

Zwischen dem Führen einer bankeigenen internen Revisionsabteilung und dem vollen Outsourcing an einen Dritten gibt es eine Reihe von denkbaren Zusammenarbeitsmodellen mit dem Erbringer von internen Revisions-Dienstleistungen. Wenn in der Bank Überlegungen zur Einführung oder Umgestaltung der internen Revision gemacht werden, lohnt es sich, vom «Entweder-oder»-Denken wegzukommen und sich die ganze Bandbreite der möglichen Lösungen anzusehen.

MARKUS PFEILER

# OUTSOURCING DER INTERNEN REVISION EINER BANK

## Gestaltungsmöglichkeiten

### 1. EINLEITUNG

Die *interne Revision (IR)* einer Bank kann durch festangestellte Mitarbeitende in einer eigenen Revisionsabteilung erfolgen oder teilweise oder ganz an einen Dritten ausgelagert werden. Dieser Artikel zeigt die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit einem Erbringer von IR-Dienstleistungen auch ausserhalb des vollen Outsourcings auf und weist auf Vorteile, Effizienzgewinne und Kostenersparnisse hin. Er behandelt die Möglichkeiten nicht abschliessend, gibt aber Denkanstösse zu den Zusammenarbeitsformen.

Wichtig ist es in jedem Fall, die Verantwortlichkeiten klar zu regeln und festzuhalten, bei wem letztlich die Pflicht zur Erfüllung der regulatorisch vorgesehenen Funktion der IR liegt.

### 2. MÖGLICHE ZUSAMMENARBEITSMODELLE

#### 2.1 Unterstützung der internen (Konzern-)Revision.

Eine Unterstützung der IR kann primär in zwei Fällen angezeigt sein.

1. Bei Banken mit Sitz im Ausland wird häufig gewünscht, dass die ausländische Konzernrevision der Muttergesellschaft bei der Tochtergesellschaft in der Schweiz die Funktion der IR wahrnimmt. Dies ermöglicht der Mutter einen unverfälschten Einblick und die direkte Kontrolle der Geschäfte der Tochter. Der Hauptsitz erhält so auch einen direkten Vergleich der Vorgänge in den verschiedenen Ländergesellschaften. In einer solchen Konstellation kann es für die ausländische Konzernrevision hilfreich sein, auf das länderspezifische regulatorische, reversionstechnische oder fachliche Know-how eines inländischen Erbringers von IR-

Dienstleistungen zurückzugreifen, da dieser in der Regel besser über die regulatorischen Entwicklungen im Inland informiert sein dürfte. Er kann dabei verschiedene in sich abgeschlossene Aufträge übernehmen, wie z. B. Regulatory Reviews vornehmen oder Second-Opinion-Prüfungen durchführen. Auch eine regelmässige Unterstützung ist denkbar, wobei zum Beispiel ein dauernder Regulatory Support sicher gestellt oder die IR mit Fach-News oder periodischen, regelmässigen Schulungen auf dem neuesten Stand gehalten wird.

2. Bei einer neu aufzubauenden IR kann es vor allem am reversionstechnischen Wissen mangeln, währenddem das branchenspezifische Know-how meist vorhanden ist. In der Praxis anzutreffen ist die Situation, bei der eine IR eingeführt wird, diese zunächst nur aus einer Person besteht und im Verlauf der Zeit ausgebaut werden soll. Es ist naheliegend, dass eine Person nur selten das ganze Spektrum an Wissen abdecken kann.

In diesen beiden genannten Fällen ist es sinnvoll, die vorhandenen Kenntnisse mit einer fachlichen Unterstützung zu verstärken. Es darf nicht vergessen werden, dass bei fehlendem umfassendem Wissen vor allem der Beratungsaspekt der internen Revision zu kurz kommt. Der Mehrwert beschränkt sich dann lediglich auf das Aufdecken von Fehlern. Entsprechend tief ist dann auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern der Bank.

#### 2.2 Joint Audits z. B. mit der ausländischen Konzernrevision.

Joint Audits bieten sich vor allem in zwei Fällen an: zum gezielten Wissenstransfer in den Prüfteams oder bei personellen Engpässen.

In solchen Fällen nimmt der Mitarbeitende des externen Erbringers von IR-Dienstleistungen an einer oder mehreren Revisionen teil und bringt so sein Wissen direkt ins Prüfteam. Dieser Mitarbeitende arbeitet als vollwertiges Teammitglied an den Revisionen mit und unterstützt mit seinem Wissen das Prüfteam direkt vor Ort bei den Prüfungen.

Bei Personalengpässen in der IR kann ein Joint Audit ebenfalls eine einfache Lösung sein, um kurzfristig Ersatz zu finden.



MARKUS PFEILER,  
DIPL. WIRTSCHAFTS-  
PRÜFER, BETRIEBS-  
ÖKONOM FH, MITGLIED  
DER DIREKTION, MANDATS-  
LEITER, ENTRIS AUDIT AG,  
USTER/ZH,  
MARKUS.PFEILER@  
ENTRIS-AUDIT.CH

**2.3 Ad-hoc-Revisionen.** Hierbei werden einmalige interne Revisionsaufträge oder Projekte, für welche die eigentliche IR keine zeitliche oder fachliche Kapazität hat, durch den externen Erbringer von IR-Dienstleistungen ausgeführt.

Die IR arbeitet in der Regel mit einer Jahresplanung, in welcher die Prüfgebiete im voraus festgelegt werden. Dies

---

*«Grundsätzlich lässt sich sagen, dass zusätzliche Prüfungen meist dann anfallen, wenn sich das Risikoprofil der Bank aus irgendwelchen Gründen stark ändert.»*

geschieht auf einer risikoorientierten Einschätzung. Bei Schweizer Banken erfolgt die Revisionsplanung gemäss den regulatorischen Vorschriften in Absprache mit der externen Revision. Die Gebiete werden so aufgeteilt, dass alle zu prüfenden Gebiete durch einen der beiden Prüfenden abgedeckt werden. Die vorgesehenen Prüfgebiete müssen auf jeden Fall bearbeitet werden, da ansonsten eventuell ein wesentlicher risikobehafteter Bereich nicht geprüft wird. Die IR baut in

ihrer Prüfungsplanung zwar Reservezeiten für Unvorhergesehenes ein, kann jedoch durch eine plötzlich durchzuführende Ad-hoc-Prüfung oder durch Ausfall von Mitarbeitenden unverschuldet in Zeitprobleme geraten.

Auch bei einer noch so guten Planung können unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Beispiele dafür sind Betrugsfälle in der Bank, Due-Diligence-Prüfungen aufgrund von Übernahmen, zusätzlicher Prüfaufwand wegen sich verändernder externer Faktoren wie zum Beispiel der aktuellen Finanzkrise usw. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass zusätzliche Prüfungen meist dann anfallen, wenn sich das Risikoprofil der Bank aus irgendwelchen Gründen stark ändert.

In solchen Fällen empfiehlt es sich, den Zusatzauftrag oder die ursprünglich vorgesehene Prüfung durch einen externen Anbieter für IR durchführen zu lassen, um die bankeigene IR nicht zusätzlich zu belasten. Es ist üblicherweise auch sehr schwierig, die zeitliche Kapazität der eigenen IR in kurzer Zeit auszubauen, da zuerst die entsprechenden qualifizierten Mitarbeitenden gefunden werden müssen.

Je nach Art des zusätzlichen Auftrages kann auch die erhöhte Unabhängigkeit oder die in einem bestimmten Bereich spezifische Fachkompetenz des externen Anbieters ein Argument für diesen sein.

**2.4 Leitung des internen Revisionsteams.** Hierbei wird die Planung und Durchführung der IR mit den eigenen Prüfern der Bank vom externen Erbringer von IR-Dienstleistungen sichergestellt. Das bedeutet, dass lediglich die Leitungsfunktion der IR outsourced wird. In diesem Fall erfolgt der Zukauf von hochwertigem revisionstechnischem Fachwissen bezüglich Leitung und Planung, während die Prüfungen selbst zum Beispiel mit rein branchenspezifischem Fachwissen der eigenen Mitarbeiter abgedeckt werden können. Dies kann zum Beispiel sinnvoll sein, wenn bei den Revisionsmitarbeitern zwar das Branchenwissen, nicht aber genügend revisionstechnisches Know-how vorhanden ist.

**2.5 Co-Sourcing.** Beim Co-Sourcing wird nicht die gesamte IR, sondern nur ein Teil an den externen IR-Anbieter ausgelagert. Im Gegensatz zum Joint Audit können ganze Revisionsaufträge bzw. Prüfgebiete dem externen IR-Anbieter zugewiesen werden, der diese selbstständig mit seinem Team prüft. Dies können zum Beispiel speziell komplexe Prüfgebiete sein. Die Verantwortung für die jährliche Gesamtplanung verbleibt je nach Wunsch bei der bankeigenen IR oder kann auch ausgelagert werden. Die Übernahme von jährlich wiederkehrenden Revisionstätigkeiten, entlastet oder unterstützt die bankeigene IR.

**2.6 Aufbau der internen Revision.** Soll in einer Bank neu eine eigene interne Revisionsabteilung aufgebaut werden, besteht die Option, einen hoch spezialisierten Mitarbeiter anzustellen, der diese Abteilung aufbaut. Diese Person benötigt einerseits Revisionswissen, andererseits auch die nötigen Branchenkenntnisse – und beides auf höchstem Niveau. Dazu muss die Person auch sehr gute Führungseigenschaften haben und gewillt sein, die nötige Aufbauarbeit durchzuführen. Eine solche Person zu finden oder mindestens relativ schnell zu finden ist nicht einfach. Hier bietet es sich ebenfalls an, den Aufbau der internen Revision einem externen Dienstleister zu überlassen. Der Auftrag kann klar zeitlich abgegrenzt werden.

Der Vorteil des Beizugs eines spezialisierten Erbringers von IR-Dienstleistungen gegenüber einer Unternehmungsberatung liegt vor allem darin, dass die ausgelagerte IR selbst zu Beginn die nötigen IR erbringen kann und so einen ge-

ordneten, fließenden Übergang ermöglicht. Zudem verfügt sie über das nötige fachliche Know-how.

**2.7 Qualitätsbeurteilung.** Die «Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2009» und auch die «Leitlinien zum Internen Audit» des *Schweizerischen Verbands für Interne Revision (SVIR)* schreiben vor, dass sich jede IR mindestens alle fünf Jahre einer externen Qualitäts-

---

*«Der SVIR bietet zu den externen Qualitätsbeurteilungen regelmässig Ausbildungen an, die mit einem entsprechenden Befähigungsausweis zur Durchführung dieser Internal Audit Quality Reviews abschliessen.»*

beurteilung unterziehen muss. Im Bankenbereich schreibt die *Finanzmarktaufsicht (Finma)* in ihrem Rundschreiben 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle Banken» [1] explizit vor, dass die IR von Banken die qualitativen Anforderungen des SVIR zu erfüllen haben und die Arbeit sich nach den Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) zu richten hat. Folglich müssen sich die IR von Banken auch den externen Qualitätsbeurteilungen stellen. Ausnahmen sind im Jahresbericht zu begründen [2].

Der SVIR bietet zu den externen Qualitätsbeurteilungen regelmässig Ausbildungen an, die mit einem entsprechenden Befähigungsausweis zur Durchführung dieser Internal Audit Quality Reviews abschliessen.

Es empfiehlt sich, die alle fünf Jahre vorzunehmenden Beurteilungen bei einem kompetenten Erbringer von IR-Dienstleistungen vornehmen zu lassen, dessen leitendes Personal über die entsprechenden Befähigungsausweise des SVIR verfügt. Dadurch kann die Qualität und Effizienz in der Beurteilung selbst garantiert werden. Zudem wird sichergestellt, dass den Anforderungen des SVIR entsprochen wird.

**2.8 Schulung.** Um fachliche oder fachtechnische Verbesserungen in der eigenen IR zu erreichen, kann auch auf punktuelle Schulungen durch einen Anbieter von IR-Dienstleistungen zurückgegriffen werden. Dies führt dazu, dass Berufsleute vom gleichen Fach miteinander sprechen und so ein ungehinderter und effizienter Wissenstransfer stattfindet.

### 3. FAZIT

Ein externer Anbieter für IR bietet verschiedene Vorteile, die vom Nachfrager auch ausserhalb der zwei Möglichkeiten «volles Outsourcing – kein Outsourcing» genutzt werden sollten. Der externe Erbringer von IR-Dienstleistungen bietet neben dem vollen Outsourcing viele weitere flexibel nutzbare Möglichkeiten, gewisse Tätigkeiten auszulagern. Seine drei grossen Vorteile sind die folgenden:

→ Er verfügt über eine hohe Flexibilität und ist in der Lage, auch kurzfristig auf Abruf Prüfungen mit hoher Professionalität durchzuführen. → Er verfügt durch seine Vernetzung, den dauernden Wettbewerb mit anderen Anbietern und die

Erfahrungen bei anderen Kunden über hohe Professionalität und Qualität. → Als aussenstehende Gesellschaft hat der externe Erbringer von IR-Dienstleistungen eine gewisse Distanz zur geprüften Bank und verfügt damit in der Regel über eine grössere Unabhängigkeit.

Oberstes Kriterium bei der Auswahl des Erbringers von internen Revisions-Dienstleistungen sollte die Qualität sein, wobei je nach ausgelagerter Dienstleistung die Grösse des externen IR-Anbieters eine wesentliche Rolle spielt, damit er über die gegebenenfalls nötige zeitliche Kapazität und Flexibilität verfügt. Gerade im hochregulierten Bereich des Bankwesens ist es wichtig, dass sich der IR-Anbieter immer auf dem neuesten Stand der regulatorischen Entwicklung hält. Verschiedene Anbieter von IR-Dienstleistungen verfügen über eine eigene Fachabteilung, welche die Entwicklungen zeitnah verfolgt, beurteilt und Massnahmenvorschläge für die Kunden erarbeitet. ■

**Anmerkungen:** 1) Vorheriges EBK-RS 06/6 «Überwachung und interne Kontrolle». 2) Vgl. Rz 66 Finma-RS 08/24.

## RÉSUMÉ

# L'externalisation de l'audit interne d'une banque

Dans le cadre de la mise en place d'un audit interne, il se pose la question du choix entre la création d'un service propre de révision interne ou l'externalisation de ce domaine à un tiers. Il existe actuellement un certain nombre de possibilités en fonction des différents besoins individuels de chaque banque.

Les exemples suivants mettent en évidence les différents modèles de collaboration avec un prestataire externe de services d'audit interne:

→ Le prestataire externe de services d'audit interne soutient la révision interne ou la révision interne étrangère du groupe, par exemple si la révision du groupe est basée à l'étranger, par ses connaissances des détails de la réglementation à l'intérieur du pays concerné ou dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle révision interne; → des «joint audits» sont effectués par exemple avec la révision étrangère du groupe. Ceci permet un transfert des connaissances directement sur place lors des travaux d'audit; → le prestataire externe de services d'audit interne n'effectue que des audits ad-hoc et des travaux d'audits non

planifiés. Il peut également couvrir des manques de personnel; → seule la direction de l'audit interne est transférée au prestataire externe; → dans le cadre de co-sourcing, seule une partie des travaux d'audit est externalisée auprès du prestataire externe de services; → dans le cadre de la création d'un département d'audit interne, le prestataire externe d'audit interne soutient la banque tout au long du processus de mise en place d'une révision interne. Le prestataire externe accompagne la mise en place au fur et à mesure de l'avancement des travaux; → les départements d'audit interne doivent régulièrement se soumettre à des appréciations externes (external assessment) de qualité effectuées par des prestataires externes. Ces assessments sont à effectuer tous les 5 ans selon les standards de l'Association suisse d'audit interne (ASAI) et de l'Institute of Internal Auditors (IIA); → la formation de la révision interne propre est assurée par le fournisseur externe de services d'audit interne.

Les trois principaux avantages de l'externalisation de ces tâches à un presta-

taire externe de services d'audit interne sont les suivants:

→ Le prestataire externe de services d'audit interne dispose d'une grande flexibilité et est en mesure en tout temps à court terme de répondre à une demande de vérification avec un grand professionnalisme; → le prestataire externe de services d'audit interne jouit d'un professionnalisme important et d'une qualité de services élevée grâce à son réseau, à la concurrence continue avec les autres fournisseurs et à l'expérience acquise auprès d'autres clients; → comme société externe, le prestataire de services d'audit interne a de facto un certain recul vis-à-vis de la banque examinée et dispose ainsi, en règle générale, d'une plus grande indépendance.

Le critère principal pour la sélection d'un prestataire de services d'audit interne doit être indéniablement la qualité, alors que la taille du prestataire externe de services d'audit interne joue un rôle essentiel en fonction des prestations de services externalisées. *MP*