

Agenda 2024 für das Audit Committee

KPMG Board Leadership Center



Im vergangenen Jahr hat sich das Geschäfts- und Risikoumfeld dramatisch verändert, mit zunehmender geopolitischer Instabilität, steigender Inflation, hohen Zinsen und einem beispiellosen Ausmass an Verwerfungen und Unsicherheit. Audit Committees können davon ausgehen, dass die Berichterstattung, die Compliance und das interne Kontrollsystem ihres Unternehmens durch zahlreiche Herausforderungen auf die Probe gestellt werden - von weltweiter wirtschaftlicher Volatilität und den Kriegen in der Ukraine und im Nahen Osten über Cybersicherheitsrisiken und Ransomware-Angriffe bis hin zu den neuen Anforderungen an die Klima- und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Aus den Erkenntnissen, die wir aus unseren Gesprächen mit Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten gewinnen konnten, haben wir acht Themen herausgearbeitet, die 2024 auf der Agenda von Audit Committees stehen und angegangen werden müssen.



Fokus auf die Finanzberichterstattung und das interne Kontrollsystem - die unverändert wichtigste Aufgabe

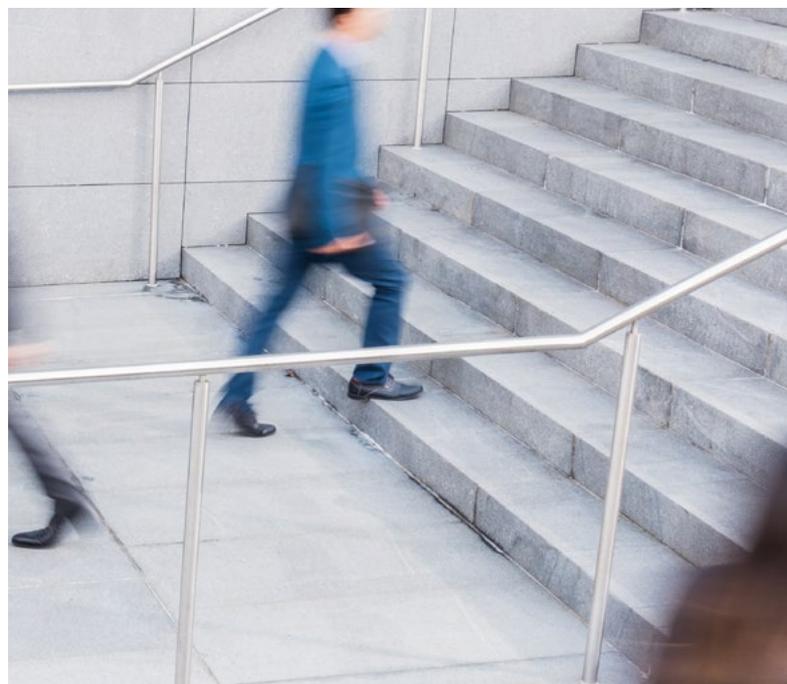
Für Audit Committees haben auch in 2024 die Finanzberichterstattung, die Rechnungslegung und die Offenlegungspflichten im Zusammenhang mit dem aktuellen geopolitischen und makroökonomischen Umfeld, sowie die sich ändernde Risikolandschaft höchste Priorität. Folgende Bereiche stehen dabei im Mittelpunkt:

Offenlegungen und Prognosen

Diese Themen erfordern die besondere Aufmerksamkeit des Audit Committee: Angaben zu den Auswirkungen der Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, staatliche Sanktionen, Unterbrechungen der Lieferkette, erhöhte Cybersecurity-Risiken, Klimawandel, Inflation, Zinssätze, Marktvolatilität und

das Risiko einer globalen Rezession; die Erstellung von Cash-flow-Schätzungen; die Wertminderung von nicht-finanziellen Vermögenswerten, darunter Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte; die Auswirkungen von Ereignissen und Trends auf die Liquidität; die Bilanzierung von finanziellen Vermögenswerten (zu Fair Values); der Grundsatz der Unternehmensfortführung; und die Verwendung von Non-GAAP-Kennzahlen.

Im derzeitigen Umfeld wird es für Unternehmen schwieriger, Entscheidungen zu treffen. Deshalb legen Investoren ebenso wie Aufsichtsbehörden besonderen Wert auf gut begründete Urteile und Transparenz. Diese schliessen auch eine zeitnahe Dokumentation ein, die belegt, dass das Unternehmen dabei einem geregelten Prozess folgt.





Internes Kontrollsystem betreffend die Finanzberichterstattung und Unzulänglichkeiten bei den Kontrollen

Angesichts des aktuellen geopolitischen, makroökonomischen und risikobehafteten Umfelds sowie der Veränderungen im Unternehmen, wie z. B. Übernahmen, neue Geschäftszweige, digitale Transformationen, stehen die internen Kontrollen weiterhin auf dem Prüfstand. Besprechen Sie mit der Geschäftsleitung, wie das aktuelle Umfeld und mögliche aufsichtsrechtliche Vorgaben, das interne Kontrollsystem betreffend die Finanzberichterstattung (mit besonderem Fokus auch auf die im vorherigen Absatz erwähnten Offenlegungen) beeinflussen und welche Auswirkungen dies auf die Beurteilung der Wirksamkeit der Kontrollen durch die Geschäftsleitung hat.

Analysieren Sie festgestellte Unzulänglichkeiten von Kontrollen und sorgen Sie dabei für eine ausgewogene Bewertung von Schweregrad sowie Ursache des Mangels. Führt das Audit Committee – gemeinsam mit der Unternehmensleitung – regelmässig eine Neubeurteilung des Kontrollumfelds durch? Hat das Kontrollsystem mit der Geschäftstätigkeit, dem Geschäftsmodell und dem veränderten Risikoprofil des Unternehmens (auch in Bezug auf Cybersicherheitsrisiken) Schritt gehalten? Lässt die Unternehmensleitung den Worten Taten folgen?

Stellenwert einer umfassenden Risikobewertung

Die Wichtigkeit einer umfassenden Risikobewertung darf nicht unterschätzt werden. Sie dient dazu, sicherzustellen, dass sich Geschäftsleitung nicht zu sehr auf Informationen und Risiken konzentriert, die sich direkt auf die Finanzberichterstattung auswirken, und dabei weiterreichende Probleme auf Unternehmensebene ausser Acht lassen, die sich ebenfalls auf die Finanzberichterstattung und die internen Kontrollen auswirken können.

Auslastung und Kompetenzen des Audit Committee

Die Überwachung der Tätigkeiten der Geschäftsleitung im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen an die Klima- und Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt eine neue Aufgabe des Audit Committees dar, die über die Kerngebiete (Finanzberichterstattung und damit verbundene interne Kontrollen sowie Koordination der internen und externen Revision) hinausgeht. Diese Ausweitung birgt die Gefahr einer Überlastung des Audit Committees.

Überprüfen Sie daher, ob das Audit Committee über die notwendige Zeit und das Fachwissen verfügt, um die neuen Prozesse und Risiken zu überwachen. Eine solche Neubewertung wird mitunter im Rahmen einer Gesamtüberprüfung der den einzelnen ständigen Ausschüssen des Verwaltungsrats zugewiesenen Aufgaben vorgenommen. Erfordern beispielsweise Cybersecurity, ESG oder weitere kritische Risiken wie Sicherheit sowie künstliche Intelligenz (KI) mehr Aufmerksamkeit vom Gesamtverwaltungsrat? Oder sollte vielleicht sogar ein separater Ausschuss hierfür eingerichtet werden? Welche Vor- und Nachteile die Ein-

richtung eines zusätzlichen Ausschusses hat, muss sorgfältig abgewogen werden. Ob ein Finanz-, Technologie-, Risiko-, Nachhaltigkeits- oder sonstiger Ausschuss – und vielleicht Verwaltungsratsmitglieder mit ergänzenden Kompetenzen – die Effektivität des Gremiums verbessern könnten, muss sorgfältig abgewägt werden.

((()) Schwerpunkt Cybersicherheit und Datenschutz

Die Cybersicherheitsrisiken nehmen weiter zu. Die rasante Weiterentwicklung künstlicher Intelligenz (KI), die zunehmende Raffinesse von Hacker- und Ransomware-Angriffen, der Krieg in der Ukraine und dem Nahen Osten sowie unklare Zuständigkeiten zwischen Nutzern, Unternehmen, Anbietern und Behörden haben das Risiko erhöht. Entsprechend geniessen Cybersicherheitsrisiken einen unverändert hohen Stellenwert beim Gesamtverwaltungsrat und seinen Ausschüssen.

Die zunehmend ausgefeilte Cyber-Bedrohung macht deutlich, dass die Cybersicherheit eine anhaltende Herausforderung darstellt und dass Unternehmen der Resilienz besondere Aufmerksamkeit widmen müssen. Es wird zu Datenschutzverletzungen und Cybervorfällen kommen, und Unternehmen müssen darauf vorbereitet sein, in solchen Fällen angemessen zu reagieren. Mit anderen Worten: Es ist bei diesem Thema nicht eine Frage des Ob, sondern des Wann.

Aufsichtsbehörden und Aktionäre fordern Transparenz darüber, wie Unternehmen Cyber-Risiken bewerten und handhaben, wie sie ihre Widerstandsfähigkeit aufbauen und erhalten. So verpflichtet beispielsweise die SEC in den USA kotierte Unternehmen, wesentliche Cybersicherheitsvorfälle innerhalb von vier Werktagen offenzulegen.

Data Governance weist zwar Überschneidungen mit Cybersicherheit auf, ist jedoch breiter angelegt und umfasst die Einhaltung branchenspezifischer Gesetze und Vorschriften sowie offizieller Vorgaben für den Schutz personenbezogener (Kunden-, Mitarbeitenden-, oder Zulieferer-)Daten im Rahmen ihrer Verarbeitung, Speicherung, Erhebung und Nutzung. Data Governance umfasst auch die Leitlinien und Vorgaben des Unternehmens zum ethischen Umgang mit Daten – insbesondere im Spannungsfeld zwischen der gesetzlich erlaubten Nutzung von Datenbeständen im Unternehmen und den Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Verwendung ihrer Daten.

Dieses Spannungsfeld stellt für Unternehmen ein signifikantes Reputations- und Vertrauensverlustrisiko dar; für die Unternehmensleitung ist dies eine zentrale Herausforderung. Wie belastbar und aktuell ist das Data-Governance-Framework des Unternehmens? Berücksichtigt es auch die Risiken Dritter hinsichtlich Cybersicherheit und Data Governance?

Cyber-Bedrohungen sind als Teil des Risikomanagementprozesses des Unternehmens zu betrachten, und das Audit Committee sollte überprüfen, ob das Unternehmen folgende Punkte umgesetzt hat:

- Ermittlung der kritischen Informationswerte (information assets), die es vor Cyberangriffen schützen möchte – nämlich das Herzstück des Unternehmens –, seien es Finanzdaten, Betriebsdaten, Mitarbeiterdaten, Kundendaten oder geistiges Eigentum.
- Einführung von intelligenten Prozessen, um die Bedrohung für die Vermögenswerte des Unternehmens, einschliesslich seiner Auslandsaktivitäten, einschätzen zu können.
- Ein Verfahren zur Ermittlung und Festhalten des Risikos eines Cyberangriffs, das das Unternehmen für einen gegebenen Informationswert zu tolerieren bereit ist.
- Kontrollmechanismen zur Vorbereitung, zum Schutz, zur Erkennung und zur Reaktion auf einen Cyberangriff – darunter auch die Bewältigung der Folgen eines Cybersicherheitsvorfalls.
- Ein Instrument zur Überwachung der Wirksamkeit ihrer Kontrollen im Bereich Cybersicherheit, wobei diese gegebenenfalls auch von unabhängiger Seite getestet, überprüft und abgesichert werden.
- Ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung oder bei Bedarf auch Transformation, um der sich verändernden Cyber-Bedrohung gerecht zu werden – mit entsprechenden Leistungsindikatoren.



Klima-, Nachhaltigkeits- und andere ESG-Offenlegungen: Klären der Verantwortlichkeiten sowie Überwachen der Datenqualität

Wie in der «Agenda 2024 für den Verwaltungsrat» dargelegt, werden die Bemühungen der Geschäftsleitung, sich auf dramatisch steigende Anforderungen an die Klima- und ESG-Berichterstattung in den kommenden Jahren vorzubereiten, ein wichtiger Bereich für den Verwaltungsrat sein.

Die Schweizer Gesetzgebung verpflichtet börsennotierte Unternehmen, für das Geschäftsjahr 2023 erstmals einen Bericht über nichtfinanzielle Belange zu veröffentlichen. Die Struktur dieses Berichts orientiert sich an der 2014 verabschiedeten EU-Richtlinie über die nichtfinanzielle Berichterstattung (NFRD). Das Gesetz sieht keine Prüfungspflicht vor. Der Bundesrat hat 22. September 2023 angekündigt, bis Mitte 2024 folgenden Vorschlag zur Anpassung dieser Gesetzesbestimmung zu veröffentlichen: Der Bericht soll an internationale Standards, namentlich die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), angeglichen und in Zukunft auch geprüft werden (zuerst mittels begrenzter [Review], dann hinreichender Sicherheit [Prüfung], wie in der EU).

Darüber hinaus müssen Unternehmen, die bereits in bedeutendem Umfang in Europa tätig sind, die potenziellen Auswirkungen der im Rahmen der EU-Richtlinie anzuwendenden

Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) beurteilen, zumal sich daraus allenfalls eine Pflicht zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ergibt. In diese Beurteilung einzubeziehen sind auch die vom International Sustainability Standards Board (ISSB) herausgegebenen Standards für die Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen. Insbesondere die ESRS sind sehr detailliert und ebenso umfangreich.

Die von der SEC vorgeschlagene Regelung zur Offenlegung von Informationen über den Klimawandel sieht vor, dass Unternehmen, auch ausländische Emittenten, einen Bericht über ihre Treibhausgasemissionen, die Umweltrisiken, denen sie ausgesetzt sind sowie die diesbezüglichen Massnahmen vorlegen müssen. Diese Informationen unterliegen einer Prüfung (zuerst mittels begrenzter Sicherheit [Review], dann für grosse Unternehmen mittels hinreichender Sicherheit [wie Audit]). Zusätzlich sind bestimmte Informationen in den Anhang der Jahresrechnung aufzunehmen.

Es wird für die Unternehmen notwendig sein, sich über die laufenden Entwicklungen zu informieren und herauszufinden, welche Standards anwendbar sind und inwieweit die anwendbaren Standards untereinander kompatibel sind. So gibt es beispielsweise unterschiedliche Wesentlichkeitskonzepte: Während der ISSB von finanzieller Wesentlichkeit ausgeht – Informationen sind dann wesentlich, wenn sie von Anlegern als wichtig für ihre Entscheidungsfindung angesehen werden –, verwendet die EU das Konzept der doppelten Wesentlichkeit, wobei sowohl die finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen als auch die Auswirkungen des Unternehmens auf die Allgemeinheit und die Umwelt berücksichtigt werden.

Ein Hauptaugenmerk des Verwaltungsrats und des Audit Committees gilt dem Stand der Vorbereitungen des Unternehmens – dies erfordert periodische Information zum Stand der Vorbereitungen der Geschäftsleitung, einschliesslich Lückenanalysen, Wesentlichkeitsbewertungen, Ressourcen, Bereitschaft zur Qualitätssicherung und neue Fähigkeiten, die zur Einhaltung der gesetzlich vorgegebenen Fristen erforderlich sind.

Abgesehen von der Einhaltung der Vorschriften müssen die Unternehmen auch sicherstellen, dass die Offenlegungen einheitlich gestaltet sind, und ein mögliches Haftungsrisiko berücksichtigen, das sich aus detaillierten Offenlegungen ergeben kann.

Angesichts des Umfangs der Arbeiten sollten Audit Committees die Geschäftsleitung dazu anhalten, sich jetzt auf die Einhaltung der geltenden Berichterstattungsstandards und -anforderungen vorzubereiten – unter anderem durch einen Plan zur Entwicklung hochwertiger, zuverlässiger Klima- und





Nachhaltigkeitsdaten. Das Audit Committee soll sich dabei auf folgende Aspekte konzentrieren:

- Klärung der unternehmensinternen Rollen und Zuständigkeiten im Zusammenhang mit den Angaben in Jahresbericht und -abschluss, anderen aufsichtsrechtlichen Berichten und den freiwilligen Angaben in Nachhaltigkeitsberichten, Websites usw. – auch in Abstimmung mit funktionsübergreifenden ESG-Teams oder -Ausschüssen der Geschäftsleitung.
- Sicherstellung, dass die Geschäftsleitung über entsprechende Verfahren zur Überprüfung der Angaben verfügt, auch im Hinblick auf die Einheitlichkeit mit Jahresbericht und -abschluss. Wichtig ist, dass die Teams, die sich mit ESG-Themen/Berichterstattung befassen, eng mit der zentralen Finanzfunktion verbunden sind.
- Unterstützung bei der Sicherstellung, dass die offenzulegenden ESG-Informationen den gleichen strengen Anforderungen unterliegen wie Finanzinformationen. Angesichts der Art der Anforderungen an die Klima-, Nachhaltigkeits- und ESG-Berichterstattung und des verstärkten Augenmerks auf diese Offenlegungen müssen Unternehmen entscheiden, welche Führungskräfte in den Erstellungsprozess einbezogen werden sollen (z.B. Chief Sustainability Officer, Chief Human Resources Officer, Chief Diversity Officer, Chief Supply Chain Officer und Chief Information Security Officer).
- Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Identifizierung von Lücken in der Governance und bei Anstrengungen zur Erhebung und Bereitstellung von qualitativ hochstehenden Informationen. Die relevanten schweizerischen und internationalen Regulierungsaktivitäten sind genau zu verfolgen.
- Verständnis gewinnen darüber, ob geeignete Systeme vorhanden sind oder entwickelt werden, um die Datenqualität zu gewährleisten, die von Dritten sichergestellt werden muss.



Stärkung der Prüfungsqualität

Die Prüfungsqualität kann durch ein engagiertes Audit Committee verbessert werden, das klare Erwartungen an die Abschlussprüfer formuliert und deren Leistung durch eine regelmässige Kommunikation sowie sorgfältige Beurteilung überwacht.

Bei der Formulierung der Erwartungen für 2024 sollten das Audit Committee mit dem Abschlussprüfer erörtern, wie sich die Finanzberichterstattung des Unternehmens und die damit verbundenen internen Kontrollrisiken unter Berücksichtigung der geopolitischen, makroökonomischen, regulatorischen und risikorelevanten Gegebenheiten sowie der Umwälzungen in der Branche verschieben.

Legen Sie klare Erwartungen im Hinblick auf eine offene und regelmässige Kommunikation zwischen den externen Prüfern und dem Audit Committee fest – über das hinaus, was zwingend verlangt wird. Die Liste der erforderlichen

Themen ist umfangreich und umfasst Fragen zur Unabhängigkeit der Prüfer ebenso wie zur Planung und zu den Ergebnissen deren Arbeiten.

Ein über die Anforderungen hinausgehender Austausch kann die Überwachungstätigkeit des Audit Committee verbessern, insbesondere in Bezug auf die Kultur des Unternehmens, den «Tone at the Top» und die Qualität der Fachkräfte in der Finanzorganisation.

Audit Committees sollten die Prüfungsgesellschaft auch in Bezug auf deren Qualitätskontrollsysteme im Hinblick auf die nachhaltige Verbesserung der Prüfungsqualität befragen. Dazu zählt auch die Frage, ob und wie diese neue Technologien wie beispielsweise KI zur Verbesserung der Prüfungsqualität einsetzen und nutzen. Berücksichtigen Sie in Gesprächen mit der externen Prüfungsgesellschaft zum Thema «internes Qualitätskontrollsystem» auch die Ergebnisse von internen und externen Inspektionen sowie die Bemühungen zur Beseitigung von Mängeln. Denken Sie daran: Die Qualität der Prüfung ist das Resultat des kollektiven Einsatzes und Engagements aller am Prozess beteiligten Personen: Abschlussprüfer, Audit Committee, interne Revisoren und Management.

Schauen Sie über den Tellerrand hinaus und fragen Sie sich: «Tun wir das Richtige?» Die meisten Unternehmen machen sich Gedanken darüber, wie sie von ihren Aktionären und anderen Interessengruppen wahrgenommen werden. Dies veranlasst einige Audit Committees dazu, den Umfang an unabhängigen (externen) Bestätigungen auszuweiten – sei es durch den externen Prüfer oder andere Drittanbieter.

Berücksichtigen Sie die Marktgegebenheiten innerhalb der Wirtschaftsprüfungsbranche: Wenn eine Ausschreibung für die Abschlussprüfung ansteht oder geplant ist, sollten Sie vorausschauend denken – die Wahl des «richtigen» Prüfers könnte sich aufgrund von Kapazitätsbeschränkungen in bestimmten Ländern schwieriger gestalten als erwartet. Die Zeit für die Planung, den Aufbau von Beziehungen und die Entscheidung, welche Prüfungsunternehmen an der Ausschreibung teilnehmen sollen, muss unter Umständen frühzeitiger beginnen als ursprünglich angenommen, da diese Ausschreibungen in der Regel zwei Jahre vor dem Übergangstermin durchgeführt werden sollten.



Die interne Revision als wertvolle Ressource für das Audit Committee

In Zeiten, in denen Audit Committees mit dicht gedrängten Terminkalendern arbeiten und das Risikomanagement auf dem Prüfstand steht, sollte die interne Revision eine wichtige Ressource und Stimme in Risiko- und Kontrollfragen sein. Das bedeutet, sich im Zuge einer Prüfung nicht nur auf die Compliance-Risiken und die Finanzberichterstattung zu

konzentrieren, sondern auch kritisch operative und technologische Risiken und die damit verbundenen Kontrollen sowie ESG-bezogene Risiken im Auge zu behalten.

ESG-bezogene Risiken entwickeln sich rasch weiter. Sie umfassen das Management der personellen Ressourcen (wie Fragen zur Diversität und Gleichberechtigung bis hin zu Fachkräfterekrutierung, Führung und Unternehmenskultur), aber auch Themen wie Klima, Cybersicherheit, Data Governance und Datenschutz sowie nicht zuletzt auch die Risiken im Zusammenhang mit der Offenlegung von ESG-Informationen. Die interne Revision sollte sich in erster Linie mit den diesbezüglichen Prozessen und den entsprechenden internen Kontrollen befassen. Präzisieren Sie die Rolle der internen Revision im Zusammenhang mit ESG-Risiken und Risikomanagement im Allgemeinen, wobei es nicht um die Verwaltung von Risiken geht, sondern darum, zusätzliche Sicherheit hinsichtlich der Angemessenheit von Risikomanagementprozessen zu bieten. Verfügen die Führungsteams über die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten, um neue Klima- und ESG-Projekte umzusetzen?

Versichern Sie sich, dass die interne Revision risikobasiert und flexibel genug ist, um sich an veränderte Geschäfts- und Risikobedingungen anzupassen. Das Audit Committee sollte mit den Verantwortlichen für die interne Revision und dem Chief Risk Officer zusammenarbeiten, um diejenigen Risiken zu identifizieren, welche die grösste Bedrohung für die Reputation, die Strategie und den Betrieb des Unternehmens darstellen, und um sicherzustellen, dass sich die interne Revision auf diese Schlüsselrisiken und die entsprechenden Kontrollen konzentriert.

Hierzu zählen branchenspezifische, geschäftskritische und regulatorische sowie wirtschaftliche und geopolitische Risiken, die Auswirkungen des Klimawandels auf das Unternehmen, Cybersicherheit und Datenschutz, Risiken durch generative KI und digitale Technologien, Talentmanagement und -bindung, hybride Arbeitsformen und Organisationskultur, Risiken in der Lieferkette und bei Dritten sowie die Angemessenheit von Plänen für Geschäftskontinuität und Krisenmanagement.

Da der Aufgabenbereich der internen Revision immer umfangreicher wird, benötigen die Mitarbeitenden der internen Revision wahrscheinlich ebenso wie die der Finanzabteilung zusätzliche Qualifikationen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Erwartungen klar kommuniziert werden und die interne Revision über die Ressourcen, Kompetenzen und Expertise verfügt, um die geplanten Massnahmen erfolgreich umzusetzen. Unterstützen Sie die/den Leiter/in Interne Revision auch dabei, die Auswirkungen digitaler Technologien auf die interne Revision sorgfältig zu analysieren.

Besondere Aufmerksamkeit auf die Leitung der Finanzorganisation und das Finanzteam

Finanzorganisationen sehen sich heute mit grossen Herausforderungen konfrontiert: Sie müssen mit dem Fachkräftemangel umgehen, dabei gleichzeitig digitale Strategien und Transformationen umsetzen sowie belastbare Systeme und Verfahren entwickeln, um qualitativ hochwertige ESG-Daten zu erheben und zu pflegen und so die Anforderungen von Investoren und anderen Stakeholdern zu erfüllen.

Zudem ist in einem von Unsicherheiten geprägten Umfeld die Erstellung von Prognosen schwierig. Und es wird immer herausfordernder, die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden auf einem hohen Niveau zu halten.

Da Audit Committees die Fortschritte der Finanzfunktion in diesen Bereichen überwachen und begleiten, sehen wir zwei Schwerpunktbereiche:

- Viele Finanzorganisationen haben Managementteams oder -ausschüsse gebildet oder ausgebaut, die mit der Bearbeitung einer Reihe von ESG-Aktivitäten betraut sind, einschliesslich der verbesserten Kontrolle der ESG-bezogenen Offenlegungen. Verfügt die Finanzorganisation über die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen, um Klima- und andere ESG-Berichterstattungen anzugehen und sicherzustellen, dass qualitativ hochwertige Daten resultieren? Wie fortgeschritten ist die Finanzorganisation in ihren Vorbereitungen für neue und/oder erweiterte ESG-bezogene Angaben?
- Gleichzeitig bieten beschleunigte Strategien und Umstrukturierungen im Bereich der Digitalisierung der Finanzabteilung wichtige Möglichkeiten, dem Unternehmen einen zusätzlichen Nutzen zu verschaffen. In der Finanzfunktion vereinen sich starke analytische und strategische Fähigkeiten mit den traditionellen Kompetenzen in den Bereichen Finanzberichterstattung, Buchhaltung und Prüfung.

Das Audit Committee muss ausreichend Zeit investieren, um die ESG-Berichterstattung und die digitalen Transformationsstrategien der Finanzfunktion zu verstehen und sicherzustellen, dass die Finanzfunktion über die richtigen Führungspersönlichkeiten, Talente, Fähigkeiten und Ressourcen für die Umsetzung dieser Strategien sowie für die Erfüllung seiner bestehenden Aufgaben gewinnt, entwickelt und behält. Fehlende Kapazitäten in der Finanzabteilung erhöhen das Risiko von Mängeln bei der internen Kontrolle.





Fokus auf Ethik, Compliance und Unternehmenskultur

Verstöße gegen Ethik- und Compliance-Anforderungen können ein Unternehmen teuer zu stehen kommen und erhebliche Reputationsschäden verursachen. So ist das Betrugsrisiko heute höher denn je zuvor, insbesondere aufgrund des Drucks auf das Management, finanzielle Ziele zu erreichen, und einer zunehmenden Anfälligkeit gegenüber Cyberangriffen.

Grundlegend für ein wirksames Compliance-Programm sind der richtige «Tone at the Top» und die Kultur im gesamten Unternehmen; dies beinhaltet auch das Engagement des Unternehmens für die formulierten Werte sowie für Ethik und die Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Vorgaben. In besonderem Masse gilt dies in einem komplexen Geschäftsumfeld, in dem Unternehmen rasch Entscheidungen treffen, um Innovationen voranzutreiben und Chancen in neuen Märkten zu nutzen, neue Technologien und Daten anwenden und es in komplexen Lieferketten mit mehr Anbietern und Dritten zu tun haben.

Beobachten Sie den «Tone at the Top» und die Kultur im gesamten Unternehmen sorgfältig. Achten Sie dabei besonders auf Verhaltensweisen (und nicht nur auf Ergebnisse) sowie potenzielle Warnhinweise. Nimmt die Geschäftsleitung den Druck, der (sowohl im Büro als auch zu Hause) auf den Mitarbeitenden lastet, wahr? Berücksichtigt es Themen wie Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden sowie deren Produktivität, Engagement und Motivation? Führungsqualitäten, Kommunikation, Verständnis und Empathie sind dabei unverzichtbar. Bietet die Unternehmenskultur den Mitarbeitenden ausreichend Sicherheit, das Richtige zu tun? Um dies besser abschätzen zu können, hilft es, wenn Verwaltungsratsmitglieder Zeit vor Ort verbringen und den Kontakt zu den Mitarbeitenden aktiv suchen. Tragen Sie dazu bei, die Programme des Unternehmens zur Einhaltung und Überwachung regulatorischer Vorschriften auf dem neusten Stand zu halten. Berücksichtigen Sie dabei auch die Lieferanten weltweit und kommunizieren Sie die Erwartungen des Unternehmens hinsichtlich hoher ethischer Standards.

Konzentrieren Sie sich auf die Effektivität der Meldekanäle für Whistleblower in Ihrem Unternehmen (einschliesslich der Frage, ob überhaupt Meldungen eingehen) und auf die Wirksamkeit der entsprechenden Untersuchungsverfahren. Erhält das Audit Committee Einsicht in alle Whistleblower-Meldungen? Wenn nicht, wie werden die Meldungen gefiltert, die letztendlich an das Audit Committee weitergeleitet werden?

Mit der durch die sozialen Medien ermöglichten Transparenz werden die Kultur und die Werte des Unternehmens, sein Engagement für Integrität und für die Einhaltung von Gesetzen sowie seine Markenreputation in aller Deutlichkeit vermittelt.



Überwachung der generativen KI

Wie in der «Agenda 2024 für den Verwaltungsrat» dargelegt, wird die Überwachung der generativen KI für fast jeden Verwaltungsrat hohe Priorität haben.

Wie bei ESG-Themen kann die Überwachungsaufgabe von generativen KI mehrere Ausschüsse betreffen: Dabei ist es denkbar, dass der Prüfungsausschuss am Ende die Einhaltung des Flickwerks an unterschiedlichen Gesetzen und Vorschriften für generative KI sowie die Ausarbeitung und Aufrechterhaltung der damit verbundenen internen Kontrollen und Offenlegungskontrollen und -verfahren überwacht. Eine andere Möglichkeit besteht in einer umfassenden Aufsichtstätigkeit zu generativen KI durch das Audit Committee, einschliesslich der Governance-Struktur des Unternehmens für die Entwicklung und Nutzung der Technologie.

In welcher Form und zu welchem Zeitpunkt wird ein generatives KI-System oder -Modell – auch eines von Dritten – entwickelt und eingesetzt, und wer trifft diese Entscheidung? Welches generative KI-Risikomanagement-Rahmenwerk wird verwendet? Ist das Unternehmen mit den notwendigen generativen KI-relevanten Talenten und Ressourcen ausgestattet?

Da das Thema generative KI immer mehr an Fahrt gewinnt, müssen die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der verschiedenen Verwaltungsratsausschüssen dafür laufend hinterfragt und vielleicht schon im Laufe dieses Jahres überdacht werden.

Das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen. Erfahren Sie mehr unter www.kpmg.ch/blc

Kontakt

KPMG AG

Badenerstrasse 172
Postfach
8036 Zürich
Schweiz

kpmg.ch

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied
Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Rolf Hauenstein

Partner, Leiter
Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 57
rhauenstein@kpmg.com

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 künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2024 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.