

Ein Blick in die Zukunft

*Entwicklungen für Audit
Committees in der Schweiz*

*Ein Meinungspapier
der PwC und der
Universität St.Gallen*

Januar 2011



«Das Audit Committee in der Schweiz – empirische Erkenntnisse einer effizienten Corporate Governance» – dies ist der Titel des Fragebogens, den das Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St.Gallen in Zusammenarbeit mit PwC an über 500 Unternehmen in der Schweiz versandt hat. Ziel der St. Galler Wissenschaftler um Prof. Dr. Thomas Berndt und Christian Offenhammer sowie von PwC war es, einen detaillierten Einblick in die Arbeitsweise von Audit Committees zu erhalten. Dies ist uns mit der Umfrage gelungen: Sie enthält eine Fülle an Informationen und differenziert die Ergebnisse nach der Grösse der befragten Unternehmen und danach, ob diese an der Börse kotiert oder in privater Hand sind; bei ausgewählten Fragen nimmt die Erhebung die Praktiken der Audit Committees von Finanzinstituten gesondert unter die Lupe.

Um Sie, geschätzte Verwaltungsräte und Führungskräfte, nicht mit Einzelinformationen zu überhäufen, haben wir die Umfrageergebnisse in einem Meinungspapier zusammengefasst und interpretiert. Die vorliegende Publikation soll Ihnen rasch und in übersichtlicher Form die Trends für die Arbeit der Audit Committees aufzeigen. Dabei stellen wir auch Thesen auf. Ohne den Inhalt des Meinungspapiers vorwegnehmen zu wollen, sei so viel gesagt: Die Arbeitsweise der noch jungen Institution «Audit Committee» hat sich bereits erstaunlich stark professionalisiert.

Wir danken allen Unternehmen, vor allem den Verwaltungsräten und Audit-Committee-Mitgliedern, die an der Erhebung teilgenommen haben. Ohne ihr Mitwirken wären uns viele wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft verwehrt geblieben.

Wir freuen uns, diese zukunftsweisenden Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen.

Stefan Räbsamen
Leiter Corporate Governance

Prof. Dr. Thomas Berndt
Universität St.Gallen

Das Audit Committee – eine Bestandsaufnahme

In Schweizer Unternehmen sind Audit Committees heute etabliert. Als Prüfungsausschüsse des Verwaltungsrates tragen sie wesentlich zu einer guten Corporate Governance im Unternehmen bei. Professionell arbeitende Audit Committees bilden das Fundament einer erfolgreichen und wirksamen Überwachungsfunktion innerhalb des Unternehmens. Damit der Verwaltungsrat seinen gesetzlichen Aufgaben in vollem Umfang nachkommen kann, ist er nahezu gezwungen, Überwachungsfunktionen auf den Gebieten der Rechnungslegung und der Revision an ein spezialisiertes und qualifiziertes Gremium zu übertragen. Juristisch betrachtet, hat das Audit Committee allerdings nur eine unterstützende Aufgabe: Die Übertragung von Überwachungsaufgaben kann den Gesamtverwaltungsrat nicht aus seiner Verantwortung für die Oberaufsicht des Unternehmens entlassen.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass die recht junge Einrichtung «Audit Committee» ein sehr geeignetes Instrument der Corporate Governance ist. Die Institution des Audit Committee hat den «Stresstest» grösstenteils mit Bravour bestanden.

Noch vor zehn Jahren waren Audit Committees in der Schweiz weitgehend unbekannt. Als jedoch um das Jahr 2000 einige namhafte Unternehmen in Konkurs gingen und Verwaltungsräte wie Prüfungsgesellschaften ins Zentrum der Kritik gerieten, entbrannte weltweit eine Diskussion um das Thema Corporate Governance. In der Schweiz meldeten sich Mitte 2002 zwei Institutionen zu Wort: Die Börse verabschiedete eine Richtlinie zur Corporate Governance, die für alle börsenkotierten Unternehmen verbindlich ist, und der Dachverband der Schweizer Wirtschaft «economieuisse» gab den «Swiss Code of Best Practice» als Instrument der Selbstregulierung heraus.

Verbindlich ist die Einrichtung eines Audit Committee nur für kotierte Unternehmen (aufgrund der Zulassungsbestimmungen der SIX Swiss Exchange) und für Banken ab einer bestimmten Grössenordnung (gemäss dem Rundschreiben 2008/24 der Finma «Überwachung und interne Kontrolle Banken»). In der Praxis aber haben auch zahlreiche Unternehmen auf freiwilliger Basis einen Prüfungsausschuss eingerichtet. Dabei gilt es, die Audit Committees durchaus differenziert zu betrachten, da sich das tatsächliche Anforderungsprofil im Hinblick auf die Kompetenzen wie auch das Qualifikationsniveau nach Börsenkotierung, Unternehmensgrösse und Branche unterscheidet.

Nach nur wenigen Jahren praktischer Erfahrung zeichnen sich die Audit Committees und ihre Mitglieder durch eine beachtlich professionelle Arbeitsweise aus. Fachwissen zu Rechnungslegung und Abschlussprüfung ist für alle Audit-Committee-Mitglieder unverzichtbar. Erfahrung, analytisches Denkvermögen und eine allgemein kritische Grundhaltung sind entscheidende Erfolgsfaktoren für Audit-Committee-Mitglieder.

Die Professionalisierung der Audit Committees ist stark vorangeschritten

- Die Unabhängigkeit der Audit-Committee-Mitglieder hat sich heute als Best Practice durchgesetzt. Rund 80 Prozent aller Audit-Committee-Mitglieder sind vollständig unabhängig, das heisst, sie nehmen weder exekutive Aufgaben wahr noch sind sie finanziell mit dem Unternehmen verbunden.
- Die Bedeutung der Unabhängigkeit wird auch durch das Vergütungssystem unterstrichen. 85 Prozent der Audit-Committee-Mitglieder erhalten eine fixe Vergütung, variable Entschädigungen erfolgen, wenn überhaupt, in Form von Barleistungen oder Aktien, nicht aber als Aktienoptionen.
- Der Ausschussvorsitzende wird in der Regel nicht nur nach einem formellen Verfahren, sondern aufgrund transparenter Regeln und mit Blick auf das Anforderungsprofil für die Person gewählt.
- Für die Audit Committees tun sich neue Aufgabenfelder auf: Das Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem (IKS) beanspruchen mehr und mehr Arbeitszeit; die Prüfungsausschüsse nichtkotierter und/oder kleinerer Unternehmen widmen diesen Themenbereichen ein überdurchschnittliches Mass an Aufmerksamkeit. Vermutlich liegt dies auch daran, dass die grossen Unternehmen besser ausgebaute Prozesse haben. Nach wie vor aber nehmen die klassischen Aufgaben, also die Kontrolle der Finanzberichterstattung sowie Überwachung der internen und der externen Revision, den grössten Teil der Arbeitszeit in Anspruch.
- In engem Zusammenhang mit neuen fachlichen Herausforderungen steht die Weiterbildung der Audit-Committee-Mitglieder. Die fachliche Weiterbildung dominiert die methodische bei Weitem. Im Vordergrund stehen Schulungen zum Risikomanagement, zum IKS, zu rechtlichen Themen und zur Rechnungslegung.

Audit-Committee-Mitglieder

Sind vollständig unabhängig

80%

Erhalten eine fixe Vergütung

85%

Thesen zur künftigen Ausrichtung der Audit Committees

Die Bestandsaufnahme über das Selbstverständnis und die Funktionsweise der Audit Committees lässt Schlüsse für die Zukunft zu. Denn die Tendenzen, die sich derzeit abzeichnen, dürften sich verstärken. PwC und die Universität St.Gallen stellen daher zwei Thesen über die Audit Committees der Zukunft auf; die erste bezieht sich auf das Audit Committee als Gremium, die zweite auf die Persönlichkeiten, die diesem Gremium angehören.

Aussagen über die Zukunft zu machen, ist stets gewagt. Die Fülle an Informationen, welche die Umfrage unter den Mitgliedern von Schweizer Audit Committees liefert, gibt einen vertieften Einblick in die Arbeitsweise dieser Gremien. Die folgenden acht Punkte fassen die «Best Practices» in der Arbeit der Audit Committees thematisch zusammen. Es darf davon ausgegangen werden, dass sich diese «Best Practices» noch stärker in der unternehmerischen Praxis durchsetzen werden. Sie eignen sich daher dafür, die beiden Thesen zu untermauern.

These 2: Mitglied des Audit Committee zu sein, wird mehr und mehr zu einer «Profession». Es wird sich ein Markt für Audit-Committee-Mitglieder bilden.

These 1: Das Audit Committee wird sich zu einem Audit, Risk & Compliance Committee weiterentwickeln.

1.

Der Tätigkeitsbereich des Audit Committee

Die Aufgaben des Audit Committee sind in der Schweiz rechtlich nicht verankert. In der Praxis dient die Auflistung des «Swiss Code of Best Practice» als Leitfaden. Danach macht sich das Audit Committee ein Bild von der Wirksamkeit der externen und der internen Revision sowie von deren Zusammenwirken. Es beurteilt die Funktionsfähigkeit des Internen Kontrollsystems, einschliesslich des Risikomanagements, und es stellt fest, inwieweit das Unternehmen die Normen einhält, also «compliant» ist. Die Tatsache, dass der Aufgabenkatalog weder verbindlich noch abschliessend geregelt ist, hat einen entscheidenden Vorteil: Die Verwaltungsräte können das Aufgabenspektrum, das dem Prüfungsausschuss übertragen wird, weitgehend selbst definieren. So können sie flexibel auf die jeweiligen Anforderungen der gesamtwirtschaftlichen Lage und des regulatorischen Umfelds und auf die Entwicklung des Unternehmens selbst reagieren.

Schon in dem knappen Jahrzehnt, in denen es Prüfungsausschüsse gibt, lässt sich ein Wandel in der Arbeitsaufteilung der Audit Committees ausmachen: Konzentrierten sie sich anfangs auf die Kontrolle des Jahresabschlusses und die Überwachung der Revision, so nehmen heute das Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem immer grösseren Raum ein; auch Spezialthemen wie Steuern, Recht oder Treasury stehen regelmässig auf der Tagesordnung der Audit Committees. Bereits seit Längerem zeichnet sich der Trend ab, Fragen der Compliance an den Prüfungsausschuss zu übertragen.

Absolut betrachtet beansprucht die Überwachung der Finanzberichterstattung zwar nach wie vor den grössten Teil der Arbeitszeit, prozentual gesehen aber steigt der Zeitaufwand, den die Audit-Committee-Mitglieder dem Risikomanagement und dem IKS des Unternehmens widmen. Überraschend ist diese Tendenz nicht: Mit der Revision des Obligationenrechts (OR) sind die Unternehmen zu dem Nachweis verpflichtet, dass sie über ein IKS verfügen; seit dem Geschäftsjahr 2008 ist die Existenz des IKS Gegenstand der externen Revision. Die Risikobeurteilung ist Ausgangspunkt und ein wesentliches Element zur Ausgestaltung der internen Kontrolle. Das revidierte OR verlangt weiter im Anhang der Jahresrechnung Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung. Welchen Stellenwert das Risikomanagement einnimmt, hat nicht zuletzt die Finanz- und Wirtschaftskrise unterstrichen. Für das Funktionieren von interner Kontrolle und Risikobeurteilung zeichnet letztlich der Verwaltungsrat verantwortlich; das Audit Committee ist geradezu prädestiniert, den Gesamtverwaltungsrat bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe zu unterstützen. Die Arbeit des Audit Committee wird damit zeitlich aufwendiger und inhaltlich anspruchsvoller.

Prozentuale Verteilung der Tätigkeit eines Audit-Committee-Mitglieds

Finanzberichterstattung	27%
Risikomanagement und Internes Kontrollsystem	22%
Externe Revision	16%
Interne Revision	16%
Compliance (legal/regulatory)	11%
Anderes	8%

2.

Die Zusammensetzung des Audit Committee

Die personelle Zusammensetzung des Audit Committee folgt dem Wandel der Aufgaben. Das Gremium muss über all jene Kompetenzen verfügen, die notwendig sind, um ein Aufgabenspektrum abzudecken, das breiter wird und zugleich vertieftes Wissen erfordert. Bei der Auswahl der Mitglieder sollten drei Aspekte im Vordergrund stehen:

Das grundlegende Prinzip: Massgebend für die Zusammensetzung des Audit Committee ist die folgende Erkenntnis: Durch seine Tätigkeit prägt das Audit Committee die Entwicklung des Unternehmens; die Unternehmensentwicklung wiederum bestimmt die Anforderungen an das Audit Committee. Da die Wechselwirkung aber stets im Fluss ist, muss der Verwaltungsrat die Zusammensetzung seines Prüfungsausschusses regelmässig kritisch hinterfragen. Nur so kann er sichergehen, dass das Gremium auch im Hinblick auf strategische Veränderungen oder neue Rahmenbedingungen den Anforderungen gerecht wird. Will ein Unternehmen beispielsweise international expandieren, Unternehmenskäufe und -verkäufe durchführen oder an die Börse gehen, so müssen Personen mit entsprechenden Kenntnissen und Erfahrungen im Audit Committee vertreten sein.

Anpassungsfähigkeit versus Stabilität: Moderne Audit Committees passen sich flexibel den jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens an. Anpassungsfähigkeit allein aber kann nicht das Kriterium für die Zusammensetzung des Audit Committee sein. Gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, wie wichtig die Stabilität des Gremiums ist. Personen, die über Praxis im Audit Committee verfügen, das Unternehmen und die Branche kennen, sind in der Lage, Ereignisse in den richtigen Kontext einzuordnen und auch in kritischen Situationen eine vernunftbasierte Urteilsfähigkeit zu bewahren.

Internationalität: Die Frage, ob die Internationalität des Prüfungsausschusses ein Gütesiegel ist, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Zweifellos sollten die Audit Committees international tätiger Unternehmen über einen entsprechenden Erfahrungshorizont verfügen. Dies bietet Gewähr dafür, dass der Verwaltungsrat die Bedeutung der globalen Vernetzung für das Unternehmen richtig und rechtzeitig erfassen kann. Entscheidend ist aber nicht, ob das Gremium international besetzt ist, sondern vielmehr, ob es die Märkte kennt, in denen das Unternehmen präsent ist oder präsent sein möchte.

Die Wechselwirkung



3.

Die Partner des Audit Committee

Als Ausschuss des Verwaltungsrates ist das Audit Committee zunächst als Teil des obersten Führungs- und Überwachungsorgans zu sehen. Mit der zunehmenden Integration des Audit Committee in die Überwachungsfunktion des Gesamtverwaltungsrates muss die Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Prüfungsausschusses und den übrigen Verwaltungsräten intensiv sein. Zudem dürften die Prüfungsausschüsse künftig enger mit den Vergütungskomitees zusammenarbeiten, wenn es darum geht, die Offenlegung der Managementgehälter in der Jahresrechnung vorzubereiten.

Der Einfluss der Audit Committees reicht über die Ebene des Verwaltungsrates hinaus. Eine ganze Reihe von Unternehmensbereichen ist zu internen Partnern des Audit Committee geworden, angefangen von der internen Revision über das Rechnungswesen, die Finanzabteilung und das Controlling bis hin zur Rechtsabteilung. Ausbaufähig ist hingegen der Kontakt zur IT-Abteilung, dies vor allem im Hinblick darauf, dass die Sicherheit der Daten und die Zuverlässigkeit der System wesentliche Elemente des Risikomanagements darstellen.

Heute ist die Geschäftsleitung in vielen Unternehmen der häufigste Ansprechpartner der Audit Committees. Dieser direkte Kontakt mit dem Management ist die unmittelbare Folge des erweiterten Aufgabenspektrums: Die Audit Committees beeinflussen das Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem. Sie unterbreiten Änderungsvorschläge und greifen damit in die Lenkungsfunktion des Unternehmens ein. Zudem gehen die Audit Committees mehr und mehr

von einer stichtagsbezogenen zu einer prozessorientierten Arbeitsweise über; die Meinungsbildung erfolgt also permanent und nicht nur während der Vorbereitung des Jahresabschlusses. Nicht von ungefähr verstehen sich viele Audit Committees als «Sparringpartner des CFO».

Der wichtigste Partner des Audit Committee ausserhalb des Unternehmens ist die externe Revision. Mit den Wirtschaftsprüfern werden vor allem Fragen der Rechnungslegung, aber auch die Möglichkeiten zur Anpassung des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagements diskutiert. Die externen Revisoren müssen dabei die Prüfungsstandards beachten, die vorschreiben, welche Informationen das Audit Committee zu erhalten hat. Die Kommunikation sollte sich jedoch nicht auf das normativ Geregelte beschränken, sondern im Interesse des Unternehmens alle kritischen Fragen anschnitten.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Audit Committee, dem CFO und der externen Revision zeichnet sich heute durch ein hohes Mass an Professionalität aus; etwaige Meinungsverschiedenheiten werden auf rein fachlicher Basis geklärt. Im Falle eines Konfliktes mit der Geschäftsleitung schätzen die Audit Committees eine klare Stellungnahme der externen Revision. Diese Professionalisierung lässt darauf schliessen, dass sich koordinierte Assurance-Konzepte, die auf der Interaktion von Audit Committee, Management sowie interner und externer Revision basieren, immer stärker durchsetzen. Das Zusammenwirken aller Kontroll- und Prüfungsfunktionen ist massgebend für die Steuerung und die Überwachung des Unternehmens.

Das Erfolg versprechende Dreieck



4.

Organisation und Prozesse innerhalb des Audit Committee

Für eine sorgfältige Arbeit ist die persönliche Qualifikation der Komiteemitglieder (vgl. Punkte 5 und 6) eine unverzichtbare Voraussetzung. Darüber hinaus prägt die organisatorische Einbettung des Prüfungsausschusses die Wirksamkeit seiner Arbeit. Die Qualität eines Audit Committee steht und fällt mit der Qualität der Informationen, die ihm zur Verfügung stehen. Das Audit Committee sollte jederzeit Zugriff auf alle relevanten Management-Informationen haben. Idealerweise werden die Informationen für das Audit Committee mit einer Verdichtung und Gewichtung auf dessen Bedürfnisse ausgerichtet.

Im Rahmen der Arbeitsorganisation sind eine sorgfältige Vorbereitung und Nachbearbeitung der Audit-Committee-Sitzungen ausschlaggebend für eine effektive Aufgabenerfüllung. Weit weniger wichtig sind die Frequenz und die Dauer der Sitzungen. Auch die Zuteilung von Ressourcen an den Prüfungsausschuss ist in den meisten Unternehmen zufriedenstellend geregelt, wengleich einige Audit Committees ein höheres Budget oder einen grösseren Mitarbeiterstab wünschen.

Ein wichtiges Thema für die organisatorische Ausgestaltung der Arbeit der Prüfungsausschüsse ist es, Vorkehrungen gegen Unregelmässigkeiten und kriminelles Verhalten zu treffen. Obwohl die Mehrzahl der kotierten Unternehmen eine entsprechende Hotline eingerichtet hat, hat sich hierzu noch keine Best Practice gebildet. Immer mehr Unternehmen erkennen jedoch, dass ein geregeltes Verfahren zur Meldung von Unregelmässigkeiten Klarheit vermittelt und kriminelle Handlungen eindämmt. Die Ausgestaltung eines solchen Verfahrens sollte auf die unternehmensspezifische Situation abgestellt sein; entscheidend ist, dass der Verwaltungsrat klare Richtlinien einfordert, wie bei Unregelmässigkeiten vorzugehen ist.

5.

Die Unabhängigkeit der Audit-Committee-Mitglieder

War die Unabhängigkeit der Audit-Committee-Mitglieder zu Beginn ein Postulat, so wird sie heute zur Selbstverständlichkeit. Für Personen, die eine Aufsichtsfunktion wahrnehmen, ist es unerlässlich, die nötige Distanz zu wahren. Ein objektives und glaubwürdiges Urteil lässt sich sonst nicht fällen. Die Unabhängigkeit der Audit-Committee-Mitglieder zeigt sich in zwei Dimensionen: der finanziellen Unabhängigkeit und der Tatsache, dass sie nicht im operativen Geschäft aktiv sind. Beides ist mittlerweile zur Best Practice geworden. Gleichfalls wichtig, aber kaum messbar, ist die innere oder mentale Unabhängigkeit.

Indiz hierfür liefert allenfalls die grosse Bedeutung, welche die Audit-Committee-Mitglieder der kritischen Grundhaltung beimessen. Aufschlussreich ist auch, dass die Audit-Committee-Mitglieder dem Kriterium der Unabhängigkeit künftig eine noch grössere Bedeutung für die Berufung von Mitgliedern, für eine verantwortungsbewusste Ausübung des Amtes und für eine qualitativ hochstehende Arbeit einräumen. Die Bedeutung der Unabhängigkeit spiegelt sich zudem in der Entlohnung der Audit-Committee-Mitglieder wider: Sie erfolgt grösstenteils auf der Basis einer festen Vergütung.

Kompetenzen der Audit-Committee-Mitglieder

Das Anforderungsprofil für die Mitglieder des Audit Committee ist eindeutig: In fachlicher Hinsicht sind vor allem Wissen zu Rechnungslegung und Abschlussprüfung gefragt. Noch vor den fachlichen Qualifikationen aber rangieren die Persönlichkeitsmerkmale Erfahrung, analytisches Denkvermögen und kritische Grundhaltung. Bemerkenswert ist, dass die Lücken zwischen vorhandenen und erwünschten Kompetenzen relativ klein sind; bisweilen ist das Anforderungsprofil sogar übererfüllt: Die Audit Committees kotierter Unternehmen verfügen über ein Mass an Erfahrung und Internationalität, das über das Anforderungsprofil hinausreicht. Bei nichtkotierte Unternehmen gibt es indes einen Nachholbedarf hinsichtlich des Fachwissens.

Weiterbildung wird innerhalb der Audit Committees grossgeschrieben. Die Mitglieder sind sich bewusst, dass die Erweiterung des Aufgabenspektrums fachliche Schulungen, vor allem auf den Gebieten Risikomanagement und Internes Kontrollsystem sowie zu rechtlichen Themen, notwendig macht. Dieses Wissen ist unverzichtbar, um fundierte Entscheidungen zu

treffen. Hinzu kommt das Tempo, in dem die internationalen Rechnungslegungsstandards überarbeitet werden. Eine korrekte Beurteilung des Jahresabschlusses kann nur vornehmen, wer diesbezüglich auf dem Laufenden ist. Der fachlichen Weiterbildung wird denn auch ein weitaus höherer Stellenwert beigemessen als der methodischen.

Die Professionalisierung der Audit Committees zeigt sich auch daran, dass der Vorsitzende vor allem aufgrund seiner Erfahrung und seines Fachwissens bestimmt wird. Ein entscheidendes Kriterium für die Bestellung ist auch das Durchsetzungsvermögen des Kandidaten.

Erfolgsrezept nebst Wissen zu Rechnungslegung und Abschlussprüfung:





Die «Profession» Audit-Committee-Mitglied

Die Mitglieder von Audit Committees sind in fachlicher und zeitlicher Hinsicht immer stärker gefordert. Sie müssen über besondere Persönlichkeitsmerkmale und ein spezifisches Fachwissen verfügen und darüber hinaus auf ihre Unabhängigkeit bedacht sein. Da das Anforderungsprofil der Kompetenzen eines Audit-Committee-Mitglieds nicht stark differiert, zeichnet sich eine Tendenz ab, dass Audit-Committee-Mitglieder Mehrfachmandate annehmen. Der Einfluss von Mehrfachmandaten ist durchaus relevant, vor allem wenn es sich um Mandate in verschiedenen Branchen oder unterschiedlichen Rechtsräumen handelt. Die Mitglieder von Audit Committees bewerten Mehrfachmandate überwiegend positiv, denn sie erhöhen die Erfahrung und die Professionalität. Allerdings sind Vorkehrungen notwendig, um Interessenkonflikte zwischen den einzelnen Mandaten zu vermeiden.

Ein Austausch von Erfahrungen und zu Fachfragen unter den Mitgliedern von Audit Committees verschiedener Unternehmen findet auch auf informeller Ebene statt. Ein wichtiges Kommunikationsforum stellen die Weiterbildungsveranstaltungen dar.

Mehrfachmandate
erhöhen die
Professionalität.

Qualitätssicherung im Audit Committee

8.

Wie lässt sich die Qualität eines Audit Committee messen? Letztlich sind alle zuvor erwähnten Punkte Indikatoren für den Leistungsausweis des Prüfungsausschusses: Die Qualitätssicherung beginnt bei der Unabhängigkeit und Qualifikation der einzelnen Mitglieder; sie reicht über die richtige, aufgabenadäquate Zusammensetzung des Gremiums und dessen organisatorische Einbettung bis zur reibungslosen Zusammenarbeit mit internen und externen Unternehmensfunktionen. Die Geschäftsleitung, insbesondere der CFO, sowie die interne und die externe Revision sind die Partner, mit denen das Audit Committee in regelmässigem Austausch stehen sollte. Von besonders hohem Stellenwert ist die Qualität der Informationen; nur der zeitgerechte Zugriff auf alle relevanten Daten erlaubt es einem auch noch so kompetenten Gremium, dauerhaft qualitativ hochstehende Arbeit zu verrichten.

Um die Qualität ihrer Audit Committees zu sichern, bewerten zahlreiche Unternehmen die Arbeit dieser Gremien meist auf der Basis von Selbstevaluationen. In der Praxis kommt eine institutionalisierte Beurteilung des Prüfungsausschusses durch Dritte als Instrument zur Qualitätssteigerung eher selten vor. Eine gute Voraussetzung zur Qualitätssicherung ist indes eine partnerschaftliche Zusammenarbeit des Audit Committee mit dem Management und der externen Revision.

Schlussbemerkungen

Audit Committees sind zwar rechtlich gesehen «nur» ein Ausschuss des Verwaltungsrates, doch sie haben sich zu einem unverzichtbaren Gremium für eine gute Corporate Governance entwickelt. Sie stecken ihr Tätigkeitsfeld gemäss den wirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen ab und erwarten von ihren Mitgliedern eine entsprechende Qualifikation. Da ein umfassendes integriertes Risikomanagement und die Compliance in rechtlichen und steuerlichen Fragen für die Unternehmen stetig an Bedeutung gewinnen,

ist es naheliegend, das Audit Committee auch mit der Überwachung dieser Gebiete zu betrauen. Die Erweiterung des Aufgabenbereichs geht mit hohen Anforderungen an das fachliche und methodische Wissen jedes einzelnen Mitglieds einher. Dies, in Verbindung mit der Verantwortung gegenüber dem Gesamtverwaltungsrat, den Aktionären, dem Unternehmen und weiteren Interessengruppen, stärkt die Professionalisierung der Funktion «Audit-Committee-Mitglied». Ein Indiz dafür ist die Zunahme von Mehrfachmandaten.

**Das Audit Committee
ist nicht mehr wegzu-
denken.**

Anhang: Design der Audit-Committee-Studie

Das Meinungspapier stützt sich weitgehend auf eine empirische Studie, die PwC Schweiz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St.Gallen durchgeführt hat. Ziel der Erhebung war es, Aufschluss über die Best Practices in Schweizer Audit Committees zu erhalten. Im Zeitraum von Oktober 2009 bis Januar 2010 wurden 1048 Fragebögen an 568 Unternehmen in der Schweiz versandt, das heisst, im Durchschnitt wurden zwei Audit-Committee-Mitglieder je Unternehmen angeschrieben. Insgesamt nahmen 116 Audit-Committee-Mitglieder aus 107 verschiedenen Unternehmen an der Umfrage teil. Die Rücklaufquote beträgt 19 Prozent, was im Vergleich zu anderen empirischen Erhebungen einen hohen Wert darstellt. Es handelt sich um eine der

derzeit umfangreichsten Studien zum Thema Audit Committee in der Schweiz. Zur detaillierten Analyse wurden die Antworten nach den Kriterien Unternehmensgrösse, Börsenkotierung und nach Branchenzugehörigkeit klassifiziert. Die Umfrage umfasste 43 Fragen und konnte sowohl in Papierform als auch online beantwortet werden. Von der Möglichkeit der Onlinebeantwortung machte knapp ein Drittel der Teilnehmer Gebrauch. Die durchschnittliche Ausfüllquote betrug 84 Prozent.

Weitere Auswertungen der Studiendaten werden im Rahmen des Dissertationsprojekts von Christian Offenhammer vollzogen und voraussichtlich Mitte 2011 publiziert.

Kontaktadressen

Stefan Räbsamen

Leiter Corporate Governance
PwC
Birchstrasse 160
CH-8050 Zürich

Tel. +41 58 792 44 00
Fax +41 58 792 44 10

Prof. Dr. Thomas Berndt

Direktor am ACA-HSG
Universität St.Gallen
Rosenbergstrasse 51
CH-9000 St. Gallen

Tel. +41 71 224 70 70
Fax +41 71 224 70 20