und andere, die am Aufbau einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung beteiligt sind.<sup>1</sup>

2. Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht<sup>2</sup> befasst sich laufend mit aufsichtsrelevanten Themen. Basierend auf der Fülle der diesbezüglichen Erfahrungen seiner Mitglieder und anderer Aufsichtsorgane gibt er u.a. Aufsichtsrichtlinien heraus, um eine sichere und solide Bankpraxis zu fördern. Dieses Papier des Ausschusses soll die Bedeutung der OECD-Grundsätze für Banken noch erhöhen, auf die in früheren Papieren des Ausschusses schon angesprochenen Probleme der Unternehmensführung hinweisen und neue Gesichtspunkte in bezug auf Unternehmensführung darlegen, die für Banken und ihre Aufsichtsorgane von besonderem Interesse sind.

3. Die Arbeit der Bankenaufsicht wird erschwert, wenn es an einer soliden Unternehmensführung fehlt, und die Bankenaufsichtsbehörden haben daher grosses Interesse daran, dass in jeder Bank eine wirksame Unternehmensführung gewährleistet ist. Die Erfahrung in diesem Bereich unterstreicht die Notwendigkeit einer angemessenen Rechenschaftspflicht und Kontrolle in jeder Bank. Im Klartext: Solide Unternehmensführung macht die Arbeit von Aufsichtsbehörden unendlich leichter. Solide Unternehmensführung kann zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung der Banken und der Bankenaufsicht beitragen.

4. In seinen jüngsten Papieren über sachgerechte Methoden unterstreicht der Basler Ausschuss die Notwendigkeit, dass Banken für ihre Geschäfte Strategien festlegen und eine Rechenschaftspflicht zur Umsetzung dieser Strategien einführen. Zur Rechenschaftspflicht gehört ausserdem unbedingt Transparenz in bezug auf bestehende Verhältnisse sowie Entscheidungen und Handlungen, denn so erhalten die Marktteilnehmer ausreichende Informationen, um die Geschäftsführung der Bank zu beurteilen.

5. Im vorliegenden 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 sehr unterschiedlich sind, was die Funktion des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung betrifft. In einigen Ländern spricht man hier von

---

<sup>1</sup> S. *OECD Principles of Corporate Governance* vom 21. Juni 1999.

<sup>2</sup> Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht ist ein Ausschuss von Bankenaufsichtsbehörden, der von den Präsidenten der Zentralbanken der Länder der Zehnergruppe 1975 ins Leben gerufen wurde. Er setzt sich zusammen aus hochrangigen Vertretern der Bankenaufsichtsbehörden und Zentralbanken aus Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, den Niederlanden, Schweden, der Schweiz, den USA und dem Vereinigten Königreich. Der Ausschuss tritt in der Regel bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel zusammen, wo sich auch sein ständiges Sekretariat befindet.

einem Aufsichtsrat. Dies bedeutet, dass dieses Gremium keine Geschäftsführungsaufgaben besitzt. In anderen Ländern dagegen sind die Aufgaben des obersten Verwaltungsorgans weitreichender, d.h. es legt die allgemeine Geschäftspolitik der Bank fest. Angesichts dieser Unterschiede werden in diesem Papier mit „oberstem Verwaltungsorgan“ und „Geschäftsleitung“ nicht rechtliche Konstrukte bezeichnet, sondern zwei entscheidungstragende Funktionen innerhalb der Bank. Auf diese beiden Funktionen wird in diesem Papier gelegentlich mit dem Begriff „Unternehmensführungsstrukturen“ hingewiesen.

6. Der Basler Ausschuss richtet dieses Papier an die Aufsichtsbehörden in aller Welt in der Überzeugung, dass es die Aufsichtsbeamten dabei unterstützen wird, die Banken in ihrem jeweiligen Land vermehrt zu verantwortungsbewussten Handlungsweisen in der Unternehmensführung zu bewegen. Im Bewusstsein um die von Land zu Land verschiedenen Unternehmensführungsstrukturen propagiert dieses Papier Handlungsweisen, die die Unternehmensführung unabhängig von der jeweiligen Struktur stärken können.



## II. Unternehmensführung in Banken

7. Das OECD-Papier beschreibt Unternehmensführung als Netz von Beziehungen zwischen der Geschäftsleitung, dem obersten Verwaltungsorgan, den Aktionären und anderen Interessengruppen. Unternehmensführung definiert auch die Struktur, durch die die Ziele des Unternehmens und die Mittel zur Erreichung dieser Ziele und zur Überwachung der Ergebnisse festgelegt werden. Verantwortungsbewusste Unternehmensführung sollte geeignete Anreize für das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung schaffen, damit Ziele angestrebt werden, die im Interesse des Unternehmens und der Aktionäre liegen. Ebenso sollte sie eine wirksame Überwachung erleichtern, wodurch Unternehmen zur effizienteren Nutzung ihrer Ressourcen angehalten werden.

8. Banken sind ein entscheidender Bestandteil jeder Volkswirtschaft. Sie bieten Finanzmittel für Wirtschaftsunternehmen, grundlegende Finanzdienstleistungen für ein breites Publikum und den Zugang zu Zahlungsverkehrssystemen. Ausserdem wird von einigen Banken erwartet, dass sie auch bei schwierigen Marktverhältnissen Kredite und Liquidität zur Verfügung stellen. Die Bedeutung der Banken für die Volkswirtschaft eines Landes wird dadurch unterstrichen, dass der Bankensektor praktisch überall geregelt ist und Banken Zugang zu staatlichen Sicherheitsnetzen haben. Es ist daher ganz entscheidend, dass Banken eine starke Unternehmensführung vorweisen können.

9. Aus Sicht des Bankgewerbes beinhaltet Unternehmensführung die Art und Weise, wie die Geschäfte der einzelnen Institute von deren oberstem Verwaltungsorgan und der Geschäftsleitung geführt werden, was einen Einfluss darauf hat, wie die Banken

- Unternehmenszielsetzungen festlegen (einschl. das Erwirtschaften ökonomischer Erträge für die Eigentümer);
- das Tagesgeschäft führen;
- die Belange anerkannter Interessengruppen<sup>3</sup> berücksichtigen;
- Tätigkeit und Verhalten des Unternehmens 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.

10. Der Basler Ausschuss hat in jüngster Zeit mehrere Papiere zu spezifischen Themen herausgegeben, in denen die Bedeutung der Unternehmensführung betont wird. Dazu gehören *Grundsätze für das Management des Zinsänderungsrisikos* (September 1997), *Rahmenkonzept für interne Kontrollsysteme in Bankinstituten* (September 1998), *Verbesserung der Transparenz im Bankwesen* (September 1998) und *Principles for the management of credit risk* (herausgegeben als Konsultationspapier im Juli 1999). Aus diesen Papieren wird deutlich,

---

<sup>3</sup> Zu den „Interessengruppen“ gehören Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die allgemeine Öffentlichkeit. Angesichts der besonderen Rolle von Banken in Wirtschafts- und Finanzsystemen auf nationaler und lokaler Ebene sind Aufsichtsbehörden und der Staat ebenfalls Interessengruppen.

dass u.a. folgende Strategien und Methoden grundlegend für eine solide Unternehmensführung sind:

- das Unternehmensleitbild, der Verhaltenskodex und andere Massstäbe für ein angemessenes Verhalten sowie die Art und Weise, wie ihre Durchsetzung gewährleistet wird;
- eine klare Unternehmensstrategie, anhand deren der Erfolg des gesamten Betriebs und der jeweilige Beitrag der einzelnen Mitarbeiter gemessen werden kann;
- die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen mit einer Hierarchie der erforderlichen Genehmigungen, und zwar vom einzelnen Mitarbeiter bis zum obersten Verwaltungsorgan;
- die Einführung festgelegter Abläufe für die Interaktion und Zusammenarbeit zwischen oberstem Verwaltungsorgan, Geschäftsleitung und Revisoren;
- starke interne Kontrollsysteme, einschliesslich interne und externe Revision, eine von den einzelnen Geschäftszweigen unabhängige Risikomanagementstelle und andere Kontrollen;
- spezielle Überwachung von Risikoengagements überall dort, wo Interessenkonflikte besonders gross sein dürften, z.B. Geschäftsbeziehungen mit Kreditnehmern, die mit der Bank in Verbindung stehen, mit Grossaktionären, mit der Geschäftsleitung oder mit wichtigen Entscheidungsträgern innerhalb des Unternehmens (z.B. Händlern);
- die Anreize finanzieller und führungsspezifischer Art für angemessenes Handeln, die der Geschäftsleitung, den Verantwortlichen für die einzelnen Geschäftszweige und den Mitarbeitern in Form von Gehalt, Beförderung und anderen Zeichen der Anerkennung angeboten werden;
- ein angemessener Informationsfluss innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.

11. Die Tatsache, dass in verschiedenen Ländern unterschiedliche Unternehmensführungsstrukturen existieren, zeigt, dass es keine allgemeingültigen Antworten auf Strukturfragen gibt und dass Gesetze nicht in jedem Land gleich sein müssen. Insofern ist eine solide Unternehmensführung unabhängig von der in einer Bank herrschenden Struktur möglich. Es gibt vier wichtige Formen der Beobachtung und Überwachung, die in der Organisationsstruktur jeder Bank enthalten sein sollten, damit eine angemessene Kontrolle gewährleistet ist: 1) Überwachung durch das oberste Verwaltungsorgan, 2) Überwachung durch Personen, die nichts mit dem Tagesgeschäft der verschiedenen Geschäftsbereiche zu tun haben, 3) Überwachung im Rahmen der hierarchischen Ordnung in den verschiedenen Geschäftsbereichen und 4) unabhängige Risikomanagement- und Revisionsstellen. Ausserdem ist es wichtig, dass die Schlüsselpersonen der Bank für ihre Arbeit befähigt und geeignet sind. Ist der Staat Eigentümer einer Bank, so hat er die Möglichkeit, Strategien und Zielsetzungen sowie die interne Unternehmensführungsstruktur der Bank zu verändern. Somit sind die allgemeinen Grundsätze einer soliden Unternehmensführung auch für Banken im staatlichen Eigentum von Vorteil.

### **III. Sachgerechte Handlungsweisen in der Unternehmensführung**

12. Wie schon erwähnt, haben die Aufsichtsbehörden grosses Interesse an einer soliden Unternehmensführung in Banken. Die folgenden Erörterungen stützen sich auf die Erfahrungen von Aufsichtsbehörden mit Problemen der Unternehmensführung in Banken und regen Handlungsweisen zur Vermeidung solcher Probleme an. Diese Handlungsweisen sind als wesentliches Element der Unternehmensführung anzusehen.

#### **Festlegung strategischer Ziele und eines Unternehmensleitbilds, die in der gesamten Bank bekanntgemacht werden**

13. Es ist schwierig, ohne strategische Ziele oder Leitbild die Geschäfte eines Unternehmens zu führen. Das oberste Verwaltungsorgan sollte daher die Strategien festlegen, an denen sich das laufende Geschäft der Bank orientiert. Es sollte darüber hinaus die Unternehmenskultur auf oberster Ebene bestimmen und ein Leitbild für sich selbst, die Geschäftsleitung und die übrigen Mitarbeiter festlegen. Das Leitbild sollte berücksichtigen, wie wesentlich es ist, Probleme rechtzeitig und offen zu diskutieren. Insbesondere sind im Leitbild Korruption und Bestechung in der Tätigkeit der Bank - sowohl im internen Verkehr als auch im Geschäftsverkehr nach aussen - zu verbieten.

14. Das oberste Verwaltungsorgan sollte dafür sorgen, dass die Geschäftsleitung Grundsätze einführt, mit denen Geschäfte und Beziehungen, die sich nachteilig auf die Qualität der Unternehmensführung auswirken, verboten (oder eng begrenzt) werden; dazu gehören:

- Interessenkonflikte;
- Kreditvergabe an Mitglieder der Geschäftsleitung und Mitarbeiter sowie sonstige Eigengeschäfte (die interne Kreditvergabe z.B. sollte sich auf marktkonforme Geschäfte und bestimmte Kreditarten beschränken; solche Kredite sind ausserdem dem obersten Verwaltungsorgan zu melden und von den internen und externen Revisoren zu überprüfen);
- Vorzugsbehandlung von verbundenen Parteien und sonstigen Geschäftspartnern (z.B. Kreditvergabe zu äusserst günstigen Konditionen, Deckung von Handelsverlusten, Verzicht auf Provisionen).

Es sind Verfahren zu schaffen, die dem Verwaltungsorgan die Überwachung der Einhaltung dieser Grundsätze ermöglichen und die sicherstellen, dass Abweichungen der jeweils angemessenen hierarchischen Ebene gemeldet werden.

#### **Festlegung und Durchsetzung klar abgegrenzter Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten in der gesamten Bank**

15. Ein effizientes oberstes Verwaltungsorgan legt seine eigenen Befugnisse und wichtigsten Verantwortungsbereiche sowie die der Geschäftsleitung klar fest. Es berücksichtigt darüber hinaus, dass unklar abgegrenzte Rechenschaftspflichten oder verwirrende, mehrspurige Verantwortlichkeiten ein Problem verschärfen können, da Reaktionswege verlangsamt werden oder nicht genügend durchgegriffen wird. Die Geschäftsleitung ist für die Schaffung einer Hierarchie der Rechenschaftspflichten für die Mitarbeiter zuständig; sie muss sich

jedoch bewusst sein, dass letztlich sie gegenüber dem obersten Verwaltungsorgan für die Ergebnisse der Bank verantwortlich ist.

**Sicherstellen, dass die Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans für ihre Stellung qualifiziert sind, ihre Rolle in der Unternehmensführung genau kennen und keiner unangemessenen Beeinflussung durch Interessen der Geschäftsleitung oder Dritter ausgesetzt sind**

16. Das oberste Verwaltungsorgan trägt letztlich die Verantwortung für die Geschäfte und die finanzielle Solidität der Bank. Es muss auf zeitnaher Basis ausreichende Informationen erhalten, um die Leistung der Geschäftsleitung zu beurteilen. Eine angemessene Anzahl Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans sollte imstande sein, sich unabhängig von der Meinung der Geschäftsleitung, grosser Aktionäre oder staatlicher Behörden ein Urteil zu bilden. Unabhängigkeit und Objektivität des Verwaltungsorgans können verstärkt werden durch Aufnahme qualifizierter Personen, die nicht gleichzeitig Mitglied der Geschäftsleitung der Bank sind, oder durch Einsetzen z.B. eines Geschäftsprüfungsausschusses, der getrennt von dem an der Geschäftsführung beteiligten Organ wirkt. Darüber hinaus können solche Mitglieder neue Perspektiven aus anderen Wirtschaftsbereichen einbringen, die die strategische Orientierung der Geschäftsleitung verbessern, indem sie z.B. Einblick in örtliche Verhältnisse verschaffen. Qualifizierte aussenstehende Mitglieder des obersten Verwaltungsorgans können zudem in einer Krise des Bankunternehmens durch ihre Managementenerfahrung eine grosse Hilfe sein. Das oberste Verwaltungsorgan sollte regelmässig seine eigene Leistung bewerten, nach etwaigen Schwachstellen suchen und wenn möglich geeignete Korrekturmassnahmen ergreifen.

17. Das oberste Verwaltungsorgan stärkt die Unternehmensführung einer Bank, wenn seine Mitglieder

- sich über ihre Rolle als Überwachungsorgan und ihre Loyalitätspflicht gegenüber der Bank und ihren Aktionären im klaren sind;
- eine Kontrollfunktion bei der Führung des Tagesgeschäfts der Bank wahrnehmen;
- sich berechtigt fühlen, der Geschäftsleitung Fragen zu stellen, und imstande sind, auf klaren Antworten zu bestehen;
- sachgerechte Methoden empfehlen, die sich in anderen Bereichen bewährt haben;
- unvoreingenommene Ratschläge erteilen;
- nicht überlastet sind;
- Interessenkonflikte hinsichtlich ihrer Tätigkeit für andere Organisationen und ihrer Verpflichtungen diesen gegenüber vermeiden;
- regelmässig mit der Geschäftsleitung und den internen Revisoren zusammenkommen, um grundsätzliche Strategien zu erarbeiten und zu verabschieden, Kommunikationswege zu schaffen und die Fortschritte in Richtung der Unternehmensziele zu überwachen;

- sich bei Entscheidungen, zu denen sie keine objektive Stellungnahme abgeben können, der Stimme enthalten;
- nicht am Tagesgeschäft der Bank beteiligt sind.

18. In zahlreichen Ländern hat das oberste Verwaltungsorgan von Banken gute Erfahrungen damit gemacht, Spezialausschüsse einzusetzen, z.B.:

- einen **Risikomanagement-Ausschuss**, der die Risikomanagement-Praxis der Geschäftsleitung beim Kredit-, Markt-, Liquiditäts-, Betriebs- und Rechtsrisiko sowie bei sonstigen Risiken der Bank überwacht. (Ein solcher Ausschuss sollte auch von der Geschäftsleitung in regelmässigen Abständen Informationen über die Risikoengagements und das Risikomanagement erhalten.)
- einen **Geschäftsprüfungsausschuss**, der die internen und externen Revisoren der Bank überwacht, ihre Ernennung oder Entlassung genehmigt, den Umfang und die Häufigkeit der Revisionen festlegt und überprüft, die Berichte der Revisoren entgegennimmt und dafür sorgt, dass die Geschäftsleitung bei Schwachstellen der Kontrollen, Nichteinhaltung von geschäftspolitischen Grundsätzen, Gesetzen und Vorschriften sowie anderen von den Revisoren festgestellten Problemen rechtzeitig geeignete Korrekturmaßnahmen ergreift. Die Unabhängigkeit eines solchen Ausschusses wird noch gestärkt, wenn er sich aus Mitgliedern des Verwaltungsorgans zusammensetzt, die nicht an der Geschäftsführung beteiligt sind und die über Erfahrung im Bank- und Finanzwesen verfügen.
- einen **Gehaltsausschuss**, der die Gehaltsfestsetzung für die Mitglieder der Geschäftsleitung und sonstige wichtige Mitarbeiter überwacht und dafür sorgt, dass das Gehaltssystem der Kultur, den Zielen, der Strategie und dem Kontrollumfeld der Bank entspricht.
- einen **Nominierungsausschuss**, der die wichtige Beurteilung der Effizienz des Verwaltungsorgans vornimmt und das Verfahren der Wiederwahl und der Neuberufung von Mitgliedern des Organs leitet.

### **Sicherstellen einer angemessenen Überwachung durch die Geschäftsleitung**

19. Die Geschäftsleitung spielt bei der Unternehmensführung eine zentrale Rolle. Während das oberste Verwaltungsorgan eine Kontrollinstanz für die Geschäftsleitung ist, sollte diese wiederum eine ähnliche Überwachungsfunktion gegenüber den Linienvorgesetzten der einzelnen Geschäftsbereiche wahrnehmen. Selbst in sehr kleinen Banken sollten wichtige Geschäftsentscheidungen nicht von einer einzigen Person getroffen werden („Vier-Augen-Prinzip“). Die Geschäftsleitung sollte insbesondere folgende Situationen vermeiden:

- dass ein Mitglied der Geschäftsleitung übermäßig stark an der Entscheidungsfindung in einem bestimmten Geschäftsbereich beteiligt ist;
- dass einem Mitglied der Geschäftsleitung die Leitung eines Bereichs zugewiesen wird, für den es nicht über die nötige Qualifikation oder Erfahrung verfügt;

- dass Mitglieder der Geschäftsleitung ihre Kontrollfunktion gegenüber erfolgreichen, wichtigen Mitarbeitern (z.B. Händlern) nicht wahrnehmen wollen, da sie befürchten, diese könnten die Bank verlassen.

20. Die Geschäftsleitung besteht aus einer Kerngruppe von Führungskräften, die für die Bank verantwortlich sind. Dieser Gruppe sollten u.a. der Leiter der Finanzabteilung, die Leiter der verschiedenen Abteilungen sowie der leitende Revisor angehören. Diese Personen müssen über die nötigen Fachkenntnisse für die Führung der unter ihrer Aufsicht stehenden Geschäfte verfügen sowie eine angemessene Kontrolle über die wichtigsten Mitarbeiter in diesen Bereichen ausüben.

### **Wirksame Nutzung der Arbeit der internen und externen Revisoren in Anerkennung ihrer wichtigen Kontrollfunktion**

21. Die Revisoren spielen in der Unternehmensführung eine zentrale Rolle. Die Leistungsfähigkeit des obersten Verwaltungsorgans und der Geschäftsleitung kann gesteigert werden, wenn 1) die Bedeutung des Prüfungsverfahrens anerkannt und der gesamten Bank vermittelt wird; 2) Massnahmen zur Erhöhung der Unabhängigkeit und des Status der Revisoren ergriffen werden; 3) die Befunde der Revisoren rasch und wirksam verarbeitet werden; 4) die Unabhängigkeit des leitenden Revisors sichergestellt wird, indem er dem obersten Verwaltungsorgan oder dessen Geschäftsprüfungsausschuss unterstellt wird; 5) externe Revisoren mit der Beurteilung der Wirksamkeit interner Kontrollsysteme beauftragt werden; 6) die Geschäftsleitung die von den Revisoren gemeldeten Probleme so rasch wie möglich beheben muss.

22. Das oberste Verwaltungsorgan sollte anerkennen, dass die internen und externen Revisoren für die Erfüllung seiner Aufgaben ganz entscheidend sind. Insbesondere sollte es die Arbeit der Revisoren als Instrument zur unabhängigen Überprüfung der Informationen verwenden, die es von der Geschäftsleitung über die Geschäfte und die Ergebnisse der Bank erhält.

### **Gehaltssystem, das den ethischen Werten, den Zielen, der Strategie und dem Kontrollumfeld der Bank entspricht**

23. Werden Anzelelemente des Gehaltssystems nicht auf die Geschäftsstrategie abgestimmt, achten führende Mitarbeiter beim Abschluss von Geschäften möglicherweise nur auf das Volumen und/oder den kurzfristigen Gewinn für die Bank, ohne die damit verbundenen kurz- oder langfristigen Risiken zu bedenken. Ganz besonders gilt dies für Händler und Kreditsachbearbeiter, aber auch die Leistung von sonstigen Support-Mitarbeitern kann dadurch negativ beeinflusst werden.

24. Das oberste Verwaltungsorgan sollte die Gehälter der Mitglieder der Geschäftsleitung und sonstiger wichtiger Mitarbeiter genehmigen und dafür sorgen, dass diese Gehälter der Kultur, den Zielen, der Strategie und dem Kontrollumfeld der Bank entsprechen. Dies trägt dazu bei, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung und sonstige wichtige Mitarbeiter motiviert werden, im besten Interesse der Bank zu handeln.

25. Damit keine Anreize für das Eingehen übermässiger Risiken geschaffen werden, sollten die Gehaltsskalen im Rahmen der allgemeinen Geschäftspolitik so angesetzt werden,

dass sie nicht allzusehr von kurzfristiger Leistung, z.B. kurzfristigen Handelsgewinnen, abhängig sind.

## **Transparenz der Unternehmensführung**

26. Wie im Papier *Verbesserung der Transparenz im Bankwesen* des Basler Ausschusses dargelegt, ist es schwierig, das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung für ihre Handlungen und Leistung angemessen zur Rechenschaft zu ziehen, wenn es an Transparenz mangelt. Dies kann dann der Fall sein, wenn die Interessengruppen, die Marktteilnehmer und die Öffentlichkeit nicht genügend Informationen über die Struktur und die Ziele der Bank erhalten, anhand deren sie beurteilen könnten, wie effizient das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung die Bank führen.

27. Transparenz kann eine solide Unternehmensführung noch weiter stärken. In folgenden Bereichen ist daher eine Offenlegung zu empfehlen:

- Struktur des obersten Verwaltungsorgans (Umfang, Mitglieder, Qualifikationen und Ausschüsse);
- der Geschäftsleitung (Verantwortlichkeiten, Hierarchie, Qualifikationen und Struktur Erfahrung);
- Grundlegende Organisationsstruktur (Geschäftsbereiche, Rechtsform);
- Informationen über das Anreizsystem der Bank (Gehaltspolitik, Entlohnung der Führungskräfte, Bonusse, Optionen auf Aktien);
- Art und Umfang der Geschäfte mit Konzerngesellschaften und verbundenen Parteien.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Das International Accounting Standards Committee beispielsweise definiert die dort als „nahestehend“ bezeichneten Unternehmen und Personen als solche, die über die Möglichkeit verfügen, zu beherrschen oder einen massgeblichen Einfluss auszuüben. Solche Beziehungen können folgende Formen annehmen: 1) Mutter-/Tochtergesellschaft, 2) Gesellschaften, die unter gemeinsamer Beherrschung stehen, 3) assoziierte Unternehmen, 4) natürliche Personen, die - als Eigentümer - massgeblichen Einfluss auf das Unternehmen haben, sowie deren nahe Familienangehörige, und 5) Mitglieder der Unternehmensleitung in Schlüsselpositionen. Das IASC fordert, dass in diesem Bereich Angaben zu machen sind: a) über die Art der Beziehungen, bei denen ein Beherrschungsverhältnis vorliegt, selbst wenn zwischen den nahestehenden Unternehmen und Personen keine Geschäfte stattgefunden haben, und b) über Art und Umfang der Geschäftsvorfälle mit nahestehenden Unternehmen und Personen, eventuell in zusammengefasster Form. (IASC International Accounting Standard Nr. 24, *Related Party Disclosures*.)

#### **IV. Sicherstellen eines günstigen Umfelds für solide Unternehmensführung**

28. Der Basler Ausschuss erkennt an, dass die Hauptverantwortung für eine solide Unternehmensführung beim obersten Verwaltungsorgan und bei der Geschäftsleitung einer Bank liegt. Dennoch gibt es viele weitere Möglichkeiten, die Unternehmensführung zu verbessern, beispielsweise durch:

- staatliche Behörden - mit Gesetzen;
- Wertpapieraufsichtsbehörden, Börsen - mit Offenlegungs- und Zulassungsvorschriften;
- Revisoren - mit Revisionsgrundsätzen für Mitteilungen an das oberste Verwaltungsorgan, die Geschäftsleitung und die Aufsichtsbehörden;
- Verbände des Bankgewerbes - mit Initiativen in bezug auf freiwillige Standesregeln sowie mit Vereinbarungen über sachgerechte Methoden und deren Veröffentlichung.

Beispielsweise kann die Unternehmensführung durch das Klären einer Anzahl rechtlicher Fragen verbessert werden: Schutz der Aktionärsrechte, Durchsetzbarkeit vertraglicher Vereinbarungen, auch von Verträgen mit Dienstleistungsanbietern, klare Definition von Führungsfunktionen, Gewährleistung eines korruptions- und bestechungsfreien Umfelds für Unternehmen, Gesetze, Vorschriften und andere Massnahmen, um die Interessen von Führungspersonen, Mitarbeitern und Aktionären aufeinander abzustimmen, usw. All dies kann zu einem gesunden geschäftlichen und rechtlichen Umfeld beitragen, das wiederum eine solide Unternehmensführung und diesbezügliche Initiativen von Aufsichtsbehörden unterstützt.



## **V. Rolle der Aufsichtsbehörden**

29. Die Aufsichtsbehörden sollten sich über die Bedeutung der Unternehmensführung und ihren Einfluss auf das Unternehmensergebnis im klaren sein. Sie sollten von Banken verlangen, dass sie Organisationsstrukturen schaffen, die geeignete Kontrollen beinhalten. Bei aufsichtsrechtlichen Vorsichtsmassnahmen müssen Rechenschaftspflicht und Transparenz im Zentrum stehen. Die Aufsichtsbehörden sollten sich vergewissern, dass das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung der einzelnen Bankinstitute Verfahrensweisen vorsehen, die die Erfüllung sämtlicher ihrer Pflichten und die Wahrnehmung ihrer vollen Verantwortung gewährleisten.

30. Das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sind letztlich für die Ergebnisse der Bank verantwortlich. Insofern suchen die Aufsichtsbehörden in der Regel sicherzustellen, dass eine Bank richtig geführt wird, und lenken die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung auf jegliche Probleme, die sie im Rahmen ihrer Tätigkeit als Aufsichtsorgan erkennen. Geht die Bank Risiken ein, die sie nicht einschätzen oder kontrollieren kann, so müssen die Aufsichtsbehörden das oberste Verwaltungsorgan zur Rechenschaft ziehen und verlangen, dass rechtzeitig Korrekturmassnahmen ergriffen werden. Die Aufsichtsbehörden sollten aufmerksam auf Warnsignale einer Verschlechterung in der Führung der Bankgeschäfte achten. Sie sollten erwägen, den Banken mit der Herausgabe von Leitlinien für eine solide Unternehmensführung und notwendige vorausschauende Handlungsweisen zur Seite zu stehen. Bei der Herausgabe von Leitlinien zu anderen Themen sollten immer auch Fragen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung in Betracht gezogen werden.

31. Solide Unternehmensführung berücksichtigt die Belange sämtlicher Interessengruppen, einschliesslich das Interesse der Einleger, das vielleicht nicht immer anerkannt wird. Daher müssen sich die Aufsichtsbehörden davon überzeugen, dass die einzelnen Banken ihre Geschäftstätigkeit so ausüben, dass die Einleger nicht zu Schaden kommen.