

# *Das Audit Committee*

*Praxiswissen für  
Audit-Committee-  
Mitglieder  
hinsichtlich der  
Anforderungen  
und Aufgaben*

Zur Vereinfachung wird im vorliegenden Text ausschliesslich die männliche Geschlechtsform verwendet.  
Sie gilt selbstverständlich auch für die weibliche Form.

# Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser

Mit der vorliegenden Publikation fassen wir den aktuellen Stand von gesetzlichen, regulatorischen und De-facto-Vorschriften sowie den gelebten Alltag eines Audit Committee für Sie zusammen. Dabei beleuchten wir von den Industrieunternehmen bis zu den Finanzinstituten diverse Aspekte aus allen in der Schweiz relevanten Wirtschaftsbereichen.

Ein Audit Committee findet sich vor allem bei börsenkotierten Unternehmen, Banken und Versicherungen. Es unterliegt hohen Erwartungen der Öffentlichkeit und sieht sich einem entsprechend breiten Aufgabenspektrum gegenüber. Mit dieser Publikation vermitteln wir Ihnen ein Praxiswissen (Best Practice) in der Bildung und Tätigkeit eines Audit Committee, das sich unserer Meinung nach bewährt hat. Unsere Ausführungen knüpfen zwar an die Rechtsform der Aktiengesellschaft an, lassen sich aber auch – mindestens teilweise – für Unternehmen mit einem anderen Rechtskleid verwenden.

Zu Beginn beschreiben wir den Hintergrund eines Audit Committee. Danach gehen wir auf dessen reglementarische Grundlage (Audit Committee Charter), dessen Besetzung und dessen Aufgaben ein. Ausserdem erörtern wir Sitzungen, Transparenz gegenüber anderen Verwaltungsratsausschüssen, Effizienzprüfung sowie Haftung eines Audit Committee.

Die Anforderungen an Audit-Committee-Mitglieder sind insgesamt hoch und wachsen kontinuierlich. Deshalb sind Weiterbildung und regelmässiges Überprüfen der Aufgaben eines Audit Committee ebenfalls zentrale Elemente einer ganzheitlichen Betrachtung dieses Themas.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und freuen uns auf einen regen Dialog mit Ihnen.



Alex Astolfi  
Leiter Wirtschaftsprüfung



Dr. Matthias Jeger  
Leiter Quality & Regulatory

---

# Inhaltsverzeichnis

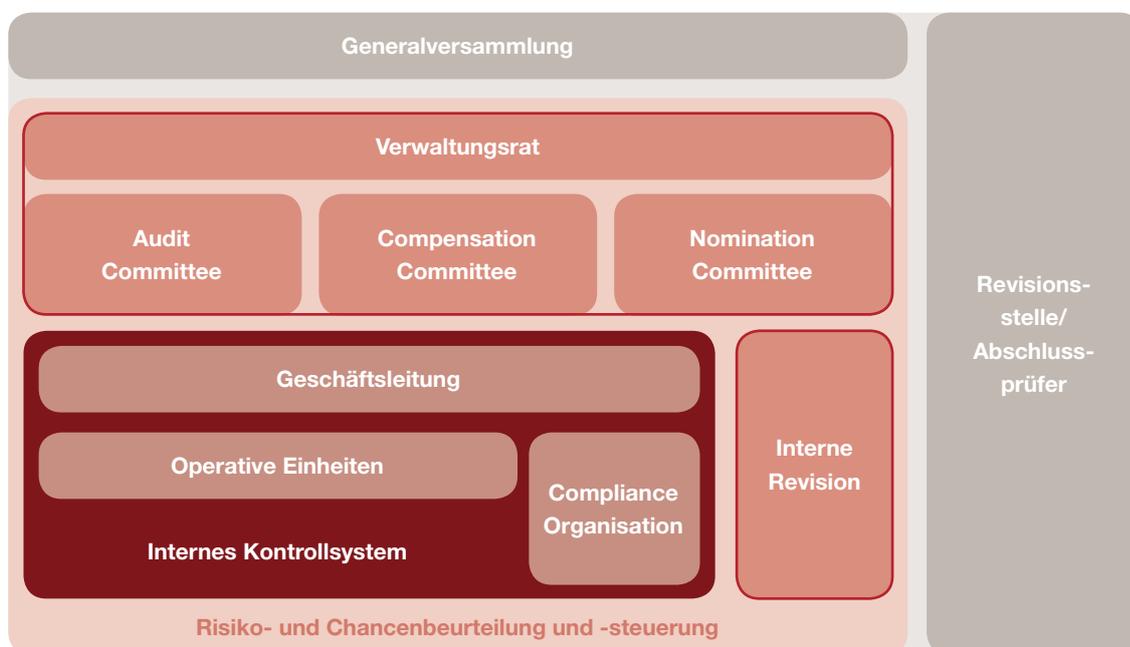
A	Grundlagen .....	5
B	Audit Committee Charter .....	16
C	Anforderungen an die Mitglieder des Audit Committee .....	20
D	Aufgaben des Audit Committee .....	26
D.1	Rechnungslegung und Rechnungslegungsprozess .....	32
D.2	Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung .....	39
D.3	Internes Kontrollsystem (IKS) .....	43
D.4	Compliance .....	49
D.5	Interne Revision .....	54
D.6	Revisionsstelle/Abschlussprüfer .....	60
E	Sitzungen .....	67
F	Transparenz .....	71
G	Effizienzprüfung .....	74
H	Haftung .....	77
	Danksagung .....	79
	Abkürzungsverzeichnis .....	80
	Literaturverzeichnis .....	83
	Stichwortverzeichnis .....	88
	Anhänge .....	90

# A Grundlagen

## 1 Führungsstruktur eines Unternehmens

Die Führungsstruktur wirtschaftlich bedeutender Schweizer Unternehmen in Bezug auf die finanzielle Berichterstattung lässt sich wie folgt darstellen (vgl. Abb. 1):

**Abb. 1: Die Führungsstruktur eines Unternehmens in Bezug auf die finanzielle Berichterstattung.**



In der vorliegenden Publikation befassen wir uns mit dem Audit Committee, einem für die Prüfung von Unternehmen massgebenden Ausschuss des Verwaltungsrats. Bei den Ausschüssen des Verwaltungsrats unterscheiden wir zwischen Industrieunternehmen, für die diesbezüglich keine gesetzlichen Vorgaben bestehen, und Unternehmen, für die besondere aufsichtsrechtliche und regulatorische Bestimmungen gelten. Zur zweiten Gruppe gehören vor allem Banken und Versicherungen sowie börsenkotierte Unternehmen.

## 2 Entstehen von VR-Ausschüssen

### 2.1 Industrieunternehmen

Seit die *economiesuisse*, der Dachverband der Schweizer Unternehmen, im Juli 2002 den «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (kurz Swiss Code) herausgegeben hat, haben die Unternehmen Audit Committees ins Leben gerufen. Diese sind neben der Geschäftsleitung und der internen Revision wichtige Ansprechpartner für den externen Abschlussprüfer.

Der Swiss Code wendet sich an die Schweizer Publikumsgesellschaften und hat empfehlenden Charakter (Soft Law).<sup>1</sup> Demnach setzt der Verwaltungsrat Ausschüsse aus seiner Mitte ein, die bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analysieren und dem Gesamtorgan zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion berichten.<sup>2</sup> Der Swiss Code nennt drei Ausschüsse:

- Das **Audit Committee** bzw. den Prüfungsausschuss.
- Das **Compensation Committee** bzw. den Vergütungsausschuss. Dieser Ausschuss unterbreitet dem Verwaltungsrat die Grundsätze für die Vergütung der Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zur Genehmigung.
- Das **Nomination Committee** bzw. den Nominationsausschuss.<sup>3</sup> Dieser Ausschuss legt Grundsätze für die Neu- und Wiederwahl von Kandidaten für den Verwaltungsrat fest und bereitet die Auswahl entsprechend vor.<sup>4</sup>

### 2.2 Banken

Grundsätzlich gelten für die Organe von Banken die Regeln des Gesellschaftsrechts. Das Aufsichtsrecht für Banken macht zusätzliche Auflagen, die den Verwaltungsrat als Gesamtorgan und das Audit Committee betreffen. Die wesentlichen ergänzenden Regeln basieren auf dem Bankengesetz sowie der Bankenverordnung und finden sich in den folgenden Erlassen der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA:<sup>5</sup>

- Rundschreiben 2008/24 «Überwachung und interne Kontrolle Banken»
- Häufig gestellte Fragen «Oberleitung von Banken und Effekthändlern»

Einige dieser Regeln sind nach dem Prinzip «comply or explain» aufgestellt. Das bedeutet, dass eine Bank bestimmte Regeln auch nicht befolgen kann, sofern sie dies im Jahresbericht begründet.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), S. 6. Auch nicht kotierte volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen (inkl. solche in anderer Rechtsform als der Aktiengesellschaft) können dem Swiss Code zweckmässige Leitideen entnehmen.

<sup>2</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), S. 13.

<sup>3</sup> Selbstverständlich sind auch weitere Ausschüsse des Verwaltungsrats denkbar wie beispielsweise ein Technologie- oder Forschungsausschuss.

<sup>4</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), S. 14.

<sup>5</sup> Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz, BankG), SR 952.0, und Verordnung über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV), SR 952.02.

<sup>6</sup> Vgl. beispielsweise Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/24, Randziff. 37, falls kein Audit Committee eingerichtet wurde.

Bei Banken darf kein Mitglied des Verwaltungsrats gleichzeitig der Geschäftsführung angehören.<sup>7</sup> Der Verwaltungsrat muss mindestens drei Mitglieder zählen.<sup>8</sup> Zu seiner Unterstützung darf er Ausschüsse einrichten, und er darf Aufgaben einzelnen Mitgliedern übertragen. Im Sinn einer zweckmässigen Arbeitsteilung kann er aus seinem Mitgliederkreis dauernde Ausschüsse mit mindestens zwei Personen bilden, sofern das Gesamtorgan mindestens fünf Mitglieder umfasst. Gemischte Ausschüsse aus Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung sind unzulässig.<sup>9</sup>

Banken müssen ein Audit Committee einrichten, wenn mindestens eines der nachfolgenden Kriterien zutrifft:

- Bilanzsumme grösser als CHF 5 Milliarden
- Depotvolumen grösser als CHF 10 Milliarden
- Erforderliche Eigenmittel gemäss Eigenmittelverordnung (ERV) grösser als CHF 200 Millionen
- Kotierung von Beteiligungstiteln

Verfügt eine Bank über kein Audit Committee, so muss der Verwaltungsrat ein oder zwei unabhängige Verwaltungsratsmitglieder mit den Aufgaben eines Audit Committee beauftragen. Diese Personen und ebenso die Mitglieder des Audit Committee müssen über gute Kenntnisse und Erfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen verfügen sowie mit der Tätigkeit der internen und externen Revision vertraut sein. Der Verwaltungsratspräsident soll nicht mit der Aufgabe des Audit Committee beauftragt werden; entscheidet eine Bank gegen diese Anforderung, muss sie dies im Jahresbericht begründen (vgl. Kapitel C, 5. Unabhängigkeit).<sup>10</sup>

### 2.3 Fondsleitung/Vermögensverwalter kollektiver Kapitalanlagen

Für Gesellschaften wie Fondsleitungen oder Vermögensverwalter, die dem Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen KAG (KAG-Institute) unterstehen, existieren nur wenige Sonderregeln zur Corporate Governance, die von den generellen Vorschriften des Schweizer Obligationenrechts (OR) abweichen.<sup>11</sup> Viele Fondsleitungen sind Teil einer Finanzgruppe oder eines Finanzkonglomerats, deren Überwachung in aktienrechtlichen Belangen auf Stufe der Obergesellschaft (Holdinggesellschaft) erfolgt.<sup>12</sup>

Bei den Vermögensverwaltern kollektiver Kapitalanlagen handelt es sich häufig um kleinere Marktteilnehmer ohne Konzernstruktur. Sie verfügen über wenige Verwaltungsratsmitglieder, weshalb hier keine Delegation von Aufgaben in Committees erfolgt.<sup>13</sup>

<sup>7</sup> Art. 8 Abs. 2 BankV. Am 30. April 2014 hat der Bundesrat eine Totalrevision der Bankenverordnung gutgeheissen. Diese tritt zusammen mit den revidierten Bestimmungen des Bankengesetzes zu den nachrichtenlosen Vermögenswerten am 1. Januar 2015 in Kraft. Mit der Totalrevision der Bankenverordnung werden das neue Rechnungslegungsrecht sowie die vom Parlament am 22. März 2013 verabschiedete Regelung nachrichtenloser Vermögenswerte umgesetzt. Die Bankenverordnung wurde zudem formell und redaktionell überarbeitet. Die Bestimmung betreffend die Oberleitung wird dann in Art. 11 Abs. 2 zu finden sein.

<sup>8</sup> Art. 8 Abs. 1 BankV (Art. 11 Abs. 1 nach Totalrevision).

<sup>9</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/24, Randziff. 28 und Häufig gestellte Fragen (FAQ), S. 4, Ziff. 9.

<sup>10</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/24, Randziff. 30, 32–40.

<sup>11</sup> Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen (Kollektivanlagengesetz, KAG), SR 951.31. Als KAG-Institute angesprochene Gesellschaftsformen sind in der Praxis die Fondsleitung, der Vermögensverwalter kollektiver Kapitalanlagen (kKa), der Vertreter ausländischer kKa, die SICAV (Form der Investmentgesellschaft mit variablem Kapital) und der Komplementär einer Kommanditgesellschaft kKa. Vgl. zur Definition der Corporate Governance economiesuisse (2014), S. 6.

<sup>12</sup> Finanzgruppen sind zwei oder mehrere Unternehmen, die eine wirtschaftliche Einheit bilden, sofern mindestens ein Unternehmen eine Bank oder ein Effektenhändler ist. Ein Finanzkonglomerat ist eine Finanzgruppe, welcher mindestens ein Versicherungsunternehmen von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung angehört (Art. 3c Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen) (Bankengesetz, BankG), SR 952.0.

<sup>13</sup> In der Schweiz sind Vermögensverwalter kollektiver Kapitalanlagen entweder Teil einer Bank oder einer Versicherungsgesellschaft oder als selbständiges KMU (kleines oder mittelgrosses Unternehmen) organisiert.

Neben den aktienrechtlichen Überwachungsaufgaben muss sich der Verwaltungsrat eines beaufsichtigten KAG-Instituts auch in seinen aufsichtsrechtlichen Pflichten auskennen. Nach den Regeln der FINMA müssen Verwaltungsratsmitglieder beaufsichtigter KAG-Institute einschlägige Erfahrungen und Sachkenntnisse in der Vermögensverwaltung mitbringen, die Risiken kennen sowie über praktische Erfahrung in den Bereichen Risk Management und Compliance verfügen. Der Verwaltungsrat hat mindestens aus drei Mitgliedern zu bestehen, die mehrheitlich nicht im KAG-Institut operativ tätig sind. Mindestens ein Drittel des Verwaltungsrats muss vom KAG-Institut unabhängig sein.<sup>14</sup>

Eine Bewilligung können nur KAG-Institute erhalten, deren Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder einen guten Ruf geniessen. Zudem müssen diese Mitglieder Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten und die erforderlichen Fachkenntnisse aufweisen.<sup>15</sup>

Die Regulierung über die Fondsleitungen/Vermögensverwalter aus dem KAG wird voraussichtlich in das ab Januar 2017 geltende Finanzinstitutsgesetz (FINIG) übertragen.

Von den KAG-Instituten zu unterscheiden sind die verwalteten Vermögen, die in der Praxis meistens als Vermögenspools ohne Rechtspersönlichkeit und Personal organisiert und im KAG reguliert sind.

Eine Besonderheit sind die kotierten Investmentgesellschaften, die nicht im KAG reguliert sind und nicht der Aufsicht der FINMA unterstehen. Diese Gesellschaften müssen die Regeln für börsenkotierte Unternehmen befolgen.

## 2.4 Versicherungen

Für Versicherungen gelten neben den Regeln des Gesellschaftsrechts aufsichtsrechtliche Anforderungen, die für das Audit Committee relevant sind. Einerseits sind die allgemeinen Anforderungen an die Gewähr einer einwandfreien Geschäftstätigkeit zu beachten, die auch Verwaltungsratsmitglieder betreffen.<sup>16</sup> Andererseits finden sich Regeln in den nachfolgenden FINMA-Rundschreiben:

- Rundschreiben 2008/32 «Corporate Governance Versicherer»
- Rundschreiben 2008/35 «Interne Revision Versicherer»
- Rundschreiben 2008/27 «Organisation Versicherungskonzerne»

Benchmarkinformationen und Informationen zur Praxis der FINMA gehen ebenfalls aus deren Beobachtungen zu den Swiss Qualitative Assessments hervor.<sup>17</sup>

Personen, die für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle sowie für die Geschäftsleitung verantwortlich zeichnen, müssen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten. Zu diesem Zweck sind der FINMA die Lebensläufe neuer Mitglieder des Verwaltungsrats zuzustellen.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Mitteilung 34 (2012), «Vermögensverwaltung kollektiver Kapitalanlagen» S. 6.

<sup>15</sup> Vgl. Art. 14 KAG und Art. 10–12a Verordnung über die kollektiven Kapitalanlagen (Kollektivanlagenverordnung, KKV), SR 951.311.

<sup>16</sup> Vgl. Art. 14 Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG), SR 961.01, und Art. 12–14 Verordnung über die Beaufsichtigung von privaten Versicherungsunternehmen (Aufsichtsverordnung, AVO), SR 961.011.

<sup>17</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Mitteilung 46 (2013), Die FINMA veröffentlicht Beobachtungen aus dem zweiten Swiss Qualitative Assessment (SAQ II) und Mitteilung 5 (2010), Die FINMA veröffentlicht Erkenntnisse aus dem ersten Swiss Qualitative Assessment.

<sup>18</sup> Vgl. Art. 12 Abs. 2 und Art. 14 Abs. 2 der AVO.

Die Regelwerke schreiben die Bildung von Audit Committees (oder anderen Verwaltungsratsausschüssen) nicht vor. Der Verwaltungsrat bestimmt über deren Gründung und Ausgestaltung im Rahmen seiner Organisationskompetenz. Je nach Grösse und Komplexität des Unternehmens kann der Aufbau eines Audit Committee angebracht sein. Versicherungsunternehmen informieren die internen und externen Anspruchsgruppen regelmässig über ihre Corporate Governance. Dazu gehört auch die Bildung eines Audit Committee. Ein solches kann auch dazu dienen, die Zusammenarbeit mit der internen Revision zu gewährleisten.<sup>19</sup>

Die Swiss Qualitative Assessments haben die folgenden Feststellungen und Empfehlungen ergeben:

- Die Anzahl der Versicherungen mit Ausschüssen nimmt zu, wobei Audit Committees am häufigsten vertreten sind.
- Die Governance der Ausschüsse ist noch unzureichend, insbesondere hinsichtlich Struktur, Regelung und Effizienz.
- Die Organisationsdokumente (Organisationsreglement, Charter) sind oftmals ungenügend oder nicht vorhanden.
- Einige Versicherungen stellen eigene Voraussetzungen für die Bildung von Ausschüssen auf, zum Beispiel, dass die Mehrheit der Mitglieder über Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen verfügen muss.<sup>20</sup>
- Neben dem Audit Committee sind Risiko-, Vergütungs- und Nominationsausschüsse die häufigsten Verwaltungsratsausschüsse.
- Die Präsidenten der Audit Committees wenden durchschnittlich 18 Tage pro Jahr für ihr Amt auf. Sie betrachten diesen Aufwand als ausreichend.
- Als Präsidenten von Verwaltungsratsausschüssen werden häufig unabhängige, externe Verwaltungsratsmitglieder eingesetzt.
- Evaluationen von Verwaltungsratsausschüssen sind noch wenig verbreitet.<sup>21</sup>

Versicherungsgruppen umfassen zwei oder mehrere Unternehmen, die eine wirtschaftliche Einheit bilden oder die unter einheitlicher Kontrolle stehen. Dabei ist mindestens ein Versicherungsunternehmen Teil der Gruppe, und diese ist hauptsächlich im Versicherungsbereich tätig.<sup>22</sup> Versicherungskonglomerate sind Versicherungsgruppen, denen mindestens eine Bank oder ein Effektenhändler von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung angehört.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/32, Randziff. 10, 38 und Rundschreiben 2008/35, Randziff. 11.

<sup>20</sup> Die ersten vier Feststellungen und Empfehlungen sind Bestandteil der Beilage der FINMA-Mitteilung 5 (2010).

<sup>21</sup> Die zweiten vier Feststellungen und Empfehlungen sind Bestandteil der Beilage der FINMA-Mitteilung 46 (2013).

<sup>22</sup> Vgl. Art. 64 VAG.

<sup>23</sup> Vgl. Art. 72 VAG.

Versicherungsgruppen und -konglomerate müssen der FINMA eine Darstellung der Organisations-, Kontroll- und Geschäftsführungsstruktur auf Gruppenleitungsebene einreichen.<sup>24</sup> Änderungen in einem dieser drei Bereiche sind innerhalb von 14 Tagen nach Inkrafttreten zu melden.<sup>25</sup> Die Geschäftsführungsstruktur umfasst den Verwaltungsrat sowie die Personen der Geschäftsführung auf Gruppenleitungsebene. Die Definition der Aufteilung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgt im Rahmen der Statuten, des Organisationsreglements, der Kompetenzordnung und des Code of Conduct. Einzureichen sind namentlich:

- Organigramm der Geschäftsführung
- Name, Funktionsbeginn, Lebenslauf und Aufgabenbeschrieb der Geschäftsführungsmitglieder sowie der Mitglieder der direkt nachfolgenden Führungsstufe
- Organisationsreglement

Das Organisationsreglement muss unter anderem Angaben zu den Verwaltungsratsausschüssen enthalten. Zu beschreiben sind mindestens deren Zusammensetzung und Organisation, deren Aufgaben und Kompetenzen sowie deren Berichterstattung an den Gesamtverwaltungsrat.<sup>26</sup>

## 2.5 Börsenkotierte Unternehmen

Emittenten, die eines der beiden nachfolgenden Kriterien erfüllen, haben die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (kurz Richtlinie Corporate Governance, RLCG) zu erfüllen:

- mit Beteiligungsrechten an der SIX Swiss Exchange kotiert und Gesellschaftssitz in der Schweiz
- mit Sitz im Ausland und Beteiligungsrechten an der SIX Swiss Exchange, nicht aber im Heimatstaat kotiert

Die RLCG verlangt die Offenlegung von Informationen zur Aufgabenteilung und Arbeitsweise des Verwaltungsrats, zur personellen Zusammensetzung und Arbeit sämtlicher Verwaltungsratsausschüsse, zu deren Aufgaben und zur Kompetenzabgrenzung. Das Regelwerk baut auf der Basis des Grundsatzes «comply or explain» auf. Das heisst, dass es möglich ist, von der Offenlegung bestimmter Informationen abzusehen. In diesem Fall muss das börsenkotierte Unternehmen dies in seinem Geschäftsbericht einzeln und detailliert begründen.<sup>27</sup> Weder der Swiss Code noch die RLCG verlangen, dass der Verwaltungsrat mit Ausschüssen arbeitet.

Neben der Informationspflicht zur Corporate Governance unterliegen börsenkotierte Unternehmen weiteren Pflichten. Diese werden von der SIX Exchange Regulation überwacht:<sup>28</sup>

- **Regelmeldepflichten:** Diese sollen gewährleisten, dass der Börse und den Marktteilnehmern technische und administrative Informationen über die kotierten Effekten eines Unternehmens rechtzeitig und in geeigneter Form zur Verfügung stehen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Informationen zu Änderungen des Revisionsorgans oder des Entschädigungsmodells, das Datum der nächsten Generalversammlung, Finanzberichte oder die Kapitalstruktur.
- **Ad-hoc-Publizität:** Die Informationspflicht im Rahmen der Ad-hoc-Publizität betrifft kursrelevante, nicht öffentliche Tatsachen, die im Tätigkeitsbereich eines börsenkotierten Unternehmens eintreten. Ziel dieser Bestimmung ist es, die gegenwärtigen und potenziellen Marktteilnehmer chancengleich mit Informationen zu versorgen und so die Transparenz und Gleichbehandlung der Anleger zu gewährleisten.

<sup>24</sup> Vgl. Art. 191 Abs. 2 bzw. Art. 204 AVO.

<sup>25</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/27, Randziff. 2.

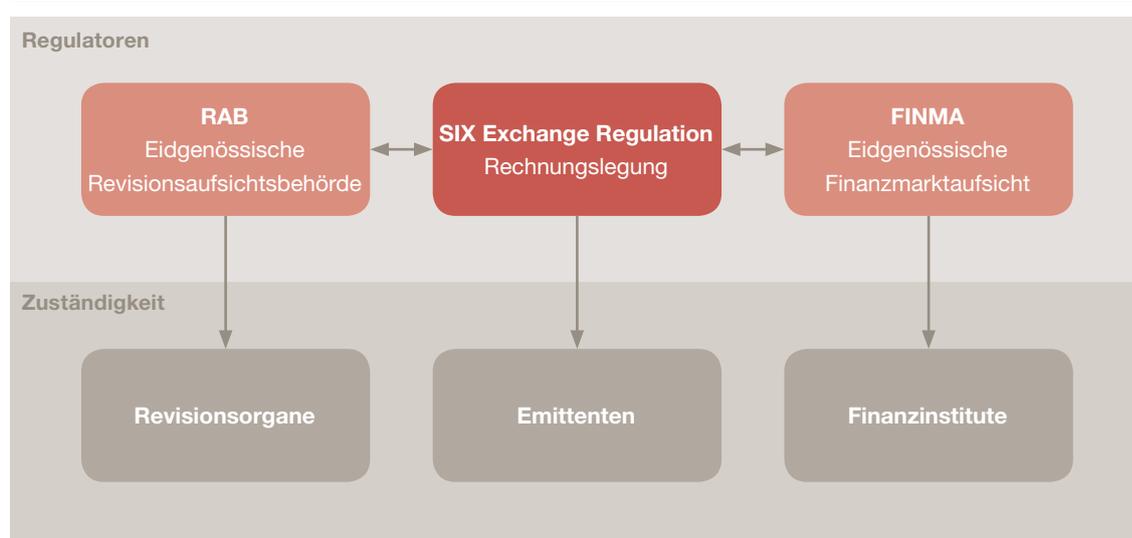
<sup>26</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/27, Randziff. 7–11.

<sup>27</sup> Vgl. Art. 3, 7 der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (Richtlinie Corporate Governance, RLCG) sowie Punkt 3.4 des Anhangs zur RLCG.

<sup>28</sup> Vgl. [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

- **Offenlegung von Beteiligungen:** Möglich, dass eine meldepflichtige Person oder Gruppe bestimmte Schwellenwerte der Stimmrechte an einer kotierten Gesellschaft mit Sitz in der Schweiz (oder einer hauptkotierten Gesellschaft mit Sitz im Ausland) über- oder unterschreitet. In beiden Fällen muss sie innerhalb von vier Börsentagen nach Entstehen der Meldepflicht gegenüber dem Emittenten und der Börse eine schriftliche Offenlegungsmeldung einreichen.<sup>29</sup>
- **Managementtransaktionen:** Die Regeln über die Offenlegung von Managementtransaktionen verlangen, dass die Emittenten die Geschäfte ihrer Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder mit eigenen Beteiligungsrechten melden. Ebenso gemeldet werden müssen Wandel- und Erwerbsrechte auf eigene Aktien sowie Finanzinstrumente, deren Preis massgeblich durch Beteiligungsrechte des Emittenten beeinflusst wird.
- **Rechnungslegung:** Das Kotierungsreglement und die Richtlinie zur Rechnungslegung verlangen von den Emittenten das Einhalten von Rechnungslegungsstandards, die eine «true and fair view» der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermitteln. Die Revisionsstelle prüft und die SIX Exchange Regulation überwacht die Rechnungslegung (vgl. Abb. 2).<sup>30</sup>

**Abb. 2: Überwachungstätigkeit verschiedener Regulatoren.<sup>31</sup>**



<sup>29</sup> Vgl. Art. 20 des Bundesgesetzes über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz, BEHG), SR 954.1. Bei den Schwellenwerten handelt es sich um 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33 $\frac{1}{3}$ , 50 oder 66 $\frac{2}{3}$  Prozent der Stimmrechte.

<sup>30</sup> Vgl. Art. 49–51 des Kotierungsreglements mit den grundsätzlichen Anforderungen an die Rechnungslegung sowie an die Richtlinie betreffend Rechnungslegung (Richtlinie Rechnungslegung, RLR) mit den anerkannten Rechnungslegungsstandards IFRS, US GAAP und Swiss GAAP FER.

<sup>31</sup> Vgl. [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

### 3 Vor- und Nachteile

Die Verlagerung einzelner Aufgaben in das Audit Committee hat Vorteile:

- Entlastung des Gesamtverwaltungsrats
- Zeitnahe, zielorientierte und intensive Diskussion der jeweiligen Themen
- Bündelung von Spezialwissen

Einerseits wird das Informationsgefälle zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat über die Bildung von Ausschüssen vermindert. Andererseits steigt die Komplexität der Arbeit des Verwaltungsrats. Es besteht die Gefahr, dass die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats sich nicht hinreichend über die Tätigkeiten der Ausschüsse informieren oder nicht ausreichend informiert werden. Mindestens bei der Arbeit des Audit Committee bleibt die Verantwortung jedoch beim Gesamtverwaltungsrat.<sup>32</sup>

### 4 Compliance

Unter dem Begriff «Compliance» verstehen wir das Einhalten von geltenden Normen (Gesetzen, Verordnungen, internationalen Standards, internen Vorschriften wie Verhaltenskodizes oder allgemeine Geschäftsbedingungen). Compliance ist aus dem Wirtschaftsalltag nicht mehr wegzudenken und äussert sich in vielfältiger Hinsicht.

Beispielsweise müssen sich die Mitarbeiter an den Verhaltenskodex ihres Unternehmens halten und dürfen Geschenke oder Einladungen ab einer gewissen Grösse nur noch dann annehmen, wenn der für die Überwachung Verantwortliche dies genehmigt. Missachtet der Betroffene diese Verhaltensregel, droht ihm eine Strafe, die bis zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses gehen kann. Verstösse gegen Gesetze können zu hohen Bussen führen, etwa bei verbotenen Absprachen im Sinn eines Kartells. Kommen bei der Beschaffung von Waren aus dem Ausland Verstösse beispielsweise gegen das Kinderarbeitsverbot zutage, droht ein enormer Imageschaden.

Kunden von Industrieunternehmen legen heute zunehmend Wert auf Produkte, die aus erneuerbaren Ressourcen oder insgesamt nachhaltig hergestellt werden. Das Einhalten entsprechender Anforderungen wird auf verschiedenen Stufen überwacht. Dies kann durch den Kunden selbst, das produzierende Unternehmen und die Mitarbeiter sowie durch Branchenverbände oder Aufsichtsbehörden geschehen. In den Unternehmen werden Nachhaltigkeitsthemen immer häufiger im Zusammenhang mit Compliance, dem internen Kontrollsystem (IKS), mit Meldungen an den Vorgesetzten, an die Personalverantwortlichen oder mithilfe einer Whistleblower-Hotline adressiert.

<sup>32</sup> Vgl. Art. 716a des Obligationenrechts OR, SR 220, zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats.

## 5 Revisionsaufsichtsbehörde

Im Herbst 2007 hat die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) ihre Tätigkeit aufgenommen. Sie regelt die Zulassung der Abschlussprüfer und deren Aufsicht.<sup>33</sup>

Die Art der Abschlussprüfung unterscheidet sich je nachdem, ob Anleihen ausstehend oder Aktien kotiert sind und ob ein Unternehmen mindestens 20 Prozent der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung einer solchen Gesellschaft beiträgt (zusammen Publikumsgesellschaften), sowie je nach Grössenordnung. Um eine Abschlussprüfung durchführen zu dürfen, wird eine Zulassung durch die RAB vorausgesetzt (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Art des Unternehmens, der Abschlussprüfung und der notwendigen Zulassung.<sup>34</sup>**

Art des Unternehmens	Art der Abschlussprüfung	Notwendige Zulassung
Publikumsgesellschaften	Ordentliche Revision	Staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen
Gesellschaften, die zwei der nachstehenden Grössen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten: a. Bilanzsumme von 20 Millionen Franken b. Umsatzerlös von 40 Millionen Franken c. 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt	Ordentliche Revision	Revisionsunternehmen (zugelassene/r Revisionsexpert/in)
Gesellschaften, die oben erwähnte Grössenkriterien nicht überschreiten	Eingeschränkte Revision	Natürliche Person (zugelassene/r Revisor/in oder zugelassene/r Revisionsexpert/in)  Einzelunternehmen, in dem nur der/die Inhaber/in Revisionsdienstleistungen erbringt (zugelassene/r Revisor/in oder zugelassene/r Revisionsexpert/in)

Im Rahmen ihrer Aufsichtspflicht untersucht die RAB die staatlich beaufsichtigten Revisionsunternehmen. Sie prüft dort die Richtigkeit der Zulassungsunterlagen und das Qualitätssicherungssystem (Firm Review) und beurteilt die Abwicklung von Revisionsmandaten (File Review).<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Gemäss Jahresbericht 2013 der Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, S. 104, ist der Zeitpunkt der Zusammenlegung der bisher getrennten Aufsicht der FINMA über Prüfgesellschaften im Bereich der Rechnungsprüfung und der Aufsichtsprüfung bei der Eidg. Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) noch offen.

<sup>34</sup> Vgl. Art. 727–727a OR zur Art des Unternehmens und der Abschlussprüfung.  
Vgl. [www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch](http://www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch).

<sup>35</sup> Vgl. [www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch](http://www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch).

## 6 Regelungen ausserhalb der Schweiz

### 6.1 Audit Committees in den USA

In den USA müssen kapitalmarktorientierte Unternehmen über ein Audit Committee verfügen. Im Jahr 1972 sprach sich die U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) in der Verlautbarung «Standing Audit Committee Composed of Outside Directors» für das Einrichten von Audit Committees aus.<sup>36</sup> Mit dem Sarbanes-Oxley Act (SOA) aus dem Jahr 2002 und der damit zusammenhängenden Gründung der amerikanischen Revisionsaufsichtsbehörde Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) sind weitere Vorschriften entstanden.<sup>37</sup> Diese gelten auch für ausländische Unternehmen, die in den USA börsenkotiert sind.

Allerdings unterscheidet sich die Führungsstruktur einer US-Gesellschaft deutlich von derjenigen von Schweizer Unternehmen, gerade in diesen Punkten:

- monistisches System: Verschmelzung der Geschäftsleitung und der Kontrolle im Verwaltungsrat
- individuelle Verantwortung jedes Verwaltungsratsmitglieds
- direkte Verantwortung für die Auswahl, Honorarregelung und Überwachung der Revisionsstelle
- Anforderungen an jedes Mitglied des Audit Committee<sup>38</sup>

### 6.2 Europäische Regulierungen

Auf der Basis des Grünbuchs der Europäischen Kommission von 2011 beschloss das EU-Parlament nach etlichen Anpassungen im ursprünglichen Konzept am 3. April 2014 die Reform der Abschlussprüfung. Der EU-Rat nahm den Entwurf der Richtlinie am 14. April 2014 an.<sup>39</sup> Unternehmen von öffentlichem Interesse (börsenkotierte Unternehmen, Banken, Versicherungen und als solche von einem Mitgliedstaat zu bestimmende Unternehmen) müssen ein Audit Committee bestellen. Die Abschlussprüfung erfolgt nach den International Standards on Auditing des International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Des Weiteren sind Revisionsaufsichtsbehörden einzurichten.

<sup>36</sup> Vgl. U.S. Securities and Exchange Commission (1972) und Securities Act Release No. 5237 vom 23. März 1972.

<sup>37</sup> Vgl. [pcaob.us/Information/Pages/AuditCommitteeMembers.aspx](http://pcaob.us/Information/Pages/AuditCommitteeMembers.aspx).

<sup>38</sup> Vgl. Institute of Internal Auditors, PricewaterhouseCoopers (2011).

<sup>39</sup> Vgl. Pressemitteilung des Council of the European Union vom 14. April 2014 sowie Europäische Kommission (2014 A).

## 7 Unsere Empfehlung

Damit Ihr Verwaltungsrat seine Aufgaben im Zusammenhang mit der Finanzberichterstattung effizient wahrnehmen kann, braucht er ein Audit Committee. Ein solches kann die Komplexität der Geschäftsvorfälle, die Häufigkeit der Veröffentlichung von Finanzdaten (bei den grossen kotierten Unternehmen quartalsweise) und den Umfang der Finanzberichterstattung in ausreichender Tiefe besprechen. Wir empfehlen Ihnen zudem, für die Beschlussfassung des Verwaltungsrats zur Jahres- und Konzernrechnung nicht nur den Bericht des Audit Committee, sondern auch die Meinung des leitenden Revisors beizuziehen.

## B Audit Committee Charter

### 1 Einführung

Die Aufgaben eines Audit Committee sind vielseitig. Nachstehend eine mögliche Gliederung (vgl. Abb. 4):

Abb. 4: Die vielfältigen Aufgaben eines Audit Committee.



Eine erfolgreiche Corporate Governance zeichnet sich nicht zuletzt dadurch aus, dass die Struktur der Leitungsorgane den Besonderheiten des Unternehmens entspricht. Darum gibt es kein Audit Committee «ab Stange», das jedes Unternehmen gleichermaßen nutzen könnte. Bei der Ausgestaltung eines Audit Committee stellen sich die folgenden Fragen:

- Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung soll das Audit Committee übernehmen?
- Welche Verwaltungsratsmitglieder eignen sich für das Audit Committee am besten? Was ist bei dessen personeller Besetzung zu beachten?

- Wie häufig sind Sitzungen abzuhalten?
- Welche Informationen werden gewünscht? Welche Informationskanäle stehen dafür zur Verfügung?
- Wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Gesamtverwaltungsrat aus?
- Wie wird die Leistung des Audit Committee gemessen?

Der Verwaltungsrat allein ist zuständig für die Bildung und Ausgestaltung des Audit Committee. Die Generalversammlung kann hier also nicht mitreden. Bei Banken sollte der Präsident des Verwaltungsrats nicht gleichzeitig dem Audit Committee angehören. Entscheidet die Bank, dass er trotzdem diesem Ausschuss angehört, muss sie dies in ihrem Jahresbericht begründen.<sup>40</sup>

## 2 Aufgaben, Besetzung und innere Ordnung

Aufgaben, Besetzung und innere Ordnung eines Audit Committee werden in einer Audit Committee Charter, zu Deutsch Geschäftsordnung, festgelegt. Diese wird entweder in diejenige des Verwaltungsrats integriert oder als eigene Geschäftsordnung erlassen. Als solche verweist sie auf die Bestimmungen des Verwaltungsrats und ist unterschiedlich umfassend.

Bei der inneren Ordnung darf das Audit Committee den Inhalt seiner Charter eigenständig bestimmen. Grundsätzlich ist es allerdings sinnvoll, dass der Verwaltungsrat über die Geschäftsordnung des Audit Committee sowie über sämtliche späteren Änderungen entscheidet. Damit gewährleistet er eine hohe Akzeptanz von Organisation und Arbeitsweise seines Ausschusses.

## 3 Inhalt

Umfang und Aussagekraft von Audit Committee Charters variieren stark. Betrachtet man die heutige Praxis, enthält eine solche Geschäftsordnung üblicherweise die folgenden Bestimmungen:

- Definition der Aufgaben
- Informationsquellen und -beschaffung (inklusive Recht, von Mitarbeitern Informationen zu verlangen, Untersuchungen einzuleiten usw.)
- Berichterstattung gegenüber dem Verwaltungsrat
- Sitzungsvorbereitung
- Beschlussfassung
- Abgrenzung der Überwachungsaufgaben des Audit Committee zu den Verantwortungen der Geschäftsleitung

Aus der Beschreibung der Aufgaben muss hervorgehen, inwieweit das Audit Committee vorbereitend tätig wird und in welchen Fällen es abschliessend für den Verwaltungsrat handelt.

<sup>40</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Häufig gestellte Fragen (FAQ), S. 4, Ziff. 9 und Rundschreiben 2008/24, Randziff. 30.

Die von uns analysierten 30 Unternehmen des Swiss Leader Index (SLI) beschreiben die Aufgaben ihrer Audit Committees recht ähnlich:<sup>41</sup>

- Sicherstellen der Funktion des IKS unter Einbezug der Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung
- Externe Revisionsstelle: Überprüfen, Kommunizieren, Festlegen des Prüfungsplans, Beantragen einer Wiederwahl/eines Ersatzes/einer Ernennung
- Überprüfen und Besprechen der Resultate von interner und externer Prüfung
- Aufsicht über mögliche Feststellungen in den oben genannten Bereichen sowie Ergreifen von Massnahmen
- Vorschlag zur Genehmigung der Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüsse an den Gesamtverwaltungsrat

#### **4 Beschlussfassung und Aktualisierung**

Die Audit Committee Charter sowie deren Änderung wird mit einfacher Mehrheit beschlossen. Ein Unternehmen sollte diese Geschäftsordnung regelmässig überprüfen und bei Bedarf anpassen, vor allem unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen.

<sup>41</sup> Vgl. [www.six-swiss-exchange.com](http://www.six-swiss-exchange.com): Der SLI Swiss Leader Index setzt sich aus den Aktien des Swiss Market Index (SMI) und den zehn grössten Werten des SMI Mid (SMIM, der Mid-Cap-Titel des Schweizer Aktienmarktes, die nicht schon im Blue-Chip-Index SMI vertreten sind) zusammen. Er enthält damit die 30 liquidesten und grössten Titel des Schweizer Aktienmarktes.

## 5 Unsere Empfehlung

Über die Einrichtung eines Audit Committee entscheidet der Verwaltungsrat. Aufgaben und inhaltliche Ausgestaltung des Audit Committee sollten den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst werden. Da Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung (vgl. Kapitel D.2, Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung) sowie Compliance (vgl. Kapitel D.4, Compliance) zunehmend wichtig werden, erweitern immer mehr Verwaltungsräte die Aufgaben der Audit Committees im entsprechenden Umfang. Von den SLI-Gesellschaften haben drei den Begriff «Compliance» und eine den Begriff «Risk» in die Bezeichnung des Ausschusses aufgenommen. Selbst wenn die Bezeichnungen nicht angepasst wurden, werden diese Aufgabenbereiche gemäss Beschreibung teilweise trotzdem ausgeführt.

Aussagen zu den Aufgaben, der Besetzung und der inneren Ordnung des Ausschusses sind in der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats und/oder in einer gesonderten Audit Committee Charter enthalten. Diese sollte vom Gesamtverwaltungsrat und nicht nur vom Audit Committee selbst erlassen werden. Die Aufgabenbeschreibung muss klarstellen, ob das Audit Committee vorbereitend oder abschliessend tätig wird. Die Geschäftsordnung Ihres Audit Committee sollten Sie regelmässig inhaltlich überprüfen und bei Bedarf überarbeiten.

Audit Committees von Unternehmen mit besonderen aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Bestimmungen sollten zudem regelmässig überprüfen, ob sie die Anforderungen der entsprechenden Gremien und Behörden einhalten.

# C Anforderungen an die Mitglieder des Audit Committee

## 1 Einführung

Nur Verwaltungsratsmitglieder können Mitglieder des Audit Committee sein. Sie werden vom Verwaltungsrat in der Regel mit einfacher Mehrheit gewählt. Die Anzahl der Ausschussmitglieder hängt von der Grösse des Unternehmens und der Zusammensetzung des Gesamtverwaltungsrats ab. Die Audit Committees der SLI-Unternehmen zählen gemäss unserer Analyse mit wenigen Ausnahmen drei bis sechs Mitglieder, vier im Durchschnitt. Der Ausschussvorsitzende wird entweder vom Verwaltungsrat oder vom Audit Committee selbst bestimmt.

## 2 Anforderungsprofil für Audit-Committee-Mitglieder

Um seine gesetzlichen Sorgfaltspflichten erfüllen zu können, braucht ein Verwaltungsratsmitglied ein Grundverständnis aller üblichen Geschäftsvorgänge.<sup>42</sup> Dem Verwaltungsrat und somit auch dem Audit Committee sollten daher Personen mit Fähigkeiten angehören, die ihnen eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung ermöglichen.

Der Swiss Code empfiehlt, dass der Verwaltungsrat börsenkotierter Gesellschaften im Rahmen seiner Kompetenzen aus seiner Mitte Ausschüsse einrichtet – je nach spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und Anzahl der Verwaltungsratsmitglieder. Diese Ausschüsse sollen bestimmte Sach- oder Personalbereiche analysieren und dem Verwaltungsrat zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktionen berichten. Der Swiss Code rät zudem, dass die Mehrheit der Mitglieder des Audit Committee – darunter der Präsident – im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein soll. Daraus folgt, dass die Mitglieder die Grundzüge der angewandten Rechnungslegungsstandards, des IKS, der Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung, der Compliance, der internen Revision und der Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer verstehen. Des Weiteren setzt sich das Audit Committee aus nicht exekutiven und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen.<sup>43</sup> Diesen Empfehlungen wird gemäss unserer Analyse heute mehrheitlich gefolgt.

Der Verwaltungsrat muss wissen, welche Anforderungen er an die fachliche Qualifikation der Mitglieder des Audit Committee generell und des Vorsitzenden speziell stellt. Verwaltungsräte börsenkotierter Unternehmen bilden nach der Empfehlung des Swiss Code einen Nominationsausschuss.<sup>44</sup> Dieser entwickelt ein Besetzungsprofil für den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse, das er bei der Wahl von Verwaltungsratsmitgliedern sowie bei der Nachfolgeplanung berücksichtigen muss.

<sup>42</sup> Es handelt sich dabei um die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben nach Art. 716a OR.

<sup>43</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), Ziff. 12, 22, 23. Als unabhängig gelten im Sinne von Ziff. 14 nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, welche der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und die mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen.

<sup>44</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), Ziff. 12–14, 22 und 26.

Die FINMA gibt vor, dass Mitglieder des Verwaltungsrats einer Bank und somit auch die Mitglieder des Audit Committee generell einen guten Ruf geniessen müssen. Jedes Mitglied und damit der Verwaltungsrat als Gesamtorgan muss über hinreichende Führungskompetenz, die notwendigen Fachkenntnisse sowie Erfahrung im Bank- und Finanzbereich verfügen. Neben den Hauptgeschäften muss der Verwaltungsrat auch weitere zentrale Bereiche wie das Finanz- und Rechnungswesen, das Risikomanagement, das Controlling und die Compliance kompetent vertreten können. Alle Mitglieder des Audit Committee von Banken, Bankengruppen oder -konglomeraten und Effekthändlern (gemäss Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel BEHG) müssen über gute Kenntnisse und Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen verfügen und mit der Tätigkeit der internen und externen Prüfer vertraut sein.<sup>45</sup> Das ist normalerweise gegeben, wenn sich das Audit-Committee-Mitglied beruflich mit Rechnungslegung und/oder Abschlussprüfung befasst oder dies getan hat, beispielsweise bei (ehemaligen oder gegenwärtigen):

- Analysten
- langjährigen Mitgliedern von Audit Committees
- Wirtschaftsprüfern
- Steuerberatern

Der Verwaltungsrat einer Versicherung muss so zusammengesetzt sein, dass er die Oberleitung, Organisation und Beaufsichtigung des Unternehmens wahrnehmen kann. Neben einer angemessenen zeitlichen Verfügbarkeit erfordert dies auch allgemeines Fachwissen sowie strategisches Versicherungswissen, damit der Verwaltungsrat das Geschäft, die Prozesse und Risiken des Unternehmens versteht und beurteilen kann.<sup>46</sup>

Nach den Vorgaben der SEC sowie gemäss SOA wird für die Mitgliedschaft im Audit Committee ein Finanzexperte benötigt, der folgende Eigenschaften aufweist:

- Verständnis allgemein anerkannter Rechnungslegungsgrundsätze (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP; für die USA sind dies die United States Generally Accepted Accounting Principles, US GAAP) und der Unternehmensabschlüsse
- Fähigkeit zur Beurteilung der Anwendung dieser Grundsätze auf Schätzungen, Abgrenzungen und Rückstellungen
- Erfahrungen in der Erstellung, Prüfung, Analyse oder Beurteilung von Unternehmensabschlüssen
- Verständnis des IKS und des Prozesses zur Abschlusserstellung
- Kenntnis der Aufgaben und Funktionen eines Audit Committee

Der Finanzexperte muss sein Fachwissen anhand gewisser beruflicher Tätigkeiten belegen. Das Audit Committee wiederum muss offenlegen, ob es einen Finanzexperten in seinen Reihen zählt.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Häufig gestellte Fragen (FAQ), S. 1, Ziff. 2 und Rundschreiben 2008/24, Randziff. 38–40.

<sup>46</sup> Vgl. Art. 12 Abs. 1 AVO.

<sup>47</sup> Sarbanes-Oxley Act sections 406 und 407 sowie U.S. Securities and Exchange Commission (2007), PARTS 228, 229 and 249.

### 3 Weiterbildung

Der Verwaltungsrat sorgt für eine geeignete Einführung neu gewählter Mitglieder und, bei Bedarf, für eine aufgabenbezogene Weiterbildung.<sup>48</sup> Für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die der Aufgabenerfüllung dienen, sind die Verwaltungsratsmitglieder selber verantwortlich. Das Unternehmen soll sie dabei unterstützen. In der Praxis ist die laufende Weiterbildung der Audit-Committee-Mitglieder zentral, da Komplexität und Dynamik der traktandierten Themen hoch sind (beispielsweise die Entwicklung von Rechnungslegungsstandards oder die Änderungen der steuerlichen Rahmenbedingungen, die mindestens einmal jährlich oder fallweise besprochen werden sollten). Häufig werden dazu interne und externe Experten als Referenten beigezogen.

Neben den Gebieten Rechnungslegung, Abschlussprüfung, IKS, Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung, Compliance und interne Revision können auch branchenbezogene Themen und Corporate Governance sowie andere regulatorische Entwicklungen Gegenstand von Weiterbildung sein. Zur Planung der Weiterbildungsthemen kann der Ausschuss die Ergebnisse seiner Selbstbeurteilung heranziehen (vgl. Kapitel G, Effizienzprüfung).

### 4 Unabhängigkeit von Audit-Committee-Mitgliedern

Zusätzlich zur fachlichen Qualifikation sind die Objektivität und Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder häufig Thema der Regulierung. Über die Empfehlungen des Swiss Codes und die Bestimmung der FINMA hinaus kann der Verwaltungsrat weitere, den Rahmenbedingungen angepasste Kriterien der Unabhängigkeit festlegen.

Die Empfehlungen des Swiss Code enthalten besondere Unabhängigkeitsregeln für Ausschussmitglieder. So regt der Kodex für bestimmte Ausschüsse an, die Mehrheit ihrer Mitglieder solle unabhängig sein. Als unabhängig gelten nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, die der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und mit dem Unternehmen in keiner oder nur verhältnismässig geringfügiger geschäftlicher Beziehung stehen.<sup>49</sup> So lassen sich Interessenkonflikte vermeiden. Falls eine Person verschiedenen Verwaltungsräten angehört, ist die Unabhängigkeit im Einzelfall sorgfältig zu prüfen.

Die Bankenverordnung untersagt es Verwaltungsratsmitgliedern von Banken, gleichzeitig der Geschäftsführung des Instituts anzugehören.<sup>50</sup> Die FINMA sieht zur Überwachung und internen Kontrolle bei Banken vor, dass mindestens ein Drittel der Verwaltungsratsmitglieder die Unabhängigkeitskriterien erfüllen muss. Ein Mitglied des Verwaltungsrats gilt als unabhängig, wenn es:

- nicht in einer anderen Funktion beim Institut beschäftigt ist und dies auch nicht innerhalb der letzten zwei Jahre war,
- innerhalb der letzten zwei Jahre nicht bei der Prüfgesellschaft des Instituts als für das Institut verantwortlicher leitender Prüfer tätig war,
- keine geschäftliche Beziehung zum Institut unterhält, die aufgrund ihrer Art oder ihres Umfangs zu einem Interessenkonflikt führen könnte,
- nicht qualifizierter Beteiligter des Instituts ist und auch keinen solchen vertritt.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), Ziff. 13.

<sup>49</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), Ziff. 14.

<sup>50</sup> Art. 8 Abs. 2. BankV (Art. 11 Abs. 2 nach Totalrevision).

<sup>51</sup> Art. 3 Abs. 2 Bst. c<sup>bis</sup> BankG und Art. 10 Abs. 2 Bst. d BEHG.

Mitglieder von Kantonen, Gemeinden und anderen kantonalen oder kommunalen Anstalten des öffentlichen Rechts, die in den Verwaltungsrat von Kantonal- oder Kommunalbanken entsandt oder gewählt wurden, gelten als unabhängig, sofern sie:

- nicht der kantonalen oder kommunalen Regierung oder Verwaltung bzw. einer anderen kantonalen oder kommunalen Körperschaft des öffentlichen Rechts angehören und
- von ihrem Wahlorgan keine Instruktionen für die Tätigkeit als Verwaltungsrat entgegennehmen.

Die Anforderungen an die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder gilt nicht bei direkt und indirekt gehaltenen Tochterbanken und Effektenhändlern oder bei bank- oder effektenhandelsdominierten Finanzkonglomeraten.<sup>52</sup>

Die FINMA sieht bei der Zusammensetzung des Audit Committee von Banken vor, dass die Mehrheit der Mitglieder die oben genannten Unabhängigkeitskriterien erfüllen. Ist dies nicht der Fall, muss die Bank dies im Jahresbericht begründen.<sup>53</sup>

Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats von Versicherungen verlangt die FINMA, dass die Mitglieder ihre persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse ordnen, um Interessenkonflikte mit dem Unternehmen so weit als möglich zu vermeiden.<sup>54</sup> Der Verwaltungsratspräsident darf mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung nicht identisch sein.<sup>55</sup>

Die FINMA behält die Praktiken der Verwaltungsräte im Auge. Diese sollen so ausgestaltet sein, dass der Verwaltungsrat seine Pflicht zur unabhängigen Beaufsichtigung der Geschäftsleitung vollumfänglich ausüben und die erforderliche Abgrenzung zwischen Aufsichts- und operativer Tätigkeit gewährleisten kann. Insbesondere soll vermieden werden, dass ein Mitglied der Gruppengeschäftsleitung gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats einer Tochtergesellschaft ist. Dazu sind übermässige Machtkonzentrationen möglichst zu vermeiden, beispielsweise wenn der Verwaltungsratspräsident gleichzeitig Vorsitzender eines bedeutenden Verwaltungsratsausschusses ist oder wenn eine Person mehrere Ausschüsse präsidiert.<sup>56</sup>

## 5 Mandatszähl

Jedes Verwaltungsratsmitglied muss sicherstellen, dass es der Wahrnehmung seines Verwaltungsratsmandats genügend Zeit einräumt. Dies gilt insbesondere für Audit-Committee-Mitglieder, da sie aufgrund ihrer Ausschusszugehörigkeit zeitlich stärker belastet sind als Verwaltungsratsmitglieder ohne Vorsitzaufgabe oder Ausschussmitgliedschaft.

Die maximale Anzahl von Verwaltungsratsmandaten wird gesetzlich nicht explizit und allgemein gültig verankert oder beschränkt. Die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verlangt von börsenkotierten Unternehmen, dass deren Statuten Bestimmungen über die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder in den obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen enthalten.<sup>57</sup> Dies betrifft Tätigkeiten bei nicht durch die Gesellschaft kontrollierten Rechtseinheiten (Gesellschaften) oder bei Rechtseinheiten, die die Gesellschaft nicht kontrollieren. Für Mitglieder des Audit Committee von börsenkotierten Schweizer Unternehmen besteht also eine quantitative, formale Beschränkung von Verwaltungsratsmandaten. Allerdings ist nicht die Anzahl der Mandate entscheidend, sondern ob die Zeit vorhanden ist, um die Mandate mit der gesetzlich verlangten Sorgfalt zu erfüllen.

<sup>52</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/24, Randziff. 6, 19, 20–27.

<sup>53</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/24, Randziff. 19.

<sup>54</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/32, Randziff. 10.

<sup>55</sup> Vgl. Art. 13 Abs. 1 AVO.

<sup>56</sup> Vgl. FINMA-Mitteilung 46 (2013), insbesondere deren Beilage.

<sup>57</sup> Vgl. Art. 12 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), SR 221.331.

Eine Analyse der Geschäfts- und Corporate-Governance-Berichte der SLI-Gesellschaften zeigt, dass rund drei von vier Unternehmen die neuen Statutenbestimmungen bereits umgesetzt haben. Der Mittelwert der maximalen Anzahl von Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmandaten liegt bei zehn nicht verwandten Unternehmen bzw. vier börsenkotierten Unternehmen. Die Vorsitzenden des Audit Committee übernehmen Tätigkeiten und Mandate bei durchschnittlich drei weiteren Rechtseinheiten, die nicht durch die Gesellschaft kontrolliert werden. Für Mitglieder des Audit Committee ist die mögliche Anzahl weiterer Verwaltungsratsmandate häufig zusätzlich beschränkt.

## 6 Neue Mitglieder

Das rasche Einarbeiten neuer Mitglieder ist für die Effizienz des Audit Committee besonders wichtig. Für eine optimale Information kann das Unternehmen neuen Audit-Committee-Mitgliedern die folgenden Unterlagen zur Verfügung stellen:

- Allgemeine Brancheninformationen
- Statuten und Geschäftsordnung des Verwaltungsrats sowie gegebenenfalls der Ausschüsse
- Letzter Geschäftsbericht
- Zwischenberichte der letzten vier Quartale/zwei Halbjahre
- Protokolle der Sitzungen des Verwaltungsrats und des Audit Committee aus dem letzten Jahr
- Schriftliche Unterlagen über die geplanten Aktivitäten und Sitzungstermine des Audit Committee
- Wesentliche Berichte der Geschäftsleitung, des Abschlussprüfers sowie der internen Revision an das Audit Committee aus dem letzten Jahr
- Prüfungsplanung der internen Revision des laufenden Jahres
- Ergebnisse der letzten Selbstbeurteilung des Audit Committee und des Verwaltungsrats

Wird ein neues Mitglied zum ersten Mal in einen Verwaltungsrat berufen, sollte es sich zunächst über die damit verbundenen Rechte und Pflichten sowie über die Arbeitsweise des Verwaltungsrats informieren. Des Weiteren muss der Betreffende sich einen Überblick über die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und dessen Struktur verschaffen. Im Hinblick auf eine Mitgliedschaft im Audit Committee kann darüber hinaus eine spezielle Vorbereitung hilfreich sein. Viele Unternehmen bieten neuen Ausschussmitgliedern daher die Unterstützung interner und externer Experten an. Mit der vorliegenden Publikation erleichtern wir Ihnen die Einarbeitung in neue Aufgaben.

## 7 Vergütung

Der Aufwand für die Ausschusstätigkeit erfordert eine angemessene Vergütung. Diese erfolgt fix oder nach Sitzungsteilnahmen. Die SLI-Unternehmen legen mehrheitlich das Honorar für den Vorsitz bzw. die Mitgliedschaft in Ausschüssen offen.

Gemäss RLCG und VegüV muss ein Unternehmen die Grundlagen und Elemente der Entschädigungen und der Beteiligungsprogramme für Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Zuständigkeiten und Verfahren zu deren Festsetzung in einem separaten Bericht offenlegen (vgl. Kapitel D, 6. Vergütungsbericht).<sup>58</sup> SLI-Gesellschaften vergüten die Audit-Committee-Arbeit in der Regel mit einem zusätzlichen fixen Betrag.

<sup>58</sup> RLCG, Anhang Ziff. 5 sowie Art. 14 VegüV.

## 8 Unsere Empfehlung

Die Mitglieder des Audit Committee müssen über die notwendigen Grundkenntnisse verfügen, um ihre Aufgaben angemessen zu erfüllen. Darum sind Verwaltungsräte und Vorsitzende des Audit Committee gut beraten, die Mitglieder auf der Grundlage eines klaren Anforderungsprofils auszusuchen. Achten Sie darauf, dass sich alle Mitglieder des Audit Committee regelmässig weiterbilden. Ist eine Neuernennung ins Audit Committee geplant, sollten Sie der designierten Person alle wesentlichen Informationen verfügbar machen. Eventuell ist eine spezielle Vorbereitung nützlich – beispielsweise in Form einer Weiterbildung durch interne oder externe Fachpersonen. Stellen Sie dem Audit Committee genügend Zeit für die Ausschusstätigkeit zur Verfügung und legen Sie eine angemessene Vergütung dafür fest.

# D Aufgaben des Audit Committee

## 1 Einführung

Mit Ausnahme von Banken und teilweise Versicherungen sind Schweizer Unternehmen frei in der Gestaltung der Aufgaben ihres Audit Committee. Nachfolgend gehen wir sowohl auf die Aufgaben eines Audit Committee von Industrieunternehmen ohne entsprechende gesetzliche und regulatorische Anforderungen als auch auf diejenigen in regulierten Bereichen der Banken und Versicherungen ein.

## 2 Aufgaben

### 2.1 Industrieunternehmen

Der Verwaltungsrat kann seine Ausschüsse zur Überwachung der Arbeit der Geschäftsleitung frei gestalten. Die Geschäftsleitung muss den Verwaltungsrat oder seine Ausschüsse ausreichend informieren.

Der Swiss Code umschreibt den Aufgabenbereich eines Audit Committee wie folgt:<sup>59</sup>

«Der Prüfungsausschuss bildet sich ein eigenständiges Urteil über die externe und interne Revision, das interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss.

- Der Prüfungsausschuss macht sich ein Bild von der Wirksamkeit der externen Revision (Revisionsstelle) und der internen Revision sowie über deren Zusammenwirken.
- Der Prüfungsausschuss beurteilt im Weiteren die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems mit Einbezug des Risikomanagements und macht sich ein Bild vom Stand der Einhaltung der Normen (Compliance) in der Gesellschaft.
- Der Prüfungsausschuss geht die Einzel- und Konzernrechnung sowie die zur Veröffentlichung bestimmten Zwischenabschlüsse kritisch durch; er bespricht die Abschlüsse mit dem Finanzchef und dem Leiter der internen Revision sowie, gegebenenfalls getrennt von ihnen, mit dem Leiter der externen Revision.
- Der Prüfungsausschuss entscheidet, ob der Einzel- und Konzernabschluss dem Verwaltungsrat zur Vorlage an die Generalversammlung empfohlen werden kann.
- Der Prüfungsausschuss beurteilt Leistung und Honorierung der externen Revision und vergewissert sich über ihre Unabhängigkeit. Er prüft die Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten.»

Auch Sonderthemen zur Geschäfts- oder Finanzlage des Unternehmens (beispielsweise zur Fortführungsfähigkeit) sowie die Beurteilung von Berichten zu anderen Sachverhalten wie Nachhaltigkeit, Corporate Governance oder Vergütung lassen sich zu den Aufgaben des Audit Committee zählen.

<sup>59</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), S. 14.

## 2.2 Banken

Das Audit Committee einer Bank muss die folgenden Aufgaben wahrnehmen:<sup>60</sup>

- a. Überwachung und Beurteilung der Integrität von Finanzabschlüssen
  - Kritische Analyse der Finanzabschlüsse (Einzel- und allfällige Konzernrechnung, Jahres- und publizierte Zwischenabschlüsse) sowie deren Erstellung in Übereinstimmung mit den angewendeten Rechnungslegungsgrundsätzen. Dazu gehört vor allem die Beurteilung der Bewertung der wesentlichen Bilanz- und Ausserbilanzpositionen.
  - Besprechung der Finanzabschlüsse und der Qualität der entsprechenden Rechnungslegungsprozesse mit dem für das Finanz- und Rechnungswesen verantwortlichen Geschäftsführungsmitglied, dem leitenden Prüfer und dem Leiter der internen Revision.
  - Berichterstattung gegenüber dem Verwaltungsrat zur Überwachung und Beurteilung der Integrität der Finanzabschlüsse. Ausserdem Abgabe einer Empfehlung, ob die Finanzabschlüsse der Generalversammlung vorgelegt werden können. Der Entscheid liegt beim Gesamtverwaltungsrat.
- b. Überwachung und Beurteilung der internen Kontrolle über die finanzielle Berichterstattung
  - Überwachung und Beurteilung, ob die interne Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung angemessen und wirksam ist.
  - Vergewisserung, ob die interne Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung bei wesentlichen Änderungen im Risikoprofil der Bank entsprechend angepasst wird.
- c. Überwachung und Beurteilung der Wirksamkeit der Prüfungsgesellschaft sowie deren Zusammenwirken mit der internen Revision
  - Würdigung der Risikoanalyse des externen Prüfers und der aufsichtsrechtlichen Prüfstrategie auf jährlicher Basis. Zudem Würdigung wesentlicher Änderungen im Risikoprofil des Instituts.
  - Kritische Analyse des Berichts zur Aufsichtsprüfung sowie des umfassenden Berichts.<sup>61</sup>
  - Besprechung dieser Berichte mit dem leitenden Prüfer oder den leitenden Prüfern.
  - Vergewisserung, ob Mängel behoben und Empfehlungen der Prüfungsgesellschaft umgesetzt werden.
  - Beurteilung von Leistung und Honorierung der Revisionsgesellschaft und Beurteilung von deren Unabhängigkeit.
  - Beurteilung des Zusammenwirkens von Revisionsgesellschaft und interner Revision.
- d. Beurteilung von Arbeiten der internen Kontrolle und internen Revision, die über die finanzielle Berichterstattung hinausgehen
  - Beurteilung der Funktionsfähigkeit der internen Kontrolle, die über den Bereich der finanziellen Berichterstattung hinausgehen. Dazu gehören die Compliance-Funktion und die Risikokontrolle, soweit diese Beurteilung nicht durch andere Ausschüsse des Verwaltungsrats vorgenommen wird.
  - Information über die Prüfungsergebnisse der internen Revision und regelmässiger Kontakt mit deren Leiter, auch dann, wenn die interne Revision dem Gesamtverwaltungsrat oder einem anderen Verwaltungsratsausschuss unterstellt ist.

<sup>60</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/24, Randziff. 42–53.

<sup>61</sup> Vgl. Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2013/3 «Prüfwesen». Der umfassende Bericht wird in Übereinstimmung mit Art. 728b Abs. 2 OR erstellt.

### 2.3 Versicherungen

Die Aufgaben des Audit Committee von Versicherungen werden häufig im Zusammenhang mit den Aufgaben der internen Revision definiert.<sup>62</sup>

Die interne Revision erfolgt im Auftrag des Verwaltungsrats bzw. des Audit Committee. Wichtige Feststellungen einer Prüfung sind dem Verwaltungsrat bzw. dem Audit Committee sachgerecht und zeitnah schriftlich mitzuteilen, gravierende Mängel unverzüglich. Der interne Revisor erstattet dem Gesamtverwaltungsrat sowie dem Audit Committee mindestens einmal jährlich Bericht. Diese Berichte sollen vom Verwaltungsrat bzw. vom Audit Committee besprochen und der Prüfungsgesellschaft eingereicht werden. Mit entsprechenden Prozessen ist sicherzustellen, dass Empfehlungen behandelt sowie allfällig notwendige Massnahmen in geeigneter Frist veranlasst werden.<sup>63</sup>

Die FINMA empfiehlt dem Verwaltungsrat und insbesondere dem Audit Committee, die Beobachtungen und Empfehlungen der externen und internen Revision zum IKS sorgfältig zu berücksichtigen und die Fähigkeiten und die Leistung der Finanzfunktionen sowie des Financial Controlling und Accounting regelmässig zu überprüfen.<sup>64</sup>

## 3 Vorbereitung oder selbständige Entscheidung

Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse sowie die Überwachung von Geschäften seinen Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Dabei muss er für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder sorgen.<sup>65</sup>

Dem Audit Committee kann der Verwaltungsrat also Aufgaben entweder zur Vorbereitung oder zur selbständigen Entscheidung übertragen. Als Grenze gilt der Antrag an die Generalversammlung zur Genehmigung der Jahres- und Konzernrechnung – dieses Geschäft muss der Gesamtverwaltungsrat entscheiden.

## 4 Zusammenarbeit mit anderen Gremien

Die Tätigkeit des Audit Committee kann die Arbeit anderer Verwaltungsratsausschüsse tangieren. In diesen Fällen muss der Verwaltungsrat die jeweiligen Aufgabenfelder möglichst gut aufeinander abstimmen.

So müssen börsenkotierte Unternehmen ein Compensation Committee wählen, einen Bericht über die Vergütung des Verwaltungsrats erstellen und durch die Revisionsstelle prüfen lassen.<sup>66</sup> Das Compensation Committee ist zuständig für Struktur und Höhe der Vergütungen sowie für die Ausgestaltung des Vergütungsberichts. Das Audit Committee verantwortet dessen Prüfung durch die Revisionsstelle. Diese Aufgaben lassen sich nicht überschneidungsfrei aufteilen. Deshalb können in der Praxis beide Ausschüsse entweder teilweise personenidentisch besetzt werden, oder es finden gemeinsame Sitzungen mit engem Dokumentenaustausch statt.

<sup>62</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/35.

<sup>63</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2008/35, Randziff. 8–20.

<sup>64</sup> Vgl. FINMA-Mitteilung 5 (2010), insbesondere deren Beilage.

<sup>65</sup> Art. 716a Abs. 2 OR.

<sup>66</sup> Art. 5, 7 und 17 VegÜV.

## 5 Nachhaltigkeitsbericht

Die Nachhaltigkeitsberichte gewinnen an Bedeutung, teilweise auch für Anlageentscheidungen. Ausserdem wird diese Berichterstattung in der Praxis immer enger mit der Finanzberichterstattung verknüpft, und die Unternehmen harmonisieren die beiden Veröffentlichungszeitpunkte. Der Prozess zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist mit jenem der Finanzberichterstattung vergleichbar. Bei gewissen Unternehmen enthält der Geschäftsbericht beide Berichte.<sup>67</sup>

Deutlich markantere Veränderungen könnten sich aus der «Integrated Reporting»-Initiative ergeben. Unter diesem Titel erarbeitet der International Integrated Reporting Council, eine Expertengruppe mit Vertretern namhafter Unternehmen und Verbände, neue Ansätze für die Unternehmensberichterstattung. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Tatsache, dass die heute in der Berichterstattung abgebildeten physischen und finanziellen Vermögensgegenstände die Marktkapitalisierung der Unternehmen nur noch bedingt widerspiegeln.

Der International Integrated Reporting Council veröffentlichte im September 2011 ein erstes Diskussionspapier und gab bereits im Dezember 2013 «The International <IR> Framework» sowie im Juli 2014 «Assurance on <IR>» heraus.<sup>68</sup> Diese Initiative lässt erkennen, wie wichtig es für Audit Committees ist, die Entwicklungen rund um die Unternehmensberichterstattung sorgfältig zu beobachten und regelmässig zu überprüfen, ob der Wert des Unternehmens sachgerecht kommuniziert wird.

## 6 Vergütungsbericht<sup>69</sup>

Die VegüV findet Anwendung auf in der Schweiz domizilierte Aktiengesellschaften, deren Aktien an einer Börse im In- oder Ausland kotiert sind. Diese Unternehmen müssen einen Vergütungsbericht erstmals für das Geschäftsjahr erstellen, das am 1. Januar 2014 oder danach beginnt. Der Vergütungsbericht muss zudem die Vergleichszahlen des Vorjahres enthalten.<sup>70</sup> Er ersetzt ausschliesslich die Angaben im Anhang, wobei die Abgangsentschädigungen gelöscht und bestimmte Ergänzungen (Antrittsprämien, Zusatzbetrag für Geschäftsleitungsmitglieder) und Umformulierungen vorgenommen wurden.<sup>71</sup>

<sup>67</sup> Die Global Reporting Initiative GRI (2013) empfiehlt in ihren Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung G4 die Nutzung prüferischer Zusicherungen. Sie stellt hingegen auch klar, dass diese keine Voraussetzung sind, um einen Nachhaltigkeitsbericht in Übereinstimmung mit G4 veröffentlichen zu dürfen (vgl. S. 85).

<sup>68</sup> Vgl. [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

<sup>69</sup> Vgl. Treuhand-Kammer (2013 B) und VegüV, insbesondere Art. 1, 13 Abs. 1, 14–17, 19, 31 Abs. 1.

<sup>70</sup> Da Art. 13 Abs. 2 VegüV auf Art. 958d Abs. 2 OR verweist.

<sup>71</sup> Art. 663b<sup>bis</sup> OR.

Wie bisher ist für die Pflicht zur Offenlegung der Zeitpunkt massgeblich, in dem die Vergütungen in der Jahresrechnung erfasst werden.<sup>72</sup> Damit gilt grundsätzlich das Accrual-Prinzip. Allerdings äussern sich Rechnungslegungs- und Aktienrecht nicht dazu, wie beispielsweise aktienbasierte Vergütungen mit speziellen Konditionen in der Jahresrechnung zu erfassen sind. Für die Offenlegung von Vergütungen an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat sich deshalb eine Praxis entwickelt, die für den Vergütungsbericht weitgehend sachgerechte Lösungen bietet.<sup>73</sup> Die VegüV verlangt eine Prüfung und einen separaten Bericht mit positiv formulierter Zusicherung darüber, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und der VegüV entspricht.<sup>74</sup> Dabei handelt es sich um historische Finanzinformationen. Daher erfolgt die Berichterstattung gemäss den Vorgaben der Schweizer Prüfungsstandards. Da ein separater Bericht der Revisionsstelle abgegeben wird, sind vom Verwaltungsrat schriftliche Erklärungen einzuholen.<sup>75</sup>

Der Vergütungsbericht enthält gemäss VegüV explizit die quantitativen Angaben zu den Vergütungen. Die Revisionsstelle prüft nur, ob diese Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten dem Gesetz und der VegüV entsprechen. Sofern der Vergütungsbericht weiterführende Informationen enthält (beispielsweise Beschreibung des Festsetzungsverfahrens der Entschädigungen und Beteiligungsprogramme, Angaben zur Vergütungspolitik und -struktur usw.), sind diese deutlich von den quantitativen Angaben zu trennen.<sup>76</sup> Solche weiterführenden Informationen unterliegen keiner Prüfung durch die Revisionsstelle.<sup>77</sup>

Das Compensation Committee ist für die Struktur und die Höhe der Vergütungen sowie für den Inhalt des Vergütungsberichts zuständig, verantwortlich bleibt der Gesamtverwaltungsrat. Bezüglich der Prüfung des Vergütungsberichts arbeitet das Compensation Committee eng mit dem Audit Committee und dem Abschlussprüfer zusammen.

## 7 Aufgaben und Besetzung

Das Aufgabenspektrum, das dem Audit Committee übertragen wird, beeinflusst die Anforderungen an die Ausschussmitglieder (vgl. Kapitel C, 2. Anforderungsprofil für Audit-Committee-Mitglieder).

<sup>72</sup> Vgl. Bundesamt für Justiz (2013 B), Punkt 3.7.2.

<sup>73</sup> Vgl. Treuhand-Kammer (2014) S. 85–90 sowie die juristische Literatur. Die Praxis der Offenlegung unter der VegüV muss sich hingegen noch bilden.

<sup>74</sup> Da Art. 17 VegüV auf Art. 728b OR verweist.

<sup>75</sup> Vgl. Treuhand-Kammer (2013 A), PS 805 Prüfungen einzelner Finanzaufstellungen, Konten oder Posten und PS 580 Schriftliche Erklärungen.

<sup>76</sup> Vgl. Bundesamt für Justiz (2013 A), Abschnitt 2.7.

<sup>77</sup> Zu beachten ist jedoch Treuhand-Kammer (2013 A), PS 720 Die Pflichten des Abschlussprüfers im Zusammenhang mit sonstigen Informationen in Dokumenten, die den geprüften Abschluss enthalten. Demnach müssen die im Vergütungsbericht enthaltenen zusätzlichen Angaben auf Konsistenz mit den zu prüfenden Angaben überprüft werden.

## 8 Unsere Empfehlung

Als Entscheidungsträger eines Schweizer Unternehmens sind Sie gut beraten, die Aufgaben Ihres Audit Committee jährlich zu beleuchten und gegebenenfalls an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Wichtig dabei scheint uns, dass sich die Mitglieder Ihres Audit Committee regelmässig weiterbilden und selbstkritisch beurteilen (vgl. Anhang 1 zur Selbstbeurteilung der Leistung des Audit Committee bzw. Anhang 2 zur Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats und des Audit Committee von Banken).

# D.1 Rechnungslegung und Rechnungslegungsprozess

## 1 Einführung

Eine der wichtigsten Tätigkeiten des Audit Committee besteht in der Überwachung der Rechnungslegung der Gesellschaft. Der Verwaltungsrat hat verschiedene Aufgaben, denen er sich nicht entziehen und die er auch nicht übertragen kann.<sup>78</sup> Im Rechnungswesen sind dies:

- Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist
- Erstellung des Geschäftsberichtes (Jahresrechnung – also Einzelabschluss und Konzernabschluss)
- Benachrichtigung des Richters im Fall einer Überschuldung

Für mehr Effizienz delegiert der Verwaltungsrat gewisse Arbeiten an das Audit Committee. Die Verantwortung für diese Bereiche bleibt allerdings beim Gesamtverwaltungsrat. Andere Berichte des Unternehmens wie der Nachhaltigkeitsbericht, der Vergütungsbericht, das Integrated Reporting usw. fallen nicht zwingend in den Aufgabenbereich des Audit Committee.

## 2 Geschäftsbericht

Vor der Veröffentlichung muss der Geschäftsbericht sowohl extern als auch intern geprüft werden (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5: Prozess und Zuständigkeiten Erstellung Geschäftsbericht.**

Verfahrensschritt	Zuständigkeit
1. Aufstellung des Geschäftsberichtes	Geschäftsleitung mit Einbezug Audit Committee
2. Externe Prüfung	Revisionsstelle
3. Interne Prüfung	Audit Committee
4. Genehmigung zur Veröffentlichung	Gesamtverwaltungsrat
5. Abnahme des Geschäftsberichtes	Generalversammlung

Der Geschäftsbericht muss innerhalb von sechs Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres (bei börsenkotierten Gesellschaften innerhalb von vier Monaten) erstellt und dem zuständigen Organ zur Genehmigung vorgelegt werden – bei einer Aktiengesellschaft der Generalversammlung.<sup>79</sup> Der Vorsitzende des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans und die intern für die Rechnungslegung zuständigen Personen müssen diesen Bericht unterzeichnen.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Art. 716a OR.

<sup>79</sup> Vgl. Art. 699 OR und Art. 10 RLR.

<sup>80</sup> Art. 958 Abs. 3 OR.

Bevor das Audit Committee den Geschäftsbericht dem Gesamtverwaltungsrat zur Genehmigung vorlegt, prüft es diesen intern. Das Audit Committee kontrolliert zum einen, ob der Geschäftsbericht den gesetzlichen Vorgaben, den Statuten und den anzuwendenden Bilanzierungsstandards entspricht (Prüfung der Rechtmässigkeit). Zum anderen muss das Audit Committee einschätzen, ob die Bilanzierungsentscheidungen zweckmässig sind (Prüfung der Zweckmässigkeit). Insgesamt soll der Ausschuss die Verlässlichkeit und Vollständigkeit der vorgelegten Finanzinformationen beleuchten. Ein Schwerpunkt liegt dabei in der Regel bei der Kontrolle von Relevanz und Kontinuität der angewandten Rechnungslegungsmethoden. Die Intensität der Prüfung sollte sich an dem Risiko einer Fehlbilanzierung und an der Wesentlichkeit der möglichen Fehlbilanzierung orientieren.

Die Jahresrechnung (Einzelabschluss) setzt sich aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang zusammen. Ein ordentlich geprüfetes Unternehmen muss zusätzlich eine Geldflussrechnung sowie einen Lagebericht erstellen. Ferner muss es im Anhang weiterführende Angaben machen. Gesellschaften, die Teil eines Konzerns sind, können auf diese Zusatzinformationen verzichten, es sei denn, qualifizierte Minderheiten verlangen sie. Börsenkotierte Gesellschaften sind verpflichtet, den Einzelabschluss nach einem anerkannten Standard zu erstellen. Dazu gehören Swiss GAAP FER, IFRS (wie vom IASB verabschiedet), IFRS for SMEs, US GAAP und IPSAS.<sup>81</sup> Diese Pflicht entfällt, wenn eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt wird. Eine qualifizierte Minderheit bei einer Tochtergesellschaft könnte dennoch einen Einzelabschluss nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung jenes Unternehmens verlangen, an dem sie beteiligt ist.<sup>82</sup>

Der Verwaltungsrat unterbreitet der Generalversammlung einen Antrag auf Gewinnverwendung. Dieser Antrag ist formell nicht Bestandteil der Jahresrechnung. Trotzdem beurteilt das Audit Committee den Vorschlag auch aus seiner Sicht und bezieht neben dem Aspekt der unternehmenspolitischen Zweckmässigkeit die Frage der Liquidität und Statutenkonformität ein. Aufgrund der Arbeit des Audit Committee kann der Verwaltungsrat dann einen finalen Vorschlag präsentieren.

Kontrolliert eine Gesellschaft ein oder mehrere rechnungslegungspflichtige Unternehmen, so muss sie im Geschäftsbericht für deren Gesamtheit eine konsolidierte Jahresrechnung – die Konzernrechnung – vorlegen.<sup>83</sup>

Die Gesellschaft kann auf das Erstellen einer Konzernrechnung verzichten, wenn sie zusammen mit den kontrollierten Unternehmen zwei der drei nachstehenden Grössen in zwei Geschäftsjahren in Folge nicht überschreitet:

- Bilanzsumme von 20 Millionen Franken
- Umsatzerlös von 40 Millionen Franken
- 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt<sup>84</sup>

Eine Gesellschaft braucht keine Konzernrechnung, wenn sie von einem Unternehmen kontrolliert wird, dessen Konzernrechnung nach Schweizer oder gleichwertigen ausländischen Vorschriften erstellt ist und ordentlich geprüft wurde. Eine Konzernrechnung ist jedoch zu erstellen, wenn dies für die möglichst zuverlässige Beurteilung der wirtschaftlichen Lage notwendig ist oder wenn eine qualifizierte Minderheit dies verlangt.<sup>85</sup>

<sup>81</sup> Vgl. Art. 961d, 962 Abs. 1 OR und Verordnung über die anerkannten Standards zur Rechnungslegung (VASR), SR 221.432.

<sup>82</sup> Art. 962 Abs. 2–3 OR.

<sup>83</sup> Art. 963 OR.

<sup>84</sup> Art. 963a Abs. 1 Ziff. 1 OR.

<sup>85</sup> Art. 963a Abs. 1 Ziff. 2 und Abs. 2 OR.

Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere an einer Börse kotiert sind, müssen die Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellen, sofern die Börse dies verlangt.<sup>86</sup> An der SIX Swiss Exchange kotierte Emittenten mit Gesellschaftssitz in der Schweiz müssen ihren Abschluss nach IFRS erstellen. US GAAP oder Swiss GAAP FER sind an gewissen Börsensegmenten zugelassen (vgl. Abb. 6).<sup>87</sup> Emittenten ohne Gesellschaftssitz in der Schweiz können auch den Rechnungslegungsstandard ihres Heimatstaats (Heimatnorm) anwenden, sofern dieser von der Börse akzeptiert wird. Momentan werden im Anhang zur Richtlinie betreffend Rechnungslegung der Schweizer Börse EU-IFRS und Japanese GAAP als Standards genannt.<sup>88</sup>

**Abb. 6: Von der Richtlinie Rechnungslegung der Schweizer Börse anerkannte Rechnungslegungsstandards.<sup>89</sup>**

	IFRS	US GAAP	Swiss GAAP FER
<b>Emittenten von Beteiligungsrechten:</b>			
Main Standard	x	x	
Standard für Investmentgesellschaften	x	x	
Standard für Immobiliengesellschaften	x		x
Domestic Standard	x	x	x
<b>Emittenten von ausschliesslich Forderungsrechten</b>			
	x	x	x

### 3 Interne Prüfung

Im Rahmen der internen Prüfung fasst das Audit Committee seine Würdigung in Form einer Empfehlung an den Verwaltungsrat zusammen. Nach Abschluss der vorbereitenden Prüfung durch das Audit Committee setzt dessen Vorsitzender den Gesamtverwaltungsrat in der Sitzung, in welcher die Jahres- und Konzernrechnung zuhanden der Generalversammlung verabschiedet wird, über das Ergebnis in Kenntnis. Der Verwaltungsrat muss dabei so detailliert informiert werden, dass er sich ein eigenes Bild machen kann. Obwohl der Verwaltungsrat als genehmigendes Organ wie auch das Audit Committee über die Prüfungsberichte der Revisionsstelle verfügen, müssen sich beide Gremien selbständig eine Meinung bilden können.

Die interne Prüfung und die daraus folgende Berichterstattung dienen dem Verwaltungsrat als Basis zur Genehmigung der Jahres- und Konzernrechnung.

<sup>86</sup> Art. 963b OR.

<sup>87</sup> Art. 6 Abs. 1 und Abs. 2–5 RLR. Für Banken und Effekthändler ist im Domestic Standard der anwendbare bankengesetzliche Rechnungslegungsstandard zugelassen. Für kollektive Kapitalanlagen gelten die Regeln der auf sie anwendbaren spezialgesetzlichen Bestimmungen.

<sup>88</sup> Art. 8 RLR und Anhang 1.

<sup>89</sup> Vgl. [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

## 4 Schwerpunkte der Prüfung

Das Audit Committee sollte bei der internen Prüfung sowohl die Konsistenz des Abschlusses an sich als auch den Geschäftsbericht als Ganzes prüfen. Schwerpunkte dabei können sein:

- Risiken für die Entwicklung und den Bestand der Gesellschaft
- Risikoberichterstattung
- wesentliche Grundlagen der Bilanzierung von Vermögensgegenständen oder Schulden wie:
  - immaterielle Vermögensgegenstände
  - Kaufpreiszuteilung (Purchase Price Allocation) im Rahmen von Unternehmenskäufen
  - latente Steuern
  - angemessene Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units, CGUs)
- Ausübung von Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten wie:
  - Aktivierung von Entwicklungskosten
  - Bewertung von Wertpapierbeständen
- Ausnutzung von Ermessensspielräumen wie:
  - Wertberichtigung auf Forderungen
  - (Pensions-)Rückstellungen
  - Abschreibung (Impairment) von Geschäfts- und Firmenwerten
  - Prognosen der Geschäftsentwicklung inklusive der Risikoberichterstattung
- Beurteilung von Spezialtransaktionen, beispielsweise:
  - Konsolidierung von Zweckgesellschaften
  - Sale-and-Lease-back-Geschäfte
  - Sale-and-Buy-back-Geschäfte
  - Verkauf von Forderungsbeständen
  - Sicherungsgeschäfte
  - Geschäfte mit nahestehenden Personen
- Besondere weitere Transaktionen wie:
  - Unternehmenserwerbe
  - Restrukturierungen
  - Eigenkapitalmassnahmen
- Periodenabgrenzung wie:
  - zeitgerechte Umsatz- und Ertragsrealisierung bei Grossprojekten oder Massengeschäften
- Kapitalflussrechnung bzw. Geldflussrechnung
- Umsetzung neuer/geänderter Rechnungslegungsbestimmungen
- Schwerpunkte für die Halbjahres- und Jahresabschlüsse<sup>90</sup>

## 5 Zwischenberichterstattung

Emittenten von an der SIX Swiss Exchange kotierten Beteiligungsrechten sind verpflichtet, Halbjahresabschlüsse zu veröffentlichen. Sie müssen diese spätestens drei Monate nach dem Abschlussdatum publizieren. Die Veröffentlichung von Quartalsabschlüssen ist freiwillig. Werden Quartalsabschlüsse veröffentlicht, gelten dafür dieselben Vorgaben wie für Halbjahresabschlüsse.<sup>91</sup>

Die Zwischenberichterstattung kann nach IAS 34 (für IFRS-Anwender) oder Swiss GAAP FER 12 bzw. spätestens ab Geschäftsjahr 2015 Swiss GAAP FER 31 (für Swiss-GAAP-FER-Anwender) erfolgen. Gesellschaften, die nach US GAAP abschliessen, dürfen die Accounting Standards Codification Topic 270 des Financial Accounting Standards Board (FASB) befolgen. In jedem Fall müssen US-GAAP-Anwender zusätzlich verkürzte Bilanzen, Geldflussrechnungen und Eigenkapitalnachweise publizieren.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Vgl. regelmässige Mitteilung der SIX Exchange Regulation, abrufbar unter [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

<sup>91</sup> Vgl. Art. 50 Kotierungsreglement und Art. 11 RLR.

<sup>92</sup> Vgl. Art. 9 RLR.

Wichtig: Für Investment- und Immobiliengesellschaften gelten umfassendere Anforderungen an die Zwischenberichterstattung.<sup>93</sup>

Nicht kotierte Gesellschaften müssen keine Zwischenabschlüsse herausgeben. Nur wenn begründete Besorgnis einer Überschuldung besteht, muss ein Unternehmen eine Zwischenbilanz erstellen und diese einem zugelassenen Revisor zur Prüfung vorlegen.<sup>94</sup>

Die Besonderheiten der unterjährigen Berichterstattung regelt für IFRS-Anwender der Standard IAS 34. Demnach muss der verkürzte Abschluss grundsätzlich alle Bestandteile eines Konzernabschlusses nach IFRS enthalten, allerdings in verkürzter Form:

- verkürzte Bilanz
- verkürzte Erfolgsrechnung
- verkürzte Gesamtergebnisrechnung
- verkürzte Veränderung des Eigenkapitals
- verkürzte Kapitalflussrechnung
- ausgewählte erläuternde Angaben im Anhang

In der unterjährigen Berichterstattung muss das Unternehmen zumindest die wichtigen Ereignisse des Berichtszeitraums und deren Auswirkungen auf den verkürzten Abschluss angeben. Dazu zählen die Saisonalität, Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie Änderungen von Schätzungen. Beim Erstellen des Zwischenabschlusses wird vorausgesetzt, dass der Leser den Jahresabschluss kennt.<sup>95</sup>

Die unterjährige Berichterstattung muss weder einer Prüfung noch einer prüferischen Durchsicht unterzogen werden. Der Swiss Code regt an, dass das Audit Committee auch die zur Veröffentlichung bestimmten Zwischenabschlüsse kritisch durchgeht und mit den Finanzverantwortlichen sowie der Revisionsstelle bespricht.<sup>96</sup> Im Zwischenabschluss wird in der Regel angemerkt, dass die zugrunde liegenden Zahlen nicht geprüft sind. Ungeachtet einer externen Prüfung oder prüferischen Durchsicht prüft die SIX Exchange Regulation im Rahmen ihrer Befugnisse auch Zwischenabschlüsse auf Basis von Stichproben und legt dabei ein besonderes Augenmerk auf ihre Liste der «Schwerpunkte für die Halbjahres- und Jahresabschlüsse».<sup>97</sup>

## 6 Zwischenmitteilungen

Über die freiwillige Offenlegung von Quartalsberichten hinaus ist die Ad-hoc-Publizität relevant. Diese betrifft potenziell kursrelevante, nicht öffentlich bekannte Fakten wie beispielsweise:<sup>98</sup>

- Finanzzahlen
- personelle Wechsel im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung
- Fusionen
- Übernahmen
- Abspaltungen
- Restrukturierungen
- Kapitalveränderungen
- Kaufangebote
- wesentliche Gewinnveränderungen, Gewinneinbrüche, Gewinnwarnungen
- Sanierungen

<sup>93</sup> Vgl. Art. 14 und 17 RLR.

<sup>94</sup> Art. 725 Abs. 2 OR.

<sup>95</sup> Vgl. International Accounting Standards Board (2014), IAS 34.

<sup>96</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), Ziff. 24.

<sup>97</sup> Vgl. [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

<sup>98</sup> Vgl. [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

Es gibt keine abschliessende Liste ad-hoc-relevanter Sachlagen. Das Audit Committee muss sich deshalb frühzeitig und gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Frage stellen, ob es eine Transaktion oder Veränderung der Börse im Rahmen der Ad-hoc-Publizität melden muss. Hier braucht der Verwaltungsrat klar definierte Abläufe.<sup>99</sup>

## 7 Überwachung der Zwischenberichterstattung

Das Audit Committee börsenkotierter Gesellschaften soll die Halbjahres- und allfällige Quartalsfinanzberichte vor ihrer Veröffentlichung kritisch würdigen. Gerade weil keine Pflicht zur Prüfung oder prüferischen Durchsicht von Zwischenberichten besteht, ist deren Begutachtung und Kontrolle durch das Audit Committee zentral, vor allem hinsichtlich Plausibilität. Darüber hinaus sollte der Ausschuss ausserordentliche Entwicklungen hinterfragen und die Zwischenberichte auf risikobehaftete Bilanzierungssachverhalte überprüfen. Die Resultate dieser kritischen Betrachtung sollte das Audit Committee an einer Sitzung oder im Rahmen einer Telefonkonferenz mit dem Verwaltungsrat besprechen. Wurden die einzelnen Rechnungslegungsunterlagen einer prüferischen Durchsicht oder einer Abschlussprüfung unterzogen, kann das Audit Committee auf solche Ergebnisse zurückgreifen.

## 8 Rechnungslegungsprozess

Die Überwachungsfunktion des Verwaltungsrats und damit des Audit Committee betrifft nicht nur die Finanzberichte, sondern auch den Rechnungslegungsprozess.<sup>100</sup> Dieser umfasst alle Verfahren und Funktionen, die der zeitnahen Erfassung rechnungslegungsrelevanter Ereignisse, der Aufstellung, der Verabschiedung und der Veröffentlichung von Abschlüssen dienen.

Der Rechnungslegungsprozess besteht aus mehreren Teilprozessen. Dazu zählen beispielsweise die Anlagenbuchhaltung, die Lohnbuchhaltung, das Konsolidierungsverfahren und der Prozess zur Zusammenstellung des Anhangs sowie der Lageberichtsangaben. Auch die in der Buchhaltung eingesetzte Datenverarbeitungstechnik gehört zum Rechnungslegungsprozess.

Der Rechnungslegungsprozess und das rechnungslegungsbezogene IKS sind eng miteinander verknüpft. Letzteres ist in den Rechnungslegungsprozess integriert, damit eine ordnungsgemässe Rechnungslegung sichergestellt werden kann. Aufgrund dieser Verzahnung erscheint es sinnvoll, dass das Audit Committee die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses und des rechnungslegungsbezogenen IKS zusammenfasst. Der Ausschuss muss die Recht- und Zweckmässigkeit des Rechnungslegungsprozesses überwachen. Dafür sollte er sich die Kernelemente des (konzernweiten) Rechnungslegungsprozesses in sinnvollen zeitlichen Abständen darlegen lassen. Das gilt auch für wesentliche Änderungen des Prozesses wie beispielsweise die Umstellung der Buchhaltung auf eine neue Datenverarbeitungstechnik. Bei seiner Überwachung kann sich das Audit Committee im Wesentlichen auf die Arbeit des Abschlussprüfers stützen, da dieser sich im Rahmen der gesetzlichen Abschlussprüfung ebenfalls mit dem Rechnungslegungsprozess auseinandersetzt. Mehr zur Überwachung des rechnungslegungsbezogenen IKS (vgl. Kapitel D.3, Internes Kontrollsystem).

Da das Audit Committee die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung des Unternehmens überwacht, muss die Geschäftsleitung den Ausschuss auch bei einer Überprüfung der Rechnungslegung durch den Regulator (beispielsweise durch die Börsenaufsicht SIX Exchange Regulation) unterrichten. Bei Anfragen des Regulators sollten das Audit Committee und die Revisionsstelle frühzeitig eingebunden werden.

<sup>99</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), Ziff. 18.

<sup>100</sup> Art. 716a OR.

## 9 Unsere Empfehlung

Das Audit Committee überwacht sowohl die Recht- als auch die Zweckmässigkeit der Rechnungslegung und des Rechnungslegungsprozesses. Die Kompetenz zur Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und zur Genehmigung des Konzernabschlusses kann der Verwaltungsrat nicht auf das Audit Committee übertragen. Das Audit Committee ist vorbereitend tätig. Die Prüfung der Rechnungslegung sollte auch den Gewinnverwendungsvorschlag umfassen.

Weiter überwacht das Audit Committee – vor einer Veröffentlichung – die Halbjahres- und gegebenenfalls die Quartalsfinanzberichte sowie andere Berichte, die der Verwaltungsrat im Rahmen der Finanzberichterstattung publiziert.

Das Audit Committee sollte sich vom Unternehmen die wesentlichen Bestandteile des Rechnungslegungsprozesses regelmässig darlegen lassen, um sich ein entsprechendes Bild zu verschaffen. Wesentliche Änderungen muss der Ausschuss mit dem Gesamtverwaltungsrat besprechen. Es empfiehlt sich, dass die Kontrolle des Rechnungslegungsprozesses eng mit der Überwachung des rechnungslegungsbezogenen Teils des IKS verknüpft ist. Bei der Überwachung von Jahres- und Konzernabschluss, Rechnungslegungsprozess und rechnungslegungsbezogenem IKS kann sich das Audit Committee in weiten Teilen auf die Prüfung durch die gesetzliche Revisionsstelle stützen.

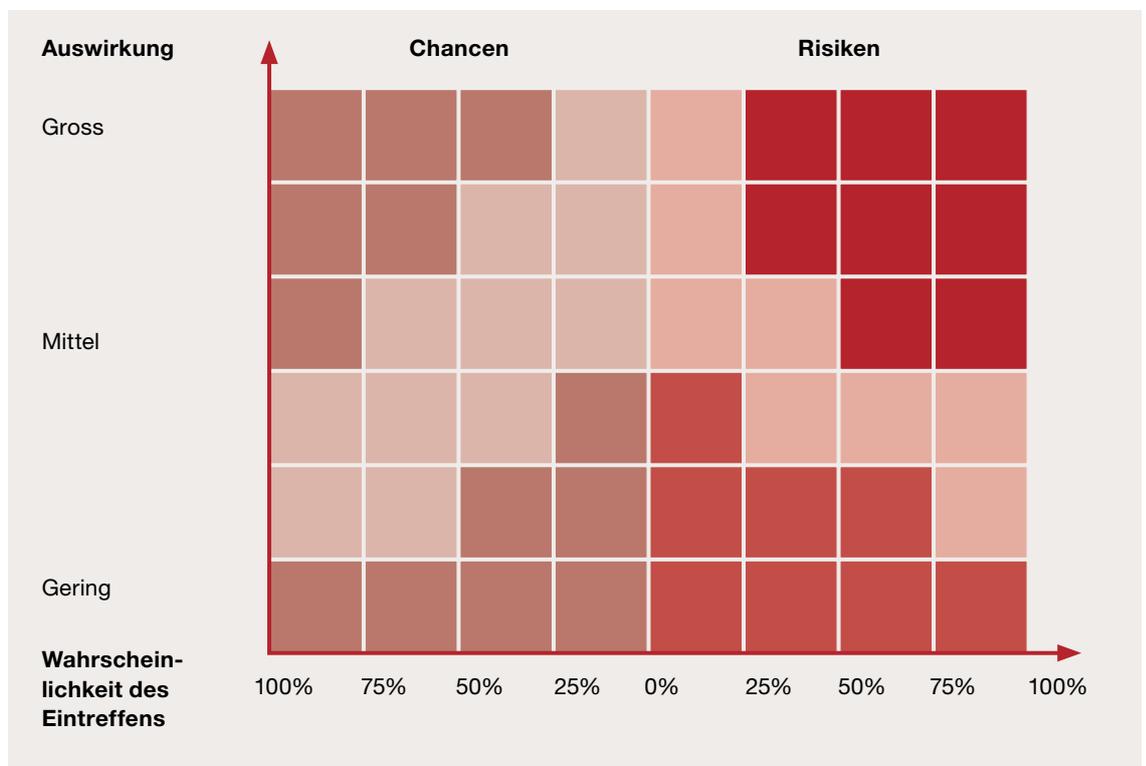
## D.2 Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung

### 1 Einführung

Nach dem Swiss Code beurteilt das Audit Committee die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems und zieht dabei das Risikomanagement mit ein. Darunter fallen alle organisatorischen Regelungen und Massnahmen zur Erkennung und zum Umgang mit Risiken und Chancen einer unternehmerischen Betätigung.<sup>101</sup>

Ein Geschäftsrisiko ergibt sich aus bedeutungsvollen Gegebenheiten, Ereignissen, Umständen, Massnahmen oder Unterlassungen, die die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Ziele zu erreichen und Strategien umzusetzen, nachteilig beeinflussen können. Ein Geschäftsrisiko kann auch aus der Festlegung unangemessener Ziele und Strategien resultieren.<sup>102</sup> Neben der Interpretation negativer Aspekte sind unseres Erachtens auch die positiven zu berücksichtigen. Demnach gehören zur Risikobeurteilung und -steuerung ebenfalls die Chancen (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Risiken und Chancen eines Unternehmens.<sup>103</sup>



<sup>101</sup> Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer IDW (2014), Prüfungsstandard 340 Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB, Randziff. 4.

<sup>102</sup> Vgl. Treuhand-Kammer (2013 A), PS 315 Identifizierung und Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen aus dem Verstehen der Einheit und ihres Umfelds, Randziff. 4b.

<sup>103</sup> Vgl. Kartscher/Rossi/Suter (2013), S. 76.

Das Unternehmen beurteilt, welche finanziellen oder operativen Risiken und Chancen bestehen. Diesen ordnet es die Erwartung des Eintreffens sowie die mögliche Auswirkung zu und stellt das Ganze in einer Matrix dar. Auf der Basis eines solchen Ansatzes kann das Unternehmen bestimmen, wie es mit den Risiken und Chancen umgehen will. Bei den Chancen versprechen jene im oberen linken Matrixbereich Erfolg; bei den Risiken verlangen jene oben rechts besondere Aufmerksamkeit.

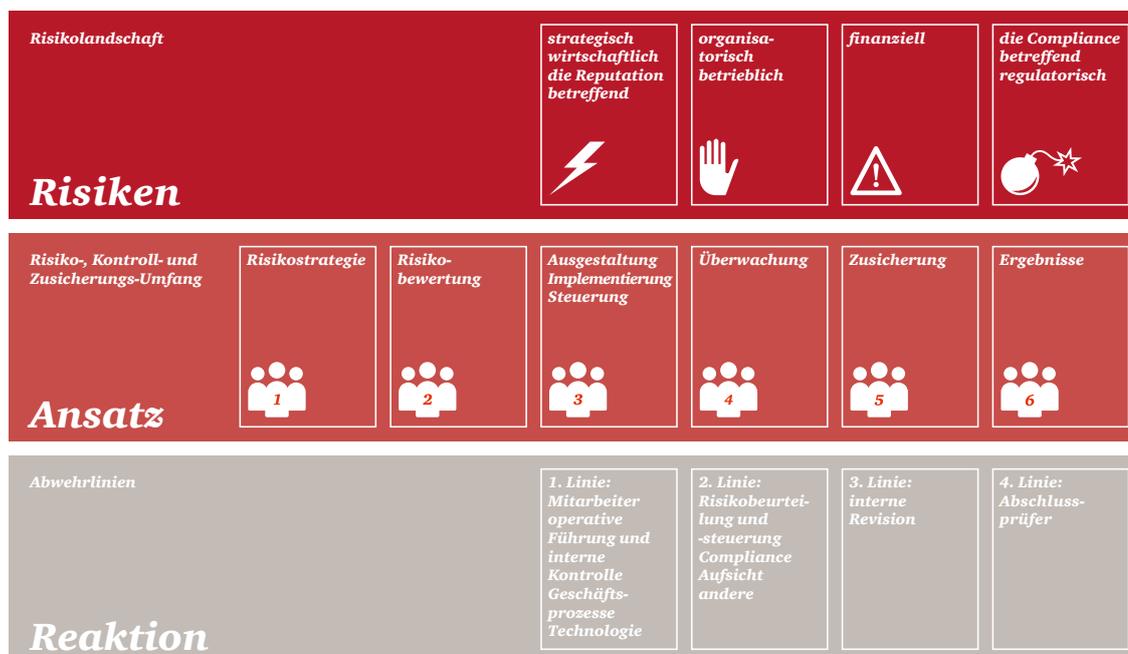
Aus der Beurteilung und Bewertung der Risiken und Chancen sollte das Unternehmen Massnahmen zu deren Überwachung ableiten. Diese umfassen beispielsweise das Nichteingehen des Risikos (Verhindern), das Errichten interner Kontrollen, mit denen sich die Risiken rechtzeitig erkennen und die Auswirkungen mildern lassen (Verringern), oder das Abschliessen einer Versicherung (Abwälzen). Die restlichen Risiken muss ein Unternehmen auf sich nehmen. Unter dem internen Kontrollsystem verstehen wir alle von der Unternehmensleitung angeordneten Massnahmen, die den ordentlichen Ablauf der betrieblichen Prozesse sicherstellen. Die Kontrollen finden vor- oder nachgelagert oder als Teil eines Prozesses statt und sollen Fehler verhindern oder aufdecken, Vermögensgegenstände schützen oder Gesetze und Vorschriften einhalten.<sup>104</sup>

Aus unserer Sicht sollten die Unternehmen den Bereichen Informationstechnologie und Wirtschaftskriminalität vermehrt Beachtung schenken. Beide Themen sind hochkomplex. Und bei deren Überwachung fehlt es häufig an entsprechendem vertieftem Sachverstand.

Risiken wie Verdacht auf Vorkommen von Unterschlagungen, bewusst vorgenommene Fälschungen der Jahres- und Konzernrechnung oder feindliche Übernahmeveruche stellen Krisensituationen dar und kommen selten vor.

Zur systematischen Erhebung der Risiken bietet sich unser Assurance Framework an (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Das PwC Assurance Framework.



<sup>104</sup> Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992), Executive Summary.

Die Risiken werden als strategisch, organisatorisch, finanziell und regulatorisch kategorisiert. Anschliessend werden sie beurteilt und einer angemessenen Bearbeitung unterzogen. Die erhobenen Risiken unterliegen zudem mindestens einer der vier Abwehrlinien (vgl. Kapitel D.5, 2. Ausgestaltung der internen Revision).

## 2 Risiko- und Chancenbeurteilungssystem

Ein System zur Beurteilung von Risiken und Chancen umfasst Massnahmen zur:

- Risiko- und Chancenidentifikation
- Risiko- und Chancenanalyse und -bewertung
- Risiko- und Chancensteuerung
- Risiko- und Chancenkommunikation
- Überwachung der Einhaltung des Systems

Das Bearbeiten von Risiken und Chancen sowie das Einrichten und Unterhalten eines geeigneten Systems gehören zu den Aufgaben der Geschäftsleitung. Das Audit Committee überwacht, ob die Geschäftsleitung diese Aufgaben erfüllt. Dazu berichtet diese regelmässig, zeitnah und umfassend.

## 3 Überwachung

Das Audit Committee darf seine Überwachung der Risikobeurteilung und -steuerung nicht auf rein rechnungslegungsbezogene Themen beschränken. Es sollte sich regelmässig über das unternehmens-eigene, konzernweite Risiko- und Chancenprofil und dessen Veränderung berichten lassen.

Dabei muss das Audit Committee kontrollieren, ob eingetretene Risiken und Chancen durch das System erkannt und Massnahmen abgeleitet wurden (1. Ebene). Zudem muss es prüfen, ob diese Massnahmen auch umgesetzt werden (2. Ebene) und ob sie entweder die Chancen erhöhen oder die Risiken reduzieren (3. Ebene) können.<sup>105</sup>

Tritt ein Ereignis ein, das vom bestehenden System nicht erfasst wurde, kann dies Anlass dafür geben, die Wirksamkeit der Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung zu hinterfragen.

Risiken und Chancen wirken sich auf das gesamte Unternehmen aus. Deshalb sollte das Audit Committee den Verwaltungsrat regelmässig über seine Erkenntnisse informieren und gegebenenfalls weitere Erfahrungen mit anderen Mitgliedern des Verwaltungsrats austauschen.

## 4 Risiko- und Chancenbeurteilung und Abschlussprüfung

Das Audit Committee kann sich bei der Überwachung der Risiken insofern auf die Ergebnisse des Abschlussprüfers stützen, als dieser sich mit den Risiken im Rahmen der Prüfungsplanung befasst.<sup>106</sup> Der Abschlussprüfer berichtet dem Audit Committee über jene Risiken, die aus seiner Sicht für gewisse Positionen der Jahres- und Konzernrechnung zentral sind. Neben der Risikoidentifikation beschreibt er, welche Massnahmen die Geschäftsleitung ergreifen kann und wie er die identifizierten Risiken bei der Durchführung der Abschlussprüfung untersucht.

<sup>105</sup> Vgl. Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2011).

<sup>106</sup> Vgl. Treuhand-Kammer (2013 A), PS 315.

## 5 Unsere Empfehlung

Den Umgang mit Krisensituationen sollten Sie vorbereiten, regeln und regelmässig intern testen. Welche Risiken und Chancen vorliegen und wie wirksam die firmeneigenen Dispositive sind, beeinflusst den Handlungs- und Entwicklungsspielraum Ihres Unternehmens wesentlich. Deshalb gehört die Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung zu Ihren Kernaufgaben als Mitglied eines Audit Committee. Dazu sollten Sie den Verwaltungsrat über Ihre neusten Einsichten regelmässig informieren und sich mit ihm austauschen.

Die Relevanz des Themas und die Wirksamkeit Ihrer Bestrebungen können Sie besser einschätzen, wenn Sie sich die folgenden Kontrollfragen stellen:

- Worin bestehen die wesentlichen gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsrisiken und -chancen des Unternehmens, und wie werden diese aufgenommen?
- Welche Risiko- und Chancenneigung erscheint für das Unternehmen angemessen (auch hinsichtlich Eigenkapital und gegebenenfalls nach Segmenten aufgeschlüsselt)?
- Wie wird die Risiko- und Chancenneigung im Unternehmen als Voraussetzung für die Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung kommuniziert?
- Entspricht die tatsächliche Risiko- und Chancensituation der gewählten Risiko- und Chancenstrategie?
- Sind die Massnahmen zur Steuerung von Risiken oder Chancen wirksam?
- Erscheint die Ausformulierung der einzelnen Bestandteile des Risiko- und Chancenbeurteilungs- und -steuerungssystems zweckmässig?
- Wie stellt die Geschäftsleitung sicher, dass das Risiko- und Chancenbeurteilungs- und -steuerungssystem tatsächlich greift?
- Wie gut ist die Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung in die Unternehmenssteuerung eingebettet?

Im Weiteren raten wir Ihnen, die Themen Informationstechnologie und Wirtschaftskriminalität im Auge zu behalten. Beide sind hochkomplex. Und für beide braucht es Spezialistenwissen sowie Praxiserfahrung, was die Mitglieder eines Audit Committee nicht in jedem Fall mitbringen.

## D.3 Internes Kontrollsystem (IKS)

### 1 Einführung

Mit dem Erlass des US-amerikanischen SOA ist das IKS weltweit in den Brennpunkt gerückt. Denn auf der Grundlage der «section 404» des SOA werden an US-börsenkotierte Unternehmen hohe Anforderungen hinsichtlich Formalisierung und Dokumentation des IKS gestellt. Diese Anforderungen gehen aus dem Rahmenkonzept des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, kurz COSO, von 1992 hervor. Demnach müssen die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat sowie der Abschlussprüfer die Wirksamkeit des IKS für die Finanzberichterstattung prüfen und bestätigen. Diese Anforderungen gelten auch für Unternehmen mit Sitz ausserhalb der USA (Foreign Private Issuers, FPI).

Seit 2008 wird das IKS auch in der Schweiz reguliert. Der Gesetzgeber hat die Revisionsstelle beauftragt, die Existenz eines IKS zu prüfen und bei der Durchführung der Prüfung und der Festlegung des Prüfungsumfangs zu berücksichtigen. Wie der SOA zielt diese Forderung auf die interne Kontrolle der Finanzberichterstattung ab (Internal Controls Over Financial Reporting). Der Verwaltungsrat ist nicht verpflichtet, ein IKS zu etablieren. Allerdings ist er verantwortlich für die Ausgestaltung des Rechnungswesens.<sup>107</sup>

Grundsätzlich darf sich der Verwaltungsrat nicht auf die Überwachung des IKS für den rechnungslegungsbezogenen Teil beschränken. Das IKS sollte sich auf diejenigen Prozesse konzentrieren, die aus der Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung hervorgehen. Dabei spielt es primär keine Rolle, ob solche Risiken und Chancen einen rechnungslegungsbezogenen Hintergrund haben. Der Verwaltungsrat ist zudem für die Festlegung der Organisation und die Oberaufsicht jener Personen zuständig, die mit der Geschäftsführung betraut sind – hauptsächlich im Hinblick auf das Befolgen von Gesetzen, Statuten, Reglementen und Weisungen.<sup>108</sup> Leitet das überwachte Gremium einen Konzern, erstreckt sich die Oberaufsicht auf die Konzernleitung. Dementsprechend ist auch die Überwachung des IKS konzernweit ausgelegt.<sup>109</sup>

Die EU-Reform der Abschlussprüfung vom 3. und 14. April 2014 verlangt für das IKS Folgendes: *«Unbeschadet der Verantwortung der Mitglieder des Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsorgans oder anderer Mitglieder, die von der Gesellschafterversammlung oder Aktionärshauptversammlung des geprüften Unternehmens bestellt werden, besteht die Aufgabe des Prüfungsausschusses unter anderem darin, die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems sowie gegebenenfalls der internen Revision des Unternehmens, die die Rechnungslegung des geprüften Unternehmens berühren, zu beobachten, ohne dass seine Unabhängigkeit verletzt wird.»*<sup>110</sup>

<sup>107</sup> Vgl. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 und Abs. 2 OR und Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR.

<sup>108</sup> Vgl. Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 und 5 OR.

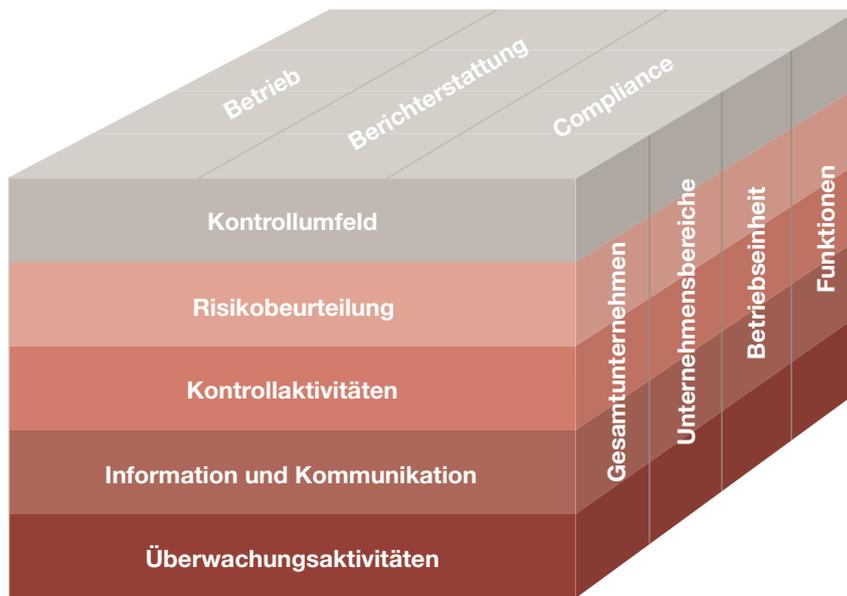
<sup>109</sup> Vgl. Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung/Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2009).

<sup>110</sup> Vgl. Art. 39 Ziff. 6 lit. c Europäische Kommission (2014 A).

## 2 Bestandteile eines IKS

Die Bestandteile eines IKS lassen sich wie folgt darstellen (vgl. Abb. 9).

**Abb. 9: Bestandteile des IKS.<sup>111</sup>**



Die Aktualisierung des COSO-Rahmenkonzepts aus dem Jahr 1992 wurde notwendig, um den veränderten technologischen und regulatorischen Rahmenbedingungen und Erwartungen Rechnung zu tragen. Die Änderungen umfassen vorwiegend diese Themen:

- Erweiterung des Umfangs der Berichterstattung über die reinen Finanzinformationen hinaus, beispielsweise auf die Risikoberichterstattung, operative Qualität, Corporate Social Responsibility usw.<sup>112</sup>
- Verknüpfung von Risiko, Leistung und Vergütung

<sup>111</sup> Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (2013): The 2013 COSO Framework & SOA Compliance, One approach to an effective transition.

<sup>112</sup> Corporate Social Responsibility (CSR) ist der fakultative Beitrag der Privatwirtschaft an eine nachhaltige Entwicklung unter Berücksichtigung der Interessen ihrer Anspruchsgruppen (Stakeholder). Dabei werden drei Dimensionen einbezogen: die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft. Bei CSR steht – zumindest in Industrieländern – nicht die Einhaltung der Gesetze, sondern darüber hinaus die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen im Vordergrund. Vgl. [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).

- Stärkere Gewichtung der Corporate Governance. Dazu gehören das Pflichtenheft diverser Committees, die Ausrichtung auf das Geschäftsmodell, die Ausgestaltung von Risikobeurteilung und -steuerung der operativen Tätigkeit, das IKS und die interne Revision.
- Konzentration der internen Kontrolle auf die Nachfolgeplanung und das Talentmanagement
- Berücksichtigung ausgelagerter Dienstleistungsanbieter und anderer Dritter bei der internen Kontrolle
- Flexibilisierung und Erhöhung der Anpassungsfähigkeit des IKS in Bezug auf Änderungen im Geschäft, etwa bei Prozessen, Funktionen, Strukturen, Informationstechnologie IT, Shared Service Center, Geschäftsumfang usw.

Mithilfe des aktualisierten COSO-Rahmenwerks können die Unternehmen ihr IKS optimieren und an die aktuellen Anforderungen angleichen. Zudem wurden den fünf COSO-Bereichen (vgl. Abb. 9) 17 Prinzipien zugeordnet (vgl. Abb. 10). Erfüllt das IKS diese Grundsätze, wirkt es effektiv.

**Abb. 10: Die 17 COSO-Grundsätze.<sup>113</sup>**

<p><b>Kontrollumfeld</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. drückt Verpflichtung zu Integrität und ethischen Werten aus</li> <li>2. übt Verantwortung zur Aufsicht aus</li> <li>3. etabliert Strukturen, Autorität und Verantwortlichkeit</li> <li>4. drückt Verpflichtung zu Fachkompetenz aus</li> <li>5. stärkt Rechenschaftspflicht</li> </ol>
<p><b>Risikobeurteilung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. beschreibt angemessene Ziele</li> <li>7. identifiziert und analysiert Risiken</li> <li>8. beurteilt Risiken der Wirtschaftskriminalität</li> <li>9. identifiziert und analysiert wesentliche Änderungen</li> </ol>
<p><b>Kontrollaktivitäten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. wählt Kontrollaktivitäten aus und entwickelt diese</li> <li>11. wählt allgemeine Kontrollen über die Technologie aus und entwickelt diese</li> <li>12. stellt Methoden und Prozesse auf</li> </ol>
<p><b>Information und Kommunikation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. nutzt relevante Informationen</li> <li>14. kommuniziert intern</li> <li>15. kommuniziert extern</li> </ol>
<p><b>Überwachungsaktivitäten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. führt laufend und/oder fallweise Einschätzungen durch</li> <li>17. beurteilt und kommuniziert Schwachstellen</li> </ol>

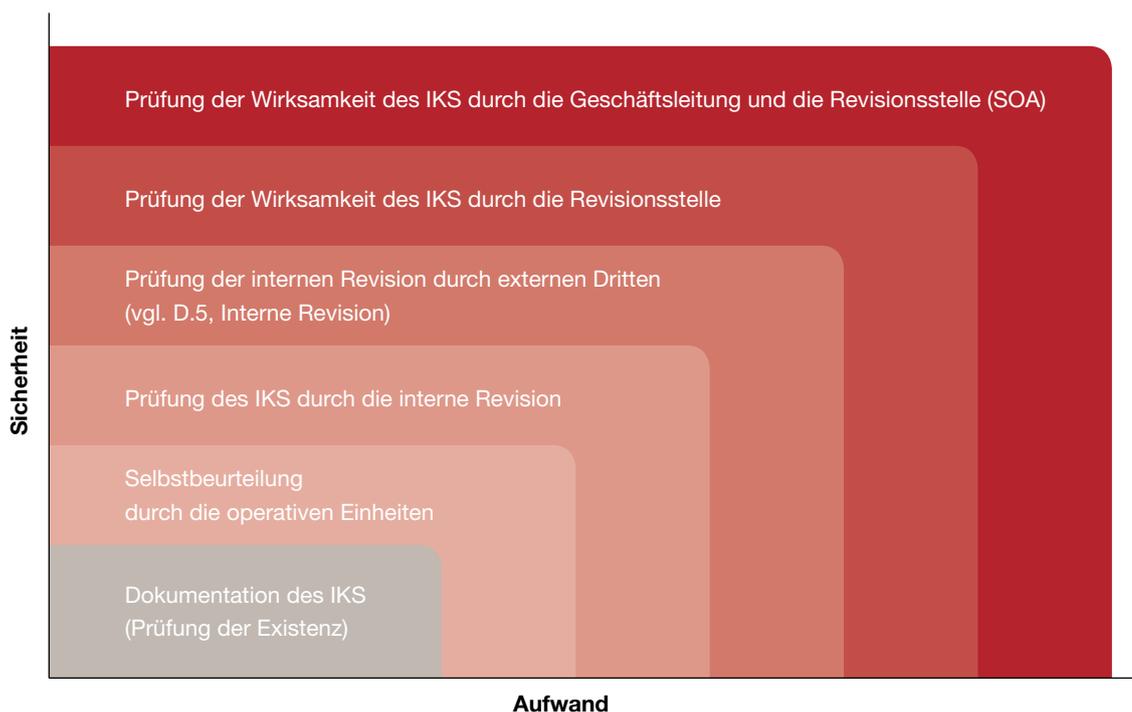
<sup>113</sup> Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013).

### 3 Aspekte der Überwachung

Der Umfang des Systems und seine Ausgestaltung hängen stark von der Grösse des Unternehmens und dessen Geschäftsfeldern ab. Das Audit Committee sollte sich das IKS seines Unternehmens präsentieren lassen, um Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Systems beurteilen zu können. Der Ausschuss sollte sich mit allen Elementen des IKS (vgl. Abb. 8 und 9) befassen und sich Gewissheit darüber verschaffen, dass das System auch tatsächlich greift. Dabei muss er bedenken, dass es zunächst Aufgabe der Geschäftsleitung ist, die Wirksamkeit des IKS sicherzustellen. Über eine transparente Dokumentation und Kommunikation des Systems hinaus kann die Geschäftsleitung beispielsweise auf die Selbsteinschätzungen von Mitarbeitern, die Prüfungen der internen Revision oder auf die Prüfungen durch externe Dritte abstützen. Die Massnahmen sollten einen Standardprozess zur dauerhaften Sicherung der IKS-Wirksamkeit durchlaufen. Auch über diese Massnahmen sollte sich das Audit Committee informieren.

Das Audit Committee kann aus verschiedenen Aktivitäten auf die Wirksamkeit des IKS schliessen (vgl. Abb. 11).

**Abb. 11: Aktivitäten zur Beurteilung der Wirksamkeit des IKS.**



Das Audit Committee ist gut beraten, sich in gewissen Abständen mit dem Gesamtsystem auseinanderzusetzen. Der Betrachtungsrhythmus hängt von der Dynamik ab, mit der sich die Prozesse im Unternehmen verändern oder verändert werden müssen. In der Praxis befasst sich das Audit Committee mindestens einmal pro Jahr mit dem IKS. Werden wesentliche Elemente des IKS umgestaltet, sollte sich das Gremium die Veränderungen rechtzeitig darlegen lassen.

Bei der Überwachung des rechnungslegungsbezogenen Teils des IKS stützt sich das Audit Committee auf die Arbeit der Geschäftsleitung, der verschiedenen Funktionen im Unternehmen, der internen Revision und des Abschlussprüfers. Dieser muss sich im Rahmen der Abschlussprüfung ebenfalls mit dem IKS befassen. Einerseits prüft er die Existenz eines IKS, andererseits berücksichtigt er dieses beim Durchführen und Festlegen des Prüfungsumfangs.<sup>114</sup>

Aus dem uneingeschränkten Testat zum Jahres- oder Konzernabschluss lässt sich allerdings nicht direkt auf die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen IKS schliessen. Beispielsweise kann der Abschlussprüfer auf die Wirksamkeitsprüfung des IKS verzichten, weil er die Ordnungsmässigkeit auf effizienterem Weg überprüft. Denkbar ist auch, dass das IKS schon beim Aufbau wesentliche Schwächen aufweist, die seine Wirksamkeit infrage stellen. Über derartige Schwächen müsste der Abschlussprüfer allerdings berichten. Die Teilbereiche des IKS ohne Rechnungslegungsbezug sind nicht Gegenstand der Abschlussprüfung.

#### **4 Einheitlicher Systemansatz**

Die weitreichende Wirkung des IKS zeigt, dass das System viele Berührungspunkte mit der Risiko-beurteilung und -steuerung, dem Compliance Management System (CMS) und der internen Revision aufweist. Entsprechend streben die Unternehmen in der Praxis zunehmend die Integration verschiedener Systembestandteile an. Das Audit Committee sollte sich versichern, dass die verschiedenen Systeme auf einem einheitlichen Ansatz basieren und aufeinander abgestimmt sind. Gegebenenfalls fasst es sogar die Überwachung einzelner Systeme aufgrund grosser Überschneidungen zusammen. Das Zusammenspiel der Systeme muss das Audit Committee auch dann im Auge behalten, wenn sich der Verwaltungsrat dafür entscheidet, dem Audit Committee nur das Überwachen des rechnungslegungsbezogenen Teils des Gesamtsystems oder einzelner Systeme zu übertragen, also dann, wenn der Verwaltungsrat zuständig bleibt oder andere Ausschüsse mit den entsprechenden Aufgaben beauftragt.

<sup>114</sup> Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 und Absatz 2 OR.

## 5 Unsere Empfehlung

Das Schweizer Gesetz verlangt von der Revisionsstelle, dass sie das IKS bei der Prüfung ihres Unternehmens einbezieht. Damit will es die interne Kontrolle der Finanzberichterstattung verstärken. Ihr Verwaltungsrat ist zwar nicht verpflichtet, ein IKS einzurichten. Trotzdem bietet Ihnen dieses ein starkes Kontroll- und Führungsinstrument. Und Ihr Gesamtverwaltungsrat bleibt verantwortlich für die Ausgestaltung des Rechnungswesens.

Bei der Überwachung des IKS empfehlen wir Ihnen, den folgenden Punkten nachzugehen:

- Erstreckt sich das IKS auf alle wesentlichen Geschäftsprozesse?
- Welchen Einfluss haben Werteverständnis, Unternehmenskultur und Führungsstil auf das IKS?
- Welche zentralen Steuerungsaufgaben erfüllt das IKS?
- Welches sind die Schlüsselrisiken, denen das IKS entgegenwirken muss?
- Welche wesentlichen Kontrollen umfasst das IKS? Sind diese effektiv und effizient?
- Wird das IKS den Mitarbeitern verständlich kommuniziert?
- Ist das IKS hinreichend mit der Risikobeurteilung und -steuerung, den Massnahmen zur Sicherung der Compliance und der internen Revision verzahnt?
- Wie werden schadhafte Handlungen oder Wirtschaftskriminalität verhindert?
- Wie nehmen das Unternehmen und Dritte ihre Verantwortung für das IKS wahr?
- Was geschieht bei Abweichungen?
- Wie ist sichergestellt, dass das IKS tatsächlich greift?

## D.4 Compliance

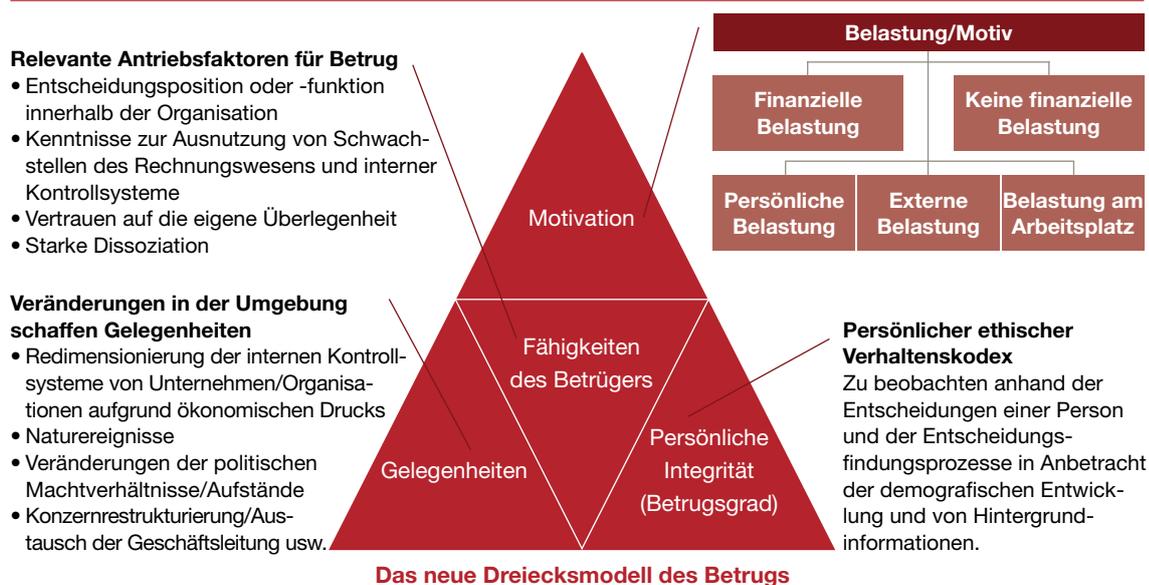
### 1 Einführung

Laut den PwC-Studien «Global Economic Crime Survey 2014» und «Economic Crime: A Swiss Perspective» gaben 37 Prozent aller befragten Unternehmen (weltweit und in der Schweiz) an, von Wirtschaftskriminalität (Fraud) betroffen zu sein.<sup>115</sup> Dazu zählen Straftaten wie Unterschlagung, Beschaffungsdelikte, Betrug, Bestechung, Internetkriminalität (Cyber Crime), bewusst falsche Angaben in der Buchhaltung oder Rechnungslegung, Industriespionage oder Produktpiraterie. Diese Straftaten werden häufig durch bewusste Verstösse gegen Rechnungslegungsgrundsätze verdeckt. Dabei unterlassen die Täter Buchungen, realisieren Gewinne vorzeitig oder weisen nicht existente Vermögensgegenstände aus. Manchmal geht der bewussten Missachtung von Rechnungslegungsnormen aber auch keine andere Straftat voraus.

Von den befragten Schweizer Unternehmen berichten 71 Prozent von einem Schadensausmass von weniger als USD 1 Million, 16 Prozent von einer Schadenssumme von unter USD 5 Millionen und die übrigen 13 Prozent von Beträgen bis zu USD 100 Millionen. Darüber hinaus befürchten die untersuchten Unternehmen mögliche negative Einflüsse auf die Mitarbeiter (19 Prozent) oder auf ihren Ruf (16 Prozent).<sup>116</sup>

Typischerweise begehen 47 Prozent aller Fälle von Wirtschaftskriminalität 41- bis 50-jährige Männer (76 Prozent) mit Hochschulabschluss (41 Prozent).<sup>117</sup> Abbildung 12 zeigt die Schlüsselfaktoren, die wirtschaftskriminelles Verhalten beeinflussen.

**Abb. 12: Die Einflussfaktoren von Wirtschaftskriminalität.<sup>118</sup>**



<sup>115</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2014 A und B).

<sup>116</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2014 B), S. 9.

<sup>117</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2014 B), S. 20.

<sup>118</sup> Vgl. Kassem/Higson (2012).

## 2 Befassung mit Compliance

Einige Unternehmen unterhalten ein Compliance-Management-System (CMS), um Schäden durch Wirtschaftskriminalität zu vermeiden. Ein CMS soll aber nicht nur Wirtschaftskriminalität verhindern. Es bezieht ebenfalls die Tatsache ein, dass für das Unternehmen komplexe regulatorische Rahmenbedingungen gelten – insbesondere für international tätige, börsennotierte Gesellschaften. Staatliche Einrichtungen setzen das Einhalten von regulatorischen Vorgaben immer nachdrücklicher durch, und Aktionäre sowie weitere Anspruchsgruppen erwarten deren Beachtung. Der gestiegenen Bedeutung der Compliance trägt unter anderem auch die Aufnahme der Strafbarkeit von Unternehmen ins Individualstrafrecht und die damit verbundene Bestrafung von unterlassenen Präventivmassnahmen im oder durch das Unternehmen Rechnung.<sup>119</sup> Der Einsatz eines CMS wirkt nicht strafbefreiend. Allerdings wird er bei der Bemessung des Strafmasses oder bei der Berechnung der Busse vermutlich berücksichtigt.

## 3 Bestandteile eines CMS

Ein CMS umfasst alle Grundsätze und Massnahmen eines Unternehmens, die ein gesetzes- und regelkonformes Verhalten der gesetzlichen Vertreter und Mitarbeiter beispielsweise bei den Themen Geldwäscherei, Datenschutzrecht oder Korruption sicherstellen. Ein deutscher Prüfungsstandard definiert die Sollelemente eines CMS so:<sup>120</sup>

- **Compliance-Kultur:** Die Compliance-Kultur legt den Grundstein für die Angemessenheit und Wirksamkeit eines CMS. Sie wird von Grundeinstellungen und Verhaltensweisen der Geschäftsleitung sowie von der Rolle des Verwaltungsrats (Tone at the Top) geprägt. Die Compliance-Kultur beeinflusst die Bedeutung, die die Mitarbeiter dem Einhalten von Regeln beimessen, und damit die Bereitschaft für ein entsprechendes Verhalten.
- **Compliance-Ziele:** Auf der Basis der allgemeinen Unternehmensziele sowie der Analyse und Gewichtung unternehmensrelevanter Regeln legen die gesetzlichen Vertreter die Ziele für das CMS fest. Diese umfassen insbesondere das Bestimmen von Schlüsselbereichen und Regeln. Die Compliance-Ziele stellen die Grundlage für die Beurteilung von Compliance-Risiken dar.
- **Compliance-Risiken:** Compliance-Risiken können Verstösse gegen Regeln und damit eine Verfehlung zur Folge haben. Sie werden unter Berücksichtigung der Compliance-Ziele festgestellt. Dafür setzen die Verantwortlichen ein Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und -berichterstattung ein. Dabei analysieren sie die Compliance-Risiken im Hinblick auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Folgen.
- **Compliance-Programm:** Aufgrund der Beurteilung der Compliance-Risiken führt das Unternehmen Grundsätze und Massnahmen ein, mit denen es diese begrenzen und Verstösse vermeiden kann. Das Compliance-Programm enthält auch jene Massnahmen, die für Verstösse vorgesehen sind. Damit ein CMS personenunabhängig funktioniert, wird das Compliance-Programm dokumentiert.
- **Compliance-Organisation:** Die Geschäftsleitung regelt die Rollen und Aufgaben sowie die Aufbau- und Ablauforganisation im CMS als Bestandteil der Unternehmensorganisation. Ausserdem stellt sie die für ein wirksames CMS notwendigen Ressourcen zur Verfügung.
- **Compliance-Kommunikation:** Die betroffenen Mitarbeiter und allenfalls Dritte werden über das Compliance-Programm sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten informiert. So können alle Beteiligten ihre Aufgaben im CMS verstehen und sachgerecht wahrnehmen. Das Unternehmen legt fest, wie Compliance-Risiken sowie Hinweise auf mögliche und festgestellte Regelverstösse an die zuständigen Stellen (beispielsweise an die gesetzlichen Vertreter und – falls erforderlich – an den Verwaltungsrat) zu berichten sind.

<sup>119</sup> Vgl. Art. 102 des Schweizer Strafgesetzbuchs, SR 311.0.

<sup>120</sup> Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer IDW (2014), Prüfungsstandard 980 Grundsätze ordnungsmässiger Prüfung von Compliance Management Systemen.

## 4 Aspekte der Überwachung

Das Audit Committee sollte sich regelmässig über das unternehmenseigene (konzernweite) CMS und dessen Entwicklungen berichten lassen. In der Praxis erfolgt diese Berichterstattung mindestens einmal pro Jahr. Dabei können die Verantwortlichen an die vorgängig beschriebenen Elemente des CMS und an das Vorgehen bei der Überwachung des IKS anknüpfen. Um möglichst grosse Sicherheit über die Wirksamkeit eines CMS zu gewinnen, veranlassen immer mehr Verwaltungsräte externe Prüfungen. Als eine weitere effiziente Massnahme zur Überwachung der Wirksamkeit eines CMS gelten Analysen von buchhalterischen Massendaten. Dabei wird nach ungewöhnlichen Anzeichen gesucht und solchen nachgegangen.

Das Unternehmen muss sicherstellen, dass das Audit Committee von wesentlichen Compliance-Verstössen oder Verdachtsfällen erfährt. Dabei muss es die Organisationseinheiten so sensibilisieren, dass das Vertrauen der Mitarbeiter steigt und dass diese somit Verdachtsfälle häufiger melden. Das Audit Committee muss das Aufklären solcher Verstösse durch die Compliance-Organisation mit Unterstützung der Rechtsabteilung und der internen Revision überwachen.

Ist zu befürchten, dass Mitglieder der Geschäftsleitung in die Gesetzesverstösse verstrickt sind, kann das Audit Committee zu eigenen Massnahmen zur Aufklärung und Schadensbegrenzung verpflichtet sein. Schliesslich sollte das Audit Committee auch sicherstellen, dass wesentliche Compliance-Verstösse sanktioniert werden. Bei der Überwachung des CMS ist zu berücksichtigen, dass eine besondere Gefahr von Manipulationen auf Ebene der Geschäftsleitung ausgeht. Denn alle Systeme zur Verhinderung gesetzeswidrigen Verhaltens sind besonders anfällig, von der Geschäftsleitungsebene umgangen zu werden.

Die Mitglieder des Audit Committee sollten ihr Augenmerk zudem auf gewisse Unternehmenssituationen und Anzeichen für Wirtschaftskriminalität richten. Besondere Beachtung gilt den folgenden Situationen:

- aussergewöhnliche Transaktionen, insbesondere gegen Ende des Geschäftsjahres oder mit nahestehenden Personen
- langfristige Aussenstände von Forderungen
- hohe Gutschriftenbeträge, insbesondere zu Beginn eines Geschäftsjahres
- erhebliche Korrekturen eines Abschlusses in letzter Minute
- ausufernde Diskussionen zur Wesentlichkeit von Abschlusskorrekturen
- Auslandaktivitäten ohne entsprechenden Markt
- Beratungsverträge mit unklarer Leistung
- unangemessener Zeitdruck
- Informationsverweigerung

## 5 Wirtschaftskriminalität und Abschlussprüfung

Bei der Überwachung eines CMS und der Risiken von Wirtschaftskriminalität sollte das Audit Committee berücksichtigen, dass die gesetzliche Abschlussprüfung nicht auf die Aufdeckung aller Arten von Wirtschaftskriminalität oder gar auf die Prüfung eines CMS ausgerichtet ist. Die Abschlussprüfung zielt vielmehr darauf ab, mit hinreichender Sicherheit Fehler und Verstösse gegen Gesetz oder Statuten aufzudecken, die sich wesentlich auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken. Das Aufdecken vorsätzlicher Vermögensschädigungen erfordert einen anderen Prüfungsansatz. Dennoch haben die Wirtschaftsprüfer durch das Konkretisieren der Prüfungsanforderungen dafür gesorgt, dass sie bei der Abschlussprüfung die Wichtigkeit von Risiken der Wirtschaftskriminalität berücksichtigen. Für Kreditinstitute gelten besondere Prüfbestimmungen, etwa in Bezug auf die Geldwäsche.<sup>121</sup>

<sup>121</sup> Vgl. Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2013/3.

## 6 Unsere Empfehlung

Sie als Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglied sind gefordert: Ohne den richtigen «Tone at the Top» lässt sich Compliance nicht umsetzen. Diese wird nur durch Vorleben gefördert. Darum tun Sie gut daran, bei der Überwachung der Compliance durch das Audit Committee (oder durch ein anderes mit dieser Aufgabe betrautes Committee) unter anderem die folgenden Fragen zu stellen:

- Welches sind mit Blick auf Ihre Unternehmensstrategie sowie Risikobeurteilung und -steuerung die wesentlichen regulatorischen Anforderungen, die eingehalten werden müssen?
- Wie werden Verdachtsfälle analysiert, und welche Konsequenzen sind mit einem Verstoss gegen diese Anforderungen verbunden?
- Werden die betroffenen Prozesse zeitnah angepasst?
- Mit welcher Organisationsstruktur und mit welchen Standards, Weisungen oder Verhaltensregeln stellt Ihr Unternehmen die Umsetzung der Compliance im Konzern sicher?
- Wurden die für die Compliance wichtigen Schlüsselpositionen im Unternehmen identifiziert, und sind sie mit integren Mitarbeitern besetzt?
- Sind effektive und effiziente Kontrollen in das operative Geschäft eingebettet?
- Wie werden die Anforderungen, die Wichtigkeit ihrer Einhaltung und die Erwartungen Ihres Unternehmens intern und extern kommuniziert?
- Wie erfolgt die Schulung hinsichtlich der Anforderungen und der Funktionsweise des Compliance-Programms sowie der Ansprechpartner zur Meldung von Verdachtsfällen?
- Wie wird sichergestellt, dass Ihr Unternehmen Verdachtsmomenten von Verstössen nachgeht und die Sachverhalte aufklärt?
- Wie häufig wird Ihr Audit Committee über den Stand des Compliance-Programms informiert?
- Auf welchen Wegen erfahren Geschäftsleitung und Audit Committee von gemeldeten Verstössen?
- Wie und wie oft werden die Funktionsfähigkeit und die Einhaltung des Systems überwacht?

## D.5 Interne Revision

### 1 Einführung

Im Rahmen der Diskussion rund um die angemessene Führung und Kontrolle von Unternehmen hat die interne Revision in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. In der Schweiz hat sie sich insbesondere bei Grossunternehmen als fester Bestandteil etabliert und gilt als wertvolles Führungsinstrument für Verwaltungsrat und Audit Committee.<sup>122</sup>

Schweizer Unternehmen sind mit Ausnahme von Banken, Versicherungen und Effektenhändlern gesetzlich nicht verpflichtet, eine interne Revision zu unterhalten.<sup>123</sup> Der Swiss Code jedoch empfiehlt die Einrichtung einer internen Revision ausdrücklich.<sup>124</sup>

Grundsätzlich hängen Umfang, Ausstattung und Arbeitsweise der internen Revision von der Grösse, der Branche und dem Risikoprofil des Unternehmens sowie der Komplexität der Geschäftstätigkeit ab. Die Standards des Institute of Internal Auditors (IIA), die in einem geschlossenen und international anerkannten Rahmenwerk zusammengefasst sind, bieten Anhaltspunkte zur Ausgestaltung der internen Revision.<sup>125</sup>

### 2 Ausgestaltung der internen Revision

Die interne Revision erbringt gemäss IIA unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die Vorteile schaffen und die Geschäftsprozesse verbessern sollen. Sie unterstützt das Unternehmen beim Erreichen der Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Wirksamkeit der Governance, der Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung sowie der internen Kontrolle beurteilt und mitverbessert.<sup>126</sup>

Die organisatorische Unabhängigkeit der internen Revision ist für deren Wirksamkeit entscheidend. Grundsätzlich soll ihre vorgesetzte Instanz höher sein als die zu prüfenden Unternehmenseinheiten. Berücksichtigt die Unternehmensführung die rechtlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz in Bezug auf die Ausgestaltung der Unternehmensspitze, sollte sie die interne Revision mit Vorteil direkt dem Verwaltungsrat oder dem Audit Committee unterstellen. So empfiehlt der Swiss Code, dass die interne Revision dem Audit Committee oder gegebenenfalls dem Verwaltungsratspräsidenten Bericht erstattet.<sup>127</sup>

<sup>122</sup> Vgl. Ruud/Friebe (2013), S. 3.

<sup>123</sup> Vgl. Art. 9 Abs. 4 BankV, Art. 27 Abs. 1 VAG und Art. 20 Abs. 2 Verordnung über die Börse und den Effektenhandel (Börsenverordnung, BEHV).

<sup>124</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), Ziff. 20.

<sup>125</sup> Vgl. [na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx](http://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx).

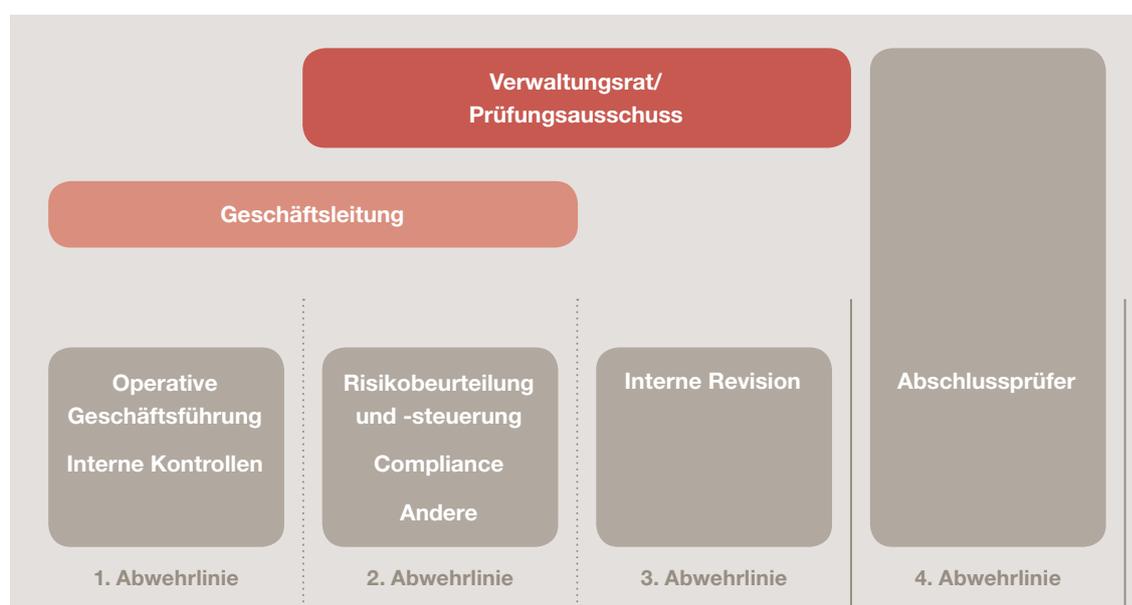
<sup>126</sup> Vgl. Institute of Internal Auditors (2013), Definition interne Revision, S. 5.

<sup>127</sup> Vgl. Ruud/Friebe (2013), S. 33, und *economiesuisse* (2014), Ziff. 20; vgl. hierzu auch Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA Rundschreiben 2008/24, Randziff. 60.

Die organisatorische Stellung im Unternehmen sowie die Aufgaben, Pflichten und Befugnisse der internen Revision werden in deren Geschäftsordnung festgehalten.

Aufgrund ihrer unabhängigen Stellung im Unternehmen gehört die interne Revision zur *3. Abwehrlinie* (vgl. Abb. 13). Sie unterstützt den Verwaltungsrat und das Audit Committee, indem sie eine unabhängige Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit von Governance, Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung sowie des internen Kontrollsystems vornimmt. Die operative Geschäftsführung ist als *1. Abwehrlinie* für die Identifikation, Beurteilung und Handhabung von Risiken und Chancen zuständig. Dabei wird sie von spezialisierten Funktionen (vgl. Abb. 1) kontrolliert und überwacht. Diese Funktionen gehören zur *2. Abwehrlinie*, wirken typischerweise permanent und sind in der Regel der Geschäftsleitung unterstellt.<sup>128</sup> Der Abschlussprüfer bildet die *4. Abwehrlinie* (vgl. Kapitel D.6, Revisionsstelle/Abschlussprüfer).<sup>129</sup>

**Abb. 13: Das Modell der vier Abwehrlinien.**<sup>130</sup>



<sup>128</sup> Vgl. PwC, Internal Audit In Brief – September 2013 sowie u.a. Friebe (2012), S. 102–104.

<sup>129</sup> Andere Autoren und Publikationen fassen die interne und die externe Revision in einer Abwehrlinie zusammen und sprechen vom Modell der drei Abwehrlinien (Three Lines of Defense Model).

<sup>130</sup> Vgl. European Confederation of Institutes of Internal Auditing ECIIA/Federation of European Risk Management Associations FERMA (2010), S. 9–10.

Die Tätigkeit der internen Revision kann die folgenden Aufgaben umfassen:<sup>131</sup>

- Prüfung der Finanz- und Vermögenslage sowie der Zuverlässigkeit des Rechnungswesens und daraus abgeleiteter Informationen (Financial Auditing)
- Prüfung der Qualität, Sicherheit, Ordnungsmässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Funktionalität der Strukturen, Prozesse und Systeme inklusive des internen Kontrollsystems (Operational Auditing)
- Prüfung der Managementleistungen im Hinblick auf die Strategie und Zielsetzung der Organisation und die Umsetzung geschäftspolitischer Vorgaben (Management Auditing)
- Prüfung der Governance-Strukturen, der Prozesse der Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung sowie des Compliance-Programms
- Begutachtung von Projekten, Strukturen und Prozessen und damit verbundene Beratung der Organisation (Internal Consulting)

Die Prüfungen der internen Revision werden in einer Revisionsplanung zusammengefasst. Diese kann sich über ein oder mehrere Jahre erstrecken. Um ihre Aufgaben zu erfüllen, braucht die interne Revision ein bedingungsloses Informationsrecht.

### 3 Aspekte der Überwachung

Die Aufgaben der internen Revision sind umfassend und konzernweit angelegt. Deren Überwachung geschieht durch den Verwaltungsrat oder das Audit Committee, das sich regelmässig über die interne Revision und deren Entwicklungen berichten lässt. In diesem Zusammenhang müssen die Verantwortlichen die Unabhängigkeit der internen Revision, deren Ressourcen sowie allfällige Einschränkungen des Einsatzbereichs oder des Prüfungsumfangs thematisieren. Stellt das Audit Committee fest, dass die interne Revision nicht angemessen ausgestaltet oder funktionsfähig ist, muss es dies ändern.<sup>132</sup>

Das Audit Committee genehmigt gemäss IIA alle Entscheidungen zur Leistung des Leiters der internen Revision sowie dessen Jahreslohn und Gehaltsanpassungen. Des Weiteren ist das Audit Committee oder der Verwaltungsrat für die Anstellung und Entlassung des Leiters der internen Revision zuständig.<sup>133</sup>

Das Audit Committee sollte sich zudem über die Arbeitsergebnisse der internen Revision berichten lassen. Bei einer steigenden Zahl von Unternehmen führt der Vorsitzende oder ein Mitglied des Audit Committee in regelmässigen Abständen Einzelgespräche mit dem Leiter der internen Revision.

<sup>131</sup> Vgl. Deutsches Institut für Interne Revision (DIIR): Revisionsstandard Nr. 3, Ziff. 3.2, abrufbar unter: [www.diir.de](http://www.diir.de).

<sup>132</sup> Für weitere Ausführungen hierzu vgl. Böckli (2005).

<sup>133</sup> Vgl. Institute for Internal Auditors (2013), IIA-Standard 1110 und Böckli (2005), S. 27.

Schliesslich sollte sich das Audit Committee mit der Jahresplanung der internen Revision auseinandersetzen. Der Leiter der internen Revision legt seiner vorgesetzten Instanz die definierten Prüfungsschwerpunkte und die Jahresplanung zum gegebenen Zeitpunkt zur Genehmigung vor.<sup>134</sup> Dabei gilt es, zu bedenken, dass unerwartete Ereignisse und Entwicklungen eine Anpassung der genehmigten Planung erfordern oder dass die interne Revision Sonderprüfungen durchführt – auf Anfrage der Geschäftsleitung und auf Veranlassen von Verwaltungsrat oder Audit Committee.

Bei der Überwachung der internen Revision kann sich das Audit Committee beispielsweise die folgenden Fragen stellen:

- Umfasst die Tätigkeit der internen Revision alle Aktivitäten des Unternehmens?
- Ist die Unabhängigkeit der internen Revision gewährleistet? Wie ist sichergestellt, dass weder Einsatzbereich noch Prüfungsumfang eingeschränkt sind?
- Verfügt die interne Revision über ausreichende Ressourcen und angemessen qualifizierte Mitarbeiter, damit sie ihre Aufgaben erfüllen und falls notwendig kurzfristig Sonderprüfungen durchführen kann?
- Besteht ein standardisierter, risikoorientierter Planungsprozess und ist dieser angemessen? Wird die Jahresplanung dem Audit Committee zur Durchsicht und Genehmigung vorgelegt?
- Entsprechen die Berichte der internen Revision den Grundsätzen der Vollständigkeit, Wahrheit, Klarheit und Objektivität?
- Tauschen sich die interne Revision und der Abschlussprüfer aus, und werden die Tätigkeiten koordiniert?
- Welchen Stellenwert hat die Arbeit der internen Revision im Unternehmen?
- Trägt die interne Revision zur Behebung von Schwachstellen bei? Wie überwacht sie Verbesserungen, und wie kontrolliert sie Fortschritte?
- Wie ist sichergestellt, dass die interne Revision greift?

## 4 Interne Revision und Abschlussprüfung

Die interne Revision ist nicht Gegenstand der Abschlussprüfung. Allerdings muss der Abschlussprüfer die Aktivitäten der internen Revision und allfällige Folgen für seine Prüfungshandlungen berücksichtigen. Ausserdem muss er die Arbeiten der internen Revision auf Angemessenheit prüfen und entscheiden, ob er – wie in der Praxis üblich – auf sie zurückgreifen möchte. Das Bedürfnis nach einer Koordination von Abschlussprüfung und interner Revision zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten und zur Steigerung der Effizienz wurde in den letzten Jahren aufgrund des gestiegenen Kostendrucks stärker. Gerade bei der Prüfung des IKS ist es möglich, dass der Abschlussprüfer Arbeiten der internen Revision einbezieht.<sup>135</sup>

<sup>134</sup> Vgl. Böckli (2005), S. 27, und Ruud/Friebe (2013), S. 35.

<sup>135</sup> Vgl. Treuhand-Kammer (2013 A), PS 610 Interne Revision – Auswirkung auf die Abschlussprüfung und PS 890 Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems.

Nach den International Standards on Auditing wie auch nach den Schweizer Prüfungsstandards gibt es im Wesentlichen zwei Ansätze:<sup>136</sup>

- Die erste Möglichkeit sieht vor, dass der Abschlussprüfer und die interne Revision im Rahmen der Prüfungsplanung die Ausgangslage und die Risiken des Unternehmens diskutieren. Danach setzen beide Parteien ihre jeweiligen Prüfungsschwerpunkte. Im Weiteren muss der Abschlussprüfer klären, ob und wie er die Ergebnisse von der internen Revision übernehmen kann oder ob er weitere eigene Prüfungshandlungen vornehmen muss. Nach den Prüfungsstandards kann die Kooperation weit gehen. So darf der Abschlussprüfer unter anderem Mitglieder der internen Revision in sein Prüfungsteam integrieren, wenn diese unter der Leitung des externen Prüfungsverantwortlichen vor Ort arbeiten.
- Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass die interne Revision als ein selbständiges Team auftritt und zum Beispiel einen Prozess des IKS in Eigenregie prüft. Für den Abschlussprüfer stellt sich nun die Frage, ob er sich auf die Dokumentation der internen Revision verlassen kann oder ob er selbst noch Prüfungshandlungen in diesem Bereich vornehmen muss. Letzteres ist insbesondere dann der Fall, wenn die externe Revision die Risiken im geprüften Prozess als hoch und die Kontrollen als komplex einstuft oder wenn die Kontrollen als ineffizient beurteilt werden.

Das Audit Committee achtet im Rahmen seiner Überwachungstätigkeit auf die Vermeidung von Doppelspurigkeiten sowie auf Synergien zwischen der internen Revision und dem Abschlussprüfer. Es macht sich in regelmässigen Abständen ein Bild von diesem Dialog.

Die FINMA regelt, dass für die Prüfung einer Bank die Prüfungsgesellschaft verantwortlich ist. Diese darf sich im Rahmen ihrer Prüfung auf Fakten abstützen, die durch die interne Revision ermittelt wurden, sofern die Prüfung der internen Revision hinsichtlich Inhalt und Umfang eine hinreichende und angemessene Grundlage für die Aufgaben der Prüfungsgesellschaft darstellt. Die Abstützung ist im Prüfungsbericht auszuweisen. Hier muss angegeben sein, in welchem Gebiet und Umfang die interne Revision die Prüfungen durchgeführt hat und zu welchem Ergebnis sie dabei gekommen ist. Die Prüfungsgesellschaft beurteilt diese Prüfungen in Bezug auf Qualität und Aussagekraft. Sie darf sich in einem Prüfgebiet nicht in zwei aufeinanderfolgenden Prüfungszyklen auf die Arbeiten der internen Revision abstützen.<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Vgl. International Auditing and Assurance Standards Board (2013), International Standard on Auditing ISA 610 (revised) Using the Work of Internal Auditors, Treuhand-Kammer (2013 A), PS 610, sowie Gerber/Stebler (2014).

<sup>137</sup> Vgl. Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2013/3, Randziff. 47–49.

## 5 Unsere Empfehlung

Das Audit Committee muss die Wirksamkeit der internen Revision überwachen. Dabei sollten Sie sich von den Verantwortlichen die Schlüsselemente der internen Revision regelmässig erläutern lassen. Nur so können Sie beurteilen, ob das System greift. Stellen Sie sicher, dass Sie im Audit Committee über wesentliche Änderungen und Ergebnisse der Prüfungen der internen Revision informiert werden. Ausserdem empfehlen wir Ihnen, sich im Audit Committee bereits mit der Prüfungsplanung der internen Revision zu befassen.

## D.6 Revisionsstelle/Abschlussprüfer

### 1 Einführung

Das Audit Committee nutzt in seinen Kerntätigkeiten wie der Überwachung der Rechnungslegung oder der Steuerungs- und Kontrollsysteme die Ergebnisse des Abschlussprüfers. Das macht eine intensive Zusammenarbeit nötig.

Weitere Aufgaben entstehen dem Audit Committee aus der gesetzlichen Abschlussprüfung. Nach dem Swiss Code übernimmt der Ausschuss die Überwachung der Abschlussprüfung, vor allem hinsichtlich Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, zusätzlich erbrachter Leistungen und Honorarvereinbarung.<sup>138</sup>

### 2 Umfang und Ziel der Abschlussprüfung

Der Inhalt der Abschlussprüfung ist im Obligationenrecht wie folgt definiert:

«Die Revisionsstelle prüft, ob

- die Jahresrechnung und gegebenenfalls die Konzernrechnung den gesetzlichen Vorschriften, den Statuten und dem gewählten Regelwerk entsprechen,
- der Antrag des Verwaltungsrats an die Generalversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinnes den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entspricht,
- ein internes Kontrollsystem existiert.

*Die Revisionsstelle berücksichtigt bei der Durchführung und bei der Festlegung des Umfangs der Prüfung das interne Kontrollsystem. Die Geschäftsführung des Verwaltungsrats ist nicht Gegenstand der Prüfung durch die Revisionsstelle.»<sup>139</sup>*

Die FINMA hat neben Aspekten der Rechnungsprüfung für Banken und Effekthändler, Versicherungen und Bewilligungsträger nach KAG auch die entsprechende Aufsichtsprüfung geregelt.<sup>140</sup>

### 3 Auswahl der Revisionsstelle

Die Revisionsstelle als gesetzlicher Prüfer des Jahres- und Konzernabschlusses wird bei Aktiengesellschaften von der Generalversammlung gewählt (vgl. Abb. 3). Für diese Wahl muss der Verwaltungsrat einen Vorschlag machen. Das Audit Committee beurteilt Leistung und Honorierung der externen Revision und vergewissert sich, dass diese unabhängig ist.<sup>141</sup> In der Regel unterbreitet deshalb das Audit Committee dem Gesamtverwaltungsrat einen Vorschlag zur Wahl der Revisionsstelle.

Unternehmen, die zu einer von der FINMA beaufsichtigten Finanz- oder Versicherungsgruppe oder zu einem von der FINMA beaufsichtigten Finanz- oder Versicherungskonglomerat gehören, müssen die gleiche Prüfgesellschaft beauftragen wie die anderen Unternehmen der Gruppe bzw. des Konglomerats.<sup>142</sup>

<sup>138</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), S. 14.

<sup>139</sup> Art. 727a OR.

<sup>140</sup> Vgl. Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2013/3.

<sup>141</sup> Vgl. Art. 698 OR, Art. 716a Abs. 1 Ziff. 6 OR und *economiesuisse* (2014), S. 14.

<sup>142</sup> Vgl. Art. 7 Finanzmarktprüfverordnung (FINMA-PV).

## 4 Beauftragung

Nach dessen Wahl erteilt der Verwaltungsrat dem gewählten Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag. Auch das gehört in der Praxis zu den Aufgaben des Audit Committee. Mit dem Auftrag wird zudem das Honorar vereinbart. Dabei sollte der Ausschuss auf ein angemessenes Verhältnis von Honorar und Prüfungsleistung achten.

Darüber hinaus muss das Audit Committee mit dem Abschlussprüfer jene Prüfungsschwerpunkte vereinbaren, die über die gesetzlichen Mindestanforderungen der Abschlussprüfung hinausgehen. Hier kann es sinnvoll sein, mit dem Abschlussprüfer einen Mehrjahresplan zur gleichmässigen Abdeckung von Prüfungsschwerpunkten aufzustellen.

## 5 Unabhängigkeit des Abschlussprüfers

Der gesetzliche Abschlussprüfer muss unabhängig sein.<sup>143</sup> Nach den Vorschriften in der Schweiz muss der leitende Prüfer bei einer ordentlichen Revision nach sieben Jahren firmenintern abgelöst werden.<sup>144</sup> Ausserdem gelten bei Prüfungen von Publikumsgesellschaften zusätzliche strenge Regeln – ganz gleich, ob Wertpapiere des Unternehmens zum Handel am Kapitalmarkt zugelassen sind oder nicht.<sup>145</sup>

Das Einhalten dieser Anforderungen wird vom Abschlussprüfer sichergestellt. Da die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers zentral ist, muss sich auch das Audit Committee damit befassen. Dieses definiert, welche Prüfungs- und Nichtprüfungsdienstleistungen erbracht werden dürfen. Oft werden Leistungen der Revisionsstelle, die im Rahmen der gesetzlichen Unabhängigkeit erlaubt wären, aufgrund firmeninterner Richtlinien nicht akzeptiert.

In manchen Unternehmen prüfen und genehmigen sowohl das Unternehmen als auch die Revisionsstelle gleichzeitig jeden Auftrag im Hinblick auf die Wahrung der Unabhängigkeit (vgl. Abb. 14).

Im Bankenbereich verbietet die FINMA eine ganze Reihe von Nichtprüfungsleistungen, die ein Abschlussprüfer von Industrieunternehmen durchaus erbringen darf.<sup>146</sup> Der Abschlussprüfer einer Publikumsgesellschaft (vgl. Kapitel A, 5. Revisionsaufsichtsbehörde) sollte seine Kunden regelmässig über den Stand der Honorare für Nichtprüfungsleistungen orientieren.

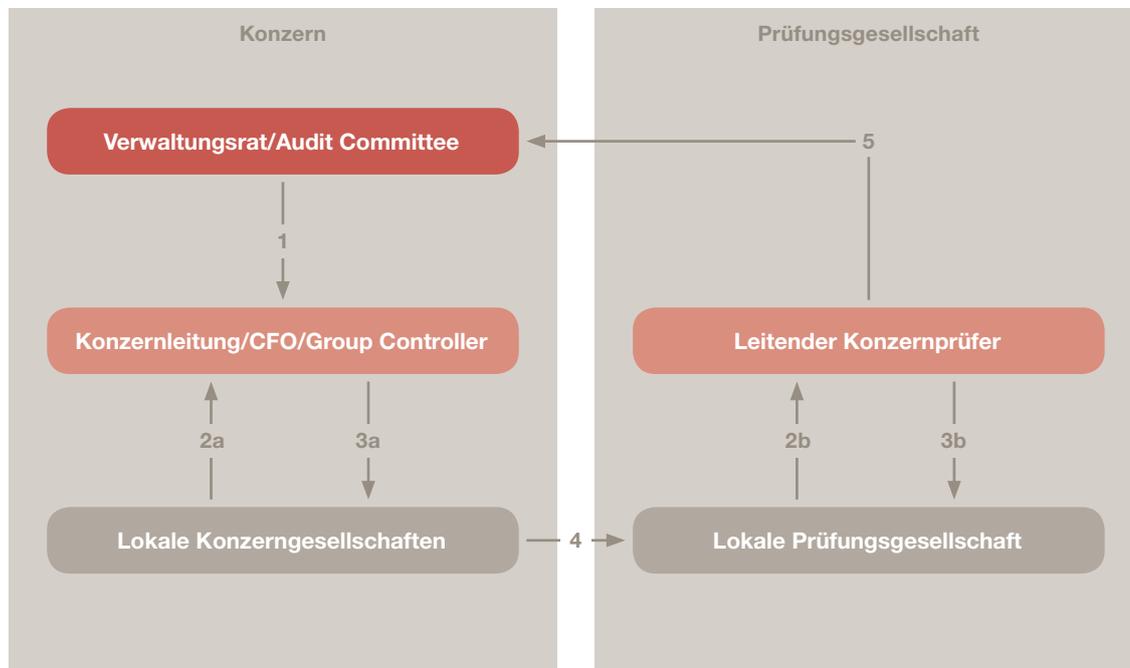
<sup>143</sup> Vgl. Art. 728 OR bezüglich der ordentlichen Revision und Art. 729 OR bezüglich der eingeschränkten Revision sowie Treuhand-Kammer (2007).

<sup>144</sup> Art. 730a Abs. 2 OR.

<sup>145</sup> Vgl. Art. 11 des Bundesgesetzes über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsgesetz, RAG), SR 221.302.

<sup>146</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2013/4 «Prüfgesellschaften und leitende Prüfer», Randziff. 32–38.

**Abb. 14: Best-Practice-Beispiel zur Genehmigung von Nichtprüfungsdienstleistungen in einem Konzern.<sup>147</sup>**



- 1 Der Verwaltungsrat delegiert die Überprüfung einzelner Dienstleistungen der Prüfungsgesellschaft (z.B. an den CFO oder Group Controller).
- 2a Die lokale Konzerngesellschaft hat Bedarf nach einer Dienstleistung durch die Prüfungsgesellschaft und bittet die Konzernleitung um Genehmigung.
- 2b Parallel zur lokalen Konzerngesellschaft bittet die lokale Prüfungsgesellschaft den leitenden Prüfer um Genehmigung des möglichen Kundenauftrages.
- 3a Sofern aus der Sicht der Konzernleitung die Unabhängigkeit der Abschlussprüfung gewährleistet ist, wird der Antrag der lokalen Konzerngesellschaft genehmigt.
- 3b Sofern aus der Sicht des leitenden Prüfers die Unabhängigkeit der Abschlussprüfung gewährleistet ist, wird der Antrag der lokalen Prüfungsgesellschaft genehmigt.
- 4 Die lokale Konzerngesellschaft beauftragt die lokale Prüfungsgesellschaft mit der gewünschten Dienstleistung.
- 5 Der leitende Prüfer erstattet Bericht an den Verwaltungsrat. In einem Umfeld, für das die amerikanische Revisionsaufsichtsbehörde PCAOB zuständig ist, muss der Verwaltungsrat Aufträge für Steuer- und Beratungsdienstleistungen im Voraus genehmigen.

Bei der Revisionsstelle muss der leitende Revisor sämtliche Aufträge der lokalen Niederlassungen des gleichen Revisionsunternehmens vorab prüfen und genehmigen. Der parallele Überprüfungsprozess im Unternehmen entspricht der bewährten Praxis. Der Verwaltungsrat kann damit doppelt sicherstellen, dass die Unabhängigkeit der externen Revision tatsächlich gegeben ist.

<sup>147</sup> Vgl. Rossi (2014).

Die Überwachungsaufgabe des Abschlussprüfers wird durch die folgenden Berichtspflichten sichergestellt:<sup>148</sup>

- Der Abschlussprüfer bestätigt in einem separaten Abschnitt des Prüfungsberichts schriftlich seine Unabhängigkeit.
- Der Abschlussprüfer informiert den Verwaltungsrat oder das Audit Committee über Umstände, die zu seiner Befangenheit führen, und über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüfungsleistungen erbracht hat.

In der EU ist eine Reform im Gange mit dem Ziel, die Unabhängigkeit der Revisionsstelle zu stärken.<sup>149</sup> Am 14. April 2014 verabschiedete der EU-Ministerrat eine neue Richtlinie und eine neue Verordnung für die Prüfung von Unternehmen des öffentlichen Interesses. Diese ist von den EU-Ländern in nationales Recht umzusetzen. Als Unternehmen des öffentlichen Interesses gelten kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Banken und Versicherungen.

Die EU-Reform der Abschlussprüfung sieht neben den vom International Ethics Standards Board for Accountants vorgesehenen Einschränkungen das Verbot gewisser Nichtprüfungsleistungen vor.<sup>150</sup> Die Liste der EU enthält Verbote wie das Erbringen von Steuerberatungsleistungen, Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Bewertungsleistungen sowie von juristischen und anderen Beratungsleistungen. Das Verbot betrifft nicht alle Nichtprüfungsleistungen, einige sind weiterhin erlaubt.

Zusätzlich zum Verbot bestimmter Nichtprüfungsleistungen ist eine finanzielle Grenze vorgesehen, nach der die Honorare für Nichtprüfungsleistungen nicht mehr als 70 Prozent des durchschnittlichen Prüfungshonorars der letzten drei Jahre betragen dürfen.<sup>151</sup> Wie das PCAOB möchte auch die EU vorschreiben, dass die Nichtprüfungsleistungen vom Audit Committee zu genehmigen sind, bevor die Prüfungsgesellschaft mit der Leistungserbringung beauftragt wird. Die von der EU verlangte finanzielle Grenze von nicht mehr als 70 Prozent des Prüfungshonorars für die Erbringung von Nichtprüfungsleistungen dürfte in der Praxis bereits weitgehend erfüllt sein.

Die Genfer Anlagestiftung Ethos empfiehlt in ihren Richtlinien zur Ausübung der Stimmrechte, eine Revisionsstelle nicht mehr zu wählen, wenn die vom Unternehmen bezahlten Honorare für Nichtprüfungsleistungen höher sind als die für die Revision bezahlten Honorare; es sei denn, es gibt stichhaltige Gründe dafür. Zudem sollten über einen Zeitraum von drei Jahren die Honorare für Nichtprüfungsleistungen nicht mehr als die Hälfte der für die Revision bezahlten Honorare betragen.<sup>152</sup>

Die Revisionsaufsichtsbehörde in der Schweiz erwartet, dass das Verhältnis zwischen Prüfungs- und Nichtprüfungsleistungen ausgewogen ist. Das heisst, dass der Umfang der Nichtprüfungsleistungen nicht grösser als jener der Prüfungsleistungen sein sollte.<sup>153</sup> Die FINMA verbietet im Bankenbereich eine ganze Reihe von Nichtprüfungsleistungen, die ein Abschlussprüfer von Industrieunternehmen durchaus erbringen darf.<sup>154</sup>

<sup>148</sup> Vgl. Art. 728b OR bezüglich der ordentlichen Revision und Art. 729b OR bezüglich der eingeschränkten Revision.

<sup>149</sup> Vgl. zu diesem Thema auch Rossi (2014).

<sup>150</sup> International Ethics Standards Board for Accountants (2014), Section 290, und Art. 5 Europäische Kommission (2014 B).

<sup>151</sup> Art. 4 Europäische Kommission (2014 B).

<sup>152</sup> Vgl. Ethos Stiftung (2014).

<sup>153</sup> Vgl. Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde RAB (2014).

<sup>154</sup> Eidg. Finanzmarktaufsicht FINMA, Rundschreiben 2013/4, Randziff. 32–38.

## 6 Prüfungsergebnis

Zentrales Element der Berichterstattung des Abschlussprüfers an das Audit Committee (und an den Verwaltungsrat) ist der umfassende Bericht. Dieser enthält Feststellungen über die Rechnungslegung, das interne Kontrollsystem sowie die Durchführung und das Ergebnis der Prüfung.<sup>155</sup> Der Abschlussbericht geht an jedes Mitglied des Verwaltungsrats.

Des Weiteren nimmt der Abschlussprüfer an den Abschlussbesprechungen des Audit Committee und – nach unserer Empfehlung – auch an denjenigen des Verwaltungsrats teil. Das bietet die Gelegenheit, nach Durchsicht des Prüfungsberichts Fragen zu klären und Schlüsselaspekte zu vertiefen. Zu diesem Zweck sollten die Gremien genügend Zeit für die Behandlung des Jahres- und des Konzernabschlusses einplanen.

An der Sitzung berichtet der Abschlussprüfer über die folgenden Kernthemen, die er in seinem Bericht darlegt:<sup>156</sup>

- Ergebnisse der Prüfung inklusive Schwächen des IKS hinsichtlich Rechnungslegungsprozess
- Risiken aus der Prüfungsplanung wie Schätzungen der Geschäftsleitung beispielsweise zur Wertehaltigkeit von Vermögensgegenständen oder zur Höhe von Rückstellungen sowie die entsprechende Arbeit des Abschlussprüfers und dessen Beurteilung
- Beurteilung der Jahres- und Konzernrechnung als eines Ganzen bezüglich Übereinstimmung mit den gewählten Rechnungslegungsgrundsätzen, dem Gesetz und den Statuten
- allfällige Einschränkungen beispielsweise zur Bewertung von Positionen der Jahresrechnung oder zur Fortführungsfähigkeit
- allfällige Unstimmigkeiten bezüglich der Beurteilung einzelner Rechnungslegungs- und Bewertungsfragen mit der Geschäftsleitung
- über die Revision hinausgehende Dienstleistungen, insbesondere solche, die die Unabhängigkeit beeinträchtigen könnten
- Ergebnisse seiner Prüfung des Vergütungsberichts<sup>157</sup>

Viele Präsidenten des Audit Committee führen mittlerweile auch Einzelgespräche mit dem Abschlussprüfer, um einen engen Austausch sicherzustellen – entweder zur Vorbereitung, während oder nach der Prüfung. Auch das Audit Committee als Ganzes kann Einzelgespräche mit dem Abschlussprüfer führen, um Einschätzungen unabhängig von der Geschäftsleitung zu erhalten.

<sup>155</sup> Vgl. Art. 728b OR bezüglich der ordentlichen Revision. Bei einer eingeschränkten Revision fordert das Gesetz lediglich einen zusammenfassenden Bericht an die Generalversammlung (Art. 729b OR).

<sup>156</sup> Vgl. Eidg. Revisionsaufsichtsbehörde RAB (2009).

<sup>157</sup> Vgl. Art. 17 VegüV.

## 7 Zwischenberichterstattung

Börsenkotierte Unternehmen unterziehen ihre Zwischenberichterstattung teilweise einer prüferischen Durchsicht. Diese stellt keine vollumfängliche Abschlussprüfung dar. Falls ein schriftlich formuliertes Prüfungsergebnis verlangt wird, ist dieses im Gegensatz zu jenem der Jahresabschlussprüfung negativ formuliert (wie bei der eingeschränkten Revision). Dabei stellt der Prüfer keine Sachverhalte fest, die ihn annehmen lassen, dass der Abschluss in wesentlichen Belangen nicht mit den jeweiligen Rechnungslegungsstandards übereinstimmt. Die Aussage der Zwischenberichterstattung ist wegen der geringeren Prüfungsintensität im Vergleich zur Abschlussprüfung begrenzt.

## 8 Sitzungsteilnahme

Bei börsenkotierten Unternehmen ist es mittlerweile üblich, dass der Abschlussprüfer an sämtlichen Sitzungen des Audit Committee teilnimmt. Er kann den Ausschuss dabei mit seinen Kenntnissen aus der Abschlussprüfung beim Erfüllen von dessen Überwachungsaufgaben unterstützen. Dies gilt auf jeden Fall für jene Sitzungen, in denen Zwischenberichte, gesonderte Rechnungslegungsthemen, der Rechnungslegungsprozess oder das rechnungslegungsbezogene IKS traktandiert sind.

## 9 Vertiefte periodische Beurteilung

Die vertiefte Beurteilung wird durch die kanadische Revisionsaufsichtsbehörde und die kanadische Wirtschaftsprüfervereinigung als eine Alternative zum Wechsel des Revisionsunternehmens vorgeschlagen. Darin einbezogen werden Überlegungen zur Unabhängigkeit, Objektivität, Qualität und Transparenz der Kommunikation durch den Prüfer und zu dessen kritischer Grundhaltung und ausserdem Gedanken zur Reaktion auf Verbesserungsvorschläge, zur Zusammensetzung, zur Kontinuität sowie zum Fach- und Industriewissen des Prüfungsteams.<sup>158</sup> Dazu sollte sich das Audit Committee unter anderem mit den folgenden Fragen befassen:

- Besteht das Risiko, dass sich die Mitglieder des Audit Committee und diejenigen der Revisionsgesellschaft einander in allzu familiärer Weise annähern? Wenn ja, durch welche Massnahmen lässt sich dieses Risiko vermeiden?
- Nimmt das Team der externen Revision eine ausreichend kritische Grundhaltung ein? Welche Anzeichen und Erfahrungen lassen darauf schliessen, dass die kritische Grundhaltung tatsächlich genügend gross ist?
- Wie hat die Prüfungsgesellschaft in der Vergangenheit auf die regelmässigen Beurteilungen durch das Audit Committee reagiert? Welche Massnahmen hat es zur allfälligen Verbesserung der Revisionsqualität eingeleitet?
- Versteht die Prüfungsgesellschaft den geschäftlichen Wandel, den das Unternehmen seines Kunden antreibt und den es selbst mitgestaltet? Zieht sie zur Beurteilung dieses Wandels Experten mit einem geeigneten Branchen- und Technikwissen bei?

Falls die vertiefte periodische Beurteilung der externen Revision ergibt, dass das Audit Committee mit deren Leistung nicht zufrieden ist, bietet sich eine offene Aussprache an. Erst wenn diese Diskussionen keine befriedigenden Lösungen hervorbringen, soll der Gesamtverwaltungsrat beigezogen und geklärt werden, ob eine Rotation der externen Revision angezeigt ist oder nicht.

<sup>158</sup> Canadian Public Accountability Board and Chartered Professional Accountants Canada (2013 A und 2013 B).

## 10 Unsere Empfehlung

Zur Unterstützung Ihrer Aufgaben finden Sie im Anhang zwei Fragebogen als Basis für eine Beurteilung, die sich in Tiefe und Detaillierungsgrad unterscheiden. Neben der regelmässigen Beurteilung (vgl. Anhang 3 zur Beurteilung der Prüfungsdienstleistungen) empfehlen wir Ihnen, in grösseren Zeitabständen (beispielsweise alle fünf Jahre) eine vertiefte periodische Überprüfung (vgl. Anhang 4 zur vertieften periodischen Beurteilung der Prüfungsdienstleistungen) durchzuführen. Diese Variante ist erfolgversprechender und kostengünstiger als ein Ausschreiben des Prüfungsmandats. Damit nutzen Sie eine wertvolle Chance für Verbesserungen.

Die beiden erwähnten Dokumente helfen Ihnen, Ihren Wirtschaftsprüfer umfassend zu bewerten – sowohl auf lokaler Ebene als auch auf Divisions- und Konzernebene. Die Fragebogen sind so konzipiert, dass sie sich bei allen in die Prüfung involvierten Personen einsetzen lassen. Dazu gehören der örtliche Finanzleiter, die Finanzleitung der Divisionen oder einzelner Bereiche, die Finanzleitung des Konzerns, das Audit Committee und andere mehr.

In unseren Prüfungsplänen fassen wir jeweils die Erwartungen zusammen, die Sie an uns richten. Neben unserer Selbstbeurteilung erfahren wir gerne von Ihnen persönlich, ob Sie unsere Einschätzung teilen oder weitere Wünsche haben.

Ihr Audit Committee sollte das Verhältnis der Honorare für die Prüfung zu den Honoraren für die Nichtprüfungsleistungen verbindlich festlegen. Der Abschlussprüfer einer Publikumsgesellschaft (vgl. Kapitel A, 5. Revisionsaufsichtsbehörde) unterstützt seine Kunden bei der Überwachung dieses Verhältnisses, indem er regelmässig über den Stand der Honorare orientiert.

# **E Sitzungen**

## **1 Sitzungsvorbereitung**

In den Sitzungen stehen zumeist umfangreiche Themengebiete an. Deshalb ist eine gute Vorbereitung für eine maximale Effizienz der Treffen notwendig. Dazu sollten den Ausschussmitgliedern alle sitzungsrelevanten Unterlagen rechtzeitig vorliegen. Wie beim Verwaltungsrat ist auch hier der Zeitpunkt des Unterlagenversands in der Praxis häufig nicht einfach: Einerseits soll genug Vorbereitungszeit gewährt werden, andererseits müssen die Angaben möglichst aktuell und vollständig sein. Daher müssen die Informationen teilweise noch am Sitzungstag selbst aktualisiert werden. Reine Tischvorlagen sind möglichst zu vermeiden. Wer die Unterlagen verschickt, muss die Vertraulichkeit der Informationen durch geeignete Massnahmen sicherstellen. Dies gilt insbesondere für den Versand per E-Mail.

Die Terminabstimmung unter den Ausschussmitgliedern sowie mit externen Sitzungsteilnehmern ist ebenfalls zentral. Die Vorbereitung nimmt der Vorsitzende des Audit Committee an die Hand. Die vor- und nachbereitenden Arbeiten werden in Grossunternehmen mittlerweile von Spezialisten für die Organisation der Geschäftsleitung, des Verwaltungsrats und der Generalversammlung erledigt. Ihr Berufsbild ist mit dem des angloamerikanischen Corporate oder Company Secretary vergleichbar.

## **2 Einladung**

Der Vorsitzende des Audit Committee lädt zu den Audit-Committee-Sitzungen ein. Die Einladung enthält Ort und Zeitpunkt der Sitzung. Die Zuteilung der vorgesehenen Traktanden und der dazugehörenden Unterlagen erfolgt gemeinsam mit dem Versand der Einladung an die Ausschussmitglieder.

Form und Frist der Einladung ergeben sich aus der Audit Committee Charter oder aus derjenigen des Verwaltungsrats und erfolgt in der Regel schriftlich. Im Sinn einer effizienten Sitzung sollten die Dokumente möglichst alle entscheidenden Tatsachen und gegebenenfalls eine Zusammenfassung enthalten.

Der Ausschuss sollte seine ordentlichen Sitzungstermine möglichst früh festlegen. Eine rechtzeitige Planung stellt sicher, dass das Gremium alle wesentlichen Themen über das Jahr verteilt behandelt. Verändern sich die Umstände, ist die Jahresplanung gegebenenfalls anzupassen.

In der Praxis setzen kotierte Unternehmen die Sitzungen des Audit Committee, bei denen die Finanzberichte traktandiert sind, kurz vor deren Veröffentlichung an. Die Zeit zwischen dem Erstellen und Veröffentlichung der Zwischenberichte ist knapp. Die Herausforderung besteht darin, dass das Audit Committee die Berichte so früh erhält, dass es noch Einfluss darauf nehmen kann. Allerdings genügt es nicht, dem Audit Committee kurz vor Veröffentlichung der Informationen lediglich eine Entwurfsfassung vorzulegen.

### 3 Sitzungsfrequenz

Die Sitzungsfrequenz für das Audit Committee ist weder im Gesetz noch in der RLCG noch im Swiss Code geregelt. Sie hängt vielmehr von der Unternehmenssituation ab. So tagt das Audit Committee in einer Unternehmenskrise öfter als in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren. Die Audit Committees der SLI-Unternehmen tagten im Jahr 2013 im Durchschnitt sechs Mal; bei fünf dieser Sitzungen war die Revisionsstelle anwesend. Bei kotierten Unternehmen finden für den Jahresabschluss die vorbereitende Sitzung des Audit Committee und die entscheidende Sitzung des Verwaltungsrates meist kurz nacheinander statt.

Aus der jährlichen Sitzungsanzahl allein lässt sich nur bedingt auf die Intensität der Ausschussarbeit schliessen. Wichtiger ist die Anforderung, dass dem Audit Committee für seine Aufgaben ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Denn nur so kann es die relevanten Themen in der erforderlichen Breite und Tiefe behandeln. Manchmal reicht eine Telefonkonferenz aus. Andere Themen hingegen erfordern längere, persönliche Treffen.

### 4 Teilnahme von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Der CFO und teilweise auch der CEO nehmen regelmässig an den Sitzungen des Audit Committee teil. Dieses kann weitere Geschäftsleitungsmitglieder einladen. Gerade der kleine Kreis des Ausschusses erlaubt es, die Sachverhalte ausführlicher darzustellen und eingehender mit den Ausschussmitgliedern zu diskutieren. Im Gesamtverwaltungsrat wäre dies weniger gut möglich. Das ist mit ein Grund, weshalb in einzelnen Unternehmen der Präsident des Verwaltungsrats regelmässig an den Sitzungen des Audit Committee teilnimmt.

In der Praxis kommt es vor, dass der Ausschuss einen Teil der Sitzung ohne Mitglieder der Geschäftsleitung, aber gemeinsam mit der Revisionsstelle durchführen möchte (sogenannte Private Session).

Der Vorsitzende des Audit Committee informiert die übrigen Verwaltungsratsmitglieder in den Sitzungen des Gesamtverwaltungsrats über Inhalt und Ergebnisse der Ausschussarbeit.

### 5 Teilnahme von Mitarbeitern

Grundsätzlich sollten keine Personen an Sitzungen des Audit Committee teilnehmen, die weder dem Verwaltungsrat noch der Geschäftsleitung angehören. Es bleibt dem Audit Committee jedoch freigestellt, einzelne Mitarbeiter um Auskunft zu gewissen Fragen zu bitten. Dabei kommen die folgenden Personen in Betracht:

- Leiter der internen Revision
- Leiter des Rechnungswesens
- Leiter des Controllings
- Leiter des Risikomanagements
- Leiter der Rechtsabteilung
- Leiter der Steuerabteilung
- Compliance-Beauftragter

Die Berichterstattung von Mitarbeiter ausserhalb der Geschäftsleitung dient der verbesserten Information des Audit Committee. Trotzdem bleiben die durch das Audit Committee zu überwachenden Felder Schlüsselaufgaben der Geschäftsleitung.

## 6 Teilnahme von Abschlussprüfer und Experten

Bespricht das Audit Committee den Jahres- und Konzernabschluss, nimmt der Abschlussprüfer zwingend an den Sitzungen teil und steht für Fragen zur Verfügung. Wünschenswert ist, dass der Abschlussprüfer auch zu den übrigen Sitzungen eingeladen wird, weil er so die Beteiligten besser und umfassender informieren kann. Dies gilt insbesondere für jene Termine, an denen der Ausschuss die Unterlagen der unterjährigen Finanzberichterstattung, gesonderte Rechnungslegungsthemen, den Rechnungslegungsprozess, das rechnungslegungsbezogene IKS oder das Risiko- und Chancenbeurteilungs- und -steuerungssystem behandelt. Auch im Rahmen der Planung ist ein frühzeitiger Austausch von Audit Committee und Abschlussprüfer wichtig. Ausserdem kann das Audit Committee für einzelne Sonderthemen andere Sachverständige (beispielsweise Rechtsanwälte) zu Sitzungen einladen.

## 7 Sitzungsleitung und -kultur

Der Vorsitzende des Audit Committee leitet die Sitzungen. Er muss für die einzelnen Traktanden so viel Diskussionszeit einräumen, dass alle Ausschussmitglieder ihre Ansichten äussern können. Der Vorsitzende sollte alle Mitglieder in die Diskussionen einbinden. Eine offene Diskussionskultur ist für die Arbeit des Audit Committee entscheidend. Ansätze dafür, wie sich eine Sitzungskultur weiterentwickeln lässt, können sich aus der Selbstbeurteilung des Audit Committee ergeben. Beschlüsse des Audit Committee werden in der Regel mit der einfachen Stimmenmehrheit gefasst.

## 8 Sitzungsprotokoll

Die Sitzungen und Beschlüsse des Audit Committee werden in einem Protokoll festgehalten. Dieses Dokument muss mindestens die folgenden Angaben enthalten:

- Ort
- Datum
- Namen der Teilnehmer
- Gegenstände der Tagesordnung
- wesentlichen Inhalt der Verhandlungen
- Beschlüsse

Je nach Art und Weise der Zusammenarbeit mit dem Gesamtverwaltungsrat können die Beschlüsse in Empfehlungen (beispielsweise die Empfehlung, eine interne Revision einzusetzen), Anträge (beispielsweise auf Genehmigung der Jahres- und Konzernrechnung) und eigenständige Beschlüsse (beispielsweise die Vergabe eines konkreten Auftrags an die interne Revision) unterteilt werden. Der Ausschussvorsitzende muss das Protokoll unterzeichnen. In einigen Verwaltungsräten werden die Protokolle des Audit Committee automatisch sämtlichen Verwaltungsratsmitgliedern zur Verfügung gestellt, damit sich diese ein Bild über die Tätigkeit und die Erkenntnisse des Ausschusses machen können.

## 9 Bericht des Audit Committee an den Gesamtverwaltungsrat

Der Ausschussvorsitzende muss den Verwaltungsrat über die Sitzung des Audit Committee, das heisst über dessen Einschätzungen und Empfehlungen, (spätestens) in der unmittelbar folgenden Verwaltungsratssitzung unterrichten. In der Praxis wird immer wieder diskutiert, welchen Umfang diese Berichterstattung haben soll, damit sich keine Informationsasymmetrie zwischen Audit Committee und Gesamtverwaltungsrat ergibt. Diese Frage lässt sich nicht abschliessend beantworten. Vielmehr müssen sich die Verwaltungsratsmitglieder über das richtige Mass einigen, wobei sie ihre Pflicht zur Wahrung der Gesamtverantwortung dem Ziel der Effizienzsteigerung gegenüberstellen sollten.

## 10 Unsere Empfehlung

Als Präsident oder Mitglied eines Audit Committee sollten Sie Ihre Ausschusssitzungen frühzeitig terminieren. Die Anzahl und die Dauer der Sitzungen müssen es Ihnen ermöglichen, alle anstehenden Themen zu behandeln. Sitzungsunterlagen, die angemessen umfassend sind und rechtzeitig zur Verfügung stehen, erleichtern Ihnen die Arbeit wesentlich. Der CFO sollte als zentraler Ansprechpartner regelmässig an den Sitzungen des Audit Committee teilnehmen. Wertvolle Informationen erhalten Sie auch von leitenden Mitarbeitern, etwa vom Leiter der Rechtsabteilung. Wir empfehlen Ihnen, die Revisionsstelle wie auch die interne Revision an sämtlichen Sitzungen des Audit Committee teilnehmen zu lassen. Ferner sollte die Revisionsstelle bei der Genehmigung der Konzern- und Jahresrechnung durch den Gesamtverwaltungsrat anwesend sein.

Eine Teilnahme des Verwaltungsratspräsidenten als Gast ist vor allem bei Sitzungen, in denen die Jahres- und Konzernrechnung besprochen wird, sinnvoll; dies im Sinn einer vertieften Information. Die Protokolle der Audit-Committee-Sitzungen sollten den Mitgliedern des Gesamtverwaltungsrats regelmässig verteilt werden.

# ***F* Transparenz**

## **1 Einführung**

Die Aufgaben des Audit Committee beziehen sich auf wichtige Themen der Unternehmensüberwachung. Aktionäre und andere Stakeholder sind daher daran interessiert, über die Organisation und Tätigkeit des Ausschusses informiert zu werden.

## **2 Berichterstattung des Audit Committee**

Das Audit Committee ist nicht verpflichtet, seine Tätigkeit nach aussen zu kommunizieren. Allerdings fließen indirekt Informationen über das Audit Committee in andere Teile der Unternehmensberichterstattung ein. Diese finden sich:

- im Bericht des Verwaltungsrats an die Generalversammlung
- im Corporate-Governance-Bericht

## **3 Bericht des Verwaltungsrats an die Generalversammlung**

Der Verwaltungsrat erstattet der Generalversammlung einmal im Jahr Bericht. Dieser umfasst neben den klassischen Finanzberichten wie Konzernrechnung, Jahresrechnung und Antrag auf Gewinnverwendung auch den Corporate-Governance-Bericht und einen Vergütungsbericht. Weitere Berichterstattungen betreffen beispielsweise die Corporate Social Responsibility oder die Nachhaltigkeit.

## 4 Corporate-Governance-Bericht

Kotierte Unternehmen müssen nach der RLCG jährlich über ihre Corporate Governance berichten. Da das Audit Committee wesentlich zur Steigerung der unternehmensinternen Überwachungseffizienz beiträgt, beurteilt es häufig auch diesen Corporate-Governance-Bericht.

Gemäss BEHG legt das Regulatory Board der SIX Swiss Exchange fest, welche Informationen zu veröffentlichen sind, damit die Anleger die Eigenschaften der Effekten und die Qualität des Emittenten beurteilen können. Dabei trägt es international anerkannten Standards Rechnung.<sup>159</sup> Zu dieser Information gehören Angaben über die Führung und Kontrolle auf oberster Unternehmensebene des Emittenten. Die RLCG führt im Anhang detailliert auf, welche Angaben von einer kotierten Gesellschaft in der Schweiz gefordert sind. Die RLCG verlangt Angaben zu den folgenden Bereichen:

- Konzernstruktur und Aktionariat
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- Revisionsstelle
- Informationspolitik

Der Corporate-Governance-Bericht verweist üblicherweise auf verschiedene Orte der Publikation. Unternehmen, die der VegüV unterstehen, müssen die Entschädigungen der Mitglieder und der Geschäftsleitung neu in einem separaten Vergütungsbericht offenlegen und nicht mehr im Anhang zur Jahresrechnung.<sup>160</sup>

## 5 Anfragen von Investoren

Gerade internationale, institutionelle Investoren möchten sich immer häufiger direkt mit dem Verwaltungsrat austauschen können. Dabei sollen Themen wie die Besetzung des Verwaltungsrats und dessen Tätigkeit oder die Auswahl und Vergütung der Geschäftsleitung zur Sprache kommen. Diese Themen berühren das Audit Committee zwar nicht unbedingt. Trotzdem wäre es denkbar, dass sich Investoren an den Vorsitzenden eines Audit Committee wenden, um Informationen zu erhalten – beispielsweise zu Fehlern in der Rechnungslegung oder Bestechungsvorwürfen. Vor dem Hintergrund der Gleichbehandlung aller Aktionäre sind solche direkten Gespräche mit der nötigen Vorsicht zu führen.<sup>161</sup>

<sup>159</sup> Art. 8 BEHG.

<sup>160</sup> Vgl. Art. 6 der RLCG und Art. 13 VegüV.

<sup>161</sup> Vgl. Art. 717 OR, «Sorgfalts- und Treuepflicht».

## 6 Unsere Empfehlung

Das Audit Committee hat im Rahmen der Corporate Governance in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen. Damit sind auch die Anforderungen an die Transparenz des Gremiums gestiegen. Hier steht der Bericht des Verwaltungsrats an die Generalversammlung im Mittelpunkt. Diesen Bericht sollte Ihr Audit Committee in jenem Teil vorbereiten, der über die Tätigkeit des Ausschusses informiert.

# G Effizienzprüfung

## 1 Einführung

Im Rahmen einer Selbstbeurteilung bespricht der Verwaltungsrat Jahr für Jahr seinen Leistungsausweis und denjenigen seiner Ausschüsse.<sup>162</sup> Zusätzlich sollte er die Gesamtleistung im Vergleich zu den Leistungsvorgaben beurteilen.<sup>163</sup> In den USA verpflichtet die New York Stock Exchange das Audit Committee ausdrücklich zu einer jährlichen Leistungsevaluation.<sup>164</sup>

## 2 Methoden

Bei der Durchführung der Effizienzprüfung verfügt der Verwaltungsrat über einen erheblichen Gestaltungsspielraum. So kann er verschiedene Techniken einzeln oder kombiniert anwenden: von der offenen Diskussion im Plenum über Gespräche mit den einzelnen Mitgliedern bis hin zu systematischen Formen wie Checklisten mit geeigneten Bewertungskriterien.

Führt der Verwaltungsrat die Erhebung anhand eines Fragebogens durch, sollte er Felder für persönliche Anmerkungen vorsehen. Damit räumt er den Befragten die Möglichkeit ein, sich frei zu äussern. Solche Fragebogen lassen sich durch Interviews ergänzen oder ersetzen.

Zusätzlich zur Befragung der Verwaltungsratsmitglieder ist es sinnvoll, die Geschäftsleitung in die Erhebung einzubeziehen, zumindest den Vorsitzenden und den Finanzverantwortlichen. Auf diese Weise kann deren Beurteilung der Zusammenarbeit mit Verwaltungsrat und Audit Committee einfließen.

Bei der Planung der Effizienzprüfung ist zu bedenken, dass es einige Zeit dauert, bis sich Schwachstellen spürbar verbessern lassen. Mit Blick auf die Sitzungsfrequenz von Verwaltungsrat und Audit Committee kann dieser Zeitraum länger als ein Jahr dauern. In vielen Unternehmen hat es sich dennoch etabliert, die Effizienz des Verwaltungsrats jährlich zu betrachten. So oder so ist es wichtig, dass die Arbeit des Verwaltungsrats innerhalb eines zumindest mittelfristigen Zeitraums vollständig evaluiert wird. Dafür kann das Unternehmen einen problem- und periodenorientierten Evaluierungsplan entwickeln, der über mehrere Jahre das komplette Tätigkeitsfeld des Verwaltungsrats abdeckt.

<sup>162</sup> Vgl. *economiesuisse* (2014), S. 11.

<sup>163</sup> Vgl. Europäische Union (2005), Ziff. 8.

<sup>164</sup> Vgl. New York Stock Exchange, Corporate Governance, Sec. 303A.07 (b) (ii).

### 3 Leistung als Prüfungskriterium

Die Evaluation des Verwaltungsrats soll die Effizienz des Gesamtremiums bewerten. Sie beschränkt sich also nicht darauf, erfüllte Vorschriften abzuhaken oder Empfehlungen abzugeben. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Frage, ob die Ausschussarbeit (innerhalb der zulässigen Spielräume) so ausgestaltet ist, dass der Verwaltungsrat seine Aufgaben unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Umstände bestmöglich und effizient erfüllen kann. Die folgenden Aspekte lassen sich untersuchen:

- Erlaubt die Grösse des Audit Committee, die Themen fachlich fundiert und ausführlich zu behandeln?
- Verfügen die Mitglieder insgesamt über die erforderlichen Qualifikationen, um ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen?
- Werden die einzelnen Aufgaben richtig gewichtet? Wie steht es um die Qualität der Aufgabenerfüllung?
- Wie gestaltet sich der Austausch mit dem Abschlussprüfer?
- Wie gut ist die Qualität der Sitzungsunterlagen (Vollständigkeit, Umfang, Lesbarkeit, Informationsgehalt, Rechtzeitigkeit)?
- Ist die Anzahl der Sitzungen angemessen?
- Werden Sitzungstermine mit ausreichendem zeitlichem Vorlauf bekannt gegeben?
- Besteht während der Sitzungen genug Zeit für die Behandlung kritischer Themen?

Weitere Fragen können sich auf die Person und das Verhalten der Mitglieder beziehen, etwa auf Sitzungsanwesenheit, Engagement, Vorbereitung, fachliches Verständnis, Objektivität, Unabhängigkeit, Offenheit, Kritikfähigkeit, Verlässlichkeit oder Vertraulichkeit.

### 4 Umgang mit den Ergebnissen

Die Ergebnisse der Effizienzprüfung müssen ausgewertet und im Verwaltungsrat, im Audit Committee oder in Einzelgesprächen diskutiert werden. Wird nur das Audit Committee evaluiert, müssen die Verantwortlichen die Resultate zumindest mit dem Verwaltungsrat oder dessen Vorsitzendem besprechen. Bei Defiziten sind Konsequenzen zu ziehen, deren Umsetzung wiederum zu überprüfen ist (Follow-up). Denkbar ist beispielsweise, dass sich im Zug der Ausschusstätigkeit Anforderungsprofile für neue Mitglieder herauschälen. Diese sollte der Verwaltungsrat bei zukünftigen Besetzungsentscheidungen berücksichtigen.

## 5 Unsere Empfehlung

Wir raten Ihnen, die Effizienzprüfung des Verwaltungsrats auf dessen Zusammensetzung, Organisation und Arbeitsweise als Gruppe auszuweiten (vgl. Anhang 5 zur Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats bzw. Anhang 2 zur Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats und des Audit Committee von Banken). Dabei sollten Sie sowohl die Kompetenz und Leistung der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder (vgl. Anhang 6 zur Selbstbeurteilung der individuellen Leistung eines Verwaltungsratsmitglieds) als auch diejenige der Ausschüsse bewerten. Entsprechende Hilfen finden Sie im Anhang: Anhang 1 zur Selbstbeurteilung der Leistung des Audit Committee, Anhang 2 zur Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats und des Audit Committee von Banken und Anhang 7 zur Selbstbeurteilung der Leistung des Compensation Committee.

# H Haftung

## 1 Einführung<sup>165</sup>

Fügt ein Mitglied des Audit Committee der Gesellschaft einem Aktionär, Gläubiger oder Dritten widerrechtlich und schuldhaft Schaden zu, wird es zum Ersatz verpflichtet. Aber auch die Gesellschaft haftet für das Verhalten ihrer Organmitglieder. Sie kann Letztere gegebenenfalls in Regress nehmen.

## 2 Haftungsumfang

Die aktienrechtliche Verantwortlichkeit entspricht einer persönlichen Verantwortung der Mitglieder des Audit Committee. Diese haften für Schäden, die auf eine Verletzung aktienrechtlicher Pflichten zurückzuführen sind, die das betreffende Organ verschuldet hat. Die Verantwortlichen haften ausschliesslich für ihr eigenes Verhalten. Das Aktienrecht sieht keine kollektive Haftung aller Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung für die Pflichtverletzung einzelner Mitglieder vor.

## 3 Sorgfaltspflicht

Obwohl die Beweislast grundsätzlich vorteilhaft verteilt ist, müssen die Mitglieder des Audit Committee im Verantwortlichkeitsprozess ihre Sorgfalt darlegen. Dies gilt insbesondere für die delegierenden Verwaltungsratsmitglieder im Rahmen des formellen Gegenbeweises. Darum ist es wichtig, dass die Mitglieder des Audit Committee ihre Tätigkeit gewissenhaft dokumentieren.

## 4 Haftungsbefreiung, -verschärfung und -beschränkung

Das Schweizer Aktienrecht sieht unter gewissen Voraussetzungen eine Haftungsbefreiung der Gesamtverwaltungsratsmitglieder bei befugter Delegation der übertragbaren Aufgaben vor. Kann sich ein Mitglied des Verwaltungsrats auf diese Haftungsbefreiung berufen, so kann dies im Umkehrschluss die Verantwortlichkeit der übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhöhen, an die gewisse Aufgaben etwa als Audit-Committee-Mitglied delegiert wurden.

Um die Haftung zu beschränken, kommen Vereinbarungen über Anspruchsverzicht und Schadloshaltung, eine Decharge und – als Ultima Ratio – ein Rücktritt infrage.

Die Haftungsrisiken des Audit Committee lassen sich durch den Abschluss einer Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung (Directors-and-Officers-Liability-Versicherung – kurz D&O-Versicherung) minimieren.

<sup>165</sup> Art. 752–760 OR.

## 5 Unsere Empfehlung

Für das schuldhafte Verhalten eines Audit-Committee-Mitglieds gegenüber Dritten haftet grundsätzlich das Unternehmen. Dieses kann Sie gegebenenfalls in Regress nehmen. Dabei müssen Sie beweisen, dass Sie Ihre Pflichten nicht verletzt und nicht schuldhaft gehandelt haben. Aus diesem Grund ist es enorm wichtig, dass Sie Ihre Ausschusstätigkeit dokumentieren. Der Verwaltungsrat muss sich vergewissern, dass das Audit Committee seine Aufgaben ordnungsgemäss erfüllt, damit er sich seinerseits keinen Haftungsrisiken aussetzt. Mit einer Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung können Sie Haftungsrisiken verringern.

## *Danksagung*

An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen, die zum Gelingen dieses Buchs beigetragen haben. Es sind dies in erster Linie die Autoren von PwC, Dr. Daniel Suter, Roger Kunz und weitere Spezialisten. Im Besonderen danken wir Stefan Räsamen für die wertvollen fachlichen Ergänzungen sowie Anja Brun und ihrem PwC-Marketing-Team für die gewissenhafte, geduldige Projektleitung und das ansprechende Layout. Und schliesslich geht unser Dank an Sara Meier für die Spracharbeit, an Helen Gysin und die Stämpfli AG für den Rotstift sowie an das PwC-PR & Communications-Team und die Gebo Druck AG für die elektronische Gestaltung und die Produktion der gedruckten Auflage.

# *Abkürzungsverzeichnis*

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AC	Audit Committee
Art.	Artikel
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen
BankV	Bankenverordnung
BEHG	Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel
BEHV	Verordnung über die Börsen und den Effektenhandel
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHF	Schweizer Franken
CGU	Cash Generating Unit (zahlungsmittelgenerierende Einheit, ZGE)
CMS	Compliance Management System
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CREA	Comprehensive Review of External Auditors
D&O	Directors and Officers
Eidg.	Eidgenössisch
ERV	Eigenmittelverordnung
EU	Europäische Union
EU-IFRS	International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind
FASB	Financial Accounting Standards Board
FAQ	Frequently Asked Questions; häufig gestellte Fragen
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht

FPI	Foreign Private Issuer
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GRI	Global Reporting Initiative
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IASB	International Accounting Standards Board
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IFRS	International Financial Reporting Standard
IFRS for SMEs	International Financial Reporting Standard for Small and Medium-Sized Entities (IFRS für kleine und mittlere Unternehmen, IFRS KMU)
IFRS KMU	IFRS für kleine und mittlere Unternehmen (IFRS for SMEs)
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
IT	Information Technology
KAG	Kollektivanlagengesetz
kKa	Kollektive Kapitalanlagen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OR	Schweizer Obligationenrecht
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PS	Prüfungsstandard
RAB	Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde
RAG	Revisionsaufsichtsgesetz
RAV	Revisionsaufsichtsverordnung
RLCG	Richtlinie Corporate Governance
RLR	Richtlinie betreffend Rechnungslegung
S.	Seite
SEC	Securities Exchange Commission
Sec.	Section

SICAF	Form der Investmentgesellschaft mit festem Kapital
SICAV	Form der Investmentgesellschaft mit variablem Kapital
SIX	SIX Swiss Exchange, grösste unabhängige Schweizer Aktienbörse
SLI	Swiss Leader Index
SMI	Swiss Market Index
SOA	Sarbanes-Oxley Act of 2002
Swiss Code	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
Swiss GAAP FER	Swiss Generally Accepted Accounting Principles, Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
US	United States
USA	United States of America; Vereinigte Staaten von Amerika
USD	United States Dollar
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VegüV	Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften
vgl.	vergleiche
ZGE	Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Cash Generating Unit, CGU)
Ziff.	Ziffer

## Literaturverzeichnis

**Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2011):** Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss – Best Practice. In: Der Betrieb, 64. Jg. 2011, S. 2101–2105.

**Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2009):** Anforderungen an die Überwachungsaufgaben von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG i.d.F. des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, in: Der Betrieb, 62. Jg. 2009, S. 1249–1304.

**Böckli, Peter (2005):** Audit Committee, Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrates auf Gratwanderung zwischen Übereifer und Unsorgfalt, Zürich.

**Bundesamt für Justiz (2013 A):** Zusatzbericht zum Entwurf zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 8. Oktober 2013.

**Bundesamt für Justiz (2013 B):** Erläuternder Bericht zum Vorentwurf zur Verordnung gegen die Abzockerei (VgdA) vom 14. Juni 2013.

**Canadian Public Accountability Board, Chartered Professional Accountants Canada (May 2013 A):** Enhancing Audit Quality: Canadian Perspectives, Conclusions and Recommendations.

**Canadian Public Accountability Board, Chartered Professional Accountants Canada (May 2013 B):** Enhancing Audit Quality: Canadian Perspectives – The Role of the Audit Committee in External Auditor Oversight, Summary of Responses to Discussion Paper and Conclusions.

**Canadian Public Accountability Board, Chartered Accountants of Canada (2013 C):** Enhancing Audit Quality: The Role of the Audit Committee in External Auditor Oversight, Discussion Paper.

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (2013):** The 2013 COSO Framework & SOA Compliance. One approach to an effective transition.

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013):** Internal Control – Integrated Framework – Executive Summary, [www.coso.org](http://www.coso.org).

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992):** Internal Control – Integrated Framework, [www.coso.org](http://www.coso.org).

**Economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen (2014):** Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Herausgabe Juli 2002, aktualisiert 2007 und 2014.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2013):** Jahresbericht 2013.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2013):** Mitteilung 46.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2013):** Beilage zur Mitteilung 46, Corporate Governance, Risikomanagement und Internes Kontrollsystem bei schweizerischen Versicherungsunternehmen, Beobachtungen aus dem zweiten Swiss Qualitative Assessment (SAQ II) vom 5. April 2013.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2013):** Rundschreiben 2013/4 «Prüfungsgesellschaften und leitende Prüfer» vom 6. Dezember 2013.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2013):** Rundschreiben 2013/3 «Prüfwesen» vom 6. Dezember 2012.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2012):** Häufig gestellte Fragen (FAQ) «Oberleitung von Banken und Effektenhändlern», Stand 28. August 2012.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2012):** Mitteilung 34 (2012), «Vermögensverwaltung kollektiver Kapitalanlagen» vom 23. Januar 2012.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2010):** Mitteilung 5.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2010):** Beilage zur Mitteilung 5, Corporate Governance, Risikomanagement und Internes Kontrollsystem bei schweizerischen Versicherungsunternehmen, Erkenntnisse aus dem ersten Swiss Qualitative Assessment vom 1. Februar 2010.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2008):** Rundschreiben 2008/35 «Interne Revision Versicherer» vom 20. November 2008, angepasst am 6. Dezember 2012.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2008):** Rundschreiben 2008/32 «Corporate Governance Versicherer» vom 20. November 2008.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2008):** Rundschreiben 2008/27 «Organisation Versicherungskonzerne» vom 20. November 2008.

**Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2008):** Rundschreiben 2008/24 «Überwachung und interne Kontrolle Banken» vom 20. November 2008 (mit Änderungen letztmals per 6. Dezember 2012).

**Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde RAB (2014):** Tätigkeitsbericht 2013.

**Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde RAB (2009):** Rundschreiben 1/2009 über den umfassenden Revisionsbericht an den Verwaltungsrat (RS 1/09) vom 19. Juni 2009.

**Ethos Stiftung (2014):** Richtlinie zur Ausübung der Stimmrechte 2014.

**Europäische Kommission (2014 A):** Richtlinie 2014/56/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen.

**Europäische Kommission (2014 B):** Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse und zur Aufhebung des Beschlusses 2005/909/EG der Kommission.

**Europäische Kommission (2011 A):** Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen, 30.11.2011, KOM (2011), 778 endgültig, 2011/0389 (COD).

**Europäische Kommission (2011 B):** Vorschlag für Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse, 30.11.2011, KOM (2011), 779 endgültig, 2011/0359 (COD).

**Europäische Union (2005):** Empfehlung der Kommission vom 15. Februar 2005 zu den Aufgaben von nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern/börsennotierter Gesellschaften sowie zu den Ausschüssen des Verwaltungs-/Aufsichtsrats (2005/162/EG).

**European Confederation of Institutes of Internal Auditing ECIIA/Federation of European Risk Management Associations FERMA (2010):** Guidance on the 8th EU Company Law Directive Art. 41. Guidance for Boards and Audit Committee.

**Friebe, Philipp (2012):** Compliance bei Schweizer Unternehmen, Dissertation.

**Gerber, Rodolfo/Stebler Werner (2014):** Zusammenarbeit zwischen Interner und Externer Revision, in: PricewaterhouseCoopers, Disclose, Juni 2014.

**Global Reporting Initiative GRI (2013):** G4 Sustainability Reporting Guidelines, Version 4, Amsterdam.

**Institut der Wirtschaftsprüfer IDW (2014):** IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS).

**Institute of Internal Auditors (2013):** Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2013, Deutsche Auflage.

**Institute of Internal Auditors, PricewaterhouseCoopers (2011):** Audit Committee Effectiveness, What Works Best, 4th Edition.

**International Accounting Standards Board (2014):** International Financial Reporting Standards as issued at 1 January 2014, London.

**International Auditing and Assurance Standards Board (2013):** Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements, New York.

**International Ethics Standards Board for Accountants (2014):** Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants, New York.

**International Integrated Reporting Committee (2011):** Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21st Century, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**International Integrated Reporting Council (2013 A):** Business Leaders: what you need to know, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**International Integrated Reporting Council (2013 B):** Consultation Draft of the International <IR> Framework, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**International Integrated Reporting Council (2012):** Draft Framework, Outline, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**Kartscher, Peter/Rossi, Bruno/Suter, Daniel (2013):** Finanzberichterstattung, Systematischer Überblick für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, Zürich.

**Kassem, Raha/Higson, Andrew (2012):** The New Fraud Triangle Model, in: Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences 3, S. 191–195.

**New York Stock Exchange:** Corporate Governance, Section 303A.07 (b) (ii), [www.nyse.com](http://www.nyse.com).

**PricewaterhouseCoopers (2014 A):** PwC's 2014 Global Economic Crime Survey 2014.

**PricewaterhouseCoopers (2014 B):** Global Economic Crime Survey 2014, Economic Crime: A Swiss Perspective.

**Rossi, Bruno (2014):** Beratungsdienstleistungen und Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, in: PricewaterhouseCoopers, Disclose, Juni 2014.

**Ruud, Flemming/Friebe, Philipp (2013):** Leitlinie zum Internen Audit, 3. Auflage.

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 220):** Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs (Fünfter Teil: Obligationenrecht), vom 30. März 1911 (Stand am 1. Juli 2014).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 221.302):** Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsgesetz, RAG) vom 16. Dezember 2005 (Stand am 1. Januar 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 221.302.3):** Verordnung über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsverordnung, RAV) vom 22. August 2007 (Stand am 1. Dezember 2012).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 221.331):** Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20. November 2013 (Stand am 1. Januar 2014).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 221.432):** Verordnung über die anerkannten Standards zur Rechnungslegung (VASR) vom 21. November 2012 (Stand am 1. Januar 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 311.0):** Schweizerisches Strafbuch vom 21. Dezember 1937 (Stand am 1. Juli 2014).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 951.31):** Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen (Kollektivanlagengesetz, KAG) vom 23. Juni 2006 (Stand am 1. Januar 2014).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 951.311):** Verordnung über die kollektiven Kapitalanlagen (Kollektivanlagenverordnung, KKV) vom 22. November 2006 (Stand am 1. Januar 2014).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 952.0):** Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz, BankG) vom 8. November 1934 (Stand am 1. Januar 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 952.02):** Verordnung über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV) vom 17. Mai 1982 (Stand am 1. Januar 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 954.1):** Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz, BEHG) vom 24. März 1995 (Stand 1. Mai 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 954.11):** Verordnung über die Börsen und den Effektenhandel (Börsenverordnung, BEHV) vom 2. Dezember 1996 (Stand 1. Mai 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 956.161):** Finanzmarktprüfverordnung (FINMA-PV) vom 15. Oktober 2008 (Stand 1. März 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 961.01):** Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG) vom 17. Dezember 2004 (Stand am 1. Januar 2013).

**Schweizerische Eidgenossenschaft (SR 961.011):** Verordnung über die Beaufsichtigung von privaten Versicherungsunternehmen (Aufsichtsverordnung, AVO) vom 9. November 2005 (Stand am 1. Januar 2013).

**SIX Exchange Regulation (2014):** Kotierungsreglement 02/14.

**SIX Exchange Regulation (2014):** Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (Richtlinie Corporate Governance, RLCG) vom 1. September 2014.

**SIX Exchange Regulation (2012):** Richtlinie betreffend Rechnungslegung (Richtlinie Rechnungslegung, RLR) vom 29. Oktober 2008, 09/12.

**SIX Exchange Regulation (2009):** Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (Richtlinie Corporate Governance, RLCG).

**Treuhand-Kammer (2014):** Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Buchführung und Rechnungslegung».

**Treuhand-Kammer (2013 A):** Schweizer Prüfungsstandards (PS), Ausgabe 2013.

**Treuhand-Kammer (2013 B):** Ausgewählte Fragen und Antworten bei der Prüfung von Vergütungsberichten in Übereinstimmung mit der VegüV (Stand am 18. Dezember 2013).

**Treuhand-Kammer (2007):** Richtlinien zur Unabhängigkeit (Zuletzt geändert am 6. Dezember 2010).

**U.S. Securities and Exchange Commission (2007):** Smaller reporting company regulation relief and simplification, 17 CFR.

**U.S. Securities and Exchange Commission (1972):** Accounting Series Release No. 123 «Standing Audit Committee Composed of Outside Directors».

# Stichwortverzeichnis

## A

Abwehrlinien	40, 55
Ad-hoc-Publizität	10, 36, 37
Anforderungsprofil	20, 30, 75
Assurance Framework	40
Audit Committee Charter	16, 67
Aufgaben eines Audit Committee	16, 26

## B

Beschlussfassung und Aktualisierung	15, 17, 18
Besetzung	16, 17, 30, 72

## C

Compensation Committee	5, 6, 28, 30, 76
Compliance	5, 12, 16, 49, 50
Compliance Management System (CMS)	47, 49
«comply or explain»	6, 10
Corporate Governance	6–10, 16, 22–26, 72
COSO-Grundsätze/-Rahmenkonzept	44, 45

## E

Effizienzprüfung	3, 22, 74–76
Einwandfreie Geschäftstätigkeit	8

## F

Fraud	9
Führungsstruktur	5, 10, 14, 20

## G

Geschäftsordnung	17–19, 24, 55
Geschäftsrisiko	39

## H

Haftung	77
---------	----

## I

Informationsasymmetrie	69
Innere Ordnung	17
Integrated Reporting	29, 32
Interne Revision	5, 16, 22, 27, 28, 45, 46, 54, 69, 70
Internes Kontrollsystem	12, 18–22, 28, 37, 43, 51, 57, 58, 65, 69

## K

KAG-Institute	7, 8
---------------	------

<b>M</b>	
Mandatszahl	23
<b>N</b>	
Nachhaltigkeitsbericht	16, 29, 32
Nichtprüfungsdienstleistungen	61, 62
Nomination Committee/Nominationsausschuss	5, 6, 9
<b>O</b>	
Organisationskompetenz	9
<b>Q</b>	
Qualifikation	20, 22, 75
<b>R</b>	
Rechnungslegung und Rechnungslegungsprozess	32
Rechtmässigkeit	33
Revisionsaufsichtsbehörde (RAB)	11, 13, 14, 61–66
Revisionsstelle/Abschlussprüfer	60
Risiko- und Chancenbeurteilung und -steuerung	5, 18–22, 39, 43, 54–56
Risikomanagement	21, 26, 39, 43, 68
<b>S</b>	
Selbstbeurteilung	16, 22, 24, 31, 46, 66
Sitzungen	17, 24, 28, 67, 75
Sorgfaltspflicht	77
Swiss Code	6, 10, 20, 22, 26, 36
Swiss Leader Index (SLI)	18–20, 24, 68
Swiss Qualitative Assessments	8, 9
<b>T</b>	
Transparenz	10, 65, 71
True and fair view	11
<b>U</b>	
Unabhängigkeit	7, 22, 23, 26, 27, 61
<b>V</b>	
Verantwortlichkeit	10, 45, 50, 77
Vergütung	6, 9, 23, 24, 28, 44
Vergütungsbericht	16, 24, 28, 29, 32, 64, 71, 72
Vertiefte periodische Beurteilung	65
<b>W</b>	
Weiterbildung	3, 16, 22, 25
Wirtschaftskriminalität	40, 42, 45, 48–52
<b>Z</b>	
Zweckmässigkeit	33, 37, 38
Zwischenberichterstattung	35, 37, 65
Zwischenmitteilungen	36

# Anhänge

[Anhang 1: Selbstbeurteilung der Leistung des Audit Committee](#)

[Anhang 2: Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats und des Audit Committee von Banken](#)

[Anhang 3: Beurteilung der Prüfungsdienstleistungen](#)

[Anhang 4: Vertiefte periodische Beurteilung der Prüfungsdienstleistungen](#)

[Anhang 5: Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats](#)

[Anhang 6: Selbstbeurteilung der individuellen Leistung eines Verwaltungsratsmitglieds](#)

[Anhang 7: Selbstbeurteilung der Leistung des Compensation Committee](#)





Anhang 1

# Selbstbeurteilung der Leistung des Audit Committee

**Gesamtleistung – schneidet Ihr Audit Committee gut ab?**

Um seine Effizienz zu beurteilen, sollte das Audit Committee überprüfen, was es erreicht hat und ob es seiner Verantwortung gerecht geworden ist.

Der Fragebogen gibt Ihnen Anhaltspunkte für die Beurteilung der Leistung und der Effizienz des Audit Committee. Zusatzfragen sind willkommen, und das Audit Committee sollte gegebenenfalls weitere Massnahmen veranlassen. Die Ergebnisse der Beurteilung sollten mit dem Gesamtverwaltungsrat erörtert werden. Zu den zu behandelnden Themen gehören die Zusammensetzung des Audit Committee, Tätigkeiten und Beziehungen zu Geschäftsleitung und Wirtschaftsprüfern.

**Fragebogen**

Der Fragebogen dient der Messung der Leistung Ihres Audit Committee. Es mag für Sie hilfreich sein, wenn Sie das Ausmass beurteilen, in dem Ihr Audit Committee jedes Kriterium erfüllt. Hierfür steht Ihnen eine Skala zur Verfügung, die von 5 = hervorragend (oder ja, falls zutreffend) über 3 = zufriedenstellend bis 1 = nicht zufriedenstellend (oder nein, falls zutreffend) reicht. Sofern Sie die Skala nicht verwenden oder wenn die Beurteilung unter einem von Ihnen als annehmbar angesehenen Grad liegt, können Sie auf den dafür vorgesehenen Zeilen Massnahmen aufführen, die Ihr Audit Committee ergreifen sollte, um seine Leistung zu verbessern. Sie können dort auch persönliche Massnahmen ergänzen, die Sie ergreifen möchten.

Ihr Audit Committee ...	Beurteilung					
Satzungen, Rollen und Zuständigkeiten	1	2	3	4	5	N/A

1. ... arbeitet aufgrund einer schriftlichen Satzung (Audit Committee Charter), die jährlich neu bewertet wird, wobei dem Verwaltungsrat erforderliche Aktualisierungen zur Genehmigung vorgeschlagen werden.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

2. ... hat ein klares Verständnis der Rollen und Zuständigkeiten des Audit Committee insgesamt und seiner einzelnen Mitglieder.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

3. ... stellt sicher, dass es die Informationen erhält, die zur Erledigung der in der Satzung niedergeschriebenen Aufgaben erforderlich sind.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

4. ... arbeitet in einem von Offenheit und Vertrauen geprägten Klima, in dem die Mitglieder ihre Meinung frei äussern und Sachverhalte weiterverfolgen können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

5. ... berichtet dem Verwaltungsrat regelmässig über seine Tätigkeiten, die bedeutendsten Fragen und wichtigsten Empfehlungen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

Ihr Audit Committee ...	Beurteilung					
-------------------------	-------------	--	--	--	--	--

Zusammensetzung des Audit Committee	1	2	3	4	5	N/A
-------------------------------------	---	---	---	---	---	-----

6. ... hat die richtige Grösse und weist die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften aus.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

7. ... hat mindestens ein Mitglied in seinen Reihen, das über die entsprechenden Kenntnisse in der Rechnungslegung verfügt oder sich diese Kenntnisse kurz nach Beitritt zum Audit Committee aneignet.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

8. ... hat sich davon überzeugt, dass es ein eigenständiges Profil entwickeln kann, und ist stets bereit, die Geschäftsleitung auf konstruktive Weise herauszufordern.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

Sitzungen	1	2	3	4	5	N/A
-----------	---	---	---	---	---	-----

9. ... veranstaltet eine ausreichende Anzahl von Sitzungen zur richtigen Zeit, um seine Aufgaben zeitnah erfüllen zu können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

10. ... plant Sitzungen von ausreichender Dauer, damit das Audit Committee seine Tagesordnung abarbeiten kann und Zeit für Diskussionen hat.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

11. ... gestaltet die Sitzungen effizient, die Tagesordnung wird vorher abgestimmt. Qualitativ hochwertiges Vorbereitungs-material, das die Mitglieder vor den Sitzungen durcharbeiten, wird rechtzeitig gestellt.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

12. ... stellt sicher, dass geeignete Personen teilnehmen, vor allem diejenigen mit gehaltvollen Beiträgen zu den Tagesordnungspunkten.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

Interaktion mit Geschäftsleitung und Wirtschaftsprüfern	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

13. ... unterhält eine produktive Beziehung zur Geschäftsleitung mit offener Kommunikation und fortgesetztem Dialog.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

14. ... überprüft interne Prüfpläne, stellt eine entsprechende Abdeckung der internen Prüfung bezüglich der wichtigsten Kontrollsysteme und einen angemessenen Grad der Koordinierung der Arbeit mit externen Wirtschaftsprüfern sicher.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

## Interaktion mit Geschäftsleitung und Wirtschaftsprüfern

1 2 3 4 5 N/A

15. ... überprüft den externen Prüfungsumfang und stellt sicher, dass die Mitglieder den Umfang der vorgesehenen Prüfungsarbeiten verstanden haben und mit ihrem Ausmass sowie mit dem Grad der Bestätigung zufrieden sind.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

16. ... knüpft konstruktive berufliche Kontakte zu internen und externen Wirtschaftsprüfern und erleichtert diesen das Ansprechen von heiklen Themen.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

17. ... erörtert die Leistung von Wirtschaftsprüfern, fördert offene Diskussionen mit diesen auf der Grundlage von klaren Kriterien. Dazu gehören auch Möglichkeiten für künftige Verbesserungen, um die Wirtschaftsprüfer zur Wiederwahl empfehlen zu können.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

## Jahresrechnungen

1 2 3 4 5 N/A

18. ... erörtert mit der Geschäftsleitung und den externen Wirtschaftsprüfern alle wichtigen Aspekte der Rechnungslegung und des Berichtswesens zu einem Geschäftsjahr wie auch SIX-Kommentare und trägt zu deren Lösung bei.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

19. ... stellt Bereiche infrage, die die Beurteilung der Geschäftsleitung, wichtige Rechnungslegungsfragen, Rückstellungen oder andere Ermessensfragen betreffen, die sich auf die Jahresrechnung auswirken.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

20. ... erörtert die Prüfungsergebnisse mit den externen Wirtschaftsprüfern, beurteilt die Art und Weise, wie die Geschäftsleitung mit den vom externen Wirtschaftsprüfer vorgebrachten Anpassungen umgeht.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

21. ... prüft den periodischen Berichterstattungsprozess sowie die Zwischen- und Jahresendberichterstattung, um in der Lage zu sein, dem Verwaltungsrat die Freigabe dieser Abschlüsse zu empfehlen.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

## Risiko, Kontrolle und Compliance

1 2 3 4 5 N/A

22. ... versteht den vom Verwaltungsrat festgelegten Umfang der Überwachungsfunktion genau und akzeptiert ihn, und zwar in den Bereichen interne Kontrolle einschliesslich Betrug sowie Einhaltung der Gesetze und Vorschriften.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

Ihr Audit Committee ...	Beurteilung					
Risiko, Kontrolle und Compliance	1	2	3	4	5	N/A

23. ... erörtert die Prüfungsergebnisse mit den externen Wirtschaftsprüfern, beurteilt die Art und Weise, wie die Geschäftsleitung mit den vom externen Wirtschaftsprüfer aufgezeigten Schwachstellen und seinen Verbesserungsvorschlägen umgeht.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

24. ... versteht den Grad der Prüfung durch interne und externe Wirtschaftsprüfer. Erörtert, ob Empfehlungen zur internen Kontrolle der internen und externen Wirtschaftsprüfer von der Geschäftsleitung implementiert wurden.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

25. ... hat ausreichend Zeit und genügend Ressourcen, um die Aufgaben zu erfüllen, die vom Verwaltungsrat an das Audit Committee delegiert wurden.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

Beurteilung und Ausblick	1 2 3 4 5 N/A					
--------------------------	---------------	--	--	--	--	--

26. ... bewertet regelmässig die Leistung des Audit Committee insgesamt und seiner einzelnen Mitglieder und ergreift allfällige Korrekturmassnahmen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

27. ... erörtert, ob es Fragen gibt, die in Zukunft seine Aufmerksamkeit erfordern werden, und handelt proaktiv in Bezug auf seine Haltung im Umgang mit solchen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

**Persönliche Angaben**

*Name und Vorname:*

.....

*Funktion:*

.....

*Firma:*

.....

*Datum:*

.....

Anhang 2

# Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats und des Audit Committee von Banken

**Gesamtleistung – schneidet Ihr Verwaltungsrat gut ab? Wie beurteilen Sie Ihr Audit Committee?**

Um seine Effizienz zu beurteilen, sollte der Verwaltungsrat überprüfen, was er erreicht hat und ob er seiner Verantwortung gerecht geworden ist.

Der Fragebogen gibt Ihnen Anhaltspunkte für eine jährliche und schriftliche Beurteilung der Leistung und der Effizienz des Verwaltungsrats bei der Zielerreichung im Sinn von Rz 17 des FINMA-Rundschreibens 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle». Der Fokus liegt dabei ganz klar auf den Aufgaben hinsichtlich der im Rundschreiben abgehandelten Themenbereiche. Weitere Bereiche können je nach Institut an entsprechende Ausschüsse (z.B. Entschädigung, Risikomanagement, Nominationen) delegiert werden; die abschliessende Verantwortung verbleibt allerdings in jedem Fall beim Gesamtverwaltungsrat.

**Fragebogen**

Der folgende Fragebogen unterstützt Sie bei der Beurteilung der Leistung des Verwaltungsrats und – falls Sie ein solches eingesetzt haben – Ihres Audit Committee. Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, in welchem Mass die genannten Kriterien erfüllt sind. Es gilt: 5 = immer/hervorragend, 4 = meistens/überdurchschnittlich, 3 = manchmal/durchschnittlich, 2 = selten/unterdurchschnittlich, 1 = praktisch nie/schlecht. Falls die betreffende Tätigkeit vernachlässigt oder ein Verhalten nicht demonstriert wird oder falls die Beurteilung unter einem von Ihnen als annehmbar angesehenen Mass liegt, können Sie auf den dafür vorgesehenen Zeilen Massnahmen aufführen, die der Verwaltungsrat ergreifen sollte, um seine Leistung zu verbessern. Zudem können Sie eigene Handlungsmassnahmen aufführen.

Ihr Verwaltungsrat...	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A
<b>Satzung, Rollen und Zuständigkeiten</b>						
1. ... arbeitet aufgrund einer schriftlichen Satzung oder eines schriftlichen (Organisations- oder Anlage-) Reglements, welche(s) regelmässig genehmigt worden ist. Diese Dokumente werden regelmässig überprüft und gegebenenfalls (z.B. bei Gesetzesänderungen) entsprechend angepasst.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>	.....					
2. ... hat ein klares Verständnis der Rollen und Zuständigkeiten des Verwaltungsrats insgesamt und seiner einzelnen Mitglieder.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>	.....					
3. ... erfüllt die Voraussetzungen an die Fachkenntnisse, die Erfahrung und die zeitliche Verfügbarkeit.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>	.....					
4. ... verfügt über die notwendigen Ressourcen (Informationen sowie auch in zeitlicher Hinsicht), um alle in der Satzung bzw. in den Reglementen festgehaltenen Aufgaben ausführen zu können.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>	.....					
5. ... erfüllt die Anforderungen an die Unabhängigkeit von Rz 18 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle».						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>	.....					

Ihr Verwaltungsrat...	Beurteilung					
-----------------------	-------------	--	--	--	--	--

Satzung, Rollen und Zuständigkeiten	1	2	3	4	5	N/A
-------------------------------------	---	---	---	---	---	-----

6. ... arbeitet in einem von Offenheit und Vertrauen geprägten Klima, in dem die Mitglieder ihre Meinung frei äussern und Sachverhalte weiterverfolgen können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

7. ... hat sich davon überzeugt, dass er ein eigenständiges Profil entwickeln kann, und ist stets bereit, die Geschäftsleitung auf konstruktive Weise herauszufordern.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

Verantwortlichkeit für die Strategie	1	2	3	4	5	N/A
--------------------------------------	---	---	---	---	---	-----

8. ... diskutiert und definiert regelmässig die strategischen Ziele des Instituts, überprüft die Realisierung aufgrund vordefinierter Parameter und ergreift bei Abweichungen korrigierende Massnahmen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

9. ... erstellt oder genehmigt klare Zielvorgaben für die Geschäftsleitung (quantitativ und qualitativ) und überprüft die Zielerreichung auf jährlicher sowie auf längerfristiger Basis.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

10. ... diskutiert und definiert regelmässig die Grundprinzipien der Kommunikationsstrategie des Instituts sowie der Strategie hinsichtlich Risikomanagement, Nominierung, Vergütung, Werten und Verhalten (Code of Conduct).

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

Sitzungen	1	2	3	4	5	N/A
-----------	---	---	---	---	---	-----

11. ... veranstaltet eine ausreichende Anzahl von Sitzungen zur richtigen Zeit, um seine Aufgaben zeitnah erfüllen zu können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

12. ... plant die Sitzungen effizient, damit er seine Tagesordnung abarbeiten kann und ausreichend Zeit für Diskussionen hat.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

13. ... gestaltet die Sitzungen effizient, die Tagesordnung wird vorher abgestimmt. Qualitativ hochwertiges Vorbereitungsmaterial, das die Mitglieder vor den Sitzungen durcharbeiten, wird rechtzeitig zugestellt.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

14. ... stellt sicher, dass geeignete Personen teilnehmen, vor allem diejenigen mit gehaltvollen Beiträgen zu den Punkten der Tagesordnung.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

Ihr Verwaltungsrat...	Beurteilung					
Sitzungen	1	2	3	4	5	N/A
15. ... stellt sicher, dass Sitzungsprotokolle erstellt werden, welche die Diskussionen und getroffenen Entscheidungen korrekt wiedergeben, inkl. der einzuleitenden Aktivitäten und zu verfolgenden Punkte.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
Delegation von Aufgaben an Ausschüsse (z.B. Audit Committee)	1	2	3	4	5	N/A
16. ... definiert die Aufgaben und Kompetenzen, welche an Ausschüsse oder Personen übertragen werden, sowie entsprechende Informations-, Koordinations- und Meldepflichten (Rz 31 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
17. ... stellt sicher, dass die Ausschüsse des Verwaltungsrats eine angemessene Grösse haben und deren Mitglieder über die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften zur Ausübung der vom Verwaltungsrat übertragenen Aufgaben verfügen.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
18. ... erhält regelmässig die Berichte der Ausschüsse des Verwaltungsrats über ihre Aktivitäten und behandelt die aufgeworfenen Fragen und Vorschläge, indem er die notwendigen Entscheide und Massnahmen trifft.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
19. ... stellt sicher, dass die von den Ausschüssen des Verwaltungsrats rapportierten Vorschläge und Hinweise regelmässig auf ihre Umsetzung hin überprüft werden.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
20. ... richtet ein Audit Committee (Prüfungsausschuss) ein, wenn mindestens eines der in den Rz 33-36 FINMA-RS 08/24 aufgeführten Kriterien zutrifft (Bilanzsumme, Depotvolumen etc.).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
Aufgaben des Audit Committee	1	2	3	4	5	N/A
(Sofern kein Audit Committee bestellt wurde, müssen diese Aufgaben vom Gesamtverwaltungsrat oder einer designierten Person wahrgenommen werden).						
21. ... überwacht und beurteilt die Integrität der Finanzabschlüsse (Rz 42–44 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
22. ... überwacht und beurteilt die internen Kontrollen im Bereich der finanziellen Berichterstattung (Rz 45–46 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						

Ihr Verwaltungsrat...	Beurteilung					
Aufgaben des Audit Committee	1	2	3	4	5	N/A
23. ... überwacht und beurteilt die Wirksamkeit der Prüfgesellschaft sowie deren Zusammenwirken mit der internen Revision (Rz 47–51 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
24. ... beurteilt die über den Bereich der finanziellen Berichterstattung hinausgehenden internen Kontrollen und die interne Revision (Rz 52–53 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
Interaktion mit der Geschäftsleitung	1	2	3	4	5	N/A
25. ... unterhält eine produktive Beziehung zur Geschäftsleitung mit offener Kommunikation und fortgesetztem Dialog.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
26. ... stellt sicher, dass die Geschäftsleitung ihm zeitnah und in einer verständlichen Form alle Informationen zur Verfügung stellt, welche er zur Ausübung der in der Satzung oder den Reglementen festgeschriebenen Aufgaben benötigt.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
Interaktion mit den Wirtschaftsprüfern (soweit diese Aufgaben nicht vom Audit Committee wahrgenommen werden)	1	2	3	4	5	N/A
27. ... setzt eine interne Revision ein, welche ihm selber, dem Audit Committee oder einem anderen Ausschuss direkt unterstellt ist (Rz 15 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
28. ... überwacht und beurteilt die Effizienz der internen Revision. Stellt regelmässig sicher, dass diese über die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen verfügt sowie die Anforderungen an die Unabhängigkeit und Objektivität erfüllt, um ihre Kontrollaufgaben wahrnehmen zu können. Er stellt sicher, dass die interne Revision die Normen des SVIR einhält. Diese Aufgaben können auch an das Audit Committee delegiert werden (Rz 16 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
29. ... überprüft interne Prüfpläne, stellt eine entsprechende Abdeckung der internen Prüfung bezüglich der wichtigsten Kontrollsysteme und einen angemessenen Grad der Koordination der Arbeit mit externen Wirtschaftsprüfern sicher.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						
30. ... behandelt regelmässig die Berichte der internen Revision und stellt sicher, dass die durch die Geschäftsleitung als Antwort auf die darin abgegebenen Empfehlungen getroffenen oder vorgeschlagenen Massnahmen adäquat sind.						
<i>Bemerkungen/Massnahmen:</i>						
<hr/>						

## Interaktion mit den Wirtschaftsprüfern

1 2 3 4 5 N/A

31. ... erhält und behandelt den Jahresbericht/die Quartalsberichte des Verantwortlichen der internen Revision und stellt sicher, dass die durch die Geschäftsleitung als Antwort auf die darin abgegebenen Empfehlungen getroffenen oder vorgeschlagenen Massnahmen adäquat sind.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

32. ... erhält und behandelt mindest einmal pro Halbjahr einen Statusreport zu den von der internen oder externen Revision konstatierten Mängeln. Dieser enthält auch die Fortschritte bei der Implementierung der gemachten Verbesserungsvorschläge. Dabei stellt er sicher, dass die getroffenen oder vorgeschlagenen Massnahmen nach wie vor adäquat sind (inkl. des zeitlichen Rahmens).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

33. ... überprüft den externen Prüfungsumfang und stellt sicher, dass die Mitglieder den Umfang der vorgesehenen Prüfungsarbeiten verstanden haben und mit ihrem Ausmass sowie mit dem Grad der Bestätigung zufrieden sind.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

34. ... diskutiert die Berichte der externen Revision in Anwesenheit des leitenden Prüfers, insbesondere die sensiblen Punkte rund um das weitere Vorgehen bei und die Korrekturen von Missständen sowie die entsprechenden Empfehlungen.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

35. ... bezieht die Empfehlungen des Audit Committee in seine Entscheidungen mit ein.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

## Jahresrechnungen

(soweit diese Aufgaben nicht vom Audit Committee wahrgenommen werden)

1 2 3 4 5 N/A

36. ... erstellt die Jahres- und Halbjahresrechnungen innerhalb der vorgesehenen Fristen.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

37. ... analysiert kritisch die Finanzabschlüsse, d.h. die Einzel- und allfällige Konzernrechnung, die Jahres- und publizierten Zwischenabschlüsse, sowie die Erstellung in Übereinstimmung mit den angewendeten Rechnungslegungsgrundsätzen und beurteilt insbesondere die Bewertung der wesentlichen Bilanz- und Ausserbilanzpositionen (Rz 42 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

38. ... bespricht die Finanzabschlüsse sowie die Qualität der zugrunde liegenden Rechnungslegungsprozesse mit dem für das Finanz- und Rechnungswesen verantwortlichen Geschäftsleitungsmitglied, mit dem leitenden Prüfer sowie mit dem Leiter der internen Revision (Rz 43 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

Jahresrechnungen	1	2	3	4	5	N/A
------------------	---	---	---	---	---	-----

39. ... überwacht und beurteilt, ob die interne Kontrolle im Bereich der finanziellen Berichterstattung angemessen und wirksam ist (Rz 45 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

40. ... stellt Bereiche in Frage, welche die Beurteilung der Geschäftsleitung, wichtige Rechnungslegungsfragen, Rückstellungen oder andere Ermessensfragen betreffen, die sich auf die Jahresrechnung auswirken.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

41. ... bezieht die Empfehlungen des Audit Committee in seine Entscheidungen mit ein.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

Überwachung und interne Kontrolle (inkl. Compliance und Risikokontrolle)	1	2	3	4	5	N/A
--	---	---	---	---	---	-----

42. ... trägt die Verantwortung für die Reglementierung, Einrichtung, Aufrechterhaltung, Überwachung und regelmässige Überprüfung einer angemessenen internen Kontrolle (Rz 9 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

43. ... stellt sicher, dass alle wesentlichen Risiken im Institut erfasst, begrenzt und überwacht werden. Die systematische Risikoanalyse ist schriftlich zu dokumentieren (Rz 10 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

44. ... erörtert mit der Geschäftsleitung regelmässig deren Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrolle (Rz 11 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

45. ... sorgt mit seinen Vorgaben an die Geschäftsleitung dafür, dass die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen ihre Verantwortung und ihre Aufgaben im Prozess der internen Kontrolle kennen und verstehen (Rz 12 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

46. ... stellt sicher, dass ein allenfalls auf die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen ausgeübter Druck zur Erreichung von Zielvorgaben nicht zur Umgehung von Kontrollmechanismen führt. Er sorgt dafür, dass die Entschädigungssysteme keine Anreize zur Missachtung interner Kontrollmechanismen bieten (Rz 13 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---



---

## Überwachung und interne Kontrolle

1 2 3 4 5 N/A

47. ... sorgt dafür, dass der Umgang mit Interessenkonflikten geregelt wird. Lässt sich ein Interessenkonflikt im Einzelfall nicht vermeiden, trifft das Institut Massnahmen zur Behandlung des Interessenkonflikts (Rz 14 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

48. ... stellt sicher, dass die Geschäftsleitung die Vorgaben des Verwaltungsrats bezüglich Einrichtung, Aufrechterhaltung und regelmässiger Überprüfung der internen Kontrolle umsetzt (Rz 80 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

49. ... stellt sicher, dass die Unternehmensführung periodisch an den Verwaltungsrat über die Wirksamkeit der internen Kontrolle berichtet sowie den Verwaltungsrat und die interne Revision im Fall schwerwiegender Feststellungen unverzüglich informiert (Rz 85 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

50. ... stellt sicher, dass die Unternehmensführung bei festgestellten Schwächen im internen Kontrollsystem adäquate Massnahmen vorschlägt und auch umsetzt.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

51. ... stellt sicher, dass die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und die Berichterstattung der Compliance-Funktion in einer Regelung festgehalten sind, die von der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat zu genehmigen ist (Rz 107 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

52. ... stellt sicher, dass die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und die Berichterstattung der Risikokontrolle in einer Regelung festgehalten sind, die von der Geschäftsleitung oder vom Verwaltungsrat zu genehmigen ist (Rz 121 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

53. ... empfängt und analysiert die in Rz 112 bzw. 125 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle» vorgesehenen Berichte der Compliance-Funktion sowie der Risikokontrolle. Gegebenenfalls ergreift er die notwendigen Massnahmen und stellt die Umsetzung der vorgeschlagenen Verbesserungen sicher.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

## Beurteilung und Ausblick

1 2 3 4 5 N/A

54. ... beurteilt mindestens einmal pro Jahr seine Leistung in schriftlicher Form und ergreift gegebenenfalls die notwendigen Korrekturmassnahmen (Rz 17 FINMA-RS 08/24 «Überwachung und interne Kontrolle»).

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

Ihr Verwaltungsrat...	Beurteilung					
Beurteilung und Ausblick	1	2	3	4	5	N/A

55. ...erörtert, ob es Fragen gibt, die in Zukunft seine Aufmerksamkeit erfordern werden, und handelt aktiv in Bezug auf seine Haltung im Umgang mit diesen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*  
 .....  
 .....

***Persönliche Angaben***

*Name und Vorname:* .....

*Funktion:* .....

*Firma:* .....

*Datum:* .....

Anhang 3

# Beurteilung der Prüfungsdienstleistungen

## Messen Sie die Leistung von PwC

Dieser Fragebogen dient der Messung der Leistung von PwC (Ihrem Wirtschaftsprüfer). Mit dem Fragebogen soll Ihr Wirtschaftsprüfer in allen Aspekten, die für Ihr Unternehmen relevant sein können, beurteilt werden, nämlich u.a. auf der lokalen Ebene sowie auf Divisions- und Konzernebene. Demzufolge kann der Fragebogen von allen Beteiligten an einer solchen Prüfung eingesetzt werden, d.h. dem örtlichen Finanzmanagement, dem Finanzmanagement der Divisionen resp. einzelner Bereiche, dem Finanzmanagement des Konzerns, Prüfungsausschüssen usw.

## Fragebogen

Es mag für Sie hilfreich sein, wenn Sie das Ausmass beurteilen, in dem Ihr Wirtschaftsprüfer die im Fragebogen genannten Kriterien erfüllt. Hierfür steht Ihnen eine Skala zur Verfügung, die von 5 = hervorragend (oder ja, falls zutreffend) über 3 = zufriedenstellend bis 1 = nicht zufriedenstellend (oder nein, falls zutreffend) reicht. Sofern Sie die Skala nicht verwenden oder wenn die Beurteilung unter einem von Ihnen als annehmbar angesehenen Grad liegt, können Sie auf den dafür vorgesehenen Zeilen Massnahmen aufführen, die Ihr Wirtschaftsprüfer ergreifen sollte, um seine Leistung zu verbessern.

	Beurteilung					
Qualität	1	2	3	4	5	N/A

1. Gesamtqualität der Prüfungsdienstleistungen durch PwC.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

PwC-Team	1	2	3	4	5	N/A
----------	---	---	---	---	---	-----

2. Fachkenntnisse und Qualifikation des Teams.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

3. Entschlossenheit des Teams, seine Prüfungsergebnisse trotz einer abweichenden Meinung der Geschäftsleitung zu vertreten.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

4. Kontinuität und Nachfolgeplanung des Teams.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

Erreichen Ihrer Ziele	1	2	3	4	5	N/A
-----------------------	---	---	---	---	---	-----

5. Ihre Ziele bezüglich der Dienstleistungen von PwC wurden vor dem Beginn der Arbeiten vereinbart.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

6. Die Dienstleistungen wurden gemäss den Vereinbarungen/Erwartungen erbracht.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

Erreichen Ihrer Ziele

1 2 3 4 5 N/A

7. Nutzen der erbrachten Dienstleistungen.

Bemerkungen/Massnahmen:

8. Einhaltung der vereinbarten Termine.

Bemerkungen/Massnahmen:

Kenntnis Ihrer Tätigkeit und Ihrer Branche

1 2 3 4 5 N/A

9. Verständnis wichtiger Fragen in Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit.

Bemerkungen/Massnahmen:

10. Rechtzeitige Vorlage von Informationen zu Fragen oder Trends in der Branche.

Bemerkungen/Massnahmen:

11. Proaktive Vorstellung von Ideen und hochwertige Beratung.

Bemerkungen/Massnahmen:

Kommunikation

1 2 3 4 5 N/A

12. Klare Kommunikation mit den entsprechenden Ebenen in Ihrem Unternehmen.

Bemerkungen/Massnahmen:

13. Genaues Zuhören

Bemerkungen/Massnahmen:

Dienstleistung

1 2 3 4 5 N/A

14. Waren die Prüfungsdienstleistungen von PwC im Vergleich zu den vergangenen Jahren besser, gleichwertig oder schlechter?

Bemerkungen/Massnahmen:

15. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Prüfungsdienstleistungen von PwC in Zukunft in Anspruch nehmen werden?

Bemerkungen/Massnahmen:

16. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie PwC einem Geschäftskollegen weiterempfehlen?

Bemerkungen/Massnahmen:

17. Wie könnte PwC die Qualität ihrer Dienstleistung verbessern?

Bemerkungen/Massnahmen:

18. Gibt es irgendwelche ungelösten Fragen zu diesem speziellen Auftrag?

Bemerkungen/Massnahmen:

19. Was wurde von PwC besonders gut gemacht und sollte in Zukunft so beibehalten werden?

Bemerkungen/Massnahmen:

**Persönliche Angaben**

Name und Vorname:

Funktion:

Firma:

Datum:

Anhang 4

# Vertiefte periodische Beurteilung der Prüfungsdienstleistungen

## Messen Sie die Leistung von PwC vertieft

Die vertiefte periodische Beurteilung dient der Messung der Leistung von PwC (Ihrem Wirtschaftsprüfer). Der vorliegende Fragebogen kann dazu verwendet werden, Ihren Wirtschaftsprüfer in allen Aspekten, die für Ihr Unternehmen relevant sein können, vom Audit Committee zu beurteilen, nämlich u.a. auf der lokalen Ebene bei in- und ausländischen Konzerngesellschaften sowie auf Divisions- und Konzernebene. Die vertiefte Beurteilung bezieht sich auf die Qualität, das PwC Team, das Erreichen Ihrer Ziele und Erwartungen, die Kenntnisse Ihrer Tätigkeit und Ihrer Branche, die professionelle Arbeitsbeziehung, die Kommunikation und die Dienstleistung.

Die Erkenntnisse aus der vertieften Beurteilung statten das Audit Committee mit weiterführenden Informationen aus, die mit der regelmässigen Beurteilung (vgl. Fragebogen «Beurteilung der Prüfungsdienstleistungen») nicht abgedeckt werden. Das Audit Committee erhält einen umfassenden Überblick über die PwC Prüfungsdienstleistung, der auch den Vergleich über die vergangenen Jahre erlaubt. Dadurch wird das Audit Committee beim Erfüllen der Aufgaben unterstützt und die Qualität der Arbeit von PwC verbessert sowie Klarheit über deren Tätigkeiten geschaffen. Falls die vertiefte Beurteilung der PwC ergibt, dass das Audit Committee mit deren Leistung nicht zufrieden ist, bietet sich eine offene Aussprache an. Erst wenn diese Diskussionen keine befriedigenden Lösungen hervorbringen, soll der Gesamtverwaltungsrat beigezogen und geklärt werden, ob eine Rotation der externen Revision angezeigt ist oder nicht.

## Fragebogen

Der Fragebogen dient der Messung der Prüfungsdienstleistung des PwC Teams. Es kann für Sie hilfreich sein, wenn Sie das Ausmass beurteilen, in dem das PwC Team jedes Kriterium erfüllt. Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, in welchem Mass die genannten Kriterien erfüllt sind. Es gilt: 5 = immer/hervorragend, 4 = meistens/überdurchschnittlich, 3 = manchmal/durchschnittlich, 2 = selten/unterdurchschnittlich, 1 = praktisch nie/schlecht. Sofern Sie die Skala nicht verwenden, können Sie auf den dafür vorgesehenen Zeilen Massnahmen aufführen, die das PwC Team ergreifen sollte, um seine Prüfungsdienstleistung zu verbessern. Sie können dort auch persönliche Massnahmen ergänzen, die Sie ergreifen möchten.

Wichtige Elemente für effiziente Abschlussprüfer	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A
Gesamtbeurteilung der Prüfungsdienstleistung und Branchenkenntnisse						
1. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Prüfungsdienstleistungen von PwC in Zukunft in Anspruch nehmen werden?						
Bemerkungen/Massnahmen:	.....					
2. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie PwC einem Geschäftskollegen weiterempfehlen?						
Bemerkungen/Massnahmen:	.....					
3. Beurteilung der Entwicklung der Prüfungsdienstleistung seit der letzten umfassenden Bewertung.						
Bemerkungen/Massnahmen:	.....					
4. Verständnis wichtiger Fragen in Bezug auf die Tätigkeit Ihres Unternehmens.						
Bemerkungen/Massnahmen:	.....					
5. Information über regulatorische Aspekte und Änderungen hinsichtlich der Prüfungs- und Rechnungslegungsvorschriften.						
Bemerkungen/Massnahmen:	.....					

---

6. Information über Branchenaspekte und -trends.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

7. Proaktiv Vorstellung von Ideen und hochwertige Beratung.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

**PwC-Team**

1 2 3 4 5 N/A

8. Fachkenntnisse und Qualifikationen des PwC Teams.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

9. Verfügbarkeit des leitenden Revisors (der leitenden Revisorin) für die Geschäftsleitung/Audit Committee.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

10. Konsequente Nachfolgeplanung im PwC Team.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

11. Erhebliche Beeinflussung der Teamleistung durch eine wesentliche Fluktuation im PwC Team seit der letzten umfassenden Bewertung.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

12. Berücksichtigung von Geschäfts-, Branchen-, Berichterstattungs- sowie Betrugsrisiken im (Mehrjahres-) Prüfungsplan.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

13. Effektivität und Effizienz des Prüfungsprozesses unter Berücksichtigung Ihrer Organisation.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

**Erreichen Ihrer Ziele und Erwartungen**

1 2 3 4 5 N/A

14. Vereinbarung von Dienstleistungszielen im Voraus.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

15. Erbringen der Dienstleistungen gemäss den Vereinbarungen/Erwartungen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

16. Nutzen der erbrachten Dienstleistungen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

17. Einhaltung der vereinbarten Termine.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

18. Prüfungshonorar in Bezug zur Grösse, Komplexität und Risiko des zu prüfenden Unternehmens.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

**Professionelle Geschäftsbeziehung**

1 2 3 4 5 N/A

19. Mass an professioneller Objektivität, Integrität und Unabhängigkeit im bestehenden/seit dem letzten Auftrag.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

20. Abstimmung allfälliger unterschiedlicher Standpunkte der Geschäftsleitung (oder der internen Revision) und dem PwC Prüfungsteam.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

21. Reaktionsfähigkeit des PwC Teams auf Verbesserungsvorschläge seitens Ihrer Organisation.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

22. Kritische Grundhaltung und Umgang mit schwierigen Situationen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

23. Entschlossenheit Ihres PwC Teams, seine Prüfungsergebnisse trotz einer abweichenden Meinung der Geschäftsleitung zu vertreten.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

**Kommunikation**

1 2 3 4 5 N/A

24. Klare schriftliche und mündliche Kommunikation des PwC Teams mit den entsprechenden Ebenen (Audit Committee, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat) in Ihrem Unternehmen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

25. Hört Ihr PwC Team genau zu?

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

26. Information über Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

27. Überwachung ausländischer Prüfer.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

28. Ergebnisse PwC-externer oder -interner Qualitätsüberprüfungen betreffend die Prüfungsdienstleistung für Ihr Unternehmen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

**Dienstleistung**

1 2 3 4 5 N/A

29. Wie hat sich die jährliche Beurteilung seit der letzten umfassenden Bewertung entwickelt?

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

30. Information über zusätzliche Dienstleistungen im In- und Ausland und allfällige damit zusammenhängende Fragen zur Unabhängigkeit.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

31. Wie könnte PwC die Qualität ihrer Prüfungsdienstleistungen/zusätzlichen Dienstleistungen verbessern?

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

32. Gibt es ungelöste Fragen in Bezug auf die Prüfungsdienstleistungen/zusätzlichen Dienstleistungen?

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

33. Was wurde von PwC besonders gut gemacht und sollte in Zukunft so beibehalten werden?

*Bemerkungen/Massnahmen:*

---

---

---

### ***Persönliche Angaben***

*Name und Vorname:*

---

*Funktion:*

---

*Firma:*

---

*Datum:*

---

Anhang 5

# Selbstbeurteilung der Leistung des Verwaltungsrats

## Gesamtleistung – schneidet Ihr Verwaltungsrat gut ab?

Zu den Empfehlungen des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von economiesuisse gehört die jährliche Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats.

Wir sind überzeugt, dass eine umfassende Beurteilung der Verwaltungsratsaktivitäten sinnvoll ist. Die Durchführung sollte idealerweise von einer aussenstehenden Person begleitet werden, damit die Antworten möglichst ehrlich und offen erfolgen. Die Beurteilung sollte sowohl das Verhalten als auch die Prozesse des Verwaltungsrats abdecken.

Dieser Fragebogen wurde für die Beurteilung der Leistung Ihres Verwaltungsrats konzipiert. Er kann zudem als Leitfaden für die Planung und Durchführung von oder Teilnahme an Verwaltungsratssitzungen dienen. Zusatzfragen sind wünschenswert, und der Verwaltungsrat sollte gegebenenfalls weitere Massnahmen veranlassen. Die Ergebnisse der Beurteilung können als Diskussionsgrundlage dienen.

### Fragebogen

Der folgende Fragebogen unterstützt Sie bei der Beurteilung der Leistung des Verwaltungsrats. Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, in welchem Mass die genannten Kriterien erfüllt sind. Es gilt: 5 = immer/hervorragend, 4 = meistens/überdurchschnittlich, 3 = manchmal/durchschnittlich, 2 = selten/unterdurchschnittlich, 1 = praktisch nie/schlecht. Falls die betreffende Tätigkeit vernachlässigt oder ein Verhalten nicht demonstriert wird oder falls die Beurteilung unter einem von Ihnen als annehmbar angesehenen Mass liegt, können Sie auf den dafür vorgesehenen Zeilen Massnahmen aufführen, die der Verwaltungsrat ergreifen sollte, um seine Leistung zu verbessern. Zudem können Sie eigene Handlungsmassnahmen aufführen.

Verhalten	Beurteilung					N/A
	1	2	3	4	5	

### Strategiefestlegung

Alle Verwaltungsräte unterstützen und erörtern die Strategie. Sie tragen dazu bei, dass die Werte des Unternehmens gelebt werden (tone at the top).

Bemerkungen/Massnahmen: .....

### Strategie

Alle Verwaltungsräte haben ein klares Verständnis vom Kerngeschäft des Unternehmens, von seiner strategischen Ausrichtung und von den finanziellen und personellen Ressourcen, die für die Erreichung dieser Ziele nötig sind.

Bemerkungen/Massnahmen: .....

### Leistung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat legt seine Ziele fest und misst jährlich deren Zielerreichung.

Bemerkungen/Massnahmen: .....

### Durchführung von Verwaltungsratssitzungen und -diskussionen

Die Sitzungen des Verwaltungsrats fördern Debatten auf hohem Niveau, mit intensiven und kritischen Diskussionen.

Bemerkungen/Massnahmen: .....

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

**Beziehungen innerhalb des Verwaltungsrats**

Die Verwaltungsräte entscheiden objektiv, gemeinsam und im Interesse des Unternehmens. Sie fühlen sich kollektiv verantwortlich für den Erfolg des Unternehmens.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Beziehungen des Verwaltungsrats nach aussen**

Der Verwaltungsrat kommuniziert erfolgreich mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens und legt Wert auf ihre Meinung.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Fähigkeiten der Verwaltungsräte**

Die Verwaltungsräte sind sich der Rolle, die ihnen und ihren Kolleginnen und Kollegen zukommt, bewusst, und sie verfügen über die Fähigkeiten und Erfahrungen, die für diese Rolle nötig sind.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Reaktion auf Ereignisse**

Der Verwaltungsrat reagiert ruhig und konstruktiv auf Ereignisse, ermöglicht damit zweckgerichtete Entscheidungen und ihre Umsetzung und fördert so einen transparenten Prozess.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Der Präsident des Verwaltungsrats**

Der Führungsstil des Präsidenten fördert eine effiziente Entscheidungsfindung, konstruktive Debatten und Teamarbeit im Verwaltungsrat.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Beziehung Präsident des Verwaltungsrats – CEO**

Der Präsident und der CEO arbeiten gut zusammen, und ihre Fähigkeiten und Erfahrung ergänzen sich.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Anwesenheit und Beitrag an Sitzungen**

Alle Verwaltungsräte sind an Sitzungen anwesend und beteiligen sich aktiv.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Offene Kommunikationswege**

Der Verwaltungsrat kommuniziert mit der Geschäftsleitung sowie anderen Ansprechpartnern und wird seinerseits ausreichend informiert.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Risiken und Kontrolle**

Der Verwaltungsrat betrachtet die Risiken im Unternehmen offen und kritisch und bemüht sich, aus Ereignissen zu lernen, statt Schuldzuweisung zu üben.

Bemerkungen/Massnahmen:

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

**Zusammensetzung**

Der Verwaltungsrat ist in Grösse und Qualifikationen so zusammengesetzt, dass die Aufgaben optimal erfüllt werden können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

**Aufgabenbereich**

Der Aufgabenbereich des Verwaltungsrats ist angemessen, und die einzelnen Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar abgesteckt, damit die richtigen Fragen behandelt werden können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

**Verwaltungsratsausschüsse**

Die Ausschüsse des Verwaltungsrats sind zweckmässig zusammengesetzt, führen die ihnen anvertrauten Aufgaben aus und informieren den Verwaltungsrat klar und umfassend.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

**Sekretariat des Verwaltungsrats**

Das Sekretariat des Verwaltungsrats stellt sicher, dass die Mitglieder mit allen nötigen Informationen versorgt werden, und unterstützt den Präsidenten des Verwaltungsrats sowie die Verwaltungsräte.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

**Exekutiv tätige Mitglieder des Verwaltungsrats**

Die Verwaltungsräte treten in ihrer Rolle als Mitglieder des Verwaltungsrats auf und nicht in ihrer exekutiven Funktion.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

**Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats**

Die Verwaltungsräte leisten einen wirksamen Beitrag zur Strategieentwicklung und zur Überwachung der Geschäftsleitungsleistung, indem sie Unterstützung anbieten und konstruktive Kritik üben.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

**Sitzungen und Verwaltungstätigkeit**

Der Verwaltungsrat tagt sooft, wie es nötig ist, und arbeitet mit qualitativ hochstehenden und detaillierten Informationen, sodass Traktanden innerhalb der verfügbaren Zeit sachgemäss behandelt werden können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

**Rechtzeitige Information**

Informationen werden früh genug zugestellt, damit Zeit für Abwägungen und nötigenfalls zusätzliche Informationsbeschaffung bleibt.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

**Traktanden**

Die Traktanden der Verwaltungsratssitzungen decken alle für das Unternehmen wichtigen Themen ab. Sie werden nach Priorität geordnet und umfassen auch Fragen der Firmenreputation, deren fortlaufender Verbesserung und der daraus möglichen Risiken.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Jährliche Generalversammlung**

Das Unternehmen setzt die jährliche Generalversammlung zu ihrem bestmöglichen Nutzen ein.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Externe Anspruchsgruppen**

Der Verwaltungsrat hat seine externen Anspruchsgruppen definiert und stellt einen angemessenen Kontakt mit ihnen sicher.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Risikomanagement**

Der Verwaltungsrat befolgt einen aktiven und gut strukturierten Risikomanagementprozess, unter Berücksichtigung der Unternehmensaktivitäten und der Fülle von Funktionen im Rahmen der Geschäftstätigkeit.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Einarbeitung und Weiterbildung**

Die gewählten Verwaltungsräte werden in ihre Rolle eingeführt, und es besteht ein Angebot an individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Nachfolgeplanung**

Es besteht eine angemessene Nachfolgeplanung für die Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Leistungsbeurteilung**

Die einzelnen Verwaltungsräte werden jährlich einer Leistungsbeurteilung unterzogen, bei der ihr persönlicher Beitrag und ihr Engagement bewertet werden.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Persönliche Angaben**

Name und Vorname: .....

Funktion: .....

Firma: .....

Datum: .....

Anhang 6

# Selbstbeurteilung der individuellen Leistung eines Verwaltungsratsmitglieds

## **Persönliche Leistung – schneidet das Verwaltungsratsmitglied gut ab?**

Zu den Empfehlungen des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von economiesuisse gehört die Durchführung einer jährlichen Beurteilung der einzelnen Verwaltungsräte durch den Verwaltungsrat.

Dieser Fragebogen führt die wichtigsten Bereiche auf, in denen die Leistung eines Verwaltungsratsmitglieds bewertet werden soll. Als Instrument bietet der Leitfaden dem Beurteilenden (auch im Fall einer Selbstbeurteilung) eine nützliche Hilfestellung. Eine Beurteilung durch weitere Personen (z.B. andere Verwaltungsräte, Geschäftsleitungsmitglieder und andere, die mit dem Verwaltungsratsmitglied in Beziehung stehen) kann eine sinnvolle Ergänzung bieten.

### **Fragebogen**

Der folgende Fragebogen unterstützt Sie bei der Beurteilung der persönlichen Leistung einzelner Verwaltungsräte. Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, in welchem Mass die genannten Kriterien erfüllt sind. Es gilt: 5 = immer/hervorragend, 4 = meistens/überdurchschnittlich, 3 = manchmal/durchschnittlich, 2 = selten/unterdurchschnittlich, 1 = praktisch nie/schlecht. Falls die betreffende Tätigkeit vernachlässigt oder ein Verhalten nicht demonstriert wird oder falls die Beurteilung unter einem von Ihnen als annehmbar angesehenen Mass liegt, können Sie auf den dafür vorgesehenen Zeilen Massnahmen aufführen, die das Verwaltungsratsmitglied ergreifen sollte, um seine Leistung zu verbessern. Zudem können Sie eigene Handlungsmassnahmen aufführen.

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

### **Strategiefestlegung**

Das Verwaltungsratsmitglied hat ein klares Verständnis vom Kerngeschäft des Unternehmens und beteiligt sich aktiv an der Festlegung der strategischen Ziele.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

### **Sicherstellung der Voraussetzungen für Zielerreichung**

Das Verwaltungsratsmitglied setzt sich dafür ein, dass die nötigen finanziellen Mittel und personellen Ressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele vorhanden sind.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

### **Wertesetzung und -umsetzung**

Das Verwaltungsratsmitglied unterstützt die Standards und Werte des Unternehmens und trägt dazu bei, dass diese vorgelebt werden.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

### **Mut und Integrität**

Das Verwaltungsratsmitglied ist stets bereit, seinen Standpunkt zu vertreten, die Ansichten anderer konstruktiv zu hinterfragen und bei ethischen Fragen mit gutem Beispiel voranzugehen.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

**Teilnahme an Verwaltungsratssitzungen**

Das Verwaltungsratsmitglied nimmt regelmässig an Sitzungen teil.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Angemessene Vorbereitung**

Das Verwaltungsratsmitglied bereitet sich in angemessener Weise auf Sitzungen vor.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Aktive Beteiligung**

Das Verwaltungsratsmitglied beteiligt sich aktiv an intensiven und kritischen Diskussionen während und zwischen den Verwaltungsratssitzungen.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Engagement von exekutiv tätigen Verwaltungsratsmitgliedern**

Das Verwaltungsratsmitglied setzt sich klar für das Wohl des Unternehmens ein und stellt seine exekutive Verantwortung zurück.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Persönliche Verantwortlichkeit**

Das Verwaltungsratsmitglied beweist, dass es sich für den Unternehmenserfolg persönlich verantwortlich fühlt.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Risiken und Kontrolle**

Das Verwaltungsratsmitglied betrachtet die Risiken im Unternehmen ehrlich und kritisch.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Aufnahme schlechter Nachrichten**

Das Verwaltungsratsmitglied reagiert ruhig und konstruktiv auf schlechte Nachrichten und fördert eine offene und transparente Kommunikation.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Anerkennung des individuellen Beitrags**

Das Verwaltungsratsmitglied ist sich der Rolle, die ihm selbst sowie jeder Kollegin/jedem Kollegen zukommt, bewusst.

Bemerkungen/Massnahmen:

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

**Führungsfähigkeiten**

Das Verwaltungsratsmitglied verfügt über die Fähigkeiten und die Erfahrung, die für seine Aufgabe nötig sind.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Kenntnisse in Bezug auf das Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeit**

Das Verwaltungsratsmitglied bemüht sich, das Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeit kennenzulernen.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Zeit für die Aufgabe**

Das Verwaltungsratsmitglied nimmt sich genügend Zeit für seine Aufgabe.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Flexibilität**

Das Verwaltungsratsmitglied sieht Veränderungen voraus, nimmt sich ihrer an und macht ihre positiven Aspekte sichtbar.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Einflussnahme**

Das Verwaltungsratsmitglied kommuniziert erfolgreich, versucht, die Sichtweise anderer zu verstehen, verhandelt und nimmt in angemessener Weise Einfluss.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Geschäftssinn**

Das Verwaltungsratsmitglied trifft bei der Besprechung von Traktanden vernünftige Entscheidungen und setzt seinen gesunden Menschenverstand ein.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Fachliche Weiterentwicklung**

Das Verwaltungsratsmitglied nimmt die Verantwortung für seine eigene fachliche Weiterentwicklung wahr.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Beziehungen zur Geschäftsleitung**

Das Verwaltungsratsmitglied stellt sicher, dass die Kommunikationswege zur Geschäftsleitung und zu anderen Ansprechpartnern in angemessener Weise offenstehen.

Bemerkungen/Massnahmen:

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

**Externe Kontaktpflege**

Das Verwaltungsratsmitglied ist offen für Kontakte mit Grossaktionären sowie anderen Anspruchsgruppen entsprechend seiner Rolle im Verwaltungsrat.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

**Verbindung zum Sekretariat des Verwaltungsrats**

Das Verwaltungsratsmitglied sucht nach Bedarf die Unterstützung des Sekretariats des Verwaltungsrats.

Bemerkungen/Massnahmen:

.....

.....

**Persönliche Angaben**

Name und Vorname:

.....

Funktion:

.....

Firma:

.....

Datum:

.....

Anhang 7

# Selbstbeurteilung der Leistung des Compensation Committee

## Gesamtleistung – schneidet Ihr Compensation Committee gut ab?

Um seine Leistung zu beurteilen, sollte das Compensation Committee prüfen, was es erreicht und ob es seine Aufgaben erfüllt hat.

Dieser Fragebogen wurde für die Beurteilung der Leistung Ihres Compensation Committee konzipiert. Er kann zudem als Leitfaden für die Planung, Durchführung oder Teilnahme an Sitzungen des Compensation Committee dienen. Ein Teil der Fragen bezieht sich auf das Verhalten des Compensation Committee, der andere auf seine Prozesse. Zusatzfragen sind willkommen, und das Compensation Committee sollte gegebenenfalls weitere Massnahmen veranlassen. Die Ergebnisse der Beurteilung sollten mit dem gesamten Verwaltungsrat erörtert werden.

## Fragebogen

Der folgende Fragebogen unterstützt Sie bei der Beurteilung der Leistung des Compensation Committee. Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, in welchem Mass die genannten Kriterien erfüllt sind. Es gilt: 5 = immer/hervorragend, 4 = meistens/überdurchschnittlich, 3 = manchmal/durchschnittlich, 2 = selten/unterdurchschnittlich, 1 = praktisch nie/schlecht. Falls die betreffende Tätigkeit vernachlässigt oder ein Verhalten nicht demonstriert wird oder falls die Beurteilung unter einem von Ihnen als annehmbar angesehenen Mass liegt, können Sie auf den dafür vorgesehenen Zeilen Massnahmen aufführen, die das Compensation Committee ergreifen sollte, um seine Leistung zu verbessern. Zudem können Sie eigene Handlungsfelder notieren.

Verhalten	Beurteilung				
	1	2	3	4	5

### Kenntnis der Kerngeschäftsziele

Alle Mitglieder des Compensation Committee haben ein klares Verständnis der Unternehmensziele sowie der Vergütungssysteme des Unternehmens und stützen sich auf dieses Verständnis bei Diskussionen des Compensation Committee über die Lohnpolitik und deren Richtlinien.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

---

### Einschätzung möglicher Auswirkungen von Entscheidungen

Das Compensation Committee versteht alle Aspekte der Vergütungen an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat bis ins Detail und kann die Folgen von Entscheidungen richtig einschätzen.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

---

### Beurteilung potenzieller Risiken

Das Compensation Committee erwägt, welchen Einfluss die Lohnpolitik und deren Umsetzung auf das Verhalten der Geschäftsleitung sowie anderer Angestellter haben.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

---

### Umgang mit den Leistungszielen und der Leistungsbeurteilung einzelner Geschäftsleitungsmitglieder

Bei den Erwägungen über die Ausrichtung bestimmter Vergütungselemente versteht das Compensation Committee die Grundlagen der Leistungsbeurteilung von Geschäftsleitungsmitgliedern und weiss, wie bei ungenügenden Leistungen mit Entlohnungsaspekten umzugehen ist.

Bemerkungen/Massnahmen:

---

---

Verhalten	Beurteilung					
	1	2	3	4	5	N/A

**Qualität der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung**

Das Compensation Committee ist zuständig für die Festlegung von Lohnpolitik und -struktur, nimmt jedoch Vorschläge der Geschäftsleitung entgegen und prüft diese kritisch.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Fokus auf verschiedene Investorenperspektiven**

Das Compensation Committee berät sich mit Aktionären und antizipiert Reaktionen auf Veränderungen der Lohnpolitik; es weiss, wie die Aktionäre des Unternehmens und andere Anspruchsgruppen über die Entlohnung der Geschäftsleitung denken.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Aktive Debatten**

Die Sitzungen des Compensation Committee werden so geführt, dass intensive und kritische Debatten stattfinden. Alle Mitglieder nehmen proaktiv daran teil.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Bereitschaft zu unpopulären Entscheidungen**

Das Compensation Committee ist bereit, unpopuläre Entscheidungen zu treffen und der Geschäftsleitung schlechte Nachrichten mitzuteilen, falls dies im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung oder die persönlichen Leistungen notwendig wird oder im Kontext der aktuellen Best-Practice-Standards angemessen erscheint.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Qualität des Vorsitzenden**

Der Präsident des Compensation Committee setzt sich für zweckorientierte und effiziente Sitzungen ein und fördert die Beteiligung aller Mitglieder, sowohl bei formellen Sitzungen als auch im informellen Rahmen.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Klare Richtlinien**

Für das Compensation Committee bestehen klare Richtlinien, die die Rolle des Compensation Committee gegenüber dem Verwaltungsrat insgesamt definieren. Diese Richtlinien können von den Aktionären und anderen Interessierten eingesehen werden, und das Compensation Committee befolgt sie.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Mitglieder verfügen über notwendige Fähigkeiten und Erfahrungen**

Die Mitglieder des Compensation Committee verfügen insgesamt über eine angemessene Bandbreite an Erfahrungen und Fähigkeiten, einschliesslich praktischer Erfahrung mit Lohnstrukturen, wie sie in ähnlichen Unternehmen üblich sind, und kennen sich mit den aktuellen Corporate-Governance-Rahmenbedingungen des Unternehmens aus.

Bemerkungen/Massnahmen:

**Fortlaufende Informationsbeschaffung und Wissensaktualisierung**

Jedes Mitglied des Compensation Committee betrachtet es als seine Pflicht, sich weiterzuentwickeln und seine Fähigkeiten und sein Wissen regelmässig zu aktualisieren.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

**Strukturierte und angemessene Jahresplanung**

Eine strukturierte Jahresplanung legt den Zeitrahmen für wichtige Entscheidungen fest und bestimmt, welche Prozesse zu befolgen sind, um diese Entscheidungen zu ermöglichen.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

**Regelmässige Sitzungen von angemessener Dauer**

Das Compensation Committee führt eine genügende Anzahl Sitzungen von angemessener Dauer durch, die es ihm erlauben, seine Aufgaben vollumfänglich wahrzunehmen. Die Mitglieder erscheinen immer vollzählig.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

**Zugang zu relevanten, schlüssigen und rechtzeitig verfügbaren Informationen**

Die Mitglieder des Compensation Committee erhalten vor jeder Sitzung vollständige und schlüssige Informationen, früh genug, um sich mit den zentralen Fragestellungen vertraut zu machen und sich auf eine Debatte und die Entscheidungsfindung vorbereiten zu können.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

**Begrenzung der Teilnahme Aussenstehender an Sitzungen des Compensation Committee**

Geschäftsleitungsmitglieder sowie andere Nichtmitglieder des Compensation Committee können an dessen Sitzungen teilnehmen, um Informationen oder andere relevante Themen zu präsentieren, müssen jedoch ausdrücklich und zielgerichtet eingeladen werden. Wird die Vergütung eines Geschäftsleitungsmitglieds besprochen, darf dieses nicht anwesend sein.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

**Verantwortung für den Inhalt des publizierten Vergütungsberichts**

Das Compensation Committee übernimmt die volle Verantwortung für den Inhalt des publizierten Vergütungsberichts und ist proaktiv an den Entscheidungen über die darin enthaltene Offenlegung beteiligt. Der Präsident des Compensation Committee ist an der jährlichen GV anwesend, um Fragen zur Vergütung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats zu beantworten.

*Bemerkungen/Massnahmen:*

.....

.....

***Persönliche Angaben***

*Name und Vorname:*

.....

*Funktion:*

.....

*Firma:*

.....

*Datum:*

.....