KPMG

# AC News

**Audit Committee Institute**

Ausgabe 65 / Q2 2019

# Editorial

**Sehr geehrte Herren und Damen Verwaltungsräte**

Bei Erscheinen dieses Newsletters haben diejenigen von Ihnen, die für Publikumsgesellschaften tätig sind, die Finanzberichterstattung für das Jahr 2018 erfolgreich abgeschlossen. Daher erscheint es uns ein geeigneter Zeitpunkt zu sein, sich Themen zuzuwenden, die nicht unmittelbar mit der Abschlusserstellung zusammenhängen.

Die **M&A-Aktivitäten** in der Schweiz haben in 2018 mit nahezu 500 Transaktionen im Volumen von über 130 Milliarden Franken gegenüber den vergangenen fünf Jahren stark zugenommen. Timo Knak erläutert, dass der zunehmenden Akzeptanz von Private Equity ein eigentlicher Kulturwandel zugrunde liegt. **Venture Capital** ist für Start-up-Unternehmen eine wichtige Finanzierungsquelle. André Güdel greift diese Thematik daher in seinem Beitrag auf. Er legt dar, dass sich in Form von Crowdfunding und Crypto Crowdfunding interessante Alternativen zum klassische Venture Capital gebildet haben. Welt- und europapolitische Entwicklungen führen zu Verwerfungen u.a. bei den **Handelsabkommen und den Zöllen.** Angesichts dessen weist Michel Anliker darauf hin, dass dies eine Erhöhung der Handelskosten nach sich zieht. Zudem werden damit auch die rechtlichen Anforderungen steigen. Es ist für Unternehmen daher mehr denn je essentiell, ein Verständnis und die Kontrolle über die Lieferkette zu haben.

Mit dem **Beitrag des Audit Committee zu Prüfungsqualität** befassen sich anschliessend meine Ausführungen. Die International Organization of Securities Commission (IOSCO) hat dazu ein Dokument veröffentlicht. Verteilt über sieben Themengebiete enthält das Dokument nicht weniger als 86 Fragen, anhand welcher der Beitrag des Audit Committee zur Prüfungsqualität im Sinne einer internationalen Best Practice erörtert wird. Der **EU-Fitness-Check** zur Zukunft der **Unternehmensberichterstattung** ist abgeschlossen. In seinem Beitrag dazu hält Georg Lanfermann fest, dass in der Rechnungslegung kein dringender Handlungsbedarf ausgemacht wurde, bei der Verknüpfung von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen hingegen schon. Inwiefern und ob überhaupt sich diese Aktivitäten mit einer aussagkräftigeren Finanzberichterstattung vereinbaren lassen, ist fraglich. Zumal Uwe Fülbier und Hendrik Rupertus in ihrem Beitrag den jetzt schon bestehenden **Information Overload** kommentieren. Eine der zentralen Aufgaben eines jeden Unternehmens ist das Risk Management, zu dem die Bestandsaufnahme aller Risiken sowie deren Quantifizierung und Abstimmung mit der Strategie gehören. Benjamin Wall führt aus, dass eine eindimensionale Sicht nicht mehr zeitgemäss sei, sondern es im Sinne eines **Dynamic Risk Assessment** erforderlich ist, Abhängigkeiten von und Zusammenhänge zwischen Risiken zu betrachten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre. Wenn Sie Anregungen zum Inhalt dieser Newsletter-Ausgabe haben oder aber Vorschläge für zukünftige Themen anbringen möchten, freue ich mich über Ihren Input. Denn Ihre Meinung ist uns wichtig.

**Reto Eberle**

**Reto Eberle**
Partner, Audit DPP
reberle@kpmg.com

# Inhalt

## Corporate Governance


4 **Private equity's sustainable promise**

8 **Innovative Finance – Decentralized Ledger Technology supports Crowdfunding**

14 **Zoll und Aussenhandel heute**


## Risk Management & Compliance


18 **Was ist der Beitrag des Audit Committee zur Prüfungsqualität?**

23 **Strategically Managing the Dynamic Risk Landscape**


## Unternehmensberichterstattung


27 **Ergebnisse des EU-Fitness-Checks**

30 **Information Overload – Wo stehen wir, was tut sich und welche Handlungsempfehlungen ergeben sich?**

35 **Kommentar aus Schweizer Sicht**

**Audit Committee News**
Edition 65 / Q2 2019 / Corporate Governance

# Private equity's sustainable promise

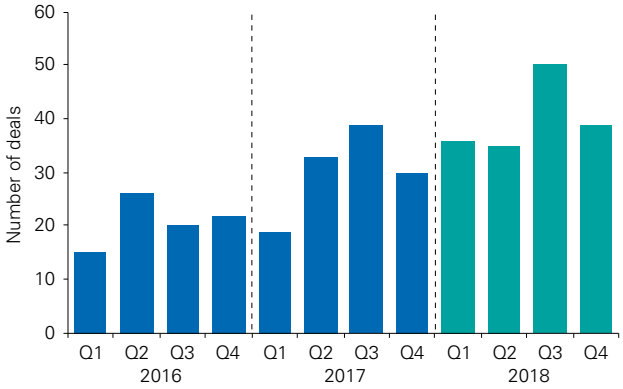
The Swiss economy provided fertile ground for company mergers and acquisitions in 2018, with a record-breaking 493 transactions reported over the course of the year. At USD 132.9 billion, the transaction volume was also up for the third year in a row. Pharmaceuticals, consumer goods and the industrial sector reported particularly high levels of M&A activity. But there was also a strong performer across industries: private equity (PE). PE-based investment vehicles were involved in 160 reported transactions in 2018, an increase of 32% on the prior year. Reserved in the past for those in the know, private equity investment continues to grow. We explore why and examine whether this trend is a sustainable one.

### Active contributor in Switzerland

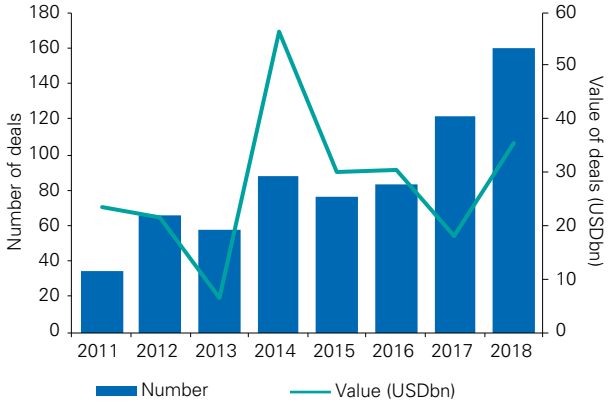
The figures in KPMG's Clarity on Mergers & Acquisitions point to an active private equity landscape. In Switzerland, where acquisitions outnumbered exits, private equity is going from strength to strength.

Buoyed by favorable market conditions, PE firms were involved in almost a third of all M&A deals in Switzerland in the past year, an almost two-fold increase compare to ten years ago. The figures are likely to be even higher including private deals not available for analysis.

### Number of deals per quarter




### Number and value of deals per year




### Cultural shift in Switzerland

Like many alternative asset classes, the private equity model has its origins in Anglo-American investment culture. In Switzerland, it was essentially reserved as a minor component of private or institutional portfolios until fairly recently. Over the past decade, Swiss investors have increasingly discovered the advantages of private equity. Repeated investment and some notable success stories – think Swissport following the Swissair grounding – have raised not only the profile of this asset class, but also investor confidence in private equity. Swiss investors have also got better at embracing a more outspoken style of transaction communication, including a more transparent presentation of profits, multiples and buy-and-build platform strategies. It means that private equity is no longer the reserve of those in the know, but a real option for investors prepared to wait for a return.

### Private equity's public service

In the past, private equity houses have sometimes been maligned as ruthless outsiders demanding radical restructuring and profit at any cost. In fact, general partners often invest their own money as well as funds raised from limited partners. Investment is a vote of confidence in a company as it continues along its development path, and the positive effects are not just financial – especially for SMEs. After all, general partners inject more than just capital. Offering expertise, access to an elite network and impetus to change, private equity houses have a vested interest in their targets' long-term success. This also explains the increase in recent years in secondary, or even tertiary, buy-outs between private equity firms.

This powerful mix of cash, strategy and connections does not come without demands, of course. Targets are scrutinized in what can be excruciating detail. General partners are looking for profit down the road, but they've got their eye firmly on the map from day one. Even if returns are not expected immediately, results are. Problem-solving, potentially painful rationalization and process optimization are part of the journey. Looking beyond the individual company, private equity firms support market consolidation by picking out the strongest contenders – a natural consequence of their entrepreneurial perspective. Their role in spin-offs and reorganizations reinforces their position as the economy's gardeners: they weed out struggling divisions but nurture healthy units, enabling them to grow and flourish.

They do all of this away from the glare of public markets and armadas of equity analysts. No quarterly reporting requirements frees up management time and resources to focus on the job at hand. And with an average investment term of four to seven years, management has time to make changes and deliver results without getting caught up with debt repayment pressures or premature IPO. Ultimately, this approach is good for target companies, investors and the health of the economy.

### Legal level footing

Depending on their exact structure and business model, private equity arrangements can fall into the supervised category of fund management, collective asset management scheme or common asset management/ trustee. Category, dependent on the actual substance of the arrangement, is important from a legal perspective in Switzerland as it governs the degree of supervisory intensity. Private equity funds should be aware of sweeping changes to be introduced with the new Financial Services Act (FinSA) and Financial Institutions Act FinIA and their implementing ordinances, as well as changes to the Collective Investment Schemes Act (CISA). Expected to enter into force as of 1 January 2020, the legislation aims to increase customer protection, improve consistence across sectors and improve supervision of financial institutions subject to supervision. Based on their substance and activities, PE firms will generally be affected by the new laws and see an increase in supervision. They should begin at an early stage to access the impact of the changes and consider whether any action is required, from tweaking their business model to preparing the authorization application process. Companies concerned about the additional scrutiny and compliance burden can take heart in the fact that the laws level the playing field and potentially improve the competitiveness of private equity firms compared to other financial institutions.

## Mainstream alternative?

Institutional investors traditionally account for a significant portion of the private equity market. They typically impose limits on alternative asset classes, which can loosely be divided into the categories private equity, hedge funds, managed futures, real estate, commodities and derivatives contracts. Especially in Switzerland, where prudence and protection are priorities, caution is laudable. But at what point is caution counter-productive? And does private equity really deserve its "alternative" status?

Many Swiss pension funds do not use the entire allowance for alternative investments. Could they be missing out on valuable returns? After all, the differentiation between private and public equity can be arbitrary. Slow trading volumes or sudden price fluctuations can leave listed companies with a de facto liquidity similar to that of a privately held company. And a company's sustainable success depends significantly on its ability to compete in the market, regardless of how its funded behind the scene. Especially in today's low interest rate environment, a change in attitudes may slowly be taking place. Some pension funds are gently challenging the black-and-white view of institutional investment by taking advantage of extension options to push the alternative portion of their portfolio.

## Flexibility and profitability

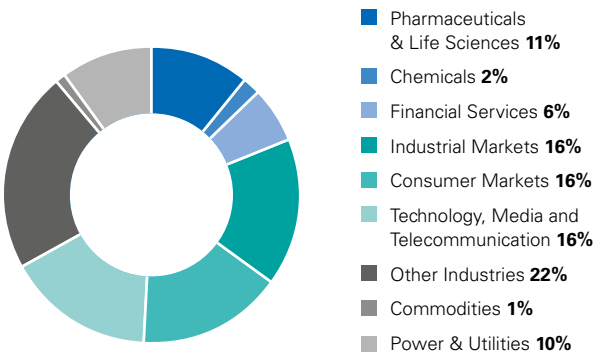
An important advantage of private equity is the cross-sector opportunities it brings. Although private equity houses themselves tend to specialize in a given field, the smaller investors behind the funds stand to benefit from freedom and flexibility in the range of sectors they can support financially. For investors seeking diversity in their investment portfolios, targeted investment in private equity can be an attractive option.

The most popular industries for private equity investors in 2018 were industrial markets, consumer markets and technology, media and telecommunication. This mirrors the top three of overall deal volume and could be interpreted as reflecting the strong business acumen of private equity leaders.

## Sustainable outlook and calls for creativity

The PE business model is sustainable per se. Private equity firms rely on a continuous stream of investors to raise funds, so there's an automatic incentive to perform and demonstrate above-market returns. The appeal of this kind of investment vehicle rests significantly on the huge return they've generated in a number of high-profile cases in recent years.

## Number of deals per industry sub-sector 2018




It means private equity houses are raising funds in record volumes. Fortunately, the hurdle rate of about eight percent acts as a natural viability filter. Parties investing such a significant stake will only do so if it makes solid strategic and financial sense.

Looking to the future – and potential interest rate rises – will investors be as keen to wait for returns on funds placed with private equity firms? For now, excellent profitability prospects and secondary, non-financial motivation factors make private equity an attractive option, as reflected in the crowded market. To make space and continue to benefit from favorable overall M&A conditions, private equity firms will need to branch out – innovative deal structures, greater specialization and increased diversification are some approaches they might consider. As inherently critical thinkers, private equity leaders are sure to come up with interesting and innovative strategies for future success.

**Timo Knak**
Partner, Deal Advisory, Head of Mergers & Acquisitions, Sector Head Private Equity

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence. If you would like to know more about how KPMG AG processes personal data, please read our Privacy Policy, which you can find on our homepage at www.kpmg.ch.

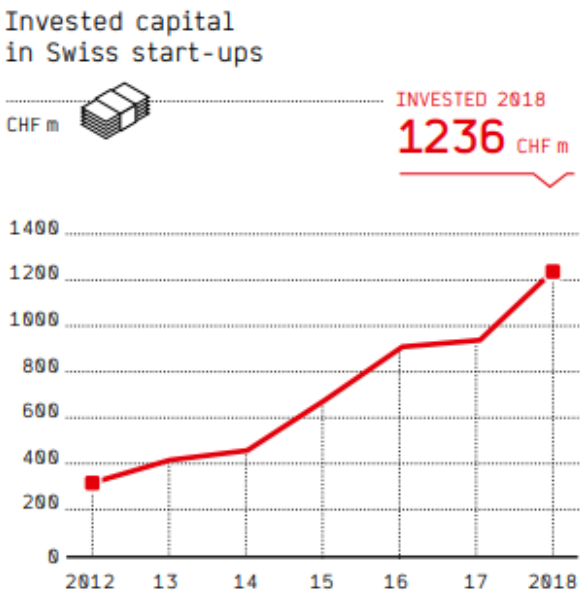
© 2019 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

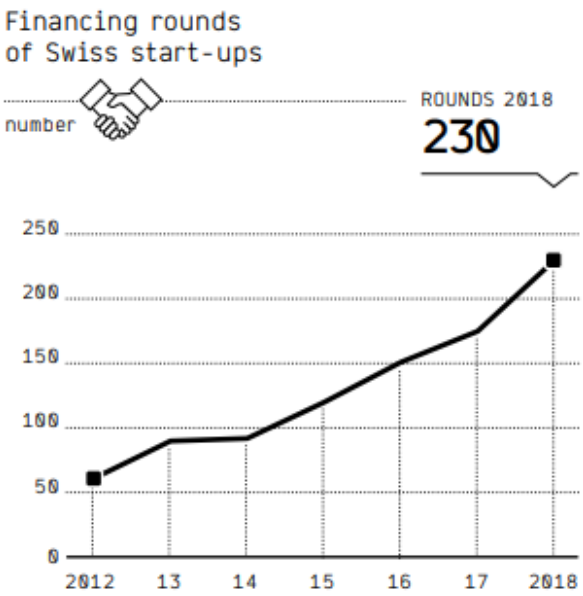
**Audit Committee News**
Edition 65 / Q2 2019 / Corporate Governance

# Innovative Finance

## Decentralized Ledger Technology supports Crowdfunding

2018 was a bumper year for Venture Capital (VC) investments with over USD 254 billion of VC funding raised globally, compared with USD 174 billion in 2017. In Switzerland, the situation was equally bright: in 2018, nearly CHF 1.24 billion flowed into Swiss startups. However, funding is becoming increasingly demanding for early-stage projects, which is why some of them are turning towards crowdfunding.




Source: Swiss Venture Capital Report 2018

While figures looked promising in general, financing of early stage projects (regardless of the industry) remained challenging, with VCs increasingly focusing on fewer but bigger deals. Many of the biggest VC funds have substantial capital at their fingertips and yet, investors are increasingly cautious with how they are allocating their funding. The decline in early-stage funding has forced many companies seeking investments to provide for stronger business cases, proof-of-concepts and paths to profitability (Source: KPMG Venture Pulse).

### An Alternative to Angels and VCs – Crowdfunding

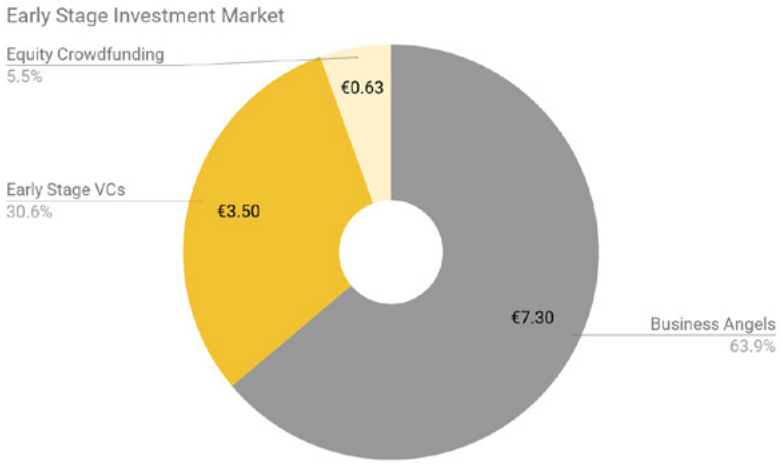
For many years already, there is an alternative to traditional Business Angels and Early-Stage VCs in the form of crowdfunding. Crowdfunding refers to the practice of raising funds, usually by small contributions from a large number of persons through an online platform to support a project or venture. In most cases, the project will be state a goal of minimum funds to be raised on the platform in order for the project to be launched. There are four main categories of crowdfunding:

- **Crowddonating:** project financers donate funds without expecting anything in return.
- **Crowdsupporting:** the financing of a project takes place in exchange for a reward.
- **Crowdlending:** the platform operator connects companies or individuals wishing to borrow funds to third parties, which are neither banks, nor financial intermediaries.
- **Crowdinvesting:** funds are invested in a company in exchange for a stake in this company, usually in the form of equity or other types of securities, granting the right to a portion of the company's profits.

The first crowdfunding platform in Switzerland was founded in 2008. In the meantime, more than forty platforms are domiciled in Switzerland. The volume of funding reported by Swiss crowdfunding platforms shows a positive trend in the past year, with the CHF 100 million barrier first broken in 2016. By 2017, volume increased almost threefold to now stand at CHF 374.5 million.

However, when comparing the various crowdfunding segments with their respective market categories (e.g. consumer credit market, SME credit market, venture capital investments, donations), it becomes clear that crowdfunding's market share continues to quite small (Source: Swiss Crowdfunding Monitor 2018).

The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players, EBAN, estimates that in 2017, only 5.5% of all early equity stage investments was raised with crowdfunding in Europe. Note however that these figures only include crowd investment and do not reflect a new form of funding, which can be described as crypto crowdfunding.




Early Stage Investment Market in Europe (EBAN)

## From "Classical" Crowdfunding to Crypto Crowdfunding (ICO)

In 2016, a new form of crowdfunding emerged based on crypto currencies. Companies focusing on decentralized ledger technology and blockchain started to launch crowdfunding campaigns online instead of raising funds in fiat money (CHF, USD, etc.). Funds were raised in the form of popular crypto currencies, such as Bitcoin or Ethereum. This form of fundraising was quickly labeled Initial Coin Offering (ICO) in analogy to IPOs.

An ICO raises money by selling newly minted digital currency or "tokens". These tokens entitle the holder to use resources provided by other participants in the network or to purchase products and services within a network. Other digital currencies are more like a payment instrument (for instance, Bitcoin), allowing for an easy transfer of the token among participants in a network created for this purpose and following a set of rules laid out in a computer code. Finally, tokens can also represent equity or debt to fund a new idea or organization.

Similar to a "classical" crowdfunding campaign, the crypto crowdfunding model is based on the idea of community. Most projects founded in the past year involved some sort of decentralized business model where a community of participants could actively contribute to the growth of an ecosystem. Typical examples of such projects are shared data storage systems or operational models that connect Internet of Things (IoT) devices. Other applications may be found in the gaming industry, where rewards can be tokenized and exchanged.

A crowdfunding campaign generates more valuable information than typical fundraising. It gives entrepreneurs a sense of the demand for their product or service and time to tweak the design based on feedback from contributors before investing in production, reducing the risk of wasted time, money, and effort spent on a product no one wants (Source: Peterson Institute). On the negative side, however, crowdfunded projects generally lack the support and supervision by experienced angel- or early-stage investors, which is why a combination of both funding models might be advisable.

### Increased liquidity through Crypto Exchangers

The essential difference between «classical» and crypto crowdfunding projects lies in the fact that tokens can be traded on so-called crypto exchangers. Crypto exchangers are electronic platforms where utility tokens, which represent a product or a service or payment tokens, can be traded. Traditional crowdfunding models, on the contrary, generally do not offer the possibility of buying and selling tokens. For ICOs, however, the possibility of buying and selling tokens on an exchanger platform essentially makes for its attractiveness as a fundraising model.

A number of different protocols, led by Bitcoin and Ethereum, emerged in the past years, allowing for an easy way start such crypto crowdfunding campaigns. The effect was enormous. Within a few month, hundreds of projects around the world started such crowdfunding projects, raising billions of funds.

### Switzerland and the Crypto Valley Brand

In 2017, Zug, the so-called "Crypto Valley" became the global center for crypto crowdfunding. A large number of very prominent blockchain protocols, including Ethereum, Golem,Bancor, Tezos, along with crypto exchangers, such as Lykke or Shapshift, were launched in Zug or moved their operations there.

Switzerland, and specifically the enthusiastic and energetic crypto and DLT community in Zug successfully launched the global "Crypto Valley Zug" brand. Switzerland's attractiveness for crypto business comes from a competitive tax system for the taxation of the proceeds from ICOs. In addition, the Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA published regulatory guidance for ICOs in February 2018, which added regulatory certainty for ICOs and further increased Switzerland's reputation as one of the most crypto-friendly jurisdictions in the world.

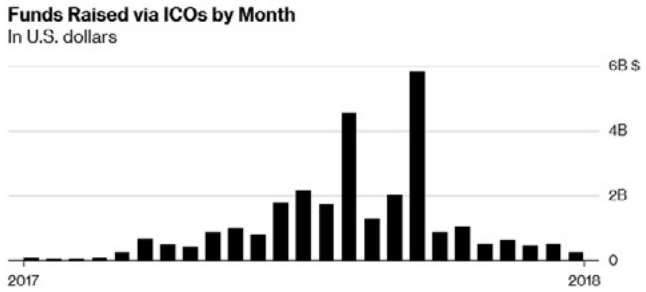
Between 2017 and 2018, dozens of crypto crowdfunding projects were launched in Switzerland and hundreds around the world, raising large sums of crypto currencies (at the time worth billions of USD. Switzerland quickly ranked as one of the top countries in the world for raising funds via an ICO.

**Top countries** by raised funds

| | |
|---|---|
| **#1 USA** | $7.4B |
| **#2 British Virgin Islands** | $2.4B |
| **#3 Singapore** | $2.2B |
| **#4 Switzerland** | $1.8B |
| **#5 UK** | $1.3B |

Source: ICO Bench

By mid-2018 however, crypto crowdfunding started to lose its attractiveness. Launching an ICO, which was quite easy in the early days, became more regulated and therefore more expensive while marketing costs skyrocketed. Attracting token buyers became complicated and many ICO projects had to be abandoned because of a lack of funding. From its peak of several thousand projects each week, the global ICO market collapsed to currently only a few projects that seek to raise funds with an ICO, see chart below.




Source: Bloomberg / CoinShedule

# What's next?

### Utility Tokens

While many believe that ICOs are a thing of the past, there are nonetheless reasonable expectations that crypto crowdfunding might survive. Since crypto crowdfunding is basically not much different than "classical" crowdfunding but offers additional liquidity for token buyers because it is possible to list them on exchanger platforms, it is quite likely that the market for ICOs will recover in the months to come. New projects with clear business strategies and more experienced management teams are already starting to test the waters for fundraising by issuing utility tokens. In fourth quarter of 2018, still ca 120 ICOs were launched globally. About 70 companies are holding token sales in the first quarter of 2019, according to data compiled by CoinSchedule.com for Bloomberg.

### STOs

Another trend is also gaining traction. Instead of selling tokens that give access to services or products (ie. utility tokens), some small and midsized enterprises (SMEs) are seeking to raise funds through crypto crowd-investment projects. Buyers of such tokens expect a return on investment i.e. in form of dividends or interests. Such a fundraising project is commonly known as Securities Token Offering (STO). Unlike utility tokens, crypto assets that are tokenized versions of traditional assets fit well within existing regulatory frameworks, which may mitigate some regulatory uncertainties surrounding new crypto assets such payment and utilities tokens.

Tokenization of traditional assets such as shares or bonds can also help increase liquidity, codify rules and regulations, and increase transparency throughout the asset lifecycle.

Several trading platforms have emerged in the past month in Switzerland. They facilitate easy creation of asset and securities tokens and also offer (decentralized) trading facilities for such tokens as well as digitized and automated shareholder records. By tokenizing shares or participation certificates and selling them on a block chain, SMEs and start-ups can gain easy and inexpensive access to global investors.

### Hybrid Financing

Finally, there is another trend – the combination of the issuance of utility tokens with a traditional equity investment. In this case, a company issues tokens or shares either simultaneously or gradually. While such a financing model might lead to a conflict of interest between token holders, for shareholders it may offer interesting risk mitigation and growth opportunities. Token holders can benefit from managerial supervision by equity investors, while equity investors could benefit from the non-dilutive funding boost that token holders provide. While this is not yet a pervasive financing model, there are already a few examples of such hybrid financing models in Switzerland and elsewhere (Source: The Relationship between Shares and Tokens – Gordon Povey).

### Stable Coins: Game Changers

In the past, one of the important issues with ICOs was the enormous volatility of the value of the funds once they were raised. As a result, projects could not properly plan the allocation of the funds. To mitigate such volatility there are currently several projects underway to launch so-called stable coins, which are pegged to fiat currencies. The latest example is the JP Morgan Coin which is aimed at supporting large transactions for corporate clients but might, going forward also be used for i.e. for dividend payments for tokenized shares. Other initiatives such as the Utility Settlement Coin Project (USC) are also aiming at facilitation payments in relation to crypto assets. Once these stable coins are fully functional they will significantly boost the acceptance of crypto crowdfunding and crowd investment among a larger group of investors

### Summary

Initial Coin Offering and crypto currencies have been hyped massively, leading many serious investors and entrepreneurs to believe that such a financing model is not sustainable. However, upon taking a closer look at the model, it is clear that crypto crowdfunding is not very different from «classical» crowdfunding that is currently expanding moderately. Since utility tokens are convenient for investors and fund seekers alike, due to the possibility to trade them exchangers, it is quite likely that ICOs with utility tokens will prevail for project financing. In addition, crypto crowd-investing in the form of STOs will quite likely gain traction in the months to come. Finally, the combination of equity and utility token financing will provide for interesting new hybrid financing models. However, in order to be perceived as a valid alternative to traditional investment models such a financing model will require the broad acceptance of stable coins (Source: KPMG Institutionalization of Cryptoassets).

**André Guedel**
Senior Manager, Head of International Headquarters Cluster

## Sources

**Bloomberg, February 2019: ICOs Alive and Well as Crypto Startups Go After Wealthy Buyer**
https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-13/icos-alive-and-well-as-crypto-startups-go-after-wealthy-buyers

**European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players, EBAN**
http://www.eban.org/2017-annual-eban-statistics-compendium

**ICO Bench**
https://icobench.com/

**Initial Coin Offerings Require New Regulations – Peterson Institute**
https://piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/initial-coin-offerings-require-new-regulations

**José Rodriguez: About the Relationship Between Stablecoins and Security Tokens**
https://hackernoon.com/about-the-relationship-between-stablecoins-and-security-tokens-a26e43f15d9a

**KPMG: FINMA ICO Guidelines**
https://home.kpmg/ch/en/home/insights/2018/03/how-finmas-ico-guidelines-impact-future-icos-in-switzerland.html

**KPMG: Institutionalization of Cryptoassets**
https://home.kpmg/content/dam/kpmg/sg/pdf/2018/11/Institutionalization-of-Cryptocurrencies-Whitepaper.pdf

**KPMG Venture Pulse**
https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/01/kpmgwventure-pulse-q4-2018.pdf

**Swiss Crowd Funding Monitor 2018**
https://blog.hslu.ch/retailbanking/crowdfunding/

**Swiss Fintech News**
http://fintechnews.ch

**Swiss Venture Capital Report 2018**
https://www.startupticker.ch/en/swiss-venture-capital-report

**The Relationship between Shares and Tokens – Gordon Povey**
https://medium.com/coinmonks/the-relationship-between-shares-and-tokens-in-private-companies-3e5a115e97f

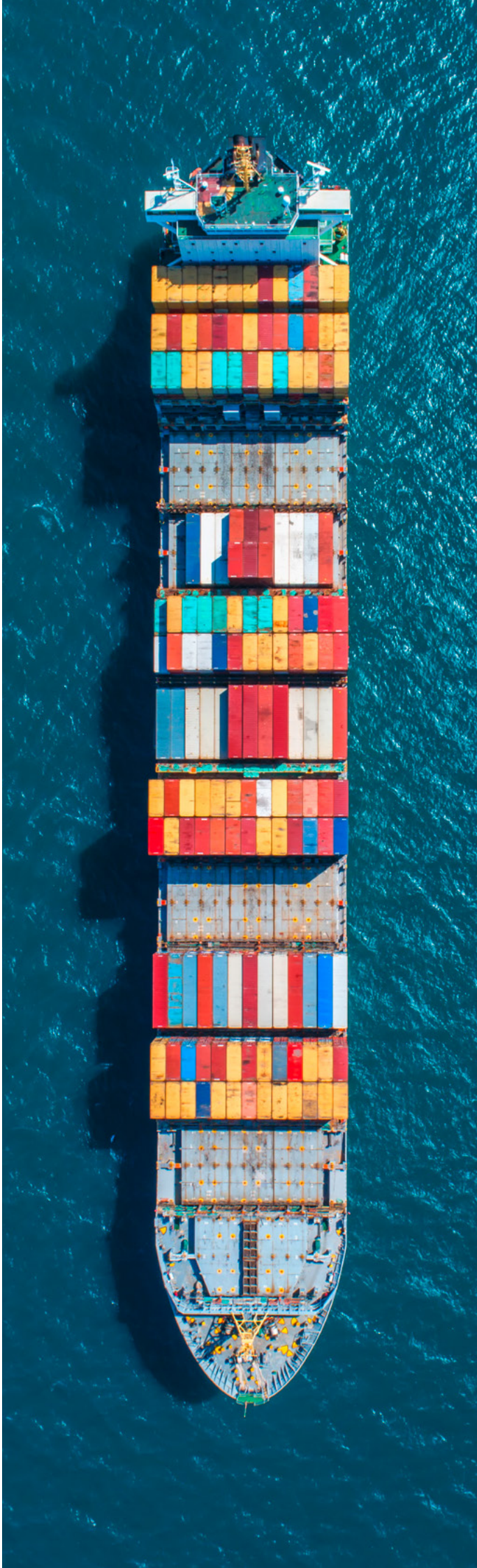
The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence. If you would like to know more about how KPMG AG processes personal data, please read our Privacy Policy, which you can find on our homepage at www.kpmg.ch.

© 2019 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

**Audit Committee News**
Ausgabe 65 / Q2 2019 / Corporate Governance

# Zoll und Aussenhandel heute

Turbulente Zeiten stehen für Unternehmen vor der Tür. Nach Dekaden von ruhigen Gewässern erreichen wir einen neuen Level von Handelsprotektionismus und Ungewissheit, was sich insbesondere in steigenden Zolltarifen und zusammenlaufenden globalen Handelsvorschriften wiederspiegelt. Aber nicht alle gehen in dieselbe Richtung.



### Globalisierung und Freihandelsabkommen

Jahrzehntelang konnte die Welthandelsorganisation (WTO) als verlässliche Institution ein multilaterales Handelssystem schaffen, dass für Stabilität sorgte und Streitigkeiten in diesen Belangen beilegte. In den letzten zwanzig Jahren wurden auf WTO-Ebene viele internationale Handelsthemen in Abkommen verankert und harmonisiert, Zölle wurden signifikant gesenkt, freier Handel und Globalisierung waren angesagt. Leider aber haben die WTO-Mitglieder auf Dauer keine Einigkeit mehr in Fragen zu fortlaufenden Handelsbeziehungen, die WTO-relevante oder anderweitig aktuelle Themen, wie u.a. das Arbeitsrecht oder die Umweltstandards betreffend, gefunden. In der Konsequenz hat diese Situation viele WTO-Mitglieder dazu gebracht, diesem Handelssystem vermehrt den Rücken zu kehren und wieder in Verhandlungen für bilaterale, plurilaterale und regionale Handelsabkommen zu investieren, die vertieftere und umfassendere Handelsregeln ermöglichen. Die Proliferation von Freihandelsabkommen (FHAs) mit mehr als 285 gültigen Abkommen riss das bisher gültige harmonisierte System auseinander. Die vielen Abkommen zwischen teils ähnlichen Ländergruppen mit überlappenden Regeln wurden daher auch als «Spaghetti-Bowl» bezeichnet und hatten schlussendlich zur Folge, dass Unternehmen, die von solchen FHAs profitieren wollten, sich mit verschiedensten Prozessen, operationellen und dokumentarischen Anforderungen, Ursprungsregeln etc. auseinandersetzen mussten.

### US Handelsvorschriften

Die Wahl von Präsident Donald Trump traf die Handelsgemeinschaft wie ein Schlag ins Gesicht. Insbesondere trifft dies auf Wahlversprechen zu, die sich nun zu bewahrheiten scheinen.

Eine der ersten Amtshandlungen war der Rücktritt der Vereinigten Staaten von Amerika (USA) aus der geplanten Transpazifischen Partnerschaft (TPP; Mietgliedstaaten: Australien, Brunei Darussalam, Kanada, Chile, Japan, Malaysia, Mexiko, Neuseeland, Peru, Singapur, Vietnam und USA) und dem Transatlantischen Freihandelsabkommen mit der Europäischen Union (EU). Des Weiteren hat Präsident Donald

Trump ein Dekret unterzeichnet, das die Überprüfung aller existierenden FHAs beinhaltete. Grund dafür war seiner Meinung nach, dass die bisher ausgehandelten Abkommen zu einer Reihe grosser und anhaltender Defizite führen, wie z.B. einem ungenügenden gegenseitigen Austausch von amerikanischen Waren und Investitionen, der Verlagerung von Produktionsstandorten und Arbeitsplätzen ins Ausland, zum Verlust von amerikanischem geistigen Eigentum und zur Reduktion von technologischer Innovation, zu Lohndruck und Verlust von Einkommenswachstum sowie zu einer Beeinträchtigung der Steuerbasis. Das wichtigste FHA war das Nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA), das per 1. Januar 2020 durch das neu verhandelte Abkommen USMCA (United States-Mexiko-Canada Agreement) ersetzt werden soll. Zusätzlich hat Präsident Donald Trump wiederholt erklärt, dass unfaire Konkurrenz im Ausland die amerikanische Stahl- und Aluminiumindustrie geschwächt und dass China amerikanische Technologie und geistiges Eigentum gestohlen hat. Aus diesem Grund hat der amerikanische Präsident Strafzölle auf Stahl- und Aluminiumprodukten aus der ganzen Welt (mit wenigen Ausnahmen) sowie auf chinesische Waren im Wert von USD 200 Millionen eingeführt. Diese Strafzölle führten wiederum zu Gegenreaktionen in Form von Vergeltungszöllen durch betroffene Länder wie Kanada, Mexiko, Indien, Türkei, die EU und China.

## Brexit

Parallel zu Präsident Donald Trumps Politik verhandelt Grossbritannien seinen Austritt aus der EU und folglich aus der Zollunion. Dabei gilt es zu beachten, dass die Mitgliedstaaten der EU eine gemeinsame Handelspolitik verfolgen. Landesgrenzen zwischen den Mitgliedstaaten stellen daher keine Zollgrenzen dar und im Sinne des freien Verkehrs können Waren diese folglich ohne Abgabe von Zollanmeldungen überqueren. Der Austritt von Grossbritannien aus der EU – unabhängig ob harter- oder weicher Brexit – wird in einer Zollgrenze resultieren. Für Waren, welche die Grenze ein- oder ausfuhrseitig überqueren, sind daher wieder Zollanmeldungen abzugeben. Zoll- und andere Abgaben werden zu entrichten sein und es ist mit Zeitverzögerungen sowie erhöhtem administrativem Aufwand aufgrund der Inanspruchnahme von Dienstleistern zu rechnen. Viele der ca. 170'000 englischen Unternehmen haben aufgrund der ausschliesslichen Nutzung des EU-Binnenmarktes noch nie eine Zollanmeldungen abgegeben. Dies wird zwangsläufig zu Anpassungen innerhalb einer Lieferkette und somit den Geschäftsmodellen führen. Ergänzend kommt hinzu, dass englische Unternehmen nicht mehr als in der EU ansässig gelten und folglich für steuerliche Zwecke Vertretungen in der EU benötigen (d.h. sie können nicht mehr länger im eigenen Namen als Ein- und Ausführer in der EU auftreten). FHAs, welche die EU zurzeit in Kraft hat, werden für Grossbritannien keine Anwendung mehr finden. Grossbritannien wird daher gezwungen seine eigenständigen FHAs abzuschliessen, selbst wenn diese inhaltlich den existierenden Abkommen der EU entsprechen.

## Und die Schweiz?

Die Schweiz als Exportnation mit vielen in der Schweiz ansässigen multinationalen Unternehmen, die globale Lieferketten aufweisen, verfolgt ihre Freihandelspolitik zielstrebig weiter. Mit 30 FHAs ist die Schweiz eines der Länder mit der grössten Anzahl an FHAs. Das FHA mit China war ein Meilenstein und besteht noch heute als eines der einzigen FHAs, dass China mit einem westlichen Land (mit Ausnahme von Island) eingegangen ist. Damit spielt die Schweiz auf internationaler Ebene auf höchstem Niveau. Gleichzeitig werden jedoch auch nationale Projekte an die Hand genom-

men, wie z.B. das Transformationsmodell DaziT, ein Schlüsselelement zur Modernisierung und Digitalisierung der Eidgenössischen Zollverwaltung. Die Zoll- und Abgabenerhebungsprozesse werden damit vereinfacht, harmonisiert und durchgehend digitalisiert. Des Weiteren hat die Schweiz vor, per 1. Januar 2022 sämtliche Industriezölle auf Null zu senken sowie die Tarifstruktur grundsätzlich zu vereinfachen. All diese Massnahmen zeigen auf, dass die Schweiz weiter versucht, Handelserleichterungen auszubauen um als Standort noch attraktiver für Unternehmen zu sein.

### Was können Unternehmen tun?

Die Tatsache, dass die Handelsregularien über viele Jahre hinweg harmonisiert und die tarifarischen Handelshemmnisse relativ liberal umgesetzt wurden, machte die handelsrechtlichen Aspekte in einem Unternehmen weniger relevant. Aus diesem Grund lenkten Unternehmen ihren Fokus zunehmend weg von strategischer Planung im Zoll und Aussenhandel sowie in der Zoll-Compliance und setzten das Augenmerk auf andere Themen, wie bspw. die internationale Steuerplanung oder die indirekten Steuern. Zudem sind noch heute viele zollrelevante Tätigkeiten ausgelagert, weshalb Unternehmen vielfach über kein Know-How diesbezüglich verfügen. Des Weiteren bestand vielfach keine Notwendigkeit zur Beanspruchung eines Spezialverfahrens, wie beispielsweise des Zollverfahrens des aktiven oder passiven Veredelungsverkehrs oder anderer Zollbegünstigungsverfahren, da die Zollansätze generell tief oder sogar vollständig von Zollabgaben befreit waren.

Die Umstände haben sich mittlerweile jedoch geändert. Heute reicht es nicht mehr aus, die eigene Lieferkette zu kennen um negative Einflüsse frühzeitig zu erkennen und von Zollreduktion oder -befreiungen zu profitieren. Der wachsende Protektionismus und die handelspolitischen Streitigkeiten der grössten Wirtschaftsmächte führen dazu, dass auch Schweizer Unternehmen weltweit betroffen sind und die Handelskosten dadurch in die Höhe getrieben werden. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus den sich stetig ändernden und immer komplexer werdenden rechtlichen Anforderungen, mit welchen ein Unternehmen konfrontiert wird. Deshalb sind das Verständnis sowie die Kontrolle über die Lieferkette und die Verknüpfung zu den zoll- und handelsrechtlichen Aspekten für Unternehmen heute essentiell. Wenn ein Unternehmen seine Warenströme kennt, kann es in Bezug auf den Handel strategisch planen, so idealerweise von reduzierten Einfuhrabgaben profitieren und die eigene Konkurrenzfähigkeit verbessern. Strategische Faktoren in diesem Zusammenhang können namentlich der Transportweg, das sinnvollste Zollverfahren, Nutzung von Begünstigungen, Unterstützung von Software und viele weitere sein. Ein effizientes und effektives Zoll- und Handelsmanagement benötigt eine permanente Überwachung und Massnahmen bei Abweichungen. Es handelt sich dabei um einen stetigen Prozess. Auf diese Weise kann ein Unternehmen den eigenen Compliance-Standard erkennen und schnell reagieren, um folglich dem Kernziel einer Handelsbeziehung nachkommen zu können, nämlich der Zufriedenheit seiner Kundinnen und Kunden.

**Michel Anliker**
Director, Head of Trade & Customs

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2019 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

**Audit Committee News**
Ausgabe 65 / Q2 2019 / Risk Management & Compliance

# Was ist der Beitrag des Audit Committee zur Prüfungsqualität?

### Einführung und Rückblick

In jüngerer Zeit sind verschiedene Initiativen unternommen worden, um die Qualität der Arbeit der Revisionsstelle weiter zu verbessern. So hat einerseits der internationale Berufsverband, das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), ein Rahmenkonzept dazu erarbeitet, über das Frau Prof. Annette Köhler in der Schwerpunktnummer Q3/2017 zu Audit Quality dieses Newsletters bereits informiert hat. Aber auch die Regulatoren sind nicht untätig geblieben. Insbesondere das Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) hat bereits 2013 ein Projekt lanciert, um mittels verschiedener quantitativer Faktoren zu messen, was eine gute Abschlussprüfung ausmacht. Dazu ermittelte das PCAOB insgesamt 28 Faktoren, unterteilt in die drei Kategorien «Audit Professionals», «Audit Process» und «Audit Results». Das IAASB seinerseits unterscheidet Input-, Output- sowie Prozess-Faktoren und betont zudem die Wichtigkeit des Kontextes (im Sinne z.B. des nationalen Umfeldes). In der erwähnten Schwerpunktnummer des Audit Committee Newsletters haben wir zudem über wissenschaftliche Erkenntnisse zur Prüfungsqualität informiert. Die Empfehlungen, die wir damals für Sie als Mitglieder von Verwaltungsräten und insbesondere von Audit Committee ausgearbeitet haben, beinhalteten z.B. eine offene und direkte Kommunikation mit dem Prüfer.

Die Prüfungsqualität ist für die Revisionsstelle ebenso wie für das Audit Committee eine der zentralen Fragen. Daher sind Diskussionen darüber grundsätzlich zu begrüssen. Allerdings ist davor zu warnen, quantitative Faktoren unbesehen zu übernehmen. Einerseits handelt es sich in der Regel um aggregierte Grössen, anderseits werden damit Anreize geschaffen, mit welchen die Prüfungsqualität nicht verbessert wird. In Kenntnis dieser Einschränkungen und Grenzen haben quantitative Faktoren zur Messung der Prüfungsqualität aber sicher ihre Berechtigung.

### Zwei aktuelle Veröffentlichungen zu Audit Quality

Im Januar dieses Jahres sind nun zwei weitere Publikationen, von Relevanz und Interesse für Audit-Committee-Mitglieder, veröffentlicht worden:

- «Good Practices for Audit Committees in Supporting Audit Quality», herausgegeben von der International Organization of Securities Commission (IOSCO)
- «Audit Quality Disclosure Framework», herausgegeben vom Center for Audit Quality (CAQ) (das dem amerikanischen Berufsstand nahesteht)

Das IOSCO-Dokument enthält nicht weniger als 86 Punkte, welche die Audit Committees im Zusammenhang mit der Qualität der Abschlussprüfung beachten sollten. Diese Punkte stellen Empfehlungen dar, die sogenannten Best Practices. Wie der Titel der zweiten Veröffentlichung sagt, geht es dabei um ein Rahmenkonzept für die Veröffentlichung von Informationen zur Prüfungsqualität durch die Revisionsunternehmen selbst, wobei sich das CAQ inhaltlich an die vom PCOAB identifizierten Indikatoren anzulehnen scheint.

### Good Practices for Audit Committees in Supporting Audit Quality (IOSCO)

Die 86 Best Practice-Empfehlungen der IOSCO behandeln verschiedenste Aspekte und werden wie folgt gegliedert:

**a.** Features of Audit Committees that Support Audit Quality
**b.** Recommending the Appointment of an Auditor
**c.** Assessing Potential and Continuing Auditors
**d.** Setting Audit Fees
**e.** Facilitating the Audit Process
**f.** Assessing Audit Independence
**g.** Communicating with the Auditor
**h.** Assessing Audit Quality

**a.** Die ersten 15 Empfehlungen betreffen die Zusammensetzung und die Tätigkeit des Audit Committees. Die doch ansehnliche Anzahl an Empfehlungen lässt den Schluss zu, dass in dieser Hinsicht weltweit noch Handlungsbedarf zu bestehen scheint. Betont werden die Wichtigkeit eines vertieften Verständnisses für die finanzielle Rechnungslegung und die ausreichende zeitliche Verfügbarkeit der Audit Committee-Mitglieder, aber auch die Zusammenarbeit mit externen und internen Revisoren. Zudem wird auch angeregt, dass das Audit Committee seine Leistung als Ausschuss, aber auch seiner einzelnen Mitglieder periodisch beurteilt.

**b.** Die nächsten 14 Empfehlungen thematisieren den Prozess der Wahl der Revisionsstelle. Die Anzahl der Ausschreibungen von Revisionsstellenmandaten ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der entsprechenden EU-Vorschriften auch in der Schweiz am Steigen. Dabei ist es zentral, dass die Ausschreibung unter Leitung und mit engem Einbezug des Audit Committee erfolgt, was wiederum einen entsprechenden, vorab festgelegten Auswahlprozess bedingt. Die IOSCO betont – wie die EU ebenfalls – die Wichtigkeit eines sorgfältigen, fairen und transparenten Auswahlverfahrens. Besondere Akzente werden bei den Anforderungen an die Revisionsstelle auf die Qualität gesetzt. Diese soll im Kriterienkatalog entsprechend gewichtet werden und in die Honorarüberlegungen einfliessen. Dabei soll auch die Bedeutung, welche das Revisionsunternehmen der Qualität beimisst, berücksichtigt werden.

**c.** Die Beurteilung der Revisionsstelle selbst ist dann Gegenstand von weiteren 10 Empfehlungen. Dabei geht es z.B. um das Fach- und Branchenwissen des Revisionsunternehmens, aber auch der für die Prüfung Verantwortlichen (leitender Revisor/leitende Revisorin, Engagement Quality Control Reviewer). Thematisiert wird auch, ob und in welchem Umfang das Revisionsunternehmen interne und externe Experten beizieht, welches die Prüfungsstrategie ist und inwiefern die Qualität in die Entlohnung der Revisoren einfliesst.

**d.** Die nächsten 4 Empfehlungen beschäftigen sich mit der Festsetzung des Revisionshonorars. Dieses soll angemessen sein in Bezug auf die Arbeit, die erforderlich ist, um einen Bericht abgeben zu können. Es soll insbesondere auch einen geänderten Umfang der Geschäftstätigkeit oder neue Rechnungslegungsvorschriften berücksichtigen.

**e.** Dem Ablauf der Revision sind 7 Empfehlungen gewidmet. Das Audit Committee soll sich einerseits mit den Rechnungslegungsgrundsätzen (vertieft) befassen, anderseits den durch die Revisionsstelle aufgebrachten Punkten nachgehen. Das Audit Committee soll auch dafür besorgt sein, dass das Management der Qualität der Finanzberichterstattung ausreichende Aufmerksamkeit schenkt und dass das Unternehmen die Revisionsstelle bei ihrer Tätigkeit unterstützt.

**f.** Die Beurteilung der Unabhängigkeit der Revisionsstelle ist Gegenstand von 6 Empfehlungen. Das Audit Committee soll sich regelmässig vergewissern, ob die Revisionsstelle unabhängig ist. Dazu gehören auch Regeln zu weiteren Dienstleistungen, welche die Revisionsstelle erbringen darf, oder zur Anstellung von Personen, die früher bei der Revisionsstelle tätig waren.

**g.** Nicht weniger als 14 Empfehlungen beschäftigten sich mit der Kommunikation des Audit Committee mit der Revisionsstelle. Im Fokus steht der gegenseitige Informationsaustausch. Einerseits ist das Audit Committee und das Management gehalten, die Revisoren über Risiken betreffend der Finanzberichterstattung, aber auch betreffend doloser (deliktischer) Handlungen zu informieren, anderseits wird von der Revisionsstelle ein schriftlicher Bericht über ihre Feststellungen (inkl. Fehler oder Schwächen z.B. im internen Kontrollsystem) gefordert. Dazu dient eine vorab festgelegte Art und Häufigkeit der Kommunikation der Revisionsstelle mit dem Audit Committee, aber auch die regelmässige Teilnahme der Revisionsstelle an den Sitzungen des Audit Committee.

**h.** Angesichts seiner Aufgabengebiete und Verantwortlichkeiten ist das Audit Committee prädestiniert, selbst eine Beurteilung der Audit Quality vorzunehmen. Damit befassen sich die verbleibenden 12 Empfehlungen. Dazu ist zu berücksichtigen, ob die Revisionsstelle über ein ausreichendes Verständnis der Branche sowie des Unternehmens verfügt und beurteilte Risiken angemessen adressiert. Von den Revisoren wird eine kritische Grundhaltung, eine zeitgerechte Reaktion auf festgestellte Sachverhalte und eine klare Kommunikation darüber erwartet.

## Fazit

Insgesamt enthalten die Empfehlungen der IOSCO an das Audit Committee, darüber wie dieses die Prüfungsqualität unterstützen kann, nichts grundlegend Neues. Sie sind aber geeignet, einen Überblick zu geben zu Sachverhalten, welche das Audit Committee berücksichtigen sollte, um die Revisionsstelle bei ihrer Tätigkeit zu unterstützen und damit seinen Beitrag zu einer guten Qualität der Abschlussprüfung zu leisten. Die 86 Empfehlungen der IOSCO können von ei-nem Audit Committee dazu verwendet werden, seine aktu-ellen Strukturen und Tätigkeiten dahingehend zu überprüfen.

**«Audit Quality Disclosure Framework» (Center for Audit Quality [CAQ])**
Mit diesem Rahmenkonzept strebt das CAQ eine verbesserte Information der Öffentlichkeit zur Audit Quality durch die Revisionsunternehmen selbst an. Dazu werden um die folgenden sechs Grundelemente jeweils verschiedene Schwerpunkte vorgestellt und mit qualitativen und/oder quantitativen Informationen verknüpft.

Die sechs Grundelemente sind:
**I.** Leadership, Culture and Firm Governance
**II.** Ethics and Independence
**III.** Acceptance and Continuance of Clients and Engagements
**IV.** Engagement Team Management
**V.** Audit Engagement Performance
**VI.** Monitoring

Das Dokument hebt jeweils die Bedeutung der jeweiligen Grundelemente für die Audit Quality hervor. Im Anschluss daran werden verschiedene Schwerpunkte identifiziert, die hier auszugsweise wiedergegeben werden.

Hervorzuheben ist das erste Element: Die Unternehmenskultur und Governance von Revisionsunternehmen wird als eines der Grundelemente bezeichnet. Dies entspricht einer seit einiger Zeit zu beobachtenden Entwicklung (nicht nur in der Wirtschaftsprüfung), das Verhalten und die dafür verantwortlichen Anreize zum Untersuchungs- bzw. Regelungsgegenstand zu machen. Das CAQ schlägt vor, zu beurteilen, welches die Werte des Revisionsunternehmens sind und wie diese Audit Quality zu gewichten ist oder wie die Organisationsstruktur zur Förderung der Audit Quality beiträgt. Von Interesse sei aber auch in Erfahrung zu bringen, inwiefern die Anreiz- und Entlohnungssysteme bei den Revisionsunternehmen geeignet sind, Audit Quality zu fördern.

Zu Ethik und Unabhängigkeit werden Angaben zu den Prozessen und Regeln der Revisionsunternehmen beliebt gemacht (z.B. zur Einhaltung der Unabhängigkeitsvorschriften). Im Zusammenhang mit den Prozessen für die Kunden- und Mandatsannahme bzw. –fortführung werden z.T. recht ausführliche Informationen zu den internen Vorschriften des Revisionsunternehmens zur Mandatsannahme aufgeführt, aber auch zur Frage, wie die Integrität des Managements eines Kunden beurteilt wird.

Etliche Schwerpunkte stehen im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung eines Revisionsmandats. Bei der Planung sind Informationen vorgesehen zur Anstellungs- und Beförderungspolitik und zur Bedeutung der Audit Quality, aber auch zur Weiterbildung der Mitarbeitenden des Revisionsunternehmens bis hin zur Planung des einzelnen Mandats und zur Überwachung eines angemessenen Arbeitsaufkommens. Im Zusammenhang mit der Durchführung von Revisionsmandaten werden mögliche Informationen zur Prüfungsmethodologie, deren konsistenten Anwendung sowie der Review (auch durch den EQCR) angeführt.

Gegenstand eines Monitoring ist schliesslich das gesamte Qualitätssicherungssystem des Revisionsunternehmens.

## Fazit

Das Rahmenkonzept zur Offenlegung von Informationen zur Audit Quality des amerikanischen Center for Audit Quality (CAQ) richtet sich an die Revisionsunternehmen selbst. Es soll als Raster dienen, die zum Teil heute schon in verschiedenen Dokumenten veröffentlichten Informationen vergleichbar zu machen. Neben den Regulatoren könnte, so das CAQ, auch das Audit Committee von solchen Informationen profitieren. Anzumerken ist allerdings, dass die aufgeführten Punkte zum Teil sehr weitgehende Angaben zu internen Regelungen und Vorschriften der Revisionsunternehmen enthalten.

# Zusammenfassung

Die Frage, was eine gute Abschlussprüfung ausmacht, beschäftigt sowohl die Forschung als auch die Praxis seit langem. Weil es sich bei der Revision um ein sog. Vertrauensgut handelt (im Gegensatz zu Erfahrungsgütern), ist deren Qualität nur indirekt messbar. Dazu haben Regulatoren wie das PCOAB begonnen, Indikatoren zu entwickeln. Diese können für das Audit Committee sicherlich nützlich sein, wenn sie gezielt und bei Bedarf eingesetzt werden. Der Nachweis für den Nutzen einer flächendeckenden Anwendung ist aber noch nicht erbracht. Insofern ist das Audit Quality Disclosure Framework des amerikanischen Center for Audit Quality mit Vorsicht zu geniessen.

Die internationale Organisation für Börsenaufsichtsbehörden IOSCO geht das Thema Prüfungsqualität aus einer anderen Sicht an, nämlich aus derjenigen des Audit Committee. Die IOSCO hat dazu ein Dokument mit Empfehlungen zu 86 Aspekten veröffentlicht, welche geeignet sind, die Prüfungsqualität positiv zu beeinflussen. Auch wenn sich darin nichts grundlegend Neues findet, gibt das Dokument einen guten Überblick zur Thematik. Es kann daher vom Audit Committee im Sinne eines Best Practice Beispiels verwendet werden, um seine aktuellen Abläufe zu hinterfragen.

**Reto Eberle**
Partner Audit, Department of
Professional Practice (DPP)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2019 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

**Audit Committee News**
Edition 65 / Q2 2019 / Risk Management & Compliance

# Strategically Managing the Dynamic Risk Landscape

Updating the risk landscape with new and emerging risks helps in providing interesting inputs to strategic management, e.g. recognizing potential stumbling blocks for strategic initiatives, while also keeping the audit scope relevant and forward-looking. Highlighting the risk clusters in the risk landscape helps the Audit Committee to allocate resources in the audit plan and other risk management measures to the areas where their impact is the greatest, as well as identify new strategic prospects. Measuring the speed with which individual risks manifest themselves sets the timeframe for reacting to the occurrence of a risk event, as well as the timeline for measures to mitigate the risks.

The risk landscapes within which companies operate today are increasingly complex and dynamic. Three challenges in making sure the company's evaluation of the risk landscape reflects the state of the business currently and in the foreseeable future are matched by the significant benefits of this effort. The three challenges are, first, to identify and incorporate new and emerging risks into the risk landscape; second, to assess and take account of the interconnectedness of risks which can form into clusters; and third to measure the duration in time between the occurrence of a risk and its negative impact on operations, in order to design risk management measures accordingly. Interestingly enough, in addressing these issues in dynamic risk management companies can also gain insights which are beneficial to their overall strategic management.

**Identifying new and emerging risks to define the scope of risk management measures**

In the previous edition of the Audit Committee News it was noted that managing the issues and risks associated with Corporate Social Responsibility is a relatively new field in the business world. Companies lack experience and routine in managing the processes to identify and deal with the risks in this area. Furthermore, the risks in CSR are often specific to an industry or even to a company, where the sources of such risks are spread widely through the organization and beyond into the activities of business partners or potentially other stakeholders. The process to identify CSR risks under such circumstances may require a special effort to dig deep into the operations in the entire supply chain, searching for risks without corporate blinkers or projecting the past into the future. At the same time identifying the CSR risks can help in guiding the company away from potential danger areas, e.g. by establishing a checklist of "no-go" CSR issues which can be used in screening strategic initiatives.

Compliance regulations and the manner in which they are enforced is a field whose contours change often. Thus companies are continually faced with managing compliance in a new and thus unfamiliar environment. Addressing these risk management issues can include an approach analogous to the one outlined above for CSR issues: a deep dive into the specifics of the operations across the entire supply chain in order to identify the new and emerging compliance risks as well as develop tools to steer the company away from danger areas.

Alongside these two kinds of external risks possibly calling for special attention, new and emerging risks can arise within the organization itself. For example, a company with a string of successes in grasping market opportunities may come to the conclusion that it faces heightened risks in overstepping itself when pursuing further opportunities: past successes could breed a sense that the company can do no wrong. The prospects for new ventures may need to be checked carefully to review the possibility of over-estimating future success. A risk identification process

which acknowledges the risk dynamic arising from internal developments is helpful in keeping up-to-date with potential sources of internal threats. Furthermore, senior management can be made aware that an entrepreneurial corporate culture focused on successfully pursuing current opportunities could possibly hinder the slow, systematic development of a new business unit with a long-term horizon.

Traditional risk management methodologies often project the past into the future without taking account of the dynamic systematic trends within industries which create new market structures determining success or failure. Identifying new and emerging risks can be beneficial to the company by being able to define the scope of risk management processes to match the sources of risk. The responsibilities and coverage of the risk management function, the internal and external audit, and other risk management mechanisms can be divided up to specifically cover the new and emerging risks. In addition, the company gains insights which can be useful in formulating and implementing strategy.

### Risk clusters and differentiated risk management measures

Since the Financial Crisis in 2008/9 it is apparent that risks can form clusters and trigger one another. It has become accepted to treat risks in clusters, e.g. as done by the World Economic Forum. Recognizing that there is risk interconnectedness leads to three sets of risks within the risk landscape. First, there are multiple risks which impact each other and thus form a cluster. Second, there is a set of risks which are the most influential in the risk landscape: they are contagious, like viruses, and if they manifest themselves, they trigger other risks to occur. Third, there is a set of risks which are the most influenced in the landscape: they are vulnerable, like a person weakened during an infection, and can be triggered by numerous other risks. Dynamic risk management needs to deal with these different sets of risks in different ways.

First, an example of risks forming a cluster could be the three sources of risks rooted in a company's business model, in its relations with strategic partners and in its product portfolio. For example, an unsuccessful business model based on building online business could sour relations with disappointed strategic partners as well as weaken the product portfolio which is not able to achieve sales targets. Or, in the other direction, a product portfolio which is not aligned to customer demand could lead to increased pressure on strategic partners to improve sales in the online business which is underperforming. A third possibility is that a poor selection of strategic partners leads to weak contributions from them, undermining both the online business and the product portfolio. And so on. Given the domino effects in the clusters, and their central role in the risk landscape, it can be suggested that company organs charged with corporate governance should pay particularly close attention to the risks in the most prominent clusters. Resources in the internal and external audit plan, in the reporting process, and in other risk management processes should be allocated to risk clusters, rather than simply individual risks. In terms of strategic management, risk clusters point to areas of the business which need to closely collaborate and work together in implementing the strategy.

Second, the manifestation of any one of the contagious, most influential risks can spread like wildfire through the organization, triggering other risks. An example could be the risk of a key product losing market viability. The manifestation of this risk could trigger other risks relating to the company reputation, motivation of personnel, investor satisfaction and the commitment of distributors. On the one hand contagious risks call for preventive risk controls so that they do not occur in the first place. On the other hand, exactly these influential risks can be turned on their head to point to strategic opportunities. For example, the upside potential in the influence of a key product could lead the company to pursue a strategy in which one product is decisively promoted to become central to a market. This one key product could open up many other doors. Another example of treating influential risks is the following. A company may observe that the threat from the competition, both existing and potential rivals, is interconnected with numerous external and internal risks. The response in dynamic risk management could be to strengthen the processes which gather and evaluate competitor intelligence. With regard to strategic management, the danger of a new entrant into the market could be turned into the potential of a strategic alliance with that company.

Third, the most vulnerable risks in the risk landscape are the ones most affected by other risks. A possible example could be employer attractiveness; a company could realize that the occurrence of almost any risk could negatively impact the willingness of personnel to work for the company. Acknowledging that such vulnerable risks can be triggered by many other risks suggests that part of managing them is to include them in the going concern evaluation of risks which could bring down the company. In addition, given that the likelihood of vulnerable risks occurring tends to be higher, another possibility in managing them is to design recovery controls which ensure the return of the company to the status quo before the risk manifested itself.

Conventional risk management methodologies typically focus on single risk events without considering the interconnectedness of risks. By taking account of the latter, risk management measures can be differentiated to address the different nature of the clustered risks. Furthermore, recognizing the clustering of risks can lead to the identification of upside potential in the interconnectedness of risks which can boost the strategy.

### Velocity and the timeframe for risk management measures

Risks manifest themselves in a wide range of time frames. Some risks can have an impact on operations within hours, e.g. cyber security or reputation. The risks which manifest themselves most rapidly are often included in the crisis plan. That way everyone knows exactly what to do should such risks occur, allowing the company to react with the same speed as the impact of the risk. Other risks may be assessed to take up to two years or more to have an effect. For example, in the last edition of Audit Committee News there was a call for an open communication culture, in which different viewpoints can be expressed thoroughly and resolutions found. Some companies may discover that the lack of such an open corporate culture constitutes a risk for them, with the negative impacts taking place after e.g. two years. It may be suggested that the two-year duration before the lack of an open communication culture affects the performance of the company should not be interpreted as a reason to lean back and relax. Rather it is a sign that a long-term risk requires long-term measures to address the threat, and starting with such measures as soon as possible is only to be recommended. In addition to being able to time the risk mitigation measures, knowing the velocity of risks which are related to the strategy implementation helps in establishing the timeline for the implementation of the corresponding initiatives.

### Dynamic risk management

Dynamic risk management – identifying new and emerging risks while taking account of risk interconnectedness and velocity - complements existing strategic risk management processes and measures by generating additional perspectives. Building on the points drawn above, taking explicit account of the dynamism and complexity in the risk landscape can generate additional benefits throughout the risk management cycle. The effectiveness and efficiency of risk management processes can be improved; decision inputs into a wide range of organizational development issues such as the business model, investments and corporate culture can be generated; and stakeholder management can be enriched with messages to e.g. customers, personnel and the capital market.

**Benjamin Wall**
Senior Manager
Dynamic Risk Assessment Specialist

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence. If you would like to know more about how KPMG AG processes personal data, please read our Privacy Policy, which you can find on our homepage at www.kpmg.ch.

© 2019 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

**Audit Committee News**
Ausgabe 65 / Q2 2019 / Unternehmensberichterstattung

# Ergebnisse des EU-Fitness-Checks

Mit Blick auf die am 30.11.2018 von der Europäischen Kommission in Brüssel ausgerichtete High-Level-Konferenz zur Zukunft der Unternehmensberichterstattung hat diese ihre eigene zusammenfassende Analyse zu den 338 Stakeholdereingaben zum EU-Fitness-Check veröffentlicht. Die deutschen Stakeholder stellen hierbei mit rund einem Viertel der Eingaben die stärkste Gruppe. Die Europäische Kommission hatte das mehrmonatige Konsultationsverfahren im März 2018 gestartet, um den gegenwärtigen europäischen Gesetzgebungsrahmen zur Unternehmensberichterstattung mit Blick auf seine Zukunftsfähigkeit auf den Prüfstand zu stellen. Anlass war insbesondere auch die auf die Nachhaltigkeit des Finanzsystems abzielende Kommissionsinitiative zu »Sustainable Finance«.

Nach Ansicht der Mehrheit der Stakeholder sollte zukünftig der Fokus der EU-Aktivitäten weniger auf der Weiterentwicklung eines spezifisch europäischen Rechnungslegungsrahmens liegen. Daher soll die EU-Rechnungslegungsrichtlinie, die auch den Referenzrahmen für das deutsche HGB bildet, nicht besonders weiterentwickelt werden. Vielmehr wurde von den meisten Stakeholdern gefordert, über eine effektivere Verknüpfung von finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung nachzudenken. Eine solch integrierte Berichterstattung würde zu verbesserten Entscheidungen der Nutzer von Unternehmensberichten, d. h. auch Investoren, beitragen. Im Bereich der Nachhaltigkeit sehen die Stakeholder nach Ansicht der Europäischen Kommission sogar eine Führungsrolle der Europäischen Union. Die gegenwärtige Offenlegungspraxis entspräche nicht dem wachsenden Bedarf der Investoren und anderer Stakeholder nach solchen Informationen. Allerdings wies eine grosse Zahl von Investoren und anderen Stakeholdern auf die noch unzureichende Auswertung der erst seit dem vergangenen Geschäftsjahr geltenden CSR-Berichterstattungspflicht in Form einer nicht finanziellen Erklärung hin.

Einen kritischen Bereich der Konsultation bildete auch der zukünftige Umgang der Europäischen Union mit den internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS. Die Mehrheit der antwortenden Stakeholder sah keine besonderen prozyklischen Effekte der IFRS oder dass diese primär zu kurzfristigem Handeln der Finanzmarktakteure führten. Kontroverser gestaltete sich das Bild hinsichtlich des verbindlichen Annahmeprozesses der IFRS in der EU (»Endorsement«). Die Mehrheit sprach sich für Konstanz im Annahmeprozess aus. Insbesondere sollten über die IFRS hinausgehende zusätzliche Rechnungslegungsanforderungen, sog. »carveins«, vermieden werden, die zu EU-spezifischen IFRS führen könnten. In dieser Frage vermerkt die Europäische Kommission einen besonderen Unterschied der Auffassungen zwischen deutschen, niederländischen und britischen Stakeholdern einerseits, die »carveins« in der Regel ablehnten, und andererseits französischen Stakeholdern, die diese in der Regel befürworteten. Letztere unterstützten ein solches

Abweichen auch mit dem Argument einer verstärkten Einflussmöglichkeit der EU auf die Standardsetzung des internationalen Standardsetzungsgremiums IASB.

Neben der Konsultation im Rahmen des EU-Fitness-Checks wurde auf europäischer Ebene im Laufe dieses Jahres auch eine besondere Infrastruktur zur Ausarbeitung von Zukunftsthemen der Unternehmensberichterstattung geschaffen. Unter dem Dach von EFRAG[1] hat die Europäische Kommission das European Corporate Reporting Lab ins Leben gerufen. Der Zweck des Labs besteht darin, Innovation durch einen verstärkten Dialog zwischen den berichtenden Unternehmen und anderen relevanten Stakeholdergruppen zu schaffen. Die Arbeitsergebnisse sollen in Berichte und andere Kommunikationsformate einfliessen, um diese Zukunftsthemen der breiteren Öffentlichkeit zu vermitteln. Das Lab soll sich zunächst auf den Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung konzentrieren. Erste Projekte werden die Umsetzung der Empfehlungen der Task Force on Climaterelated Financial Disclosures (TCFD) des Financial Stability Board sein. Mittelfristig könnten auch die integrierte Unternehmensberichterstattung und Digitalisierungsthemen auf der Agenda des Labs stehen. Zur Lenkung der Arbeit des Labs wurde Mitte November 2018 eine 15-köpfige Steering Group – darunter zwei deutsche Vertreter – benannt. EFRAG wird für einzelne Projekte jeweils eine besondere Taskforce einrichten – eine »European Lab Project Task Force« (PTF). Die Steering Group hat erstmalig am 27.11.2018 in Brüssel getagt.

Die Schlussfolgerungen der Europäischen Kommission werden voraussichtlich im zweiten Quartal 2019 – also zeitnah zu den Wahlen zum Europaparlament – in ein Staff Working Paper münden. Es ist nicht auszuschliessen, dass dort auch weitergehende Ideen zu Gesetzgebungsinitiativen vorgestellt werden. Mit konkreten Gesetzgebungsvorschlägen dürfte voraussichtlich nicht vor Ende 2019 zu rechnen sein. «

1 European Financial Reporting Advisory Group, eine private Vereinigung mit dem Ziel, die EUKommission im Übernahmeprozess der IFRS zu unterstützen (Endorsement)

## Quellenhinweis

Europäische Kommission: Summary Report of the Public Consultation on the Fitness Check on the EU Framework for Public Reporting by Companies, abrufbar unter: **https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/2018-companies-public-reportingfeedback-statement_en.pdf** (18.11.2018)

*Der Beitrag «Ergebnisse des EU-Fitness-Checks bestärken die Europäische Kommission in der Weiterentwiklung der Unternehmensberichterstattung» von Georg Lanfermann erschien erstmals in der Q4/ 2018 Ausgabe des Audit Committee Quarterly – Das Magazin für Corporate Governance, gefördert durch KPMG Deutschland.*

**Georg Lanfermann**
Partner, Department of Professional Practice
KPMG Deutschland
Audit & Accounting (DPP)

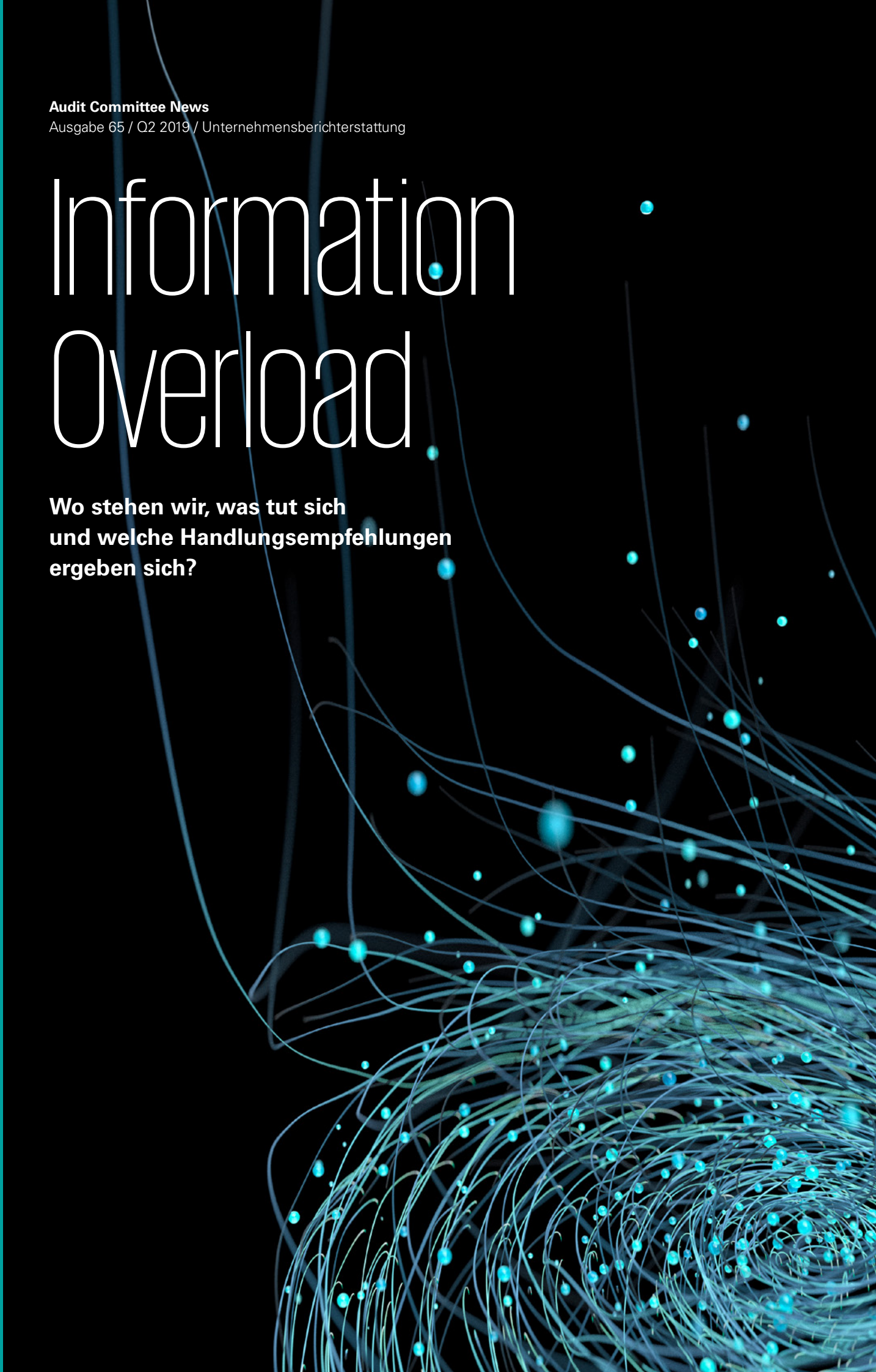
Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2019 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

**Audit Committee News**
Ausgabe 65 / Q2 2019 / Unternehmensberichterstattung

# Information Overload

**Wo stehen wir, was tut sich und welche Handlungsempfehlungen ergeben sich?**



## Wo stehen wir?

Das Klagen über ein »Zuviel« an Informationen ist nicht neu. Im Zeitalter der Informationstechnologie und des Internets ist es aber die schiere Masse an ständig neuen Informationen, ihre Verzerrung und Verbreitung über unterschiedliche Medien, die das Problem potenziert. Unternehmen nutzen unterschiedliche Informationskanäle, um immer mehr (z.T. irrelevante) Informationen zu transportieren. Hierdurch ist eine in den letzten Jahren ausufernde, in Teilen immer stärker regulierte und von vielen Institutionen beeinflusste Unternehmensberichterstattung entstanden. Diese geht inzwischen weit über die finanzielle Sphäre eines Unternehmens hinaus und versucht auch, nichtfinanzielle Bereiche immer stärker abzubilden. Während der Umfang des Geschäftsberichts der Daimler AG z. B. von 2000 bis 2017 von 126 auf 342 Seiten gestiegen ist, beträgt der Gesamtumfang des Geschäftsberichts der Deutsche Bank AG im Jahr 2017 bereits stolze 441 Seiten. Von der zusätzlichen, unterjährigen Berichterstattung, den Ad-hoc-Meldungen und Pressemitteilungen sei dabei einmal abgesehen.

Neben der zunehmenden Regulierungs- und Empfehlungsdichte, dem scheinbar zunehmenden Transparenz- und Kontrollbedarf der heutigen Gesellschaft und der zunehmenden Umweltkomplexität sind es auch die Unternehmen selbst, die neben der Pflichtpublizität immer stärker auch freiwillig Informationen in die Märkte geben. Im Bereich der Rechnungslegung seien an dieser Stelle z.B. die vielen, oftmals kaum vergleichbaren »Earnings-before-Kennzahlen« (sog. »Non-GAAP-Measures« oder »Alternative Performance Measures APM«) genannt, die die ohnehin immer komplexer werdende (Pflicht-)Berichterstattung zusätzlich ergänzen sollen.

Es geht hier gar nicht so sehr um das Warum. Viel stärker geht es um die Frage, wie man mit dieser Herausforderung umgeht, sie zu beherrschen versucht, und welche möglichen Handlungsoptionen auf Unternehmensseite bestehen.

## Was tut sich bereits?

Bei vielen Beteiligten ist das notwendige Problembewusstsein längst entstanden. Unternehmen als Informationsersteller hinterfragen die ausufernde Berichterstattung und suchen Wege der (intelligenten) Reduktion. Regulierer und private Standardsetzer rütteln zumindest vereinzelt an bisherigen Berichterstattungspflichten (fügen an anderer Stelle aber viele neue hinzu). Auf Adressatenseite werden vor allem neue Wege der Analyse diskutiert, um aus der Datenflut das Entscheidungsrelevante herauszufiltern. Ein paar Beispiele:

**Ersteller:**

- Siemens kann beispielhaft als Unternehmen genannt werden, das seinen Geschäftsbericht von 364 Seiten in 2014 auf 149 Seiten im Jahr 2015 signifikant gekürzt hat. Dabei sind Teile der eliminierten Informationen auch in andere Informationskanäle (z. B. Homepage) verlagert worden. 2016 folgten z. B. Allianz sowie Münchener Rück.
- Viele Unternehmen verknüpfen im Rahmen des »Integrated Reporting« bereits heute verschiedene finanzielle und nichtfinanzielle Berichtsinhalte. So stellt z.B. SAP den Informationszugriff nicht nur in einem integrierten Geschäftsbericht, sondern in einem interaktiven Onlinesystem mit Zusatzinformationen auf der Homepage bereit, um einen stärker adressaten-orientierten Zugriff zu erlauben.

**Regulierer und Standardsetzer:**

- Das IASB versucht in seiner »Disclosure Initiative« die bisherigen Standards zur Unternehmensberichterstattung stärker als bisher auf wesentliche Informationen auszurichten.
- Die Verpflichtung zur Offenlegung von Quartalsberichten (für börsennotierte Gesellschaften) ist seit Umsetzung der EU-Transparenzrichtlinie Ende 2015 auf eine deutlich abgespeckte Quartalsmitteilung reduziert worden – eine Deregulierung, der inzwischen viele Unternehmen dankbar folgen (z.B. Beiersdorf mit nur noch drei Seiten im dritten Quartal 2018).
- Die EU-Kommission verfolgt derzeit eine »Eignungsprüfung des EU-Vorschriftenrahmens im Bereich der Unternehmensberichterstattung« (»Fitness Check«), um einerseits Inkonsistenzen, Redundanzen und Regelungslücken in den bisherigen Offenlegungsvorschriften zu identifizieren sowie andererseits zu überprüfen, inwiefern die Vielzahl an Bestimmungen auf EU-Ebene tatsächlich einen Nutzen stiftet.
- Vonseiten der ESMA ist die Einführung eines einheitlichen elektronischen Berichtsformats (»European Single Electronic Format – ESEF«) ab dem Jahr 2020 geplant. Finanzinformationen sollen hiernach, vom Emittenten standardisiert, im maschinenlesbaren XBRL-Format veröffentlicht werden.
- Accountancy Europe diskutiert das sog. »Core & More«-Konzept, ein modulares Berichtskonzept, in dem wesentliche Unternehmensangaben (CORE) mit zusätzlichen, detaillierten Informationen (MORE) verknüpft werden.

**Adressaten:**

- Grosse Daten- und Textmengen lassen sich heute mit geeigneter Software analysieren. Voraussetzung ist ihre zeitnahe, elektronische Abrufbarkeit. So lassen sich heute neben quantitativ-empirischen Analysen auch automatisierte Textanalysen durchführen, um Informationen abseits der Rechenwerke, z. B. im Lagebericht, gezielter auszuwerten.
- Verschiedene Datenbanken erleichtern heute den Zugang auf unternehmensübergreifende Datensätze, die sich automatisiert abrufen und empirisch analysieren lassen.

## Was können die Unternehmen künftig tun?

**Problembewusstsein schärfen**

Häufig geht es beim Information Overload gar nicht um ein blosses »Zuviel« an Informationen. Das IASB identifiziert im Rahmen der Disclosure Initiative drei konkretere Probleme: 1) nicht genügend relevante Informationen, 2) zu viele irrelevante Informationen und 3) eine ineffiziente Kommunikation. Diese Teilprobleme gilt es fokussierter anzugehen.

**Klare Kommunikationsstrategie**

Die Fragen, welche relevanten Informationen noch generiert werden müssen, welche Informationen als irrelevant zu eliminieren sind und wie der Kommunikationsprozess zu gestalten ist, erfordert eine klare Kommunikationsstrategie – unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben. Hierbei sind vor allem die wichtigen nichtfinanziellen und finanziellen Leistungsindikatoren sowie die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Adressaten zu identifizieren.

### Abstimmung innerhalb des Unternehmens unter Einbindung des Prüfers, der Kernadressaten und unter Nutzung der empirischen Forschung

Eine klare Kommunikationsstrategie verlangt ein abgestimmtes Verhalten. Der Prüfungsausschuss/Aufsichtsrat muss, um seine Funktion ausüben zu können, bei diesen Fragestellungen mitwirken und sich mit dem Vorstand abstimmen. Hierbei ist auch die frühzeitige Einbindung des Wirtschaftsprüfers von Vorteil. Zudem wäre eine Befragung der Kernadressaten sinnvoll, um die Relevanz von Informationen und die präferierte Art der Weitergabe abschätzen zu können. An dieser Stelle mag auch die empirische Forschung weiterhelfen, die sich seit Jahren mit der Frage der »value relevance« beschäftigt.

### Weniger ist mehr: Qualität statt Quantität

Neben den Regulierern sind auch Unternehmen in der Pflicht, Berichtsumfänge kritisch zu prüfen und, wenn möglich, zu reduzieren. Hierbei sollten im Bereich der freiwilligen Publizität, aber auch in der Pflichtpublizität, irrelevante Informationen herausgefiltert, eliminiert und ggf. auf andere Kanäle verlagert werden (z. B. bei wörtlichem Wiederholen von IFRS-Standards oder zu detaillierten Unternehmensbeschreibungen). Das Beispiel Siemens zeigt, dass Kürzung nicht zwingend Verzicht auf relevante Informationen bedeutet. Eine Verlagerung von Informationen in andere Kanäle könnte aber die Kern-Berichte entlasten. Dies verlangt eine Differenzierung in wichtigere und eventuell weniger wichtige Informationen, die allesamt noch relevant sein müssen.

### Berichterstattung segmentieren

Die Frage der Aufbereitung und Aggregation von Informationen ist geradezu zentral: Die obigen Vorschläge zielen ja bereits in die Richtung einer »Core& More«- Idee, in der zentrale Unternehmensangaben für einen breiten Adressatenkreis vorangestellt werden, um sie mit zusätzlichen, detaillierten Informationen zu ergänzen, auf die eher Bilanzexperten und Spezialisten zugreifen. Schon vor mehr als zehn Jahren ist diese Art segmentierter Berichterstattung vorgeschlagen worden, die einen »vereinfachten Finanzbericht« mit sehr wesentlichen Angaben mit einem »vollständigen Finanzbericht« zur Erfüllung aller Compliance-Anforderungen verbindet (vgl. z. B. Pellens, DBW 2007).

### »Google Earth« der Unternehmensberichterstattung als digitaler »On-Demand-Abruf«

Schon damals ist die Idee der Segmentierung noch visionärer vorangetrieben worden: Ein einziges, onlinebasiertes System könnte unter Nutzung heutiger Informationstechnologie jedem individuellen Adressaten erlauben, nach seinen Präferenzen sein eigenes Set von Informationen abzurufen. Ganz nach dem Vorbild von Google Earth (vgl. dazu Pellens, DBW 2007) kann der eine ein hoch aggregiertes, einfaches und verständliches Bild des Unternehmens – quasi von weit oben – erzeugen, z. B. mit einer stark aggregierten Konzernbilanz. Wenn jedoch ein anderer Adressat tiefer gehende Informationen, z. B. zu einem bestimmten Bilanzposten oder Segment, benötigt, wäre ein Zoomen bis weit in die

Detailebene hinunter möglich, im Extremfall bis auf die Ebene der Finanzbuchhaltung. Sicherlich müssten das wettbewerbsinduzierte Geheimhaltungsinteresse des Unternehmens sowie Prüfungs- und Compliance-Aspekte noch diskutiert werden. Das Information Overload-Problem wäre aber weitgehend gelöst: Jeder Adressat kann »on demand« sein individuelles Informationsinteresse befriedigen und ihm wird nur so viel zugemutet, wie er selbst auch verkraften kann.

### Individualisierter Datenabruf

Noch visionärer wäre eine interaktive Datenbank, die parallel mit alternativen Werten (z. B. Fair Values auf unterschiedlicher Methoden oder Schätzbasis) gefüttert werden könnte, um eine multidimensionale Bilanz zu hinterlegen. Quasi auf Knopfdruck könnte jeder Adressat daraus seine eigene, präferierte Bewertung von Vermögen und Unternehmensteilen abrufen (z.B. nur auf Basis historischer Kosten). Zudem liesse sich das System mit laufend aktualisierten finanziellen und nichtfinanziellen Daten füttern. So könnten auch die Berichterstattungszyklen und Stichtage individualisiert und dem Bedarf des Adressaten angepasst werden.

# Weiterführende Literatur

Hilmer, H.-J.: Gestaltung des Wandels zum digitalen Reporting, in: KoR 2018, S. 353 – 357

Lleshai, D. / Muschallik, M./ Wu, C.: Aktuelle Kapitalmarktkommunikation und neue Anforderungen an das Zusammenspiel von Aufsichtsrat, Vorstand und Wirtschaftsprüfer, in: KoR 2016, S. 366 – 377

Pellens, B.: Editorial: Qualität statt Quantität in der Berichterstattung, in: Die Betriebswirtschaft 2007, S. 497– 499

Pellens, B./ Fülbier, R. U./ Gassen, J.: Unternehmenspublizität unter veränderten Marktbedingungen, in: Kongress-Dokumentation zum 51. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 1997, hrsg. v. Börsig, C./ Coenenberg, A. G., 1998, S. 55 – 69

Sellhorn, T./ Menacher, J.: Ist die ›Disclosure Initiative‹ des IASB erfolgversprechend? Anmerkungen aus Sicht der Forschung, in: WPg 2015, S. 87–97

Der Beitrag «Information Overload – Wo stehen wir, was tut sich und welche Handlungsempfehlungen ergeben sich?» von Prof. Dr. Rolf Uwe Fülbier und Hendrik Rupertus erschien erstmals in der Q4/ 2018 Ausgabe des Audit Committee Quarterly – Das Magazin für Corporate Governance, gefördert durch KPMG Deutschland.

**Prof. Dr. Rolf Uwe Fülbier**
Inhaber des Lehrstuhls für Internationale Rechnungslegung an der Universität Bayreuth

**Hendrik Rupertus**
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Rolf Uwe Fülbier

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2019 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

**Audit Committee News**
Ausgabe 65 / Q2 2019 / Unternehmensberichterstattung

# Kommentar aus Schweizer Sicht

# Kommentar aus Schweizer Sicht zu den Beiträgen «Information Overload» (Fülbier/Rupertus) und «Ergebnisse des EU-Fitness-Checks» (Lanferman)

In der vorletzten Ausgabe des Audit Committee Newsletters (Q4/2018) haben wir über die Zukunft der Unternehmensberichterstattung in der EU informiert. In einer öffentlichen Konsultation wollte die Europäische Union in Erfahrung bringen, ob die EU-Vorschriften im Bereich der Unternehmensberichterstattung ihren Zwecken noch immer gerecht werden. Georg Lanfermann fasst in seinem Beitrag der Audit Committee Quarterly News von KPMG Deutschland die Ergebnisse dieser Konsultation zusammen. Er hält fest, dass die Mehrheit der Eingaben keinen dringenden Handlungsbedarf in der Rechnungslegung selbst ausmacht. Hingegen scheint eine effektivere Verknüpfung von finanzieller und nicht-finanzieller Berichterstattung wünschenswert, auch im Hinblick auf eine verbesserte Entscheidungsgrundlage für Investoren. Um diese Anliegen in der EU bearbeiten zu können, hat die EU unter dem Dach der EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) ein European Corporate Reporting Lab geschaffen, welches am 5. März 2019 in Brüssel eine Konferenz zum Thema «Fostering Innovation in Corporate Reporting» organisierte.

Über die Feststellung, dass immer umfangreichere (IFRS-) Konzernrechnungen an Entscheidungsrelevanz für Investoren verlieren und Unternehmen daher auf sog. alternative Leistungskennzahlen (Engl.: alternative performance measures) zurückgreifen, haben wir in der Ausgabe Q3/2018 dieses Newsletters berichtet. Prof. Rolf Uwe Fülbier und Hendrik Rupertus führen in ihrem Beitrag, der ebenfalls bereits im Audit Committee Quarterly (KPMG Deutschland) erschienen ist, verschiedene Initiativen auf, mit welchen den ausufernden Berichterstattungserfordernissen begegnet werden soll. Die beiden Autoren stellen auch einige konkrete Handlungsempfehlungen vor, zu denen insbesondere eine klare Kommunikationsstrategie sowie eine bessere Abstimmung innerhalb der Unternehmen selbst zählen. Besondere Chancen sehen die Autoren in der Digitalisierung, die im Extremfall personalisierte Abfragen und Auswertungen zulassen wird.

Aus Schweizer Sicht ist beiden Artikeln beizupflichten: Finanzielle und nicht-finanzielle Berichterstattung müssen in Zukunft besser aufeinander abgestimmt werden. Seit längerem besteht in der Form der vom International Integrated Reporting Council herausgegebenen integrierten Unternehmensberichtserstattung dazu ein Rahmenkonzept. Dieses soll nach Ansicht des Kommentators in der Schweiz nicht verpflichtend vorgeschrieben werden. Vielmehr soll es den Unternehmen als Gedankenanstoss dienen. Damit kann die auch in der Schweiz überbordende Finanzberichterstattung nach IFRS wieder relevanter gemacht und auf nichtfinanzielle Informationen besser abgestimmt werden.

**Reto Eberle**
Partner, Audit DPP und Inhaber Lehrstuhl für Auditing and Internal Control, Universität Zürich und Stiftungsrat der FER sowie Mitglied des Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2019 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.