

DIE ZUSAMMENARBEIT DES VERWALTUNGSRATS MIT DER REVISIONSSTELLE

Einige kritische Gedanken zum Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Revisionsstelle

Entgegen der landläufigen Meinung enthält eine Jahresrechnung zum Teil erhebliche Ermessensspielräume. Die Versuchung ist gross, Einschätzungen zugunsten positiver Resultate vorzunehmen und die Ermessensspielräume auszunutzen und zu übernutzen, ohne dass dies für den Verwaltungsrat leicht ersichtlich ist. Die Autoren zeigen Handlungsmöglichkeiten für den Verwaltungsrat.

1. EINLEITUNG

Aller Regulierung zum Trotz erfahren die Autoren regelmässig von substanziellen Fällen von fehlerhaft dargestellten Jahresrechnungen: Im Fall von Postauto tritt der Vorsitzende des Audit Committee (AC) der Post zurück [1], die RAB informiert in einer Medienmitteilung über erhebliche Mängel in der Prüfung durch die Revisionsstelle (RS) und die eingeleiteten Enforcement-Verfahren gegen zwei Prüfer [2]. Etwas weniger publikumswirksam – aber trotzdem sehr unangenehm für Verwaltungsrat (VR) und RS – sind Medienmitteilungen der Six Exchange Regulation AG (Six) zu Einigungen [3] oder Sanktionsanträgen [4] wegen Verstössen gegen Rechnungslegungsstandards. Ausserdem wird bei Konkursen über bemerkenswerte Haftungsfälle im Zusammenhang mit Fehlern in der Finanzberichterstattung [5] berichtet.

Die Ausgangslage ist eigentlich klar. Der VR selbst ist für «die Ausgestaltung des Rechnungswesens» und «die Erstellung des Geschäftsberichts» [6] verantwortlich und genehmigt letzteren [7]. Die Jahresrechnung ist ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsberichts [8]. Irreführende oder gar falsche Jahresrechnungen können nicht nur zu Reputationsschäden eines Unternehmens führen, sondern stellen ein direktes Haftungsrisiko für den VR dar. Der VR muss daher ein vitales Interesse an einer korrekten Finanzberichterstattung haben. Die RS kann in dieser Situation einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Qualität der Rech-

nungslegung leisten, sofern der VR aktiv mit der RS kommuniziert und die gegenseitigen Erwartungshaltungen geklärt sind.

Zum Verhältnis von VR und RS gibt es für kotierte Unternehmungen Regelwerke und Hilfestellungen [9], die auch für nicht kotierte sowie KMU lehrreich und wegweisend sind. Wie die Erfahrung zeigt, reichen Regelwerke allerdings per se nicht aus, um Unglücksfälle zu verhindern: Die Umsetzung in der Praxis ist entscheidend.

2. FRAGESTELLUNG

Der VR trägt das Haftungsrisiko, das mit einer nicht korrekten Jahresrechnung verbunden ist. Dieses Haftungsrisiko steigt kontinuierlich an, je stärker die Ermessensspielräume in der Finanzberichterstattung von konservativ zu aggressiv (d. h. üblicherweise resultatverbessernd) ausgenutzt und ggfs. übernutzt werden. Die Grenze zwischen legal und illegal ist keineswegs immer klar. Die Gefahr, dass Ermessensspielräume zu extensiv ausgelegt werden, ist ebenso real und bedeutend wie die Tatsache, dass dies für den VR nicht immer ersichtlich oder diesem nicht zeitgerecht bewusst ist.

Der VR muss sich beim Erstellen der Jahresrechnung auf den CFO und bei der Prüfung auf die RS verlassen. Die Frage stellt sich, wie der VR in dieser Ausgangslage seine Verantwortung wahrnehmen und damit das Risiko für das Unternehmen und für sich persönlich minimieren kann.



THOMAS NÖSBERGER,
PROF. DR. RER. POL.,
CPA (US), KONSULENT,
KELLERHALS CARRARD



INES PÖSCHEL,
LIC. IUR., RECHTSANWÄLTIN,
PARTNERIN, KELLERHALS
CARRARD

3. RISIKOANALYSE AUS SICHT VR

Risikominimierung setzt eine Risikoanalyse voraus. Im hier diskutierten Zusammenhang stellt sich die Frage, welches die wesentlichen Risikofaktoren sind, die letztendlich in einem Übernutzen der Ermessensspielräume in der Finanzberichterstattung resultieren können.

Diese Risikofaktoren lassen sich in vier Gruppen zusammenfassen:

1. Regeln der Rechnungslegung
2. CFO
3. Revisionsstelle [10]
4. VR

Unter der Annahme, dass der VR nicht selbst versucht, eine bewusste Falschdarstellung in der Finanzberichterstattung zu erreichen, erfüllt der VR seine Pflicht, wenn er die Gruppen eins bis drei und die Interaktion zwischen allen Gruppen im Griff hat.

4. REGELN DER RECHNUNGSLEGUNG

Ein erhöhtes Risiko einer fragwürdigen oder falschen Darstellung der Jahresrechnung entsteht generell dann, wenn eine buchhalterische Abbildung eines Sachverhaltes die Jahresrechnung stark dominiert und die Regeln der Rechnungslegung bedeutende Ermessensspielräume zulassen. Diese Ermessensspielräume können entweder im Bestimmen der verwendeten Inputparameter oder in der Anwendung der Regeln als solche liegen.

Ermessensspielraum beim Bestimmen der Inputparameter besteht bspw. bei Gesellschaften, die nur Projektgeschäft betreiben und dieses gemäss der Percentage-of-Completion-Methode (PoC) mit einer anteiligen, fortlaufenden Gewinnrealisierung in der Jahresrechnung abbilden. Die Anwendung der PoC-Methode erfordert als Input Schätzungen des Projektfortschritts, was üblicherweise eine Schätzung des gesamten Projektaufwands [11] und der verbleibenden Projektrisiken impliziert, denn nur so lässt sich der Fortschritt bestimmen. Diese Schätzungen haben einen direkten Einfluss auf den zu verbuchenden positiven oder negativen Erfolg und damit auf den ausgewiesenen Gewinn in der Jahresrechnung. Ähnlicher Ermessensspielraum besteht beim (nicht) Verbuchen von Wertberichtigungen (Impairments), deren Berechnung fast ausnahmslos von Annahmen über die Zukunft abhängt [12]. Diese Annahmen können mehr oder weniger optimistisch sein. Das Gesagte gilt grundsätzlich auch für die Bestimmung von Zeitwerten (Fair Value), wenn der Wert sich nicht direkt in einem liquiden Markt beobachten lässt. In diesem Fall werden Zeitwerte über Modelle hergeleitet, was das Bestimmen von Inputparametern bedingt. Auch die Berechnung von Rückstellungen, die einzelne Ereignisse abdecken (Restrukturierungen, Haftungsfälle), basieren häufig auf mehr oder weniger belastbaren Annahmen über zukünftige Entwicklungen und bieten daher Ermessensspielraum. Selbst an sich triviale Sachverhalte wie das Bestimmen der Abschreibungsdauer [13] oder das Festlegen der Grenzwerte für eine Aktivierung von Anlagevermögen [14] bieten Ermessensspielräume und können über die Jahre beträchtliche Aus-

wirkungen auf die ausgewiesenen Werte in der Jahresrechnung haben.

Interpretationsspielraum beim Anwenden der Rechnungslegungsregeln besteht immer dann, wenn die Rechnungslegungsstandards Wahlmöglichkeiten bieten oder der konkrete Sachverhalt noch gar nicht im jeweiligen Regelwerk geregelt ist. Im letzteren Fall muss eine buchhalterische Methode entwickelt werden.

Es ist für den VR unabdingbar, dass er die möglichen und für das spezifische Unternehmen wesentlichen Ermessensspielräume in der Rechnungslegung kennt und ihre potenziellen Folgen einschätzen kann. Dabei geht es in schwierigen Zeiten fast immer um die Frage, ob positive (gewinnsteigernde) Einflüsse vorgezogen und negative Einflüsse in die Zukunft verschoben werden, und in guten Zeiten um das Gegenteil. Daher ist vor allem auch der Stetigkeit im Ausnutzen des Ermessensspielraumes erhöhte Bedeutung zuzumessen: Wurden die bisherigen Prozesse und Regeln weitergeführt oder wurde etwas verändert, und wenn ja, weshalb.

5. CFO

Es ist offensichtlich, dass das Risiko einer Übernutzung der Ermessensspielräume seinen Ursprung in der Regel beim Ersteller der Jahresrechnung hat, also meist beim CFO, der auch für die Prozesse des Zustandekommens der Jahresrechnung verantwortlich ist. Die Autoren gehen auf zwei wesentliche Risikofaktoren ein: Fachliches Unvermögen und Motivation/Geisteshaltung.

5.1 Fachliches Unvermögen. Der fachlichen Kompetenz ist beim Besetzen der Position die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Die Erfahrung zeigt aber, dass auch eine sorgfältige Auswahl – mit Bezug von Referenzen – einen Fehlgriff nicht immer verhindern kann, und dass an sich fachlich kompetente Personen den konkreten, sich im Unternehmen stellenden Anforderungen nicht, noch nicht oder nicht mehr gewachsen sein können. Dies ist für den VR nicht immer leicht zu erkennen. Neben den Erkenntnissen aus der eigenen Interaktion mit dem CFO ist es deshalb ratsam, dass sich der VR regelmässig (institutionalisiert) mit dem exter-

nen Prüfer (ohne Beisein des CFO) austauscht und ihn auch zur fachlichen Kompetenz des CFO befragt.

5.2 Motivation und Geisteshaltung. Fragwürdige oder falsche Darstellungen in der Jahresrechnung beruhen fast immer auf einer bewussten Entscheidung. Ein solcher Entscheid resp. das Verhalten des CFO kann in Analogie zum sogenannten Fraud Triangle analysiert werden: Das Fraud Triangle [15] erlaubt das Identifizieren von Situationen, in denen ein erhöhtes Risiko für unethisches oder kriminelles Verhalten besteht [16]. Es geht davon aus, dass für unethisches/kriminelles Verhalten drei Komponenten [17] relevant sind:

→ Anreiz für oder Druck auf die handelnde Person; → Gelegenheit zu unethischem oder kriminellem Verhalten; → Möglichkeit, das Verhalten als nicht unethisch oder nicht kriminell zu rechtfertigen.

An einem einfachen Beispiel wird der Ansatz verdeutlicht: Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung haben Gewinnziele formuliert, die sich später als kaum realisierbar erweisen. Das wiederholte Verfehlen von Zielen ist für die eigene Karriere nicht unbedingt förderlich (→ Druck). Mit entsprechend optimistischer Wahl der Inputparameter im Rahmen der Erstellung der Jahresrechnung lassen sich die Ziele aber doch noch erreichen (→ Gelegenheit). Diese optimistischen Inputparameter sind gemäss CFO gerechtfertigt, sieht die Geschäftsleitung doch Signale, dass der Markt beginnt, die neuen Produkte zu akzeptieren (→ Rechtfertigung). Ob sich dieser Optimismus noch im vertretbaren Bereich bewegt oder nicht, ist für das Verhaltensmuster unerheblich.

Typische Situationen für derartige Verhaltensmuster sind neben dem drohenden Verfehlen von Gewinnzielen auch Akquisitionen mit ausbleibenden Synergien und/oder unerwarteten Problemen. Weiter kann der Wechsel des CFO [18] das Risiko bergen, dass neben der (korrekten) Neueinschätzung der Sachlage und dem damit allfällig verbundenen Bereinigungsbedarf in der Jahresrechnung gleich noch ein Polster für die Zukunft angelegt wird, indem im Jahr des Aufräumens sehr pessimistische Annahmen getroffen und diese Einschätzungen über die Jahre dann laufend optimistischer werden. Diese Verhaltensmuster führen häufig zu einer sich jährlich ändernden Grundhaltung beim Erstellen der Jahresrechnung. Optimistische und pessimistische Einschätzungen wechseln sich ab. Die Auswirkungen dieses Zickzackkurses auf die Jahresrechnung sind fast immer wesentlich.

Neben den Erkenntnissen aus der eigenen Interaktion mit dem CFO und dem genauen Beobachten der Vergleichbarkeit mit Vorjahreszahlen samt Abweichungsanalyse ist der VR häufig gut beraten, die RS explizit zu möglichen Kurswechseln des CFO zu befragen.

6. EXTERNE REVISIONSSTELLE

Die RS kann nur dann einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Qualität der Rechnungslegung leisten, wenn einige Bedingungen erfüllt sind. Neben den sachgerechten Vorstellungen des VR zur Effektivität der Prüfung und der transpa-

renten Kommunikation sind dies insbesondere die Kompetenz und die Geisteshaltung des verantwortlichen Prüfers.

6.1 Falsche Vorstellungen zur Effektivität der Prüfung. Naheliegender ist die Vorstellung, dass die RS die Sicherheit bietet, dass die Jahresrechnung frei von jeglichen fragwürdigen oder falschen Darstellungen ist, prüft sie doch gemäss Art. 728a Abs. 1 OR, ob «die Jahresrechnung [...] den gesetzlichen Vorschriften, den Statuten und dem gewählten Regelwerk» entspricht. Solange die RS ihren Prüfbericht nicht modifiziert, wäre damit für den VR alles in Ordnung. Diese Vorstellung ist falsch.

Die RS gibt grundsätzlich eine binäre Stellungnahme zur Jahresrechnung ab. Die Jahresrechnung entspricht dem Gesetz, oder sie entspricht dem Gesetz nicht. Diese Stellungnahme ist aber zweifach eingeschränkt: Nur *wesentliche* [19] Sachverhalte beeinflussen das Urteil, und der Prüfprozess bietet nur *hinreichende*, nicht aber absolute Sicherheit für das Entdecken von Fehlern. Wenn die RS einen Sachverhalt als Verstoß gegen das Gesetz und das gewählte Regelwerk wertet – bspw. auf dem Verbuchen einer Wertberichtigung besteht – dann ist aus Sicht Verantwortlichkeit des VR schon 5 nach 12!

Das (noch) legale Ausnutzen von Ermessensspielräumen oder das Verfolgen einer neutralen Grundhaltung beim Erstellen der Jahresrechnung wird von der RS allenfalls [20] im umfassenden Bericht «mit Feststellungen über die Rechnungslegung, das interne Kontrollsystem sowie die Durchführung und das Ergebnis der Revision» (Art. 728b Abs. 1 OR) an den VR thematisiert. Dieser ist u. E. zwingend von jedem VR zu studieren und im VR zu diskutieren, gefolgt von einem persönlichen Gespräch mit dem Prüfer, ohne Anwesenheit der Geschäftsleitung.

6.2 Fachliche Aspekte. Es ist für den VR nicht einfach, die fachliche Qualität einer Prüfgesellschaft einerseits und des leitenden Prüfers andererseits einzuschätzen.

Die *Qualität einer Prüfgesellschaft* wird für staatlich beaufsichtigte Prüfgesellschaften durch die RAB kontrolliert. Diese Aufsichtskontrolle umfasst sowohl das Begutachten des internen Kontrollsystems der Prüfgesellschaft als auch die Begutachtung einzelner Prüfungen. Anders als in den USA sind die Berichte der RAB nicht öffentlich verfügbar. Es steht aber jedem VR frei, entsprechende Fragen direkt an die Prüfgesellschaft zu richten. Die RAB ermuntert in Bezug auf einzelne Prüfungen in ihrem Leitfaden für AC ausdrücklich zu diesem Vorgehen [21]. Sollten Zweifel an der Korrektheit der erhaltenen Antworten auftreten, bietet es sich an, die Antworten mit der RAB zu verifizieren. Bei nicht staatlich beaufsichtigten Prüfgesellschaften sind bspw. Fragen zur internen Qualitätskontrolle oder dem zahlenmässigen Verhältnis von dipl. Wirtschaftsprüfern zu Mitarbeitenden angebracht.

Entscheidend ist schliesslich primär die *Kompetenz des leitenden Prüfers* selbst. Der VR tut gut daran, sich über diesen durch Fragen nach Branchen- und Rechnungslegungskennnissen und seiner Erfahrung ein Bild zu verschaffen und dieses Bild durch Referenzen zu ergänzen. Es ist dabei sicherzustellen, dass der leitende Prüfer genügend Zeit für

das Mandat aufwenden kann (und aufwendet) und im geprüften Unternehmen spürbar in Erscheinung tritt. Zudem ist es ratsam nachzufragen, ob der leitende Prüfer in laufende Verfahren seitens der RAB oder der SIX involviert ist oder gar bereits sanktioniert wurde. Ob der VR im Falle einer erfolgten Sanktionierung auf einen Wechsel des leitenden Prüfers besteht oder darauf vertraut, dass entsprechende Lehren aus den Sanktionen gezogen wurden, ist vom VR abzuwägen. Entsprechende Fragen von Investoren oder Stimmrechtsvertretern wird eine kotierte Gesellschaft in Zukunft wohl beantworten müssen [22].

6.3 Motivation und Geisteshaltung des leitenden Prüfers. Der leitende Prüfer (und mit ihm die RS) stehen grundsätzlich immer in einem Spannungsfeld zwischen transparenter, aussagekräftiger Berichterstattung an den VR und dem Wahren des guten Einvernehmens mit der Geschäftsleitung, insbesondere mit dem CFO. Umso wichtiger sind daher die charakterlichen Eigenschaften des leitenden Prüfers.

Aus Sicht VR lässt sich auch auf den leitenden Prüfer die Methodik des Fraud Triangle anwenden, wie nachfolgend beispielhaft ausgeführt:

Die RS hat im Auftrag des geprüften Unternehmens eine Buy Side Due Diligence [23] im Rahmen einer Akquisition durchgeführt. Nach dem Kauf treten in der gekauften Gesellschaft unerwartete Probleme auf. Diese werden vom Management klein geredet und auf eine Wertberichtigung der Beteiligung wird verzichtet. Der Prüfer hat sowohl einen → Anreiz (zukünftige weitere Due-Diligence-Aufträge) als auch einen → Druck (war die Due Diligence korrekt?), nicht auf der Wertberichtigung zu bestehen und sein Verhalten bspw. damit zu → rechtfertigen, dass die aufgetretenen Probleme bei einer Akquisition typisch seien und sich im Verlauf der näheren Zukunft von alleine lösen würden.

Typische Situationen für derartige Verhaltensmuster sind neben dem Erbringen von Dienstleistungen ausserhalb der Revision bspw. auch früher gemachte Fehler in der Prüfung oder die permanente Drohung des VR [24], das Mandat auszuschreiben respektive die RS nicht wieder zu wählen.

7. VERWALTUNGSRAT/AUDIT COMMITTEE

Ein VR kann seine Risiken in Bezug auf die Rechnungslegung minimieren, indem er fähige Akteure – Verwaltungsrat, CFO, Prüfer – optimal zusammenarbeiten lässt. Sofern der VR kein AC einsetzt, fällt diese Aufgabe dem Gesamt-VR zu, wobei zu empfehlen ist, ein geeignetes VR-Mitglied [25] zu bitten, sich dieser Themen besonders anzunehmen, analog zu einem AC.

7.1 Zusammensetzung und Kompetenzen des AC. Das AC als Gremium muss die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen aufweisen, um die vorstehend skizzierte Risikoanalyse aus Sicht des VR in Bezug auf ein Übernutzen der Ermessensspielräume in der Finanzberichterstattung durchführen und anschliessend entsprechende Massnahmen ergreifen zu können. Dies bedingt neben den notwendigen fachlichen Kompetenzen auch die entsprechenden charakterlichen Eigenschaften, im Wesentlichen die geistige Unab-

hängigkeit und den Mut, die Dinge beim Namen zu nennen. Das Erfüllen von formellen Anforderungen – ausschliesslich unabhängige VR bilden das AC, und der Verwaltungsratspräsident ist nicht Mitglied des AC – reicht nicht aus, ebenso befähigen ein Diplom als Wirtschaftsprüfer oder die Erfahrung als CEO/CFO nicht *per se* als Mitglied eines AC.

7.2 Kritische Grundhaltung. Damit ein AC effektiv ist, muss es primär eine kritische Grundhaltung gegenüber den mit der Geschäftsführung betrauten Personen sowie gegenüber der RS einnehmen. Nur mit einer kritischen Grundhaltung, die auf einer soliden fachlichen Basis beruht, ist das AC in der Lage, sich ein eigenständiges Urteil über Jahresrechnung und Revision zu bilden, wie das bspw. vom Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance gefordert [26] wird. Weiter ist eine entsprechend zeitintensive Beschäftigung mit den wesentlichen Werttreibern des Unternehmens und dem Zahlenwerk Voraussetzung.

Konkret kann sich diese kritische Grundhaltung bspw. darin äussern, dass das AC vom externen Prüfer eine Einschätzung zu potenziell drohenden, aber nicht verbuchten, Wertberichtigungen verlangt. Vom CFO sind bspw. bei hohen ausgewiesenen Gewinnen, die durch das operative Ergebnis nicht unmittelbar erklärt werden können, oder bei grösseren Differenzen zwischen Cashflow und Betriebsergebnis detaillierte Darlegungen der allfällig angewandten bilanzpolitischen Massnahmen einzufordern und kritisch zu würdigen.

8. INTERAKTION VR/AC-GESCHÄFTSLEITUNG-REVISIONSSTELLE

Die RS als Organ der Aktiengesellschaft kann nur dann einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Qualität der Rechnungslegung leisten, wenn die oben aufgeführten Qualitätsmerkmale erfüllt und die Interaktion mit dem AC und dem CFO angemessen ist. Die beste Prüfgesellschaft mit dem besten leitenden Prüfer wird in ihrer Aufgabe scheitern, wenn diese Interaktion nicht von Respekt und Transparenz geprägt ist. Der VR, der für die Richtigkeit der Jahresrechnung haftet, tut daher gut daran, den externen Prüfer in seiner Rolle als objektiven Begutachter der Qualität der Jahresrechnung zu unterstützen und zu fordern.

Der VR sollte vom Prüfer sowohl Aussagen zu Ermessensspielräumen in den Regeln der Rechnungslegung als auch zur fachlichen Kompetenz und zur Haltung des CFO sowie zur generellen Zusammenarbeit, zum Informationsfluss, aber auch zu allfälligen Druckversuchen durch das Management einfordern. Diese Aussagen sollten nicht «nur» schriftlich in einem Management Letter erfolgen [27], sondern unbedingt auch mündlich, unter Einräumung eines angemessenen Zeitfensters [28] im AC und explizit ohne Anwesenheit des Managements [29]. Zusätzlich fördern regelmässige informelle Gespräche zwischen dem leitenden Prüfer und dem Vorsitzenden des AC die Zusammenarbeit.

9. AUSSCHREIBUNG DES REVISIONSMANDATS

In der Folge der nun gesetzlich vorgeschriebenen Rotationspflicht für Prüfgesellschaften kotierter Gesellschaften im EU-Raum baut sich auch in der Schweiz ein gewisser Druck auf, dass nicht nur der leitende Prüfer alle sieben Jahre wechselt, sondern auch das Prüfmandat alle sieben bis zehn Jahre ausgeschrieben werden muss. Eine positive Auswirkung dieser mechanistischen Ansicht – alle zehn Jahre eine neue RS erhöht die Qualität der Prüfung – lässt sich durch Studien nicht nachweisen. Es besteht einmal mehr die Gefahr, dass eigenverantwortliches Handeln durch starre Regeln ersetzt wird, ohne dass dies einen Mehrwert generiert.

Das Revisionsmandat ist jedenfalls dann auszuschreiben, wenn die Qualität der RS und/oder des leitenden Prüfers

«zu wünschen übrig lässt» und nicht durch das Auswechseln des leitenden Prüfers korrigiert werden kann. Konsequenterweise ist die bisherige RS in diesem Fall nicht mehr einzuladen, eine Offerte abzugeben. Bestehen vorerst Unsicherheiten zur Qualität der RS/des leitenden Prüfers, kann eine externe unabhängige Einschätzung der Qualität eine wertvolle Hilfe bieten, bevor die Gesellschaft zu einer kostspieligen Ausschreibung schreitet.

Eine Ausschreibung des Revisionsmandats mit dem Ziel, die gleiche Leistung zu einem tieferen Preis zu erhalten, ist häufig illusorisch, da die offerierten, (zu) tiefen Preise in-nerter kurzer Frist systematisch erhöht resp. oft mit teuer ver-rechneter Out-of-Scope-Arbeit kompensiert werden. Ein Un-ternehmen ist diesem Verhalten ausgeliefert, wird es doch vermeiden wollen, in kurzen Abständen die RS zu wechseln, da dies normalerweise auf Probleme in der Gesellschaft hin-deutet.

10. FAZIT

Es ist eine der zentralen Aufgaben des VR, allenfalls dele-giert an ein AC, das System Rechnungslegung–CFO–RS bzgl. deren Aufgaben, Spielräumen und Interaktionen zu be-aufsichtigen. Nur mit einer transparenten Kommunikation, hoher Fachkompetenz und einer kritischen Grundhaltung lässt sich dieser Aufgabe gerecht werden, sodass unlieb-same und unzeitige böse Überraschungen vermieden wer-den können. ■

Anmerkungen: 1) Verwaltungsrat der Post in Be-drängnis – Vizepräsident Vassalli tritt zurück, in: Neue Zürcher Zeitung, 18. Juni 2018, S. 10. 2) Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde, RAB schliesst Überprüfung zur Revision der Postauto Schweiz AG ab, Medienmitteilung vom 4. Dezember 2018. 3) Bspw. Six Exchange Regulation AG, Six Ex-change Regulation einigt sich mit Meier Tobler Group AG, Medienmitteilung vom 24. August 2018. 4) Bspw. Six Exchange Regulation AG, Sanktions-antrag gegen Meyer Burger Technology AG, Me-dienmitteilung vom 13. Juni 2018; 5) Sda: Erb-Pleite kommt vor Gericht, in Neue Zürcher Zeitung vom 17. Dezember 2010, S. 18. 6) Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 und Ziff. 6 OR. 7) Art. 958 Abs. 3 OR. 8) Art. 958 Abs. 2 OR. 9) Bspw. Economiesuisse, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, 28. August 2014; Finma, Rundschreiben 2008/24 – Über-wachung und interne Kontrolle Banken; RAB Audit Committee Guide – Leitfaden für Prüfungsaus-schüsse von Gesellschaften des öffentlichen Inter-esses zur Zusammenarbeit mit der externen Revi-sionsstelle, undatiert mit einem Katalog von Fra-gen, die der Verwaltungsrat der Revisionsstelle stellen kann; International Organization of Securi-ties Commissions, Januar 2019, IOSCO Report on Good Practices for Audit Committees in Sup-porting Audit Quality; International Forum of In-dependent Audit Regulators, undatiert, Audit Committees and Audit Quality: Trends and Possi-ble Areas for Further Consideration. Auf eine aus-führliche rechtsvergleichende Darstellung wird verzichtet. 10) Die interne Revision – als unabhän-giger Sicherheitslieferant (Assurance Provider) des Verwaltungsrats – wird häufig im Rahmen ihres Arbeitsprogramms nur punktuell im Bereich fi-nanzielle Berichterstattung aktiv und kann norma-lerweise keine umfassende Sicherheit in Bezug auf

die Korrektheit der Jahresrechnung vermitteln. Sie fällt daher in diesem Kontext als umfassender As-surance Provider aus. 11) Hier gilt es z.B. Parame-ter wie Stundensätze und Overheadkostenanteil festzulegen. 12) Das gilt bspw. auch für das Bestim-men von immateriellen Werten (und den verblei-benden Goodwill) im Rahmen der Kaufpreisallokation. 13) So ist es bspw. für die Abschreibung von Gebäude-/Innenausbauwerten zentral, ob man von einer Nutzungsdauer von zehn oder 30 Jahren aus-geht. Dito für die Bildung von Reserven (Erneue-rungsfonds). 14) Dabei handelt es sich z.B. für soft-wareentwickelnde Unternehmen um eine zentrale Frage, unabhängig davon, ob die entwickelte Soft-ware selbst genutzt oder auch (tatsächlich) an Dritte lizenziert wird. Bei Start-ups kann dies eine (bilanzielle) Existenzfrage sein. 15) Entwickelt vom amerikanischen Soziologen Donald Rey Cres-sey im letzten Jahrhundert. 16) Das Fraud Triangle ist generell ein gutes Hilfsmittel, um die Motiva-tion einer Person einzuschätzen, ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen, unabhängig davon, ob es sich um noch legales oder schon illegales Ver-halten handelt. 17) Ergänzt man die drei Treiber um die Fähigkeit zur Tat, dann spricht man vom Fraud Diamond. Fähigkeit zur Tat kann gleichge-setzt werden mit der Fähigkeit, eine korrekte Jah-resrechnung zu erstellen. Wer eine korrekte Jah-resrechnung erstellen kann, besitzt normalerweise auch die notwendigen Kenntnisse, eine Jahres-rechnung zu manipulieren. 18) Noch mehr jedoch der Wechsel des CEO. 19) Die Wesentlichkeitsschwelle wird von der RS festgelegt. Sie kann z.B. 5% des Vorsteuergewinns betragen (ein profitables Un-ternehmen vorausgesetzt). Es ist wichtig, dass der Verwaltungsrat diese Schwelle kennt, und er hat sich auch dazu zu äussern, falls er sie als nicht hin-reichend resp. angemessen hinterfragt. Weiter gilt

es, regelmässig zu klären, wo die Wesentlichkeits-schwellen für einzelne Tochtergesellschaften lie-gen sollen. 20) In der Praxis ist eine beträchtliche Streuung der Aussagekraft dieser schriftlichen Be-richte feststellbar. 21) RAB, Audit Committee Guide – Leitfaden für Prüfungsausschüsse von Ge-sellschaften des öffentlichen Interesses zur Zusam-menarbeit mit der externen Revisionsstelle, undati-ert, S. 8, Frage 28. 22) Vgl. bspw. ISS, Continental Europe – Proxy Voting Guidelines, 6. Dezember 2018, S. 5: «The lead audit partner has been linked with a significant auditing controversy». 23) Buy-Side-Due-Diligence-Arbeiten (ohne Bewertung) sind gemäss International Code of Ethics for Pro-fessional Accountants zulässig. 24) Gemäss Gesetz wird die RS durch die Generalversammlung abbe-rufen (Art. 705 Abs. 1 OR). Faktisch ist es meistens ein Entscheid des VR. 25) Es sollte sich dabei aus Governance-Gründen nicht um den Verwaltungsratspräsidenten handeln, analog der Regelung im AC. 26) Economiesuisse, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, 28. August 2014, S. 14 Ziff. 24. 27) In schriftlicher Form wird man sich eher zurückhaltend äussern, da Schriftstücke zwangs-läufig auch vom Management gelesen werden. 28) Zweimal fünfzehn Minuten pro Jahr erschei-nen dabei kaum als ausreichend. 29) Diese sinni-gerweise Executive Sessions genannten Bespre-chungen in Abwesenheit der Executives werden vorzugsweise institutionalisiert, d.h. regelmässig vorgesehen, um sie nicht dann einführen zu müs-sen, wenn die Situation schon angespannt ist. Denn dann wird eine solche Executive Session gerne als Misstrauensvotum wahrgenommen und erschwert die anschliessende Zusammenarbeit zwischen Prü-fer und Geschäftsleitung.