

Special

Wirtschaftsprüfung



Lehrzeit: In 870 Betrieben absolvieren derzeit 1650 Lernende eine kaufmännische Lehre im Bereich Treuhand.

Audit der Zukunft

Prüfung Die Branche macht sich auf, für eine bessere Prüfqualität neue Technologien einzusetzen. Das stellt Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung. Verlangt sind technologisches und innovatives Know-how.

KURT SPECK

Wie das «Audit of the Future» genau aussieht, lässt sich erst in groben Umrissen erkennen. Klar aber ist: Die fortschreitende Digitalisierung wird die Tätigkeiten in der Treuhand- und Wirtschaftsprüfungsbranche markant verändern. Richard Susskind sagt in seinem Buch «The Future of the Professions» voraus, dass künftig lernfähige Systeme den traditionellen Fachkräften einen Grossteil der Arbeit abnehmen. Die Routinearbeiten von heute werden standardisiert und systematisiert. Damit verbunden ist aber nicht nur ein Jobabbau. Es gibt auch neue Anforderungsprofile. Die gut ausgebildeten Spezialisten werden zu

wichtigen Akteuren bei der Entwicklung und Bereitstellung von technologiebasierter Dienstleistungen. Gerade in der Wirtschaftsprüfung gibt es eine Vielzahl von neuen technischen Möglichkeiten, um Daten zu erfassen und auszuwerten.

Das Verständnis für sämtliche Aspekte der Digitalisierung ist allerdings erst rudimentär. Die immer zeitnähere und transparentere Verfügbarkeit von Daten steht erst am Anfang. Speziell die weltweit aktiven Wirtschaftsprüferfirmen haben sich aufgemacht, den oft noch holprigen Weg in die Internetgesellschaft resolut zu beschreiten. Das Service-Portfolio wird neu strukturiert und erweitert. «Dabei geht es vor allem darum, unsere Kunden im Um-

gang mit der Digitalisierung, das operative Handling und die Sicherheit zu unterstützen», erklärt Thierry Aubertin, Managing Partner Audit bei Deloitte in der Schweiz. Die Erwartungshaltung der Stakeholder gegenüber den Revisionsfirmen ändert sich deswegen nicht. Oberstes Ziel muss es sein, mit Unterstützung der Prüfungs- und Beratungsbranche die Finanzen ganz generell unter Kontrolle zu haben. Einzig wie man es macht, wird sich mit dem erhöhten Tempo und der technischen Entwicklung verändern.

Der Transformationsprozess beeinflusst auch die Aus- und Weiterbildung. Gefordert sind als Ergänzung zum angestammten Wissen im Accounting ebenso technologi-

sches und innovatives Know-how, um den zukünftigen Herausforderungen wie Big Data mit Analytics oder künstlicher Intelligenz gewachsen zu sein. Die verantwortlichen Verbände Expertsuisse und Treuhand Suisse sind daran, die Lehrgänge den neuen Realitäten anzupassen.

Gleichmassen wichtig ist die Modernisierung eines Arbeitsgesetzes, das aus dem Industriezeitalter stammt. Starre Arbeitszeiten sind schlecht für die Wirtschaftsprüfungsbranche mit ihrer Saisonalität. Notwendig sind flexible Arbeitszeitmodelle für Fachleute und Kader. Kreativität und Innovation erwachsen nicht aus einem «Nine to five»-Job. Schon eher begünstigt dies eine gute Work-Life-Balance.

Häufigere Rotationen

Für Deloitte-Audit-Chef Thierry Aubertin wird es in der Schweiz zu mehr Rotationen bei den Prüfmandaten kommen.

SEITE 39

Umdenken als Erfolgsfaktor

Neue Kundenbedürfnisse und die Digitalisierung verschärfen die Konkurrenz bei der Wirtschaftsprüfung.

SEITE 40

Audit Committee herausgefordert

Bei der Wahl einer neuen Revisionsstelle muss man die korrekten Kriterien anwenden und die richtigen Fragen stellen.

SEITE 41

Schlechter Geschäftsgang

Die Revision spielt eine wichtige Rolle, wenn es um die Rettung oder Schadensbegrenzung bei einer Firma geht.

SEITE 43

Prüfstandards anpassen

Digitale Analysen sind schon bald Praxis. Die Revisoren müssen lernen, damit professionell umzugehen.

SEITE 45

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: KURT SPECK

FOTO-PORTFOLIO

Populäre Gesellschaftsspiele mit Zahlen, wie sie die Fotos zeigen, erfordern Geschick und Intelligenz. Ähnlich sind auch die Abschlussprüfer gefordert, eine wachsende Flut an Daten korrekt zu sortieren und die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Fotos: Peter Frommenwiler



Impressum Der Special «Wirtschaftsprüfung» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

WIRTSCHAFTS | PRÜFUNG

UNSERE KOMPETENZ GRÜNDET AUF ERFAHRUNG UND FUNDIERTEM WISSEN.

Im Schweizerischen Treuhänderverband sind Treuhänderinnen und Treuhänder zusammengeschlossen, die als fachlich versierte, vertrauenswürdige und unternehmerisch denkende Generalisten an der Seite ihrer Kundschaft stehen.

Finden Sie jetzt Ihren zuverlässigen und kompetenten Treuhänder unter treuhandswuisse.ch

TREUHAND | SUISSE

www.treuhandswuisse.ch
Schweizerischer Treuhänderverband



Geschlechterverteilung: Bei den Lehrgängen zum Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten liegt der Frauenanteil bei 30 Prozent.

«Ein Trend zu mehr Rotation lässt sich nicht stoppen»

Thierry Aubertin Der Managing Partner Audit Deloitte in der Schweiz über den künftig rascheren Wechsel bei Revisionsmandaten, den Preisdruck in der Branche, die Digitalisierung und Karrierechancen für Wirtschaftsprüfer.

INTERVIEW: KURT SPECK

Deloitte verfolgt in der Schweiz eine ausgeprägte Wachstumsstrategie. Ist das Unternehmen schon bald die Nummer eins im Audit- und Advisory-Geschäft?

Thierry Aubertin: Wahrscheinlich nicht. Das ist auch nicht unsere Ambition. Wir konzentrieren uns nicht auf Ranglisten und Rankings. Vielmehr will Deloitte ein wichtiger Marktplayer sein und investiert daher sehr stark in Audit-Portfolio und -Mitarbeiter auf dem Weg zum «Audit of the Future». Es ist unser Ziel, in allen Wirtschaftszweigen der Schweiz als kompetenter und vertrauenswürdiger Partner aufzutreten.

Das Wachstum wurde in den letzten Jahren vor allem von der Sparte Consulting getrieben. Haben Sie ähnliche Expansionspläne für Ihren Bereich Audit and Risk Advisory?
Ja. Das Audit-Geschäft lässt sich aber nicht direkt mit dem Consulting vergleichen. Es ist in seiner Struktur wesentlich komplexer. In vielen Unternehmen wird die gleiche Revisionsgesellschaft über viele Jahre, manchmal gar Jahrzehnte beibehalten. Das schmälert die Möglichkeiten zur Gewinnung von neuen Revisionsmandaten. Entsprechend sind die Wachstumschancen in diesem Bereich stärker limitiert als in der reinen Beratung. Der Markt verändert sich jedoch. Ich denke, dass wir künftig bedeutend mehr Rotationen bei den Audit-Mandaten sehen.

Der Konkurrenzkampf um neue Mandate hat sich verschärft. Ist das eine Chance für grosse Revisionsfirmen wie Deloitte?
Durchaus. Die «Big 4» in der globalen Wirtschaftsprüfung verfügen über die notwendige Qualität und Grösse, um den wachsenden, immer komplexeren Ansprüchen der Unternehmen gerecht zu werden. Dank unserem globalen Firmennetzwerk und den Expertenteams vor Ort können wir die entscheidende Grösse und die passenden Kompetenzen bieten, um die Komplexität solcher Mandate zu bewältigen.

Aber sorgt der intensivierte Wettbewerb nicht für einen Preisdruck?
Ja, natürlich wird auch über die Honorarhöhe verhandelt. Wenn ein Unternehmen allerdings den Revisor wechseln will, ist der Preis nicht das einzige Argument. Viel wichtiger ist die Qualität und Erfahrung eines Revisorensteams. Dazu kommt die Effizienz im Prüfprozess, mit dem sich die Kosten vermindern lassen.

In der EU gibt es neu eine regelmäßige Rotation der Revisionsgesellschaft. Welchen

Einfluss hat dies auf das Nicht-EU-Mitglied Schweiz?

Wir erwarten in der Schweiz keine vergleichbare Regulierung. Anders ist das innerhalb Europas und bei weiteren wichtigen Industrienationen weltweit: Dort ist der periodische Wechsel des Abschlussprüfers nun Realität. Die Unternehmen gewöhnen sich an die regelmässige Rotation im Auditing. Es wird immer mehr zur gängigen Praxis, dass die Verantwortlichen von Zeit zu Zeit die Dienste der Revisionsgesellschaft überdenken. Viele Verwaltungsratsmitglieder bei Schweizer Firmen sitzen auch im Aufsichtsgremium einer europäischen Gesellschaft. Wenn sie den Rotationsprozess im Ausland als gute Idee empfinden, werden sie auch im Inland für eine gleichartige Regelung sorgen.

Studien zeigen jedoch, dass bei uns weniger als 10 Prozent der börsennotierten Gesellschaften ihre Audit-Mandate regelmässig ausschreiben.

Das galt in der Vergangenheit. Wir beobachten aber einen Trend zu mehr Rotation, der sich nicht stoppen lässt.

Welche Kriterien sind für die Auftraggeber bei der Wahl eines neuen Revisors weg-leitend?



Der Prüfer

Name: Thierry Aubertin
Funktion: Managing Partner Audit, Deloitte Schweiz
Alter: 52
Familie: Verheiratet
Wohnort: Coppet VD
Ausbildung: Masters in Economy, University of Paris Assas; Chartered Accountant

Das Unternehmen Deloitte ist eine weltweit tätige Gesellschaft in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risikomanagement. In der Schweiz beschäftigt Deloitte an sechs Standorten rund 1700 Mitarbeiter. Der Bruttoumsatz belief sich im letzten Geschäftsjahr (per Ende Mai 2016) auf 660 Millionen Franken.

Im Vordergrund stehen die menschlichen Qualitäten. Aus der Sicht des Kunden muss der neue Partner das Geschäft und die Strategie des Unternehmens verstehen. Dazu gehört nicht nur die seriöse Arbeit als Revisor, sondern ebenso ein offener Dialog mit den leitenden Organen der Gesellschaft. Wichtig ist auch das Technologieverständnis. Die Unternehmen verfügen über hochkomplexe technologische Systeme. Es gehört zu den Aufgaben des Abschlussprüfers, die grosse Datenmenge mit geeigneten Instrumenten effizient zu nutzen und damit für den Auftraggeber einen Mehrwert zu generieren. Schliesslich verlangen die Firmenverantwortlichen von einem Revisor nebst der ordentlichen Arbeit auch Spezialwissen etwa in den Bereichen Finanzierung oder Bewertung.

Konzentriert sich Deloitte im Schweizer Audit-Geschäft in erster Linie auf die grossen Konzerne oder sind auch die kleineren und mittleren Unternehmen im Visier?
Die global tätigen Firmen sind für uns ein wichtiges Segment. Die Schweiz verfügt aber ebenso über eine breite KMU-Landschaft, die wir ebenfalls bedienen wollen.

Gibt es eine Untergrenze, gemessen an den Mitarbeitern oder am Umsatz?
Für uns zählt das Wachstumspotenzial einer Unternehmung. Oder mit anderen Worten: Wir möchten die nächste Logitech identifizieren. Das können auch kleine Firmen mit einer zukunftssträchtigen Geschäftsidee sein.

Lassen sich genügend Leute von einer Schweizer Hochschule rekrutieren, die eine Karriere als Wirtschaftsprüfer anstreben?
Ja, aber es ist nicht einfach. Wir müssen das Berufsbild in der Öffentlichkeit attraktiver machen. Aus meiner Sicht fällt dem Revisor in unserer Wirtschaft eine zentrale Rolle zu. Wenn ein Hochschulabgänger ins Auditing einsteigt, erhält er einen guten Einblick in das Management und die Kontrollmechanismen eines Unternehmens. Ebenso erfordert es technologisches und innovatives Know-how, um zukünftigen Herausforderungen wie Big Data, Analytics oder künstlicher Intelligenz gewachsen zu sein. Das Wirtschaftsprüfungsgeschäft ist aber auch ein People's Business. Soft Skills, die im persönlichen Umgang unverzichtbar sind und über den Tellerrand hinaus schauen lassen, zählen künftig umso mehr dazu.

Welche Rolle kommt dem Auditing im aktuellen «war for talents» zu?
Wir sind noch nicht dort, wo der Beruf sein möchte. Nach unseren Beobachtungen sind Jobs im Banking, Consulting

und in der Konsumgüterbranche weiterhin sehr gefragt. Auditing liegt etwas zurück. Unsere Branche muss bei den jungen Talenten den Eindruck vermitteln, dass das Arbeitsprofil des Wirtschaftsprüfers weit aus mehr bietet, als bekannt ist, und der Entscheid zugunsten einer Wirtschaftsprüferfirma die weitere Karriere beschleunigt.

Ist es vor allem ein klassischer Männerberuf oder wählen auch mehr und mehr Frauen den Weg Richtung Auditing?
Die Karriere im Bereich Auditing findet zunehmend auch bei den weiblichen Hochschulabgängern Anklang. Deloitte bemüht sich, eine bessere Verteilung zwischen den Geschlechtern zu erreichen.

«Es ist die Kunst des Revisors, die Datenreihen so zu sortieren, dass sich die Abschlussqualität verbessert.»

Unterstützt wird dies unter anderem durch unsere in der Beratungsbranche einmalige Elternzeitregelung. In der Westschweiz sind wir bereits bei einem annähernd ausgeglichenen Verhältnis von Männern und Frauen. Das wollen wir in der nahen Zukunft auch in der Deutschschweiz schaffen.

Sorgt das starke Wachstum in der Schweiz dafür, dass Deloitte in grosser Zahl auf Spezialisten aus dem Ausland angewiesen ist?

Unsere Kunden sind sehr stark international ausgerichtet. Das erfordert im Auditing ein entsprechendes Know-how. Die Schweizer Niederlassung kann für solche Spezialisten auf das globale Netzwerk von Deloitte zurückgreifen, seien diese nun aus Europa, Amerika oder Asien. Zudem entsenden wir unsere Leute gezielt ins Ausland, damit sie ihre Expertise entsprechend erweitern können.

Tritt Deloitte auch als Sponsor von Auditing-Lehrstühlen an Schweizer Universitäten auf?

Wir arbeiten sehr regelmässig mit verschiedenen Schweizer Hochschulen und Instituten an Forschungsprojekten und Studien zu industriespezifischen und zukunftsweisenden Themen zusammen. Auch lehren eine Vielzahl unserer Partner als Gastdozenten an den Hochschulen. Ansonsten konzentriert sich Deloitte auf die zwei firmeneigenen Universitäten in Texas für die USA und in Brüssel für Europa. Diese Fazilitäten sollen in den kommenden Jahren noch weiter ausgebaut werden, um die

internationale Ausrichtung in der Weiterbildung zu vertiefen.

Wie verändert sich das Anforderungsprofil für einen Revisor in der Zukunft?

Deloitte ist mitten drin im Transformationsprozess. Vor 20, 30 Jahren haftete dem Abschlussprüfer noch der Ruf eines Zahlenschiebers an. Heute gleicht die Rolle des Revisors mehr einem Dirigenten, der mit den nötigen Spezialisten die richtige Orchestrierung finden muss. Er braucht intime Kenntnisse über das Geschäft und die Unternehmensstrategie.

Was ist der Einfluss von Big Data?

Der ist riesengross. Die Unternehmen verfügen über diese umfangreichen und komplexen Datenreihen. Wir müssen dieses Material nutzen. Es ist die Kunst des Revisors, diese Daten so zu sortieren, dass sich die Qualität der Abschlussprüfung erheblich verbessert, sowie das technische Know-how im Bereich künstliche Intelligenz, Big Data und Analytics.

Letztes Jahr starteten Sie mit Deloitte Digital in der Schweiz. Welches sind die bisherigen Erfahrungen?

Die Digitalisierung ist ein fester Bestandteil von Deloitte und der Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Dieser Prozess wurde bereits früh über alle Geschäftsbereiche, ob im Consulting oder Audit, eingeleitet. Mit dem Launch von Deloitte Digital haben wir unser Service-Portfolio neu strukturiert und erweitert. Dabei geht es vor allem darum, unsere Kunden im Umgang mit der Digitalisierung, das operative Handling und die Sicherheit zu unterstützen.

Wie reagieren die Unternehmen auf die digitale Initiative?

Bei den Themen Digitalisierung und Cyber Security öffnen sich die Türen zu den Verantwortlichen sehr rasch.

Risk Advisory gehört ebenfalls zu Ihrer Audit-Sparte. Wie stufen Sie das Risikomanagement bei den Schweizer Firmen generell ein?

Im Vergleich zu anderen Ländern ist die Schweiz beim Risikomanagement gut unterwegs. Trotzdem besteht noch ein grosses Verbesserungspotenzial.

Der Revisor hat in der Schweiz zu prüfen, ob eine Risikoanalyse gemacht wurde, aber nicht ihre Qualität. Genügt das?
Aus meiner Sicht wäre es zu komplex, wenn der Abschlussprüfer auch noch seine Meinung über die Qualität des internen Kontrollsystems abgeben würde.

Wer nicht umdenkt, der verschwindet

Prüfungsbranche Veränderte Kundenbedürfnisse, Digitalisierung sowie neue Leistungs- und Arbeitsformen verschärfen die Konkurrenzsituation.

MARIUS KLAUSER

Das Umfeld der Prüfungs- und Beratungsbranche ändert sich rasant. Zu nennen sind neben der Globalisierung etwa die politischen und gesellschaftlichen Trends hin zu erhöhten Transparenz- und Informationsanforderungen. Internationale Harmonisierungen und Regulierungen münden häufig in einem Anpassungsbedarf im Schweizer Kontext, so etwa bei der Unternehmenssteuerreform III. Auch in der Prüfungsbranche zeichnen sich grössere Veränderungen ab. Die Frage, «was» geprüft wird, ist im Wandel. Zu den vergangenheitsorientierten Finanzdaten kommen weitere Prüfungsfelder hinzu – seien dies zukunftsorientierte Aspekte (wie etwa die Prüfung von Budgets) oder aber auch nichtfinanzielle Informationen (wie Social Corporate Responsibility).

Externe Kräfte

Neben dem «Was» wird sich vor allem aber auch das «Wie» verändern. Hier bringt die tiefgreifende Digitalisierung neue Möglichkeiten: Statt einer stichprobenweisen Überprüfung der Jahresrechnung werden flächendeckende Vollprüfungen auf Basis der breit vorhandenen Finanzdaten in IT-Systemen Realität werden.

Die wirtschaftlichen, politischen, sozialen und technologischen Umfeldentwicklungen führen zur Veränderung der Branchenstruktur und Konkurrenzsituation. Dies lässt sich bei der Prüfungs- und Beratungsbranche eindrücklich darstellen anhand der «Porter's five forces»:

- **Starke Rivalität innerhalb der Branche:** International ist die Branche mit Blick auf die Big Player stark konsolidiert gemäss der Regel, dass in gesättigten Märkten nur 7 plus/minus 2 Konkurrenten übrig bleiben. Regional ist in der Schweiz der Markt stark zersplittert mit vielen kleinen Anbietern, vor allem für KMU-Kunden.
- **Unterschiedliche Verhandlungsstärke der Kunden:** Mittelgrosse und grosse Kunden haben viel internes Spezialistenwissen und brauchen zum Beispiel keine permanente Unterstützung in der Buchführung. Kleinere Unternehmen hingegen überlegen sich heutzutage, ob sie sich für das Finanz- und Rechnungswesen eine Stelle leisten können oder ob sie nicht mit einem «outgesourceten CFO» agieren wollen. Generell gilt: Je standardisierter eine Dienstleistung, desto höher die Verhandlungsmacht des Kunden.
- **Zunehmende Verhandlungsstärke der Lieferanten:** Lieferanten wie etwa Buchhaltungssoftware-Anbieter unterstützen zwar einerseits Prüfungs- und Beratungsfirmen, andererseits aber auch direkt deren Kunden. Die zunehmende Digitalisierung hat bereits zu Softwareprogrammen geführt, welche mit hoher Verlässlichkeit Belege einlesen und direkt verbuchen können – für einfache Arbeiten braucht es also zunehmend keinen Treuhänder mehr.

- **Sehr starke Bedrohung durch Substitution:** Die potenzielle Konkurrenz sieht selten gleich aus wie die bisherigen Konkurrenten. Bereits gibt es Banken, die für Kleinunternehmen auf Basis aller Banktransaktionen kostenlos die Buchführung erledigen bis hin zum Jahresabschluss – dies allerdings zum Preis der vollen Abhängigkeit von genau einer Bank. Noch

Was geprüft wird, ist in der Branche im Wandel – aber ebenso gilt das auch für das «Wie».

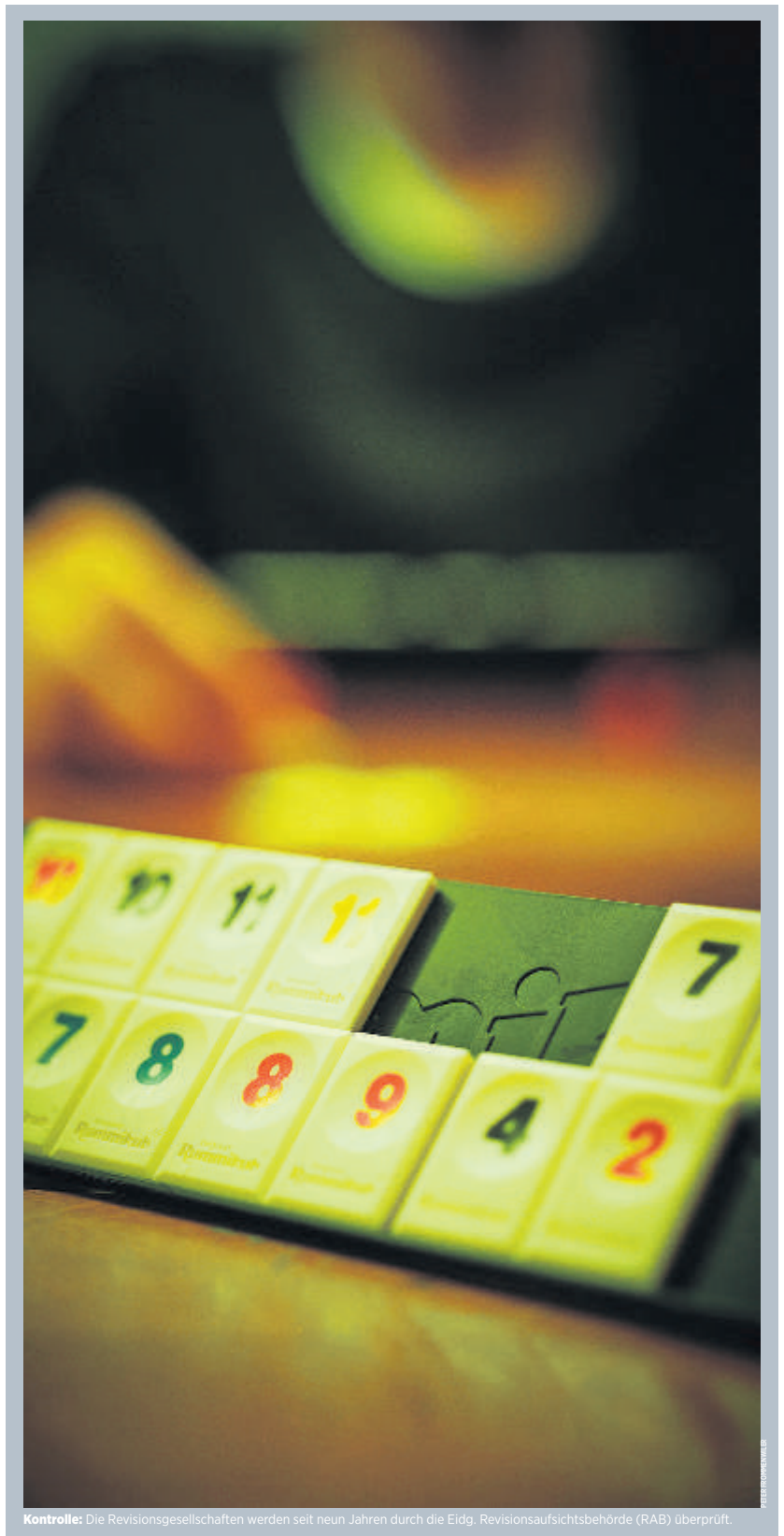
bedrohlicher erscheinen neue Wettbewerber aus dem IT-/Internet-/Big-Data-Bereich, welche gewohnt sind, mit sehr grossen Datenmengen umzugehen, und die für innovative Leistungen – wie etwa die Beurteilung von «Social (Media) Reputation» – wichtige Erfahrungen mitbringen.

- **Kaum Bedrohung durch neu eintretende Marktteilnehmer:** Der Eintritt in eine sowieso schon gesättigte und durch Substitution gefährdete Branche will gut überlegt sein. Entsprechend erstaunt es nicht, dass nicht jedes Jahr neue Player am Prüfungs- und Beratungsmarkt erscheinen. Viel eher zeichnet sich im KMU-Segment eine gewisse Konsolidierung ab.

Interne Kräfte

Richtet man den Blick weg von der Branchenstrukturanalyse hin zum einzelnen Wettbewerber, so gilt der Grundsatz, dass nur Unternehmen überleben werden, welche intern eine mindestens ebenso hohe Änderungsgeschwindigkeit aufweisen wie die Änderungsgeschwindigkeit im Umfeld des Unternehmens. Den externen «Porter's five Forces» sind fünf interne Kräfte entgegenzusetzen:

- **Strategiemangement:** Die aktuelle Situation erfordert vielerorts einen Strategie-Review. Gerade bei KMU-Prüfungs- und -Beratungsunternehmen werden die Umsätze aus Buchführung und teilweise aus Revision massiv zurückgehen, die Wachstumschancen liegen im Feld der Wirtschaftsberatung, also der finanzwirtschaftlichen und wirtschaftsrechtlichen Betreuung von Unternehmern und Unternehmen über deren ganzen Lebenszyklus.
- **Wertschöpfungsmanagement:** Wertschöpfung entsteht durch wahrgenommene und daher bezahlte Qualität. Diese ist gleich der Schnittmenge von erwarteter und angebotener Qualität – das Einzige, was zählt, wenn wir von Relevanz und Reputation der Prüfungs- und Beratungsbranche sprechen. Die Wertschöpfungslogik des einzelnen Unternehmens wird sich vorab infolge der Digitalisierung radikal verändern. Netzwerke und Lizenzierungsmodelle werden an Bedeutung gewinnen, da kleinere Marktteilnehmer kaum in Digitalisierungslösungen investieren können.



Kontrolle: Die Revisionsgesellschaften werden seit neun Jahren durch die Eidg. Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) überprüft.

- **Organisationsmanagement:** Die Organisationsformen von Prüfungs- und Beratungsgesellschaften sämtlicher Grössen werden sich stark verändern. Weg von starren Strukturen hin zu wandlungsfähigen Systemen mit weniger Hierarchie und mehr Informationsvernetzung, dies auf Basis von möglichst eigenverantwortlichen, kundenorientierten Einheiten. Aufgrund der flacheren Hierarchien gewinnen neben vertikalen Karrierepfaden horizontale Karriereentwicklungen an Bedeutung.
- **Personalmanagement:** Fachkompetenz wird als gegeben vorausgesetzt und aufgrund der Digitalisierung relativ an Bedeutung verlieren. Positive Differenzierung erfolgt über Technologie-, Sozial-

und Managementkompetenz. Experten wird es auch in zehn Jahren noch brauchen, allerdings vermehrt in der Rolle als Systemberater oder «Enabler» von innovativen Leistungen oder aber als Problemlöser für komplexe Fragestellungen. Niedrig qualifizierte Fachkräfte werden aufgrund der Automatisierung von Routineaufgaben weniger benötigt werden. Qualifizierte Fachkräfte sind gezielt zu rekrutieren, durch Aus- und Weiterbildung rasch produktiv zu machen und mittels verbesserter Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglichst zu halten.

- **Arbeitsmanagement:** Die persönliche tägliche Arbeit wird sich ebenfalls stark verändern. Wissensarbeiter haben dabei die Chance, ihre Produktivität nicht nur

zu erhöhen, sondern zu vervielfachen. Das Geheimrezept: Dinge weglassen und die wirklich wichtigen Dinge richtig tun. Entscheidend sind das Know-what und das Know-how, eine fortlaufende Weiterentwicklung des eigenen Wissens und eine nachhaltig gesunde Arbeitsweise.

Die skizzierten fünf internen Kräfte bilden in Summe die Managementqualität eines Unternehmens. Und diese ist letztlich die Basis einer erfolgreichen Weiterentwicklung von Prüfungs- und Beratungsfirmen und gleichzeitig ein äusserst schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteil.

Marius Klausner, Direktor & CEO, Expertisuisse (vormals Treuhand-Kammer), Zürich.

Die Wahl des Revisors

Anforderungsprofile Mit der EU-Audit-Reform gibt es neu den Zwang zur Rotation. Das fordert auch die Audit Committees in Schweizer Unternehmen heraus.

RETO EBERLE

Nach Ablauf der Übergangsfrist im Juni dieses Jahres sind die Vorschriften der EU-Audit-Reform in Kraft getreten. Eine bedeutende Änderung stellt die Beschränkung der Amtszeit der Revisionsstelle dar. Diese beträgt maximal zehn Jahre und kann nach erfolgter Ausschreibung des Mandats um weitere zehn Jahre verlängert werden. Danach kommt es zu einer zwingenden Rotation der Revisionsstelle. Diese neuen europäischen Vorschriften betreffen die Schweizer Unternehmen in der Regel nicht. Eine Ausnahme ist aber, wenn eine im EU-Raum ansässige Tochtergesellschaft als Unternehmen von öffentlichem Interesse qualifiziert wird, was vor allem in der Finanzindustrie der Fall sein kann.

Höhere Kosten

Die Revisionsstelle repräsentiert unbestrittenemassen und vom Gesetzgeber so gewollt einen wichtigen Baustein einer guten Corporate Governance. Während der Nutzen der Revision für die Überwachung des Unternehmens und damit für den Verwaltungsrat in vielen Fällen erkannt wird, geht die Arbeitsteilung bei der Ausschreibung des Revisionsstellenmandats zuweilen in der Praxis zu weit. Ein sorgfältiges Auswahlverfahren fordert vom Unternehmen, aber insbesondere auch vom Audit Committee einen grossen Einsatz von Ressourcen in zeitlicher und fachlicher Hinsicht. Verlangt wird von den neuen EU-Vorschriften ein diskriminierungsfreies, faires und transparentes Ausschreibungsverfahren, das in eine begründete Wahlempfehlung mit zwei Vorschlägen und einer Präferenz an den Verwaltungsrat mündet.

In einem ersten Schritt müssen die Anforderungen an die Revisionsstelle definiert werden. Diese sind natürlich abhän-

Über die Auswirkungen der neuen EU-Vorschriften auf die Offertaktivitäten kann nur spekuliert werden.

gig von den spezifischen Gegebenheiten des zu prüfenden Unternehmens. Daraus resultieren die Auswahlkriterien, die dem Auswahlverfahren zugrunde gelegt werden. Die Kriterien werden sinnvollerweise gewichtet. Dabei kann unterschieden werden zwischen zwingend zu erfüllenden Anforderungen (must have) und weiteren Anforderungen (nice to have).

In diesem Zusammenhang ist auf die zunehmende Bedeutung der Beurteilung der Prüfungsqualität der Revisionsstelle durch das Audit Committee hinzuweisen. In einem nächsten Schritt wird Kontakt mit möglichen Interessenten hergestellt. In der Regel wird aufgrund von vorab festgelegten Kriterien eine Vorauswahl getroffen und eine Shortlist erstellt.

Diesen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften soll Zugang zu je gleichen Informationen gewährt werden, damit das Verfahren fair und diskriminierungsfrei durchzuführen ist. Ebenfalls vorab zu regeln und den in die engere Auswahl kommenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mitzuteilen sind die Präsentationsform der Offerten (schriftlich oder mündlich), der Präsentationszeitpunkt und die dafür zur Verfügung stehende Zeit. Auch muss zuvor klargestellt werden, wer seitens des Unternehmens sowie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bei der Präsentation anwesend sein wird.

Das Unternehmen beurteilt die Offerten anhand der festgelegten Auswahlkriterien und erstellt über die Schlussfolgerungen einen Bericht, der vom Audit Committee validiert werden muss. Das Audit Committee seinerseits gibt zuhanden des Gesamtverwaltungsrats eine Empfehlung für die Wahl der Revisionsstelle ab. Weicht der Verwaltungsrat von der Präferenz des Audit Committee ab, muss er begründen, wieso der Empfehlung nicht gefolgt wird.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Wahl einer Revisionsstelle in der EU aufgrund des neu eingeführten Rotationsanfordernisses zum Courant normal gehören wird. Mit dem daraus resultierenden Offertprozess sind aber auch höhere Kosten verbunden – sowohl für die sich interessierenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie auch für die zu prüfenden Unternehmen selbst. In den Unternehmen gefordert werden dabei vor allem die Audit Commit-

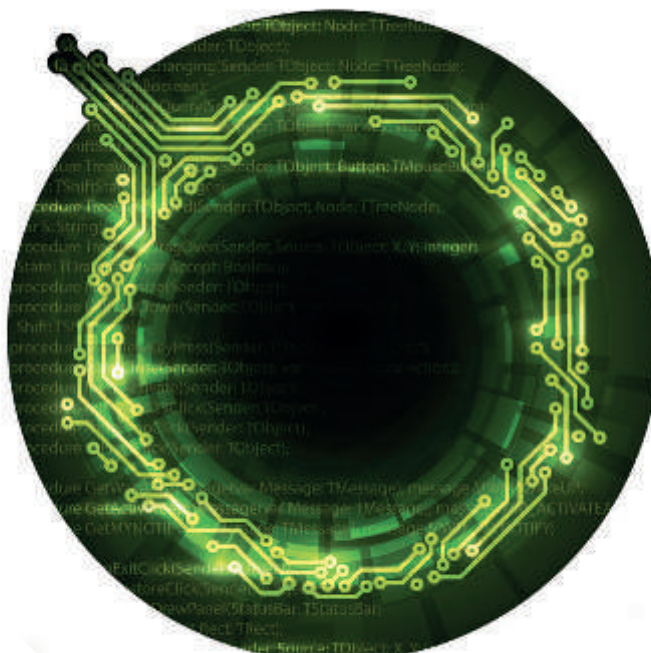
tees. Über die Auswirkungen der EU-Vorschriften auf die Offertaktivitäten in der Schweiz kann zum heutigen Zeitpunkt nur spekuliert werden. Dem Entscheid der nächsten SMI-kotierten Gesellschaft, nach einer Ausschreibung des Mandats den Revisor zu wechseln – mit Verweis auf die neuen EU-Vorschriften – oder beizubehalten, dürfte daher Signalwirkung zukommen.

Reto Eberle, Partner KPMG Schweiz, Zürich.



Die globalen Player: Im internationalen Markt der Wirtschaftsprüfung dominieren die sogenannten Big 4 – PwC, Deloitte, KPMG und EY.

Deloitte.



Wohin geht's?

Ob voranschreitende Digitalisierung, steigende regulatorische Anforderungen oder neuartige Cyber-Risiken – wir navigieren Ihr Unternehmen sicher in die Zukunft.

Ergreifen Sie die Chancen der Zukunft: www.deloitte.com/ch/corpgovcentre

Mehrwert über Externe erzielen

Interne Revision Wer nach den IIA-Standards interne Revisionen durchführt, verpflichtet sich zu sogenannten Quality Assessment Reviews.

ANDREAS SCHERER

Die internen Revisionen erbringen unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Die Durchführung von internen Revisionen nach IIA-Standards (Internationale Standards für die berufliche Praxis der internen Revision) beruht auf Freiwilligkeit (Ausnahme: obligatorische Einhaltung der IIA-Standards für einen Teil der regulierten Institute wie Banken, die verpflichtet sind, eine interne Revision zu haben), wird heute aber bereits von vielen Unternehmen erfolgreich umgesetzt. Firmen, die interne Revisionen nach den IIA-Standards durchführen, können intern und extern offenlegen, dass sie ihre Tätigkeiten nach den Guidelines ausführen.

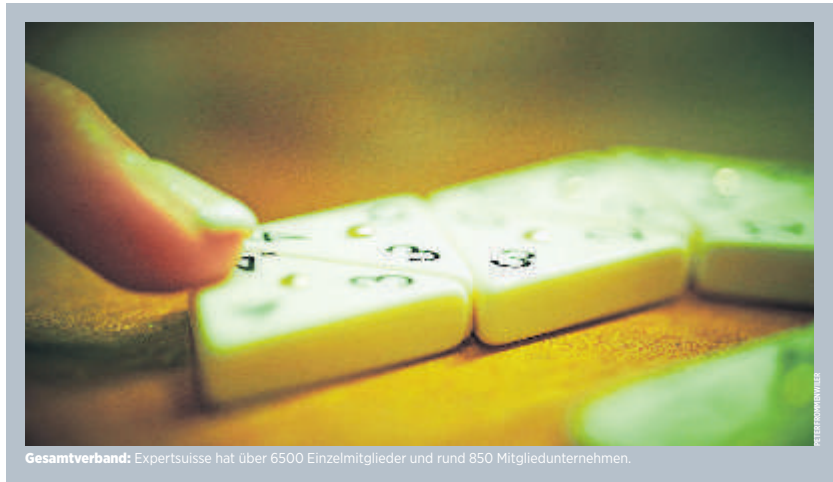
Unabhängige Beurteilung

Idealerweise ist die interne Revision dem Verwaltungsrat unterstellt. Dieses Gremium definiert auch die Ziele und Aufgaben der internen Revision. Obwohl der Verwaltungsrat als vorgesetzte Stelle sämtliche Berichte der internen Revision erhält, sich regelmässig mit dem Leiter der internen Revision austauscht und die interne Revision

regelmässig Tätigkeitsberichte vorlegt, ist es oft nicht einfach, die Wirksamkeit und Qualität einer internen Revision zu beurteilen. Dem entgegenwirken kann die Durchführung eines unabhängigen, externen Quality Assessment Review, wie es der IIA-Standard vorschreibt. Dieser sieht vor, dass interne Revisionen mindestens alle 5 Jahre eine externe Qualitätsbeurteilung durchführen lassen, um ihre Tätigkeit und Organisation von unabhängiger Seite zu überprüfen.

Neben den Kosten für den Quality Review Assessor zählt die Erfahrung.

Externe Qualitätsbeurteilungen werden von verschiedenen Anbietern offeriert, welche über die Ausbildung «Internal Audit Quality Review Assessor» verfügen. Es wird dabei beurteilt, wie konsequent die Standards umgesetzt werden, und es wird überprüft, wie geeignet die von der internen Revision verwendeten Instrumente, Techniken und Konzepte sind. Folglich weiss eine interne Revision am Ende einer externen Qualitätsbeurteilung, wie erfolgreich sie die IIA-Standards bei ihrer Tätigkeit und in ihrer Organisation umsetzt. Sofern die interne Revision die Qualitätsbeurteilung ohne grössere Empfehlungen überstanden hat, darf sie für die nächsten maximal 5 Jahre darauf verweisen, dass sie mit den Standards konform ist. Dadurch kann sich die interne Revision bei ihren Anspruchsgruppen auf die Einhaltung von qualitativ hochstehenden Mindest-



Gesamtverband: Expertsuisse hat über 6500 Einzelmitglieder und rund 850 Mitgliedunternehmen.

standards berufen und somit ihr Ansehen steigern.

Motivationssteigerung

Ein weiterer positiver Nebeneffekt einer Qualitätsbeurteilung ist die Stärkung des Vertrauens, welches die verschiedenen Anspruchsgruppen in die interne Revision haben. Das stärkt auch das Ansehen der internen Revision. Für einen Verwaltungsrat ist es von grosser Wichtigkeit, sich auf eine kompetente und glaubhafte interne Revisionsstelle verlassen zu können. Mit einer geprüften Stelle ist die Zusammenarbeit erfahrungsgemäss besser, da der Bereich und die Prüfung als Mehrwert wahrgenommen werden. Dazu kommt die positive Auswirkung auf die Verantwortlichen der internen Revision. Sie werden bei positivem Feedback des Quality Review Assessor in ihrem Tun bestätigt, was die Motivation

steigert. Ebenfalls wird die Attraktivität des Bereiches gesteigert, was bei neuen Stellenbesetzungen von Vorteil sein kann.

Ein zusätzlicher Nutzen aus einer externen Qualitätsbeurteilung kann sich für einen Verwaltungsrat auch aus dem Austausch mit dem Quality Review Assessor ergeben. Ist es doch für einen Verwaltungsrat von Interesse, wie «seine» interne Revision gegenüber anderen internen Revisionen punkto Qualität, Effizienz und Wirksamkeit abschneidet und ob diese einen «Best Practice»-Grundsatz umsetzt. Die Kosten einer externen Qualitätsbeurteilung können stark variieren. Neben dem Kostenfaktor, der bei der Auswahl eines Quality Review Assessor von grosser Bedeutung ist, sollten Aspekte wie Erfahrung und Referenzen eine ebenso entscheidende Rolle spielen. Kommt das Zertifikat einer externen Qualitätsbeurteilung

nämlich von einer anerkannten Quelle, verstärkt das die Glaubwürdigkeit.

Interne Revisionen in der heutigen Zeit werden häufig kritisch von ihren Anspruchsgruppen beurteilt. Externe Qualitätsbeurteilungen sind ein geeignetes Instrument, die Wahrnehmung über interne Revisionen bei den verschiedenen Anspruchsgruppen positiv zu beeinflussen. Neben dem eigentlichen Ziel der externen Qualitätsbeurteilung, die Bestätigung für die Einhaltung der IIA-Standards für die nächsten 5 Jahre zu erhalten, bringt eine externe Qualitätsbeurteilung für Unternehmen einen zusätzlichen Mehrwert im «Softbereich», zum Beispiel bei den Themen Vertrauen, Mitarbeitermotivation und Arbeitsplatzattraktivität.

Andreas Scherer, Senior Manager, Banking & Asset Management, Mazars Schweiz, Zürich

ANZEIGE



Aktuell in dieser Ausgabe:

Fintech-Regulierung:
Die Schweiz muss sich sputen.

Workaholic-Kultur:
Jetzt verordnen die Banken Pausen.

Flotten-Management:
Die neusten Trends am Flottenmarkt Schweiz.



Digital lesen!

Als Abonnent haben Sie **zusätzlich** kostenlosen **Zugriff** auf die Ausgaben via App **iKiosk**.

Lernen Sie die «Schweizer Bank» kennen:

Für nur Fr. 20.— statt Fr. 30.— erhalten Sie das Test-Abo (3 Ausgaben)*. Jetzt bestellen unter: www.schweizerbank.ch/abo, per Telefon 043 444 59 26 oder per E-Mail an kundenservice@schweizerbank.ch

*gültig nur für Neu-Abonnenten in der Schweiz

Seit 30 Jahren die Branchenplattform Nummer eins.

Retten oder Schaden begrenzen

Firmensanierung Wie lange darf man trotz schlechtem Geschäftsgang weitermachen, und was leistet die Revision?

CHRISTIAN NUSSBAUMER

Mancher Spieler im Kasino zockt weiter, obwohl er im Verlauf des Abends seinen ganzen Einsatz verloren hat. Auch Unternehmen, die in eine finanzielle Schieflage hineinsteuern, bekunden zuweilen Mühe, ihre Lage realistisch zu beurteilen und früh genug auf sachdienliche Lösungsszenarien umzuschwenken. Weil die Realitätsverweigerung in schwierigen Situationen nur allzu menschlich ist, sieht der Gesetzgeber im Obligationenrecht für AG, GmbH und Genossenschaft ein abgestuftes Verfahren vor, das frühzeitiges Handeln begünstigt und schlimmeren Schaden vermeiden soll.

Alarmstufen

Ein erster kritischer Punkt ist überschritten, wenn der «hälftige» Kapitalverlust (nach OR Art. 725, Absatz 1) festgestellt wird. Also wenn die Jahresbilanz aufzeigt, dass Aktiven und Fremdkapital nicht mehr die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven decken. In diesem Fall muss der Verwaltungsrat «unverzüglich» eine Generalversammlung einberufen und bei den Aktionären Sanierungsmassnahmen beantragen. Auf dieser Stufe ist die Bewältigung der finanziellen Schieflage im Prinzip noch eine interne Angelegenheit. Die Praxis zeigt allerdings, dass dieser Gesetzesartikel selten bis nie zur Anwendung kommt. In den allermeisten Fällen sind Unternehmen, die sich zum häufigen Kapitalverlust Gedanken machen, schon im Absatz 2



Berufsverband: Treuhand Suisse zählt in ihren 12 Sektionen über 2000 Mitglieder mit gesamtthaft mehr als 10 000 Beschäftigten.

dieses Artikels 725: Sie sind überschuldet, oder sie führen das Unternehmen weiter und hoffen, diese Unterbilanz mit künftigen Gewinnen wettmachen zu können.

Kommt es so weit, dass die Verbindlichkeiten nicht mehr durch die Aktiven gedeckt sind, fordert der Gesetzgeber vom Unternehmen – genauer vom Verwaltungsrat – eine unverzügliche Zwischenbilanz in zwei Varianten: Zu Fortführungswerten und zu Veräusserungswerten. Diese Zwischenbilanzen müssen einem zugelassenen Revisor vorgelegt werden. Bestätigt sich, dass die Gesellschaft gemäss den

beiden Zwischenbilanzen überschuldet ist, muss der Verwaltungsrat gemäss OR das Gericht benachrichtigen und die Bilanz deponieren. Bleibt der Verwaltungsrat untätig, obliegt der Revisionsstelle das Recht beziehungsweise die Pflicht, diesen Schritt für den Verwaltungsrat zu tun. Das Gericht prüft die deponierte Bilanz und eröffnet bei einer effektiven Überschuldung den Konkurs. Mit einem Vorbehalt: Es kann ihn auf Antrag des Verwaltungsrats oder eines Gläubigers aufschieben, falls Aussicht auf Sanierung besteht. Allerdings trifft das Gericht in

diesem Fall Massnahmen zur Erhaltung des Vermögens und kann einen Sachwalter einsetzen und dessen Befugnisse gegenüber dem Verwaltungsrat festlegen.

Ein weiterer häufiger Grund für eine Schieflage des Unternehmens ist die Zahlungsunfähigkeit. Wenn eine Gesellschaft also über keine oder zu wenig liquide Mittel verfügt, um ihre offenen und fälligen Verpflichtungen zu bezahlen. Auch hier sollte die Buchhaltung als Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollinstrument zur Frühwarnung dienen. Wenn die gesetzliche Revisionsstelle diese Buchhaltung im Rahmen der eingeschränkten Revision prüft, würdigt sie auch die Unternehmensfortführung (Going Concern). Mittels Budget und Liquiditätsplanung überprüft der Revisor, ob die Einschätzung des Verwaltungsrats, nämlich die nächsten zwölf Monate zu überleben, plausibel ist. Ist die Insolvenz gegeben, erklärt sich eine juristische Person beim zuständigen Gericht als zahlungsunfähig und ersucht um Eröffnung des Konkurses.

Früherkennung

Der Blick auf die Regelung im OR zeigt, dass der Revision eine nicht unbedeutende Rolle zukommt. Sie kann ein wichtiges Element der Früherkennung sein – im Idealfall, bevor die erste der oben skizzierten Phasen überhaupt eintritt. Auch als Sicherungselement übernimmt die Revisionsstelle wertvolle Aufgaben. Dies geschieht in der Sache selber, indem sie die finanzielle Schieflage offiziell feststellt beziehungsweise bestätigt, benennt und gemäss ihren Anzeigepflichten eventuell subsidiär dem Gericht meldet. Damit ist ein wichtiger Schritt zur Schadensbegrenzung (mit Blick auf Mitarbeitende, Gläubiger, Sozialversicherungen u.a.) getan.

Überdies ist mit der Revisionsstelle eine Instanz vorhanden, die dem Verwaltungsrat als Sparringpartner zur Verfügung steht und ihn auf seine Pflichten und die damit verbundenen Haftungsrisiken (finanziell, strafrechtlich) aufmerksam macht. Die Erfahrung zeigt, dass in kleineren und Familienunternehmen nicht alle Verwaltungsräte über das adäquate Wissen verfügen, damit sie in einer solchen Situation durch gesetzeswidriges «Weiterwursteln» nicht selber in Schieflage geraten.

Eine AG, GmbH oder Genossenschaft, die nicht mehr als zehn Vollzeitstellen hat, kann gemäss geltendem Recht gänzlich auf die Revision verzichten.

Die objektive Beurteilung durch einen externen Revisor schafft Vertrauen.

Mit diesem «Opting-out» spart sich das Unternehmen den Aufwand und die Kosten für die Prüfung des Jahresabschlusses. Bei Neugründungen und bei bestehenden Unternehmen ist heute eine Tendenz zum Opting-out zu verzeichnen, die beunruhigt. Denn über den dargelegten Früherkennungs- und Sicherungsaspekt im Zusammenhang mit einer Firmensanierung hinaus bringt der Verzicht auf die Revision für die Unternehmensführung weitere Risiken. Etwa dann, wenn sich Fehler in die Abschlüsse einnistern, die bei der Prüfung von Anfang an festgestellt würden.

Zudem schafft die objektive Beurteilung des Jahresabschlusses durch eine externe Revisionsstelle ganz grundsätzlich Vertrauen: Bei Steuerbehörden und bei Sozialversicherungen, bei der Beschaffung von Darlehen oder Bankkrediten und auch im Kontext einer Nachfolgeregelung oder eines Firmenverkaufs.

Christian Nussbaumer, dipl. Treuhandexperte, Horgen, leitet das Schweizerische Institut für die Eingeschränkte Revision (SIFER) des Schweizerischen Treuhandverbands Treuhand Suisse.

ANZEIGE

Einfach gesagt:
Rechnen können wir selber, deshalb sparen wir uns die Revisionsstelle.

Wirtschaftsprüfungen führen unsere Experten mit und bei unseren Kunden auf einer partnerschaftlichen Basis durch. Unsere Arbeit soll Sie unterstützen, nicht überfordern. Deshalb spricht Grant Thornton in allen Wirtschaftsprüfungsangelegenheiten Ihre Sprache.

grant-thornton.ch

Grant Thornton

An instinct for growth™

Wirtschaftsprüfung in der Zukunft

Trends Die Prüfer müssen mit neuen Analysetools mehr leisten als nur eine Bestätigung der Konformität bei den Regularien.

STEFAN PFFYFFER UND
PATRICK SCHWALLER

Der primäre Zweck der Wirtschaftsprüfung ist der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen den Stakeholdern einer Unternehmung. Eine Revision schafft Sicherheit und Vertrauen und damit notwendige Voraussetzungen für fundierte Entscheidungen. Den Prüfern gelingt es jedoch nicht immer, die Relevanz und somit den Wert ihrer Dienstleistung für die Adressaten der Prüfung aufzuzeigen. Als Folge werden die Leistungen der Wirtschaftsprüfung teilweise sogar als austauschbares Gut oder notwendige Dienstleistung betrachtet, welche man zu einem möglichst günstigen Preis einkauft.

Dies führt auch dazu, dass es für die Prüfer immer schwieriger wird, die anfallenden Zusatzaufwendungen aufgrund stetig steigender Anforderungen an die Revisionsbranche auf die Prüfunden zu überwälzen. Dazu kommt auch noch, dass die Zunahme von Mandats-Ausschreibungen – sei es aus Corporate-Governance-Überlegungen oder infolge neuer EU-Vorschriften (Rotationspflicht) – zu einem erhöhten Wettbewerb führt. Keine besonders angenehme Lage für die Audit-Firmen. Dem Trend der sinkenden Profitabilität in der Revisionsbranche kann der Prüfer nur entgegenwirken, wenn es ihm gelingt, seine Relevanz und somit den Wert seiner Dienstleistung für die Adressaten der Prüfung wieder zu erhöhen und gleichzeitig seine Produktionskosten zu senken.

Neue Datenanalyse

Eine Vielzahl von Unternehmen befindet sich in einem Transformationsprozess hin zu einer neuen Realität. In vielen Industrien werden Wertschöpfungsketten aufgebrochen und auf andere Marktteilnehmer innerhalb desselben Ökosystems aufgeteilt. Solche Entwicklungen generieren neue Risiken, Schnittstellen und Informationsasymmetrien, die zu zusätzlichen Komplexitäten und Unsicherheiten führen. In dieser neuen Realität hat die Wirtschaftsprüfung mehr denn je eine wichtige Funktion: Sie reduziert die Unsicherheiten und generiert Gewissheit. Von

den Prüfern wird dann jedoch mehr als nur die Bestätigung der Konformität mit Regularien gefordert. Es bedarf denn auch mehr als einer simplen Weiterentwicklung der bestehenden Prüfmethodologie, um den Erwartungen der Kunden in der neuen Realität gerecht zu werden.

Mit der Transformation der Prüfung kommen neue Technologien wie Datenanalyse- und Robotics-Software zum Einsatz. Der grosse Vorteil solcher Vorgehen gegenüber traditionellen, auf Stichproben basierenden Prüfansätzen ist, dass vollständige Datensets analysiert beziehungsweise automatisiert geprüft werden können. Die grössere Prüfdeckung führt zu höherer Prüfsicherheit und schafft dadurch mehr Vertrauen. Die neuen Analysetechniken erlauben es zudem, versteckte Muster und Trends aufzudecken,

Zusätzliche Komplexitäten und Unsicherheiten verschaffen der Wirtschaftsprüfung einen noch grösseren Wert.

Benchmark-Vergleiche aufzustellen und auf relevante Chancen und Risiken hinzuweisen.

Dies ist ein klarer Mehrwert für die Adressaten der Prüfung. Ein Wirtschaftsprüfer hat Einblick in prüfungsrelevante Bereiche verschiedener Unternehmen. Dies erlaubt es ihm, sich ein umfassendes Verständnis über einzelne Branchen und deren ökonomisches Umfeld aufzubauen. Das bedeutet, dass durch den vermehrten Einsatz von Datenanalysen mit den damit einhergehenden tieferen Erkenntnissen die bereits bestehende Branchenspezialisierung noch weiter gefördert wird. Mit seinem zusätzlichen branchenspezifischen Wissen kann der Prüfer Markteinblicke und relevante Perspektiven besser in die Prüfung einbringen und dadurch weitere Mehrwerte für die Adressaten der Prüfung generieren.

Kommunikation verbessern

Wirtschaftsprüfer sind nicht immer die besten Kommunikatoren. Eine regelmässige, transparente, ausgewogene und adressatengerechte Kommunikation ist

jedoch ein zentrales Element, um die Relevanz und den Wert der Prüfdienstleistung vermitteln zu können. Die Prüfer tun deshalb gut daran, ihre Kommunikationsfähigkeiten auf eine neue Ebene zu bringen. Dazu gehört auch der Einsatz von modernen Visualisierungstechniken. Dadurch werden komplexe Sachverhalte auf das Wesentliche und Relevante reduziert dargestellt. Generell sollten Prüfer bei der Kommunikation von Prüfergebnissen stärker darauf achten, dass Unternehmen daraus Rückschlüsse auf ihr Geschäft ziehen und gegebenenfalls für sie relevante und somit wertstiftende Handlungsempfehlungen ableiten können.

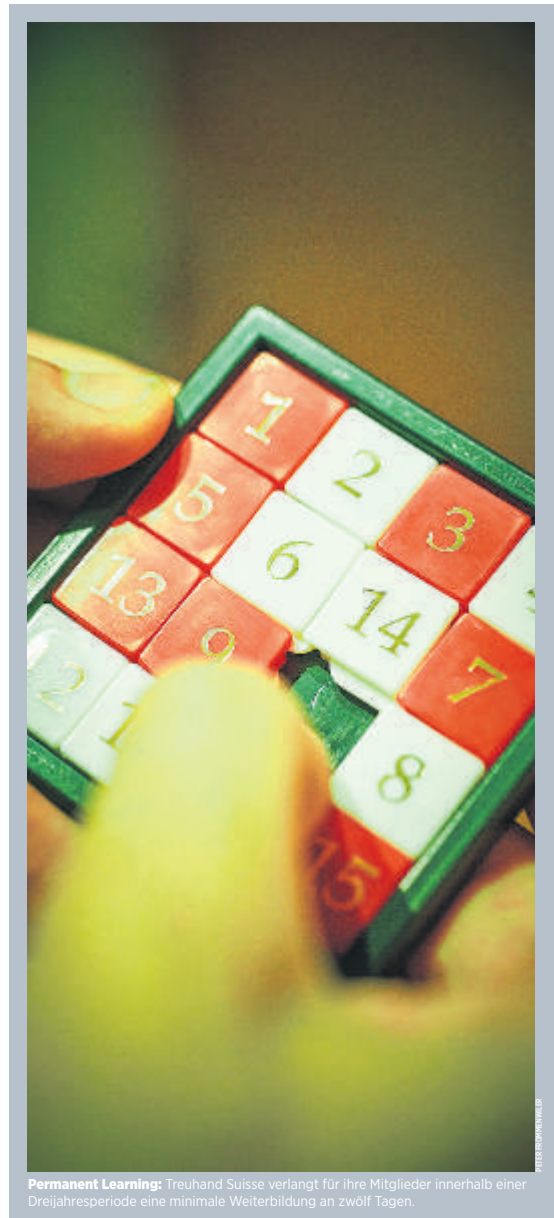
Kostenreduktion mit Standardisierung

Der Einsatz neuer Online-Kommunikationswege wird es Mitgliedern von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen in der neuen Realität zudem erlauben, sich fortlaufend auf einer Art Dashboard nach individuellen Informationsbedürfnissen über den Stand der Prüfarbeiten, allfälliger Pendenzen sowie die Prüfergebnisse zu informieren.

Der intensive Wettbewerb und die stetig steigenden Anforderungen an die Revisionsbranche drücken auf die Profitabilität. Um konkurrenzfähig zu bleiben, bedarf es – neben der Erbringung einer relevanten Dienstleistung – Massnahmen, welche die Produktionskosten reduzieren. Mit den modernen Prüfmethoden wie Datenanalyse und Robotics können einzelne Prüfschritte standardisiert beziehungsweise automatisiert werden. Dies wird zur Kostenreduktion beitragen.

Das reicht allerdings kaum: Daneben werden die Audit-Firmen noch weitere, individuelle Kostensenkungsmaßnahmen ergreifen müssen. Die Ausführungen machen deutlich: Auch in der Zukunft sind Prüfer relevant. Gerade in der durch zusätzliche Komplexitäten und Unsicherheiten geprägten neuen Realität hat die Dienstleistung der Wirtschaftsprüfung einen grossen Wert, indem sie Sicherheit und Vertrauen als Basis für fundierte Entscheidungen schafft.

Stefan Pfyffer, Senior Manager, Patrick Schwaller, Managing Partner, Assurance Financial Services, EY Schweiz, Zürich.



Permanent Learning: Treuhand Suisse verlangt für ihre Mitglieder innerhalb einer Dreijahresperiode eine minimale Weiterbildung an zwölf Tagen.

ANZEIGE



Weiterbildung mit Return on Investment.

Karrierebegleitend zum Master-Abschluss

- MAS/DAS Accounting & Finance
- MAS Controlling
- CAS Financial & Management Accounting
- CAS Operatives Controlling
- CAS Strategisches Controlling

Jetzt zum Infoabend oder persönlichen Beratungsgespräch anmelden!

fh-hwz.ch/roi

HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft
in Zürich



Laufende Bildung: Als Mitglied von Expertsuisse muss man im Zweijahresschnitt 60 Stunden Weiterbildung vorweisen.

Digitalisierung fordert heraus

Transformation Für die Revisionsgesellschaften ergeben sich neue Herausforderungen, aber auch Chancen.

MARTIN NAY

Es gibt kaum mehr einen Bereich in unserem Leben, in dem die Digitalisierung nicht Einzug gehalten hat. Tempo und Umfang der Entwicklung sind enorm. Auch die Wirtschaftsprüfung ist davon nicht ausgenommen, die Revisionsgesellschaften stehen vor grösseren Umwälzungen. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen hat erhebliche Auswirkungen auf die Prüfungsmethodik. Die wichtigste Veränderung: Das herkömmliche Prüfen von Stichproben während der Revision wird durch digitale Daten- und Prozessanalysen abgelöst.

Das bedeutet: Mit effizienten IT-Analysetools können in Sekundenschnelle Auswertungen der gesamten Datenmengen vorgenommen werden, die bisher in diesem Umfang nicht möglich waren. Das erlaubt es, in kürzerer Zeit weitaus mehr und gezieltere Schlussfolgerungen aus der Analyse der vorliegenden Finanzinformationen zu ziehen. Die Arbeit des Prüfers wird dadurch nicht nur erheblich erleichtert. Er kann so auch bedeutsame Risiken rascher erfassen, sich auf sie konzentrieren und eingehender beurteilen.

Digitale Analysen

Aussagenbezogene Prüfungen mit «harten» Fakten bleiben zwar weiterhin Bestandteil einer Revision. Aber gerade bei grösseren Kunden erlauben die digital unterstützten Daten- und Prozessanalysen ein effizienteres und wirkungsvolleres Vorgehen. Das steigert die Qualität und die Sicherheit des Audits im sich technisch schnell verändernden Umfeld. Natürlich erfordert der Umgang mit solch grossen Datenmengen besondere Sorgfalt. Vor lauter Big Data darf das Prüfungsziel nicht aus den Augen gelassen werden. Der Datenexport aus unterschiedlich aufgebauten ERP-Systemen und die Verarbeitung der Datenmenge sind nicht einfach. Die Systeme

müssen sowohl aufseiten des Kunden als auch des Prüfers für den Datenaustausch eingerichtet sein. Das schliesst gesicherte Übermittlungswege und effiziente Ver schlüsselungssysteme ein. Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen IT-Auditor, weiteren Informatikspezialisten und Wirtschaftsprüfer wird in der Zukunft noch wichtiger werden.

Die neuen Möglichkeiten schaffen aber auch neue Rahmenbedingungen. Das gilt ganz besonders für die Aus- und Weiterbildung der Wirtschaftsprüfer. Der sorgfältige Umgang mit der enormen Datenmenge, die gezielte Anwendung der modernen Datenanalysetools und die richtige Interpretation der Ergebnisse: All das stellt künftig höhere Anforderungen an die Prüfer.

Dafür brauchen sie viel Fachwissen und Erfahrung im Prüfungswesen sowie ein grosses Verständnis für die Branche und die Prozesse des Kunden. Vor allem aber brauchen sie das nötige Rüstzeug, um mit den digitalen Analysetools die richtigen und wichtigen Aussagen herauszudestillieren. Die Aus- und Weiterbildung der Wirtschaftsprüfer wird daher um wichtige IT-Themen ergänzt werden müssen. Nachwuchskräfte, die den Umgang mit IT bereits mitbringen, werden heiss umworben sein. Bereits jetzt nimmt der Wettbewerb unter den Prüfungsunternehmen um die Digital Natives zu.

Wo immer grosse Mengen an Daten verschoben werden, ist Datenschutz ein zentrales Thema. Die fortschreitende Digitalisierung führt zum «gläsernen Betrieb». Die Frage stellt sich: Wie sind die berechtigten Interessen der Individuen – zum Beispiel von Bankkunden – zu wahren? Wie können Datenmanipulationen vermieden werden, welche die Prüfungsergebnisse verfälschen? Attacken auf IT-Systeme werfen Sicherheitsfragen auf. Manches Unternehmen wird Interesse haben, seine Datenbanken

nicht auf externe Prüfungstools zu exportieren, sondern die Auswertung und Kontrolle der Daten mittels eines Monitoring-systems direkt im eigenen Betrieb vorzunehmen und in einem Cockpit zu visualisieren.

Offen ist, wie digitale Tools die eingeschränkte Revision beeinflussen.

Den Aufsichtsbehörden und Berufsverbänden ist diese Entwicklung nicht verborgen geblieben. Sie sind bei ihren Inspektionen auf den zunehmenden Einsatz von Datenanalyse-systemen und die damit verbundene Problematik aufmerksam geworden. Doch noch sind weder die nationalen noch die internationalen Prüfungsstandards darauf eingestellt.

Prüfstandards anpassen

Das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), das sich für weltweit einheitliche Prüfungsstandards einsetzt, hat deshalb im Juni 2015 eine Arbeitsgruppe gebildet. Sie soll sich mit den offenen Fragen befassen. Keine leichte Aufgabe, denn Erfahrungen mit den digital unterstützten Daten- und Prozessanalysen in der Wirtschaftsprüfung müssen erst noch gesammelt werden. Zudem steht noch nicht fest, ob und wie die Analysen bei der eingeschränkten Revision Einzug halten werden. Ausgeschlossen ist es nicht, dass einzelne standardisierte Auswertungen auch hier Wirkung erzielen können.

Digitale Analysetools, enge Zusammenarbeit mit IT-Spezialisten, Anliegen des Datenschutzes, angepasste Standards: Diese Entwicklung wird die Anforderungen an den Beruf des Wirtschaftsprüfers in absehbarer Zeit massiv verändern. Eine Herausforderung nicht nur für die Prüfer und die Revisionsgesellschaften, sondern auch für die Berufsverbände, die Bildungsanbieter und die Aufsichtsbehörden.

Martin Nay, Leiter Wirtschaftsprüfung, BDO AG, Zürich.

«Ich prüfe Ihr Unternehmen»



Urs Matter | dipl. Wirtschaftsprüfer

Sind Sie bei Ihrer Jahresrechnung in allen Punkten sicher? Ich prüfe diese auf Schwachstellen und beurteile praxisbezogen die Chancen und Risiken Ihrer finanziellen Unternehmensführung. **Persönlich, engagiert, vertrauensvoll.**



Wirtschaftsprüfung Steuerberatung Wirtschaftsprüfung Rechtsberatung
 Rechnungswesen Privatkundenberatung Immobilienberatung
www.balmer-etienne.ch Luzern Zürich Stans



Begehrte Fachprüfungen: Momentan sind 1500 Studierende in den Lehrgängen Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten eingeschrieben.

Mehr digitales Expertenwissen

Lehrgänge An den Ausbildungsstätten der Wirtschaftsprüfungsbranche wird die Digitalisierung zu einem laufend wichtigeren Bestandteil.

KURT SPECK

Die wachsende digitale Vernetzung beeinflusst auch die Lehrgänge in der Treuhand- und Wirtschaftsprüfungsbranche. Zusätzliches Know-how etwa im Bereich künstliche Intelligenz, Big Data und Analytics ist gefordert, um die heute reichlich verfügbaren Zahlen in einem Unternehmen richtig zu ordnen und das Qualitätsniveau der Abschlussprüfung entsprechend anzuheben. «Das Auseinandersetzen mit Informationstechnologie, prozessorientierten Instrumenten und Analysetools ist integraler Bestandteil der Ausbildungen», bestätigt Marius Klausner, Direktor von Expertisuisse, die aktuelle Entwicklung im Gesamtbranchenverband.

Austausch mit Fachexperten

Das Studium zum Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten findet berufsbegleitend statt. Weil die Ausbildung zum grössten Teil in den Firmen absolviert wird, ist die Digitalisierung aus seiner Sicht «im Alltag natürlich ein omnipräsenter Fakt». Nicht übersehen lässt sich allerdings: Das Handwerk dieser Expertenberufe beruht sehr stark auf betriebswirtschaftlichem und juristischem Fachwissen. Diese Materie, wie etwa Corporate Finance, Revision, Mehrwertsteuer oder Rechnungswesen, bleibt auch weiterhin ein

Kernbestandteil in den beiden Diplomalhrgängen.

Bei den Treuhandberufen findet die fortschreitende Digitalisierung ebenfalls ihren Niederschlag in den Anforderungsprofilen auf der Stufe der Prüfungsreglemente. «Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken», gibt sich Vanessa Jenni überzeugt. Die Geschäftsführerin des Berufsverbands Treuhand Suisse beobachtet, dass die Ausbildungsstätten vermehrt diesem Trend folgen und die «Digitalisierung zu einem wichtigen Bestandteil der Aus- und Weiterbildung wird».

Bei der Lehrstoffvermittlung findet nebst dem herkömmlichen Präsenzunterricht dank der digitalen Durchdringung auch im Rahmen der Klassenzimmer ein rasanter Wandel statt. Lernvideos, Podcasts oder virtuelle Lernräume schaffen neue Möglichkeiten für das Vermitteln von Inhalten. Für Marius Klausner ist neben den eingesetzten E-Learning-Modulen der Präsenzunterricht gerade im Bereich der berufsbegleitenden Ausbildung ein elementarer Pfeiler des Lernens: «Der Austausch mit dem Fachexperten über Lösungen, die eben nicht schwarz-weiss sind, sondern einer professionellen Einschätzung bedürfen, ist einer der grossen Unterschiede zur akademischen Ausbil-

dung an Universitäten und Fachhochschulen.»

Die Bildungslehrgänge im Bereich Treuhand und Wirtschaftsprüfung bleiben sowohl für Schulabgänger als auch für die Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten attraktiv. Zuständig für die Lernenden und Lehrbetriebe der Sparte Treuhand ist die «Organisation kaufmännische Grundausbildung Treuhand/Immobilien» (OKGT), die von Expertisuisse, Treuhand

Suisse, SVT Schweiz und USPI Suisse getragen wird. Derzeit stellt die Branche rund 870 Lehrbetriebe und beschäftigt etwa 1650 Lernende.

Diese Zahlen haben sich über die letzten Jahre hinweg nur wenig verändert. Zu beobachten ist eine KMU-Struktur mit einer deutlichen Mehrheit von Betrieben, die ein oder zwei Lehrlinge ausbilden. Das schafft trotz momentan stabilen Verhältnissen auch Herausforderungen. Für Vanessa Jenni erweist es sich zunehmend schwieriger, «Lehrbetriebe weiterhin für die Ausbildung von Lernenden zu gewinnen». Die Lehrlingsuche ist ebenfalls mit einzelnen Hürden gespickt. Viele Schulabgänger haben wenig oder gar keine Berührungspunkte zur Branche Treuhand und damit ist die Lehre in diesem Berufsgebiet oft gar nicht bekannt.

Nach einer Grundausbildung oder einem Studienabschluss bieten sich ganz spezifische Bildungskonzepte für die weitere Karriere an. Im Vordergrund stehen dabei Lehrgänge zum Treuhandexperten, Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten. Die Branche befindet sich bei der Nachwuchskreuzung aber auch in einer Konkurrenzsituation gegenüber anderen Studiengängen im Finanzsektor und in der Unternehmensberatung. Die Ausbildungen zum diplomierten Steuerexperten und zum diplomierten Wirtschaftsprüfer erfreuen sich derzeit einer hohen und relativ stabilen Nachfrage. Beide Expertendiplome finden in der Praxis grosse Anerkennung.

Konkurrenz mit Finanzsektor

Doch nicht jedermann schafft den Abschluss. Bei der Vorselektion scheitert gut ein Drittel und an der Schlussprüfung liegt die Erfolgsquote zwischen 50 und 70 Prozent. «Weil die Lehrgänge berufsbegleitend absolviert werden müssen und die Selektion nach wie vor sehr hart ist, streben viele Hochschulabgänger auch andere Ausbildungen im Tertiär A-Bereich an, bei denen der Aufwand geringer und die Erfolgschancen klar höher sind», sagt Expertisuisse-Chef Marius Klausner. Der Anteil an Frauen liegt bei den Wirtschaftsprüfern und Steuerexperten derzeit bei rund 30 Prozent und hat sich über die letzten drei Jahrzehnte erfreulicherweise

verzehnfacht. Expertisuisse wird daher seine «FrauenNetz»-Initiative konsequent fortsetzen.

Auch nach dem Erwerb von Expertendiplomen müssen die Revisionsgesellschaften sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden laufend über die erforderlichen Fachkenntnisse verfügen. Der Gesetzgeber hat keine Vorgaben zu Umfang und Inhalt der Weiterbildung gemacht. Dies wird von den Verbänden Expertisuisse und Treuhand Suisse verbindlich festgeschrieben. Die Mitglieder von Expertisuisse müssen im Zweijahresschnitt 60 Stunden Weiterbildung vorweisen. Mindestens die Hälfte dieser Weiterbildungsverpflichtung hat dabei im Rahmen von Fachseminaren zu geschehen. Auf einer Online-Plattform wird das dokumentiert und vom Berufsverband mit Stichproben kontrolliert.

Treuhand Suisse verlangt für seine Mitglieder innerhalb einer Dreijahresperiode eine minimale Weiterbildung an zwölf Tagen. Die Bestätigungen für Kursbesuche oder Referententätigkeiten werden am Ende der Periode von der zuständigen Sektion kontrolliert und bei einer wiederholten Nichterfüllung mit dem Verbandsausschluss sanktioniert. Die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) überprüft jeweils bei der Erneuerung der Zulassung, mit welchen Massnahmen und Prozessen die Revisionsgesellschaften die Vorgaben zur Weiterbildung intern überwachen.

Compliance professionalisieren

Management Mit digitalen Kommunikationsplattformen lassen sich Compliance-Programme nutzergerecht entwickeln und umsetzen.

DIETER LÜTZELSCHWAB

Integrierte Compliance-Management-Systeme und dezidierte Chief Compliance Officer sind heute bei grösseren Unternehmen Standard. Zum einen sind es gesetzliche Bestimmungen, die eine Verstärkung der Compliance-Bemühungen über alle Branchen hinweg verlangen. Zum andern sind es selbstverpflichtende Normen und interne Weisungen, die ein konsequentes Handeln nach bestehenden Regeln erfordern. Bei der Umsetzung von Compliance-Programmen gibt es aber substantielle Unterschiede.

Meist haften den Schulungsmodulen der Beigeschmack von Zwang, Komplexität und Zeitverschwendung an; die Motivation zur Absolvierung und Umsetzung

ist gering. Die Qualität und Effektivität der Programme und die Lernerfolge sind in vielen Fällen verbesserungswürdig und demotivierend. Der Aufwand für die Erfüllung der Legalitätspflicht ist sehr hoch. Doch Compliance-Management-Programme mit ihrer Risikobegrenzungsfunktion dürfen nicht losgelöst von betriebswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen betrachtet werden. Eine effizientere Nutzung der Ressourcen wird dann möglich, wenn der Prozess zur Umsetzung von Compliance-Programmen nicht mehr manuell, sondern digital vollzogen wird. Das heisst: Digital gestützte Schulungs-, Reporting- und Controllingprozesse müssen in die Umsetzung von Compliance-Anforderungen integriert werden, auch um den gebotenen Wirtschaftlichkeitsaspekten Genüge zu tun.

Lernstoff wird nicht trocken vermittelt, sondern spielerisch.

Die Digitalisierung der Dynamik der Veränderungen nicht nur an, sie ermöglicht auch eine ganzheitliche Verzahnung der Angebotspalette bei der Etablierung von Compliance-Management-Programmen in den Unternehmen.

Massgeschneiderte Plattform

Die Unternehmen und ihren Compliance-Managern stehen daher immer

mehr Online-Lösungen zur Implementierung ihrer Programme zur Verfügung. Die digitalen Innovationen machen neue Ausgestaltungen der Compliance möglich und verschaffen algorithmusbasierten Prozessen einen nachhaltigeren Erfolg. Zu allen wesentlichen Compliance-Themen wie Antikorruption, Kartellrecht, Geldwäscherei, Datenschutz oder dem Bewilligungsmanagement bei externen Mandaten und Nebenbeschäftigungen entwickeln Experten online holistische Vermittlungsprogramme. So heisst die Digitalisierung die Dynamik der Veränderungen nicht nur an, sie ermöglicht auch eine ganzheitliche Verzahnung der Angebotspalette bei der Etablierung von Compliance-Management-Programmen in den Unternehmen.

Eine Plattform, die zeitgemäss ist, allen Ansprüchen genügt und eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht, muss integriert online entwickelt sein, vorzugsweise als standardisierte SaaS-Lösung.

Modernste Sicherheitstechnologien und zertifizierte Hosting-Partner mit Hochsicherheitsinfrastruktur garantieren die Datensicherheit. Basierend auf den exakten Bedürfnissen des Unternehmens können audiovisuelle Kommunikations- und Schulungsmodule entwickelt werden. Diese machen die Vermittlung der Compliance-Vorgaben auf eine attraktive Art möglich: Denn der Lernstoff wird nicht trocken vermittelt, sondern anschaulich, klar und spielerisch. Die Umsetzungsdisziplin kann über ein zentrales Nutzer-, Schulungs- und Kampagnenmanagement sichergestellt werden.

Datensicherheit garantieren

Doch nicht nur die Schulung lässt sich online als E-Learning-Programm gestalten, auch die Verhaltenseinstellungen lassen sich digital systematisch vermitteln und messen. Die Verhaltensökonomie ermöglicht es als neuartige Methode, innerhalb von Unternehmen das Bewusstsein und die Einstellungen von Mitarbeitenden zu spezifischen Compliance-Themen zu messen und entsprechenden Hand-

lungsbedarf zu evaluieren. Diese Messung von Verhaltenstreibern gibt dem Management Aufschluss darüber, mit welchen Massnahmen eine höhere Bereitschaft für Compliance-Verhalten erreicht wird.

Datenaggregation schützt bei Mitarbeitenden und Partnern immer auch Ängste - niemand will «gläsern» sein und ungefragt alles von sich preisgeben. Dabei ist gerade im Bereich der Compliance der Datenschutz ein wichtiges und grosses Thema, welches mit der entsprechenden Sensibilität angegangen werden muss. Nur so kann das Vertrauen der Nutzer, aber auch der Kunden langfristig gesichert werden. Modernste Sicherheitstechnologien und zertifizierte Hosting-Partner sind daher ein Muss bei der Online-Implementierung eines Compliance Management - dies, auch wenn auf der Plattform wenig sensitive Daten verwendet werden. Wo das aber der Fall ist, wie im Bereich Whistleblower-Applikationen, muss eine Hochsicherheitsinfrastruktur zum Einsatz kommen.

Dieter Lützeltschwab, CEO ComplyGate, Biel-Benken.

Mehr Transparenz

Neues Rechnungslegungsrecht Die Knackpunkte bei der Umstellung der Einzelabschlüsse wurden in der Praxis bereinigt.

ROGER KUNZ

Der Wegfall der Gruppenbewertung für Beteiligungen und Liegenschaften galt als Hauptneuerung des revidierten Rechnungslegungsrechts. Diese Debatte wurde im Vorfeld hitzig geführt. Zwar hat sich mit der Umstellung bei einzelnen Unternehmen ein schmerzhafter Wertberichtigungsbedarf ergeben, die breite Masse war jedoch nicht betroffen. Dies lag unter anderem daran, dass die Übergangsfrist für die Einführung des neuen Rechnungslegungsrechts grosszügig bemessen war und die Unternehmen Sanierungs- oder Reorganisationsmassnahmen zeitgerecht durchführen konnten. Das Gesetz forderte keine absolute Einzelbewertung, sondern eine korrekte Bewertungseinheit. Vermögensgegenstände können aufgrund ihrer Gleichartigkeit zusammengefasst werden, sofern die Erfordernisse in Bezug auf Gleichartigkeit und wirtschaftliche Einheit erfüllt sind. Ein solches Vorgehen muss offengelegt werden.

Probleme mit Dividendenausschüttung

Nach dem neuen Rechnungslegungsrecht darf ein Unternehmen seine Jahresrechnung in der funktionalen (Fremd-)Währung präsentieren. Für den Gläubigerschutz sind aber immer noch die Schwellenwerte in Franken zu ermitteln. Bei der Gewinnverwendung stellt sich die Frage nach dem zu verwendenden Umrechnungskurs. Zur Auswahl steht der Kurs per:

- Bilanzstichtag
- Datum Revisionsbericht
- Datum Generalversammlung

Für eine Dividendenausschüttung muss das Unternehmen am Bilanzstichtag über ausreichend freies Eigenkapital verfügen. Die Muster-Gesellschaft (siehe Box) weist 140 Dollar (Bilanz- plus Jahresgewinn) respektive 110 Franken (Bilanz- plus Jahresgewinn minus Umrechnungsdifferenz) auf. Somit erscheint eine Dividende von 120 Dollar auf den ersten Blick als unproblematisch. Zu berücksichtigen ist aber auch die Kursentwicklung. Im obigen Beispiel beträgt die geplante Ausschüttung von 120 Dollar per Datum des Revisionsberichts 114 Franken und am Tag der Generalversammlung bereits 117 Franken. In beiden Fällen wird der verfügbare Betrag von 110 Franken überschritten. Da niemand die Kursentwicklung voraussehen kann, empfiehlt es sich, einen Maximalwert in Franken anzugeben. Der Gewinnverwendungsvorschlag könnte wie folgt lauten: «Der Verwaltungsrat schlägt eine Dividende von 120 Dollar vor. Aufgrund der statutarischen Bestimmungen ist diese unter Benutzung des Umrechnungskurses per Generalversammlungsdatum auf maximal 110 Franken limitiert.» In unserem Beispiel beträgt der Gewinnverwendungsvorschlag von 110 Franken somit 112.82 Dollar (110 Franken zum Umrechnungskurs von 0,975).

Klärung bei Beteiligungsrechten

Die Mindestgliederungsvorschriften des neuen Rechnungslegungsrechts sehen den Ausweis der eigenen Kapitalanteile als separate Minusposition am Schluss des Eigenkapitals vor. Laut Eidgenössischer Steuerverwaltung (ESTV) bewirkt jedoch nur der Einbezug der ge-

setzlichen Kapitaleinlagereserven, dass sich Einkommens- oder Verrechnungssteuerfolgen vermeiden lassen, etwa bei der Vernichtung von Anteilen. Hier haben sich die ESTV und die Kommission für Rechnungslegung von Expertisuisse auf einen Kompromiss geeinigt: Das Unternehmen muss die eigenen Kapitalanteile separat am Schluss des Eigenkapitals als Minusposition aufführen und gleichzeitig jenen Anteil nennen, den es aus Reserven aus Kapitaleinlagen gebildet hat.

Wichtig ist, dass erstens steuerlich anerkannte Kapitaleinlagereserven verbucht und entsprechend ausgewiesen wurden und zweitens zum Zeitpunkt des Erwerbs der eigenen Kapitalanteile genü-

gend Kapitaleinlagereserven vorlagen. Besonders bei der unterjährigen Bildung von Kapitaleinlagereserven ist eine genaue Dokumentation notwendig.

Das neue Rechnungslegungsrecht hat mehr Transparenz gebracht. Manche Wahlrechte stehen in einem gewissen Widerspruch zum Gläubigerschutz. Aber auch die Steuerneutralität als Schlüsselement verlangt einige Detailabstimmungen zwischen den verschiedenen Vorschriften. Der Aufwand für die Umstellung war teilweise beträchtlich, aber er hat sich gelohnt: Die Jahresrechnungen sind deutlich aussagekräftiger geworden.

Roger Kunz, Partner, Wirtschaftsprüfung, PwC Schweiz, Zürich.



Personalpolitik: 80 Prozent der Expertisuisse-Unternehmen haben zehn oder weniger Mitarbeiter.

«Ihre Prüfungs-Anliegen sind bei uns in besten Händen.»

BDO Wirtschaftsprüfung



Schwankende Wechselkurse

Beispielhafte Darstellung von Eigenkapital und Gewinnverwendung

	Dollar	Kurs	Franken
Aktienkapital	400	0,800	320
Gesetzliche Kapitalreserven	200	0,800	160
Bilanzgewinn	20	0,800	16
Umrechnungsdifferenz			-16
Jahresgewinn	120	-	108
Total Eigenkapital	740		590
Frei verwendbares EK per Bilanzstichtag	140	-	110

Vorgeschlagene Dividendenausschüttung

Am Bilanzstichtag	120	0,900	108
Am Datum des Revisionsberichts	120	0,950	114
Am Datum der GV	120	0,975	117

QUELLE PWC

Kontaktieren Sie unsere Experten:

BDO AG Fabrikstrasse 50, 8005 Zürich, Tel. 044 444 35 55

www.bdo.ch



Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung



EXPERTsuisse ermöglicht die Zukunft

EXPERTsuisse ist der führende Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand in der Schweiz. Wir sind die Treiber branchenrelevanter Entwicklungen, wie Digitalisierung, Nachwuchs- und Frauenförderung. Profitieren Sie davon.

Im Jahr 2015 feierte die Treuhand-Kammer ihr 90-jähriges Verbandsbestehen und wandelte sich zu EXPERTsuisse – dem Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand. Die Mission von EXPERTsuisse ist es, eidgenössisch diplomierte Experten auszubilden, zu unterstützen und zu vertreten. Ein grosses Anliegen ist EXPERTsuisse die Nachwuchs- und Frauenförderung. Mit einem modularen Berufsbildungssystem werden Interessenten von der Lehre bis hin zum Expertendiplom begleitet und für eine Mitgliedschaft begeistert.

Längst ist «Mitglied von EXPERTsuisse» zum Qualitätslabel der Prüfungs- und Beratungsbranche geworden.

EXPERTsuisse ist der einzige Gesamtbranchenverband in Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand, der alle Grössenklassen von Prüfungs- und Beratungsunternehmen abdeckt.

- 100 % aller börsennotierten Unternehmen werden von Mitgliedern von EXPERTsuisse geprüft.
- 90 % der 100 grössten Prüfungsgesellschaften sind Mitglied bei EXPERTsuisse.
- 80 % der Mitgliedunternehmen haben 10 oder weniger Mitarbeiter.



www.expertsuisse.ch

Der Verantwortung verpflichtet – seit 1925.



**EXPERT
SUISSE**

Wirtschaftsprüfung
Steuern
Treuhand