

Audit Committee News

KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE

Ausgabe 9/März 2005

Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

In der vor Ihnen liegenden Ausgabe der Audit Committee News befassen wir uns mit folgenden aktuellen Themen:

Die bevorstehende Gesetzesrevision über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisoren bringt tiefgreifende Veränderungen mit sich. Viele Unternehmen werden sich mit Prüfungen und vorgängigen Entwicklungs- und Dokumentationsarbeiten im internen Kontrollsystem auseinandersetzen müssen. Gemäss der parlamentarischen Diskussion soll jedoch der Umfang der Vorschriften noch reduziert werden. Bereits kursieren Ausdrücke wie SOXli bzw. SOX light. Handelt es sich beim Gesetzesentwurf wirklich um eine abgeschwächte Form des amerikanischen Pendants?

Unternehmen brauchen eine breitere Wahrnehmung der Risiken. Gleichzeitig ist ein objektiveres Risikoverhalten notwendig. Der Beitrag unseres Gastautors Prof. Boutellier zum Thema «Risikomanagement im Wandel» zeigt auf, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit den Risiken einer Unternehmung immer wichtiger wird.

Audit Committee Mitglieder müssen keine Steuerexperten sein. Trotzdem

sollten sie ein Verständnis für die Steuerproblematiken der Unternehmung aufbauen und dem Management kritische Fragen zum Umgang mit Steuer Risiken stellen. «Steuern sind keine Nebensache» weist darauf hin, was Audit Committee Mitglieder im Hinblick auf den Themenkreis Steuern einer Unternehmung berücksichtigen müssen.

Ethik und Integrität sind Schlagworte, welche in der heutigen Zeit immer öfter verwendet werden. Im Beitrag «Wenn Unternehmen die Grippe kriegen» werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie eine Übersicht über eine authentische Unternehmungskultur und -ethik gewonnen werden kann.

Haftpflichtpolicen für Verwaltungsräte und Manager sind im Trend. Im Artikel «Versicherungen des Verwaltungsrates» wird erklärt, wie sich Verwaltungsräte und Manager vor der Haftung aus Verantwortlichkeitsansprüchen schützen können.

Die Key Findings aus den Audit Committee Roundtables «Optimale Zusammenarbeit der internen und externen Überwachungsfunktionen» sowie IFRS und US GAAP Updates beschliessen den vorliegenden Newsletter.

Günter Haag,
Leiter KPMG's Audit Committee Institute

■ Neuordnung des Revisionsrechts	2
■ Risikomanagement im Wandel	5
■ Steuern sind keine Nebensache	10
■ Wenn Unternehmen die Grippe kriegen	12
■ Versicherungen des Verwaltungsrates	14
■ Audit Committee Roundtables «Optimale Zusammenarbeit der internen und externen Überwachungsfunktionen»	16
■ IFRS Update	19
■ US GAAP Update	21
■ Veranstaltungen von KPMG's Audit Committee Institute	23

Neuordnung des Revisionsrechts

Spuren von SOX 404 in den geplanten schweizerischen Vorschriften zur Revisionsstelle

Peter Bertschinger
Reto Eberle
Professional Practice Department

In Anlehnung an die internationalen Entwicklungen will auch der Schweizer Gesetzgeber die Berichterstattung über Interne Kontrolle und Risk Management vorschreiben. Ist dies SOX light?



Gemäss der vorgeschlagenen Änderung des Aktienrechts (OR) werden im neuen Art. 728a Abs. 1 E OR die Aufgaben der Revisionsstelle (bei der ordentlichen, umfassenden Prüfung) wie folgt um die Ziffern 4 und 5 erweitert:

- «Die Revisionsstelle prüft, ob
1. die Jahresrechnung und gegebenenfalls die Konzernrechnung den gesetzlichen Vorschriften, den Statuten und dem gewählten Regelwerk entsprechen (z.B. Swiss GAAP FER, IFRS usw.);
 2. der Antrag des Verwaltungsrates an die Generalversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinnes den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entspricht;
 3. die vom Gesetz verlangten Angaben gemacht werden;
 4. ein **funktionierendes internes Kontrollsystem** existiert;
 5. eine **Risikobeurteilung** vorgenommen wurde.»

Allerdings werden die Aufgaben in Abs. 2 wieder eingeschränkt:

«Die Geschäftsführung des Verwaltungsrates ist nicht Gegenstand der Prüfung durch die Revisionsstelle.»

Die Berichterstattung der Revisionsstelle wird in Art. 728b Abs. 1 und 2 E OR entsprechend erweitert:

«Die Revisionsstelle erstattet dem Verwaltungsrat einen umfassenden Bericht mit Feststellungen über die Rechnungslegung, das interne Kontrollsystem sowie die Durchführung und das Ergebnis der Revision.»

Neu sind auch die entsprechende Erweiterung der gesetzlich vorgeschriebenen Angaben im Anhang der Jahres- und Konzernrechnung der Aktiengesellschaften nach Art. 663b Ziff. 12, 13, und 14 E OR (neu):

Der Anhang enthält

- ...
12. Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung;
- ...



In der Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht etc.) vom 23. Juni 2004 werden diese neuen Anforderungen wie folgt umschrieben und begründet:

«Gemäss Art. 728a Abs. 1 Ziff. 4 E OR prüft die Revisionsstelle, ob ein funktionierendes internes Kontrollsystem (sog. IKS) existiert. Die Pflicht des Verwaltungsrates zur Schaffung interner Kontrollmechanismen ergibt sich aus seiner Verpflichtung, das Rechnungswesen so auszugestalten, dass die Grundsätze der ordnungsgemässen Buchführung und Rechnungslegung eingehalten werden (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 in Verbindung mit Art. 662a sowie Art. 957ff. OR).»

Die Revisionsstelle prüft, ob der Verwaltungsrat Massnahmen zur Sicherstellung einer ordnungsgemässen Buchführung und Rechnungslegung getroffen hat und ob diese Massnahmen eingehalten werden. Stellt sie fest, dass das IKS Mängel aufweist, so kompensiert sie diese durch eigene Prüfhandlungen.

Gemäss Art. 728a Abs. 1 Ziff. 5 E OR prüft die Revisionsstelle, ob vom Verwaltungsrat eine Risikobeurteilung vorgenommen wurde.

Die Revisionsstelle stützt sich dabei auf die entsprechenden Aussagen des Verwaltungsrates gemäss Art. 663b Ziff. 12 E OR. Die verlangte Beurteilung durch die Revisionsstelle darf nicht als inhaltliche Prüfung verstanden werden; bestätigt wird lediglich, dass eine Risikobeurteilung vorgenommen wurde. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt und die Art der Risikobeurteilung liegt beim Verwaltungsrat.

Die Geschäftsführung des Verwaltungsrates bildet nach Abs. 2 nicht Gegenstand der Prüfung der Revisionsstelle.

Diese Bestimmung dient einer klaren Abgrenzung der Verantwortlichkeiten zwischen Verwaltungsrat und der Revisionsstelle.

Der Revisionsstelle fehlen im Allgemeinen die Voraussetzungen, um die Angemessenheit und Zweckmässigkeit sowie die Ziele der Geschäftsführung beurteilen zu können. Vorbehalten bleiben jedoch die kritischen Anzeigpflichten nach Art. 728c Abs. 3 E OR. Dies entspricht Art. 725 Abs. 2 OR und dem heutigen Art. 729b Art. 2 OR mit der Verpflichtung der Revisionsstelle zur Benachrichtigung des Konkursrichters bei offensichtlicher Überschuldung und Untätigkeit des Verwaltungsrates.

Art. 663b Ziff. 12 E OR verlangt neu vom **Verwaltungsrat**, im Anhang der Jahres- und Konzernrechnung Angaben über die Durchführung einer **Risikobeurteilung** zu machen.

Die sich ständig ändernden Bedingungen im technischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfeld beeinflussen die Risiken der zu prüfenden Gesellschaft. Diese Risiken sind vom Verwaltungsrat im Hinblick auf die Beurteilung der Jahresrechnung darzulegen.

Literaturhinweise

Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht) sowie zum Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren vom 23. Juni 2004, Bern 2004.

Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung (HWP),
Band 2, 3.2412 Systematisierung der Risiken, Zürich 1998.

Die im Hinblick auf diese Risiken getroffenen Massnahmen werden nach geltendem Recht in der Regel im Jahresbericht erläutert. Der Jahresbericht wird aber von der Revisionsstelle nicht geprüft; aus diesem Grund werden die entsprechenden Aussagen des Verwaltungsrates in den Anhang verschoben und somit in die **Prüfung durch die Revisionsstelle** eingeschlossen.

Es ist klarzustellen, dass die Risikobeurteilung nicht sämtliche Geschäftsrisiken erfasst, sondern nur die Erläuterung derjenigen Risiken, die einen wesentlichen Einfluss auf die Beurteilung der Jahresrechnung haben könnten.

Solche Risiken können beispielsweise in den Bereichen der Branchenzugehörigkeit, der Grösse des Unternehmens, der technologischen Entwicklungen,

der Arbeitsmarktverhältnisse, der Formen der Finanzierung und der Liquiditätslage, der Konkurrenzsituation, des Produktmixes, der internen Organisation, der Eigentümerstruktur, der externen Einflüsse von interessierten Dritten (Stakeholders) oder der Umwelt bestehen. Beispielsweise können Mängel eines Produktes zu einem Bewertungsrisiko bei Lagervorräten und zu Erlösminderungen führen. Das Handbuch der Wirtschaftsprüfung nennt weiter folgende Geschäftsrisiken (Business Risks):

- Art der Leistungserstellung
- Kontrollumfeld
- Qualität des Managements
- Einstellung des Managements zur Rechnungslegung

Diese neuen Bestimmungen zur Verschärfung der Revisions- und Rechnungslegungsvorschriften der schweizerischen Aktiengesellschaften sowie zum neuen Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (RAG) von börsenkotierten Gesellschaften wurden im Nationalrat am 2. März 2005 beraten und mit wenigen Modifikationen genehmigt. Viele dieser Bestimmungen wurden aus dem Ausland, insbesondere dem amerikanischen Sarbanes-Oxley Act of 2002 und Paragraph 404 (SOX 404), übernommen.

Im besten Fall könnten diese Änderungen des OR und die Inkraftsetzung des Revisionsaufsichtsgesetzes (RAG) per 1. Januar 2007 in Kraft treten.

Risikomanagement im Wandel

Objektiveres Risikoverhalten notwendig

Prof. Dr. Roman Boutellier
Professor für Technologie- und Innovationsmanagement, ETH Zürich

Vinay Kalia
Lic. oec. HSG, MBA
Technologie- und Innovationsmanagement, ETH Zürich und Center for Corporate Governance, IFPM, Universität St. Gallen

Je reicher wir Menschen sind, umso risikoreicher stellen wir uns unsere Zukunft vor; Terrorismus, Naturkatastrophen, neue Technologien und nicht zuletzt der Börsencrash haben uns verunsichert. Der verantwortungsvolle Umgang mit Risiken wird immer wichtiger.

Unser Verhalten gegenüber Gefahren und Risiken ist geprägt durch eine verzerrte Darstellung des realen Lebens. Wir neigen dazu, immer mehr Risiken wahrzunehmen und benehmen uns eher seltsam: Wir fürchten uns vor dem Fliegen, fahren aber trotzdem Auto, obwohl die Unfallzahlen klar zeigen, dass Fliegen viel weniger gefährlich ist als Autofahren.

Menschen verhalten sich irrational. Insbesondere in Krisensituationen führt uns der gesunde Menschenverstand in die Irre. Daher sollten wir in einer Krise ein methodisches Vorgehen wählen, die Wahrscheinlichkeitstheorie anwenden,

die Spieltheorie einsetzen oder die Auswirkungen unserer Tätigkeiten quantitativ abschätzen. In solchen Situationen haben wir aber typischerweise nicht alle notwendigen Informationen, um diese Tools «sauber» anzuwenden, und auch wenn wir dies hätten, würde uns die kognitive Kapazität fehlen, sie zu verarbeiten.

Die mit dem technologischen Fortschritt verbundenen neuen Möglichkeiten lassen uns zuversichtlich und gleichzeitig pessimistisch in die Zukunft blicken. Die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie lassen die Angst vor der totalen Überwachung durch einen «big brother» anwachsen. Der Klassiker «1984» von George Orwell ist wohl eines der bekanntesten Zukunftsszenarien. Wo früher eine Vielzahl von Agenten notwendig war, um die briefliche Korrespondenz einer Gruppe zu kontrollieren, genügt heutzutage ein Computer und ein Operator, um den E-Mail-Verkehr ganzer Organisationen zu überwachen.

Tversky und Kahnemann haben unser irrationales Risikoverhalten seit den Siebziger Jahren erforscht und weisen in ihrer Prospect Theory nach, dass sich Menschen in Entscheidungssituationen asymmetrisch verhalten, wenn es um Verluste oder Gewinne geht:

■ Müssen wir zwischen Verlusten wählen, so sind wir tendenziell risiko-

freudig: Wenn ein Unternehmen in einer Rechnungsperiode einen Verlust ausweisen muss, fällt es dem Management leicht, noch einige weitere, risikobehaftete Entscheidungen zu fällen und dadurch einen noch höheren Verlust in Kauf zu nehmen, als wenn das Unternehmen einen Gewinn erwirtschaften würde.

■ Geht es um namhafte Summen, ziehen wir einen sicheren Gewinn einem noch grösseren wahrscheinlichen Gewinn vor, auch wenn der statistisch zu erwartende Gewinn im zweiten Fall grösser ist: Lieber ein anständiges, fixes Salär, als einen gewinnabhängigen Bonus.

Diese Beispiele zeigen wie wichtig es ist, sich in der Risikobeurteilung stets die Besonderheiten unserer Risikowahrnehmung bewusst zu machen. Dies kann helfen, Risiken, die von uns selber stammen, rechtzeitig zu erkennen und einseitige, subjektive Beurteilungen objektiver zu gestalten.

In der Vergangenheit standen in vielen produzierenden Firmen technische Risiken im Vordergrund: Hatte man die Technologie im Griff, war auch der Erfolg am Markt gesichert. Diese Priorisierung der Technik-Risiken ist eine Grundhaltung, welche man auch heute noch in High-tech-Startups finden kann. Banken kümmernten sich vor allem um Kreditrisiken

Risiko = Auftretenswahrscheinlichkeit x Auswirkung

und Versicherungsgesellschaften versuchten Portfolios aufzubauen, die möglichst wenig statistische Überraschungen beinhalteten.

Diese enge Fokussierung des bewussten Umganges mit Risiken auf wenige Teilbereiche des eigenen Geschäftes reicht heute nicht mehr. Unternehmen brauchen eine breitere Wahrnehmung der Risiken: Portfolios steigern die Planungssicherheit der Umsätze und Gewinne, risikoorientierte Kreditüberlegungen für Grosskunden verbessern die Debitoren-Performance und der gezielte Umgang mit technischen Risiken erhöht die Produktionssicherheit. All diese einzelnen Ansätze sind für sich isoliert bereits sehr wirkungsvoll. In einem integrierten Ansatz wird ihre Effektivität aber noch erhöht.

Von der technischen Risiko-beherrschung zum Enterprise Risk Management

Neue Technologien werden heute viel stärker unter die Lupe genommen als früher. Dies hat zwei Gründe. Erstens haben wir alle die medienwirksamen Katastrophen von Tschernobyl, Bhopal und Seveso in Erinnerung, und zweitens glauben wir alle zu wissen, dass viele neuen Technologien ein grosses Risikopotential aufweisen: Tschernobyl hat die Pilze im Umkreis von einigen tausend Kilometern noch verstrahlt und unter den Auswirkungen des Vorfalles

werden noch einige Generationen leiden. Viele Technologien sind in Verruf geraten.

Eine ähnliche Entwicklung ist für das Verlangen nach Risikomanagement auf der Unternehmensebene verantwortlich. Unternehmensskandale wie Enron, Swissair und Parmalat haben hunderte von Millionen Franken an Börsenwerten vernichtet und das Vertrauen in die Kontrollfähigkeit der Revisoren und der Börsenaufsicht geschwächt. Pensionskassen, die grossen Geldgeber des 21. Jahrhunderts, verlangen Transparenz in Form eines professionellen Abschätzens der Unternehmensrisiken und einer offenen Kommunikation der wichtigsten Gefahren, denen ein Geschäft gegenübersteht.

Typen von Risiken

Risiko aus Sicht der Unternehmung bedeutet, dass man gesetzte Ziele nicht erreichen wird, weil bekannte und unbekannte Störgrössen die eigenen Aktionen und das Umfeld beeinflussen. Es gibt vier Typen von Risiken, denen das Unternehmen gegenübersteht und die ein spezifisches Management erfordern:

- Bekannte Risiken, die mit Theorien und Statistiken gut dokumentiert sind. Autofahren und Wechselkursschwankungen gehören in diese Kategorie. Normalerweise akzeptieren wir diese Risiken, wenn die

Wahrscheinlichkeiten klein und die Auswirkungen bekannt und nicht allzu hoch sind.

- Risiken mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit des Eintreffens und sehr grossen Auswirkungen. Typische Beispiele sind Erdbeben, Unfälle in Nuklearkraftwerken, ein grosses Feuer in einem Unternehmen, aber auch der Konkurs einer multinationalen Firma.
- Risiken mit tiefen Wahrscheinlichkeiten, die noch nie eingetroffen sind, die aber grosse hypothetische Auswirkungen haben. Viele Firmen überlegen sich, was sie im Falle einer grösseren Sammelklage in den USA unternehmen müssten, selbst wenn ein solcher Fall in der eigenen Branche noch nie vorgekommen ist.
- Risiken, die natürliche Risiken erhöhen, die man aber kaum messen kann. In allen Zeitungen war zu lesen, dass Tschernobyl die Anzahl der Krebstoten in Zentraleuropa um eine 5-stellige Zahl erhöhe. Messen kann diesen Effekt niemand, da er die natürliche Krebsrate nur unwesentlich erhöht und niemand weiss, ob nicht doch andere Grössen einen grösseren Einfluss haben.

Nur der erste Typ von Risiken lässt sich im eigentlichen Sinn managen. Die an-

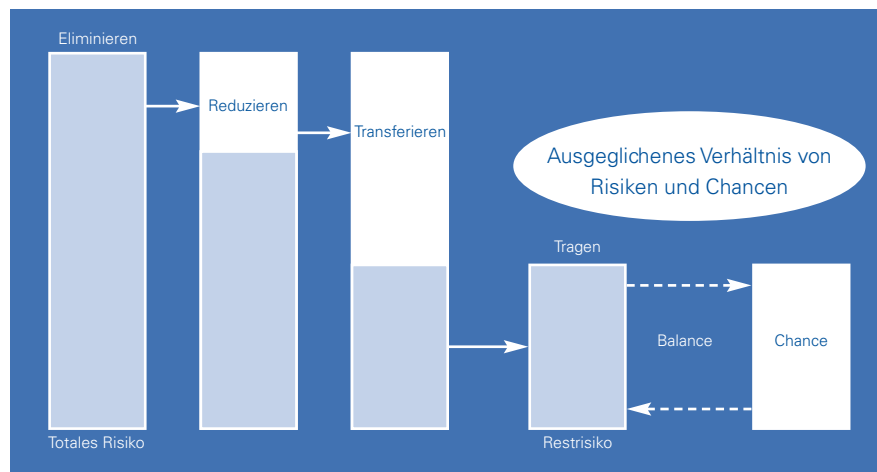


Abb.1 Risiken schrittweise reduzieren

deren Typen sind mit derart viel Emotionen und auch wissenschaftlichen Unsicherheiten behaftet, dass im besten Fall ein Risikodialog möglich ist. Im Unternehmen können für diese Risikotypen nur ganz wenige konkrete Massnahmen ergriffen werden. Man konzentriert sich vor allem auf eine möglichst vollständige, aktuelle Information oder auf eine Versicherung, soweit dies überhaupt möglich und bezahlbar ist.

Allerdings werden solche Risiken für das Unternehmen immer wichtiger: Man kann nur sehr schwer abschätzen, wie sie sich auf den Geschäftsgang einer Firma auswirken. Die Reaktion der Gesellschaft lässt sich in vielen Fällen nicht voraussagen und überrascht immer wieder. In kritischen Fällen suchen deshalb heute Firmen aktiv den Kontakt mit der Öffentlichkeit bereits sehr früh über Fokusgruppen, die gemeinsam mit Firmenangehörigen möglichst viele Risikoaspekte diskutieren und damit Vertrauen schaffen.

Vier Schritte im Umgang mit Risiken

Geht man Risiken bewusst an, so ergeben sich im Wesentlichen immer die gleichen vier logischen Schritte um eine Balance zwischen Risiken und Chancen zu erreichen (Abb. 1):

- Im ersten Schritt versucht man, die Risiken zu eliminieren. Man kann auf ein Projekt verzichten, oder man kann statt einer neuen Technologie eine

alte, beherrschte Technologie einsetzen und damit einen Teil der Risiken eliminieren.

- Viele Risiken kann man zwar nicht eliminieren, aber doch reduzieren. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit versucht, ein Portfolio an Produkten aufzubauen, das eine gewisse Sicherheit bietet, damit nicht alle gleichzeitig mit Problemen zu kämpfen haben. Diese Diversifikation hat sich in vielen Fällen nicht bewährt und wird heute eher durch ein Portfolio an Regionen ersetzt. Man hofft dabei, dass die USA und Asien nicht gleichzeitig in eine Krise stürzen.
- Was dann noch übrig bleibt versucht man zu transferieren, indem man zum Beispiel eine Versicherung abschliesst und damit einen Teil des Risikos auf eine andere Gesellschaft überträgt.
- Die Restrisiken muss das Unternehmen selber tragen und stellt sie deshalb in einer Abwägung den Chancen gegenüber. Dieser Schritt wird leider immer wieder vergessen. Er stellt den eigentlichen Schritt zum ganzheitlichen Ansatz dar, zum Enterprise Risk Management.

Diese Art des Risikomanagements funktioniert nur, wenn die Risiken explizit vorliegen. Deshalb versucht man im

Unternehmen, möglichst viele Risiken zu erfassen, zu bewerten und Prioritäten festzulegen. Dazu gibt es eine bewährte Methode, die man gut von technischen Anwendungen auf allgemeine Risiken übertragen kann.

Risikoabschätzung und Überraschung

Das Risikomanagement versucht Überraschungen zu vermeiden und Prioritäten für Massnahmen zu treffen. Will man eine robuste Prioritätenliste, die sich nicht ständig ändert, muss man ein Team zusammenstellen und die Regeln des Brainstormings anwenden. Die Teammitglieder müssen bei einer Risikoerfassung auf Stufe des Unternehmens die Gefahren kennen, welchen dieses ausgesetzt ist. Die Moderation muss dafür sorgen, dass ein möglichst offenes Klima entsteht, wo jede Sorge eingebracht und ernst genommen wird und in einer ersten Phase möglichst alle erdenklichen Risiken auf den Tisch kommen. Das Team versucht dann, die identifizierten Störgrößen in einer Tabelle zusammenzufassen und mit Aktionen die Auswirkungen zu reduzieren. Dabei müssen folgende Fragen beantwortet werden, immer in Bezug auf das zu erreichende Ziel:

- Was sind unsere Ziele?
- Welche Störgrößen können auftreten? Hier ist nicht Genauigkeit gefragt, sondern Vollständigkeit.

Risiko = Auftretenswahrscheinlichkeit x Auswirkung x Überraschungseffekt

- Mit welcher Wahrscheinlichkeit treten diese auf? In den wenigsten Fällen kann man sie genau berechnen. Subjektive Schätzungen genügen.
- Welche Auswirkungen haben die Störgrößen? Will man am Schluss wirklich Prioritäten setzen können, muss man die Auswirkung zahlenmässig erfassen. Das bedeutet, dass man zum Beispiel gezwungen ist, ein menschliches Leben gegen den volkswirtschaftlichen Schaden von Verkehrsstaus abzuwägen. Nur so kann man systematisch entscheiden, ob man besser zusätzliche Fussgängerstreifen baut, oder auf Lichtsignale umstellt. Es geht um Vergleiche, nicht um absolute Grössen.
- Welche Aktionen können die Auswirkungen reduzieren? Diese Aktionen sind immer aufwändig, denn ohne Kosten lassen sich die wenigsten Risiken reduzieren.
- Welche Priorität geben wir welchem Risiko? Ein Nullrisiko wird man selten erreichen. Das Risikomanagement akzeptiert, dass man nie alle Risiken beseitigen kann und versucht deshalb pragmatisch, den Mitteleinsatz zu optimieren, indem man Prioritäten setzt. Man definiert das Risiko mit der Formel:

Risiko = Auftretenswahrscheinlichkeit x Auswirkung

und setzt die Prioritäten nach der Grösse des Risikos. Um nicht unnötig Ressourcen einzusetzen, wird zudem ein Grenzwert des Risikos definiert. Es werden nur Ressourcen zur Beseitigung oder Verminderung von Risiken oberhalb dieses Grenzwertes eingesetzt. Risiken unterhalb dieses Grenzwertes werden akzeptiert. Damit kann man die lange Liste der ursprünglich ermittelten Risiken wieder auf ein vernünftiges Mass reduzieren.

Manchmal lohnt es sich, die Standardbetrachtung um einen Faktor zu erweitern. Wenn ein Unternehmen auf Märkten mit volatilen Währungen tätig ist, kann zwar der Kurs rasch schwanken, aber er wird nicht über Nacht völlig überraschend um Faktoren ändern. Vergleichen wir dies mit dem schweren Autounfall eines CEO oder einer Feuersbrunst in einer Fabrik, so erkennt man die Bedeutung der Überraschung unmittelbar.

Risiko = Auftretenswahrscheinlichkeit x Auswirkung x Überraschungseffekt

Bei einer Feuersbrunst kann man planen und vorbereiten, soviel man will, sie wird immer überraschend eintreffen. Störeffekte mit einem hohen Überraschungsanteil brauchen Reserven zu ihrer

Bewältigung. Überraschende Ereignisse haben oft sehr grosse Auswirkungen. So gehen nach einem grossen Feuer über 70% aller produzierenden Unternehmen in Konkurs, obwohl fast alle Firmen gegen Feuer versichert sind.

Eine formelle Risikoabschätzung kann man auf verschiedenen Stufen des Unternehmens durchführen. Sie eignet sich auf unterster Stufe für Produkte und Projekte. Auf der Stufe der strategischen Geschäftseinheit steht der Produkt-Markt-Ansatz und auf Stufe der Gesamtfirma die Verantwortung gegenüber den Aktionären, den Mitarbeitenden und der Gesellschaft.

Der Risikomanagement-Prozess

Risikomanagement ist nicht ein einzelner, isolierter Schritt, sondern eine Tätigkeit, die man einmal jährlich durchläuft und während des Jahres bei ausserordentlichen Ereignissen anpasst. Am wichtigsten sind die folgenden vier Schritte:

- 1) Zunächst muss der Prozess zwingend einmal auf der Stufe des Unternehmens ablaufen. Bei grösseren Unternehmen lohnt es sich, den Prozess auf verschiedenen Stufen auszuführen.
- 2) In einem zweiten Schritt muss sich eine Stelle im Unternehmen um die Integration kümmern. Dies erfolgt am einfachsten über die Moderation:

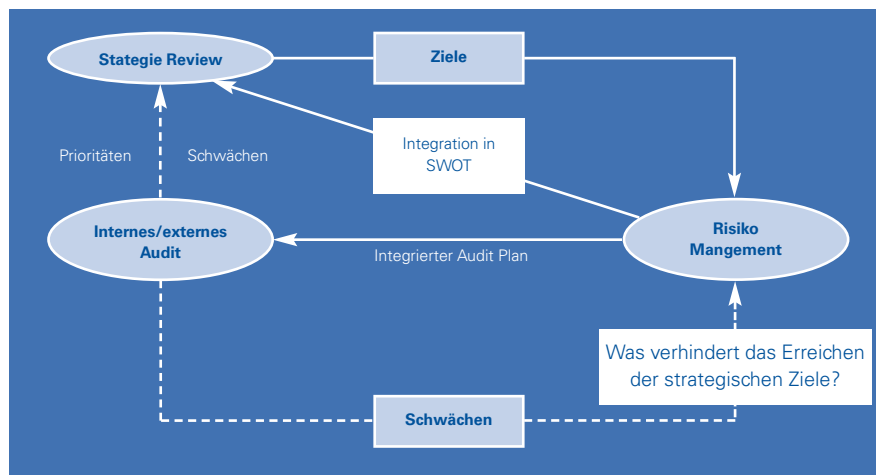


Abb.2 Integriertes Risiko Management

Eine Moderatorin, zum Beispiel die Leiterin der Rechtsabteilung oder der Leiter des internen Audit, moderiert alle Risikomanagement-Workshops und sorgt dafür, dass alle wichtigen Risiken stufengerecht angegangen werden.

- 3) Damit der Risikomanagement-Prozess kein Eigenleben entwickelt und als unliebsames Anhängsel langsam verdorrt, wird er in den internen und den externen Auditprozess sowie in den Strategieprozess integriert (Abb.2): Aus der Strategie fließen die Zielsetzungen in den Risikomanagementprozess. Die Resultate der Risikobetrachtungen sind für die Prioritäten des Auditplanes und für die SWOT-Analyse in der Strategiefindung wichtig.
- 4) Je kleiner das Unternehmen, umso einfacher lässt sich der Risikomanagementprozess gestalten. Im einfachsten Fall gibt es auf Unternehmensstufe eine Liste der 10 bis 12 wichtigsten Risiken, zusammen mit den definierten Massnahmen zur Risikoreduktion. Abschliessend muss eine Dokumentation erstellt werden, da international ein grosser Druck entstanden ist, die wichtigsten Risiken transparent zu machen und zu kommunizieren.

Zukünftige Entwicklung, das Dilemma von Perrow

In der nächsten Zukunft steigt der Druck auf Unternehmen, zusätzliche Massnahmen im Risikobereich zu realisieren. Die amerikanische Börsenaufsicht SEC verlangt bereits heute von jedem Unternehmen einen jährlichen Bericht, der Stellung zu den spezifischen Risiken der Branche und des Unternehmens nimmt. Man kann davon ausgehen, dass die europäischen Aufsichtsbehörden schon bald ähnliche Vorschriften erlassen werden. Jedes Unternehmen muss damit rechnen, dass es irgendwann in der Zukunft zur Rechenschaft gezogen wird, weil es Risiken eingeht, die es heute noch gar nicht kennt. Wir laufen aber auch Gefahr, zu übertreiben, uns zu stark auf die Risiken zu konzentrieren und dabei die Chancen zu verpassen. Dass gerade das Risikomanagement dieser Gefahr ausgesetzt ist, hat der Soziologe Perrow immer wieder betont.

Grosse Risiken entstehen nach Perrow immer, wenn ein Unternehmen eine gewisse Komplexität überschreitet und die verschiedenen Einheiten der Firma eng miteinander verbunden sind. Ein komplexes Unternehmen kann man nicht mehr überblicken. Deshalb gibt es keine zentrale Instanz, die in einer Krise rasch Massnahmen zur Risikosenkung einleiten kann. Die Entscheidungen müssen dezentral erfolgen, wo das

Detailwissen vorhanden ist. Wenn eine Tochterfirma in den USA ein Qualitätsproblem hat, muss sie unmittelbar reagieren. Das Qualitätsproblem kann aber auf das Unternehmen übergreifen – man braucht trotzdem eine zentrale Führung. Das ist das Dilemma.

Welche Optionen hat das Management? Offenbar genügen internes sowie externes Audit, Rechnungswesen und Controlling nicht, Katastrophen wie Enron oder Parmalat zu verhindern, also ergänzen wir die bestehenden Systeme mit einem Back-up, dem Risikomanagement. Die Komplexität steigt, wir hoffen trotzdem auf einen positiven Nettoeffekt.

Perrow zeigt die einzige Lösung: Bestehende Systeme lassen sich nicht beliebig verbessern, es braucht oft grundlegend neue, einfachere Systeme. Total Quality Management zeigt uns, dass grundsätzliches Überdenken von Strukturen weiter führt, als das sture Aneinanderreihen von Kontrollkreisen. Es ist zu hoffen, dass das Risikomanagement in Zukunft nicht die Komplexität nach oben schraubt sondern hilft, einfachere Systeme zu entwickeln, die grundsätzlich sicherer sind.

Steuern sind keine Nebensache

Mitglieder des Audit Committees müssen keine Erfahrung mit komplexen Steuergesetzen oder komplizierten Körperschaftsteuererklärungen haben.

Jörg Walker
Mitglied der Geschäftsleitung

Im Umgang mit Fragen rund um die Steuern eines Unternehmens sind Audit Committees allein schon aufgrund der Bedeutung des Werttreibers Steuern für das Unternehmen und dessen Auswirkungen in der Berichterstattung gefordert.

Audit Committees stehen heutzutage unter dem immensen Druck, eine effektive Übersicht der Berichterstattungsprozesse ihrer Unternehmen zu liefern und selber einer genauen Überprüfung standzuhalten. Ein grundlegendes Prinzip zur Erfüllung dieser Aufgabe besteht darin, dass sich der Prüfungsausschuss auf die Bestandteile der Berichterstattung konzentriert, welche die grössten Risiken bergen und die bei der Erstellung der Jahresabschlüsse eine höchst sensible Einschätzung und Beurteilung durch das Management erfordern. Steuern und Steuerrisiken bilden meist einen dieser Bereiche.

Steuern beeinflussen nahezu jeden Geschäftsaspekt eines Unternehmens. Tatsächlich machen sich die verschiedenen Steuerarten in den meisten Positionen des Jahresabschlusses bemerkbar, und Steuern an sich stellen eine der grössten Einzelausgaben in den Erfolgsrechnungen dar. Dabei haben die Ertragssteuern einen bedeutenden Einfluss auf den Jahresabschluss. Nicht direkt Ertragssteuer relevante Aktivitäten, von der Mehrwertsteuer bis hin zur Bilanzierung konzerninterner und grenzüberschreitender Transaktionen, können ebenfalls wesentliche Auswirkungen auf den Jahresabschluss eines Unternehmens haben.

Das ist jedoch noch nicht alles. Steuer Risiken können auch aufgrund einer Reihe externer politischer und regulatorischer Veränderungen entstehen. Die ständig zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit der Geschäftsabläufe, zusammen mit der schwierigen Interpretation komplexer fachtechnischer Fragen der Steuern und der Rechnungslegung, bringen weiteres Risikopotenzial mit sich, das durch den Übergang zu internationalen Standards der Finanzberichterstattung, vor allem börsenkotierter Unternehmen, eher noch verstärkt wird. Neben den eigentlichen Steuerrisiken gibt es auch Reputationsrisiken, die ein Unternehmen mit der Implementierung von bestimmten Steuerplanungsstrategien, die von den Steuerbehörden und/oder der Öffentlichkeit meistens als übermässig aggressiv angesehen werden, eingeht.

Die Mitglieder des Audit Committees müssen zwar nicht in der Lage sein, derartige Risiken in ihrer technischen Komplexität vollumfänglich zu verstehen und zu bewerten, es ist jedoch wichtig, dass sie folgende Punkte beurteilen können:

Steuern aus Sicht des Audit Committee

Es wird von den Mitgliedern des Audit Committees nicht erwartet, dass sie über weitgehende Fachkenntnisse im Steuerbereich verfügen, aber sie sollten einige Ansatzpunkte kennen, um die steuerliche Situation des Unternehmens grob beurteilen zu können. Derartige Ansatzpunkte umfassen unter anderem:

- Fachkenntnisse und Erfahrung der Steuerabteilung
- Prozesse und Kontrollen zur Compliance im Steuerbereich
- Einbindung der Steuerabteilung in Führungs- und Entscheidungsprozesse entlang der verschiedenen Geschäftsfelder
- Beurteilung und Handhabung von Steuerrisiken
- Bewertung und Darstellung der Komponente Steuern im Jahresabschluss
- Kommunikation zwischen Steuerabteilung und Audit Committee

- Fachkenntnis und Erfahrung der Steuerfachleute, die das Unternehmen steuerlich betreuen (Interne und Externe)
- Prozesse und interne Kontrollsysteme, die vom Management eingesetzt werden, um die Einhaltung der unzähligen Steuergesetze und Regeln, denen das Unternehmen unterliegt, zu gewährleisten
- Verfahren zur Identifizierung und Überwachung von Steuerrisiken sowie die dabei zu beachtende Risikoakzeptanz, wie sie die Unternehmenspolitik definiert
- Einschätzungen und Beurteilungen wesentlicher Unsicherheiten der Rechnungslegung (einschliesslich der Auswirkungen auf den Kapitalfluss), hinsichtlich Bewertung und Verbuchung sowie Offenlegung steuerlich relevanter Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen

Um die Berichterstattungsprozesse des Unternehmens wirksam überwachen zu können, muss das Audit Committee verschiedene Bereiche und Aspekte hinterfragen. Im Vordergrund stehen dabei:

- Strategien und Grundsätze des Managements zur Handhabung und Beurteilung der Steuern und Steuerrisiken
- Interne Kontrollen zur Sicherstellung der Einhaltung rechtlicher und regulatorischer Bestimmungen
- Grundlagen zur Einschätzung und Beurteilung wesentlicher, steuerlich motivierter Rückstellungen im Jahresabschluss
- Die Bewertung neuer oder bestehender Steuerrückstellungen sowie die Berechnung aktueller und latenter Steuern
- Die transparente Offenlegung der steuerlich relevanten Positionen im Jahresabschluss wie auch im Anhang

Ein wesentliches Risiko einer steuerlich unzureichenden Berichterstattung resultiert aus inadäquater interner Kommunikation. Kommunikationsverluste

können sowohl zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften im In- und Ausland, als auch zwischen den Steuerabteilungen und anderen Geschäftsbereichen auftreten. Es ist zum Beispiel nicht ungewöhnlich, dass die Informationen über Käufe oder Verkäufe ganzer Gesellschaften oder grösserer Vermögensteile, Änderungen der Produktsortimente und andere steuerlich relevante Änderungen der Geschäftstätigkeiten, die Steuerabteilung erst sehr spät oder gar nicht erreichen.

Audit Committees sollten daher die verschiedenen bestehenden Informationsprozesse zur Sicherstellung einer zeitgerechten Kommunikation mit den Steuerabteilungen zusammen mit dem Management analysieren und allenfalls einen einfacheren und direkteren Kontakt der Steuerverantwortlichen zum Audit Committee vorschlagen. Die Mitglieder des Audit Committees ihrerseits finden es allenfalls nützlich, in regelmässigen Abständen selber direkte Anfragen an die Steuerverantwortlichen zu richten, um die Zusammensetzung von Steuerrückstellungen zu verstehen und somit letztlich Transparenz und Qualität des Jahresabschlusses besser beurteilen zu können.

Wenn Unternehmungen die Grippe kriegen

Werkzeuge zur wirksamen Diagnose der Ethik und Integrität in der Unternehmung

Lukas Fischer
Forensic

Viele Verwaltungsräte wissen nicht, wie es um die Ethik und Integrität in ihrer Unternehmung steht. Sie wundern sich über das unrühmliche Verhalten einzelner Mitarbeiter und Manager, und fragen sich, welche direkten und indirekten Konsequenzen unethisches oder gar deliktisches Verhalten für ihre Unternehmung haben. Ärzte verwenden verschiedene Verfahren, um Krankheiten erkennen und anschliessend bekämpfen zu können. Ähnliche Möglichkeiten stehen Beratern und Risk Managern im Bereich der Deliktprävention zur Verfügung. Es handelt sich dabei um diagnostische Werkzeuge, mit deren Hilfe die Unternehmungskultur und -integrität gemessen werden kann. Diese Werkzeuge können in Kombination mit Workshops, Sensibilisierungs- und Dilemma-Trainings genutzt werden, um eine detaillierte Übersicht über die Unternehmungskultur und -ethik zu gewinnen.

Wertezerfall der Gesellschaft?

Unternehmen und Organisationen werden zunehmend mit ethischen Fragen konfrontiert, die nicht nur begünstigt durch abweichende Gesetze und Standards (Arbeitsrecht, Umwelt- und Sozialstandards etc.), sondern auch durch einen Rückgang allgemeinverbindlicher (ethischer) Werte in unserer Gesellschaft entstehen. Wohin Entwicklungen dieser Art in letzter Konsequenz führen und welche Haftungsrisiken und Schäden insbesondere aus einem Mangel an Integrität für Unternehmungen erwachsen können, haben die neusten Finanzskandale eindrücklich gezeigt.

Aus diesem Grund muss sich die Unternehmensführung ein klares Bild über die moralische und ethische Grundhaltung ihrer Mitarbeiter machen können:

- Welche Formen unethischen Verhaltens prägt unser Unternehmen und wer kennt sie?
- Sind die bekannten Fälle nur die Spitze des Eisbergs oder repräsentieren sie das Gesamtbild?
- Welches sind die Ursachen unethischen Verhaltens und wie reagiert das unmittelbare Umfeld?

- Sind gewisse Verhaltensmuster festzustellen, und wie kommen diese zustande?

- Wie reagieren wir auf diese Situation?

Die Vorgehensweise

Prinzipiell geht es darum herauszuschälen, in welchem Grad das Unternehmen unerwünschtem und unethischem Verhalten ausgesetzt ist – sowohl intern, als auch im direkten Umfeld. Die Basis dafür kann eine strukturierte und anonyme Umfrage bei Mitarbeitern und Management bilden. Dabei werden nicht nur ethische Grundhaltungen und Verhaltensmuster ermittelt, sondern auch mögliche Ursachen festgehalten und ein Gesamtbild der Unternehmung (Integrity Profile) kreiert, auf dessen Basis konkrete Massnahmen erarbeitet und durchgesetzt werden können.

Das Integrity Thermometer® ist ein von KPMG wissenschaftlich entwickeltes Instrument, welches seit mehreren Jahren erfolgreich in der Praxis angewendet wird.

Erhebung und Analyse

Die Mitarbeiter müssen einen auf die Unternehmung zugeschnittenen Fragebogen ausfüllen. Die Antworten werden verschlüsselt via Internet übermittelt und zentral gesammelt. Die für die

Rechtzeitig vorbeugen

Eine an ethischen Grundsätzen orientierte Unternehmensführung wird in der modernen Dienstleistungsgesellschaft zunehmend wichtiger, um das Unternehmen steuern zu können.

Kooperation und Kommunikation im immer komplexer werdenden Wirtschaftsleben können ohne das Vertrauen auf ein gemeinsames ethisches Grundverständnis mit hohen Kosten verbunden sein. Dieses Grundverständnis liefert die Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit, für das Führungsverhalten und dafür, welche gemeinsamen Ziele ein Unternehmen mit welchen Mitteln anstrebt.

Unternehmung relevanten Themenbereiche des Fragebogens werden vorgängig mit dem Management sorgfältig ausgesucht und festgelegt. Um eine neutrale und effiziente Durchführung zu gewährleisten, übernimmt ein Risk Manager oder Berater die Verantwortung für den gesamten Prozess der Informationserhebung sowie der Analyse, bis hin zur Erstellung eines sogenannten «Integrity Profile». Die Erkenntnisse, die aus der Erhebung und Analyse gewonnen werden, sind anschliessend ausschliesslich mit dem Management zu diskutieren.

Gefragt wird nach der Frequenz

Vorgesehen sind generelle Fragen oder vielmehr Aussagen wie:

- «Ich erhalte Informationen und entsprechende Unterstützung, die mir helfen, die ethischen Grundwerte und Prinzipien des Unternehmens zu verstehen.»
- «Ich glaube, dass die Geschäftsführung weiss, wie sich die Mitarbeiter tatsächlich verhalten.»

Oder aber konkret:

- «In den letzten 12 Monaten habe ich festgestellt, dass ein Mitarbeiter:
 - Vermögensgegenstände veruntreut hat
 - Berichte vorsätzlich manipuliert hat.»

Diese Fragen und Aussagen müssen die Mitarbeiter mit «nie», «selten», «manchmal», «praktisch immer» oder mit «nicht bekannt» beantworten.

Worin liegt der Nutzen der Befragung?

Sensibilisierung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter werden durch Fragen, die ihnen gestellt werden, dazu gezwungen, sich mit dem Thema «Ethik und Integrität im Unternehmen» auseinanderzusetzen.

Signalwirkung

Mit dem Einsatz solcher Diagnosewerkzeuge setzt die Unternehmungsführung ein deutliches Zeichen und signalisiert ihren Mitarbeitern, welchen Stellenwert sie dem Thema beimisst.

Das «wahre» Gesicht

Die anonym erhaltenen Informationen werden vertraulich behandelt und aufbereitet. Das Endprodukt zeigt das «wahre» Gesicht der inneren Unternehmungsintegrität, weil sich Mitarbeiter offen und ehrlich zum Thema äussern können.

Massnahmenpläne

Die wertvollen Daten können gezielt ausgewertet und effiziente Massnahmenpläne erstellt werden. Die Erkenntnisse können in die Erstellung oder Anpassung eines Verhaltenskodex einfließen.

Kontinuierliche Verbesserung

Wird die Umfrage in regelmässigen Abständen (Monate/Jahre) wiederholt, können Fortschritte festgehalten, Defizite erkannt und verbessert werden.

Benchmark

Das Ergebnis der Umfrage kann mit anderen Unternehmungen und Abteilungen verglichen, Verbesserungspotenziale festgestellt und Synergien genutzt werden.

Erster Schritt zur umfassenden Deliktprävention

In Kombination mit Awareness und Assessment Workshops bilden solche Massnahmen den ersten Schritt zur wirksamen Deliktprävention und zum Schutz vor unethischem Verhalten im Unternehmen.

Flexibilität des Fragenkataloges

Neben Standardfragen können weitere, individuell formulierte Fragen beliebig hinzugefügt werden. Damit werden Struktur und Inhalt des Fragebogens besser auf das zu diagnostizierende Unternehmen zugeschnitten.

Versicherungen des Verwaltungsrates

Haftpflichtpolicen für Verwaltungsräte und Manager sind im Trend

Peter Bertschinger
Professional Practice Department

Die Haftung aus Verantwortlichkeitsansprüchen für Verwaltungsräte und Manager von börsenkotierten Konzernen, aber auch von privaten Gesellschaften steigt weiterhin an. Besonders Konzerne mit US-Aktivitäten sind exponiert.

Verantwortlichkeitsklagen als Auslöser

Die Anzahl der Verantwortlichkeitsklagen gegen Verwaltungsräte und Mitglieder der Geschäftsleitung ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Besonders exponiert sind folgende Personen:

- Präsident des Verwaltungsrates, Delegierter des Verwaltungsrates
- Oberster Leiter der Geschäftsleitung bzw. CEO (Chief Executive Officer), vielfach ist dies dieselbe Person wie der VR-Delegierte
- Finanzchef bzw. CFO (Chief Financial Officer)
- Leiter und Mitglieder des Audit Committees des Verwaltungsrates.

Diese Personen bzw. sämtliche Verwaltungsräte und zeichnungsberechtigte Personen sowie die Revisionsstelle sind jederzeit einfach feststellbar, da sie für die Aktiengesellschaft im kantonalen Handelsregister eingetragen sein müssen. Der Handelsregisterauszug gibt

auch Klarheit darüber, wann die Funktion der verantwortlichen Person angefangen hat (Eintrag), wann sie geändert wurde (Mutation) und wann sie beendet wurde (Löschung).

Es besteht deshalb ein grosses Bedürfnis, vor allem von Verwaltungsräten, sich gegen Verantwortlichkeits-Ansprüche von unzufriedenen Aktionären vorab durch Abschluss von Versicherungspolicen rechtlich abzusichern. Diese wird auch Organversicherung genannt, da der Verwaltungsrat als Organ der Aktiengesellschaft haftbar wird. Diese Versicherungsart stammt aus dem anglo-amerikanischen Bereich und wird dort Directors & Officers Liability Insurance oder kurz D&O genannt. In den USA gibt es die Einrichtung von Sammelklagen (Class action suits), bei denen sich Aktionäre oder sonstige Geschädigte ohne Aufwand an einer Klage beteiligen können, die ein Rechtsanwalt für sie, gegen ein Erfolgshonorar (Contingent fee), durchführt.

Durch die Aktienrechtsreform 1992 sind die Aktionärsrechte und insbesondere auch die Transparenzvorschriften in der Schweiz weiter ausgebaut worden. Neben den Kleinaktionären sind jedoch weitere Gruppen denkbar, die den Verwaltungsrat in die Verantwortung nehmen können:

- Pensionskassen oder Anlagefonds
- Liquidatoren einer Gesellschaft bzw. Konkursbehörden
- Öffentliche Hand, z.B. Kantone
- Staatliche Institution, z.B. infolge Kartellrechtsverletzungen, EBK, SWX
- Entlassene Mitarbeiter (vor allem auf Kaderstufe)
- Mitarbeiter, z.B. aufgrund von Diskriminierung oder anderer arbeitsrechtlicher Schäden
- Steuerbehörden
- Banken
- Ehemalige Geschäftspartner
- Geschädigte aus Produktheftpflicht
- Andere Gläubiger

Versicherungsdeckung

Auch Grobfahrlässigkeit kann versichert werden. Die Prämien werden normalerweise von der Aktiengesellschaft übernommen, bzw. die Versicherung wird im Namen der Aktiengesellschaft abgeschlossen. Versichert sind:

- Pflichtverletzungen
- Fahrlässigkeit
- Fehler
- Falschdarstellungen
- Auslassungen
- Vertragsverletzungen
- Garantiefälle

Die Police deckt auch die Rechtsanwaltskosten zur Abwehr der Klage. Sie können auch auf Stiftungsräte von Pensions-

Einige Links von D&O-Versicherern

<http://www.aig.com>
<http://www.allianz.de>
<http://www.aon.com>
<http://www.chubb.com>
<http://www.gerling.de>
<http://www.swissre.com>
<http://www.winterthur-insurance.ch>
<http://www.zurichbusiness.ch>

kassen ausgedehnt werden, da hier die Vermögensschäden besonders hoch sein können.

Die Prämien hängen vor allem ab von:

- Art und Umfang des Geschäftes (besonders riskant sind Finanzgeschäfte)
- Finanzkraft der Gesellschaft (Höhe des Eigenkapitals, finanzielle Mittel)
- Geographischer Ausdehnung der Geschäfte (besonders riskant sind die USA infolge des strengen Haftpflichtrechtes insbesondere für Produktehaftpflicht)
- Organisationsform (limitierte Haftung der Aktiengesellschaft)
- Kotierung an Börsen
- Haftpflichtfälle in der Vergangenheit (Claim history)

Hohe Bedeutung des Risk Managements

Unternehmen bzw. Aktiengesellschaften sind täglich einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Aus der Erfahrung der Vergangenheit wurden viele Risiken identifiziert und entsprechende Massnahmen zur Vermeidung von Schäden ergriffen.

Oft sind Risiken aber nicht einfach zu erkennen. Sie können schwerwiegende Folgen haben. Deshalb ist es wichtig, dass die Unternehmung sich aktiv und bewusst mit ihren Risiken auseinandersetzt, die Chancen nutzt und die dabei entstehenden Risiken kontrolliert und steuert und somit Sicherheit und Erfolg des Unternehmens umfassend, systematisch und nachhaltig verbessert (in Anlehnung an die Beschreibung der Winterthur Versicherungen).

Diese aktive Auseinandersetzung mit den Risiken wird auch Risk Management genannt. Dieses Risk Management fokussiert sich auf Gefahren und Risiken, welche die Erreichung von festgelegten Unternehmenszielen gefährden könnten. Dies ist eine wichtige Führungsaufgabe, mit dem sich der Verwaltungsrat und auch die Geschäftsleitung laufend auseinandersetzen müssen. Systematisch werden in vier Schritten die vorhandenen Schwachstellen und Risiken von Unternehmen erkannt, bewertet, bewältigt und überwacht:

Phase 1: Risiko-Erkennung

Die wichtigste und zugleich schwierigste Aufgabe ist es, die vorhandenen möglichen Risiken eines Unternehmens zu identifizieren. Gerade die nicht bekannten Risiken bergen häufig die grösste Gefahr für ein Unternehmen an sich.

Phase 2: Risiko-Bewertung

Erst die konkrete Bewertung eines Risikos zeigt auf, wie gross die Gefahr ist, dass die festgelegten Unternehmensziele nicht erreicht werden können. Das einzelne Risiko wird mit folgender Formel berechnet und somit quantifiziert:

Risiko = Tragweite (Ausmass, Belastung) x Häufigkeit (Wahrscheinlichkeit, Frequenz)

Phase 3: Risiko-Bewältigung

Der Unternehmer muss sich nun mit den erkannten und bewerteten Risiken weiter auseinandersetzen und sich überlegen, wie er mit diesen umgehen will. Es bestehen fünf Möglichkeiten zur Risiko-Bewältigung:

- a) Risiken vermeiden
- b) Risiken mit geeigneten Massnahmen vermindern
- c) Risiken überwälzen auf Dritte
- d) Risiken überwälzen auf Versicherungsgesellschaften, falls versicherbar
- e) Risiken selbst tragen

Phase 4: Risiko-Überwachung

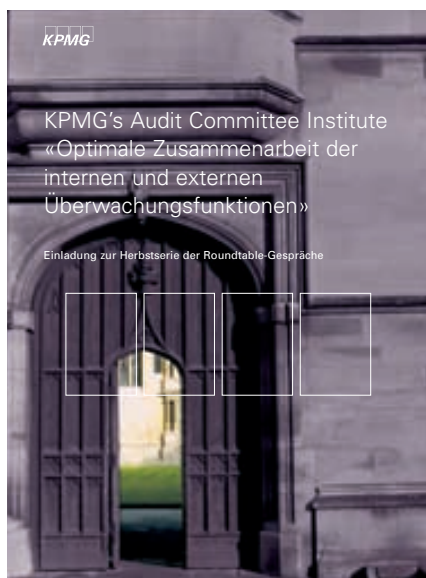
Um den Erfolg des Risk Management-Prozesses auch in Zukunft zu sichern, ist die Umsetzung der getroffenen Massnahmen laufend zu überwachen und bei Veränderungen des Risikoumfeldes entsprechend anzupassen.

Audit Committee Roundtables

«Optimale Zusammenarbeit der internen und externen Überwachungsfunktionen»

Ausgewählte Key Findings der Herbstserie 2004 der Roundtables

Die Herbstserie der Roundtables des Audit Committee Institutes ging im November 2004 zu Ende. Unter oben aufgeführtem Motto diskutierten zahlreiche Roundtable-Teilnehmer sowie ausgewählte Gastreferenten an fünf Veranstaltungen über verschiedene Aspekte des Zusammenwirkens von internen und externen Überwachungsfunktionen. Folgende Key Findings geben einen Überblick über die Diskussionspunkte.



Assurance Konzept

Die Corporate Governance Diskussion verstärkt die Erwartungen an das Audit Committee. Zusätzlich haben sich neue Instrumente der Unternehmensüberwachung etabliert, welche koordiniert werden müssen. Das integrierte Assurance Konzept regelt die Zusammenarbeit der beteiligten Personen und Stellen – externe Revision, interne Revision, Risikomanagement, Qualitätsmanagement und weitere interne und externe Assurance Funktionen (Strategisches Controlling, Compliance, Legal, IT-Audit, Regulatorische Aufsicht, Business Excellence, Internes Kontrollsystem etc.).

Vorteile eines Assurance Konzepts

Die Vorteile eines umfassenden Assurance Konzepts sind vielfältig:

- Stärkung der Kontroll- und Überwachungsfunktionen
- Koordination der Assurance Funktionen ermöglicht eine umfassende Kontrolle
- Zusammenarbeit führt zu einem anderen Bewusstsein und zu einer Verhaltensänderung bei den verschiedenen Assurance Funktionen

- Reduktion von Kontrolllücken und Vermeidung von Doppelspurigkeiten im Überwachungssystem (Transparenz)
- Kontrolllücken nur aufgrund eines bewussten Entscheids des Verwaltungsrates respektive Audit Committee
- Integrierte Prüfungsplanung ermöglicht eine optimale Abstimmung der einzelnen Funktionen
- Verbesserung der Daten- und Informationsqualität zur Entscheidungsfindung

Mit all diesen Verbesserungen wird Mehrwert für Verwaltungsrat, Audit Committee, Management und Stakeholder geschaffen.

Kosten versus Nutzen

Es stellt sich die Frage, ob sich der grosse Aufwand, die Beispiele von Swisscom, Holcim und ABB sind eindrücklich, auch bei Klein- und Mittelbetrieben lohnt. Bei allen präsentierten Firmen liegt der Gesamtaufwand im zweistelligen Millionenbereich und die Nutzenabschätzung ist schwierig. Jedoch besteht ein grosses Commitment seitens der Unternehmensführung und man ist bereit, die Ausgaben zu tragen.

Auch bei Klein- und Mittelbetrieben sind die Assurance Funktionen zur Unternehmensüberwachung vielfältig. Meist nimmt die externe Revision in diesem Umfeld weitere Prüfungshandlungen vor. Um Kontrolllücken zu reduzieren und Doppelspurigkeiten zu vermeiden, müssen die Assurance Funktionen koordiniert werden. Dabei wird das Assurance Konzept entsprechend der Unternehmensgrösse angepasst. Man macht das, was vernünftigerweise möglich und notwendig ist, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Der Aufbau des Assurance Konzepts bedingt gewisse Investitionen. Ziel bleibt in jedem Fall auch hier eine qualitativ verbesserte Assurance. Neben dem betriebswirtschaftlichen Nutzen ist zusätzlich ein regulatorischer Zwang (z.B. Sarbanes-Oxley Act) festzustellen. Trotz vieler kritischen Stimmen übernehmen viele Unternehmen freiwillig das Gedankengut und die positiven Aspekte dieser Regulierung (Dokumentation der Prozesse; Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses). Es besteht grundsätzlich kein Zweifel, dass die Kosten für die Überwachung in den nächsten Jahren zunehmen werden.

Zeitlicher Aufwand

Der Aufbau eines Assurance Konzepts in einem Unternehmen dauert in der Regel ein bis mehrere Jahre. Dabei wird das Konzept gemeinsam entwickelt und verbessert, d.h. man tastet sich stetig an die Ideallösung heran. Der Koordinationsaufwand ist dabei nicht zu unterschätzen.

Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines Assurance Konzepts

Ein umfassendes Assurance Konzept kann nur Top down eingeführt werden. Sowohl der Verwaltungsrat respektive das Audit Committee wie auch die Unternehmensleitung müssen hinter dem Projekt stehen. Die unternehmensinternen Widerstände, die bei der Einführung zu erwarten sind, können nur durch volle Unterstützung von oben ausgeräumt werden.

Die Koordination bildet eine weitere kritische Erfolgskomponente für ein funktionierendes Assurance Konzept. Die verschiedenen Assurance Funktionen müssen aufeinander abgestimmt werden, denn nur so können diese einen effektiven Nutzen für das Unternehmen respektive für die Überwachung erbringen. Oft braucht es sehr viel Fingerspitzengefühl, um eine reibungslose und

enge Zusammenarbeit zwischen den Assurance Funktionen – externe als auch interne – sicherzustellen.

Die Akzeptanz des Assurance Konzepts durch externe Überwachungsfunktionen ist zentral. Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen der internen und externen Revision erfordert Offenheit und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Nur so kann erreicht werden, dass sich die externe Revision auf Arbeiten der anderen Stellen (interne Revision etc.) stützen und sich auf effiziente Einhalteprüfungen konzentrieren kann.

Assurance Manager

Während der Verwaltungsrat respektive das Audit Committee für die Konzeption und Strukturierung der Überwachungsaufgaben zuständig ist, bleibt unbestritten, dass ein Assurance Konzept nur durch eine starke Führung und Koordination eines «Assurance Managers» umgesetzt werden kann. Am ehesten prädestiniert für diese Stelle ist der Leiter der internen Revision, wobei der verantwortliche Risikomanager auch denkbar ist. Sämtliche Koordinations- und

Ein umfassendes und abgestimmtes Assurance Konzept ermöglicht

- eine koordinierte und ganzheitliche Unternehmensüberwachung;
- Sicherheit bezüglich der finanziellen Berichterstattung;
- eine Stärkung der Kontroll- und Überwachungsfunktionen;
- Lücken und Doppelspurigkeiten im Überwachungssystem zu reduzieren;
- eine integrierte Prüfungsplanung zur optimalen Abstimmung der einzelnen Assurance Provider;
- eine Stärkung der Unternehmensentwicklung aufgrund der implementierten Prozessüberwachung;
- eine Unternehmenswertsteigerung dank optimierter Unternehmenskontrollen (Mehrwert für Aktionäre, Investoren und weitere Stakeholder).

Abstimmungsarbeiten könnten durch diese dafür verantwortliche Stelle ausgeführt werden, welche bisher jedoch nicht sehr verbreitet ist. Entscheidend ist, dass der Stelleninhaber das notwendige Durchsetzungsvermögen und die Akzeptanz in der Unternehmung besitzt.

Unterstellung

Die Frage der Unterstellung ist kontrovers. Grundsätzlich gilt, dass die Funktion des «Assurance Managers» direkt dem Verwaltungsrat beziehungsweise Audit Committee rapportieren sollte. Das Risikomanagement müsste der Linie (Unternehmensleitung) unterstellt werden. Die interne Revision muss zur Sicherung der Unabhängigkeit zwingend direkt dem Audit Committee unterstellt sein, obwohl dies in der heutigen Praxis oft noch nicht so gelebt wird. Wichtig ist die Erkenntnis, dass der «Assurance Manager» zwar die Koordination sicherstellen muss, jedoch inhaltlich nicht überall verantwortlich sein sollte.

Gestärktes Controlling statt interne Revision

Zur Frage, ob in kleineren Verhältnissen (Firma mit einigen hundert Mitarbeitern) die Etablierung einer internen Revision notwendig ist oder ob eine Verstärkung des Controllings genügt, ist festzuhalten, dass das Controlling zwar Aufgaben der internen Revision übernehmen, aber im Sinne der Unternehmensführung nicht objektiv und unabhängig prüfen kann. Die Unternehmung steht vielfach unter grossem Ergebnisdruck, und es besteht das Risiko der Einflussnahme der Linienvorgesetzten. Zusätzlich erfüllt die Verstärkung des Controllings die regulatorischen Anforderungen nicht (Swiss Code of Best Practice, respektive die weitergehenden amerikanischen Anforderungen). Ein gestärktes Controlling ist daher meist kein adäquater Ersatz für eine interne Revision.

Outsourcing der internen Revision für kleinere und mittlere Firmen

Die Etablierung einer internen Revision macht Sinn für Firmen ab ca. 1000 – 2000 Mitarbeitern. Bei Firmen im Finanzbereich (Banken, Versicherungen) ist diese Schwelle tiefer anzusetzen (regulatorische Notwendigkeit). Es gilt die Faustregel, dass pro 2000 Mitarbeiter etwa 1 – 2 Revisoren eingesetzt werden

sollten. Kleinere Firmen sind im Sinne der Kontinuität gut beraten, die Möglichkeit eines Outsourcings zu evaluieren. In diesem Falle stellt eine unabhängige Schnittstelle in der Unternehmung die Koordination sicher.

Sitzungsrhythmus und Sitzungsteilnahme

Audit Committees treffen sich in der Regel mindestens vier Mal pro Jahr. Dabei sind sowohl die interne Revision als auch die externe Revision anwesend. Dies ist einerseits Voraussetzung für eine optimale Zusammenarbeit, andererseits bietet sich somit ein «open communication channel» an, in dem auch heikle Fragen diskutiert werden können.

Grundsätzlich sind zwei Systeme betreffend der Sitzungsteilnahme möglich:

- Der «Assurance Manager» und die externe Revision sind permanent an den Sitzungen anwesend.
- Der «Assurance Manager» ist permanent, die externe Revision nur bei jenen Themen, welche sie betreffen, anwesend.

IFRS Update

Aktuelle Entwicklungen beim IASB

Thomas Wicki
IFRS Advisory Services

Aufgrund der Entwicklungen im vergangenen Jahr hat sich die vom International Accounting Standards Board (IASB) auf den 1. Januar 2005 angestrebte stabile Plattform, welche 5 neue Standards sowie die Überarbeitung von 15 bestehenden Standards umfasst, nicht als ganz so stabil wie erhofft erwiesen. Einerseits hat die EU beschlossen, den überarbeiteten IAS 39 nicht vollständig in das EU-Recht zu übernehmen (es wird diesbezüglich auf Ausgabe Nr. 8 des Newsletters vom Dezember 2004 verwiesen). Andererseits hat das IASB nach Verabschiedung der «stabilen Plattform» mehrere Exposure Drafts zu weiteren Ergänzungen von Standards (sog. Amendments) herausgegeben, die vor allem den revidierten IAS 39 betreffen.

Im folgenden wird kurz auf die beiden noch pendingen Exposure Drafts zur «Fair Value Option» und zur Absicherung von gruppeninternen Transaktionen eingegangen. Eine limitierte Überarbeitung hat zudem IAS 19 im Bereich der Personalvorsorge erfahren; ein gewichtiges Wahlrecht und zusätzliche Offenlegung sind die Folge.

«The Fair Value Option»

Das IASB hat aufgrund der vorgebrachten Bedenken zur «Fair Value Option» im April 2004 einen Exposure Draft herausgegeben, welcher das Wahlrecht für die Verkehrswertbewertung von Finanzaktiven und -verbindlichkeiten mit gleichzeitiger erfolgswirksamer Behandlung der Verkehrswertschwankungen massiv einschränken würde. Die Änderungen sollten ursprünglich in den überarbeiteten IAS 39 eingebaut werden und ebenfalls ab 1. Januar 2005 in Kraft treten. Die im Vernehmlassungsverfahren eingegangenen Kommentare haben aber eine massive Ablehnung der vorgeschlagenen Regelung ergeben. Da eine Beibehaltung der Bestimmungen von IAS 39 rev. als Lösung nicht in Frage kam, hat das IASB in der Zwischenzeit einen Alternativvorschlag ausgearbeitet.

Dagegen sind wiederum viele ablehnende Stellungnahmen eingegangen. Vielen Parteien lässt der Alternativvorschlag immer noch zu viele Optionen

offen. Andere, vor allem aus der Versicherungsbranche, argumentieren, dass die Anwendung der «Fair Value Option» in Fällen verhindert wird, wo sie sinnvoll ist. Zur Lösung der «Fair Value»-Problematik findet im März 2005 eine öffentliche Anhörung statt. Es ist davon auszugehen, dass die definitive Regelung die «Fair Value Option» nur noch in spezifischen Fällen zulassen wird.

Cash Flow Hedge Accounting für konzerninterne Transaktionen

Der alte IAS 39 erlaubte es Konzernen, Cash Flow Hedge Accounting bei der Fremdwährungsabsicherung von zukünftigen Transaktionen (z.B. Umsätzen) zwischen Gruppengesellschaften anzuwenden. Im überarbeiteten Standard wurde diese Ausnahmeregelung eliminiert. Hedge Accounting auf zukünftigen Transaktionen ist nur noch möglich, wenn eine externe Partei involviert ist. Da Fremdwährungsabsicherungen auf gruppeninternen Transaktionen bei vielen Konzernen gang und gäbe sind, wurden von Seiten der Anwender Bedenken gegen die neue Regelung vorgebracht.

Das IASB hat darauf reagiert und im Juli 2004 einen weiteren Entwurf für eine Ergänzung von IAS 39 veröffentlicht. Es wird vorgeschlagen, dass nicht die gruppeninterne Transaktion, sondern eine Transaktion in der gleichen Währung mit einer externen Partei als abgesicherte

Position definiert wird. Die Währung der externen Transaktion darf aber die gleiche sein, wie die funktionale Währung der involvierten Gruppengesellschaft. Dadurch kann im Endeffekt weitgehend dasselbe Resultat erzielt werden. Leider ist es nicht gelungen, die Überarbeitung noch im alten Jahr abzuschliessen. Der definitive Text soll bis Ende März 2005 vorliegen. IFRS-Anwender sehen sich in der Zwischenzeit vor das Problem gestellt, Hedge-Beziehungen für gruppeninterne Transaktionen definieren und dokumentieren zu müssen, ohne aber die definitiven Bestimmungen zu kennen.

Neuerungen in IAS 19

Im Dezember 2004 hat das IASB eine Überarbeitung von IAS 19 verabschiedet, die Neuerungen in der Behandlung von Sammelstiftungen und versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten sowie zusätzliche Offenlegungsvorschriften umfasst. Am Grundsatz, dass sogenannte «Multi-Employer Pläne», die als Leistungsprimatplane einzustufen sind, auch so behandelt werden müssen, wird festgehalten. Von dieser Bestimmung darf nach wie vor nur abgewichen werden, wenn die notwendigen Informationen für versicherungsmathematische Berechnungen nicht zugänglich sind. Falls vertragliche Regelungen zwischen dem Vorsorgeplan und den angeschlossenen Unter-

nehmen bestehen, in denen die Verteilung von Überschüssen bzw. die Deckung von Defiziten geregelt wird, muss dafür aber neu ein Aktivum bzw. eine Verbindlichkeit erfasst werden, auch wenn der Plan ansonsten als Beitragsprimatplan behandelt wird. Der überarbeitete IAS 19 enthält zudem neue Bestimmungen für gemeinsame Vorsorgepläne von Gruppengesellschaften eines Konzerns. Ein gewichtiges Wahlrecht bringt der überarbeitete IAS 19 bezüglich der Behandlung von versicherungstechnischen Gewinnen und Verlusten. Zusätzlich zur bisher gültigen «Korridor-Regelung», wonach versicherungstechnische Gewinne und Verluste erst zeitlich verschoben und ab einer bestimmten Limite in der Erfolgsrechnung erfasst werden müssen, ist neu auch eine sofortige erfolgsneutrale Erfassung möglich. Diese Option lehnt sich an die geltenden Regeln in den UK-Rechnungslegungsstandards an.

Falls die Option in Anspruch genommen wird, muss sie auf alle Defined Benefit Pläne und auf alle versicherungstechnischen Gewinne und Verluste angewandt werden. Es wird zudem ein neues «statement of recognised income and expense» in Ergänzung zur Erfolgsrechnung verlangt. Dieses Format des Eigenkapitalnachweises war bereits bis anhin erlaubt, bei uns aber nicht üblich. Es zeigt alle während der Berichtsperiode erfolgs-

neutral erfassten Gewinne und Verluste sowie das Jahresergebnis der Periode, nicht aber Transaktionen mit den Aktionären.

Die Offenlegungsvorschriften wurden stark erweitert. Die Neuerungen betreffen vor allem den separaten Nachweis der Veränderung von Planaktiven und -verbindlichkeiten, eine Aufgliederung der Planaktiven in deren Hauptkategorien sowie die Offenlegung der sogenannten «Experience Adjustments» (Effekte, die aus der Differenz zwischen den versicherungstechnischen Annahmen und effektiven Werten entstehen) auf den Planaktiven und -verbindlichkeiten für das laufende und die vergangenen vier Jahre.

Der Standard wird für Geschäftsjahre beginnend am oder nach dem 1. Januar 2006 obligatorisch, kann aber frühzeitig angewendet werden.

Die stark erweiterten Offenlegungsvorschriften werden versicherungstechnische Gutachten mit einem höheren Detaillierungsgrad notwendig machen. Für Unternehmen, die den überarbeiteten Standard vorzeitig anwenden wollen, empfiehlt es sich deshalb, fruhzeitig mit ihrem Pensionskassenexperten Kontakt aufzunehmen.

US GAAP Update

Overview of Current Developments in the United States

Doug Mullins
Charles Errico
US GAAP Advisory Services

The Public Company Accounting Oversight Board («PCAOB») and the Securities and Exchange Commission («SEC») have continued to issue and propose rules and guidance in response to calls for new and more comprehensive guidance in a number of areas. In addition, the Financial Accounting Standards Board («FASB») has moved forward the joint project with the International Accounting Standards Board («IASB») to converge with International Financial Reporting Standards («IFRS») by issuing a new standard in the last quarter of 2004.

An overview of current PCAOB, SEC, FASB and other developments is outlined below.

Extension of compliance dates for foreign private issuers regarding internal control over financial reporting requirements

On March 2, the SEC further extended, by one year, the dates by which non-accelerated filers and foreign private issuers must comply with the provisions of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act. Under the latest extension, non-accelerated filers and foreign private issuers filing annual reports on Form 20-F or 40-F must begin to comply with the internal control over financial reporting requirements for the first fiscal year ending on or after July 15, 2006.

Donald T. Nicolaisen, the Commission's Chief Accountant, said, «The Section 404 requirements are among the most important parts of the Sarbanes-Oxley Act, and I encourage public companies to devote the necessary resources to make sure those requirements are implemented effectively. I don't underestimate the effort this will require for smaller companies and foreign private issuers, but this extension will provide additional time for those issuers to take a good hard look at their internal controls, as the Act contemplates.»

The Commission considered the particular challenges facing non-accelerated filers and foreign private issuers in determining to grant this extension, particularly as companies incorporated in a European Union member country are required to prepare their financial statements for 2005 in accordance with IFRS.

Tax Services and Auditor Independence

Rules proposed by the PCAOB would limit the tax services that an independent auditor can offer its public-company audit clients and would affect the way audit committees fulfill their responsibilities under the Sarbanes-Oxley Act and SEC auditor independence rules. The proposed rules would ban all contingent-fee arrangements, prohibit all tax services provided to officers in a financial reporting oversight role, and would also expand pre-approval procedures. The rules would generally become effective October 20, 2005. The proposed rules can be accessed on the PCAOB's website at:
http://www.pcaobus.org/Rules_of_the_Board/rulemaking_docket.asp

Moody's issues special comment on implications of material weakness reports

Moody's Investors Service, an independent credit-rating agency, recently issued a report containing their views about the implications of a *material weakness* report on the effectiveness of a company's internal control over financial reporting under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act. The report identifies two categories of material weaknesses, defining *Category A* material weaknesses as those that involve specific-account or transaction-level processes, and *Category B* material weaknesses as involving company-level controls including the control environment or the financial reporting process.

Moody's states that an auditor generally can audit around Category A material weaknesses by performing additional substantive tests, whereas it cannot audit around Category B material weaknesses. Therefore, in Moody's view, provided that management acts promptly to correct the weaknesses, Category A material weaknesses are less likely than Category B material weaknesses to re-

sult in a rating committee review to determine whether rating action is necessary. The report provides valuable insight into the views of a financial statement user about the implications of reports of material internal control weaknesses.

AICPA issues audit committee guidance on preventing fraud

The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) issued guidance to help U.S. audit committees understand one of the most significant fraud risks: management override of internal controls. The guidance, *Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention – The Audit Committee and Oversight of Financial Reporting*, outlines specific steps audit committees can take to address these risks. According to the AICPA, had audit committees taken these steps, many financial frauds may have been prevented. The guidance is available on the Audit Committee Effectiveness Center page of the AICPA website: <http://www.aicpa.org/audcommctr/>

Expensing stock options becomes mandatory

The FASB issued Statement No. 123 (revised 2004), *Share-Based Payment*. Statement 123(R) requires an entity to recognize the grant-date fair value of stock options and other equity-based compensation issued to employees in the income statement, but expresses no preference for a type of valuation model. The Standard also prescribes the balance sheet classification and measurement of share-based payment awards.

For public companies that are not small business issuers, Statement 123(R) is effective as of the beginning of the first interim or annual reporting period after June 15, 2005.

The FASB worked closely with the IASB in order to achieve as much convergence as possible in accounting for share-based awards. Nevertheless, there are differences between IFRS 2 and Statement 123(R). Both Boards have stated their intention to work to narrow the differences, but no timetable has been established.

Veranstaltungen von KPMG's Audit Committee Institute

Zu folgenden Veranstaltungen erhalten Sie als Audit Committee Mitglied rechtzeitig eine Einladung. Details zu diesen Veranstaltungen sowie die Möglichkeit der elektronischen Anmeldung finden sie zudem zu gegebener Zeit im Internet unter www.auditcommittee.ch

Audit Committee Roundtable

Zum Thema «Das Audit Committee als kritische und unterstützende Stimme» werden an verschiedenen Daten Veranstaltungen in der Deutschschweiz durchgeführt. Die Audit Committee Roundtables richten sich an Verwaltungsräte von Schweizer Unternehmen.

Roundtables Deutschschweiz

«Das Audit Committee als kritische und unterstützende Stimme»

- 19. April 2005 Zürich
- 27. April 2005 Zürich
- 28. April 2005 Basel

www.auditcommittee.ch

Auf der Internet-Homepage des Audit Committee Institutes finden Sie laufend aktuelle Informationen für Ihre Arbeit im Audit Committee.

Hotline 044 249 2222

Bei spezifischen Fragen stehen wir Ihnen auch gerne telefonisch zur Verfügung.

Adressänderungen

Allfällige Adressänderungen senden Sie bitte an:
auditcommittee@kpmg.ch
Fax 044 249 2166 oder an
KPMG, Heidi Ströbele
Badenerstrasse 172, 8026 Zürich



Impressum

Ausgabe 9/März 2005

Redaktion

Manfred Furrer
ACI Hotline

044 249 2416
044 249 2222

Autoren

Prof. Dr. Roman Boutellier
Professor für Technologie- und
Innovationsmanagement
Departement Management
Technologie und Ökonomie
D-MTEC, ETH Zürich
044 632 0580

Vinay Kalia
Lic. oec. HSG, MBA
ETH Zürich und HSG St.Gallen
076 386 7272

Peter Bertschinger
dipl. Wirtschaftsprüfer, CPA
Partner, KPMG Zürich
044 249 2056

Dr. Reto Eberle
dipl. Wirtschaftsprüfer
FER-Fachsekretär
Partner, KPMG Zürich
044 249 2062

Charles Errico
US GAAP Advisory Services
Senior Manager, KPMG Zürich
044 249 2426

Lukas Fischer
Forensic
Senior, KPMG Zürich
044 249 3232

Doug Mullins
US GAAP Advisory Services
Partner, KPMG Zürich
044 249 2306

Jörg Walker
Mitglied der Geschäftsleitung
Partner, KPMG Zürich
044 249 3150

Thomas Wicki
IFRS Advisory Services
Senior Manager, KPMG Zürich
044 249 3068

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.