



Audit Committees in der Praxis

Standortbestimmung und Empfehlungen

KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE

An der Schaltstelle des Unternehmens

Mitglieder des Audit Committee (AC) befinden sich an der zentralen Schaltstelle des Unternehmens. Als Ausschuss des Verwaltungsrates hat das Komitee die wichtige Aufgabe, Aufsichtsfunktionen wahrzunehmen und im Rahmen des Assurance-Konzepts zu koordinieren, Entscheidungen zuhanden des Verwaltungsrates vorzubereiten sowie die Tätigkeit und Zusammenarbeit der externen und internen Revision zu steuern.

AC sind für zahlreiche Gesellschaften in der Schweiz eine junge Erscheinung. Im Zuge der Corporate-Governance-Debatte und der Konkretisierung der Aufsichtsrichtlinien – namentlich in Form des «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (Swiss Code) und der «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» der SWX Swiss Exchange (SWX Richtlinie) – wurde das Komitee als sinnvoller und wichtiger Ausschuss des Verwaltungsrates betrachtet¹ und deshalb für kotierte Unternehmen verbindlich gemacht. Auch zahlreiche nicht-kotierte Unternehmen haben sich zu diesem Schritt entschlossen. Die Bilanz nach rund drei Jahren Gültigkeit dieser Regelwerke fällt positiv aus. Es ist gelungen, auf Schweizer Verhältnisse abgestützte Leitplanken zu schaffen, die der Corporate Governance dienlich sind, die Gesellschaften in ihrer unternehmerischen Entfaltung aber nicht behindern.

Um den Verwaltungsrat beim Aufbau und seine Mitglieder bei ihrer Tätigkeit zu unterstützen, hat KPMG das Audit Committee Institute geschaffen. Es ist ein umfassender Know-how-Pool, den KPMG interessierten Verwaltungsratsmitgliedern unentgeltlich zur Verfügung stellt. Das Forum dient dem gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und «Best Practices». Es zielt darauf ab, das Bewusstsein für die verantwortungsvollen Aufgaben des AC zu fördern und die Umsetzung von wirksamen Überwachungsprozessen zu unterstützen.

Das Audit Committee Institute nimmt das dreijährige Bestehen der Regelwerke zum Anlass, die Tätigkeit des AC im Rahmen einer Umfrage zu beleuchten und in Form einer Momentaufnahme eine Standortbestimmung zu ermöglichen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bereits viel geleistet wurde, die Arbeit der Audit Committees aber noch weiter professionalisiert werden kann. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Erfahrungen im Ausland und der Tätigkeit von KPMG Schweiz in der internen und externen Revision zahlreicher Publikumsgesellschaften. Der Austausch unter Mitgliedern verschiedener Ausschüsse, wie er in KPMG's Audit Committee Institute betrieben wird, ist von den Befragten als eine wichtige Weiterbildungsform identifiziert worden.

KPMG Schweiz

Günter Haag
Mitglied der Geschäftsleitung
Leiter KPMG's Audit Committee Institute

François Rouiller
Partner Audit

¹ «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», Economiesuisse, vom 25. Juni 2002; Richtlinie der SWX betreffend Informationen zur Corporate Governance vom 1. Juli 2002.

Inhaltsverzeichnis

Informationen zur Umfrage	3
Überblick über die Ergebnisse	5
Das Audit Committee Mitglied	7
Anzahl der Mandate und Erfahrung	7
Qualifikation der Mitglieder	9
Zeitaufwand für die Tätigkeit im Audit Committee	11
Einschränkende Faktoren der Mandatstätigkeit	13
Weiterbildung	15
Die Arbeitsweise des Audit Committee	18
Entscheidungsbefugnisse	18
Sitzungen	20
Gesprächspartner und Informationsquellen	22
Zusammenarbeit mit der externen Revision	25
Inhaltsschwerpunkte der Audit Committee Arbeit	27
Verantwortungsbereiche	27
Schlussbemerkung	31
Anhang	32
A. Aufgaben des Audit Committee	32
B. Agendas für Audit Committee Meetings	33
C. Assurance-Konzept – notwendige Abstimmung der Überwachungsfunktionen	35
D. Über das Audit Committee Institute	39

Informationen zur Umfrage

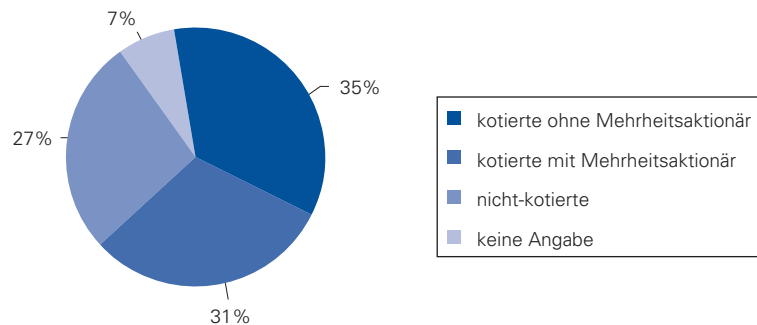
Im Frühjahr 2005 wurden insgesamt 637 Fragebogen an Mitglieder von KPMG's Audit Committee Institute verschickt. Bei den Empfängern handelte es sich um Verwaltungsräte von kotierten und nicht-kotierten Gesellschaften mit Sitz in der Schweiz. Die Mitgliedschaft in mindestens einem AC war Bedingung für eine Teilnahme an der Umfrage. Es gingen 134 auswertbare Bogen ein. Dies entspricht einem Rücklauf von 21%.

Die in der Umfrage erfassten AC sind zu 35% kotierten Unternehmen ohne Mehrheitsaktionär, zu 31% kotierten Gesellschaften mit Mehrheitsaktionär und zu 27% nicht-kotierten Unternehmen zuzurechnen.

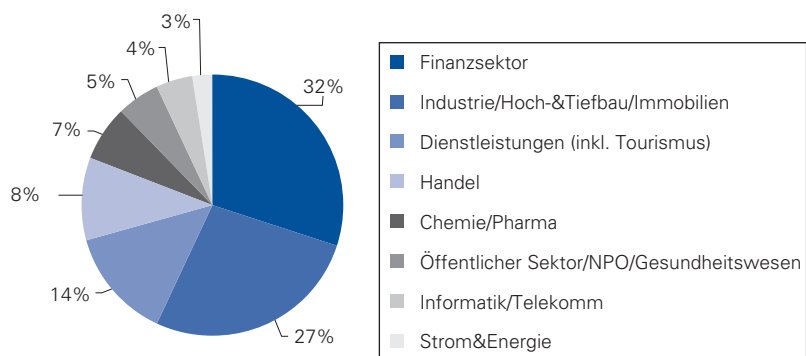
32% der Unternehmen gehören zum Finanzsektor, 27% zur Industrie/Hoch-&Tiefbau/Immobilien und 14% zu den Dienstleistungen/Tourismus. Auf den Handel entfallen 8% und auf die Branche Chemie/Pharma 7%.

Die teilnehmenden Unternehmen verteilen sich auf alle Umsatzsegmente, wobei die Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 100 bis 500 Millionen CHF sowie jene mit 1'000 bis 5'000 Millionen CHF Umsatz mit je 25% die grössten Gruppen stellen.

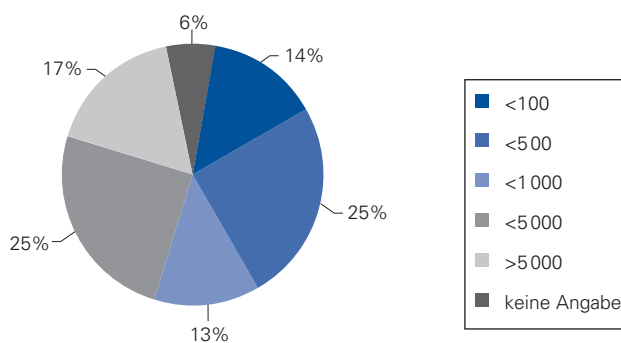
Verteilung nach Börsenkotierung



Verteilung nach Branchen



Verteilung nach Umsatz (in Mio. CHF)



Überblick über die Ergebnisse

Das Thema Corporate Governance geniesst in den Verwaltungsräten der Schweizer Unternehmen eine grosse Aufmerksamkeit, wie auch die vorliegende Studie erkennen lässt. Aus der Breite der Umfrageergebnisse lassen sich die zentralen Erkenntnisse wie folgt zusammenfassen:

Umfrageergebnisse

- Die meisten Mitglieder des AC beschränken sich auf ein Mandat. (Seite 7)
- Sachkenntnis ist das wichtigste Kriterium für die Wahl in ein AC. (Seite 9)
- Die Mehrheit wendet rund 70 bis 100 Stunden pro Jahr zusätzlich für die Tätigkeit im AC auf. (Seite 11)
- Die Komplexität der Materie und Zeitknappheit sind die grössten Hürden für die Tätigkeit im AC. (Seite 13)
- Weiterbildung wird in erster Linie «on the job» und mittels Erfahrungsaustausch betrieben. (Seite 15)
- Die Mehrheit der AC hält 3 bis 4 Sitzungen pro Jahr ab, die durchschnittlich je 3 bis 4 Stunden in Anspruch nehmen. (Seite 20)
- Der CFO ist die wichtigste Ansprechperson im Unternehmen. (Seite 22)
- Die überragende Zahl der Befragten trifft sich mehrmals jährlich mit der externen Revisionsstelle. (Seite 25)
- Risk Management, internes Kontrollsystem, Assurance & Compliance sind die zentralen Arbeitsinhalte. (Seite 27)

Aus den detaillierten Ergebnissen der Umfrage ergeben sich spezifische Muster im Hinblick auf die Ausgestaltung und die Tätigkeit des AC. Aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse mit der vertieften Erfahrung von KPMG und dem Erfahrungsaustausch im Rahmen des Audit Committee Institute lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

Empfehlungen

- Angesichts des allgemeinen Initial- und Weiterbildungsaufwandes für AC-Mandate sind für jedes Mitglied mehr als ein, idealerweise drei bis vier Mandate anzustreben. (Seite 8)
- Bei der Wahl der Mitglieder ist auf einen ausgewogenen Mix aus Kompetenz, Persönlichkeit und Unabhängigkeit zu achten. Idealerweise betreibt der Verwaltungsrat eine Personalplanung für seine Besetzung und jene seiner Ausschüsse. (Seite 10)
- Intensivere Vorbereitung und Fachkompetenz helfen, die knappen Zeitressourcen des AC effizient zu nutzen. (Seite 12)
- Nur wer sich genug Zeit nimmt, kann die Komplexität der Materie erkennen und ihr gerecht werden. (Seite 14)
- Eine fokussierte Themenausbildung und ein regelmässiger Austausch sind Elemente einer systematischen Weiterbildung. (Seite 16)
- Die Aufgaben und Kompetenzen des AC sind in einem Organisationsreglement festzuhalten. (Seite 19)
- Die Häufigkeit und Anberaumung der Sitzungen sind mit den Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratssitzungen zeitlich und inhaltlich abzustimmen. (Seite 21)
- CFO, interne und externe Revision sind angemessen in die Prozesse des AC einzuplanen. Es ist jederzeit eine offene Kommunikation sicherzustellen. Die externe Revision ist als permanenter Gast zu den Sitzungen einzuladen. (Seite 24)
- Strategiefragen und geschäftsführende Kompetenzen sind klar von der Tätigkeit und dem Aufgabenbereich des AC zu trennen. Dadurch lässt sich eine Zeitersparnis erzielen, die den eigentlichen Funktionen des AC zugute kommt. (Seite 30)

Die Bedeutung einer effizienten und zielgerichteten Tätigkeit des AC wird durch dessen zentrale Rolle im Assurance-Konzept unterstrichen. Dieses koordiniert die einzelnen Überwachungstätigkeiten und führt die verschiedenen Assurance-Anbieter zusammen (vgl. auch Anhang C). Damit wird die Sicherheit und Effektivität der Überwachung gewährleistet.

Das AC hat die Verlässlichkeit der Assurance-Funktionen zu überprüfen, zu beurteilen und sicherzustellen, dass eine sorgfältige Abstimmung der einzelnen Tätigkeiten geschieht. Damit werden unerwünschte Lücken oder überflüssige Überschneidungen verhindert.

Die Erfüllung dieser wichtigen Aufgabe bedingt, dass das AC angemessene Professionalität bezüglich seiner Mitglieder und seiner Arbeitsweise erreicht. Nur so können die ihm übertragenen Aufgaben fundiert behandelt werden.

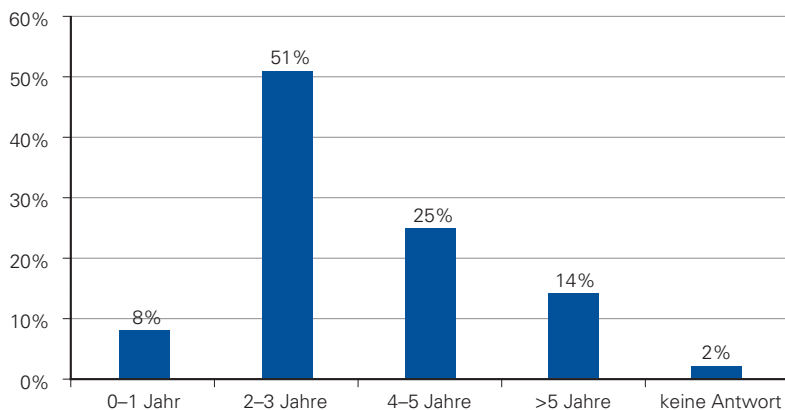
Das Audit Committee Mitglied

Die Basis einer guten AC-Arbeit sind geeignete und qualifizierte Mitglieder. Deren Auswahl, zeitliche Ressourcen und Weiterbildung sind entscheidend für die Effizienz und Effektivität des AC als Kontrollinstanz im Verwaltungsrat und Unternehmen.

Anzahl der Mandate und Erfahrung

- 57% nehmen in einem AC Einsitz, 42% in zwei bis fünf und 1% in mehr als fünf Ausschüssen.
- 8% sind seit weniger als einem Jahr mandatiert, 51% verfügen über eine zwei- bis dreijährige Erfahrung und 25% über eine solche von vier bis fünf Jahren. 14% weisen eine mehr als fünfjährige Erfahrung vor.
- Die Mitglieder des Ausschusses von nicht-kotierten Gesellschaften sind im Durchschnitt weniger lang im Amt als jene von Publikumsgesellschaften.

Seit wie vielen Jahren sind Sie in AC tätig?



Das AC ist für die meisten Unternehmen und Verwaltungsratsmitglieder ein junges Gremium. Der Swiss Code, der für Publikumsgesellschaften die Etablierung eines AC empfiehlt und auch von verschiedenen nicht-kotierten Unternehmen zumindest teilweise umgesetzt wurde, ist nunmehr seit Juli 2002 in Kraft. Die rund dreijährige Zeitspanne findet ihren Niederschlag in der Mandatsdauer und Erfahrung der überragenden Zahl der AC-Mitglieder. Verwaltungsräte mit langjähriger Erfahrung sind vor allem bei den grössten kotierten Gesellschaften zu finden.

Dies lässt den Schluss zu, dass viele Ausschüsse erst aufgrund der neuen Vorschriften und weniger aufgrund der eigenen Erkenntnis über die Notwendigkeit des Instrumentes eingeführt wurden. Dieses Verhalten ist insofern nachvollziehbar, als eine Neudefinition der Rolle des Verwaltungsrates erst mit der Corporate-Governance-Diskussion und den gesteigerten Erwartungen der Stakeholder Fuss zu fassen begann.

Angesichts des Initial- und Weiterbildungsaufwandes für AC-Mandate sind für jedes Mitglied mehr als ein, idealerweise drei bis vier Mandate anzustreben.

Empfehlung

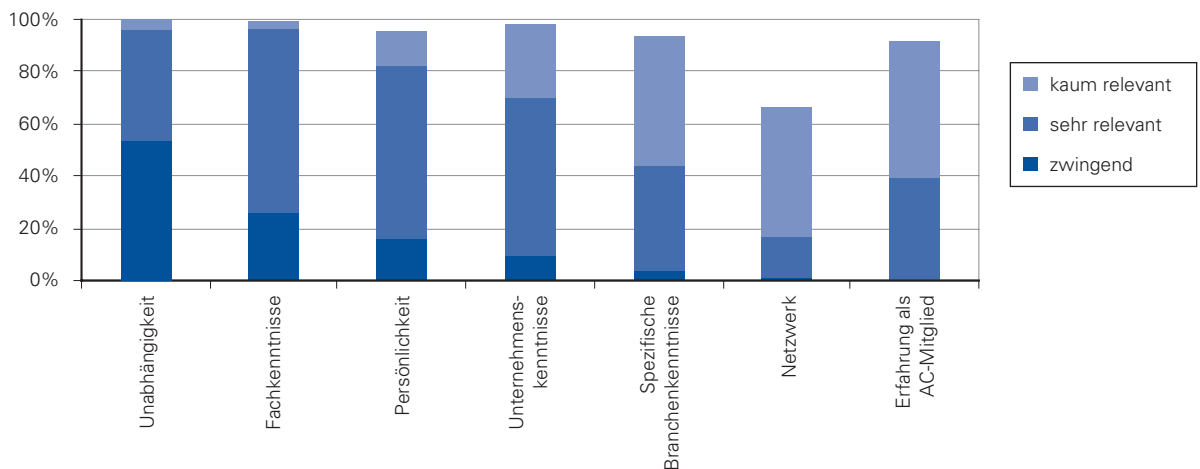
Angesichts des allgemeinen Initial- und Weiterbildungsaufwandes für ein AC-Mandat erstaunt, dass mehr als die Hälfte nur ein einziges Mandat wahrnehmen. Die Beteiligung in mehreren Ausschüssen verschiedener Unternehmen böte die Gelegenheit für Erfahrungsaustausch und Synergien. Mit mehreren Mandaten lohnt es sich, die Weiterbildung zu verstärken, was sich in einer höheren Qualität der Tätigkeit niederschlägt.

Je nach Grösse der Unternehmen und Komplexität der Aufgabe sind drei bis vier Mandate ideal. Zu viele können dagegen kaum mehr mit der nötigen Aufmerksamkeit bewältigt werden.

Qualifikation der Mitglieder

- Am häufigsten als zwingend oder sehr relevant genannt werden Unabhängigkeit (95%), Fachkenntnisse (96%), Persönlichkeit (82%) und Unternehmenskenntnisse (70%).
- Erfahrung als AC-Mitglied wird von rund der Hälfte als kaum relevant eingestuft, während 39% dieses Kriterium als sehr relevant erachten.
- Die Hälfte der Befragten stufen spezifische Branchenkenntnisse (50%) und Netzwerk (49%) als wenig bedeutend ein.

Unabhängigkeit und Fachkenntnis sind die wichtigsten Kriterien für die Auswahl der Mitglieder des AC. Auch die Persönlichkeit wird mehrheitlich als wichtig betrachtet. Die Forderung nach Unabhängigkeit steht in einem gewissen Widerspruch zu den erwünschten Unternehmenskenntnissen.



In grossen Unternehmen wird der Unabhängigkeit grössere Bedeutung beigegeben. Dies kann als Folge des ausgeprägteren Bewusstseins für die Corporate Governance interpretiert werden. Allgemein haben Netzwerke eine sehr geringe Bedeutung. Von den Vertretern kleinerer Unternehmen werden sie jedoch stärker gewichtet.

Branchenkenntnisse spielen im Finanzsektor eine besondere Rolle. Kotierte Unternehmungen setzen bei der Auswahl verstärkt auf die Erfahrung der AC-Mitglieder. Dementsprechend weisen deren AC-Mitglieder auch eine langjährigere Mandatstätigkeit vor.

Bei der Wahl der Mitglieder ist auf einen ausgewogenen Mix aus Kompetenz, Persönlichkeit und Unabhängigkeit zu achten. Idealerweise betreibt der Verwaltungsrat eine Personalplanung für seine Besetzung und jene seiner Ausschüsse.

Empfehlung

Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt, dass Verwaltungsräte teilweise auf Schwierigkeiten stossen, ihre Ausschüsse adäquat zu besetzen. Die Einsitznahme aus Prestige-Gründen rückt glücklicherweise zugunsten der Fachkenntnisse in den Hintergrund. Mit weiter steigenden Anforderungen dürfte sich die Herausforderung der Zusammensetzung und Fachkenntnis noch akzentuieren.

Um bei der Suche nach knappen Ressourcen erfolgreich zu sein, muss der Verwaltungsrat eine zielgerichtete Personalplanung und -entwicklung betreiben, die auch die Bedürfnisse seiner Ausschüsse berücksichtigt. Diese Aufgabe sollte durch den Verwaltungsratspräsidenten (VRP) wahrgenommen werden.

Bei der Besetzung des AC ist in verschiedener Hinsicht auf einen ausgewogenen Mix abzielen. Ein Ausschuss mit ausschliesslich langgedienten Mitgliedern läuft Gefahr, Trends unberücksichtigt zu lassen und in bewährte Verhaltensmuster zu verfallen. Ein gänzlich unerfahrenes Team wendet dagegen übermässig viel Zeit und Energie auf, um die ihm übertragenen Aufgaben angemessen zu erfüllen. Inhalt einer expliziten Personalpolitik ist es im Weiteren, die Funktionen der AC-Mitglieder zu umschreiben und das Profil personenunabhängig festzulegen.

Das AC hat sich mit Fragen auseinander zu setzen, die aufgrund ihrer Natur nicht durch die Kompetenz jedes VR-Mitgliedes abgedeckt werden. Hinsichtlich der fachlichen Kompetenz und beruflichen Erfahrung ist die Spezialisierung einzelner AC-Mitglieder auf die Bereiche internes Kontrollsystem, Finanzen, Rechnungslegung und Risk Management wünschbar.

Es versteht sich als Selbstverständlichkeit, dass Mitglieder des AC aus nicht-exekutiven Verwaltungsräten rekrutiert werden, um eine hohe Unabhängigkeit und Objektivität zu gewährleisten.

Die Persönlichkeit als Kriterium ist hoch relevant, sollen die AC-Mitglieder doch als Sparring-Partner für das Management agieren und in ihrer Art mehr der Sache verpflichtet sein als dem Führungsanspruch innerhalb des Unternehmens. Die Persönlichkeit soll Diskussionen vor dem Hintergrund der knappen Zeit unterstützen und nicht belasten.

Zeitaufwand für die Tätigkeit im Audit Committee

- 45% der Befragten betreiben pro Jahr einen Vorbereitungsaufwand von unter 20 Stunden; bei weiteren 47% liegt dieser zwischen 20 und 50 Stunden.
- Für die Sitzungen geben 58% einen Zeitaufwand pro Jahr von unter 20 Stunden an; weitere 36% wenden zwischen 20 und 50 Stunden auf.
- 72% verbringen pro Jahr unter 20 Stunden mit Weiterbildung; bei 17% liegt der Zeitaufwand zwischen 20 und 50 Stunden.

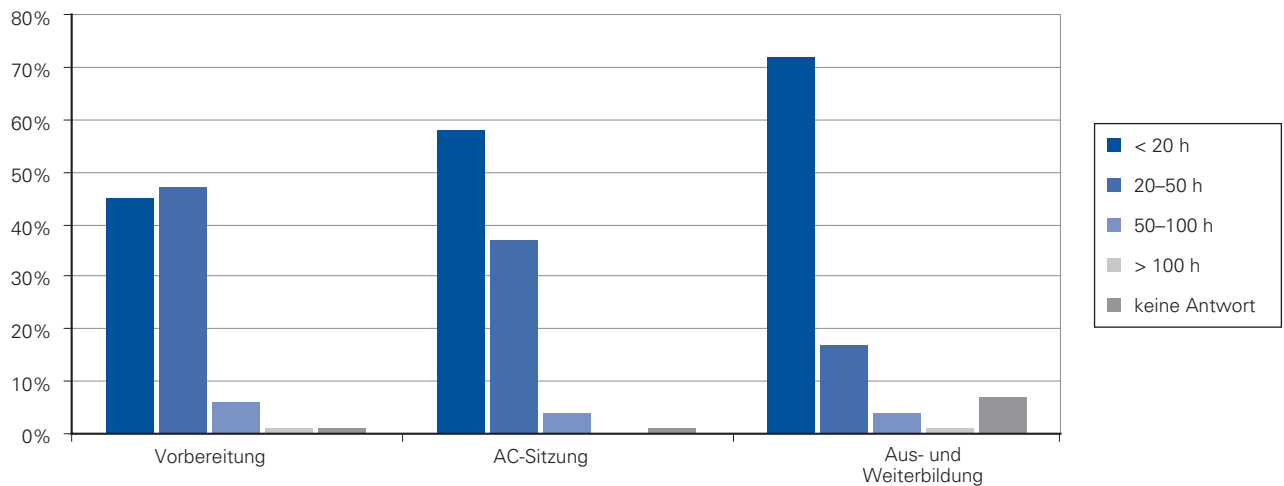
Vorbereitung, Sitzungen und Weiterbildung vereinen im Normalfall 70 bis 100 Stunden pro Mandat und Jahr auf sich, die zusätzlich zum Zeitaufwand für die ordentliche VR-Tätigkeit anfallen. Als Vorbereitungsarbeiten gelten in erster Linie das Verarbeiten von schriftlichen Unterlagen und Berichten. Für Diskussionen mit internen und externen Gesprächspartnern wird vergleichsweise wenig Zeit aufgewendet.

Mit der Grösse des Unternehmens und der Kotierung steigt auch der Zeitaufwand für die Vorbereitung und Sitzungen. Dies deckt sich mit der Vermutung, dass mit einer anspruchsvolleren Rechnungslegung und der Häufung von Compliance-Fragen – gemeinhin mit steigender Komplexität – die im AC anfallende Arbeit zunimmt. Angesichts des unterproportional steigenden Aufwandes mit zunehmender Zahl der Mandate ist davon auszugehen, dass 5 bis 7 VR- und 3 bis 4 AC-Mandate bei mittelgrossen Unternehmen einem Vollzeitpensum entsprechen – bei grossen und komplexen Unternehmen entsprechend weniger.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass der Zeitbedarf für die Sitzungen positiv mit jenem für Vorbereitung und Ausbildung korreliert. Längere Vorbereitung bedeutet somit nicht kürzere Sitzungen – im Gegenteil. Der gleiche Zusammenhang gilt auch für die Häufigkeit der Sitzungen: Je häufiger Sitzungen anberaumt werden, desto mehr Zeit wird für die einzelnen Sitzungen aufgewendet. In Bezug auf Anzahl und Dauer der Sitzungen deutet sich eine Divergenz zweier Unternehmensgruppen ab: Solche, welche viel Zeit in eine grosse Anzahl von Sitzungen investieren, und solche, welche AC-Sitzungen nur wenig Zeit widmen.

Der niedrige Zeitaufwand für die Weiterbildung überrascht. 72% veranschlagen dafür weniger als 20 Stunden pro Jahr. Dies steht in einem gewissen Widerspruch zum eher kurzen Erfahrungshorizont der meisten AC-Mitglieder und zum Aufbau der Gremien während der vergangenen Jahre.

Wie hoch ist der Zeitaufwand für die folgenden Tätigkeiten?
(Stunden/Jahr)



Intensivere Vorbereitung und Fachkompetenz helfen, die knappen Zeitressourcen des AC effizient einzusetzen.

Empfehlung

Angesichts der begrenzten zeitlichen Ressourcen der Mitglieder ist besonders Wert auf die Sitzungsvorbereitung zu legen. Die hohe Qualität der Unterlagen ermöglicht eine effiziente Vorbereitung, eine straffe Sitzungsführung und fundierte Entscheidungen. In vielen Fällen werden Letztere bereits in der Aufbereitung der Unterlagen und in der Vorbereitung skizziert sowie Empfehlungen abgegeben.

Die Zeit für Gespräche mit internen und externen Partnern sollte nicht zu knapp bemessen sein. Damit sich das AC ein Bild über die Rechnungslegung und das interne Kontrollsystem machen kann, sollen möglichst die Meinungen von verschiedenen Gesprächspartnern eingeholt werden. Kontroverse und interpretationsbedürftige Themen werden vorzugsweise in Gesprächen als in schriftlicher Form thematisiert.

Klar strukturierte Unterlagen, in denen Sachverhalte geschildert, Alternativen aufgezeigt und Empfehlungen bzw. Anträge abgegeben werden, erlauben eine sorgfältige Vorbereitung und helfen, die Sitzungsdauer zu reduzieren. Gleiches gilt für die frühzeitige Abgabe der Dokumente.

Ob die Aufgabe eines AC-Mandates mit einem Weiterbildungsaufwand von weniger als 20 Stunden pro Jahr effektiv wahrgenommen werden kann, muss bezweifelt werden.

Einschränkende Faktoren der Mandatstätigkeit

- 49% nennen die Komplexität der Materie als grösste Herausforderung für die Arbeit des AC als Gremium.
- 40% fühlen sich durch mangelnde zeitliche Ressourcen in ihrer Tätigkeit eingeschränkt.
- 35% führen persönliche Wissenslücken als begrenzenden Faktor ihrer Tätigkeit an.

Bei allen erfassten AC besteht ein vielschichtiger Zusammenhang zwischen der Zeit und der Komplexität als einschränkende Faktoren. Mit der Zunahme der verfügbaren Zeit wird die Komplexität der Materie immer stärker als Einschränkung empfunden. Umgekehrt wird bei steigendem Zeitdruck die Komplexität als weniger gravierend eingestuft. Hier verbirgt sich die Gefahr, dass die Komplexität unter Zeitdruck nicht mehr erfasst und wahrgenommen wird. Eine Interpretation dieses Sachverhaltes geht dahin, dass die anstehenden Fragestellungen erst dann in ihrem gesamten Umfang erkannt werden, wenn genügend Zeit zur Verfügung steht.

Mitglieder von Ausschüssen grosser Unternehmen fühlen sich weniger häufig durch die mangelnde Zeit in ihrer Arbeit eingeschränkt. Dies deckt sich mit der Beobachtung, dass die AC von grösseren Gesellschaften mehr Zeit für die Vorbereitung aufwenden. Beides ist wiederum als Hinweis auf eine höhere Professionalität der betreffenden Gremien zu werten.

Die Problemlösungsfähigkeit des AC in seiner Gesamtheit wird tiefer eingestuft als die eigene. Dies kann mit einer weniger kritischen Selbsteinschätzung, mit der mangelnden Akzeptanz abweichender Entscheidungen, aber auch mit Reibungsverlusten im Gremium erklärt werden.

Dass das individuelle Wissen und die Fähigkeit des Gremiums, komplexe Sachverhalte adäquat zu analysieren, als wichtigste einschränkende Faktoren der AC-Tätigkeit identifiziert werden, erklärt wiederum den Weiterbildungsbedarf. Dabei ist insbesondere die Diskrepanz zwischen den stetig steigenden Anforderungen einerseits sowie den Kenntnissen der Verwaltungsräte andererseits zu erwähnen, beispielsweise in Fragen der Rechnungslegung (IFRS/US GAAP) und der Ausgestaltung des internen Kontrollsystems.

*Nur wer sich genug Zeit nimmt,
kann die Komplexität der Materie
erkennen und ihr gerecht werden.*

Empfehlung

Angesichts der einschränkenden Faktoren ist der Funktion und Aufgabe des Vorsitzenden des AC grösste Beachtung zu schenken. Die betreffende Person bestimmt mittels Terminplanung, Traktandenliste und Einbezug von externen Partnern den Entscheidungsrythmus und die Art und Weise, wie das Gremium die Gesamtkomplexität handhabt. Dabei stehen ihr idealerweise ein Sekretariat und Ansprechpartner der internen Revision zur Unterstützung zur Verfügung. Der Vorsitzende muss ein Gefühl für die Ausgewogenheit zwischen der verfügbaren Zeit und der Komplexität der Fragestellungen entwickeln. Ein Ungleichgewicht führt entweder dazu, dass sich das AC keine Zeit nimmt und die Komplexität sozusagen «ignoriert» oder dass sich das Gremium in der Komplexität verliert.

Der Vorsitzende hat darauf zu achten, dass sachliche Diskussionen geführt werden, in denen die Stärken des Gremiums als Ganzes maximiert werden. Dies wird durch gut vorbereitete, ausgewogene Entscheidungsgrundlagen gefördert, in denen Alternativen aufgezeigt und Empfehlungen ausreichend begründet werden. Eine offene Gesprächskultur trägt ebenso wie die Sachlichkeit der Diskussion zur Kompetenz des Gremiums bei.

Auch in Bezug auf die identifizierten begrenzenden Faktoren ist die Bedeutung der Zusammensetzung des AC nach Erfahrung und Fachwissen der Mitglieder sowie einer gezielten Weiterbildung für die Effizienz des Gremiums zu unterstreichen.

Weiterbildung

- 63% bilden sich «on the job» und 57% über Erfahrungsaustausch weiter.
- 60% nutzen externe Weiterbildungsveranstaltungen.
- 55%, tendenziell Vertreter grösserer Unternehmen, ziehen den externen Prüfer zur Weiterbildung bei. 46% stellen auf Experten im Unternehmen ab. Unabhängige Berater werden nur in 15% aller Fälle zu Weiterbildungszwecken engagiert.

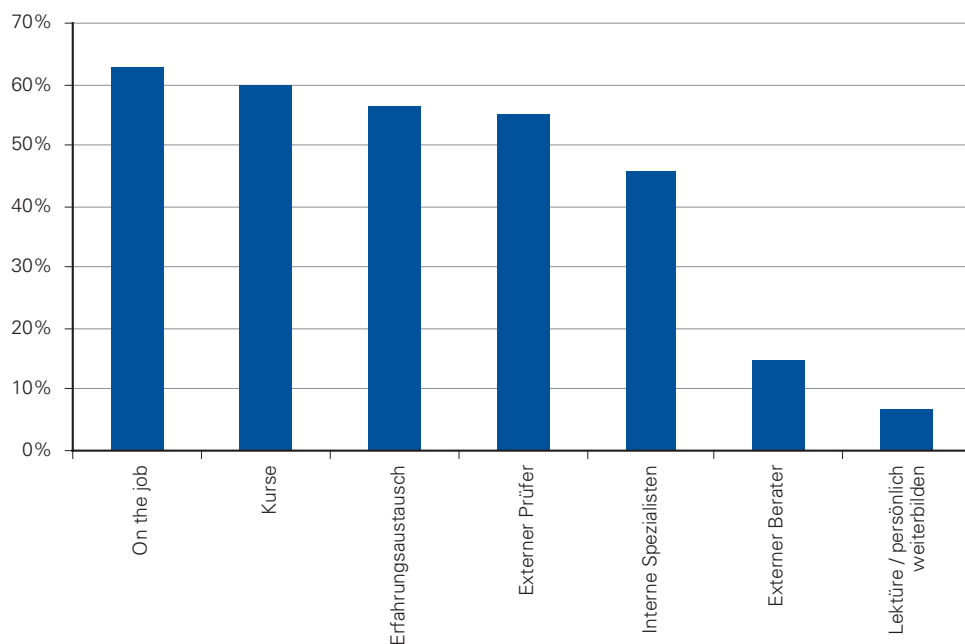
Weiterbildung erfolgt mehrheitlich «on the job», durch Erfahrungsaustausch und aufgrund anstehender Fragen im AC oder Unternehmen. Diese zumeist informelle und situative Form folgt über weite Strecken dem Zufallsprinzip.

Interne Quellen für Weiterbildung werden den externen klar vorgezogen. Diese Beobachtung steht in einem gewissen Widerspruch zu den Herausforderungen der AC-Mitglieder. Vier von fünf nennen die Komplexität der anstehenden Fragen und das fehlende Fachwissen als begrenzende Faktoren für ihre Tätigkeit. Externe Berater sind – besonders bei kotierten Unternehmen – unpopulär oder es fehlt am passenden Angebot.

Allgemein gilt, dass die Zahl der Weiterbildungsmassnahmen mit der Grösse des Unternehmens korrespondiert. Gleiches gilt für die Anzahl der Mandate der einzelnen Mitglieder: Mit ihr nimmt auch der Aufwand für Weiterbildung zu. Dies kann als Hinweis auf eine zunehmende Professionalisierung gewertet werden.

Wie bilden Sie sich zu AC-Themen weiter?

(max. 3 Nennungen)



Eine fokussierte Themenausbildung und ein regelmässiger Austausch sind Elemente einer systematischen Weiterbildung.

Empfehlung

Die Wichtigkeit des «learning on the job» ist zwar nicht von der Hand zu weisen. Dadurch findet ein intensiver Wissenstransfer innerhalb des AC und des Unternehmens statt. Allerdings ist dieser Ansatz angesichts der Fülle der neuen Themen nicht ausreichend, da die Weiterbildungsmaßnahmen nicht zielgerichtet, unverbindlich und verspätet eingeleitet werden.

Ein professionell agierender Ausschuss sollte sich systematisch und vorausschauend mit neuen Regelungen, Vorschriften und Anforderungen einerseits und dem Kompetenzprofil seiner Mitglieder andererseits auseinandersetzen – Letzteres idealerweise bereits bei deren Wahl. Daraus ist eine vorausschauende und systematische Weiterbildungsplanung für die Mitglieder des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse abzuleiten. Fokussierte Themenausbildung und ein regelmässiger Austausch, wie er unter anderem durch das Audit Committee Institute institutionalisiert wird, sind darin wichtige Elemente. Sie erleichtern die Identifikation von relevanten Themen und dienen gleichzeitig der Weiterbildung und dem Erfahrungsaustausch.

In verschiedenen Kompetenzbereichen des AC können interne und externe Assurance Partner zu Weiterbildungszwecken herangezogen werden. Ein Beispiel für eine solche Zusammenarbeit ist die Weiterbildung durch die externe Revisionsstelle im Bereich des internen Kontrollsystems.

Es ist davon auszugehen, dass die Weiterbildungsbedürfnisse für AC-Mitglieder weiter zunehmen. Zeitmangel darf somit kein Argument gegen Weiterbildung sein.

Die Arbeitsweise des Audit Committee

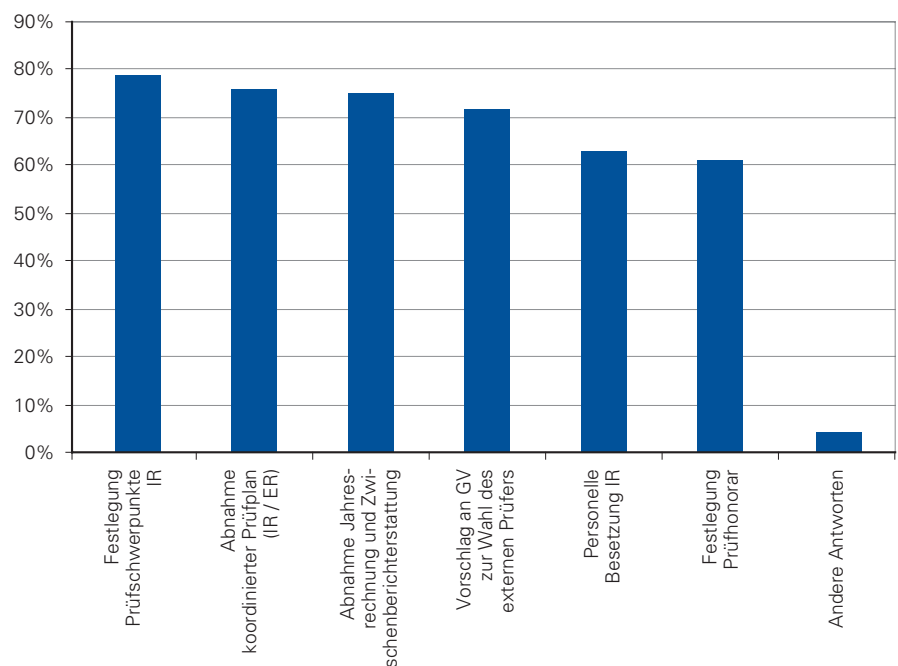
Bilden Auswahl, Kompetenz und Weiterbildung das Fundament des AC, so unterstützen geeignete Strukturen, in Organisationsreglementen festgehaltene Befugnisse und systematisch gepflegte Aussenverhältnisse das Funktionieren des AC.

Entscheidungsbefugnisse

- Die Befugnisse umfassen fast ausnahmslos die Abnahme von Jahresrechnung und Zwischenabschlüssen, die Festlegung des Prüfprogramms mit der internen Revision und die Koordination zwischen interner und externer Revision.
- 71% sind massgeblich an der Auswahl der externen Revision beteiligt, dagegen nur 61% bei der Festlegung der Prüfhonorare.
- 63% zeichnen für die Besetzung der internen Revision verantwortlich.

Die Befugnisse entsprechen weitgehend den Erwartungen und dem Aufgabenbereich, wie er im Swiss Code umschrieben ist.

Welches sind die Entscheidungsbefugnisse des AC? (Mehrfachnennungen möglich)



Mit der Grösse der Unternehmen nimmt der Umfang der an das AC übertragenen Aufgaben und Kompetenzen zu. Dies ist damit zu erklären, dass Unternehmen ab einer bestimmten Grösse über eine interne Revision verfügen, dass die Komplexität mit der Grösse der Gesellschaft zunimmt und dass das interne Kontrollsystem grössenabhängig ist. Generell ist in kleineren Unternehmungen der Koordinationsbedarf zwischen den Assurance-Anbietern kleiner, was zu einer Reduktion der Aufgaben des AC führt.

Die Aufgaben und Kompetenzen des AC und dessen Abgrenzung zur Tätigkeit von Gesamtverwaltungsrat und anderen Ausschüssen sollte in einem Organisationsreglement festgehalten werden, welches die Arbeit des AC legitimiert.

Empfehlung

Eine moderne Corporate Governance setzt Strukturen voraus, die das AC befähigen, eine objektive Urteilsbildung zu den ihm übertragenen Verantwortungsbereichen vorzunehmen. Dazu gehört eine klare Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen des AC sowie dessen Abgrenzung zur Tätigkeit des Gesamtverwaltungsrates und anderen Ausschüssen. Idealerweise wird dies in einem separaten Organisationsreglement festgehalten, welches die Arbeit des Ausschusses zugleich legitimiert.

Gleichzeitig ist der Einfluss des AC auf die finanzielle und operative Führung klar zu begrenzen. Dies dient der fokussierten Tätigkeit und verhindert, dass das AC die knappen zeitlichen Ressourcen mit Themen belegt, die in den Verantwortungsbereich anderer Organe gehören.

Das AC verfügt mit der internen und externen Revision über zwei Instrumente, welche es sich für die Aufgabenerfüllung zu Nutze machen kann. Die interne Revision sollte daher direkt dem AC unterstellt sein. Damit kann der Ausschuss auch direkt über personelle Besetzung und den Einsatz der Ressourcen entscheiden. Ähnlich verhält es sich mit der externen Revisionsstelle, die wohl als unabhängiger Dienstleister arbeitet, aber im AC ihre erste Ansprechstelle hat. Demgemäss sollten Entscheide über Auswahl und Honorierung vom AC und nicht von der Geschäftsleitung behandelt werden.

Die Hauptaufgaben beziehungsweise Verantwortungsbereiche können wie folgt umschrieben werden:

- Überwachung der Integrität der finanziellen Berichterstattung sowie des internen Kontrollsystems des Konzerns, insbesondere in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, sowie Überwachung der Einhaltung von rechtlichen und unternehmensinternen Vorschriften (Compliance).
- Überwachung der Unabhängigkeit und der Leistung der unabhängigen, externen Revisoren (Revisionsstelle und Konzernprüfer) und der internen Revisionsabteilung.
- Sicherstellung einer effizienten Kommunikation zwischen den unabhängigen, externen Revisoren, der Konzernleitung und der internen Revisionsabteilung.

Eine detaillierte Aufstellung der Aufgaben des AC ist aus Anhang A ersichtlich.

Sitzungen

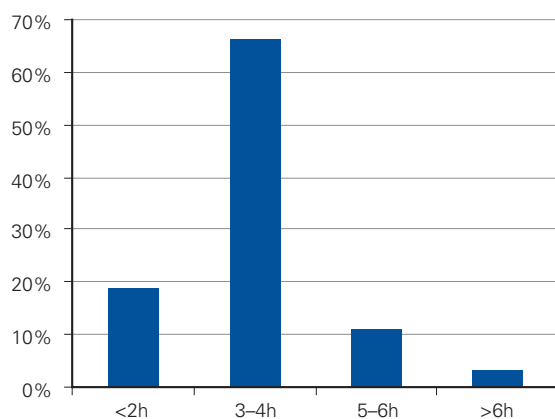
- 64% der AC halten 3 bis 4 Sitzungen pro Jahr, die durchschnittlich zwischen 3 und 4 Stunden in Anspruch nehmen.
- 26% beraumen 5 und mehr Sitzungen an.
- 9% der AC treffen sich ein- oder zweimal pro Jahr.

Die Umfrageergebnisse zeigen eine deutliche Korrelation zwischen der Anzahl der Sitzungen und der Sitzungsdauer. Je intensiver und häufiger sich das AC mit seinen Aufgaben auseinandersetzt, umso detaillierter wird auf die betreffenden Themen eingegangen.

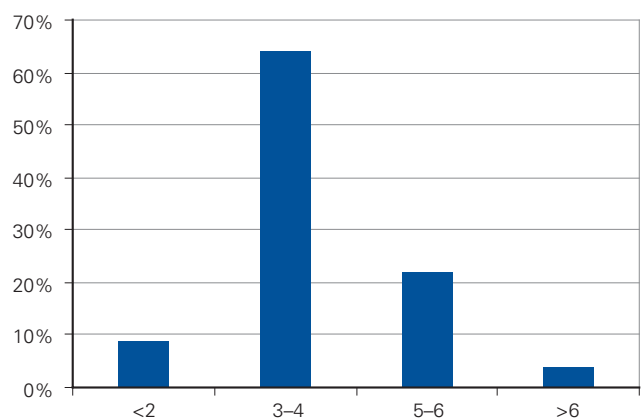
Knapp die Hälfte der AC-Mitglieder weisen eine Vorbereitungszeit pro Sitzung von weniger als 5 Stunden aus. Die andere Hälfte benötigt zwischen 6 und 12 Stunden. Die Sitzungen selbst dauern in der Regel zwischen 3 und 4 Stunden.

Die Sitzungshäufigkeit und -dauer bestätigt die bereits erwähnte Divergenz zweier Unternehmensgruppen. Während sich die einen intensiv mit den Aufgaben des AC auseinandersetzen, beschränken sich die anderen auf die Erfüllung der Erwartungen und ein Minimum an Aufwand.

Dauer einer durchschnittlichen Sitzung in Stunden



Anzahl Sitzungen pro Jahr



Die Häufigkeit und Anberaumung der Sitzungen sind mit den Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratssitzungen zeitlich und inhaltlich abzustimmen.

Empfehlung

Die Qualität der Ergebnisse steht in einem engen Zusammenhang mit der Form der Sitzungsführung mittels Protokollen, Pendenzenlisten sowie schriftlich festgehaltener, formalisierter Anträge und der betreffenden Entscheidungen. Den übrigen VR-Mitgliedern werden diese Protokolle und Beschlüsse in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt und durch den Vorsitzenden erläutert.

Die Sitzungen des AC sind zeitlich und thematisch auf jene der Geschäftsleitung und des VR abzustimmen. Dies stellt sicher, dass die Führungs- und Aufsichtsorgane der Gesellschaft gleich «getaktet» sind. Zwischen den Sitzungen des AC und des VR ist genügend Zeit – im Idealfall mehrere Tage – einzuplanen, um sicherzustellen, dass Informationen und Entscheidungsgrundlagen auf- und vorbereitet werden können sowie an den VR rapportiert werden. Gleichzeitig ist die Sitzungsdauer zeitlich zu begrenzen und sollte 4 bis 5 Stunden nicht überschreiten.

Wie oft sich die Mitglieder des AC treffen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen ist die Zahl der Sitzungen auf die Grösse der Unternehmung abzustimmen und sollte in Einklang mit dem Berichterstattungsrythmus stehen. Zum andern gilt es, den Geschäftsgang des Unternehmens zu berücksichtigen. Befindet sich die Gesellschaft auf dem vorgegebenen Pfad, kann der Standardrythmus eingehalten werden. Dieser sieht vorzugsweise quartalsweise Sitzungen vor. In Zeiten schlechter Ertragslage, bei Restrukturierungen, Finanzierungsprojekten oder anderen wichtigen Transaktionen wird sich das AC häufiger treffen.

Die Traktanden der einzelnen Sitzungen sollten durch das AC bestimmt werden. Einzelne zu behandelnde Geschäfte sind im Swiss Code enthalten. Der Vorsitzende des AC hat sicherzustellen, dass darüber hinaus auch brennende Themen angesprochen und im Ausschuss diskutiert werden.

Ein Vorschlag zur Agenda einer AC-Sitzung ist im Anhang B ersichtlich.

Gesprächspartner und Informationsquellen

- In knapp 50% der Fälle ist der CFO die wichtigste Ansprechperson.
- Für rund 15% sind der CEO oder der gesamte VR die wichtigsten Gesprächspartner.
- Die interne Revisionsstelle steht als Informationsquelle bei 43% an erster Stelle. 31% nennen das Management-Informationssystem und 28% die externe Revision.
- Externe Informationsquellen (Fachliteratur, Publikationen) werden nur von 22% und damit am vierthäufigsten als Informationsquelle genannt.
- CFO und CEO sind in 81% bzw. 65% der Unternehmen permanente Gäste in den AC-Sitzungen. Die externe Revision wird in 44% der Unternehmen regelmässig zu den Sitzungen eingeladen.

Bei kotierten und grossen Unternehmungen ist der CFO markant häufiger in den Sitzungen zu Gast. Bei diesen Unternehmensgruppen ist auch die Gästezahl an den Sitzungen deutlich höher. Dies ist vor allem auf die Komplexität der Fragestellungen zurückzuführen.

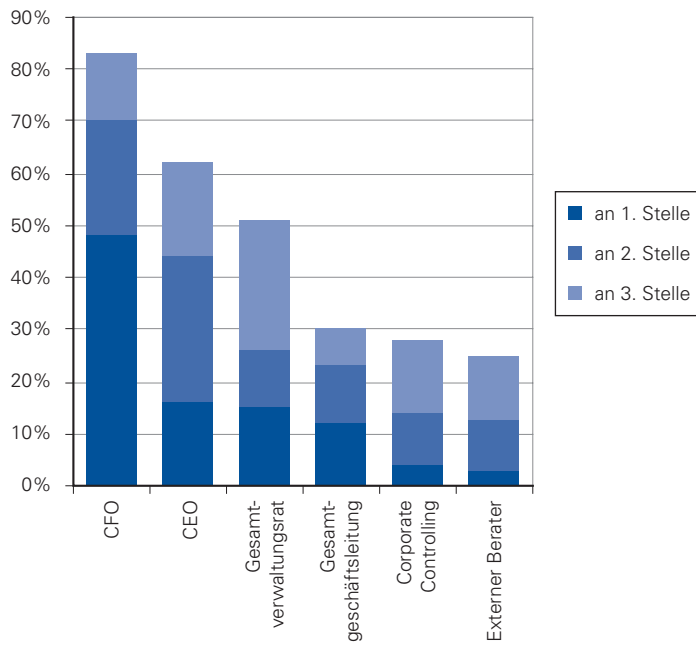
Der Ausschuss von kotierten Unternehmen steht weniger häufig im Gespräch mit der Gesamtgeschäftsleitung. Wichtigste Gesprächspartner bzw. Informationsquellen sind CFO und externe Revision.

Eine weitere Fragestellung ist die Bedeutung einzelner Informationsquellen für das Audit Committee. Die Berichte der internen Revision werden von zwei Dritteln der befragten Unternehmen als wichtigste oder zweitwichtigste Informationsquelle genannt. Die Bedeutung der internen Revision als Informationsquelle steht jedoch im Kontrast zu der geringen Häufigkeit ihrer Präsenz in den Sitzungen. Es scheint, dass hier und teilweise auch bei der externen Revision vor allem in schriftlicher Form Bericht erstattet wird.

Unternehmen des Finanzsektors stützen sich häufiger als andere auf die interne Revision als Informationsquelle ab. Dies ist unter anderem mit den regulatorischen Auflagen zu begründen, die eine interne Revisionsstelle als Bestandteil des Assurance-Konzeptes zwingend vorsehen.

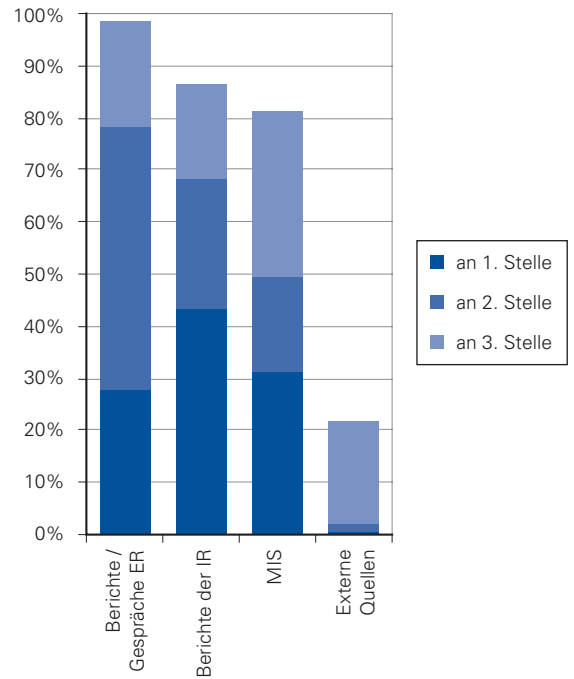
Wichtigste Gesprächspartner des AC

(Nennungen nach Wichtigkeit 1–3)



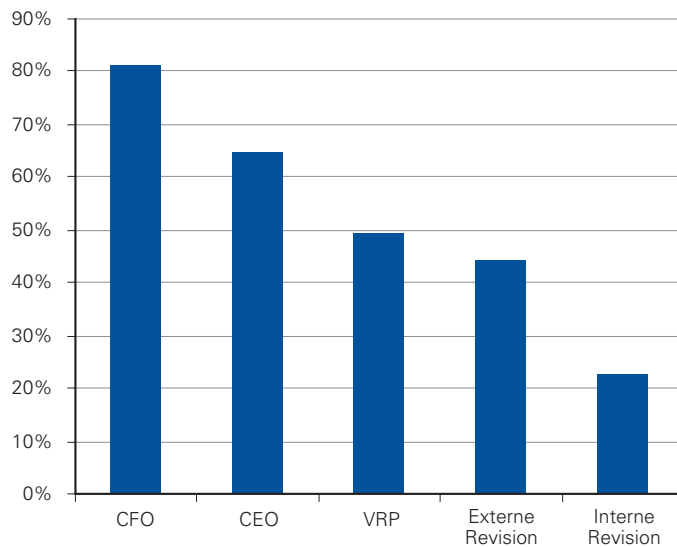
Wichtigste Informationsquellen des AC

(Nennungen nach Wichtigkeit 1–3)



Wer ist permanenter Gast in einer AC-Sitzung?

(Mehrfachnennungen möglich)



CFO, interne und externe Revision sind angemessen in die Prozesse des AC einzuplanen. Es ist jederzeit eine offene Kommunikation sicherzustellen. Die externe Revision ist als permanenter Gast zu den Sitzungen einzuladen.

Empfehlung

Die Position des CFO nimmt in der Arbeit des AC eine besondere Rolle ein. Einerseits ist die betreffende Person wichtigster Gesprächspartner, andererseits untersteht sie der direkten Überwachung durch das AC. Wegen dieses Spannungsfeldes muss das AC genügend Fachkompetenz aufbringen, um die Überwachungsaufgabe tatsächlich wahrnehmen zu können.

Das AC ist angesichts der komplexen Rechnungslegungsvorschriften auf eine enge Zusammenarbeit mit der externen Revisionsstelle angewiesen. Dies stellt eine deutliche Verbesserung im Sinne der Assurance dar, war doch früher der CFO für die Revisionsstelle oft der einzige Ansprechpartner. Die engere Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat bzw. AC und externer Revisionsstelle bedingt ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis.

Die Umfrage zeigt, dass die Mitglieder des AC von der Revisionsstelle eine offene Kommunikation wünschen. Insbesondere soll die externe Revisionsstelle vermehrt ihre breite Erfahrung einbringen und über Ungereimtheiten und Missstände aktiv Bericht erstatten. Ein solcher offener Austausch ermöglicht es der externen Revision, von ihren Standardformen der Berichterstattung abzuweichen und differenzierter auf Sachverhalte einzugehen. Dies stellt für das Unternehmen einen Mehrwert der externen Revisionstätigkeit dar.

Bei den regelmässigen Treffen empfiehlt es sich darum, die externe Revision – und auch die interne Revision – beizuziehen und damit Informationsgleichstand zu erreichen. Dies stellt eine weitere Voraussetzung für eine optimale Zusammenarbeit dar. Zudem bietet sich durch die Vertrautheit mit den Sachverhalten ein offenes Gesprächsumfeld, in dem auch heikle Fragen diskutiert werden können.

Das AC muss gleichzeitig sicherstellen, dass es Themen gegebenenfalls auch ohne Gäste und ungestört behandeln kann. Besprechungen im geschlossenen Kreis der Mitglieder sind dazu ein probates Mittel.

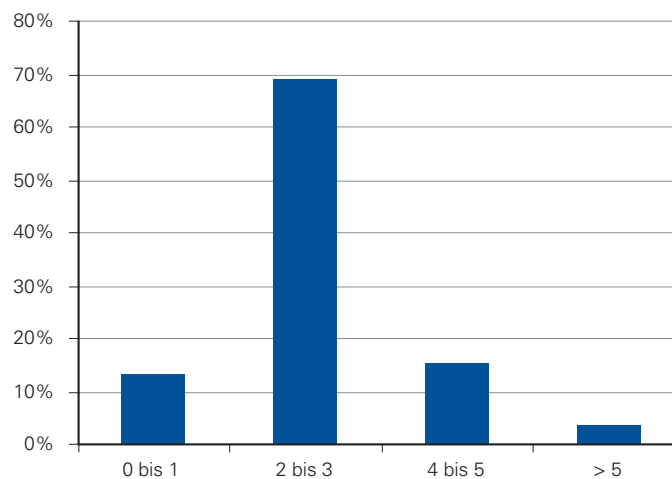
Zusammenarbeit mit der externen Revision

- 69% der AC halten zwischen 2 bis 3 Gespräche jährlich mit der externen Revision ab.
- 15% treffen sich 4- bis 5-mal mit der externen Revision.
- 26% der Unternehmen halten regelmässig «private sessions» ab.
- 60% der Unternehmen führen solche «private sessions» fallweise durch.
- In 13% der Fälle werden keine Gespräche unter vier Augen durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen bei grossen sowie bei kotierten Unternehmen einen vergleichsweise häufigeren Einbezug der externen Revision in Form von Gesprächen unter vier Augen («private sessions»). Unternehmen des Finanzsektors greifen ebenfalls häufiger auf dieses Mittel der Kommunikation zurück.

Anzahl Gespräche mit der externen Revision

(pro Jahr)



Empfehlung

Es empfiehlt sich, die externe Revision als permanenten Gast zu den Sitzungen des AC einzuladen, um eine regelmässige und offene Kommunikation sicherzustellen. Dabei ist es hilfreich, ein Anforderungsprofil an die externe Revision zu definieren, an dem sich die externe Revisionsstelle messen lassen kann.

In den Sitzungen sollte die Leistung der externen Revision denn auch regelmässig angesprochen werden. Damit nimmt das AC auf direkte Weise auf die Qualität und die Art der Zusammenarbeit Einfluss. Ein einvernehmliches Verständnis über Qualität und Umfang der Arbeit fördert die Zusammenarbeit und stärkt somit das Assurance-Konzept des Unternehmens.

Einzelgespräche zwischen dem Präsidenten des AC und der externen Revision sind ebenso als fester Bestandteil in die Zusammenarbeit aufzunehmen. Mindestens einmal im Jahr sollte ein Gedankenaustausch zwischen dem Präsidenten des AC und der Revisionsstelle stattfinden.

Inhaltsschwerpunkte der Audit Committee Arbeit

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Tätigkeit des AC sind auf das Unternehmen und dessen Assurance-Bedürfnisse abzustimmen.

Verantwortungsbereiche

- Am häufigsten werden Rechnungslegungsfragen (82%), Besprechung des Abschlusses mit der externen Revision (81%) und das Risk Management (81%) als Sitzungsthemen genannt.
- Mit rund 65% der Nennungen folgen das interne Kontrollsystem und die Arbeit der externen Revision (je 66%) und internen Revision (56%).
- Steuern und Betrug vereinen je 62% der Nennungen auf sich.
- Weniger häufig werden strategische Fragen (40%) und Akquisitionen/Devestitionen (52%) genannt.

Erwartungsgemäss weitet sich das Spektrum der Themen mit der Grösse der Unternehmen. Grössere Firmen achten zudem mehr auf die Unabhängigkeit der externen Revision, auf das Risikomanagement und das Thema Betrug als kleine Gesellschaften. Dies ist mit den höheren Erwartungen der Stakeholder an die Corporate Governance und die Arbeit des AC sowie an die strengeren gesetzlichen Richtlinien zu erklären. Die Anforderungen an die Professionalität erlauben es nicht, heiklere Themen wie Betrug oder Risk Management auszuklammern.

Unternehmen des Finanzsektors schenken der Arbeit der internen Revision sowie dem Thema Akquisitionen/Devestitionen überdurchschnittliche Beachtung. Dies ist mit dem regulatorischen Umfeld und der gegenwärtigen Dynamik in der Finanzbranche zu erklären.

AC, die sich intensiver mit Strategiefragen auseinander setzen, sprechen häufiger mit Geschäftsleitung und interner Revision. Letztere wird auch häufiger zu Themen wie Compliance und Risk Management hinzugezogen. Erstaunlicherweise verhält es sich mit dem Bezug der externen Revision bei Compliance-Fragen und zum internen Kontrollsystem gerade umgekehrt.

Auf die Frage nach einem Soll-Ist-Vergleich der gewünschten zur tatsächlich aufgewendeten Zeit für ein bestimmtes Thema attestieren die AC-Mitglieder in allen Fragen und ohne Ausnahme ein Defizit.

Die grösste Diskrepanz zwischen Soll und Ist findet sich beim Thema Betrug, gefolgt von Strategiefragen und der Auseinandersetzung mit dem internen Kontrollsystem. Weitere nennenswerte Differenzen bestehen bei Steuerfragen, Risk Management sowie Akquisitionen/Devestitionen. Angesichts der absehbaren

Verschärfung der gesetzlichen Vorschriften zum internen Kontrollsystem und Risk Management (Überarbeitung OR) dürfte sich die Diskrepanz in diesen Bereichen akzentuieren. Vor allem dem Ausbaugrad des Kontrollsystems würden sich die AC-Mitglieder gerne intensiver widmen. Umgekehrt ist die Abweichung in den Rechnungslegungsfragen erwartungsgemäss am geringsten.

In Fragen der internen Revision stellen die AC-Mitglieder eine ausreichende Auseinandersetzung mit der Berichterstattung, jedoch ein Defizit bei der Definition des Pflichtenheftes fest. Hinsichtlich der externen Revision tritt eine grosse Diskrepanz bei der Wahl und Performance-Beurteilung zu Tage.

Fragen rund um die Verhinderung und Klärung von Betrugsfällen werden nur von zwei Dritteln der AC aufgegriffen, obwohl deren Schadenspotenzial für die Unternehmen grosse Ausmasse annehmen kann. Dabei ist namentlich an den Imageverlust gegenüber den Aktionären und anderen Stakeholdern zu denken. Dies lässt sich am ehesten mit der subjektiv eingeschätzten geringen Wahrscheinlichkeit eines Betrugsfalles erklären.

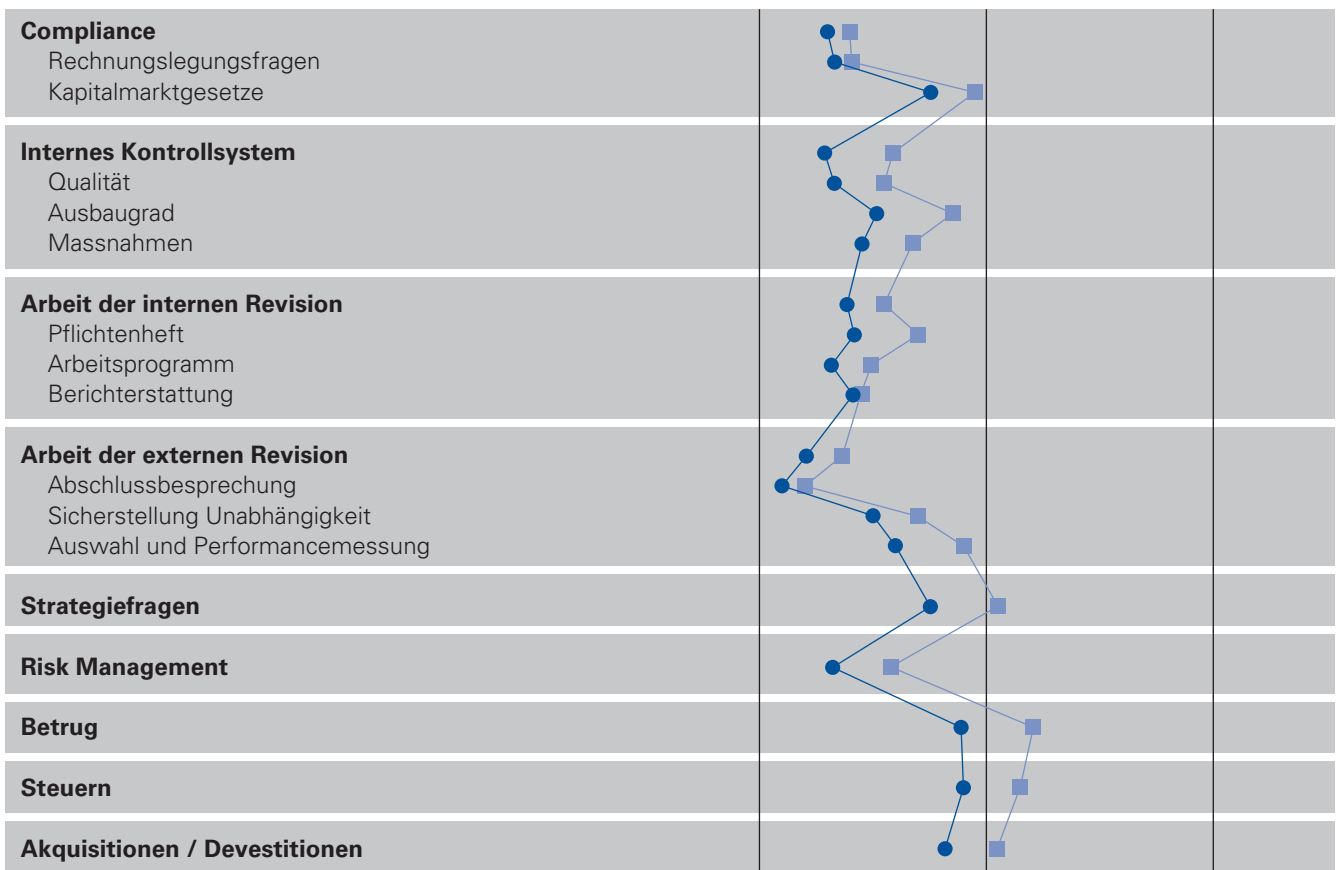
Welche Themen werden im AC behandelt



1. intensiv

2. behandelt

3. nur am Rande oder bei Problemen



Strategiefragen und geschäftsführende Kompetenzen sind klar von der Tätigkeit und dem Aufgabenbereich des AC zu trennen. Dadurch lässt sich ein Zeitersparnis erzielen, die den eigentlichen Funktionen des AC zugute kommt.

Empfehlung

Strategiefragen und geschäftsführende Kompetenzen sind klar von der Tätigkeit und dem Aufgabenbereich des AC zu trennen. Erstere fallen in die Zuständigkeit des gesamten Verwaltungsrates, Letztere in jene der Geschäftsleitung. Durch diese klare Abgrenzung lässt sich ein Zeitersparnis erzielen, die den eigentlichen Funktionen des AC zugute kommt.

Auf der Grundlage der Umfrage und der Erfahrungen von KPMG im Bereich Assurance lassen sich die folgenden Verantwortungsbereiche des AC identifizieren:

- Festlegung des Assurance-Konzepts und Koordination der Assurance-Anbieter, basierend auf dem Risk Assessment
- Sicherstellen, dass identifizierte Risiken und Schwachstellen im Assurance-Konzept angegangen werden
- Prüfung der Finanzberichterstattung und Sicherstellen eines effizienten, finanziellen Management-Informationssystems
- Überwachen der Einschätzung des Unternehmensrisikos und damit zusammenhängend des Einsatzes und Funktionierens eines angemessenen internen Kontrollsystems
- Unterstützung bei Transaktionen, Finanzierungsfragen u. ä.
- Überwachen der Aktivitäten der internen Revision
- Überwachen der Aktivitäten der externen Revision
- Sicherstellen, dass die Unternehmung die an sie gerichteten Compliance-Auflagen erfüllt (statutarische Bestimmungen, Kapitalmarktgesetz, Handelsrecht, Steuerrecht, Geldwäscherei etc.)
- Sicherstellen, dass Betrugsrisiken identifiziert und verringert werden, Koordination der Massnahmen bei festgestellten Fällen
- Überwachung von Transaktionen mit Nahestehenden
- Überwachung und Zusammenarbeit mit Pensionskassen im Bereich der Personalvorsorge
- Konfliktmanagement bei Interessenskonflikten zwischen Unternehmung und operativer Führung

Die Wahrung dieser Verantwortungsbereiche und somit die Tätigkeit des AC muss im Interesse der Effizienz und Effektivität auf einer Risikoanalyse der Unternehmung und der Zuteilung der Verantwortung für identifizierte Risiken beruhen. Als Ausfluss dieses «Mappings» hilft das Assurance-Konzept dabei, Risiken und interne wie auch externe Assurance-Anbieter aufeinander abzustimmen.

Um diese Verantwortung wahrnehmen zu können, sollte das AC die Kompetenz besitzen, von jedem Verantwortlichen und Mitarbeiter des Unternehmens die notwendigen Informationen einzufordern und unabhängige externe Stellen für die Informationsaufbereitung einzubeziehen.

Feststellungen und Entscheidungsanträge des AC sollten durch den Präsidenten dem Gesamt-VR rapportiert werden.

Schlussbemerkung

Basierend auf der Unternehmensstrategie sind die spezifischen Chancen und Risiken des Unternehmens zu erfassen und zu beurteilen. Zur Bewältigung dieser Risiken sind geeignete Systeme zur Früherkennung sowie zur Risiko-Überwachung unverzichtbar. Die verschiedenen Assurance-Anbieter leisten hierbei einen wichtigen Beitrag, indem sie die Einhaltung der Vorgaben des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung überprüfen. Die Koordination der Assurance-Funktionen mündet in einen strategischen Prüfplan, der die verschiedenen Tätigkeiten aggregiert sowie Aufgaben und den zeitlichen Ablauf der einzelnen Überwachungsaktivitäten festlegt.

Das AC als oberste Instanz in Fragen des Kontrollumfelds und der Rechnungslegung hat die Verlässlichkeit der Assurance-Funktionen zu überprüfen, zu beurteilen und sicherzustellen, dass eine sorgfältige Abstimmung der einzelnen Tätigkeiten geschieht. Dadurch werden unerwünschte Lücken geschlossen und Überschneidungen im Kontroll- und Überwachungssystem verhindert.

Die Erfüllung dieser für die Unternehmensführung entscheidenden Aufgabe bedingt, dass das AC ein adäquates Mass an Professionalität bezüglich seiner Mitglieder und seiner Arbeitsweise erreicht. Nur so können die ihm übertragenen Aufgaben fundiert behandelt werden.

Anhang

A. Aufgaben des Audit Committee

Die Aufgaben des Audit Committee lassen sich nach den folgenden drei Bereichen unterscheiden:

- Beurteilung der Prozesse im Bereich des Risiko- und Kontrollumfeldes der Unternehmen;
- Überwachung der finanziellen Berichterstattung;
- Beurteilung der internen und externen Revision.

Gemäss Ziff. 24 Swiss Code bildet sich das Audit Committee ein eigenständiges Urteil über die externe Revision, das Interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss. Damit sind die oben erwähnten Hauptaufgaben im Wesentlichen abgedeckt. Im Weiteren umschreibt der Swiss Code die wichtigsten Aufgaben des Audit Committee wie folgt:

- Das Audit Committee macht sich ein Bild von der Wirksamkeit der externen Revision (Revisionsstelle und gegebenenfalls Konzernrechnungsprüfer) und der Internen Revision sowie über deren Zusammenwirken.
- Das Audit Committee 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.
- Das Audit Committee geht die Einzel- und Konzernrechnung sowie die zur Veröffentlichung bestimmten Zwischenabschlüsse kritisch durch; es bespricht die Abschlüsse mit dem Finanzchef und dem Leiter der Internen Revision sowie, gegebenenfalls getrennt von diesen, mit dem Leiter der externen Revision.
- Das Audit Committee entscheidet, ob der Einzel- und Konzernabschluss dem Verwaltungsrat zur Vorlage an die Generalversammlung empfohlen werden kann.
- Das Audit Committee beurteilt Leistung und Honorierung der externen Revision und vergewissert sich über ihre Unabhängigkeit. Es prüft die Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten.

Die Aufgaben des Audit Committee variieren je nach Unternehmen. Der Verwaltungsrat legt die Aufgabenbereiche des Audit Committee denn auch in Abhängigkeit von den jeweiligen Umständen fest, um seiner Verantwortung sowie den unternehmerischen Bedürfnissen nach Finanzinformationen gerecht zu werden.

Das Audit Committee hat somit eine wichtige Ventilfunktion bei Konflikten zwischen Finanz- bzw. Konzernleitung und interner und externer Revision. Durch das Audit Committee erhält der Konzernprüfer einen direkten, formellen Zugang zum Verwaltungsrat. Informationen werden nicht auf Stufe Finanz- oder Konzernleitung gefiltert oder abgeblockt. Dies betrifft insbesondere den Management Letter des externen Revisors und Konzernprüfers oder kritische Berichte der Internen Revision, welche die Konzernleitung betreffen.

Weitere Informationen zu den Aufgaben des Audit Committee finden Sie im Kapitel «Audit Committees» im Ringordner «Beiträge zur Corporate Governance», herausgegeben von KPMG Schweiz (elektronisch verfügbar unter www.auditcommittee.ch, Rubrik «Knowledge Center / Referenzen&Grundlagen / Schweiz»).

B. Agendas für Audit Committee Meetings

Im Folgenden haben wir einen Vorschlag für eine Agenda eines Audit Committee, welche die jährlichen Aktivitäten des Committee einer Unternehmung mit Bilanzstichtag per 31. Dezember umfasst, aufgestellt. Die Agenda basiert auf vier Audit Committee Meetings pro Jahr.

April Meeting

- Debriefing mit dem CFO und der externen und internen Revisionsstelle zur Vorbereitung des Jahresberichts und der Aktivitäten des Vorjahres.
- Überprüfung der Audit Committee Statuten und Festlegung der Pläne für das nächste Jahr.
- Präsentation des Versicherungsverantwortlichen zum Versicherungsplan des laufenden Geschäftsjahres.
- Präsentation der externen Revisionsstelle zu den gemachten Feststellungen innerhalb des Management Letters und der Stellungnahmen der Geschäftsleitung dazu. Überlegungen zur Einführung neuer Kontrollen, die sich aus dem Management Letter ergeben.
- Überprüfung von Berichten über bestimmte Aspekte der Pensionskasse des Unternehmens und deren Übereinstimmung mit den relevanten Gesetzen und Vorschriften.
- Überprüfung von Richtlinien zu sensiblen Angelegenheiten oder Praktiken wie z.B. zu Umweltaspekten.
- Überlegungen zum Bericht der internen Revision anstellen, welche sich aus ihren Aktivitäten für das Quartal ergeben. Sicherstellen, dass identifizierte Schwachstellen der internen Kontrollen durch geeignete Massnahmen der Geschäftsleitung inzwischen eliminiert wurden.
- Überprüfung der Tätigkeit und der Effektivität der internen Revision.
- Diskussion und Genehmigung von Revisionsplänen für die interne und externe Revision.
- Genehmigung der Honorare der externen Revision.

September Meeting

- Überlegungen anstellen zur Performance des Finanzmanagements.
- Überlegungen anstellen zur Halbjahres-Gewinnvorhersage in Zusammenarbeit mit dem CFO und den externen Revisoren.
- Vereinbarung eines Treffens mit den externen Revisoren, um die Resultate und die Feststellungen der Revision und die Angemessenheit der internen Finanzkontrollen zu diskutieren sowie Sicherstellung der Implementierung der Empfehlungen.
- Überprüfung des Halbjahresabschlusses.
- Überlegungen zum Bericht der internen Revision anstellen, welche sich aus ihren Aktivitäten für das Quartal ergeben. Sicherstellen, dass identifizierte Schwachstellen der internen Kontrollen durch geeignete Massnahmen der Geschäftsleitung inzwischen eliminiert wurden.

Dezember Meeting

- Debriefing mit dem CFO zum Jahresbudget für das nächste Jahr.
- Identifizierung der Unternehmensrisiken und Bewertung der internen Kontrollen dazu.
- Präsentation des Chefbuchhalters über die Angemessenheit der Systeme und der internen Kontrollen.
- Überlegungen zu den finanziellen Aspekten anstellen und Prüfung des Einflusses, den sie auf den Jahresbericht haben könnten.
- Überlegungen zum Bericht der internen Revision anstellen, welche sich aus ihren Aktivitäten für das Quartal ergeben. Sicherstellen, dass identifizierte Schwachstellen der internen Kontrollen durch geeignete Massnahmen der Geschäftsleitung inzwischen eliminiert wurden.
- Jährliche Überlegungen anstellen zur angewendeten Unternehmensethik und zur Übereinstimmung mit den definierten Prozessen.

Februar Meeting

- Überprüfung der Transaktionen mit Organen und nahe stehenden Personen.
- Bereinigung der hauptsächlichen Praktiken der Corporate Governance und Überlegungen anstellen zum Inhalt des Corporate Governance-Berichts für einen Einbezug in den Jahresbericht.
- Vereinbarung eines Treffens mit den externen Revisoren, um die Resultate und die Feststellungen der Revision und die Angemessenheit der internen Finanzkontrollen zu diskutieren sowie Sicherstellung der Implementierung der Empfehlungen.
- Überprüfung des Jahresabschlusses.
- Überlegungen zum Bericht der internen Revision anstellen, welche sich aus ihren Aktivitäten für das Quartal ergeben. Sicherstellen, dass identifizierte Schwachstellen der internen Kontrollen durch geeignete Massnahmen der Geschäftsleitung inzwischen eliminiert wurden.

C. Assurance-Konzept – notwendige Abstimmung der Überwachungsfunktionen

(Auszug aus Audit Committee News September 2004, herausgegeben von KPMG's Audit Committee Institute)

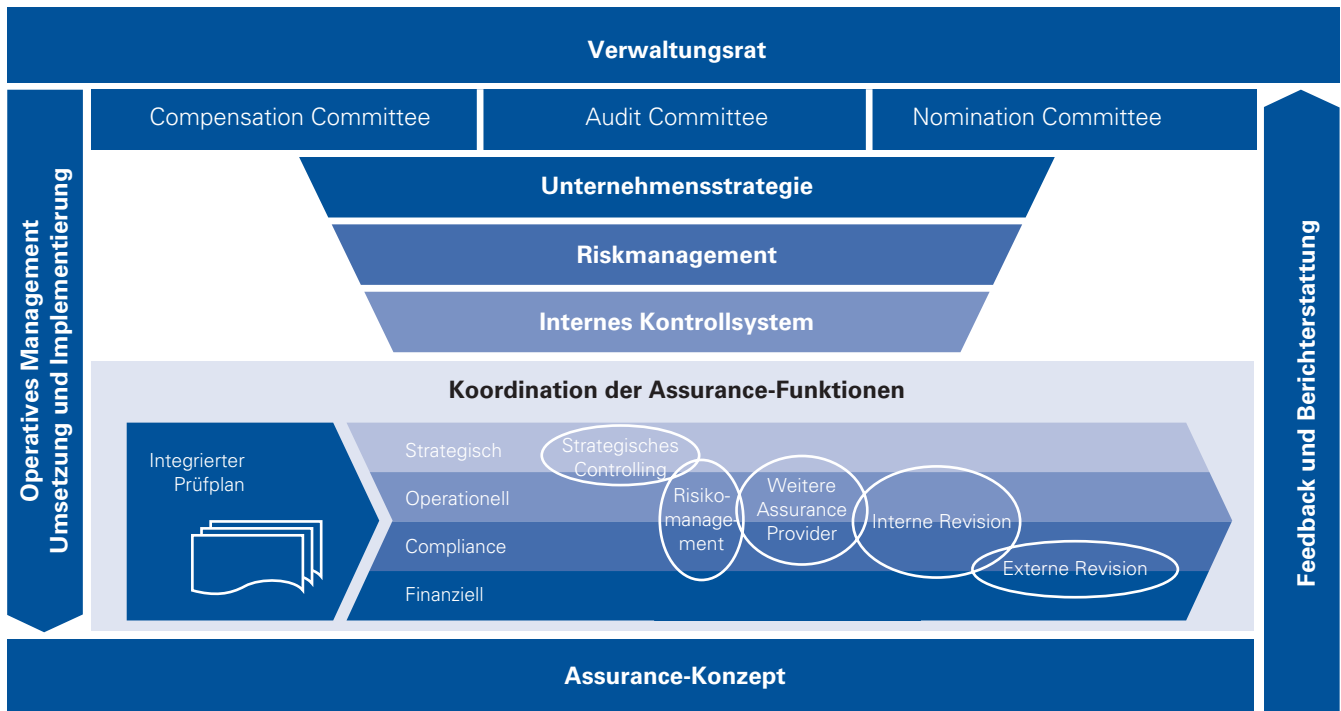
von Jan Marc Bodenmann, Internal Audit Services

Die vielfältigen Unternehmenskrisen und -zusammenbrüche führen zu einem neuen Kontrollverständnis und verlangen nach einer fundierten Auseinandersetzung bezüglich der vorhandenen Überwachungs- und Kontrollfunktionen. Nicht nur der Verwaltungsrat und das Audit Committee, sondern auch das operative Management müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein und dementsprechend die Initiative zur Implementierung eines umfassenden Überwachungssystems ergreifen.

Die Forderung nach verlässlichen sowie glaubwürdigen Informationen bildet eine permanente Herausforderung für die Führungscrew. Sowohl der Verwaltungsrat und die Unternehmensleitung als auch die Aktionäre und weitere Stakeholder wollen sich zur Urteils- und Entscheidungsfindung auf relevante und zuverlässige Daten stützen können. Ein strategisches Controlling ist für die Unternehmensführung ein wichtiges Instrument, welches die Risiken, Entwicklungen und Trends frühzeitig aufzudecken hilft. Parallel dazu ist ein umfassendes Assurance-Konzept eine notwendige Voraussetzung, damit die verschiedenen Kontroll- und Überwachungsprozesse beurteilt und abgestimmt werden können. Zudem unterstützt es die Koordination der unterschiedlichen Tätigkeiten, sodass die Sicherheit und Effektivität bezüglich der Assurance-Tätigkeiten gewährleistet werden können. Verwaltungsrat, Audit Committee sowie das operative Management zeichnen für die Implementierung sowie die Umsetzung der geeigneten Überwachungsinstrumente verantwortlich.

Assurance-Konzept

Ein ganzheitliches Assurance-Konzept umfasst die verschiedensten Überwachungsfunktionen und ermöglicht eine optimale Abstimmung und Koordination, wodurch unerwünschte Lücken oder Doppelspurigkeiten im Überwachungssystem reduziert werden können. Basierend auf der Unternehmensstrategie sind die spezifischen Chancen und Risiken des Unternehmens zu erfassen und zu beurteilen. Das Enterprise Risk Management identifiziert und evaluiert als prozessbegleitende Funktion die wesentlichen Risiken und aggregiert diese in einer Risiko-Landkarte.



Zur Bewältigung der unternehmerischen Risiken sind geeignete Systeme zur Früherkennung sowie zur Risiko-Überwachung unverzichtbar. Dabei übernimmt das Interne Kontrollsystem eine zentrale Aufgabe bezüglich der Beurteilung der Geschäftsabläufe. Diverse Assurance-Provider leisten einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung, indem beispielsweise das Controlling oder die Compliance-Funktion bestimmte Aufgabenbereiche kontrollieren oder die Einhaltung von Vorgaben überprüfen.

Die Interne Revision beurteilt anschliessend als prozessunabhängige Stelle die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse sowie des Internen Kontrollsystems. Diese Beurteilung der betrieblichen Abläufe unterstützt den Verwaltungsrat respektive das Audit Committee bei der Wahrnehmung der gesetzlichen oder reglementarischen Aufsichts- und Kontrollpflichten. Die Interne Revision ist somit eine wichtige Überwachungsfunktion für die Unternehmensleitung sowie für weitere, interessierte Stakeholder¹. Deshalb empfiehlt der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Ziff. 19) eine Interne Revision einzurichten, wodurch Lücken im Überwachungssystem vermieden werden können.

¹ Die Externe Revision stützt sich beispielsweise auf die Feststellungen der Internen Revision bezüglich der Prozessqualität oder der implementierten Kontrollaktivitäten.

Der Wirtschaftsprüfer setzt sich mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens auseinander und prüft als aktienrechtliche Revisionsstelle (Art. 728ff. OR) die Buchführung und Jahresrechnung sowie den Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes. Zudem beurteilt die externe Revision die Internen Kontrollen bezüglich der finanziellen Berichterstattung und setzt sich vermehrt mit Fragen betreffend Compliance auseinander. Die Berichterstattung der Externen Revisionsstelle zuhanden der Generalversammlung sowie an die Unternehmensführung gibt Aufschluss über die ordnungsgemässe Buchführung und die massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze. Die im Herbst 2005 von National- und Ständerat verabschiedeten beiden Gesetzesvorlagen zum Revisionsrecht und Revisionsaufsichtsgesetz werden die Bedeutung der externen Wirtschaftsprüfung noch weiter erhöhen. Zu den neuen Prüfaufgaben gehören insbesondere die Beurteilung des internen Kontrollsystems (IKS) des Prüfkunden sowie die Beurteilung des Risk Managements durch deren Verwaltungsrat und deren Geschäftsleitung.

Koordination und Abstimmung der Überwachungsfunktionen

Die neueren Entwicklungen zeigen auf, dass die Sicherheit und Glaubwürdigkeit der veröffentlichten Informationen und Daten an Relevanz gewinnen. Diesbezüglich bilden die Koordination und die Abstimmung der verschiedenen Funktionen eine zentrale Komponente zur ganzheitlichen Unternehmensbeurteilung. Das Audit Committee hat die Verlässlichkeit der Assurance Funktionen zu überprüfen und zu beurteilen. Die detaillierte Abstimmung der einzelnen Überwachungstätigkeiten kann jedoch durch eine dafür verantwortliche Person – einen sogenannten «Assurance Manager» – übernommen werden. Somit können sämtliche Kontroll- und Überwachungsprozesse durch eine vom Verwaltungsrat oder Audit Committee eingesetzte Stelle zentral gesteuert und abgestimmt werden, wodurch unerwünschte Lücken oder überflüssige Überschneidungen im Kontroll- und Überwachungssystem verhindert werden. Die Koordination der Assurance Funktionen ermöglicht idealerweise ein umfassendes Überwachungssystem aufzustellen, aufgrund dessen ein strategischer Prüfungsplan erarbeitet wird. Der gemeinsame Prüfungsplan aggregiert die verschiedenen Tätigkeiten sowie Aufgaben und legt gleichzeitig den zeitlichen Ablauf der einzelnen Überwachungsaktivitäten fest. Diese integrierte Planung hat ebenfalls die gegenseitigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Assurance Funktionen zu definieren.

Herausforderungen und Nutzen eines Assurance-Konzepts

Diese Ausführungen verdeutlichen die Herausforderungen und Ansprüche an ein umfassendes Assurance-Konzept sowie die Bedeutung der Abstimmung der einzelnen Tätigkeiten. Die Koordinationsfunktion des Assurance-Managers kann durch eine unternehmensinterne oder -externe Stelle durchgeführt werden und sollte möglichst direkt vom Verwaltungsrat respektive vom Audit Committee implementiert und ermächtigt werden.

Ein umfassendes und abgestimmtes Assurance-Konzept ermöglicht:

- eine koordinierte und ganzheitliche Unternehmensüberwachung;
- eine Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Geschäftsabläufe;
- eine Stärkung der Unternehmensentwicklung aufgrund der implementierten Prozessüberwachung;
- eine Unternehmenswertsteigerung dank optimierter Unternehmenskontrollen (zusätzliche Sicherheit für Aktionäre, Investoren und weitere Stakeholder).

Die Thematik der ganzheitlichen Unternehmensüberwachung sollte im Verwaltungsrat behandelt werden. Der Einsatz von geeigneten Massnahmen kann zur Verbesserung des Überwachungssystems beitragen, wodurch die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der veröffentlichten Informationen und Daten garantiert werden. Die zunehmende Komplexität der wirtschaftlichen Abläufe sowie das neue Kontrollverständnis verlangen nach verlässlichen und optimierten Überwachungsfunktionen. Ein umfassendes Assurance-Konzept koordiniert die einzelnen Tätigkeiten und führt die verschiedenen Assurance-Provider zusammen, sodass eine langfristige Unternehmensentwicklung ermöglicht wird.

D. Über das Audit Committee Institute

Im Swiss Code of Best Practice kommt den Verwaltungsratsausschüssen eine entscheidende Rolle zu. Es werden namentlich drei nicht-exekutive Ausschüsse aufgeführt. Einer davon ist das Audit Committee. Von wenigen Ausnahmen abgesehen betreten Schweizer Gesellschaften mit der Etablierung eines Audit Committee Neuland.

KPMG hat dies zum Anlass genommen, das Audit Committee Institute ins Leben zu rufen. Mit dem Institute schafft die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft ein Kompetenzzentrum mit dem Ziel, Führungsgremien bei der Einführung von Verwaltungsratsausschüssen zu unterstützen und die Qualität der Arbeit von Audit Committees zu verbessern. Das Audit Committee Institute will das Bewusstsein für die verantwortungsvollen Aufgaben des Audit Committee fördern und die Umsetzung von wirksamen Überwachungsprozessen unterstützen.

Die Aktivitäten des Audit Committee Institute umfassen unter anderem:

- ACI Homepage (www.auditcommittee.ch) mit umfassender Internet-Bibliothek
- E-Mail (auditcommittee@kpmg.ch) und Hotline (044 249 22 22)
- Halbjährliche Roundtable-Gespräche
- Veranstaltungen zu Fachthemen
- Publikation der Audit Committee News
- Regelmässige Informationen über die neuesten Entwicklungen

Events

Roundtables

Im Frühling und Herbst finden an verschiedenen Orten in der Schweiz Roundtable-Veranstaltungen statt. Diese dienen dem Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsräten. An jedem Roundtable nimmt ein Gastreferent teil.

Vertiefende Fachveranstaltungen ergänzen das Event-Angebot, unter anderem:

International Financial Reporting Standards (IFRS) – Update für Verwaltungsräte

Jährlich finden an verschiedenen Orten in der Schweiz IFRS-Veranstaltungen statt. Diese informieren Sie über neueste Entwicklungen im Bereich International Financial Reporting Standards.

Audit Committee News

Die Audit Committee News sind eine Publikation des Audit Committee Institute. Sie werden an registrierte Interessenten verschickt und berichten vierteljährlich über aktuelle Entwicklungen in Bereichen wie Risikomanagement, Kontrollsysteme, Rechnungslegung, Berichterstattung, interne Revision und Wirtschaftsprüfung. Der Newsletter kann abonniert werden oder auf unserer Homepage heruntergeladen werden.

Publikationen

Verschiedene Publikationen, die zu einem Wissensvorsprung und zur Qualitätssteigerung beitragen, stehen Ihnen auf der ACI-Homepage (www.auditcommittee.ch) zur Verfügung. Neben Schweiz-fokussierten Unterlagen beinhaltet das «Knowledge Center» auch Unterlagen von KPMG's Audit Committee Institute in den USA, in Grossbritannien sowie in weiteren Ländern.

Kontaktaufnahme mit erfahrenen Fachleuten

Erfahrene und engagierte Fachleute stehen Ihnen für Fragen und Anregungen gerne zur Verfügung.

Eine kostenlose Registrierung auf unserer Homepage (www.auditcommittee.ch) verschafft Ihnen als Verwaltungsrats- oder Audit Committee Mitglied einen Informationsvorsprung. Sie erhalten unsere Audit Committee News und Einladungen zu interessanten Veranstaltungen.

Wollen Sie mehr über das Audit Committee Institute erfahren? Bitte kontaktieren Sie uns:

KPMG's Audit Committee Institute
Badenerstrasse 172
CH-8026 Zürich
Tel. 044 249 22 22
Fax 044 249 21 66
auditcommittee@kpmg.ch

www.auditcommittee.ch

Haben Sie Fragen zur Studie oder möchten Sie ein vertiefendes Gespräch führen?

Bitte wenden Sie sich an die lokale KPMG-Niederlassung oder an:

Audit Committee Institute:

Günter Haag, Partner, dipl. Wirtschaftsprüfer
Telefon: +41 44 249 20 46, ghaag@kpmg.com

Assurance Concept:

Dieter Widmer, Partner, dipl. Wirtschaftsprüfer
Telefon: +41 44 249 21 01, dwidmer@kpmg.com

Risk Management / Interne Revision:

Hans-Ulrich Pfyffer, Partner, dipl. Wirtschaftsprüfer, CIA
Telefon: +41 44 249 27 77, hpfyffer@kpmg.com

Fragen zur Studie:

Sandra Heimüller, Marketing
Telefon: +41 44 249 47 83, sheimueller@kpmg.com

Herausgeber:

KPMG's Audit Committee Institute
Badenerstrasse 172
Postfach
8026 Zürich 4
Tel. +41 44 249 22 22
Fax +41 44 249 21 66

An dieser Studie haben mitgewirkt:

François Rouiller, Partner Audit
Hanspeter Stocker, Partner Audit
Manfred Furrer, Audit
Sandra Heimüller, Marketing

Bestell-Nr. 011 581
Tel. +41 44 249 31 31
Fax +41 44 249 25 92
www.kpmg.ch
www.auditcommittee.ch

«Audit Committees in der Praxis» erscheint in Deutsch und Französisch.

KPMG's

Audit Committee Institute

8026 Zürich
Badenerstrasse 172
Telefon +41 44 249 22 22
Telefax +41 44 249 21 66

Deutschschweiz

5001 Aarau
Mühlemattstrasse 56
Postfach 2701
Telefon +41 62 834 48 00
Telefax +41 62 834 48 50

4003 Basel
Steinengraben 5
Postfach
Telefon +41 61 286 91 91
Telefax +41 61 286 92 73

3000 Bern 15
Hofgut
Postfach
Telefon +41 31 384 76 00
Telefax +41 31 384 76 47

6039 Root/Luzern
D4 Platz 5
Telefon +41 41 368 38 38
Telefax +41 41 368 38 88

9001 St. Gallen
Bogenstrasse 7
Postfach 1142
Telefon +41 71 272 00 11
Telefax +41 71 272 00 30

6304 Zug
Landis + Gyr-Strasse 1
Postfach 4427
Telefon +41 41 727 74 74
Telefax +41 41 727 74 00

Suisse romande

1701 Fribourg
Rue des Pilettes 1
Case postale 887
Téléphone +41 26 347 49 00
Téléfax +41 26 347 49 01

1211 Genève 12
Chemin De-Normandie 14
Case postale 449
Téléphone +41 22 704 15 15
Téléfax +41 22 347 73 13

1002 Lausanne
Avenue de Rumine 37
Case postale 6663
Téléphone +41 21 345 01 22
Téléfax +41 21 320 53 07

2001 Neuchâtel
Rue du Seyon 1
Case postale 2572
Téléphone +41 32 727 61 30
Téléfax +41 32 727 61 58

2800 Delémont
Rue de la Maltière 10
Case postale 575
Téléphone +41 32 423 45 10
Téléfax +41 32 423 45 11

Ticino

6900 Lugano
Via Balestra 33
Telefono +41 91 912 12 12
Telefax +41 91 912 12 13

Liechtenstein

LI-9494 Schaan
Landstrasse 99
Postfach 342
Telefon +423 237 70 40
Telefax +423 237 70 50
www.kpmg.li

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Untersuchung und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2005 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG logo and name are trademarks of KPMG International.