

Agenda 2025 für das Audit Committee

KPMG Board Leadership Center

Im Verlauf des letzten Jahres haben die wirtschaftliche Volatilität, die Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, aber auch Cybersicherheitsrisiken und neue Anforderungen an die Klima- und Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die Fortschritte der künstlichen Intelligenz (KI) an Bedeutung gewonnen. Für das Audit Committee bedeutet dies einerseits, dass Berichterstattung, Compliance und internes Kontrollsystem (IKS) unverändert im Zentrum stehen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob das Audit Committee über das erforderliche Fachwissen und vor allem auch über die notwendige Zeit verfügt, neben diesen Kerngebieten auch weitere Themen (wie Nachhaltigkeitsberichterstattung, Cybersicherheit oder KI) zu bearbeiten. Von der Beantwortung dieser Frage hängt die (zukünftige) Zusammensetzung des AC ab.

Aus den Erkenntnissen, die wir aus unseren Gesprächen mit Verwaltungsräten und Unternehmensleitungen gewinnen konnten, haben wir neun Themen herausgearbeitet, die 2025 auf der Agenda des Audit Committee (AC) stehen sollten.

Fokus auf die Finanzberichterstattung und das interne Kontrollsystem – die unverändert zentrale Aufgabe des AC

Für das AC haben auch 2025 die Finanzberichterstattung, die Rechnungslegung und die Offenlegungspflichten im Zusammenhang mit den Auswirkungen des aktuellen geopolitischen und makroökonomischen Umfelds höchste Priorität.

Offenlegungen und Prognosen

Eine Vielzahl von Themen erfordern die besondere Aufmerksamkeit des Audit Committee:

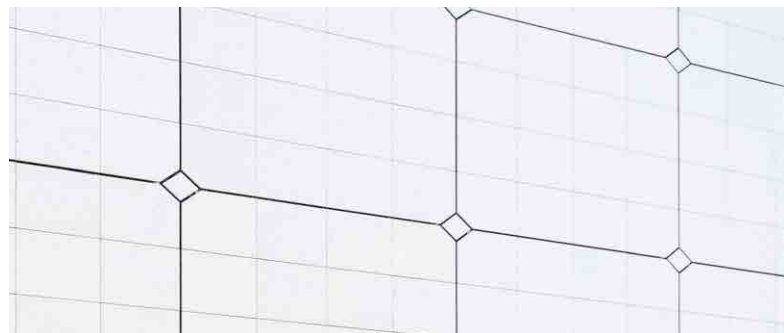
- Angaben zu den Auswirkungen der Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, staatlichen Sanktionen, Unterbrechungen der Lieferkette, erhöhte Cybersecurity-Risiken, Inflation, Zinssätze und Marktvolatilität;
- Anzeichen für eine Wertminderung von nicht-finanziellen Vermögenswerten (einschliesslich Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte), die Bilanzierung von finanziellen Vermögenswerten (zu Fair Values);
- mögliche Auswirkungen auf die Liquidität, den Grundsatz der Unternehmensfortführung und die Verwendung von Non-GAAP-Kennzahlen.

Angesichts der Unsicherheiten muss das AC besonderen Wert auf fundierte Urteile und Transparenz legen. Dazu gehört neben einer zeitnahen Dokumentation auch eine ausgewogene und nachvollziehbare Offenlegung in der Finanzberichterstattung.

Internes Kontrollsystem für die Finanzberichterstattung

Angesichts der eingangs erwähnten Entwicklungen kann die Bedeutung von adäquaten und wirksamen internen Kontrollen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Diskutieren Sie mit der Geschäftsleitung, wie das aktuelle Umfeld – einschliesslich allfälliger aufsichtsrechtlicher Vorgaben, z.B. zu Nachhaltigkeitsthemen – das IKS betreffend die Finanzberichterstattung beeinflusst (mit besonderem Fokus auch auf die im vorhergehenden Absatz erwähnten Offenlegungen) und ob sich dies auf die Beurteilung der Wirksamkeit der Kontrollen durch die Geschäftsleitung auswirkt.

Analysieren Sie festgestellte Unzulänglichkeiten von Kontrollen und deren Ursache genau. Führt das AC – gemeinsam mit der Unternehmensleitung – regelmässig eine Neubeurteilung des Kontrollumfelds durch? Hat der Ausbaugrad des IKS mit der Geschäftstätigkeit, dem Geschäftsmodell und dem veränderten Risikoprofil des Unternehmens (auch in Bezug auf Cybersicherheitsrisiken) Schritt gehalten?





Klima- und andere ESG-Themen

Investoren, andere Stakeholder und Aufsichtsbehörden legen zunehmend Wert darauf, dass Unternehmen sich in der Finanzberichterstattung auch mit Klimarisiken auseinandersetzen, weil Klima- und andere ESG-bezogene Themen (längerfristig) erhebliche Auswirkungen auf die Erfassung und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in der Jahresrechnung haben können.

Besonders für Unternehmen in Branchen, die stark von Klimarisiken betroffen sind, ist es wichtig, Auswirkungen auf die Strategie und das Geschäftsmodell in der Berichterstattung zu thematisieren. Angesichts der sich rasch verändernden Rahmenbedingungen ist dies eine anspruchsvolle Aufgabe. Wenn Unternehmen Aussagen zu ihren Zielen und Bestrebungen im Zusammenhang mit ESG-Themen kommunizieren, ist es wichtig, dass diese Angaben auf soliden Prozessen und wirksamen internen Kontrollen beruhen.

Im Gegensatz zum IKS für die Finanzberichterstattung befindet sich die ESG-Berichterstattung noch in einer Entwicklungsphase, was die Anwendung von Standards und Vorschriften betrifft. In zahlreichen Unternehmen sind noch keine ausgereiften Prozesse zur ESG-Berichterstattung vorhanden bzw. sie werden gerade entwickelt. Im Hinblick auf eine gesetzlich erforderliche Nachhaltigkeitsberichterstattung muss das AC dem Aufbau von entsprechenden Prozessen und Kontrollen besondere Aufmerksamkeit schenken.

Aufsicht in den Bereichen generative KI, Cybersicherheit und Data Governance

Die rasant gestiegene Nutzung von generativer KI unterstreicht die Bedeutung der Datenqualität, des verantwortungsbewussten Umgangs mit KI und entsprechender Weisungen, der Einhaltung der in Entwicklung begriffenen Datenschutz- sowie KI-Gesetze und -Vorschriften und eines Data-Governance-Rahmenkonzepts.

In zahlreichen Unternehmen befasst sich derzeit der Gesamtverwaltungsrat mit diesen Themen. Bei der Frage, ob das AC für diese Themen (oder Teile davon) zuständig sein soll, empfehlen wir, wie folgt vorzugehen:

Analyse der Zuständigkeiten des AC bei der Überwachung der generativen KI

In zahlreichen Verwaltungsräten ist die bestmögliche Ausgestaltung der Überwachung in Fragen der (generativen) KI und der Einbindung der Ausschüsse noch Gegenstand von Diskussionen. Wie in der *Verwaltungsrats-Agenda 2025* dargelegt, ist derzeit hauptsächlich der Gesamtverwaltungsrat für diese Überwachung zuständig. AC sind zum Teil schon in die Überwachung spezifischer Fragen im Zusammenhang mit der generativen KI eingebunden. Aus unserer Sicht könnten folgende Themen in die Zuständigkeit des AC fallen:

- Überwachung der weltweiten Einhaltung der sich entwickelnden KI- und Datenschutzgesetze und -vorschriften,
- Einsatz generativer KI in der Erstellung und Prüfung von Finanzberichten und anderen bei Aufsichtsbehörden einzureichenden Unterlagen,
- Einsatz generativer KI in der internen Revision und in der Finanzorganisation,
- Ausarbeitung und Aufrechterhaltung von Kontrollen und Verfahren im Zusammenhang mit den Offenlegungen zu KI und generativer KI.

Analyse der Zuständigkeiten des AC bei der Überwachung von Cybersicherheit und Data Governance

Das rasante Wachstum der generativen KI und die mit ihr verbundenen Risiken sind für zahlreiche Verwaltungsräte Anlass für eine rigorose Analyse ihrer Rahmenwerke und Prozesse für die Data Governance und Cybersicherheit.

Angesichts der Arbeitslast des AC könnte es zweckdienlich sein, einen anderen Ausschuss mit der Aufsicht in diesen Bereichen zu betrauen. In der *Verwaltungsrats-Agenda 2025* befassen wir uns eingehender mit der Frage, ob die Data-Governance- und Cybersicherheits-Rahmenwerke und -Prozesse des Unternehmens angesichts der zunehmenden Bedeutung und Risiken in diesem Bereich noch zeitgemäß sind.

Unabhängig von der Zuständigkeit für die Überwachung dieser Risiken muss das Verständnis für die Chancen und Risiken der generativen KI, ihre Nutzung im Unternehmen, ihren Wertschöpfungsbeitrag, das Management sowie die Minderung der entsprechenden Risiken zwingend auf Ebene Verwaltungsrat vorhanden sein. Zu diesem Zweck können Schulungen oder der Einbezug von externen Spezialistinnen/en erforderlich sein.

Nachhaltigkeitsberichterstattung: Einhalten der neuen Regelwerke/Standards sowie Prüfung der Qualität und Zuverlässigkeit der Daten und Kennzahlen

Eine der grössten Herausforderungen für das AC besteht darin, mit der raschen Entwicklung der ESG-Standards und -Vorschriften in einem sich wandelnden Umfeld Schritt zu halten (ausführlich dargelegt in «*On the 2025 ESG committee agenda*»). Das AC muss sich nicht nur über die derzeit geltenden Standards und Vorschriften auf dem Laufenden halten, sondern auch entscheiden, welche der zukünftigen Entwicklungen bereits heute berücksichtigt werden sollten. Für das AC ist es wichtig, den Stand der Vorbereitungen des Unternehmens zu kennen. Dies erfordert eine regelmässige Information durch die Geschäftsleitung u.a. zur Analyse von Lücken, der Identifikation von wesentlichen Themen, personellen Ressourcen und Qualitätssicherung.

Nicht selten ist dabei die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) von besonderem Interesse. Sie beruht auf dem Konzept der doppelten Wesentlichkeit und schreibt vor, dass die betroffenen Unternehmen ausführliche Nachhaltigkeitsberichte erstellen, um einerseits darüber zu informieren, wie sich ihre Geschäftstätigkeit und Wertschöpfungskette auf die Umwelt auswirken und andererseits auszuweisen, wie sich Nachhaltigkeitsthemen in der Finanzlage niederschlagen.

Diese Anforderungen an die Berichterstattung sind in Bezug auf Umfang und Detaillierungsgrad äusserst umfangreich. Von der CSRD betroffene Unternehmen müssen daher über eine solide Governance und entsprechende Kontrollen verfügen, damit sie die erforderlichen Angaben in einer Detailiertheit liefern können, die den qualitativen Eigenschaften zweckdienlicher Informationen entspricht.

Für die Berichterstattung, aber vor allem für den strategischen Umgang mit nachhaltigkeitsrelevanten Themen ist es zentral, über das Wissen zu verfügen, wie die erforderlichen Daten zu erheben, zu organisieren und zu berechnen sind, wie deren Qualität gewährleistet werden kann und welche Kontrollen dazu nötig sind. In vielen Unternehmen dürfte hierfür ein funktionsübergreifendes Leitungsteam

erforderlich sein, in dem die Bereiche Recht, Finanzen, Nachhaltigkeit, Risikomanagement, Business, IT, HR und interne Revision vertreten sind. Zur Umsetzung müssen dazu einerseits unternehmensinterne Kompetenzen (z.B. in Form eines Klimateams) aufgebaut und neue Mitarbeitende eingestellt werden, andererseits neue (IT-) Systeme zur Automatisierung der Datenerhebung eingeführt werden. Aufgrund der Komplexität dieser Arbeiten kann die Umsetzung teuer werden und viel Zeit in Anspruch nehmen. Die entsprechenden Budgets sind daher eng zu überwachen.

Das AC soll den Fokus auf die Pläne der Geschäftsleitung zur Umsetzung der entsprechenden (internen und externen) Vorgaben sowie deren Fortschritt sowie auf den Stand der internen Kontrollen zur Erhebung und Offenlegung von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen legen und darauf achten, dass die dazu erforderlichen Fachkenntnisse sowohl in der Geschäftsleitung als auch in den entsprechenden Abteilungen vorhanden sind.

Bereit für die externe Prüfung

Das AC muss bei der Geschäftsleitung Informationen über die Erhebung, Messung und Berichterstattung von ESG-Angaben einholen. Viele Unternehmen arbeiten mit eigenständigen Fachteams, die für die ESG-Berichterstattung zuständig sind, aber nicht zwingend über Erfahrung mit internen Kontrollen verfügen.

Die Finanzabteilung kann Unterstützung bieten, indem sie Vorlagen für Prozesse und Kontrollen zur Verfügung stellt und ihre Erfahrungen aus den Kenntnissen mit internen Kontrollen im Zusammenhang mit der Finanzberichterstattung teilt. Dies ist besonders wertvoll vor dem Hintergrund der Integration von ESG-Informationen in die Berichterstattung und deren absehbare Prüfung.

Auch im Fall einer freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte sich das AC mit dem Prozess zur Erhebung von wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und deren Prüfung vertraut machen. So könnten zum Beispiel die Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette zu den Bereichen zählen, in denen ein Detailhandelsunternehmen eine Prüfung einfordert, während die bei einem Konsumgüterunternehmen Aktionäre Angaben zur Nachhaltigkeit in der Beschaffung geprüft sehen wollen. Grundsätzlich gilt, dass alles, was Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit ausweisen, zutreffend, glaubhaft und nachweisbar sein muss. Abgesehen davon, dass in Europa, aber auch der Schweiz eine Prüfung





gesetzlich vorgeschrieben ist, stellt die Nachhaltigkeitsberichterstattung in jedem Fall eine Chance für Unternehmen dar, das Vertrauen der Anleger zu stärken, die Risikoexposition zu reduzieren und dazu beizutragen, den Zugang zu günstigeren Finanzierungen zu sichern.

Die CSRD-Berichterstattung unterliegt ab dem ersten Jahr ihrer Einführung zwingend einer Prüfung. Ab dem Jahr 2025 sind alle unter die CSRD fallenden Unternehmen, die ihre Berichte für das Geschäftsjahr 2024 (Beginn am 1. Januar 2024 oder später) verfassen, verpflichtet, für das erste Berichtsjahr eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit von einem externen Abschlussprüfer durchführen zu lassen.

Bei der erstmaligen Anwendung der CSRD wird der Nachweis für einige offenzulegende Angaben nicht erbracht werden können bzw. der zugrundeliegende Prozess und die Kontrollen nicht wirksam sein. In diesem Fall wird die Revisionsstelle ihren Bericht anpassen (modifizieren) müssen. Das AC tut gut daran, frühzeitig und proaktiv den Austausch mit der Geschäftsleitung und dem Abschlussprüfer zu suchen, nicht zuletzt, weil ein modifiziertes Prüfungsurteil allenfalls das Abstimmungsverhalten der Aktionäre an der Generalversammlung beeinflussen kann.

Auswirkungen von Technologie, ESG-Berichterstattung auf die Effizienz und die Wertschöpfung der Finanzorganisation

Finanzorganisationen sehen sich heute mit grossen Herausforderungen konfrontiert: Sie müssen den Fachkräftemangel bewältigen, gleichzeitig digitale Strategien und Transformationen umsetzen sowie belastbare Systeme und Verfahren entwickeln, um qualitativ hochwertige ESG-Daten zu erheben und zu pflegen, um die Anforderungen von Investoren und anderen Stakeholdern zu erfüllen. Zudem ist die Erstellung von Prognosen und Plänen in einem von Unsicherheiten geprägten Umfeld häufig schwierig.

Für das AC sehen wir zwei Schwerpunkte in diesem Bereich:

- Mit Hilfe generativer KI lassen sich manuelle Prozesse – einer der «Schmerzpunkte» im Finanzwesen – ersetzen. Manuelle Tätigkeiten erhöhen das Risiko menschlicher Fehler, binden wertvolle Ressourcen und ermöglichen keine Erkenntnisse in Echtzeit. Mitarbeitende des Finanzbereichs können aufgrund ihrer Vertrautheit mit Finanz- und Risikoprozessen bei der Einführung generativer KI eine Vorreiterrolle einnehmen und damit ihren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens steigern.
- Zahlreiche Finanzorganisationen haben Führungsteams oder Ausschüsse eingerichtet, deren Auftrag in der Steuerung einer Reihe von Klima- oder sonstigen Nachhaltig-

keitsaktivitäten und der Vorbereitung auf die zugehörigen Offenlegungen in der Berichterstattung besteht. Solche Aktivitäten beinhalten z. B. auch die Suche nach Fachleuten für Klimafragen und Nachhaltigkeit, die Entwicklung der erforderlichen internen Verfahren und Kontrollen sowie die Einführung von Technologien, Prozessen und Systemen.

Das AC muss ausreichend Zeit investieren, um die digitalen Transformationsstrategien sowie die Klima- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie der Finanzfunktion zu verstehen und sicherzustellen, dass die Finanzfunktion Führungskräfte, Talente, Kompetenzen und Ressourcen anziehen und zu binden weiss, um gleichzeitig diese Strategien umzusetzen und ihre bestehenden Aufgaben wahrzunehmen. Fehlende Kapazitäten in der Finanzabteilung stellen ein Risiko dar.

Genauso wichtig ist es, dass sich die Finanzfunktion der Risiken bewusst ist, die von Personen in Schlüsselrollen ausgehen, welche sich im Bewusstsein ihrer «Kompetenz» zu rasch auf Technologien verlassen, ohne dass das gesamte Unternehmen nachvollziehen kann, was diese Technologien leisten und wie sie sich in die Prozesslandschaft einfügen.

Schliesslich sollte das AC nicht ausser Acht lassen, dass Nachfolgeregelungen für die/den CFO und hochrangige Mitarbeitende in Finanzfunktionen immer schwieriger werden, da der entsprechende Talentpool sehr klein ist.

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 insbesondere bei (zu) hohen Erwartungen an das Management, finanzielle Ziele zu erreichen, und aufgrund einer zunehmenden Anfälligkeit gegenüber Cyberangriffen als gegeben zu betrachten. Das AC soll überprüfen, über welche Systeme und Prozesse die Geschäftsleitung verfügt, um Gesetze und andere Vorschriften einzuhalten.

Der richtige «Tone at the Top» und die Kultur im gesamten Unternehmen sind für ein wirksames Compliance-Programm von grundlegender Bedeutung; dies beinhaltet auch das Engagement des Unternehmens für die kommunizierten Werte und die Einhaltung der entsprechenden rechtlichen, aber auch regulatorischen Vorgaben. Dies gilt insbesondere in einem komplexen Geschäftsumfeld, in dem Unternehmen schnelle Entscheidungen treffen, um Innovationen voranzutreiben und Chancen in neuen Märkten zu nutzen, neue Technologien einsetzen und in komplexen Lieferketten mit mehr Lieferanten und externen Stellen zusammenarbeiten.

Betonen Sie als AC-Mitglied die Wichtigkeit des «Tone at the Top» und der Unternehmenskultur. Achten Sie dabei besonders auf Verhaltensweisen (und nicht nur auf Ergebnisse) sowie mögliche Hinweise auf Fehlverhalten. Nimmt die Geschäftsleitung den Druck wahr, der auf den Mitarbeitenden (sowohl im Beruf als auch privat) lastet? Werden dabei Themen wie Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden sowie deren Produktivität, Engagement und Motivation miteinbezogen? Führungsqualitäten, Kommunikation, Verständnis und Einfühlungsvermögen sind dabei unverzichtbar. Bietet die Unternehmenskultur den Mitarbeitenden ausreichend Sicherheit, das Richtige zu tun?

Um dies besser einschätzen zu können, hilft es, wenn Mitglieder des Verwaltungsrats Zeit vor Ort verbringen und aktiv den Kontakt zu den Mitarbeitenden suchen. Indem sie deren Wichtigkeit betonen, unterstützen sie damit die Anstrengungen des Unternehmens zur Einhaltung und Überwachung regulatorischer Vorschriften. Berücksichtigen Sie dabei nicht nur Tochtergesellschaften, sondern auch wichtige Lieferanten weltweit, und kommunizieren Sie die Erwartungen des Unternehmens hinsichtlich hoher ethischer Standards.

Konzentrieren Sie sich auf die Effektivität der Meldekanäle für Whistleblower (einschliesslich der Frage, ob überhaupt Meldungen eingehen) und auf die Wirksamkeit der entsprechenden Untersuchungsverfahren. Erhält das AC Einsicht in alle Whistleblower-Meldungen? Wenn nicht, wie werden die Meldungen ausgewählt, die letztendlich an das AC 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 sichtbar. Das Unternehmen muss sich dessen bewusst sein und soziale Medien auch zu seinem Vorteil nutzen.

Stärkung der Prüfungsqualität

Eine hohe Prüfungsqualität hängt von der effizienten Zusammenarbeit zwischen Abschlussprüfer, Verwaltungsrat (insbesondere dem AC) und Geschäftsleitung ab. Ausgangs-

punkt bildet die Risikobeurteilung. Hierbei ist es wichtig, dass sowohl der Verwaltungsrat als auch der Abschlussprüfer Überlegungen anstellen, wie sich geopolitische, makroökonomische, regulatorische und risikorelevante Gegebenheiten sowie der Wandel im Unternehmen selbst auf dessen Finanzberichterstattung und die zugehörigen internen Kontrollrisiken auswirken. In einem so volatilen Umfeld wie heute ist ein im Voraus festgelegtes und kommuniziertes Vorgehen bei unvorhergesehenen Risikoänderungen hilfreich, um in angemessener Zeit Lösungen zu finden.

Grundsätzlich muss der Abschlussprüfer die Prüfung mit einer kritischen Grundhaltung («professional scepticism») angehen. Dazu gehört auch, Rückfragen zu stellen und erhaltene Informationen zu hinterfragen. Das AC kann einen wichtigen Beitrag zur Prüfungsqualität leisten, indem es ein Klima schafft, welches ebendiese kritische Auseinandersetzung zulässt (auch wenn es die Geschäftsleitung betreffen sollte).

Legen Sie klare Erwartungen im Hinblick auf eine regelmässige, offene und ehrliche Kommunikation zwischen AC und Abschlussprüfer fest – auch über das hinaus, was minimal verlangt wird. Dies gilt auch für Fragen zur Unabhängigkeit des Abschlussprüfers oder zur Planung und den Ergebnissen der Prüfung. Vergessen Sie dabei nicht, dass die wertvollen Erkenntnisse des unabhängigen Abschlussprüfers auch die Überwachungstätigkeit des AC verbessern kann – namentlich in Bezug auf die Unternehmenskultur, den «Tone at the Top» und die Qualität der Fachkräfte in der Finanzorganisation.

In Bezug auf die Prüfungsqualität kann das AC die Prüfungsgesellschaft auch zu ihren Qualitätskontrollsystemen befragen. Dies beinhaltet auch die Frage, ob und wie die Prüfungsgesellschaft neue Technologien, wie z.B. KI, bei ihrer Prüfungstätigkeit einsetzt und wie sie die Ergebnisse verwendet.

Darüber hinaus sollte das AC auch Entwicklungen wie den für US-Unternehmen relevanten Vorschlag des PCAOB zur Nichteinhaltung von Gesetzen und Regulierungen (NOCLAR) verfolgen, welche die entsprechende Verantwortung der Abschlussprüfer wesentlich erhöhen würde.





Die interne Revision als wertvolle Ressource und Unterstützung

In Zeiten, in denen die Agenden der AC randvoll sind und Themen wie generative KI, ESG, Unterbrechungen der Lieferkette, Cybersicherheit und Data Governance sowie globale Compliance das Risikomanagement auf den Prüfstand stellen, verkörpert die interne Revision eine wertvolle Ressource für das AC. Sie sollte in Risiko- und Kontrollfragen eine wichtige Stimme haben. Im Zuge der Abschlussprüfung sollte sich das AC daher nicht nur auf die Finanzberichterstattung und die Compliance-Risiken konzentrieren, sondern auch kritisch operative, von der generativen KI und anderen Technologien ausgehenden Risiken und damit verbundene Kontrollen sowie ESG-Risiken im Auge behalten.

Neben den ESG-Risiken setzt sich die interne Revision auch mit weiteren Risiken im Zusammenhang mit Cybersicherheit, Data Governance oder Datenschutz auseinander. Präzisieren Sie die Rolle der internen Revision im Zusammenhang mit ESG-Risiken und dem Risikomanagement im Allgemeinen. Diese sollte sich in erster Linie mit den diesbezüglichen Prozessen und den entsprechenden internen Kontrollen befassen, um eine zusätzliche Sicherheit hinsichtlich Effektivität und Effizienz dieser Prozesse zu schaffen. Aber auch bei der Beantwortung der Frage, ob die Finanzorganisation über die benötigten Fachkräfte verfügt und ob im Unternehmen die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten vorhanden sind, um neue Klima- und ESG-Initiativen umzusetzen, kann die interne Revision Unterstützung bieten.

Die geopolitische und makroökonomische Lage sowie das Risikoumfeld ändern sich. Stellen Sie sicher, dass die Interne Revision risikobasiert und flexibel genug ist, um sich daran anzupassen. Das AC sollte mit den Verantwortlichen für die interne Revision und dem Chief Risk Officer zusammenarbeiten, um 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. Dazu zählen die bereits mehrfach erwähnten Risiken im Zusammenhang mit den Auswirkungen des Klimawandels auf Unternehmen, Cybersicherheit und Datenschutz sowie Risiken durch generative KI und digitale Technologien oder Talentmanagement und -bindung, hybride Arbeitsformen, aber auch Risiken in der Lieferkette.

Da der Aufgabenbereich der internen Revision immer umfangreicher wird, benötigen die Mitarbeitenden der internen Revision erweiterte Qualifikationen. Kommunizieren Sie als AC Ihre Erwartungen an die interne Revision klar und tragen

Sie dazu dabei, dass die interne Revision über die erfolgskritischen Ressourcen, Kompetenzen und Expertise verfügt. Unterstützen Sie die Leitung der internen Revision auch dabei, die Auswirkungen digitaler Technologien auf die interne Revision sorgfältig zu analysieren.

Entwicklungen der Steuergesetzgebung verfolgen

Steuerthemen stehen ganz oben auf der Agenda – sei es, weil die globale Steuerpolitik (einschliesslich der von der OECD vorgeschlagenen Steuervorschriften zur Bekämpfung der Gewinnverkürzung und Gewinnverlagerung) immer komplexer wird, sei es, weil Regierungen einzelner Länder neue Steuern einführen, etwa um den Übergang zu einer grünen Wirtschaft zu fördern. Auch das wachsende ESG-Bewusstsein hat die Steuer-Governance vermehrt in den Fokus gerückt.

Im Allgemeinen beschäftigt sich der Gesamtverwaltungsrat mit der Steuerstrategie. Da die Besteuerung aber sowohl das Risikomanagement als auch die Finanzberichterstattung tangiert, ergibt sich hieraus zwangsläufig auch eine Zuständigkeit des Audit Committee, die umso arbeitsintensiver werden dürfte, je detaillierter die Steuerprüfungen und Rückfragen der Behörden in den kommenden Jahren sein werden und je umfangreicher die Offenlegungsanforderungen ausgestaltet werden.

Natürlich ist die Schweiz nicht losgelöst vom Rest der Welt – globale Ereignisse können sich auf die Schweizer Wirtschaft auswirken und tun dies auch. Der Erfolg hängt nicht unbedingt von den Verhältnissen innerhalb der Landesgrenzen ab, sondern von den Geschehnissen ausserhalb dieser Grenzen. Beim Verfassen dieses Dokuments stand Donald Trump gerade vor der Einsetzung als nächster Präsident der Vereinigten Staaten. Wie die US-amerikanische Steuerpolitik während seiner Amtszeit aussehen wird, wird sich in den nächsten Monaten herausstellen. Das AC sollte – zusammen mit der Geschäftsleitung – diese Entwicklungen laufend beobachten und mögliche Auswirkungen auf die bestehende Steuerstrategie diskutieren.

Überprüfung der AC-Zusammensetzung

Die kontinuierliche Ausweitung der Aufgaben des AC über seine Kernaufgaben (Finanzberichterstattung und damit verbundene interne Kontrollen sowie interne und externe Revision) hinaus kann Anlass zur Besorgnis geben: Reichen die Kapazitäten, die Zusammensetzung und das Fachwissen des AC aus, um diese zusätzlichen Aufgaben zu bewältigen? Dies ist sorgfältig zu prüfen (idealerweise auch

im Rahmen einer Gesamtüberprüfung der den einzelnen Ausschüssen zugewiesenen Aufgabenbereiche).

Im Rahmen der jährlichen Selbstbeurteilung empfehlen wir die Berücksichtigung der folgenden vier Bereiche:

- Verfügt das AC über die Kapazität und personelle Besetzung mit entsprechenden Erfahrungen und Kompetenzen, um Risikobereiche zu überwachen, die über seine Kernaufgaben hinausgehen? Erfordern beispielsweise Cybersicherheit und Datenschutz, generative KI, ESG (einschliesslich Klimafragen) oder weitere kritische Risiken wie die Lieferkettenthematik mehr Aufmerksamkeit vom Gesamtverwaltungsrat? Oder ist die Einsetzung eines spezifischen Verwaltungsratsausschusses erforderlich?
- Wie viele AC-Mitglieder haben sich in ihrer beruflichen Laufbahn bereits mit Fragen der Rechnungslegung, Berichterstattung und Kontrolle auseinandergesetzt? Sind es immer die gleichen (wenigen) Mitglieder, die bei der Aufsicht über die Finanzberichterstattung und die damit verbundenen Kontrollen die Hauptarbeit verrichten?
- Die Aufgaben des AC umfassen heute auch die Überwachung der Offenlegung nichtfinanzieller Informationen (einschliesslich Informationen zu Cybersicherheit, Klimafragen, generativer KI sowie Umwelt- und Sozialthemen) sowie der damit verbundenen internen Kontrollen. Verfügt das AC über die erforderliche Expertise im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung und der diesbezüglichen internen Kontrollen, um diese Aufgaben wirksam wahrzunehmen? Oder soll das AC zur Unterstützung externe Spezialisten beziehen?

- Wie in der *Verwaltungsrats-Agenda 2025* dargelegt, sollte der Verwaltungsrat Risikokategorien identifizieren, bei denen verschiedene Ausschüsse mit Überwachungsaufgaben betraut werden. So beschäftigen sich vielerorts der Nachhaltigkeits- und der Vergütungsausschuss sowie das Audit Committee und allenfalls auch der Nominierungsausschuss mit Klima- und anderen ESG-Themen. Gleiches gilt für Fragen der Cybersicherheit und Technologie. Die Zuständigkeiten dieser Ausschüsse müssen klar voneinander abgegrenzt werden, um Doppelspurigkeiten oder Lücken zu vermeiden.

In kleineren Verwaltungsräten ist es eine besondere Herausforderung, die «richtige» Mischung aus Fachwissen und Erfahrung zu finden. In diesen Fällen sollte eine Erweiterung des Verwaltungsrates oder des Audit Committee in Betracht gezogen werden.

Da Investoren und andere Interessengruppen auf die Kompetenzen der einzelnen AC-Mitglieder achten und deren Agenden im Hinblick auf eine mögliche Überlastung prüfen, ist das Thema der geeigneten Zusammensetzung durchaus relevant.

Mehr erfahren:

- *Verwaltungsrats-Agenda 2025*
- *ESG committee Agenda 2025 (Beitrag in Englisch)*

Das KPMG Board Leadership Center KPMG AG

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.

© 2025 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Gruppengesellschaft der KPMG Holding LLP, die Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen ist, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.