UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Zusatznutzen der Wirtschaftsprüfung

Martin Nay

Kurzvorstellung

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Martin Nay

- Dipl. Wirtschaftsprüfer
- 34 Jahre in der externen Wirtschaftsprüfer, davon 22 Jahre bei der BDO AG
- Bis 30.06.2022 Fachbereichspräsident Wirtschaftsprüfung bei EXPERTsuisse
- Seit 01.07.2022 Mitglied Verwaltungsrat Klosterfrau Healthcare Group
- Autor von zahlreichen Artikeln in der Wirtschaftspresse und in Fachzeitschriften sowie Fachreferent der EXPERTsuisse

2

© Revisionstagung 2022

Agenda

- Was zeichnet eine gute Corporate Governance aus?
- Arbeitsteilung zwischen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Revision
- Corporate Governance und die Wichtigkeit von IKS und Risk Management
- Das drei Linien-Modell und die jeweiligen Verteidigungslinien
- Abschlussprüfung und Corporate Governance
- Die Beziehungen zentraler Akteure und Kommunikation
- Audit Quality Indicators
- Beurteilungskriterien des Abschlussprüfers
- Zusatznutzen der Abschlussprüfung
- Schlussbetrachtung

3

Was hat dieses Bild mit dem heutigen Thema zu tun?

4

Zur Klosterfrau-Gruppe

KLOSTERFRAU HEALTHCARE GROUP

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Daten und Fakten
  - Pharmaunternehmen mit 200-jährige Geschichte
  - Besitzerin ist eine Stiftung
  - Spezialisiert auf Vermarktung von freiverkäuflichen Heilmitteln und Naturkosmetikprodukten

1.700	+220	17
MITARBEITER	PRODUKTE	STANDORTE

- Consumer Healthcare
  - Erkältung, Halsschmerzen, Schnupfen, Husten, Nerven & Muskeln, Schlafprobleme, Vitamine und neralstoffe

5

Zur Klosterfrau-Gruppe

KLOSTERFRAU HEALTHCARE GROUP

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Medical

FARCO

  - Produktportfolio steriler Gele und Installationstherapien in der Urologie

- Contract Manufacturing

artesan

6

Zur Klosterfrau-Gruppe

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Sweetener

- Cosmetics

7

Corporate Governance – es geht nur gemeinsam

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Durch die Corporate Governance wird das Verhältnis zwischen den Aktionären, dem Verwaltungsrat, der Geschäftsführung sowie der internen und externen Revision geregelt.

Verwaltungsrat/Audit Committee
Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für das Interne Kontrollsystem und damit für das Erlassen von Massnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung von deliktischen Handlungen.

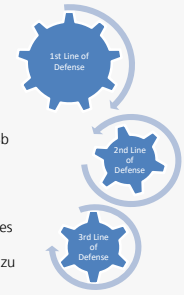
Der Verwaltungsrat wird sich regelmässig (mindestens jährlich) im Rahmen der ordentlichen Sitzungen mit dem Thema befassen und überprüfen, ob das IKS in zufriedenstellenden Masse aktualisiert und im operativen Betrieb umgesetzt wird.

Als Grundlage dieser Beurteilung dient ihm das IKS-Controlling sowie der gemäss Art. 728a OR und Art. 728b OR jährlich erstellte Berichte der Revisionsstelle mit den Feststellungen über das IKS.

Geschäftsleitung und Management
Setzt die Strategie und die Vorgaben des Verwaltungsrates um und implementiert das interne Kontrollsystem. Dazu gehören auch Massnahmen, um deliktische Handlungen zu verhindern und aufzudecken. IKS- und Prozess-Verantwortliche überwachen und führen Kontrollen in diesen Bereichen durch.

Interne Revision
Führt Prüfungen in diesen Bereichen durch.

Externe Revision
Die Externe Revision überprüft diese von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung definierten Kontrollen im Rahmen der ordentlichen Prüfungen und gibt im Testat eine Beurteilung ab, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen Falschdarstellungen ist.



8

Arbeitsteilung Verwaltungsrat Geschäftsleitung Revision

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Verwaltungsrat

Hat unübertragbare Aufgaben (Art. 716a OR)
1. Oberleitung der Gesellschaft
2. Festlegung der Organisation
3. Finanzielle Führung
4. Bestellung und Beaufsichtigung der Geschäftsführung
5. Erstellung des Geschäftsberichtes
6. Vorbereitung der Generalversammlung
7. Benachrichtigung des Richters

→ Anordnende, weisende Instanz
→ Politik: Legislative

Geschäftsleitung und Management (Compliance, Risk, RW, Controlling)

Aufgaben sind in der Regel in Reglementen und internen Weisungen definiert.
Aufgaben und Kompetenzen sind je nach Unternehmensgrösse und Organisationsstruktur unterschiedlich geregelt.

→ Ausführendes Organ
→ Politik: Exekutive

Interne Revision

Prüft und überwacht interne Arbeitsprozesse auf deren Richtigkeit, Ordnungsmässigkeit und Wirtschaftlichkeit
1. Financial Auditing (Prüfung im Finanz- und Rechnungswesen
2. Operational Auditing (Prüfung von Kernprozessen, z.B. Personal, IT, Einkauf, etc.)
3. Management Auditing (Überwachung des Managements der Geschäftsleitung)
4. Compliance Audit

Externe Revision

Prüfung Buchführung, Jahresrechnung, Gewinnverwendungsantrag, Zwischenbilanz
Revisionsbericht
Teilnahme und Auskunftserteilung an der GV

→ Kontrollorgan
→ Politik: Judikative

9

Aufgaben des Verwaltungsrates

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Der VR hat gemäss Schweizer Aktienrecht im Wesentlichen vier unentziehbare und unübertragbare Aufgaben («Die **4 S**»):

Strategie
- Sorgt für Zukunftssicherung
- Bestimmt strategische Ziele und Mittel zu deren Erreichung
- Sorgt für stetiges Gleichgewicht zwischen Zielen und Mitteln

Systeme
- Legt Organisation fest
- Ist verantwortlich für Ausgestaltung Rechnungswesen, Finanzplanung, Finanzkontrolle sowie Risikomanagement

Staff
- Zuständig für Ernennung und Abberufung Geschäftsführung

Supervision
- Erfüllt eine Vorbildfunktion
- Ist verantwortlich für Unternehmens-kultur
- Oberaufsicht über Geschäftsführung
- Sorgt für Einhaltung Gesetze, Reglemente und Weisungen (Compliance)

Quelle: Best Practice in KMU, Universität St. Gallen und IFPM-HSG Center for Corporate Governance, S. 5

10

Aufgaben des Prüfungsausschusses (Audit Committee)

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

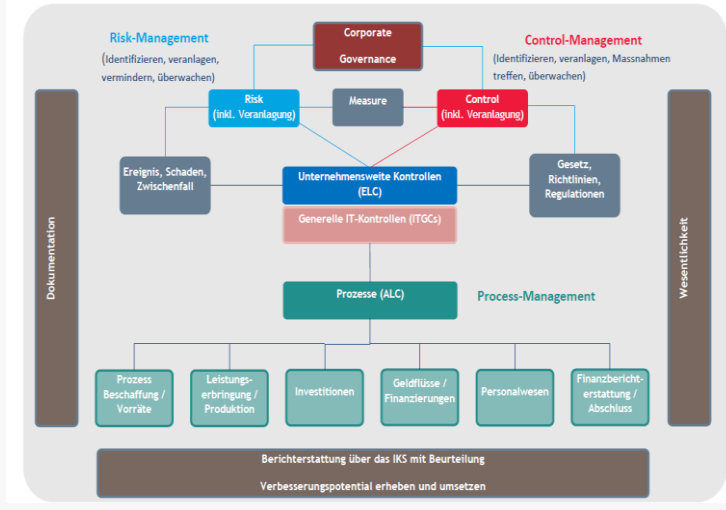
- Angesichts der vielen Themen im Verwaltungsrat ist es sinnvoll, Ausschüsse zu bilden, u.a. Audit Committe, das sich im Detail mit der Abschlussprüfung befasst und die Kompetenz in Finanz und Rechnungslegung mitbringt
- Aufgaben:
  - Zusammenarbeit und Wirksamkeit der gesetzlichen Revisionsstelle (und gegebenenfalls internen Revision)
  - Funktionsfähigkeit des IKS mit Einbezug des Risikomanagements
  - Einhaltung von Normen und Standards (Compliance)
  - Beurteilung von Jahres- und Konzernrechnung bzw. Zwischenabschlüsse
  - Leistung und Honorierung der Revisionsstelle
  - Unabhängigkeit und Beurteilung der Vereinbarkeit von Nichtprüfungsdienstleistungen
  - Entgegennahme der Feststellungen des Abschlussprüfers und umzusetzende Massnahmen
- Über die Ergebnisse und Massnahmen berichtet der Prüfungsausschuss dem Gesamtverwaltungsrat und beantragt, die Jahres-/Konzernrechnung zu genehmigen, damit diese der Generalversammlung vorgelegt werden kann
- Weitere Themen: IT, Cyber-Security, Datenschutz, Steuerthemen, Erwerb oder Veräusserung von Unternehmensteilen, Due-Diligence-Berichten und Bewertungen von zu erwerbenden oder zu veräussernden Unternehmensteilen, Planung der Liquidität, Budgetierung, nichtfinanzielle Berichterstattung wie ESG

Der Prüfungsausschuss schafft ein Umfeld, in welchem die Revisionsstelle mit der notwendigen kritischen Grundhaltung («professional scepticism») prüfen kann

11

Corporate Governance und die Wichtigkeit von IKS und Risk Management

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ



IKS ist, ...
- ein ganzheitlicher Ansatz
- nicht isoliert zu betrachten

Dies setzt Denkarbeit voraus:
- was ist im Betrieb relevant?
- welche Risiken bestehen?

Es gibt keine «one fits all» Lösung.
- Weniger ist mehr?

Risk Management und IKS sollen laufend den veränderten Verhältnissen angepasst werden

12

© Revisionstagung 2022

Corporate Governance – one fits all?

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Eigenschaften von KMU im Hinblick auf die Corporate Governance

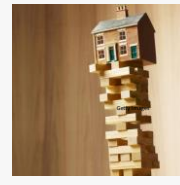
Organisationsgrösse	Typische Eigenschaften	Herausforderungen aus Corporate Governance-Sicht
Klein- und Mittelunternehmen (u.a. Familienunternehmen)	- Konzentriertes Eigentum und/oder Familienbesitz - **Langfristige Orientierung**, Denken an die nächste Generation - Unternehmerische Führung - Abhängigkeit von Kreditgebern - **Grosse Heterogenität** - Tiefe Regulierungsdichte UND Best-Practice Dichte - Geringer Öffentlichkeits- und Legitimationsdruck	- Interessenskonflikte zwischen Gross- und Kleinaktionären - **Nachfolgeregelung als Herausforderung** - Häufig Lücken aus Compliance-Sicht - Kulturelle Aspekte und Stakeholder-Value-Orientierung abhängig vom Gusto des Eigentümers - Relativ geringer Formalisierungsgrad - Starke Abhängigkeit von kulturellen Aspekten (häufig ohne aktive Gestaltung) - **Ungenügende Transparenz**

13

IKS als Glaubenssystem

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Offensichtliche Trennung von IKS-Dokumentation und operatives Tagesgeschäft
- Keine guten Belege, dass IKS-Prüfung etwas besser macht oder COSO funktioniert
- Wenige wollen oder können den Jargon und die vielen Frameworks (COSO) verstehen



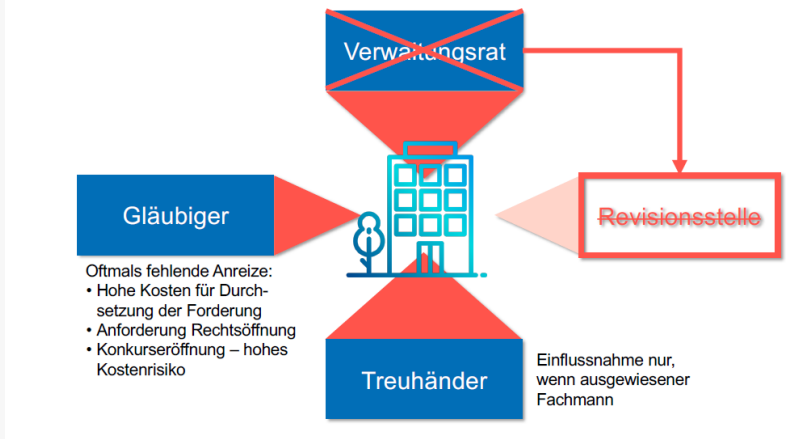
- Welche Stellhebel sind besonders erfolgskritisch im KMU-Umfeld?

- Internes Umfeld (indirekte, präventive und sehr wichtige «Kontrolle»)
- Wenn das Fundament wackelt…
  - Kompetenzen
  - Interne Kommunikation
  - Fokus auf Organisation und Umfeld
  - IT-Umfeld!
  - Gesetzliche Pflicht verdeckt Tatsache, dass IKS ökonomisch begründet ist!

Quelle: IKS als Führungsinstrument auch für KMU?!, Wirtschaftsprüfung Jahrestagung 2021 EXPERTsuisse, Prof. Dr. Stefan Hunziker, 23. Juni 2021

14

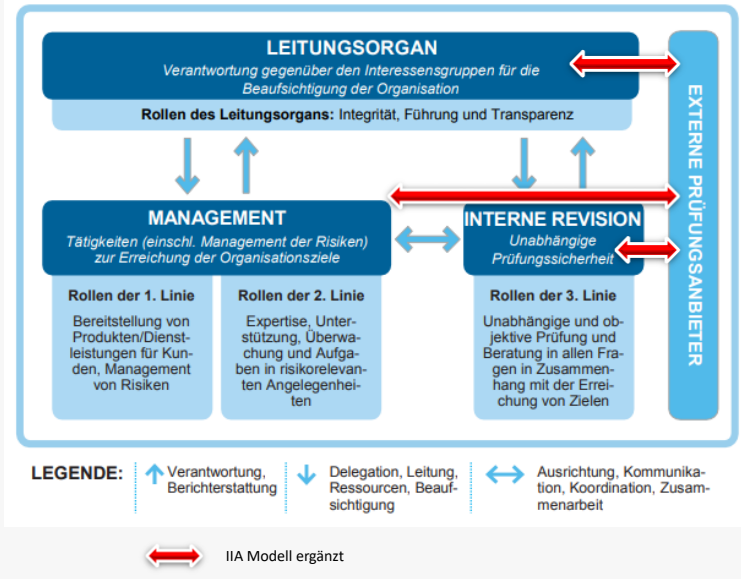
Opting-out und die Folgen fehlender Überwachung und Kontrollen



Quelle: Creditreform, Revisionsstelle und Konkurs/Bonitätsrisiko, Raoul Egeli, Vortrag vom 15.06.2020

15

Das IIA Drei-Linien-Modell



16

Verteidigungslinien (1/2)

- Die «Verteidigungslinien» in ihrer Gesamtheit tragen zu mehr Sicherheit bei
  - → Corporate Governance
  - → Checks and Balance im gesamten Unternehmen
  - → Globale und ganzheitliche Sicht
- Die Schwierigkeiten liegen v.a. in der Ausrichtung und Koordination dieser einzelnen Linien
  - Unterschiedliches Verständnis über Rollen und Verantwortlichkeiten
  - Doppelspurigkeit – muss nicht immer negativ sein, sondern kann bewusst hingenommen werden
    - Unterschiedliche Betrachtung von Risiken und Kontrollen
    - Fördert die Interaktion zwischen verschiedenen Beteiligten
  - Es ist Aufgabe des Verwaltungsrates diese Linien zu koordinieren, die unterschiedlichen Informationen abzuholen und entsprechende Massnahmen zu treffen
  - Auf abgestimmte (nicht einheitliche) Berichterstattung achten

17

Verteidigungslinien (2/2)

- Erste und zweite Linie müssen organisatorisch (Unterstellung) und personell (Funktionentrennung) getrennt («unabhängig») sein
- Die interne Revision kennen das Geschäft, die Organisation und Abläufe gut
  - Im Fokus steht nicht immer nur Risiko und Wesentlichkeit wie bei externer Prüfung
  - Detaillierte Untersuchungen auch in betriebswirtschaftlicher Sicht (Gewinnung Effizienz, Kosteneinsparungen, etc.)
  - Auch Themen ausserhalb der Abschlussprüfung sind abzudecken (u.a. Governance, Compliance, Einkaufs- und Vertragsmanagement, Ablaufoptimierungen, Cyber Security, betriebswirtschaftliche Themen)
  - Heterogene Teamzusammensetzung (nicht nur Prüfer im engeren Sinne)

18

Abschlussprüfung und Corporate Governance

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Wirtschaftsprüfung ist ein zentraler Bestandteil der Corporate Governance und definiert als ein

„Prozess zur Gewinnung eines **vertrauenswürdigen** Urteils über gegebene wirtschaftliche Sachverhalte…" (Leffson (1988), S.13)

Im Bereich der Rechenschaftslegung nimmt die Revisionsstelle wichtige Aufgaben für den Verwaltungsrat wahr

→ Hilfsorgan des Verwaltungsrates

Sie soll beitragen, den Verwaltungsrat vor unliebsamen Überraschungen schützen und eine Beurteilung der Ordnungsmässigkeit vorzunehmen (Mängel und Gesetzesverstösse im Rechnungswesen)

Eine wirksame Kontrolle und Überwachung hängen nicht zuletzt davon ab, ob ein gutes Zusammenspiel zwischen Revisionsstelle und Verwaltungsrat besteht

Der VR, der für die Richtigkeit der Jahresrechnung zuständig ist, muss ein Selbstinteresse daran haben, den externen Prüfer in seiner Rolle als objektiven Begutachter zu unterstützen. Letztendlich sitzen alle im gleichen Boot….

19

Zusammenarbeit Revisionsstelle Verwaltungsrat

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Fragen

- Hat der Verwaltungsrat die Revisionsstelle persönlich kennengelernt?
  - Es genügt nicht nur zu wissen, dass die gesetzliche Revisionsstelle einen guten Namen hat und renommiert ist ….
  - Eine Sitzung ist nicht ausreichend
- Wird der Abschlussprüfer an die Bilanzsitzung des Verwaltungsrates eingeladen?
  - Ziel: Distanz abbauen zwischen Prüfungsstelle und Verwaltungsrat
  - Unmittelbare Beziehung zum Abschlussprüfer aufbauen (schafft Vertrauen und stärkt die Beziehung)
  - Abschlussprüfer soll nicht das unbekannte Wesen sein, sondern seine Hilfs- und Unterstützungsfunktion wahrnehmen können
  - Es sollen direkt Fragen an den Prüfer gestellt und Erläuterungen zu einzelnen Sachverhalten abgegeben werden können
- Wurde die Prüfung von Seiten Unternehmensleitung eingeschränkt?
- Allfällige Druckversuche durch das Management?
- Wie war der Austausch und die Zusammenarbeit mit den für das Rechnungswesen Verantwortlichen?
- Erfolgten gegenseitige Rückmeldungen zur abgelaufenen Prüfung? (Aussprache)

20

© Revisionstagung 2022

Vertiefte Auseinandersetzung mit der Abschlussprüfung

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Dem Abschlussprüfer kommt eine Kontrollfunktion, Informations-, Unterstützungsfunktion sowie Präventivfunktion zu

- Strukturierter Austausch mit dem Abschlussprüfer über Qualität der Arbeiten

und

- Austausch mit CEO, CFO und Verantwortlichen für die Rechnungslegung wie Revision wahrgenommen worden ist und wie es gelaufen ist

21

Die Beziehungen zentraler Akteure (1/2)

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Eine hohe Prüfungsqualität entsteht aus dem Zusammenspiel von Verwaltungsrat / Prüfungsausschuss, Abschlussprüfer und Management (CEO/CFO)
- Wesentliche Voraussetzungen sind rollenspezifisch hohe Kompetenzen sowie eine gute, regelmässige, gegebenenfalls intensive Kommunikation

Quelle: Deutsches Aktieninstitut, Audit Quality Indicators & Beyond, Eine Befragung von Wirtschaftsprüfern, Prüfungsausschussmitgliedern und Finanzvorständen zur Beurteilung der Qualität der Abschlussprüfung durch den Prüfungsausschuss, 1. Auflage, Mai 2021, S. 9

22

Die Beziehungen zentraler Akteure (2/2)

- Entscheidend ist dabei die Regelmäßigkeit der Kommunikation, die nicht auf die Bilanzsitzung beschränkt sein, sondern regelmäßig stattfinden sollte, das heißt **vor, während und nach der Prüfung**
- Komplexe und strittige Themen lassen sich so bereits zum Zeitpunkt ihres Auftretens diskutieren
- Zwischen dem Prüfungsausschuss und der externen Revision sollten im Weiteren mindestens einmal jährlich eine Besprechung ohne Teilnahme des Managements (sog. «private sessions») durchgeführt werden
- Dies erlaubt es dem Prüfungsausschuss, sich ein unabhängiges Bild von der Arbeit und den damit verbundenen Ermessensentscheiden des Managements zu machen

23

Zu den Audit Quality Indicators (AQI)

- Es besteht ein starker Trend, zur Beurteilung des Abschlussprüfers allgemein anerkannte und quantitative AQI herbeizuziehen
- Die Gefahr ist gross, dass AQI wie zum Beispiel Auftragsstunden des Prüfungspartners oder Einsatz von Experten dazu führt, dass Prüfungsgesellschaften gezielt diese Indikatoren optimieren, ohne dass tatsächlich eine gesteigerte Prüfungsqualität die Folge ist
- Ist der Verwaltungsrat wirklich in der Lage einzelne definierte AQI beurteilen zu können? Z.B. wie viele Prüfungsstunden für die Prüfung angemessen sind?
- Entscheidend ist schliesslich die fachliche Kompetenz des leitenden Prüfers und diejenige des Prüfungsteams
- Als erfolgsentscheidend sehe ich eher der regelmäßige und intensive Dialog der Beteiligten über relevante Aspekte der Abschlussprüfung
  - Darin sehe ich: welche Themen werden aufgebracht, fachliche und menschliche Kompetenz (charakterliche Eigenschaften; den Mut, unangenehme Dinge anzusprechen), kritische Grundhaltung (Professional Scepticism), Qualität der Aussagen

24

Mögliche Beurteilungskriterien des Abschlussprüfers (1/2)

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Allgemeines	Prüfung und Prüfungsablauf	Berichterstattung und Abschluss
Kompetenz und Erfahrung des Prüfungsteams - Berufserfahrung - Fachkompetenz - Branchenkenntnisse - Verständnis für das Unternehmen - Fluktuation im Prüfungsteam - Aus- und Weiterbildungen	Meilensteine der Abschlussprüfung und Deadlines - Von der Prüfungsplanung bis zur Berichterstattung - Prüfungsschwerpunkte - Risikogebiete und bedeutsame Risiken - Mehrjahresprüfungsplan - Fraud Prüfung - Scoping - Austausch interne Revision	Wesentliche Feststellungen aus der Abschlussprüfung - Kommunikation zu Rechnungslegungsthemen und qualitativen Aspekten der Rechnungslegung - Wesentliche Schwächen und Risiken in RM und IKS - Während der Abschlussprüfung aufgetretene Probleme - Meinungsverschiedenheiten - Accounting Estimates und Einschätzung des Abschlussprüfers - Bedeutsame Feststellungen
Verfügbarkeit des Prüfungsteams - Einbindung Partner und Involvement der Manager - Arbeitsbelastung des Prüfungsteams	Umgang mit signifikanten Risiken und Einschätzung Risikobeurteilung sowie IKS - Identifizierung und prüferischer Umgang mit signifikanten Risiken - Austausch Prüfungsausschuss/VR mit Abschlussprüfer - Prüfungsplan und –tiefe RM und IKS	Berichterstattung (insbesondere Umfassender Bericht oder Management Letter) - Nebst der schriftlichen Berichterstattung kommt der mündlichen informellen Berichterstattung grosse Bedeutung zu

25

Mögliche Beurteilungskriterien des Abschlussprüfers (2/2)

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Allgemeines	Prüfung und Prüfungsablauf	Berichterstattung und Abschluss
Netzwerke - Abdeckung in den jeweiligen Ländern - Anerkennung / Registrierung und Aufsicht - Grosse Gesellschaften vs. rein lokale Prüfgesellschaften	Einsatz von Spezialisten und spezielle Kenntnisse - Einbindung von Spezialisten und Experten (Forensik, IT, Cyber, Steuern, Bewertungen, RL, Juristen, ESG, etc.)	Generelle Entwicklungen - Rechnungslegung - Revision - Gesetzesänderungen - Regulatorische Entwicklungen - Aktuelle Entwicklungen proaktiv adressieren
	Innovationen in der Prüfung - Verwendung von (digitalisierter) Prüfungstools - Data Analytics - Diskussion mit Prüfer über Analysen und Rückschlüsse auf Datenqualität (Anzeichen auf Risiken, zusätzliche Prüfungsergebnisse)	Feststellungen aus internen und externen Qualitätskontrollen
	Unabhängigkeit des Abschlussprüfers - Klare Trennung zwischen Abschlussprüfung und Beratung - Vergabe von weiteren Dienstleistungen an externe Dritte (nicht Revisionsstelle) - Kritische Grundhaltung	

26

© Revisionstagung 2022

Zu den Honoraren…..

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Honorar steht in Korrelation zur Prüfungsqualität
- Qualität hat ihren Preis
- Verwaltungsrat und das Audit Committee sollten nicht immer nur den billigsten nehmen
- Es gibt wichtigere Beurteilungskriterien
- Regelmässige Ausschreibungen des Prüfungsmandates um Kosten einzusparen führen aus meiner Sicht oft zu Wegfall von Know-how, grosser Einarbeitung der neuen Prüfungsgesellschaft (Mehrbelastung auf beiden Seiten) sowie Qualitätsverlust
- Eine Ausschreibung des Revisionsmandats mit dem Ziel, die gleiche Leistung zu einem tieferen Preis zu erhalten, ist oftmals illusorisch, da die offerierten, (zu) tiefen Preise innert kurzer Frist wieder erhöht oder mit Out-of-Scope-Arbeit kompensiert werden
- Lieber Diskussionen über das Scoping (Prüfungstiefe) bei den einzelnen Konzerneinheiten
  - Full Scope Audit bei welchen Einheiten
  - Wert einer Review?
  - Specific Audit Procedures

Durch ein angemessenes Scoping den Aufwand und die Kosten steuern

27

Einschätzung verschiedener Audit Quality Indicators

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

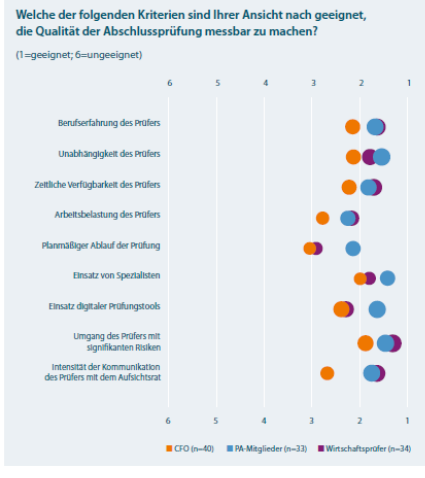


Abbildung 12: Einschätzung verschiedener Audit Quality Indicators

	CFO	PA-Mitglied	Wirtschaftsprüfer
Top 1 Indikator	Umgang mit signifikanten Risiken (1,88)	Einsatz von Spezialisten (1,43)	Umgang mit signifikanten Risiken (1,31)
Top 2 Indikator	Einsatz von Spezialisten (2,00)	Umgang mit signifikanten Risiken (1,46)	Intensität der Kommunikation zw. WP u. AR (1,64)
Top 3 Indikator	Unabhängigkeit des Prüfers (2,13)	Unabhängigkeit des Prüfers (1,54)	Berufserfahrung des Prüfers (1,64)

Abbildung 13: Besonders relevante Audit Quality Indicators

Quelle: Deutsches Aktieninstitut, Audit Quality Indicators & Beyond, Eine Befragung von Wirtschaftsprüfern, Prüfungsausschussmitgliedern und Finanzvorständen zur Beurteilung der Qualität der Abschlussprüfung durch den Prüfungsausschuss, 1. Auflage, Mai 2021, S. 35, Abbildungen 12 und 13

28

Wahrnehmung der Überwachungsfunktion

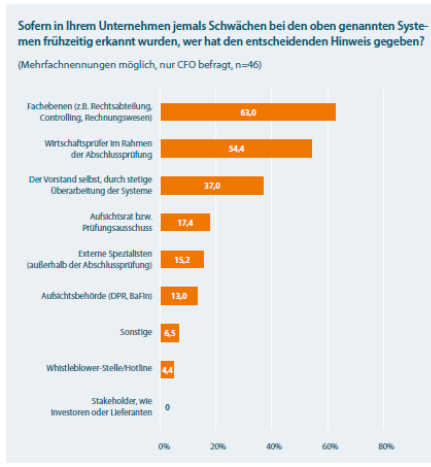


Abbildung 19: Identifikation von Schwächen im IKS

- Zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses gehören
  - die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses,
  - der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS), des Risikomanagementsystems und
  - des internen Revisionssystems.
- Vor diesem Hintergrund ist es interessant zu analysieren, ob die Wahrnehmung dieser Überwachungsfunktion in der Praxis tatsächlich dazu führt, dass Schwächen durch den Aufsichtsrat beziehungsweise Prüfungsausschuss erkannt werden.
- Diesbezüglich geben lediglich 17,4 Prozent der CFO an, dass der Prüfungsausschuss oder der Aufsichtsrat einmal den entscheidenden Hinweis zur Aufdeckung von Missständen gegeben haben.
- In mehr als der Hälfte der Fälle kam hingegen der entscheidende Hinweis zur Aufdeckung aus den Fachebenen (63,0 Prozent) oder von Seiten des Wirtschaftsprüfers (54,4 Prozent).

Quelle: Deutsches Aktieninstitut, Audit Quality Indicators & Beyond, Eine Befragung von Wirtschaftsprüfern, Prüfungsausschussmitgliedern und Finanzvorständen zur Beurteilung der Qualität der Abschlussprüfung durch den Prüfungsausschuss, 1. Auflage, Mai 2021, S. 35, Abbildung 19

29

Zusatznutzen (1/3)

Braucht die Revisionsstelle einen Mehrwert («Zusatznutzen») zu schaffen?

- …… nein, die gute Vorbereitung und professionelle Durchführung des Prüfungsmandats und die enge Abstimmung, Koordination und Kommunikation mit dem Verwaltungsrat resp. Audit Committee sind bereits eine gute Grundlage für eine «mehrwertstiftende» Prüfung
- Zusatznutzen nicht im Sinne von weiteren Dienstleistungen ausserhalb der Abschlussprüfung → Stichwort: Unabhängigkeit
- Keine Zusatzaufträge, um den Prüfer nicht in eine Abhängigkeitsproblematik zu bringen (z.B. Due Diligence)
- Die Revisionsstelle soll den gesetzlichen Prüfungsauftrag gut und solide erfüllen, allenfalls ergänzt und konzentriert auf Aufgaben, die im Rahmen der vereinbarten Schwerpunktthemen gemeinsam jährlich festgelegt werden

Die gesetzliche Prüfung beinhaltet bereits genügend Aufgaben, die abzudecken sind. Diese sind wichtig genug, um sie gut zu erfüllen und es braucht keine weitere Ausdehnung

30

Zusatznutzen (2/3)

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- Auf eine aussagekräftige Berichterstattung achten mit den gemachten Feststellung. Das alleine schafft schon einen hohen Mehrwert.
  - Honorarbudget (Kosten) und Planung (Zeit) – genügend Zeit für die Berichterstattung einplanen (Umfassender Bericht / Management Letter)
  - Keine Darstellungen und Umschreibung der Zusammensetzung von Positionen in der Jahres-/Konzernrechnung und deren Veränderung – das ist Aufgabe der Ersteller
  - Die umfassende Berichterstattung an den Verwaltungsrat erlaubt es diesem, sich vertieft mit der Prüfung auseinanderzusetzen und Fragen zu stellen (Gesprächsgrundlage)
  - Nicht nur festhalten des IST-Zustandes, sondern Beurteilung der Wirksamkeit und Verbesserungsmassnahmen (Beratungsfunktion und wirksame Unterstützung). Wir wollen von der breiten Erfahrung der Revisionsstelle Nutzen ziehen

31

Zusatznutzen (3/3)

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

Der Verwaltungsrat will von folgenden Aspekten profitieren

- Gemachte Feststellungen anlässlich der Prüfung
  - Neutrale Beurteilung und Einschätzung zu Rechnungslegung, Risk Management und IKS
  - Beurteilung (Diskussion) über kritische, risikobehaftete Positionen in der Jahres-/Konzernrechnung (Accounting Estimates) -> Ermessenspielräume -> diese kennen und die potentiellen Folgen richtig einschätzen
  - Bestand ein Kurswechsel in der Accounting Policy oder hat man diese ausgereizt, um die Vermögens- und Finanzlage möglichst positiv darzustellen -> Wahlmöglichkeiten -> Bilanzpolitische Massnahmen, Stetigkeit im Ausnutzen von Ermessenspielräumen -> Fachliches Unvermögen/Motivation/Einstellung/Geisteshaltung
- Breite Erfahrung
  - Aussensicht
  - Branchenübergreifenden Know-how (wie machen es andere?)
- Entwicklungen – Gesetze (in Konzernverhältnissen insbesondere auch Ausland), Rechnungslegung, Compliance, Aufsicht

32

© Revisionstagung 2022

Schlussbetrachtung

- ✓ Das System einer guten Corporate Governance wird aufgrund gestiegener Anforderungen immer bedeutsamer → auch in KMU
- ✓ Professionalisierung auf allen Seiten
- ✓ Coporate Governance hat zum Ziel, ein auf das Unternehmen angepasstes, wirksames und effizientes Kontrollsystem einzuführen
- ✓ Es soll helfen, Transparenz zu schaffen, Effizienz zu gewinnen, organisatorische Schwachstellen zu minimieren, eigene Prozesse zu optimieren und Risiken zu erkennen
- ✓ Das System und die Akteure sollen den Verwaltungsrat in seiner Aufgabe zuverlässig unterstützen, um das Sicherheitsniveau zu erhöhen

33

Schlussbetrachtung

- ✓ Unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen den Akteuren stellen eine Herausforderung für den Verwaltungsrat dar
- ✓ Die Positionen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Revision sind im Rahmen der Corporate Governance zu klären und zu definieren
- ✓ Der Verwaltungsrat hat die Positionen zu besetzen und deren Aktivitäten zu koordinieren
- ✓ Transparenz, aktiver Austausch und gute Kommunikation sind erforderlich
- ✓ Die externe Revision spielt im Gebilde der Corporate Governance eine wichtige Rolle für den Verwaltungsrat

34

Schlussbetrachtung

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

- ✓ Der Erfolg hängt von den einzelnen Akteuren ab (Personen – nicht Instanzen)
- ✓ Ein proaktiver Austausch und ein gemeinsames Verständnis über Rolle, Aufgaben und Verantwortung sind unabdingbar

Der Verwaltungsrat kann seine Risiken in Bezug auf die Rechnungslegung und Finanzberichterstattung minimieren, indem er die fähigen Akteure wie Verwaltungsrat, Geschäftsleitung (CEO, CFO) und Prüfer, optimal zusammenarbeiten lässt. Die Voraussetzungen hierfür muss er selber schaffen.

35

© Revisionstagung 2022