

Audit Committee

Selbstevaluation und Beurteilung des Abschlussprüfers

Zu den wichtigen Aufgaben des Audit Committee (AC) gehört die Beurteilung der internen und externen Revision. Zudem soll es periodisch eine Evaluation der eigenen Leistung vorzunehmen. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Aspekte beider Tätigkeiten erörtert. Als Unterstützung hat KPMG je ein Dokument als Hilfestellung erarbeitet.

1. Einführung

Der Swiss Code of Best Practice (Swiss Code) von economiesuisse hält zu den beiden Themen Folgendes fest (Hervorhebungen durch den Verfasser):

► **Selbstevaluation**

(Ziffer 15, Swiss Code)

«Dem Verwaltungsrat gehören auch unabhängige Mitglieder an. Ihnen kommt namentlich in den Ausschüssen eine besondere Bedeutung zu:

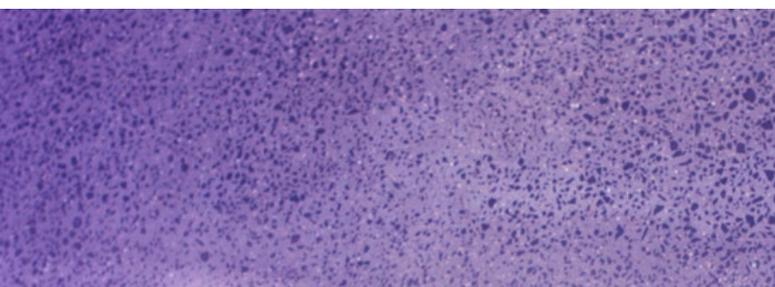
- ...
- Der Verwaltungsrat nimmt jährlich eine **Selbstevaluation seiner Arbeit** und derjenigen seiner Ausschüsse vor und erwägt periodisch eine externe Evaluation.»

► **Beurteilung des Abschlussprüfers**

(Ziffer 23, Swiss Code)

«Der Prüfungsausschuss bildet sich ein eigenständiges Urteil über die externe und interne Revision, das interne Kontrollsystem sowie die finanzielle und nicht-finanzielle Berichterstattung.

- ...
- Der **Prüfungsausschuss beurteilt die Leistung und Honorierung der externen Revision** und formuliert Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrats im Hinblick auf den (Wieder-)Wahlantrag an die Generalversammlung. Er leitet ein allfälliges Auswahlverfahren und stellt dabei sicher, dass die Qualitätsmerkmale im Vordergrund stehen.»





Obschon die beiden Ziffern in der sich in Überarbeitung befindlichen Version des Swiss Code angepasst wurden, fanden sich bereits in früheren Versionen inhaltlich gleichlautende Formulierungen.

Sowohl die Beurteilung des Abschlussprüfers durch das Audit Committee als auch die Selbstevaluation sind im Hinblick auf eine gute Governance wichtige Aufgaben. Aus diesem Grund haben wir Hilfestellungen für beide Tätigkeiten erarbeitet. Diese werden wir in der Folge vorstellen und auch darlegen, wieso sich unsere Hilfestellung nicht auf Checklisten beschränkt, sondern dass bei beiden Tätigkeiten der Beurteilungsprozess selbst wichtig ist.

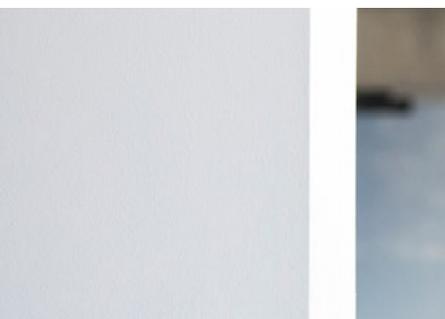
2. Selbstevaluation des Audit Committee

Die vom Swiss Code geforderte Selbstevaluation erfolgt oft anhand von Fragebogen, welche dann im AC besprochen werden. Ergänzend werden auch bilaterale Gespräche mit der/dem Head AC und der Verwaltungsratspräsidentin/ dem Verwaltungsratspräsidenten geführt. Die Kombination von Fragebogen und vertiefendem, strukturierten Gespräch ist zielführend. Periodisch sollte – so auch der Swiss

Code – die Beurteilung durch eine externe, unabhängige Person durchgeführt werden. Nur der Fokus auf dem Gespräch erlaubt es, Feinheiten und Zwischentöne zu identifizieren und thematisieren. Und genau diese informellen, «weichen» Faktoren sind für die Zusammenarbeit im Verwaltungsrat und für dessen Erfolg entscheidend. Eine Evaluation – selbst oder durch Dritte – erfordert Vertrauen und Offenheit. Nur so können Verbesserungspotentiale identifiziert und die Qualität der (Entscheidungs-)Prozesse verbessert werden.

Der Fragebogen zur Selbstbeurteilung kann thematisch wie folgt gegliedert werden (in Übereinstimmung auch mit dem Swiss Code):

- Beurteilung der finanziellen Berichterstattung
- Beurteilung des internen Kontrollsystems und des Risikomanagements
- Beurteilung der externen Revision
- Beurteilung der internen Revision
- Weiterbildung





Unsere Erfahrung aus vielen Gesprächen mit AC haben folgende Erfolgsfaktoren zutage gefördert:

- Führungsstil und -verständnis der/des AC-Vorsitzenden
- Beziehung zwischen den einzelnen Mitgliedern des AC
- Beziehung zwischen den AC-Mitgliedern und der/dem CEO, der/dem CFO sowie anderen Entscheidungsträgern
- Sitzungsvorbereitung und -durchführung
- Arbeitsbelastung und Zeitmanagement (inkl. Diskussionen)

3. Beurteilung des Abschlussprüfers

Sowohl bei der Beurteilung der Leistung des bestehende Abschlussprüfers als auch bei der Auswahl eines neuen sollen gemäss dem Swiss Code Qualitätsmerkmale im Vordergrund stehen. Was zeichnet denn eine gute Abschlussprüfung aus? Im Gegensatz zu sog. Erfahrungsgütern, bei welchen die Qualität gemessen werden kann (Geschwindigkeit, Leistung, Dichte, Grösse, Volumen, etc.), ist dies bei sog. Vertrauensgütern wie Dienstleistungen nur indirekt über Indikatoren möglich. Solche Indikatoren setzen in der Regel beim Input an, weil eben der Output schwierig zu messen und/oder nicht beobachtbar ist. Der internationale Berufsstand der Wirtschaftsprüfer (International Auditing and Assurance Standards Board [IAASB]) stellt die wahrgenommene Qualität in den Vordergrund und orientiert sich daher am Prüfungsprozess und am Kontext einer Prüfung. Das US-amerikanische Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) fokussiert stärker auf quantifizierbare Indikatoren, mit der Absicht, einen Vergleich zwischen Prüfungsmandaten und Prüfungsgesellschaften zu ermöglichen. Einigkeit herrscht zwischen Theorie und Praxis hinsichtlich der grossen Bedeutung einer **kritischen Grundhaltung** (sog. Professional Judgement) sowie auch über die Wichtigkeit von **Branchenkenntnissen**. Da sie unverändert Gültigkeit haben, können an dieser Stelle be-

reits in einer früheren Ausgabe der Newsletters gemachte Empfehlungen wiederholt werden:

- *Unterstützen Sie als Audit Committee kritisch denkende Prüfer/innen. Sie werden dann mit ihm/ihr über relevantere Erkenntnisse sprechen. Kommunizieren Sie direkt mit der Prüferin/dem Prüfer, damit Sie Informationen ohne Verzerrung erhalten (und sie/er von ihnen auch).*
- *Informieren Sie sich über zusätzliche Dienstleistungen, welche durch die Revisionsstelle erbracht werden. Berücksichtigen Sie bei der Vergabe solcher Aufträge den möglichen Wissenstransfer innerhalb des Revisionsunternehmens und diskutieren Sie die zur Wahrung der Unabhängigkeit der Revisionsstelle erforderlichen Schutzmassnahmen.*
- *Beurteilen Sie im Auswahlverfahren für einen neuen Abschlussprüfer aufgrund der konkreten unternehmensspezifischen Gegebenheiten sorgfältig, welche Fach- und Branchenkenntnisse Sie vom Abschlussprüfer, aber insbesondere auch von den leitenden Revisoren (und dem ganzen Audit Team) verlangen. Wählen Sie basierend auf einem vorher festgelegten Anforderungskatalog eine geeignete (neue) Revisionsstelle aus.*

Die Beurteilung der Leistung der Revisionsstelle muss systematisch und möglichst umfassend erfolgen. Neben einer thematischen Breite ist es sinnvoll, verschiedene Ansprechpartner im Unternehmen miteinzubeziehen. Zusätzlich zum Audit Committee sollte dies die Geschäftsleitung, in der Regel die/der CFO, aber auch weitere Vertreter/innen des Finanzteams (wie z.B. Rechnungswesenverantwortliche oder Finanzcontroller) sein. Ein solcher Ansatz erlaubt eine Leistungsbeurteilung aus verschiedenen Blickwinkeln und kann interessante Erkenntnisse zutage bringen, insbesondere bei sich unterscheidenden Einschätzungen (siehe entsprechende Ausführungen zu Auswertung).

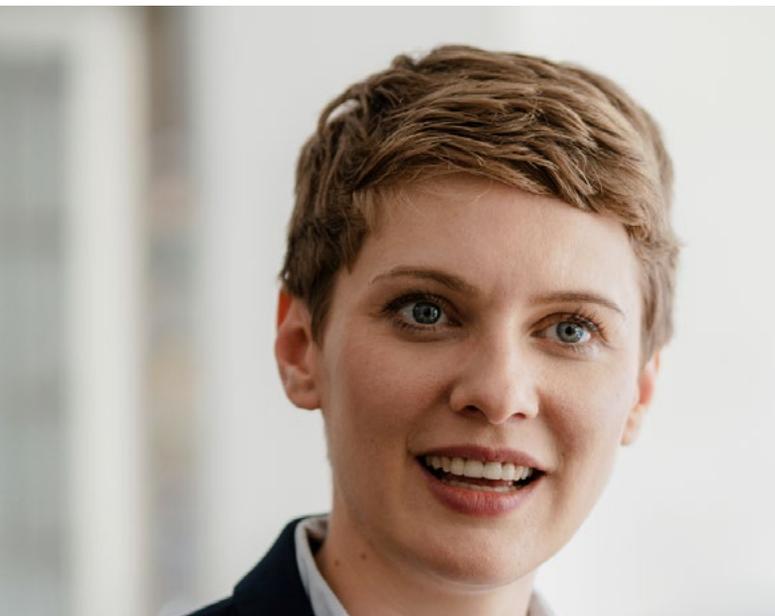
Inhaltlich kann wie folgt zwischen Feststellungen (statements) und Einschätzungen (reflections) unterschieden werden:

Feststellungen (statements)	Einschätzungen (reflections)
Audit Team	Einstellung und Kultur
Audit Scope (Prüfungsumfang)	Kompetenzen und Kenntnisse
Feststellungen und Kommunikation	Qualitätskontrolle
Governance und Unabhängigkeit	Professionelles Ermessen
Honorare	

Feststellungen zur Durchführung einer effektiven Prüfung

Die Feststellungen werden beurteilt auf einer Skala, die von «erfordert Aufmerksamkeit» über «wie erwartet» zu «Erwartungen übertroffen» reicht. Die meisten der Feststellungen werden von allen drei Ansprechpartnern beurteilt. Beispielhaft seien einige Feststellungen zum Audit Scope aufgeführt:

AUDIT SCOPE	erfordert Aufmerksamkeit	wie erwartet	Erwartungen übertroffen	Kommentare
Eine aussagekräftige/belastbare Risikobeurteilung ist durchgeführt worden und widerspiegelt sich in der Prüfungsplanung				
Das Audit Team arbeitet mit nachvollziehbaren und angemessenen Wesentlichkeiten				
Die erforderlichen und entsprechend qualifizierten Spezialisten sind in die Prüfung einbezogen (IT, Steuern, Bewertung, etc.)				





Diese Feststellungen dienen zur Beurteilung die Leistungen des Abschlussprüfers hinsichtlich der Durchführung einer effektiven Prüfung. Demgegenüber liegen den Einschätzungen die Werte des Abschlussprüfers zugrunde.

Einschätzungen zu den Werten des Abschlussprüfers

Thematisch teilen sich diese Einschätzungen wie folgt auf:

	nur manchmal	regelmässig	immer	Kommentare
Einstellung und Kultur <ul style="list-style-type: none"> • Kritische Grundhaltung • Unabhängigkeit • ... 				
Kompetenzen und Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen (skills) • Kenntnisse (knowledge) 				
Qualitätskontrolle <ul style="list-style-type: none"> • ... 				
Professionelles Ermessen <ul style="list-style-type: none"> • Wesentlichkeit • Risikobeurteilung • Art und Umfang der Prüfungsarbeiten • ... 				

Beispielhaft seien die Einschätzung zur Unabhängigkeit angeführt: «Der Abschlussprüfer versucht nicht die Grenzen der zulässigen, weiteren Dienstleistungen dergestalt auszuloten, dass deren Integrität gefährdet sein könnte.», oder «Der leitende Revisor/die leitende Revisorin zeigt in ausreichendem Mass Verständnis für die Unabhängigkeitsvorschriften und respektiert diese.». Die Einschätzungen zu den Werten des Abschlussprüfers werden beurteilt auf einer Skala, die von «nur manchmal» über «regelmässig» bis «immer» reicht.

Bei der anschliessenden Auswertung werden alle einzelnen Feststellungen und Einschätzungen beurteilt, und zwar separat für das Audit Committee, die Geschäftsleitung (u.a. CFO) und das Finanzteam.

4. Abschliessende Empfehlung zur Beurteilung

Unsere Erfahrungen zeigen, dass sowohl die Selbstevaluation des Audit Committee als auch die Beurteilung des Abschlussprüfers nicht allein mit Checklisten erfolgen können. Als Gedankenstützen mögen besagte Checklisten sinnvoll sein.

Gerade bei der Selbstevaluation des Audit Committee spielen informelle, «weiche» Faktoren eine entscheidende Rolle: Wie arbeiten die Mitglieder des Audit Committee zusammen? Herrscht eine offene Gesprächskultur? Wie wird mit abweichenden Meinungen umgegangen? Und ganz wichtig: Bleibt ausreichend Zeit für Diskussionen? Diese Fragen können nicht mittels Checklisten beantwortet werden, sondern erfordern ein Gespräch, eine mündliche Erörterung.

Bei der Beurteilung des Abschlussprüfers gibt es sowohl harte als auch weiche Faktoren (im Sinne von Feststellungen und Einschätzungen). Wichtig ist eine Beur-

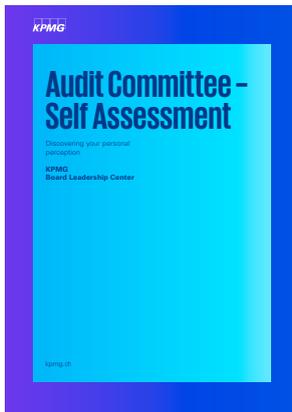
teilung dieser Faktoren aus verschiedenen Blickwinkeln, zumal sowohl das Audit Committee als auch z.B. der/die CFO nur einen Teil der Arbeit des Abschlussprüfers sehen und beurteilen. Dieser mehrdimensionale Ansatz ermöglicht Analysen unterschiedlicher Art: Unterschiede zwischen den verschiedenen Rollen der Befragten (AC, GL, Finanzteam), Unterschiede zwischen einzelnen Themen, Unterschiede in zeitlicher Hinsicht. Im Anschluss an eine Ursachenanalyse ist es daher möglich, zusammen mit dem Abschlussprüfer einen zielgerichteten Massnahmenplan auszuarbeiten und einen Mehrwert für alle Involvierten zu schaffen.



Prof. Dr. Reto Eberle

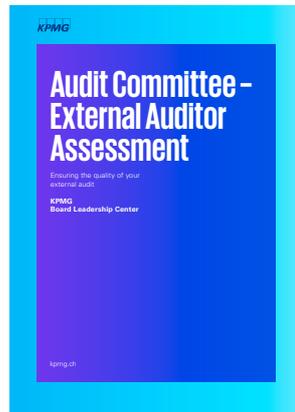
Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com



Audit Committee – Self Assessment

Discovering your personal
perception



Audit Committee – External Auditor Assessment

Ensuring the quality of your
external audit

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich **hier registrieren**.

Über 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 [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc).

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.

© 2022 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.