

CORNEL GERMANN

JAN MEYER

GABRIEL SCHWAB

SERGI MONTES-MESSEGUER

GOVERNANCE-PRAXIS VON AUDIT COMMITTEES IN DER SCHWEIZ

Neue Themen erweitern die traditionelle Finanz- und Kontrollaufsicht der Prüfungsausschüsse

Prüfungsausschüsse in der Schweiz überwachen die Finanzberichterstattung, interne Kontrollen sowie die Revision. Eine aktuelle von Deloitte und dem ILE-HSG durchgeführte Studie zeigt die wachsende Bedeutung von KI-Governance, organisatorischer Resilienz und Compliance. Dies erfordert, bestehende Governance-Modelle weiterzuentwickeln und strategisch zu agieren.

1. EINLEITUNG

Prüfungsausschüsse, auch Audit Committees (ACs) genannt, sind ein zentrales Element der Organisationsstruktur von Verwaltungsräten in der Schweiz [1]. Sie nehmen besonders bei der Überwachung von Finanzplanung, Rechnungslegung und internen Kontrollen wie auch der jährlichen Berichterstattung eine wichtige Rolle ein. Die Arbeit von ACs ist zudem geprägt von der Zusammenarbeit mit internen wie auch externen Funktionen in den Bereichen Finanzen, Risiko und Revision.

Die Rolle des AC wird in der Schweiz von «Soft Law» bestimmt und hauptsächlich in Form von Empfehlungen im Swiss Code of Best Practices [2] festgehalten. Zudem bestehen Arbeitshilfen wie bspw. der Audit Committee Guide [3]. Die gelebte Praxis von ACs ist daher entscheidend für die Beantwortung der Frage, was «Best Practices» sind. Es geht dabei um Aspekte der Zusammensetzung, was effektive Zusammenarbeit ausmacht, und die konkreten Themen, mit denen sich ACs befassen.

In den letzten 20 Jahren haben sich vereinzelt Studien u. a. mit Fragen zu den Kompetenzen, der Unabhängigkeit und den steigenden Anforderungen an die Mitglieder von ACs auseinandergesetzt [4]. Die diskutierten Entwicklungen standen dabei jeweils im Kontext einer zunehmenden Professionalisierung. Dennoch ist die Arbeit von ACs in der Schweiz relativ unerforscht – obwohl vor dem Hinter-

grund der fortlaufenden grossen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Veränderungen durchaus Forschungsbedarf besteht.

Eine gemeinsame Studie von Deloitte und dem Institut für Law and Economics an der Universität St. Gallen (ILE-HSG) vergleicht aktuelle Praktiken, bietet Einblicke in die effektive AC-Arbeit und versucht zu verstehen, welche Entwicklungen an Relevanz gewinnen [5]. Die Studie untersuchte die 50 grössten börsennotierten Schweizer Unternehmen. Hierfür wurden 33 AC-Mitglieder mittels eines elektronischen Fragebogens befragt und 5 dieser AC-Mitglieder im Anschluss an die Befragung interviewt.

2. DIE AGENDA DES AC IM WANDEL

ACs in der Schweiz sehen sich als «Gewährleister» der Integrität der Finanzberichterstattung und der Funktionsfähigkeit interner Kontrollen. Befragt zu den Top 3 haben im Jahr 2025 denn auch folgende Themen die Agenden der ACs dominiert:

- Finanzberichterstattung (70 %)
- interne Kontrollen einschliesslich IT (55 %)
- die interne und externe Revision (42 % resp. 39 %)

Dieses Ergebnis unterstreicht das etablierte Verständnis der Aufgaben von ACs in der Schweiz.

Ebenso werden die Thematik Environmental, Social and Governance (ESG) und die nichtfinanzielle Berichterstat-



CORNEL GERMANN,
DR. OEC., DIREKTOR
VERWALTUNGSRATS-
PROGRAMME, EXECUTIVE
SCHOOL, VIZEDIREKTOR,
INSTITUT FÜR LAW AND
ECONOMICS, UNIVERSITÄT
ST. GALLEN (HSG)



JAN MEYER,
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
PARTNER, GOVERNANCE
ADVISORY SERVICES,
DELOITTE

tung von 30 % der Befragten bereits heute als ein «Top 3»-Thema auf der Agenda des AC gesehen. Die Bedeutung wird gemäss Studie in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

Die Studie hat auch neue Themengebiete identifiziert, welche heute nicht oder noch kaum von ACs behandelt werden und in den nächsten drei bis fünf Jahren wesentlich an Bedeutung gewinnen. Es handelt sich dabei um die folgenden, von hoher Wachstumsdynamik geprägten Bereiche:

- die Aufsicht über neue Technologien und KI
- organisatorische Resilienz und Krisenmanagement
- die Einhaltung der komplexen, divergierenden regulatorischen Landschaft (Compliance)

Im Kontext dieser Dynamik wird sich für ACs ebenfalls die Frage der Nachfolgeplanung in Finanz-, Risiko- und Prüffunktionen stellen.

Diese zusätzlichen Themen werden dabei nicht bloss die Agenden von Schweizer ACs ergänzen. Sie zeichnen sich – ganz im Sinne ihrer hohen Dynamik – durch rasch ändernde Chancen und Risiken aus. Nebst der zu klärenden Frage, ob ACs über genügend Zeit für alle relevanten Themen verfügen, ist auch ein vorausschauendes strategisches Governance-Modell gefordert.

3. KI-GOVERNANCE: VON DER CHANCE ZUR EFFEKTIVEN AUFSICHT

3.1 Das Spannungsfeld zwischen Erwartung und Bereitschaft. 88 % der ACs erwarten, dass die Aufsicht über neue Technologien und KI in den nächsten drei bis fünf Jahren erheblich an Bedeutung gewinnt. Dies ist der Bereich mit dem höchsten erwarteten Anstieg über alle in der Studie untersuchten Themen. Diese Erwartung steht im starken Kontrast zur Bereitschaft, mit neuen Technologien und KI umzugehen: Nur 27 % bewerten die Zusammensetzung ihres AC positiv in Bezug auf Fähigkeiten, Expertise und Erfahrungen im Bereich IT und Cybersicherheit.

Auch scheint der Fokus derzeit mehr auf den Chancen als auf den Risiken zu liegen: Während 64 % der ACs sehr aktiv oder regelmässig Risiken i. Z. m. der Nutzung neuer Technologien überwachen, sind es bereits 77 %, die sehr aktiv die Einführung von KI fördern oder regelmässig Chancen aus KI mit dem Management diskutieren.

Neue Technologien und KI können das Risikoprofil einer Unternehmung erheblich verändern und disruptiv auf Geschäftsmodelle wirken. Das diskutierte Spannungsfeld spiegelt damit eine grundlegende Governance-Herausforderung wider.

3.2 Die Brücke bauen: ein Rahmenwerk für die KI-Governance. ACs müssen keine KI-Experten werden – hierin waren sich die interviewten Studienteilnehmenden einig. Vielmehr müssen sie verstehen, wie KI-Tools eingesetzt werden und wie die Integrität des Unternehmens (Daten, geistiges Eigentum, Kundenvertrauen etc.) beim Einsatz dieser Tools gewahrt wird.

Ein möglicher Ansatz besteht darin, dass ein AC mit internen und externen Expertinnen und Experten zusammenarbeitet, um sein Verständnis zu verbessern. Derzeit arbeiten lediglich 12 % der ACs eng mit der IT-Abteilung ihres Unternehmens zusammen. Diese Zusammenarbeit zu stärken, unterstützt durch strukturiertes, vom Unternehmen organisiertes Lernen, kann wesentlich dazu beitragen, dass ein AC das für eine wirkungsvolle Aufsicht erforderliche Verständnis entwickelt.

Weiter sind ACs gefordert, einen systematischen Rahmen für die KI-Governance zu implementieren. Aufgrund der strategischen Bedeutung von KI für viele Unternehmen beginnt diese Auseinandersetzung sinnvollerweise auf Stufe des Gesamtverwaltungsrats. Dieser gibt Vision, Strategie und Richtung sowie einen Fahrplan für die Implementierung vor. Ebenso hat er zu klären, welche Ausschüsse sich mit den Themen der KI auseinandersetzen sollen (Technologieausschuss, AC und/oder weitere).

Je nach Verhältnissen werden die konkreten Themen für das AC variieren. Im weitesten Sinne geht es darum, dass das Vertrauen in das Unternehmen bestehen bleibt. ACs sollten sich daher mindestens mit der Frage auseinandersetzen, wie KI-gestützte Prozesse eine korrekte, relevante und zeitnahe finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung ermöglichen. Dies bedingt die Diskussion über finanzielle, regulatorische und operationelle Risiken, die sich aus der KI-Anwendung ergeben. Das wiederum erfordert, dass ACs einerseits die Einsatzgebiete von KI verstehen und andererseits verstehen, von welchen Dienstleistern KI-Anwendungen bezogen werden und welche Daten der Organisation für KI genutzt werden. Es erfordert genauso, dass Ergebnisse aus KI erklärbar gemacht werden (bspw. bei der automatisierten Berechnung von Rückstellungen oder dem Einsatz bei der Betrugs-erkennung).

Im Ergebnis sind ACs gefordert, die Angemessenheit des internen Kontrollsystems zu beurteilen (Anpassungsbedarf) sowie die Frage zu beantworten, ob für KI-generierte Informationen eine Prüfspur (Audit Trail) besteht. Daraus ergibt sich für ACs eine zusätzliche Aufsichtsaufgabe, was die Prüfung von KI durch die interne bzw. externe Revision betrifft.



GABRIEL SCHWAB,
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
DIRECTOR, GOVERNANCE
ADVISORY SERVICES,
DELOITTE



SERGI MONTES-
MESSEGUER,
BACHELOR IN ECONOMICS,
MANAGER, GOVERNANCE
ADVISORY SERVICES,
DELOITTE