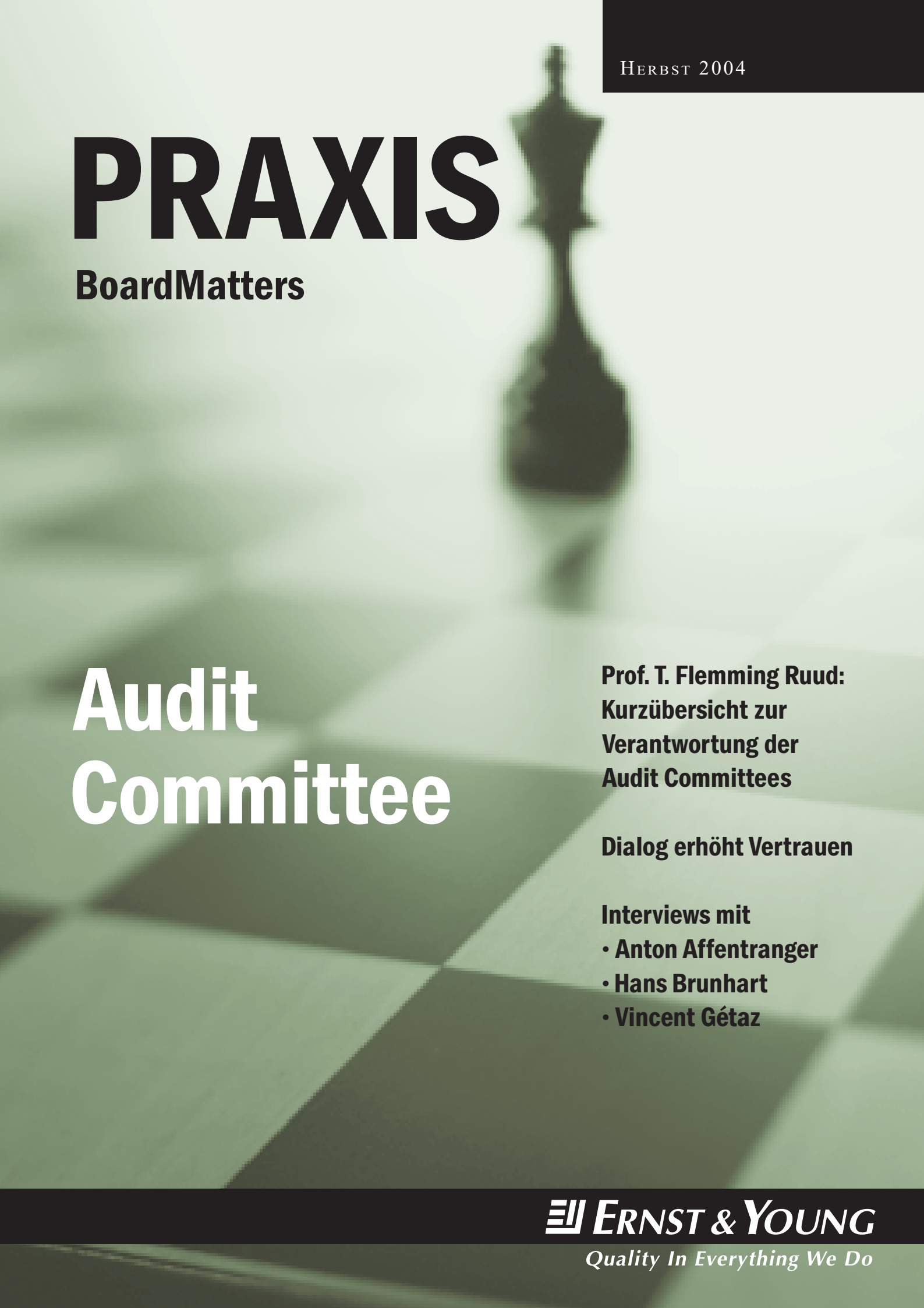




HERBST 2004

PRAXIS

BoardMatters

Audit Committee

**Prof. T. Flemming Ruud:
Kurzübersicht zur
Verantwortung der
Audit Committees**

Dialog erhöht Vertrauen

Interviews mit
• Anton Affentranger
• Hans Brunhart
• Vincent Gétaz

 **ERNST & YOUNG**

Quality In Everything We Do

BoardMatters



Im Rahmen der Führungs- und Aufsichtsverantwortung des Verwaltungsrates nimmt das Audit Committee (Finanzkommission, Finanzausschuss usw.) eine äusserst wichtige Funktion wahr. Was in vielen Ländern längst eingeführt wurde, findet nun auch in der Schweiz praktische Umsetzung.

Wie es das von Ernst & Young geprägte Kunstwort «BoardMatters» im doppelten Sinne illustrieren soll – und davon haben wir uns auch bei der Auswahl der Bilder in diesem Heft inspirieren lassen –, haben Bedeutung und Verantwortung des Verwaltungsrates bzw. des Audit Committee stark zugenommen.

Zum Thema «Audit Committee» möchten wir vor allem eine praxisorientierte Standortbeurteilung vornehmen. Diese beruht

auf ersten Erfahrungen und Beobachtungen, die wir als Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und auch international gemacht haben. Zusätzlich zur Auswahl der Einzelthemen – und um eine Auswahl kann es sich hier nur handeln – erörtern namhafte Vertreter von mehreren Unternehmen ihre Erfahrungen und auch ihre Herausforderungen mit Audit Committees.

Wir freuen uns, wenn die folgenden Beiträge Ihr Interesse finden und Ihnen den einen oder anderen Denkanstoss vermitteln.

Ancillo Canepa
Leiter Wirtschaftsprüfung und
Mitglied der Geschäftsleitung, Ernst & Young

www.ey.com/ch/boardmatters

Seite 4–7 T. Flemming Ruud

Kurzübersicht zur Verantwortung der Audit Committees



Im Gegensatz zu den USA und zu Grossbritannien verfügen in der Schweiz noch nicht alle börsenkotierten Unternehmen über ein unabhängiges Audit Committee. Anstelle einer vorerst aufgekommenen Orientierung an formalen Checklisten ist oft gesunder Menschenverstand gefragt.

Seite 8–10 **Ancillo Canepa/Conrad Löffel**

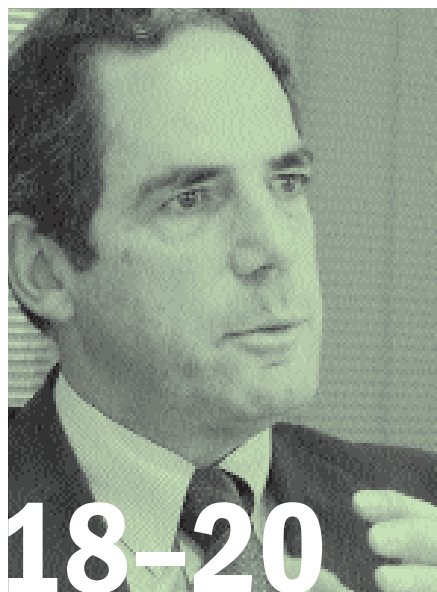
Dialog erhöht Vertrauen



Systematische und effiziente Kommunikationswege zwischen Audit Committee und der externen Revisionsstelle können für Unternehmen überlebenswichtig sein. Auch die umfassendste und aktuellste schriftliche Berichterstattung ersetzt jedoch nicht das direkte Gespräch.

Seite 18–20 **Interview mit Anton Affentranger**

«Die grosse Herausforderung sind die Inhalte»



Verwaltungsräte und Mitglieder von Audit Committees sehen sich im stark regulierten Umfeld von heute mit zahlreichen formalen Fragen konfrontiert. Anton Affentranger, prominentes Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, ist überzeugt, dass sich dies ausbalancieren wird und mehr Beachtung den Inhalten zukommen muss. Jedenfalls ist die Arbeit im Verwaltungsrat intensiver geworden und die «exposure» gestiegen.

Seite 11–13 **Thomas Stenz**

Risikoorientierte Beurteilung der Jahresrechnung

Seite 14–15 **Interview mit Hans Brunhart**

Von den Zahlen Richtung Risiko

Seite 16–17 **Martin Studer/Jan Birgerson**

Whistleblowing: Verantwortung des Audit Committee

Seite 21–23 **René Schwarzenbach**

Audit Committee: Haftung und Verantwortlichkeit der Mitglieder

Seite 24–27 **Markus T. Schweizer/Willy Hofstetter**

(Selbst-)Beurteilung von Audit Committees

Seite 28–29 **Interview mit Vincent Gétaz**

Ein leistungsfähigerer Verwaltungsrat

Seite 30–31 **René Röthlisberger/Sarah Niggli**

Die Rolle des Audit Committee bei Steuerrisiken

Seite 32–34 **Tom McGrath**

US-Einflüsse auf Schweizer Audit Committees

Kurzübersicht zur Verantwortung der Audit Committees



T. Flemming Ruud

PhD, Wirtschaftsprüfer (Norwegen),
Professor für Wirtschaftsprüfung und Interne Revision
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Universität Zürich sowie ständiger Gastprofessor für
Internes und Externes Audit der Universität St. Gallen
und der Norwegian School of Management, Oslo

Koautoren:

Ladina Jenal

lic. oec. HSG, CIA,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Ruud und
Doktorandin an der Universität St. Gallen

Stefan Nicolai Patzina

Diplom-Kaufmann, Controller, UBS AG,
External Reporting and Analysis, Zürich

Im Gegensatz zu den USA und zu Grossbritannien verfügen in der Schweiz noch nicht alle börsenkotierten Unternehmen über ein unabhängiges Audit Committee. Anstelle einer vorerst aufgekommene Orientierung an formalen Checklisten ist oft gesunder Menschenverstand gefragt.

Auch wenn verschiedene schweizerische, vorwiegend international tätige Unternehmen bereits vor Jahren eigenständig einen Prüfungsausschuss o.Ä. berufen haben, hat sich die Institution des Audit Committee erst mit der Verabschiedung des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (nachfolgend Swiss Code) 2002 durchgesetzt. Die Einsetzung eines Audit Committee erweist sich heute als wichtiges Element einer wirksamen Corporate Governance, auch in mittleren Unternehmen.

Das Audit Committee setzt sich aus nicht exekutiven, unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Die Mehrheit der Audit-Committee-Mitglieder soll im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein.¹ Gemäss dem Swiss Code hat das Audit Committee grundsätzlich folgende drei Hauptaufgaben zu erfüllen:

- Überwachung der Wirksamkeit der Externen Revision und des Internen Audits;

- Überwachung der Internen Steuerung und Kontrolle unter Einbezug des Risikomanagements;
- Durcharbeitung und Hinterfragung des Jahresabschlusses und der Zwischenabschlüsse.²

Wie eine kürzlich durchgeführte Studie des Instituts für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich belegt, verfügten 54 Prozent der an der Swiss Exchange kotierten Unternehmen über ein Audit Committee (Jahresabschluss 2002).³ Aufgrund der gestiegenen Bedeutung und verstärkten Anerkennung der Audit Committees ist zu erwarten, dass dieser Anteil heute höher liegt.

Die internationale Stellung der Audit Committees

Vereinigte Staaten von Amerika

Das Audit Committee als ein Verwaltungsratsausschuss, der sich speziell der Revision

¹ Vgl. Swiss Code, Abs. 23.

² Vgl. Swiss Code, Abs. 24.

³ Vgl. Meyer (2003), S. 38.



der Jahresrechnung widmet, wurde erstmals 1978 von der New York Stock Exchange für alle dort kotierten Unternehmen für obligatorisch erklärt. Erste unabhängige Audit Committees wurden jedoch bereits in den 30er Jahren berufen, um die Principle-Agent-Problematik und die Informationsasymmetrie zwischen dem vorwiegend exekutiven Board of Directors und den Aktionären zu bewältigen.

Die internationalen Entwicklungen im Bereich der Audit Committees sind massgeblich geprägt von der US-amerikanischen Diskussion. Im 1999 erschienenen Bericht des Blue Ribbon Committee werden verschiedene Empfehlungen zur Gestaltung eines Audit Committee aufgestellt, welche auch in den nachfolgend beschriebenen Regelwerken ihre Geltung behalten. Dies sind insbesondere:

- die strikte Unabhängigkeit der Audit-Committee-Mitglieder;
- eine Mindestzahl von drei unabhängigen, nicht exekutiven Directors;
- persönliche fachliche Qualifikationen, insbesondere müssen alle Audit-Committee-Mitglieder «financially literate» sein.

Mit dem Sarbanes-Oxley Act 2002 wurden die Rolle und Zusammenstellung des Audit Committee gesetzlich festgeschrieben. Im Vordergrund stehen dabei die Ernennung und Überwachung der Externen Revision durch das Audit Committee. Des Weiteren wird dessen Zuständigkeit für die Einrichtung von Abläufen, welche ein Whistle-blowing erleichtern, festgelegt. Die gleiche Section 301 bestimmt, dass Audit-Committee-Mitglieder eigenständig eine unabhängige

Beratung einstellen können, um ihrer Verantwortung nachkommen zu können. Dementsprechend sind die notwendigen finanziellen Mittel zu sprechen. Auch der Sarbanes-Oxley Act verlangt, dass das Audit Committee aus unabhängigen, nicht exekutiven Verwaltungsräten besteht, von welchen mindestens jemand ein Finanzexperte ist.⁴

Grossbritannien

In Grossbritannien sind Audit Committees seit der Verabschiedung des Combined Code obligatorisch.⁵ Unter der Leitung von Sir Robert Smith wurde 2003 eine neue britische Leitlinie für Audit Committees erlassen. Auch sie sieht vor, dass der Ausschuss aus mindestens drei unabhängigen, nicht exekutiven Directors besteht, von denen mindestens ein Mitglied ein Finanzexperte ist. Zudem darf der Chairman nicht Audit-Committee-Mitglied sein. Des Weiteren wird verlangt, dass das Audit Committee über angemessene Ressourcen zur Erfüllung seiner Pflichten verfügt.⁶

Der Smith Report ordnet dem Audit Committee folgende Funktionen zu:

- die Überwachung der Integrität der Finanzberichterstattung einschliesslich der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden;
- die Überwachung der Internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme zur Abwehr interner und externer Gefahren;
- die Sicherstellung eines wirksamen Internen Audits;
- die Überwachung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, des Prüfungsprozesses und des Umfangs von prüfungsnaher Beratung;
- das Vorschlagsrecht für die Auswahl, Bestellung und Abberufung des Abschlussprüfers einschliesslich dessen Vergütung.⁷

Gleich dem Sarbanes-Oxley Act bestimmt der Smith Report schliesslich auch, dass das Audit Committee die notwendigen Vorkehrungen treffen soll, damit das Whistle-blowing erleichtert wird.⁸

⁴ Vgl. Sarbanes-Oxley Act, Sec. 301 und Sec. 407.

⁵ Vgl. Combined Code, Principle D.3.1.

⁶ Vgl. Smith Report, Abs. 3.1, 3.2, 3.11 und 3.16.

⁷ Vgl. Smith Report, Abs. 2.1.

⁸ Vgl. Smith Report, Abs. 5.9.

Europäische Union

Die Europäische Union hat 2002 mit dem durch Jaap Winter verfassten Bericht unter anderem die einheitliche Handhabung der Audit-Committee-Thematik in Europa aufgegriffen. Auch dieser Bericht unterstreicht die Notwendigkeit nicht exekutiver, unabhängiger Audit-Committee-Mitglieder, welche Zugang zu sämtlichen relevanten Informationen haben. Als wichtigste Aufgaben im Zusammenhang mit der Externen Revision haben Audit Committees insbesondere:

- die Externen Revisoren zu nominieren und deren Unabhängigkeit zu überwachen;
- die Erbringung von prüfungsfremden Dienstleistungen zu beaufsichtigen;⁹
- regelmässige Besprechungen mit den Externen Revisoren durchzuführen;
- den Zugang zu allen von den Externen Revisoren benötigten Informationen sicherzustellen.

Ferner unterliegt es den Audit Committees, die Rechnungslegungsgrundsätze und Änderungen dazu zu überprüfen, das Interne Audit und das Risikomanagement zu überwachen, sich regelmässig mit den verantwortlichen Personen zu treffen und, sofern erforderlich, relevante Informationen im Rahmen der finanziellen Berichterstattung zu kommunizieren.

Die in diesem Jahr publizierte 8. EU-Richtlinie zur Abschlussprüfung nimmt ebenfalls zu den Audit Committees Stellung. Hervorzuheben ist hier, dass nicht nur kapitalmarkt-orientierte Unternehmen, sondern auch Unternehmen, die im öffentlichen Interesse

stehen, z.B. Banken und Versicherungen, spätestens ab 2006 über ein Audit Committee zu verfügen haben.¹⁰

Herausforderungen an die Audit Committees*Regulierung vs. Selbstregulierung*

Wie der obige Überblick zeigt, ist die Einrichtung eines Audit Committee für börsennotierte Gesellschaften in den meisten Ländern empfohlen, wenn nicht sogar gesetzlich vorgeschrieben. In Anbetracht der Bestimmungen der 8. EU-Richtlinie werden sich zudem auch Unternehmen, die im öffentlichen Interesse stehen und nicht über ein Audit Committee verfügen, mit der Bildung einer solchen Institution befassen müssen.

Diese Bestrebungen der Gesetzgeber sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Einrichtung eines Audit Committee nicht Zweck an sich ist, sondern lediglich ein Mittel zum Zweck. Denn durch die unabhängige Begutachtung der Audit-Committee-Mitglieder kann es zur besseren Handhabung der Unternehmensrisiken und damit zu einer wirksameren Corporate Governance beitragen. Das dadurch in der Öffentlichkeit und bei Finanzinstituten geschaffene Vertrauen kann wiederum zu reduzierten Kapitalkosten und gestiegenem Shareholder Value führen. Letztendlich wird also der Kapitalmarkt selbst über die Notwendigkeit der Audit Committees entscheiden. Daher sollte die Bewertung der Einrichtung eines Audit Committee unabhängig davon erfolgen, ob ein Unternehmen per Gesetz dazu verpflichtet wird oder nicht.

⁹ Im Winter Report ist kein Verbot der prüfungsfremden Dienstleistungen vorgesehen.

¹⁰ Vgl. Turley (2004), S. 18.

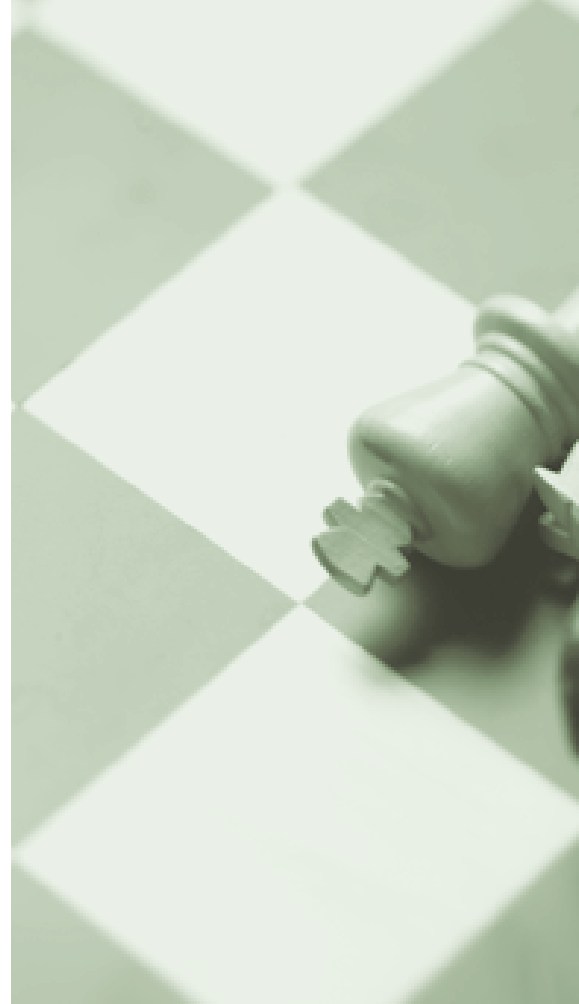
¹¹ Vgl. Böckli (2003), S. 568.

Grenzen der Verantwortlichkeit

Trotz – oder gerade wegen – der aktuellen Bedeutung der Audit Committees dürfen auch deren Grenzen nicht vernachlässigt werden. So besteht insbesondere bei sehr wirksamen Audit Committees die Gefahr, dass sich der Gesamtverwaltungsrat nicht angemessen um die Finanzangelegenheiten und Überwachungsaufgaben kümmert (so genanntes Leaning Back Syndrome). Nebst der Festlegung ihrer Aufgaben sollen Audit Committees auch die Grenzen ihrer Verantwortlichkeit klar regeln, um einem Expectation Gap vorzubeugen. Hier gelten insbesondere die Grundsätze, dass das Audit Committee weder prüft noch führt.¹¹

Erfüllung sämtlicher drei Hauptaufgaben

Im ersten Abschnitt wurden drei Hauptaufgaben der Audit Committees festgelegt, nämlich (I) die Überwachung der Wirksamkeit der Externen Revision und des Internen Audits, (II) die Überwachung der Internen Steuerung und Kontrolle unter Einbezug des Risikomanagements und (III) die Durchar-





beutung und Hinterfragung des Jahresabschlusses und der Zwischenabschlüsse. Angesichts der geforderten Dominanz von «financially literate» Audit-Committee-Mitgliedern muss sichergestellt werden, dass das Audit Committee auch die notwendige Kompetenz besitzt, um die zwei erstgenannten Aufgaben wahrnehmen zu können. In diesem Zusammenhang sei hervorgehoben, dass sich das Audit Committee auch um die Einführung und Aufrechterhaltung eines Whistleblowing-Systems wird kümmern müssen.

Audit Committees bei mittelständischen Unternehmen

Gemäss der erwähnten Untersuchung haben ungefähr 74 Prozent der Verwaltungsräte der SWX-kotierten Unternehmen nur sieben oder weniger Mitglieder.¹² Besonders diese Klein- und Mittelunternehmen fürchten – nicht ganz zu Unrecht – den hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand im Zusammenhang mit der Einführung eines Audit Committee. Zudem könnte es sich als schwierig erwei-

sen, eine unabhängige und kompetente Besetzung des Ausschusses zu gewährleisten. Unter diesen Rahmenbedingungen bietet es sich an, die Aufgaben des Audit Committee beim Gesamtverwaltungsrat zu belassen.

Ausblick

Auffallend ist die zunehmende Regulierung der Gestaltung und Leitung von Audit Committees. Insbesondere im angelsächsischen Raum hat dies zu einer Checklisten-Mentalität geführt, aufgrund welcher Audit-Committee-Mitglieder sich «in flächendeckendem Abhaken und oberflächlichen Pflichtfragen» verzetteln.¹³ Dass dies nicht unbedingt ein erfolgreicher Weg ist, zeigen Beispiele wie Enron und WorldCom. Wegweisend ist vielmehr (I) eine klare Definition von Grundsätzen zur Gestaltung und Leitung von Audit Committees, welche sowohl auf mittlere wie auf grosse Unternehmen anwendbar ist, sowie (II) deren pragmatische Umsetzung durch (III) kompetente, mutige Audit-Committee-Mitglieder mit gesundem Menschenverstand. ■

¹² Vgl. Meyer (2003), S. 32.

¹³ Vgl. Böckli (2003), S. 569.

Quellenverzeichnis

- BLUE RIBBON COMMITTEE ON IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE AUDIT COMMITTEES (1999): Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees. New York 1999.
- BÖCKLI, Peter (2003): Leitung eines «Audit Committee»: Gratwanderung zwischen Übereifer und Unsorgfalt. In: Der Schweizerische Treuhänder, 8/03, S. 559–572.
- FINANCIAL REPORTING COUNCIL (2003): «Combined Code», The Combined Code on Corporate Governance. London 2003.
- ECONOMIESUISSE (2002): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Zürich 2002.
- EUROPÄISCHE UNION (2004): 8. EU-Richtlinie zur Abschlussprüfung vom 16. März 2004.
- HIGH LEVEL GROUP OF COMPANY LAW EXPERTS (2002): «Winter Report», Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe. Brussels 2002.
- MEYER, Conrad (2003): Studie zur praktischen Umsetzung der Corporate-Governance-Richtlinie [Studie im Auftrag der SWX Swiss Exchange]. Zürich 2003.
- SARBANES-OXLEY ACT OF 2002 (2002): H.R. 2763.
- SMITH, Robert (2002): «Smith Report», Audit Committees Combined Code Guidance – A report and proposed guidance by an FRT-appointed group chaired by Sir Robert Smith. London 2003.
- TURLEY, Jim (2004): Get Ready for the EU's 8th Directive. In: Directorship, 06/2004, S. 18–21.

Dialog erhöht Vertrauen



Ancillo Canepa

Leiter Wirtschaftsprüfung und
Mitglied der Geschäftsleitung
ancillo.canepa@ch.ey.com

Conrad Löffel

dipl. Wirtschaftsprüfer
Partner und Mitglied des Verwaltungsrates
conrad.loeffel@ch.ey.com



Systematische und effiziente Kommunikationswege zwischen Audit Committee und der externen Revisionsstelle können für Unternehmen überlebenswichtig sein. Auch die umfassendste und aktuellste schriftliche Berichterstattung ersetzt jedoch nicht das direkte Gespräch.

Aus Sicht der externen Revisionsstelle ist das Audit Committee als verlängerter Arm des Verwaltungsrates ein äusserst wichtiger Gesprächspartner für alle prüfungsstrategischen Themen. Diese umfassen Prüfungsplanung, Schwergewichtsetzung/Audit Scope, Koordination mit interner Revision, ausserordentliche Geschäftsvorfälle und Finanztransaktionen, komplexe Rechnungslegungsfragen, internes Kontrollsystem, Risk Management, finanzielle Berichterstattung, Management Letters und statutarische Berichterstattung der Revisionsstelle. Auch als Ansprechstelle in schwierigen Situationen nimmt das Audit Committee für die Revisionsstelle eine besondere Stellung ein. Damit verbunden sind Kommunikationsprozesse, die in der Praxis noch nicht überall optimal etabliert sind.

Sicherstellung eines kontinuierlichen Kommunikationsprozesses

In Anbetracht der weitreichenden und gewichtigen «Traktandenliste» muss ein kontinuierlicher und effizienter Infor-

mationsfluss zwischen Audit Committee und Revisionsstelle sichergestellt werden – und zwar mündlich und schriftlich. Es liegt im Interesse des Verwaltungsrates und des Audit Committee, dass wesentliche Sachverhalte, welche die finanzielle Berichterstattung formell oder materiell beeinflussen können, vom Audit Committee (und Verwaltungsrat) rechtzeitig zur Kenntnis genommen werden. Nur dann ist das Unternehmen in der Lage, rechtzeitig die notwendigen Massnahmen zu ergreifen.

Wirtschaftsprüfer als Gesprächspartner beiziehen

Auch Wirtschaftsprüfer können künftige Entwicklungen nicht vorhersagen. Sie sind jedoch in der Lage, kritische Signale («red flags») frühzeitig zu erkennen, diese zu verarbeiten und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Ausserdem verfügen sie über einen tiefen und umfassenden Einblick in eine grosse Anzahl von Unternehmen und Branchen. Von dieser Erfahrung und von diesem Wissen sollte das Audit Committee

in der Praxis vermehrt Nutzen ziehen. Wo die Kommunikation zwischen Audit Committee und Revisionsstelle funktioniert, wird der Wirtschaftsprüfer als «konstruktiv-kritischer», aber auch als strategisch und unternehmerisch denkender Gesprächspartner geschätzt und als «second opinion»-Geber beigezogen.

Wirksamere Berichterstattung durch mündliche Kommunikation

Ungenügend und kritisch ist die Kommunikation, wo die Revisionsstelle keinen raschen Zugang zum Verwaltungsrat beziehungsweise zum Audit Committee erhält. Man mag einwenden, dass die Revisionsstelle ihre Feststellungen primär in schriftlicher Form erbringt und dass somit die Informationspflicht erfüllt wird.

Selbstkritisch müssen Wirtschaftsprüfer eingestehen, dass die schriftliche Berichterstattung der Revisionsstelle naturgemäss fachtechnische und formalisierte Formulierungen enthält, die ohne Prüfungsexpertenwissen nicht ohne weiteres nachvollzogen werden können. Ist die Revisionsstelle klar und präzise genug in ihren Aussagen? Sind alle Verwaltungsräte in der Lage, den Inhalt der Berichte richtig zu interpretieren? Ist sichergestellt, dass relevante Schlussfolgerungen, Bedenken und allfällige Verbesserungsvorschläge den Verwaltungsrat tatsächlich erreichen und dass er diese in ihrer vollen Tragweite anerkennt?

Es liegt zweifellos im beidseitigen Interesse von Verwaltungsrat respektive Audit Committee und Revisionsstelle, dass auch der mündliche Austausch etabliert wird. So sollte beispielsweise gerade bei börsenkotierten Firmen der Inhalt eines Prüfungs-

berichtes oder des Management Letter dem Verwaltungsrat persönlich präsentiert und erläutert werden. Im persönlichen Gespräch erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrates respektive des Audit Committee die Gelegenheit, auf allfällige Unklarheiten einzugehen oder anderweitige Fragen aufzuwerfen. Negative Überraschungen in letzter Minute wie auch zeitliche Verzögerungen in der Prüfungsabwicklung und -berichterstattung können somit rechtzeitig vermieden werden. Dies ist insbesondere bei börsenkotierten Unternehmen relevant, da sie ihrerseits Informationspflichten gegenüber Dritten zu erfüllen haben.

Kommunikation als vertrauensbildende Massnahme

Der Wirtschaftsprüfer sollte sich bei der Bewältigung seiner Aufgaben auf eine gesunde Vertrauensbasis zwischen dem zu prüfenden Unternehmen und ihm abstützen können. Gerade hier wirkt eine offene und zeitgerechte Kommunikation vertrauensfördernd. Deshalb sollte bei absehbaren Problemen die Revisionsstelle rasch darüber orientiert werden. Wirtschaftsprüfer sind keine Polizisten, sondern Experten, die im Rahmen des legal Möglichen vernünftige Lösungen anstreben. Stellt die Revisionsstelle fest, dass ihr wesentliche Sachverhalte vorenthalten oder dass



wichtige Feststellungen ignoriert wurden, kann das Vertrauensverhältnis massiv gestört werden.

Auch die «besten» Rechnungslegungsgrundsätze können nicht verhindern, dass bei vielen Geschäftsvorfällen und Sachverhalten für die bilanztechnische Beurteilung und Bewertung ein grosses Mass an Ermessensspielraum besteht. Diesen Ermessensspielraum gegenseitig auszuloten, ist ebenfalls ein prioritäres Kommunikationsziel.

Die Kommunikation mit der Internen Revision

Sofern in einem Unternehmen eine Interne Revision etabliert ist, ist das Audit Committee verpflichtet, die Prüfungsergebnisse den einzelnen Audit-Committee-Mitgliedern bzw. dem Verwaltungsrat zugänglich zu machen. Das Audit Committee muss sicherstellen, dass der Inhalt dieser Berichte in seiner vollen Tragweite zur Kenntnis genommen wird. Ob wirklich jedes Audit-Committee-Mitglied auch jeden einzelnen Bericht der Internen Revision im Detail einsehen muss oder sich mit einer periodischen Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse begnügen kann, hängt von der Arbeitsteilung innerhalb des Prüfungsausschusses bzw. von der Grösse und Komplexität des Unternehmens ab. Das Audit Committee muss nicht die Rolle eines «Super Auditor» übernehmen. Damit, falls nötig, aber spezifische Massnahmen ergriffen werden können, muss das Audit Committee dafür besorgt sein, dass alle Audit-relevanten Informationen formell und materiell die zuständigen Stellen rechtzeitig erreichen.

Honorarfrage: Kommunikations-Issue in eigener Sache

Eine in der Praxis oft diskutierte Frage stellt das Pricing der Revisionsarbeiten dar. Wenn die Unternehmen und die Stakeholders – durchaus zu Recht – ein hohes Mass an Assurance-Qualität verlangen, hat dies konsequenterweise seinen Preis. Preis/Leistungs-Überlegungen sind ein normales Element des freien Wettbewerbs – auch bei Revisionsstellen. Allerdings darf dieser Wettbewerb nicht auf Kosten der Qualität ausgetragen werden oder dazu führen, dass beim notwendigen Arbeitsumfang Abstriche gemacht werden. Wirtschaftsprüfer sind keine Lieferanten, sondern Organ der Gesellschaft. Die Komplexität der Geschäftstransaktionen hat stark zugenommen, die Globalisierung ist weit vorangeschritten, und das regulatorische Umfeld hat sich wesentlich verändert. Entsprechend grösser ist somit der Zeitaufwand, um eine Prüfung professionell und gesetzeskonform abzuwickeln.

Die Verantwortung für die Rechnungslegung und die finanzielle Berichterstattung eines Unternehmens trägt in letzter Konsequenz stets der Verwaltungsrat, auch wenn die Revisionsstelle als Organ der Gesellschaft solidarisch mit dem Verwaltungsrat für allfällig entstandenen Schaden mithaftet. Folglich sollte die Vereinbarung des Revisionshonorars primär zwischen Audit Committee und Revisionsstelle erfolgen. ■



Risikoorientierte Beurteilung der Jahresrechnung



Thomas Stenz

dipl. Wirtschaftsprüfer

Partner und Mitglied des Verwaltungsrates

thomas.stenz@ch.ey.com

Auch wegen der zunehmend komplexeren Rechnungslegung richten selbst nicht kotierte Unternehmen immer häufiger ein Audit Committee ein. Für die Beurteilung der Jahresrechnung ist eine seriöse Vorbereitung der Audit-Committee-Mitglieder unabdingbar. Eine Einstiegshilfe.

Der Trend zur Bildung von Audit Committees auch bei kleineren kotierten und grösseren privat gehaltenen Gesellschaften ist ungebrochen. Ein wesentlicher Grund dafür liegt sicher in der Tatsache, dass die Rechnungslegung – und damit die Finanzberichterstattung – immer anspruchsvoller wird. Die Komplexität von IFRS und US GAAP nimmt laufend zu. So umfasst das Regelwerk IFRS als Hauptstandard in der Schweiz heute über 2000 Seiten. Selbst der an Rechnungslegung interessierte und gut ausgebildete Finanzchef kennt heute nicht mehr alle Details und ist auf Fachexperten angewiesen. Man mag diese Entwicklung bedauern, kurzfristig ist sie jedoch nicht zu stoppen. Dies macht die Aufgabe des Audit Committee und seiner Mitglieder nicht einfacher, auch wenn in dieses Gremium vermehrt Fachleute (ehemalige Finanzchefs oder Wirtschaftsprüfer) gewählt werden.

Wie soll nun ein Mitglied des Audit Committee seine Aufgabe der Beurteilung der Konzernrechnung vor diesem Hinter-

grund und mit in aller Regel immer kürzeren Fristen wahrnehmen?

In erster Linie ist es wichtig zu verstehen, dass eine risikoorientierte Beurteilung der Jahresrechnung nur im Dialog mit dem Finanzchef und der externen Revisionsstelle möglich ist. Dies verlangt, dass sich das Audit Committee mindestens zwei bis drei Mal pro Jahr mit der externen Revisionsstelle trifft.

1. Phase: Allgemeine Beurteilung

Zur Vorbereitung dieser Treffen, insbesondere desjenigen, an welchem die Konzernrechnung verabschiedet wird, muss das Audit-Committee-Mitglied mindestens zwei bis drei Tage Zeit haben, um den Entwurf der Jahresrechnung zu analysieren. Unnötiger oder unverständlicher Zeitdruck ist in diesem wichtigen Prozess bereits kritisch zu hinterfragen. In einer ersten Phase sollte das Audit-Committee-Mitglied bei dieser Durchsicht des Abschlusses den folgenden allgemeinen Aspekten Rechnung tragen:

Nimmt das Unternehmen laufend Änderungen an seinen Strukturen, Geschäftssegmenten oder dem Konsolidierungskreis vor? Sicher sind Änderungen heute häufiger und nicht immer zu vermeiden. Oft werden diese aber auch dazu benützt, von anderen Problemen abzulenken oder diese in der Jahresrechnung zu verschleiern.

Bestehen im ersten Eindruck unnötig komplexe Strukturen oder Transaktionen? Die Erfahrung bei Finanzskandalen und betrügerischen Konkursen zeigt zu oft, dass solch komplexe Strukturen oder Transaktionen, beispielsweise mit nahestehenden Personen, bewusst gewählt wurden, um Scheingeschäfte oder betrügerische Geschäfte zu verschleiern.

Es ist zwar unbestritten, dass aufgrund der erhöhten Regulierungsdichte in der Rechnungslegung der Anhang zur Konzernrechnung an Umfang laufend zunimmt. Diese Zunahme des Volumens muss und darf aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass die entsprechenden Erläuterungen nicht mehr verständlich sind. Unklare Formulierungen im Anhang sind in der anschließenden Diskussion mit dem Finanzdirektor beziehungsweise der externen Revisionsstelle besonders anzusprechen. Die Erfahrung zeigt, dass nur zu oft versucht wurde, falsche oder mindestens bewusst ausgenützte Lücken in den Standards durch entsprechend verklausulierte, komplizierte und selbst für den Fachexperten nicht mehr verständliche «Offenlegungen» im Anhang zu «heilen».

2. Phase: Schwerpunkt Rechnungslegung

Nach diesem allgemeinen ersten Eindruck sollte sich das Audit-Committee-Mitglied für die Besprechung mit dem Finanzchef

und der externen Revisionsstelle auf die folgenden Bereiche der Rechnungslegung konzentrieren:

Wie haben sich die Rückstellungen im Berichtsjahr entwickelt? Wurden Rückstellungen netto gebildet oder aufgelöst, und entspricht diese Entwicklung dem allgemeinen Verständnis über die Entwicklung des Risikoprofils des Geschäftes durch den Verwaltungsrat? Informationen für diese Analyse finden sich im Anhang zur Konzernrechnung, da sowohl IFRS als auch FER heute einen Rückstellungsspiegel verlangen. Auch der Detaillierungsgrad dieser Information im Anhang und die Angaben über die Bildung oder Auflösung von Reorganisationsrückstellungen geben wichtige Hinweise zur Beurteilung.

Bestehen wesentliche Ausserbilanzgeschäfte, insbesondere komplexe Finanzkonstrukte, welche dazu führen, dass eigentliche Finanzschulden nur noch als Eventualverbindlichkeiten ausgewiesen werden? Sicher gibt es legitime Gründe für solche Geschäfte (Factoring, Repogeschäfte, nicht konsolidierte Special Purpose Vehicles usw.). Nur allzu oft hat aber die Praxis gezeigt, dass diese nur dazu verwendet wurden, um echte Schulden aus der Bilanz zu entfernen und damit ein besseres Bilanzbild zu zeigen oder Kreditklauseln einzuhalten.

Wie haben sich der Konsolidierungskreis und die Behandlung von assoziierten Gesellschaften im Geschäftsjahr verändert, und wie werden Finanzinstrumente bewertet? Die zahlreichen Änderungen in der Rechnungslegung während der vergangenen Jahre in diesem Bereich haben dazu geführt, dass – auch die korrekte



Rechnungslegung – in diesem Bereich nicht mehr einheitlich ist. Durch ein *bewusstes* Ändern der Bewertungsmethoden kann ein Unternehmen auf kreative Weise sein Jahresergebnis stark beeinflussen.

Haben sich die aktuarischen Annahmen bei der Berechnung der Pensionskassendeckung verändert, und wie geht das Unternehmen mit Deckungslücken oder Überschüssen um? Die Behandlung des Schweizer Pensionskassensystems in der Rechnungs-



legung ist zwar zu Recht umstritten; viel zu wenig wird jedoch beachtet, dass sich bei diesen langen Zeithorizonten mit einer Veränderung der Berechnungsparameter ein grosser Effekt auf die Deckungslücke oder den Überschuss erzielen lässt.

Wie ist das Unternehmen mit dem Thema der dauernden Wertbeeinträchtigungen (Impairment) umgegangen? Dies ist eigentlich ein altes Thema, hat aber mit der Tatsache, dass Goodwill nicht mehr

abgeschrieben werden muss, an Brisanz gewonnen. Als Audit-Committee-Mitglied sollte man sich die Frage stellen, ob für alle nicht rentablen Bereiche oder Gesellschaften im Konzern korrekte Impairment-Berechnungen vorliegen. Dabei muss nicht nur Goodwill, sondern auch das Sachanlagevermögen in die Beurteilung einbezogen werden.

Ist die Segmentberichterstattung verständlich, entspricht sie auch der internen

Führungsstruktur oder wurden Umlageschlüssel geändert? Oft werden in der Praxis unangenehme Entwicklungen in einzelnen Segmenten dadurch kaschiert, dass entweder die Segmente oder die Umlageschlüssel verändert werden.

3. Phase: Gespräch mit Finanzchef und Wirtschaftsprüfer

Erst nach diesen allgemeinen und spezifischen Analysen der Jahresrechnung ist das Audit-Committee-Mitglied auf das Gespräch mit dem Finanzchef und der externen Revisionsstelle vorbereitet. Bei diesem Gespräch sind durch das Audit Committee – nebst den Erkenntnissen aus der Detailanalyse des Geschäftsberichtes – auch die folgenden offenen Fragen an die externe Revisionsstelle zu richten: Wie beurteilt die Revisionsstelle die Qualität des Abschlusses? Dabei wird unter Qualität hier die Aussagekraft des Gewinnausweises verstanden. Wurde im Rahmen des Erlaubten vorsichtig oder eher aggressiv bilanziert, und wurde diese allgemeine Haltung im laufenden Jahr geändert? Was waren die wesentlichen Diskussionspunkte zwischen der Revisionsstelle und dem Finanzchef, und welches waren die wesentlichen Ermessensentscheide, welche bei der Bilanzierung in diesem Geschäftsjahr getroffen werden mussten?

Es ist heute unumgänglich, dass sich das Audit Committee mindestens einmal pro Jahr auch alleine mit der externen Revisionsstelle trifft, um beispielsweise die Qualität der Finanzabteilung oder wesentliche noch nicht angesprochene Probleme zu besprechen. Ein solches Gespräch ist in der heutigen Zeit nicht die Folge von Misstrauen gegenüber dem Finanzchef, sondern von guter Corporate Governance. ■

Von den Zahlen Richtung Risiko

Audit Committees müssen mit dem CFO sowie der internen und externen Revision zusammenspielen und über verschiedene Spezialisierungen verfügen. Bei Banken sind auch Aspekte der Compliance und der Reputation sowie die Auswirkungen der Regulierung an sich ein Thema. Und das Audit Committee soll verdeutlichen, dass Vertrauen aus dem Verhalten wächst, betont Hans Brunhart, Präsident der liechtensteinischen VP Bank.

Hans Brunhart ist seit April 1996 Präsident des Verwaltungsrates sowie Vorsitzender des Verwaltungsratsausschusses und Mitglied des Audit & Risk Management Committee der VP Bank (Letzteres besteht seit März 2002). Zuvor war er während 15 Jahren Regierungschef des Fürstentums Liechtenstein. Bevor er 1974 zum stellvertretenden Regierungschef ernannt wurde, war der Germanist Brunhart Leiter der Liechtensteinischen Landesbibliothek und des Landesarchivs. Hans Brunhart ist Mitglied des Verwaltungsrates der SFS Holding AG, Heerbrugg, der Hilcona AG, Schaan, und der CapitalLeben Versicherung AG, Schaan.

Hans Brunhart, die Jahresrechnung einer Bank ist aufgrund der vielen gesetzlichen Vorschriften sehr komplex. Wie beurteilen Sie die Qualität des Abschlusses?

Ich habe heute Morgen den Entwurf des Halbjahresabschlusses erhalten. Der Überraschungseffekt war natürlich minim. Denn das Audit Committee und auch der Verwaltungsrat sind während des ganzen Jahres durch das Reporting und die Diskussionen an den Sitzungen in die Entwicklung dieser Rechnung eingebunden. Die Regularien schränken zudem den Spielraum zunehmend ein. Das Audit Committee muss die notwendigen Entscheide vorbereiten und den Prozess für die Erstellung der Jahresrechnung kritisch begleiten. Ein Unternehmen darf beispielsweise bei der Umstellung auf IFRS nicht zu sehr von der Revisionsstelle abhängig sein, sondern muss intern die nötigen Ressourcen und Kompetenzen aufbauen.

Wie stellen Sie eine effiziente Zusammenarbeit zwischen dem Audit Committee und dem Verwaltungsrat sicher?

Entscheidend ist die klare Rollenverteilung: Der Verwaltungsrat muss sich bewusst sein, dass im Rahmen des Gesetzes die Schlussverantwortung bei ihm liegt und nicht delegierbar ist. Natürlich kommt den Mitgliedern des Audit Committee eine zusätzliche Verantwortung zu. Das Audit Committee soll vor allem die Grundlagen für definitive Entscheide im Verwaltungsrat verbessern: Es muss mehr Fragen stellen, als dies im Verwaltungsrat möglich ist. Dafür brauchen wir Fachleute, die die entsprechenden Anforderungen in Finanz- und Rechnungswesen erfüllen, die aber auch eine gewisse Balance finden zwischen eigener Initiative und der Vorbereitungsrolle für den Verwaltungsrat. Es wird die Kunst des Vorsitzenden sein, dafür zu sorgen, dass das Wesentliche diskutiert – und das Organisationsreglement entsprechend ausgestaltet wird. Ich bin überzeugt, dass die Arbeit des Verwaltungsrates durch die Schaffung von Gremien wie dem Audit Committee stark verbessert wurde.

Wie lassen Sie sich während des Jahres über die Risikolage der Bank informieren?



Wir haben festgelegt, dass zusätzlich zur umfassenden Berichterstattung zum Halbjahres- und Jahresende und der Kenntnisnahme relevanter Kennzahlen an jeder Verwaltungsratssitzung auch vierteljährlich ein spezifisches Reporting zu Händen des Audit Committee erstellt wird, das sich mit der Risikolage befasst. Denn das Risikomanagement hat sich stark verändert. Früher haben Banken bei «Risiko» vor allem an «Kredit» gedacht. Inzwischen sind neue, operative Risiken dazugekommen, und Themen wie Compliance und Reputation dominieren die Berichterstattung. Um aber die wichtigen Trends zu sehen, muss eine bestimmte Situation über längere Zeit nach gleichem Schema beurteilt werden. Deshalb ist die Systematik des Reportings so wichtig.

Die VP Bank Gruppe veröffentlichte ihre Jahresrechnung 2003 erstmals nach IFRS. Wie hat das Audit Committee den Umstellungsprozess begleitet?

Die Umstellung auf IFRS begann im Jahr 2000. Das ab 2002 eingesetzte Audit Committee hat den Prozess begleitet, indem es periodisch überprüfte und dem Verwaltungsrat bestätigte, dass wir «auf Kurs» sind. Dies erfolgte in enger Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle und der bank-internen Projektleitung. Wichtig war auch das Reporting nach aussen. Wir wollten

nicht nur die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern es war das Ziel, dass wir IFRS zwei Jahre vor dem gesetzlichen Datum einführen. Das Audit Committee hat die notwendigen Entscheidungen eingeleitet und beim Verwaltungsrat beantragt, welcher sie genehmigt und die Rechnung nach diesen Grundsätzen beschlossen hat.

Der Bankenmarkt ist stark reguliert. Inwiefern unterscheiden sich die Aufgaben des Audit Committee einer Bank und dem eines nicht regulierten Unternehmens?

Der Unterschied ist graduell, aber Industrieunternehmen sind viel weniger reguliert. Die Industrie ist den Banken zudem in vielen Bereichen wie der Prozessrechnung oder der Kostenrechnung voraus. Teilweise bauen diese das systematische Risikomanagement zurzeit auf. Das Thema Risikomanagement ist für Banken sicher komplexer. Ausserdem entstehen Risiken aus der Regulierung selbst. Gerade in Liechtenstein haben wir erlebt, dass Banken nicht nur von der Börsen- und Wirtschaftslage abhängig sind, sondern dass auch die nationale und internationale Regulierung einen massiven Einfluss auf das Geschäft haben kann.

Wo sehen Sie die Herausforderungen für das Audit Committee einer Bank in den nächsten Jahren?

Ich habe den Eindruck, dass sich das Audit Committee auf dem richtigen Weg befindet. So ist es auch ein Zeichen der Entwicklung, dass wir dieses Gremium mittlerweile in «Audit & Risk Management Committee» umbenannt haben. Bei einer Bank macht auch das Audit Committee deutlich, dass unser Kapital das Vertrauen ist und dass dieses Vertrauen aus dem eigenen Verhalten wächst. Das ist ganz elementar auch für die Risikomanagement-Debatte. Eine klare Rollenzuweisung und ein transparentes Reporting sind vertrauensbildende Elemente. Wir werden künftig noch mehr über Verhalten reden – auch wenn der Begriff «Ethik» nach meiner Meinung heute etwas viel verwendet wird. Denn auch in der Dienstleistung und im Produkt kommt in einem gewissen Sinn Verhalten zum Ausdruck, wenn sie zugunsten des Kunden ausgestaltet sind und damit ein Markenzeichen für die Bank werden. Audit Committees müssen sich künftig vermehrt mit diesen Aspekten befassen. Die Gewichtung verschiebt sich von der reinen Zahlenanalyse in Richtung Risikobeurteilung. Zwischen den Zahlen zu lesen, darauf wird es noch vermehrt ankommen, und an dieser Zielsetzung arbeiten wir bei der VP Bank. ■

Die Fragen stellte Jürg Häusler, Ernst & Young.

Whistleblowing: Verantwortung des Audit Committee



Martin Studer

lic. rer. pol., dipl. Wirtschaftsprüfer
Partner, Leiter Business Risk Services
martin.studer@ch.ey.com

Jan Birgerson

Authorized Public Accountant
Partner, Assurance & Advisory Business Services
jan.birgerson@ch.ey.com

In den USA längst verankert, wird Whistleblowing in der Schweiz erst langsam ein Thema. Doch der Sarbanes-Oxley Act stellt auch dazu klare Anforderungen an die Audit Committees. Richtig umgesetzt, kann Whistleblowing viel zu einer offenen Unternehmenskultur beitragen.

Das renommierte «Time Magazine» kürte die «Whistleblowers» zu den Persönlichkeiten des Jahres 2002 und zeichnete drei Frauen von WorldCom, FBI und Enron dafür aus, dass sie «mit Mut für die Werte Amerikas eingestanden sind und Bilanzfälschungen sowie andere deliktische Handlungen offen legten».

Whistleblowers sind Mitarbeitende, die deliktische oder gegen die Ethik verstossende Praktiken und Sachverhalte intern eskalieren lassen oder an die Öffentlichkeit bringen. Whistleblowing und der Schutz von Whistleblowers sind in den USA seit Jahrzehnten verankert. In der Schweiz wird der Sarbanes-Oxley Act in der breiten Diskussion über die Kontrolle der finanziellen Berichterstattung beachtet. Weitgehend unerwähnt blieben bisher jedoch dessen Vorgaben zum Schutz der Whistleblowers:

- Section 301: Dem Sarbanes-Oxley Act unterstellte Unternehmen müssen einen Prozess etabliert haben, der den Mitarbeitenden das Einreichen anonymer

Feststellungen fraglicher Sachverhalte ermöglicht.

- Section 906: Mitarbeitende, die Feststellungen rapportieren, dürfen in keiner Weise benachteiligt werden. Managements, die vermutete oder identifizierte Whistleblower benachteiligen, müssen mit harten strafrechtlichen Konsequenzen rechnen.

Sieben Schritte für verlässliche Whistleblowing-Prozesse

Zurzeit bestehen keine verbindlichen Vorgaben zur Gestaltung der Umsetzungsschritte. In der Praxis hat sich jedoch folgende Vorgehensweise bewährt:

1. Einen «tone at the top» entwickeln:
Für eine zielgerichtete und konstruktive Whistleblowing-Kultur müssen Verwaltungsrat und Unternehmensleitung die Corporate Governance glaubwürdig vorleben.
2. Zweckmässige und umfassende Ethik-Richtlinien sowie Verhaltensregeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten erlassen: Diese sollten möglichst konkret



verfasst und auf das entsprechende Unternehmensumfeld abgestimmt werden.

3. Bestimmungen zur Aufbewahrungspflicht von Dokumenten definieren und umsetzen: Speziell beweissichernde Unterlagen angesichts rechtlicher Abklärungen müssen erhalten bleiben.
4. Verbindliche Weisungen zum Schutz von Whistleblowers festlegen: Die verständlich verfassten Schutzbestimmungen sollen auch die Konsequenzen bei Zuwiderhandlung aufzeigen.
5. Informationskanäle zur Meldung von deliktischen Handlungen und Verstössen gegen die Ethik-Richtlinien einrichten: Zentral sind dabei die Aspekte Anonymität und Vertraulichkeit.
6. Mitarbeitende aller Stufen über die massgebenden Richtlinien und Weisungen schulen.
7. Einhaltung der Richtlinien und Weisungen regelmässig überprüfen: In der Praxis sind für diese Überprüfung häufig die internen Compliance- und Audit-Funktionen zuständig. Empfehlenswert ist, dass sämtliche Mitarbeitende regelmässig schriftlich bestätigen, dass sie Kenntnis dieser Vorgaben haben.

Die Rolle des Audit Committee

Das Audit Committee ist gemäss Sarbanes-Oxley Act nicht explizit dazu verpflichtet, den Whistleblowing-Prozess selbst zu führen. Es trägt jedoch die Verantwortung, dass die entsprechenden anonymisierten Whistleblowing-Prozesse sichergestellt werden. In der Praxis werden diese Prozesse unterschiedlich eingerichtet (siehe Kasten). Ein Problem bleibt jedoch häufig die Wahrung der Anonymität gemäss Section 806. Immer öfter vergeben Audit Committees daher Abklärungen über deliktische Handlungen an externe Forensic-Spezialisten.

Umfrage zu Whistleblowing-Prozessen

Eine unveröffentlichte Studie von Ernst & Young (2004) zu Whistleblowing-Prozessen bei über 40 weitgehend globalen Unternehmen mit Hauptsitz in den USA zeigt folgende Ergebnisse:

- Bei knapp zwei Dritteln der Unternehmen ist der Konzernrechtsdienst federführend bei der Klärung und Beurteilung von durch Whistleblowers gemeldeten Sachverhalten. Bei einem Drittel der Unternehmen wird der Leiter der Internen Revision mit der Abklärung beauftragt. Vereinzelt kommen weitere spezialisierte Funktionen (z.B. Chief Ethical Officer, Chief Compliance Officer) zum Einsatz.
- Die Hälfte der Whistleblowing-Aktivitäten wird durch ein internes Meldewesen koordiniert (z.B. unterstützt durch E-Mail und Voicemail), während die andere Hälfte der Unternehmen

unabhängige externe Dienste einsetzen (z.B. Callcenter oder externer Counsel).

- In der Mehrzahl der Unternehmen werden die gemeldeten Sachverhalte keinem spezifischen Filterprozess unterzogen (z.B. Eliminierung nicht berichterstattungsrelevanter Feststellungen), obschon zu Händen des Audit Committee in der Regel eine Zusammenfassung der Sachverhalte erfolgt.
- Summarische Informationen werden in der Regel im Rahmen der regelmässigen (zumindest vierteljährlichen) Audit Committee Meetings besprochen. Zudem ist in wesentlichen Fällen eine unverzügliche Information des Audit Committee oder dessen Chairman sichergestellt.

Die gewählten Abschlussprüfer fallen aus Unabhängigkeitsgründen in der Regel ausser Betracht.

Erfahrungen zeigen, dass das Fehlen von geeigneten Prozessen für Whistleblowing zu einer Unterspülung der Grundwerte sowie zur unkontrollierten Weitergabe sensibler Informationen an die Öffentlich-

keit führen können – mit unabsehbarem Schadenpotenzial für das Unternehmen und die betroffenen Mitarbeitenden. Das Audit Committee tut deshalb gut daran, sich im Rahmen seiner Aufsichtsfunktion zu vergewissern, dass die notwendigen Massnahmen getroffen wurden. ■

«Die grosse Herausforderung sind die Inhalte»

Verwaltungsräte und Mitglieder von Audit Committees sehen sich im stark regulierten Umfeld von heute mit zahlreichen formalen Fragen konfrontiert. Anton Affentranger, prominentes Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, ist überzeugt, dass sich dies ausbalancieren wird und mehr Beachtung den Inhalten zukommen muss. Jedenfalls ist die Arbeit im Verwaltungsrat intensiver geworden und die «exposure» gestiegen.

Anton Affentranger, in Südamerika aufgewachsener Schweizer, studierte Wirtschaft und Politikwissenschaften in Genf. Seine Laufbahn startete er 1981 bei der UBS, wo er 1996 zum Generaldirektor gewählt wurde. Von 1998 bis 2000 war er Managing Partner und CEO von Lombard Odier & Cie, darauf CFO bei Roche.

Anton Affentranger gründete anschliessend Affentranger Associates SA sowie Ultreia Capital AG und ist zudem Präsident von Zschokke Holding SA, Vizepräsident der Mikron Holding AG und Präsident und CEO von Dartfish SA.

Anton Affentranger, Sie verfügen über langjährige Erfahrung in Verwaltungsräten. Welche Entwicklungen haben, abgesehen von den reinen Vorschriften, zur Bildung von spezialisierten Prüfungsausschüssen oder Audit Committees geführt?

Nach den bekannten Vorfällen wuchs das Bedürfnis, die Schlüsselaufgaben von Verwaltungsräten, nämlich Strategie, Risikomanagement und Überwachung des Managements, noch spezifischer zu behandeln. Daraus entstanden die Richtlinien, welche ein Audit Committee, aber auch ein Strategy Committee, ein Nomination Committee oder ein Remuneration Committee verlangten. Das Audit Committee etablierte sich relativ rasch, weil die Beurteilung und Überwachung der Finanz- und Risikokennzahlen eines Unternehmens als besonders wichtig empfunden wurden.

Ergab sich die Bildung dieser Committees aufgrund der Regulierungen oder entstanden sie auch aus einem Bedürfnis der Verwaltungsräte?

Ich glaube, die Entwicklung ergab sich von beiden Seiten. Die zunehmenden Regulierungen und Vorschriften einerseits sowie das stärkere Bedürfnis der Unternehmen nach einer genauen Prüfung von Zahlen und Rechnungswesen andererseits führten dazu, dass eine höhere Spezialisierung gesucht und in der Form von Audit Committees gefunden wurde.

Wie hat sich denn generell die Arbeit von Verwaltungsräten in den letzten Jahren verändert?

Man ist als Verwaltungsrat stärker «exposed» – gegen innen und aussen. Gleichzeitig ist man sich der tatsächlichen Verantwortung stärker bewusst. Dabei haben die neuen Transparenz-Vorgaben die «exposure» noch verstärkt. Man stellt sich formelle Fragen wie: Haben wir nun ein Audit Committee? Erfüllen wir die Richtlinien? Wie viel verdienen wir als Verwaltungsräte, und haben wir dies transparent ausgewiesen? Haben wir im Jahresbericht ein sauberes Corporate-Governance-Kapitel eingebaut?



Zum Teil wurde auch sehr viel Zeit in Formalitäten zur Corporate Governance investiert. Heute geht es darum, den formellen Rahmen, welchen der «Swiss Code of Best Practice» gibt, mit Inhalten zu füllen.

Generell hat mich das Thema der Inhalte in den letzten Jahren stark beschäftigt. Ich nehme das Beispiel Zschokke, wo wir lange über die Einrichtung der Committees diskutiert haben. Wir hatten einen kleinen Verwaltungsrat und wollten eigentlich keine zusätzlichen Ausschüsse. Doch um dies nicht in aller Ausführlichkeit erklären zu müssen, haben wir uns den Richtlinien gebeugt. Obwohl dies zu inhärenten Ineffizienzen führt, da ja letztlich nicht das Committee, sondern der Gesamtverwaltungsrat die Verantwortung trägt und deshalb die wichtigen inhaltlichen Fragen auch behandeln muss.

Was für Inhalte wären dies?

Beim Risikomanagement beispielsweise geht es darum, dass sich das Audit Committee mit den spezifischen Risiken des Unternehmens auseinander setzt. Nur weil man ein Audit Committee hat, ist man noch keine bessere Firma. Das Nomination Committee wiederum muss sich mit den Qualitäten der fürs Management nominier-

ten Personen befassen. Das Unternehmen wird also nicht einfach besser, wenn es gemäss der Richtlinie eine bessere Note in Corporate Governance erhält, sondern die grosse Herausforderung sind die Inhalte!

Worauf achten denn der Verwaltungsrat als Ganzes und sein Präsident, wenn sie ein Audit Committee einrichten, welches sich mit diesen Inhalten beschäftigen soll?

Als Erstes achten sie auf die Zusammensetzung, also die Qualifikation und die Kompetenzen der Mitglieder des Audit Committee: Können sie Risiken beurteilen und die Finanzkennzahlen bewerten? Sind sie in der Lage, bohrende Fragen zu stellen und tiefer in die Substanz des Unternehmens einzudringen? Das Zweite ist die Tätigkeit des Gremiums: Verfügt die Firma über das nötige Instrumentarium im traditionellen Rechnungswesen und vor allem bei den Risikoindikatoren? Sind die im Audit Committee diskutierten Risikoindikatoren auch die entscheidenden? Sprechen wir über die richtigen Messgrössen oder sehen wir vor lauter Bäumen den Wald nicht?

Immer wieder muss auch die Frage gestellt werden, ob man nicht zu tief geht und in die operative Tätigkeit eingreift. Besonders im Audit Committee besteht diese Gefahr,

so dass das Management sich plötzlich immer weniger selbst zutraut und immer mehr Verantwortung dem Audit Committee abgibt. Da kann eine Grauzone entstehen: Das Audit Committee darf weder zum «Schatten-Finanzchef» noch zum «Schatten-Risikomanagement» werden. Doch ist dabei der Wandel zu berücksichtigen: Was heute richtig ist, muss nicht morgen gelten.

Woher erhalten die Mitglieder des Audit Committee den dafür notwendigen Input, und welche Messlatten legen sie an?

Es gibt zum Stichwort Weiterbildung zwei Fragen: Ist einem das Instrumentarium wie zum Beispiel jenes zur Risikomessung bekannt? Und viel wichtiger: Kennt man das Unternehmen? Oder konkret: Welches ist der Risk Map einer Baufirma wie Zschokke? Wie hat sich der Risk Map von Zschokke während der letzten 12 bis 24 Monate entwickelt? Die Kenntnis des Unternehmens und der wichtigsten Risiken und Projekte ist viel wichtiger als das Instrumentarium. Das Instrumentarium muss entweder intern oder von der externen Revisionsstelle zur Verfügung gestellt werden. Dies ist auch eine Erwartung an die Revisionsgesellschaft. Das Audit Committee ist eine Plattform, um einen Dialog über die Entwicklungen der

Regelungen und den daraus folgenden Einfluss auf die Kennzahlen des Unternehmens zu führen.



Die Kenntnis des Unternehmens ist Ihnen wichtig. Antragspapiere und Sitzungen reichen nicht mehr aus für die Arbeit im Verwaltungsrat und Audit Committee?

Man muss aus dem gigantischen Fluss verfügbarer Informationen das Richtige und Wichtige herausdestillieren können. Dazu müssen die Aktivitäten des Unternehmens verstanden werden – so zum Beispiel bei einer Baustelle die Bedeutung einer Rückstellung: Wann wird sie getätigt, und was ist der ökonomische Hintergrund? Was bedeutet die Laufzeit einer Baustelle? In einem traditionellen Industrieunternehmen drehen sich die Fragen eher um die Produktqualität und die möglichen Haftbarkeiten. Und in einem Finanzunternehmen steht die Beurteilung der Eventualverpflichtungen in den Büchern im Vordergrund. Man muss also die Auswirkungen der spezifischen Risiken auf die Resultate des Unternehmens kennen.

Können trotz dieser hohen Anforderungen langfristig genügend geeignete Mitglieder für Verwaltungsräte und Audit Committees gefunden werden?

Dies ist heute eine Herausforderung; es ist nicht so selbstverständlich Verwaltungsratsmitglied zu sein. Die «exposure» und die Erwartungen an die Kompetenzen in Strategie und Risikomanagement sind gestiegen, ebenso der Zeitaufwand. Es ist auch anspruchsvoller geworden, die Balance zu halten zwischen notwendiger Nachfrage und zu starker Einmischung ins operative Management. Tatsächlich wurde es dadurch schwieriger, ein guter Verwaltungsrat zu sein und gute Verwaltungsräte zu finden.

Wie könnten diese Aufgaben wieder einfacher und attraktiver werden?

Man ist wahrscheinlich aufgrund einzelner Exzesse vom Extrem eines doch eher passiven Verwaltungsrates zu einem stark, teilweise zu stark regulierten Umfeld übergegangen. Dies wird sich in der Praxis ausbalancieren. Es wäre begrüßenswert, wenn künftig weniger der Rahmen als vielmehr der Inhalt beachtet würde. Es gibt heute Rankings in Corporate Governance, das ist in Ordnung. Aber wenn ich ein Audit Committee habe, bedeutet dies noch nicht, dass die Governance gut ist. Und Verwaltungsräte mit sieben statt zwölf Mitgliedern erhalten eine bessere Note, auch wenn sie dadurch nicht automatisch besser sind. Die interessanten Fragen sind doch zum Inhalt, etwa zur Strategie der Unternehmung oder zur Auswahl, Motivation und Entschädigung des Personals. Dies ist der schöne Teil der Aufgabe eines Verwaltungsrates. ■

Die Fragen stellte Markus Bernhard, Ernst & Young.

Audit Committee: Haftung und Verantwortlichkeit der Mitglieder



René Schwarzenbach
Dr. iur., Rechtsanwalt
Managing Partner EY Law
rene.schwarzenbach@ch.eylaw.com

Mit der zunehmenden Regulierung im Bereich der Rechnungslegung wird an Mitglieder des Audit Committee ein strengerer Sorgfaltsmassstab angelegt. Sie haften vollumfänglich für Aufgaben, die gemäss Organisationsreglement vom Gesamtwirtschaftsrat an das Audit Committee delegiert wurden.

Dem Verwaltungsrat obliegt als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe die Finanzplanung, die Ausgestaltung des Rechnungswesens und die Finanzkontrolle. Es ist daher Aufgabe des Verwaltungsrates, beispielsweise durch die Bildung eines Audit Committee die notwendigen Voraussetzungen zur Unternehmensüberwachung im Finanz- und Rechnungswesen zu schaffen. Im Bereich der Rechnungslegung werden die Anforderungen für die Unternehmen und die Regulierung in naher Zukunft noch erheblich zunehmen. So liegt die Botschaft zum Revisionsaufsichtsgesetz vor, und die Botschaft zum Bundesgesetz über die Rechnungslegung ist in Bearbeitung. Mit zunehmender Regulierung steigen gleichzeitig auch die Risiken für den Verwaltungsrat.

Grenzen und Risiken des Audit Committee

Die Grenzen und Risiken des Audit Committee ergeben sich primär aus der negativen Umschreibung seiner Aufgaben:

- Das Audit Committee nimmt keinerlei Führungsaufgaben wahr. Es mischt sich

namentlich nicht in das Finanzmanagement des CFO ein.

- Das Audit Committee prüft nicht selbst. Das ist vielmehr Sache der internen und externen Revision, deren Tätigkeiten vom Audit Committee überprüft werden.
- Das Audit Committee genehmigt nicht vorweg heikle Entscheide der Geschäftsführung. Ein klarer Verstoß gegen diesen Grundsatz fand im Enron-Fall statt. Hier prüfte und genehmigte das Audit Committee im Voraus die problematischen Transaktionen mit dem Special Purpose Vehicle.

Jedes Audit Committee muss sich klar von diesen Tätigkeiten abgrenzen.

Sorgfaltspflichten der Mitglieder des Audit Committee

Zentrale Voraussetzung für eine Haftung ist eine Sorgfaltspflichtverletzung. Art. 717 OR statuiert, dass der Verwaltungsrat seinen Aufgaben mit aller Sorgfalt nachkommen muss. In diesem Zusammenhang kommt den Best Practices eine erhebliche praktische

Bedeutung zu. Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» schreibt in Art. 23 vor, dass die Mehrheit der Mitglieder des Audit Committee, darunter der Vorsitzende, im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein soll. Aufgrund dieser Standards ist heute allgemein anerkannt, dass jedes Mitglied des Audit Committee über spezifische Fachkenntnisse verfügen und so genannt «financially literate» sein muss.

Bedeutet dies, dass die Mitglieder des Audit Committee einer erhöhten Sorgfaltspflicht und damit einer strengeren Haftung unterstehen? Zu dieser Frage bestehen noch keine Gerichtsentscheide. Wendet man allerdings die Grundsätze eines nicht publizierten Bundesgerichtsentscheides vom 19. Juni 2002 analog an, muss diese Frage klar bejaht werden. Das Bundesgericht führte in diesem Entscheid wörtlich Folgendes aus: «Für die Sorgfalt, welche der Verwaltungsrat bei der Führung der Geschäfte der Gesellschaft anzuwenden hat, gilt ein objektiver Massstab. Verfügt ein Verwaltungsratsmitglied in einem Fachbereich über überdurchschnittliche Kenntnisse, so ist für ihn in diesem Bereich ein höherer Massstab anzulegen.»

Im Lichte dieses Entscheides ist davon auszugehen, dass für die Beurteilung der Sorgfaltspflichten der Mitglieder eines Audit Committee aufgrund ihrer besonderen persönlichen Qualifikationen ein strengerer Massstab gilt. Die Mitglieder des Audit Committee befinden sich daher zweifellos auf einem «hot seat». Allerdings ist auch zu beachten, dass sich ein Verwaltungsratsmitglied nicht wegen mangelnder Ausbildung exkulpieren kann. Vielmehr liegt bei fehlenden Fachkenntnissen bereits eine Sorgfaltspflichtverletzung vor.

Haftungsbefreiung durch Delegation?

In der Praxis werden Entscheidungsbefugnisse häufig an Ausschüsse delegiert. Die Delegation von Kompetenzen bringt immer auch eine Verschiebung der Haftung mit sich. Es stellt sich die Frage, inwieweit typische Aufgaben solcher Ausschüsse haftungsbefreiend für die übrigen Verwaltungsratsmitglieder delegiert werden können. Aus Sicht derjenigen Mitglieder des Verwaltungsrates, die nicht dem Audit Committee angehören, wäre nämlich eine volle Delegation – und damit eine Entlastung im Bereich der Verantwortlichkeit – durchaus wünschenswert. Umgekehrt stellt sich aus Sicht der Mitglieder des Audit Committee die Frage, ob sie einer strengeren Haftung unterliegen.

Art. 716a Abs. 2 OR hält fest, dass im Bereich der unentziehbaren Aufgaben nur deren Vorbereitung, Ausführung und Überwachung einzelnen Mitgliedern oder Ausschüssen übertragen werden dürfen. Die Verantwortung für die Erfüllung der Pflichten bleibt somit beim Gesamtverwaltungsrat. Zu einer Haftungsbeschränkung für die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates führt eine solche Übertragung also grundsätzlich nicht. Immerhin dürften Fehler des Audit Committee in der Entscheidungsvorbereitung den nicht beteiligten Verwaltungsratsmitgliedern nicht entgegengehalten werden, wenn sie diese Fehler unter Anwendung aller Sorgfalt nicht erkennen konnten. Für solche Fehler haften die Mitglieder des Audit Committee allein.

Bei erlaubter Delegation findet eine Entlastung des Gesamtverwaltungsrates statt. Die Verantwortung verschiebt sich in Richtung Audit Committee. Welche Aufgaben können an das Audit Committee delegiert werden?

Folgende Tätigkeiten stellen die drei Hauptaufgaben des Audit Committee dar:

1. Überwachung und Beurteilung der Tätigkeit der internen und externen Revision

Das Gesetz enthält keine Bestimmung, welche dem Verwaltungsrat im Bereich der Überwachung der internen und externen Revision explizit eine Aufgabe zuweist. Ebenso wenig ist diese Aufgabe im abschliessenden Katalog von Art. 716a OR enthalten. Die Überwachung und Beurteilung der Tätigkeit der internen und externen Revision können daher vollumfänglich an das Audit Committee delegiert werden. Eine mangelhafte Überwachung führt dann nur zu einer Verantwortlichkeit der Mitglieder dieses Ausschusses.



2. Beurteilung des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und der Compliance

Die Beurteilung der Kontrollsysteme und des Risikomanagements betreffen typischerweise die ganze Aktiengesellschaft und sind daher für die Oberaufsicht gemäss Art. 716a Ziff. 5 OR zentral, so dass diese Aufgaben nicht vollumfänglich an einen Ausschuss delegiert werden können. Folglich muss beispielsweise der Entscheid, ob die Gesellschaft einen Controllern, eine interne Revision und einen Compliance Officer haben sollte, ein Entscheid des Gesamtverwaltungsrates bleiben.

3. Beurteilung der Jahresrechnung sowie Empfehlung an den Verwaltungsrat für die Abnahme des Abschlusses durch die Generalversammlung

Gemäss Art. 716a Ziff. 6 OR ist der Gesamtverwaltungsrat für die Erstellung des Geschäftsberichtes verantwortlich. Ferner obliegt gemäss Art. 716a Ziff. 3 OR die Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzkontrolle zwingend dem Gesamtverwaltungsrat. Daher kann zum Beispiel die Bestimmung des Rechnungslegungsstandards nicht an das Audit Committee delegiert werden, da die Ausgestaltung des Finanzwesens eng mit diesen Standards zusammenhängt. Folglich kann die Verantwortlichkeit in diesem Bereich nicht vollumfänglich an das Audit Committee delegiert werden.

Der Verwaltungsrat kann sich nur dann seiner Verantwortlichkeit entziehen, wenn die Delegation statutarisch zulässig ist und sich auf ein gültiges Organisationsreglement stützt (Art. 716b Abs. 1 OR). Auch die Einsetzung eines Audit Committee und die Umschreibung seiner Aufgaben sind Gegenstand des Organisationsreglements. Der Ausgestaltung des Organisationsreglements kommt daher im Hinblick auf die Verantwortlichkeit eine entscheidende Bedeutung zu. ■

(Selbst-)Beurteilung von Audit Committees



Markus T. Schweizer

lic. rer. pol., dipl. Wirtschaftsprüfer
Partner, Business Risk Services
markus.schweizer@ch.ey.com

Willy Hofstetter

dipl. Wirtschaftsprüfer
Partner, Leiter Professional Practice
Assurance & Advisory Business Services
willy.hofstetter@ch.ey.com

Mit den gestiegenen Anforderungen an die Corporate Governance hat die regelmässige (Selbst-) Beurteilung und Entwicklung von Audit Committees stark an Bedeutung gewonnen. Ein praktischer Ansatz ist auch für Audit Committees von Schweizer Publikumsgesellschaften anwendbar.

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (Swiss Code) empfiehlt die Bildung eines Audit Committee als Ausschuss des Verwaltungsrates, welcher sich mit dem Konzern- bzw. Jahresabschluss, dem internen Kontrollsystem sowie mit der internen und externen Revision auseinander setzt. Die Mitglieder des Audit Committee sollten gemäss dem Swiss Code keine exekutive Funktion im Unternehmen ausüben und möglichst unabhängig sein von demselben. Unabhängig meint hier, dass seit mindestens drei Jahren keine exekutive Funktion im Unternehmen ausgeübt wurde und keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen mit dem Unternehmen bestehen (z.B. Beratungsverträge). Von der Mehrheit der Mitglieder des Audit Committee werden zudem ein vertieftes Know-how und Erfahrung in Finanzfragen erwartet.

Im internationalen Vergleich sind diese Vorgaben noch als relativ moderat zu bezeichnen. Der englische Smith Report gilt heute als Messlatte für die Anforderungen

an Audit Committees. Er ist verbindlich für in Grossbritannien kotierte Gesellschaften und enthält sehr spezifische Kriterien, die sich auf die Anforderungen an die Mitglieder des Audit Committee und auf dessen Organisation und Arbeitsweise richten. Der amerikanische Sarbanes-Oxley Act 2002 und die Bestimmungen der New York Stock Exchange (NYSE) enthalten ähnlich strenge und konkrete Forderungen wie der Smith Report. Es ist zu erwarten, dass im Zuge der Überarbeitung der 8. EU-Richtlinie wesentlich weiter gehende Anforderungspunkte an das Audit Committee ebenfalls für die Mitgliedstaaten der EU vorgeschrieben werden.

Im Gegensatz zum Swiss Code, welcher diesen Punkt nicht erwähnt, schreibt der Smith Report unter anderem vor, dass das Audit Committee jährlich seine Effektivität überprüfen und – je nach Resultat – dem Gesamtverwaltungsrat allfällig nötige Massnahmen vorschlagen soll. Zusätzlich verlangt der Smith Report, dass der Gesamtverwaltungsrat eine Beurteilung des Audit



Juristen oder Wirtschaftsprüfer im Audit Committee?

Es gibt keine verbindliche Regel, ob eine Ausbildung in Jurisprudenz oder Wirtschaftsprüfung die bessere Grundlage für die Aufgabe von Mitgliedern von Audit Committees ist. Sicher muss eine vertiefte Erfahrung im Finanzbereich sowie eine Vertrautheit mit dem vom entsprechenden Unternehmen angewendeten Rechnungslegungsstandard vorhanden sein. Der Leiter des Audit Committee sollte beide Kriterien in erhöhtem Masse erfüllen und ein eigentlicher Finanzexperte sein.

Allerdings kommt es auch im Audit Committee auf den richtigen Mix an. Eine Kombination von finanziellem, juristischem, unternehmerischem bzw. branchenspezifischem Know-how kann – wie im Gesamtverwaltungsrat und in den übrigen Ausschüssen desselben – von Vorteil sein. Einseitigkeit der Mitgliederprofile führt tendenziell schneller zu einer Art Betriebsblindheit, weil sich alle (zu) rasch einig sind, wo die Risiken liegen und auf welche Aspekte die Diskussion fokussieren soll.

Committee durchführt. Einzelne Schweizer Publikumsgesellschaften haben die Selbstbeurteilung des Audit Committee ebenfalls bereits eingeführt. Sowohl die Selbstbeurteilung des Audit Committee als auch die Beurteilung des Audit Committee durch den Gesamtverwaltungsrat können sinnvoll sein und die Effektivität eines Audit

Committee über die Zeit weiter zu steigern helfen.

Damit stellen sich folgende Fragen: Nach welchen Kriterien soll eine solche (Selbst-) Beurteilung erfolgen, und wie läuft dieser Prozess praktisch ab?

Nach welchen Kriterien beurteilen?

Der Kriterienkatalog für die Beurteilung eines Audit Committee leitet sich vernünftigerweise von dessen Reglement (Charter) ab. Schlüsselkriterien für die Auswahl von Audit-Committee-Mitgliedern sowie für die Organisation und Arbeitsweise sollten in diesem Grundsatzdokument festgelegt und jährlich auf deren Angemessenheit überprüft werden. Die Kriterien können in sechs Beurteilungskategorien eingeteilt werden (siehe Kasten Seite 26).

Dieser Kriterienkatalog ist relativ konstant. Eigentliche Performance-Ziele im Sinne von Jahreszielen lassen sich für das Audit Committee praktisch kaum festlegen, weil ja das gesamte Aufgaben- und Verantwortlichkeitsspektrum gemäss Charter vollständig abgedeckt werden muss. Zudem können für das Audit Committee in unerwarteten Situationen oder im Falle einer finanziellen Krise des Unternehmens kurzfristige Verschie-

Kriterien für die Beurteilung eines Audit Committee

1. Verständnis von Rolle und Verantwortlichkeiten

Legt das Audit Committee regelmässig Rechenschaft ab über seine Aufgaben? Werden die Ressourcen optimal eingesetzt?

2. Verständnis für das Unternehmen

Haben die Audit-Committee-Mitglieder genügend tiefen Einblick ins Unternehmen? Ist das notwendige Branchen-Know-how vorhanden?

3. Überwachung der finanziellen Berichterstattung

Werden die vom Management vorgelegten Ergebnisse kritisch hinterfragt? Werden die «red flags» erkannt?

4. Überwachung der externen und internen Revision

Werden die Audit-Funktionen systematisch ausgewählt, beurteilt und überwacht? Sind interne und externe Revision vom Audit Committee effektiv geführt?

5. Kommunikation durch das Audit Committee

Ist die Kommunikation mit dem Gesamtverwaltungsrat und mit dem Management effektiv?

6. Übrige Kriterien

Ist das Audit Committee effektiv und effizient organisiert? Gibt es einen systematischen Weiterentwicklungs- und Verbesserungsprozess?

bungen der Aufgabenschwerpunkte sowie der Bedarf nach intensiverem Arbeitseinsatz entstehen. Allerdings ergibt sich nicht selten aus der letzten Selbstbeurteilung des Audit Committee oder aus der Beurteilung des Audit Committee durch den Gesamtverwaltungsrat die Notwendigkeit, bestimmte Massnahmen umzusetzen. Diese sollten im Sinne der Umsetzungskontrolle bei der nächsten periodischen (Selbst-)Beurteilung zur bestehenden Kriterienliste hinzugefügt werden.

Der praktische Ablauf

Bei der normalerweise jährlich durchgeführten Selbstbeurteilung des Audit Committee hat sich ein zweistufiges Verfahren bewährt: In einer ersten Phase bewertet jedes Mitglied sich selbst bzw. das Audit Committee als Ganzes, indem der Fragebogen mit dem vorher vereinbarten Kriterienkatalog individuell ausgefüllt wird. Der Vorsitzende des Audit Committee sammelt und konsolidiert die Resultate und unterbreitet diese in einer zweiten Phase dem Gesamtgremium zur Diskussion. Wichtigster Erfolgsfaktor ist hier der offene und konstruktive Dialog, der vom Vorsitzenden mit dem nötigen Gespür moderiert werden sollte. Bei wesentlichen Abweichungen zu den gesetzten Kriterien sollte in jedem Fall ein Massnahmenplan definiert werden. Massnahmen können sich auf die Organisation bzw. Arbeitsweise des Gremiums als Ganzes beziehen oder aber auch die Entwicklung einzelner Mitglieder betreffen. Grundlegende Abweichungen von den Kriterien können in gewissen Fällen auch eine Anpassung der Charter oder gar die Auswechslung einzelner Mitglieder des Audit Committee notwendig machen.

Die Beurteilung des Audit Committee durch den Gesamtverwaltungsrat schliesst sich am effizientesten an die Selbstbeurteilung des Audit Committee an. In der Praxis beschränkt sich der Gesamtverwaltungsrat meist auf eine Validierung der Selbstbeurteilung des Audit Committee sowie der daraus abgeleiteten Massnahmen. Je nach Tragweite dieser Massnahmen ist ohnehin ein formeller Beschluss des Gesamtverwaltungsrats erforderlich. Beispiele solcher Massnahmen sind die oben erwähnte Anpassung der Charter oder die Auswechslung eines Mitglieds des Audit Committee.

Schlussbemerkung

Eine jährliche (Selbst-)Beurteilung des Audit Committee ist eine Forderung guter Corporate Governance und unterstützt die fachliche und persönliche Professionalisierung des Audit Committee effektiv. Es ist zu erwarten, dass sich diese Praxis in Schweizer Publikumsgesellschaften bald breit etabliert – trotz des Fehlens einer entsprechenden Empfehlung im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance». ■



Ein leistungsfähigerer Verwaltungsrat

Gétaz Romang aus Vevey hat vor zwei Jahren ein Audit Committee gegründet. Durch die intensivere Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Revisionsstellen soll das Risikoverständnis erhöht und dadurch die Governance des Unternehmens verbessert werden. Eine Aufgabe, die heute auch für KMU immer wichtiger wird. Vincent Gétaz, Präsident des Verwaltungsrates von Gétaz Romang, über die Vorteile eines Audit Committee für sein Unternehmen.

Vincent Gétaz ist Präsident des Verwaltungsrates der Gétaz-Romang-Gruppe, eines Grossverteilers von Baumaterialien. Nach seiner Ausbildung zum Bauingenieur an der ETH Lausanne begann er seine Karriere bei Christiani & Nielsen in Kopenhagen und wechselte später zu Bonnard & Gardel. Vincent Gétaz, seit 1971 Eigentümer und Direktor des Betriebs V. Gétaz, übernahm 2001 den Vorsitz der Holdinggesellschaft, die aus der Fusion zwischen Gétaz Romang und Miauton entstanden ist. Wie alle Mitglieder des Verwaltungsrates von Gétaz Romang nimmt er innerhalb der Gruppe keine operative Aufgabe wahr.

Weshalb hat Gétaz Romang ein Audit Committee gegründet?

Die Gründung eines Audit Committee entsprach unserem Bedürfnis nach einer verbesserten Finanzverwaltung, das mit der Modernisierung der Strukturen und des Aktionariats bei Gétaz Romang einhergeht. 1999 haben wir mit dem Unternehmen Miauton fusioniert und eine Holding gegründet, um die beiden ehemaligen Familienbetriebe, die nicht mehr zeitgemäss waren, zusammenzuführen. Eines der Ziele der Holding bestand darin, den Firmen unseres Konzerns mehr Eigenständigkeit und Verantwortung zu übertragen. Eine solche Dezentralisierung erfordert aber eine anspruchsvollere Finanzverwaltung. Das Informationsbedürfnis der Firmen unseres Konzerns und der Holding nimmt zu. Deshalb hat der Verwaltungsrat Anfang 2003 beschlossen, zwei Komitees – einen Personalausschuss und ein Audit Committee – zu gründen. Letzteres dient als Schnittstelle zwischen dem Verwaltungsrat und den Revisoren und erlaubt gründlichere Kontrollen.

Welche Massnahmen waren konkret erforderlich, um in Ihrem Unternehmen ein Audit Committee zu gründen? Welche Schwierigkeiten mussten Sie überwinden?

Dies ging recht einfach und reibungslos über die Bühne. Nachdem der Verwaltungsrat für die Realisierung eines solchen Ausschusses gewonnen werden konnte, haben wir je nach ihrer finanzspezifischen Kompetenz und Affinität drei Mitglieder aus dem siebenköpfigen Verwaltungsrat für diese Aufgabe delegiert. Ich möchte betonen, dass alle unsere Verwaltungsräte unabhängig sind und deshalb die Funktionen des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung klar getrennt sind.

Unsere Finanzabteilungen waren einem solchen Audit Committee gegenüber sehr positiv gesinnt. Sie empfanden dies als eine Einbeziehung des Verwaltungsrates, als eine Unterstützung und Anerkennung ihrer Arbeit. Es muss lediglich darauf geachtet werden, dass sich der Verwaltungsrat nicht in das operative Geschäft des Unternehmens



einmisch. Dieser hat eine reine Kontrollfunktion. Es obliegt der Geschäftsleitung, die Fragen des Audit Committee zufrieden stellend zu beantworten.

Auf welcher Grundlage haben Sie die Verantwortlichkeiten und das Pflichtenheft des Audit Committee definiert?

Wir haben nicht versucht, das Rad neu zu erfinden. Wir sind sehr pragmatisch vorgegangen und haben in hohem Masse das Wissen unserer Berater einbezogen. Ernst & Young verfügt über zahlreiche Referenzunterlagen, an denen wir uns für die Ausarbeitung unserer eigenen Vorschriften orientiert haben. Wir haben praktisch alle unsere Dokumente anhand bestehender Referenzmaterialien erstellt, die wir vereinfacht oder zusammengefasst haben, um sie unseren Anforderungen anzupassen.

Was hat Ihrer Meinung nach die Gründung eines Audit Committee für Gétaz Romang nach zwei Jahren gebracht?

Als Mitglied des Verwaltungsrates bin ich nun viel stärker mit der Problematik der Revisionsstellen im Hinblick auf die Rechnungslegung konfrontiert. Ich habe sehr viel über die Gewinnung und die Auslegung von Informationen sowie über das Verbesserungspotenzial bei gewissen Verfahren

gelernt. Dies ist ein grosser Vorteil für den ganzen Verwaltungsrat, der seine Verantwortung besser wahrnehmen kann und nicht mehr lediglich Abschlüsse genehmigt. Dank der engeren Zusammenarbeit mit den Rechnungsprüfern können die Abschlüsse schneller und präziser erstellt werden. Die Empfehlungen werden effizienter umgesetzt, so dass wir von Jahr zu Jahr Fortschritte erzielen.

Hat sich die Beziehung zwischen dem Verwaltungsrat und den Revisoren geändert?

Sie hat sich grundlegend geändert. Die Revisoren werden heutzutage als Partner wahrgenommen, die uns Lösungen bringen und uns bei der Entscheidungsfindung helfen – und nicht mehr als Kontrollstellen, die Sanktionen erteilen. Es sind Berater, deren breit gefächertes und spezialisiertes Wissen dem Verwaltungsrat zugute kommt.

Sind mit der Gründung des Audit Committee auch Nachteile verbunden?

Einige: Es gibt zusätzliche Einschränkungen, eine gewisse Schwerfälligkeit und mehr Sitzungen. Grundsätzlich ist die Aufgabe der Mitglieder des Verwaltungsrates heute vier- bis fünfmal aufwändiger als noch vor zehn Jahren. Die Mitglieder des

Audit Committee haben einen zusätzlichen Arbeitsaufwand von rund dreissig Stunden. Aber die Vorteile wiegen diese Nachteile bei Weitem auf. Ausserdem steigen die Überwachungskosten kontinuierlich, da die Revisionsaufgaben zunehmen und komplexer werden. Doch wenn man berücksichtigt, was wir mit diesen Kontrollen bei Problemen einsparen, erscheinen die Kosten angemessen. Ich finde, dass diese Investitionen notwendig sind.

Sind Sie der Meinung, dass bald alle schweizerischen KMU ein Audit Committee haben werden?

Ja, ich glaube, dass sich dieser Trend verstärkt. Er widerspiegelt das Bestreben nach einer verbesserten Governance in einer Zeit gestiegener Komplexität und Präzision, in der Fehler immer weniger toleriert werden. Die Verfahren und Kontrollmechanismen müssen ständig verbessert werden, um die Risiken zu begrenzen. Dies gilt für grosse Unternehmen und KMU gleichermassen. Denn kleinere Strukturen sind nicht unbedingt weniger komplex! ■

Die Fragen stellte Grégoire Baillod, Wirtschaftsjournalist, Genf.

Die Rolle des Audit Committee bei Steuerrisiken



René Röthlisberger

lic. oec. publ., dipl. Steuerexperte
Partner, Tax;
rene.roethlisberger@ch.ey.com



Sarah Niggli

lic. oec. publ.
Manager, Tax
sarah.niggli@ch.ey.com

Bezüglich Steuerrisiken trägt das Audit Committee eine besondere Verantwortung. Es muss deshalb richtig informiert und frühzeitig in die Steuerrisikopolitik des Unternehmens eingebunden werden. Denn Nachsteuern können mehr als nur finanzielle Folgen haben.

Die Steuerpositionen, sowohl in der Bilanz als auch in der Erfolgsrechnung, spielen meistens eine entscheidende Rolle bei der richtigen Darstellung der Vermögenslage. Der Verwaltungsrat – insbesondere sein Prüfungsausschuss – überwacht auch die externe finanzielle Berichterstattung und wird dadurch oft mit abschlusstechnischen Fragen konfrontiert. In der Praxis stellen sich häufig Fragen zur Bilanzierungsfähigkeit von Steueraktiven sowie zur sachgerechten Abgrenzung von bestehenden Steuerverbindlichkeiten. Als solche sind nicht nur geschuldete Steuern, sondern auch latent vorhandene Steuerrisiken wie Verrechnungspreissrisiken oder Mehrwertsteuerrisiken zu berücksichtigen. Denn solche können – wie verschiedene publizitätswirksame Fälle gezeigt haben – drastische finanzielle Konsequenzen haben und sich auf die Reputation des Unternehmens auswirken. Es ist deshalb entscheidend, dass die Steuerrisiken adäquat in der Jahresrechnung berücksichtigt werden. Damit das Audit Committee dies sicherstellen kann, muss es über die steuerlichen

Hauptrisiken durch eine zweckmässige Berichterstattung informiert werden und bei der Festlegung der Steuerrisikopolitik involviert sein.

Zentrale Bedeutung der Steuerrisiken

Ob die Steuerpositionen die wahre Situation widerspiegeln, hängt insbesondere von der angemessenen Berücksichtigung vorhandener Steuerrisiken ab, da bei deren Bewertung erheblicher Ermessensspielraum besteht. Das Audit Committee muss ein umfassendes Bild über die vorhandenen Steuerrisiken haben, um die Angemessenheit der Steuerpositionen in der finanziellen Berichterstattung beurteilen zu können. Es ist daher sehr wichtig, die Steuerrisiken systematisch zu erfassen und zu beurteilen. In der Praxis wird dies häufig unterlassen – aus Überzeugung, die Steuerrisiken anderweitig im Griff zu haben, wegen fehlender Ressourcen oder aus mangelnder Erfahrung.

Bei der Erfassung der Steuerrisiken ist zentral, dass die verschiedenen Sachverhalte wie beim unternehmensweiten Risikomana-



gement anhand von definierten Risikokategorien auf Steuerrisiken hin analysiert werden. So gilt es bei den *Umfeldrisiken* zu prüfen, ob Unsicherheiten bestehen betreffend die Auslegung oder Anwendung von Steuergesetzen auf spezifische Sachverhalte. Zudem können *Prozessrisiken* bestehen, indem steuerrelevante Sachverhalte ungenügend dokumentiert oder falsch deklariert werden. Letztlich können *Informationsrisiken* vorhanden sein, weil die steuerliche Beurteilung eines Sachverhaltes aufgrund falscher Annahmen erfolgte.

Für die in dieser Art systematisch erfassten Steuerrisiken gilt es nun abzuschätzen, wie hoch die einzelnen Risiken sind. Dabei müssen einerseits die *Eintretenswahr-*

scheinlichkeit des Risikos und andererseits die *Wesentlichkeit* (Ausmass der Auswirkungen) beurteilt werden. Im Sinne einer Risikopolitik wird dann entschieden, welche Risiken man zu tragen bereit ist. Entsprechend werden diese in der Jahresrechnung berücksichtigt. In diesem Zusammenhang muss auch festgelegt werden, wer für die Umsetzung der notwendigen Massnahmen verantwortlich ist und in welchen Zeitabständen die Risiken überprüft werden sollen. Anhand der erwähnten Beurteilungskriterien können die vorhandenen Risiken in einem so genannten Risk Map graphisch dargestellt werden, der deren Wesentlichkeit veranschaulicht und die Entwicklung der Risiken aufzeigt. Zudem müssen die massgeblichen Risiken durch adäquate Rückstellungen im Jahresabschluss berücksichtigt werden.

¹ www.ey.com/ch/tax

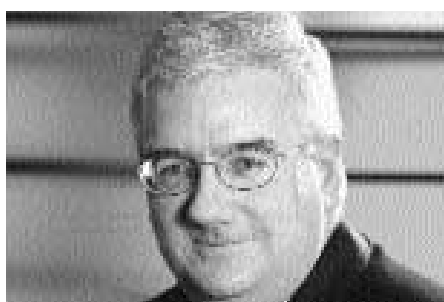
Aktuelle Entwicklungen

Gemäss einer weltweiten Umfrage bei Steuerverantwortlichen internationaler Konzerne von Ernst & Young (2004) nehmen diese das Thema «Tax Risk» als immer wichtiger wahr.¹ Dabei geht es nicht mehr nur um das Management finanzieller Risiken, sondern vermehrt auch um Reputationsrisiken. Im Durchschnitt werden lediglich zehn Prozent der verfügbaren Ressourcen für die Erfassung und das Reporting von Steuerrisiken verwendet. Dies scheint angesichts der bedeutenden Tragweite am unteren Ende des Vertretbaren zu liegen. In Zukunft müssen in diesem Bereich wohl mehr Ressourcen eingesetzt werden. Ebenso wird das Audit Committee bei der Festlegung der Steuerrisikopolitik stärker involviert werden müssen.

Instrumente des Audit Committee

Die notwendigen Informationen für ein adäquates Bild über die Steuerrisiken kann sich das Audit Committee auf verschiedene Arten beschaffen: Einerseits kann das Audit Committee auf das bereits vorhandene Reporting des Steuerverantwortlichen oder des CFO abstellen. Dieses sollte einen Überblick über die Hauptrisiken enthalten: So können die Hauptrisiken und deren Entwicklung graphisch auf einer Wahrscheinlichkeits-/Wesentlichkeitsmatrix dargestellt werden. Gleichzeitig wird beschrieben, welche Massnahmen gegen die einzelnen Risiken getroffen wurden. Andererseits besteht die Möglichkeit, eine Taskforce einzusetzen, welche die vorhandenen Steuerrisiken selbständig erfasst und Bestand sowie mögliche Massnahmen an das Audit Committee rapportiert. ■

US-Einflüsse auf Schweizer Audit Committees



Tom McGrath
Global Vice Chair for
Assurance & Advisory Business Services
tom.mcgrath@ey.com

Das aktuelle Geschäftsumfeld veranlasst Unternehmen weltweit, sich vermehrt auf Qualität, Corporate Governance, die Einhaltung regulatorischer Vorgaben und ihre eigene Verantwortung zu konzentrieren. Besondere Bedeutung haben dabei die Audit Committees.

Die Marktkräfte, die Zunahme regulatorischer Initiativen und die Einführung internationaler Bilanzierungs- und Revisionsrichtlinien haben die Geschäftswelt global, aber besonders in den USA, stark verändert und den Ruf nach umfassenderen Management-Kontrollen verstärkt. So erstaunt es nicht, dass die Audit Committees an Bedeutung gewinnen.

In den USA stellte die Einführung des Sarbanes-Oxley Act 2002 einen grossen Einschnitt in die Corporate Governance dar und sollte die Rolle der US Audit Committees für immer verändern. Denn dieses komplexe und umfassende Reformpaket richtet sich direkt an die Verwaltungsräte.

Entwicklung der Audit Committees seit Sarbanes-Oxley

Der Sarbanes-Oxley Act ist zwar ein amerikanisches Gesetz, gilt aber für alle bei der SEC registrierten Unternehmen – auch ausländische. Aufgrund der jüngst intensivierten Zusammenarbeit zwischen Ernst & Young und diversen Audit Commit-

tees konnten folgende Trends festgestellt werden:

Stärkerer Fokus auf Corporate Governance
Die Sections 302 und 404 des Sarbanes-Oxley Act verlangen eine stärkere Involvement des Audit Committee in die Corporate Governance:

- Gemäss Section 302 muss das Audit Committee überwachen, dass CEO und CFO jeden Quartals- und Jahresbericht prüfen, ein Kontrollsystem zur Offenlegung einrichten, für die interne Kontrolle der Finanzberichterstattung verantwortlich zeichnen und Kontrollmängel und/oder Betrug melden.
- Gemäss Section 404 hat das Audit Committee die internen Kontrollprozesse des Unternehmens zu beurteilen. Es muss zur Überzeugung gelangen, dass die internen Kontrollen des Managements ausreichend dokumentiert und die Beurteilungen begründet sind sowie dass alle involvierten Parteien qualitativ einwandfrei gearbeitet haben.



Überwachung des «tone at the top»

Die Kontrolleffizienz eines Unternehmens wird vorzugsweise durch die Betrachtung des Managements und seiner öffentlichen Aussagen und Handlungen beurteilt. Wichtig ist, dass das Management den richtigen Grundtenor für das Unternehmen vorgibt und seine Botschaften unternehmensweit gehört werden.

Stärkere Konzentration auf Risikomanagement

Das Audit Committee sorgt dafür, dass die Geschäftsleitung alle Risiken beachtet und über eine angemessene und umfassende Risikomanagement-Strategie verfügt. Der Risikomanagement-Prozess muss alle wichtigen Prozesse und Funktionen, darunter die Finanzberichterstattung, die Compliance und den operativen Betrieb, abdecken. Das Risikomanagement sollte an jeder Sitzung des Audit Committee diskutiert werden, um unbekannte Risiken zu identifizieren und herauszufinden, ob das bestehende Risikomanagement ausreicht.

Erweiterte revisionsspezifische Aufgaben

Das Audit Committee muss die Beziehung zum Revisor pflegen, diesen bestätigen,

dessen Einsatz koordinieren, die Finanzergebnisse vierteljährlich prüfen und die Revisionsergebnisse auswerten.

Vorabbeurteilung

Das Audit Committee muss sämtliche Arbeiten des externen Revisors vorab bewilligen. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich diese auf die Revision der Finanzergebnisse beziehen oder nicht. Es gibt Audit Committees, die Vorabbeurteilungen für spezifische Einsätze geben, und solche, die Richtlinien und Abläufe anwenden, durch die sie gewisse wiederkehrende Dienstleistungen auf Jahresbasis überprüfen und bewilligen können; andere dagegen bedürfen einer fallweisen Überprüfung und Bewilligung.

Grösseres Accounting-Fachwissen erforderlich

Da das Audit Committee vermehrt in die Revision der Jahresrechnung und andere Finanzbereiche involviert wird, muss es sein Wissen bezüglich Rechnungslegungsfragen, etwa über die aktienbasierte Entschädigung, FIN 46 (Variable Interest Entities), Finanzinstrumente und Pensionskassen, vergrössern.

Veränderte Beziehung zu internem Revisor

Gemäss einer Studie des Institute of Internal Auditors vom Juli 2003 rapportieren inzwischen 75 Prozent der internen Revisoren an das Audit Committee, gegenüber 53 Prozent im Jahr 2002. Eine gute Beziehung zum internen Revisor ist wichtig – besonders, wenn diese Stelle in die Beurteilung der internen Kontrollen des Unternehmens involviert ist.

Grösserer Zeitaufwand

Infolge der zusätzlichen Verantwortungen (siehe Kasten Seite 34) muss das Audit Committee viel mehr Zeit für seine Sitzungen und deren Vorbereitung aufwenden. Meist haben sowohl die Häufigkeit als auch die Länge der Sitzungen und Telefonkonferenzen zugenommen – sie werden inzwischen oft vierteljährlich durchgeführt.

Ausbildung/Schulung

Viele Audit-Committee-Mitglieder wollen mehr darüber erfahren, was von ihnen erwartet wird und wie sie ihre Aufgabe erfolgreich wahrnehmen können. Berufsverbände wie die National Association of Corporate Directors bieten Schulungen

Hauptverantwortlichkeiten von US Audit Committees

Früher waren US Audit Committees dafür zuständig, die Finanzberichte eines Unternehmens zu überprüfen und für die erfolgreiche Durchführung der Revision zu sorgen. Seit 2002 hat sich ihre Rolle stark geändert – sie sind nun verantwortlich für:

- Überwachung der Beziehung zum externen Revisor: Der Ausschuss ist dafür verantwortlich, den Revisor zu ernennen, zu entschädigen, zu bestätigen und die Beziehung des Unternehmens zu ihm zu überwachen.
- Überwachung der Unabhängigkeit des Revisors: Der Ausschuss sorgt dafür, dass der Revisor bei der Überprüfung des Finanzberichts nicht beeinflusst wird.
- Verwaltung des Whistleblowing-Prozesses: Der Ausschuss gewährleistet, dass das Unternehmen über einen Prozess für die vertrauliche

Behandlung interner und externer Beschwerden und Whistleblowing-Aktivitäten verfügt.

- Integration von Finanzfachwissen: Der Ausschuss stellt sicher, dass er über mindestens einen «Audit Committee Financial Expert» gemäss SEC verfügt.
- Verbesserung der Kommunikation: Zusätzlich zur Kommunikation über die Revision des Finanzberichts bestehen nun weitere Kommunikationsanforderungen bezüglich der Interaktion zwischen Audit Committee und Revisor hinsichtlich wichtiger Rechnungslegungsgrundsätze und -praktiken, alternativer Bilanzierungsmethoden und anderer Themen, die einer schriftlichen Kommunikation mit dem Management bedürfen und für den Finanzbericht von Belang sind.

zu vielen Themen an, die für sie von Interesse sind.

Erweiterter Verantwortungsbereich

Audit Committees passen ihre Statuten an ihre neuen Funktionen und Verantwortlichkeiten an. Die Statuten, die das Governance-Modell des Audit Committee definieren, sind für die Festlegung der Verantwortungsbereiche und Prozesse äusserst wichtig, auf deren Grundlage der Ausschuss seine Aufgaben wahrnimmt.

Einfluss des PCAOB

Als Folge des Sarbanes-Oxley Act wurde das Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) gegründet. Diese private Non-Profit-Gesellschaft überwacht die Revisoren von Aktiengesellschaften, um die Interessen der Anleger zu schützen und informative, faire und unabhängige Revisionsberichte zu fördern.

Das PCAOB wirkt auf zweierlei Arten auf die Audit Committees ein: Erstens müssen nun externe Revisoren bei der Überprüfung der internen Finanzberichterstattungskontrollen die Überwachungseffektivität des Audit Committee beurteilen. Und zweitens ist während der Inspektionen von Revisionsunternehmen durch das PCAOB und zum Teil auch während seiner Prüfung einzelner Revisionen eine Befragung des Präsidenten des Audit Committee vorgesehen.

Die Bedeutung für Schweizer Unternehmen

Die vorgeschlagene 8. gesellschaftsrechtliche EU-Richtlinie hat für europäische Unternehmen die gleiche Bedeutung wie der Sarbanes-Oxley Act für an der SEC registrierte Unternehmen. Auch die Schweizer Behörden werden voraussichtlich einen Grossteil dieser EU-Richtlinie übernehmen. ■

Impressum

Praxis

*Fachpublikation und
Kundenzeitschrift von
Ernst & Young AG*

*Erscheint in deutscher und
französischer Sprache*

Konzept und Realisation

*Ernst & Young
Corporate Communications
Markus Bernhard und Andrea Ruf
Bleicherweg 21
Postfach, 8022 Zürich
Tel. 058 286 40 85
Fax 058 286 40 50
praxis@ch.ey.com*

Abonnemente/Adressänderungen

*Ernst & Young AG
Sales & Marketing Services
Postfach, 3001 Bern
Fax 058 286 68 29
www.ey.com/ch/praxis
crm@ch.ey.com*

Gestaltung

Schminke & Team AG, Zürich

Druck

Goetz AG, Geroldswil

© Copyright

*Ernst & Young AG, 2004.
Nachdruck, auch auszugsweise,
nur unter ausdrücklichem
Quellenhinweis gestattet.
Die Redaktion ersucht um
Zusendung eines Belegexemplars.*

ERNST & YOUNG

www.ey.com/ch

© 2004 Ernst & Young.
All Rights Reserved.
Ernst & Young is
a registered trademark.

EDY00252