

Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Die öffentliche Debatte um die Vergütung von Verwaltungsräten und Managern stellt regelmässig die absolute Höhe der gewährten Entschädigungen in den Mittelpunkt. Dabei wird übersehen, was im Sinne guter Corporate Governance eigentlich entscheidend ist: nämlich die Art und Weise, wie Vergütungen beschlossen werden, sowie die eingesetzten Anreizmechanismen. Mehr zu diesem aktuellen Thema erfahren Sie ab Seite 2 im Artikel «Nicht auf die Höhe kommt es an».

Nachdem sich die Unternehmen um die Implementation und die Überwachung des Internen Kontrollsystems im Bereich der finanziellen Berichterstattung gekümmert haben, geht es nun wieder verstärkt darum, Mehrwert zu schaffen. Was die entscheidenden Erfolgsfaktoren dazu sind, lesen Sie ab Seite 6 im Artikel «Die Weiterentwicklung der Internen Revision».

Corporate Governance ist ein Kernthema für Audit Committees und Fragen rund um das Thema Steuern sind ein Teilaspekt davon, der seit jeher zu kurz

kommt. Seit ein paar Jahren steht Tax Governance nicht nur auf der Agenda der Steuerzahler und Steuerbehörden, sondern auch der Aktionäre, Finanzanalysten, Medien und Aufsichtsorgane. Der Artikel «Tax Governance für Mitglieder des Audit Committee» auf Seite 11 greift die Frage auf, was das Audit Committee in Bezug auf Tax Governance vom Verwaltungsrat verlangen sollte.

Am 1. Januar 2008 ist das neue Revisionsrecht in Kraft getreten. In der Praxis stellen sich bei der Anwendung des neuen Revisionsrechts erste juristische Fragen. Mehr zum Präzisierungs- und Auslegungsbedarf im neuen Recht lesen Sie im Artikel «Offene Fragen zum neuen Revisionsrecht» ab Seite 15.

Die Beiträge zu den IFRS- und US GAAP Updates betreffend die neusten Entwicklungen und Tendenzen in der internationalen Rechnungslegung runden die Audit Committee News ab.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.



Günter Haag, Leiter KPMG's Audit Committee Institute

■ Nicht auf die Höhe kommt es an	2
■ Die Weiterentwicklung der Internen Revision	6
■ Tax Governance für Mitglieder des Audit Committee	11
■ Offene Fragen zum neuen Revisionsrecht	15
■ IFRS Update	19
■ US GAAP Update	21
■ Veranstaltungen von KPMG's Audit Committee Institute	23

Nicht auf die Höhe kommt es an

Die öffentliche «Abzocker-Debatte» geht meist in eine falsche Richtung

Prof. Dr. Peter Leibfried
KPMG Lehrstuhl für Audit und Accounting, Universität St. Gallen (HSG)

Die öffentliche Debatte um die Vergütung von Verwaltungsräten und Managern stellt regelmässig die absolute Höhe der gewährten Entschädigungen in den Mittelpunkt. Dabei wird übersehen, was im Sinne guter Corporate Governance eigentlich entscheidend ist: nämlich die Art und Weise, wie Vergütungen beschlossen werden, sowie die eingesetzten Anreizmechanismen. Eine Studie* der Universität St. Gallen im Auftrag von KPMG macht deutlich, wo Verbesserungsbedarf besteht.

Mit der jährlichen Vorlage von Geschäftsberichten ist es wieder einmal so weit: in der einschlägigen Presse wird die «Abzocker-Debatte» aufgewärmt. Die dabei vorgebrachten Argumente sind nicht neu und ändern nach aller Erfahrung auch nichts. Sie führen lediglich dazu, vorhandene gesellschaftliche Gräben noch weiter aufzureissen und den Blick auf das Wesentliche zu verstellen.

Vergütungsfragen sind nämlich sehr vielseitig, und einfache Lösungen werden dem Problem nicht gerecht. Vielmehr müssen die verschiedensten Aspekte mit berücksichtigt werden:

Wer ist für die Entscheidungsfindung zuständig? Wie läuft der Prozess zur Festlegung der Vergütung ab? Für genau welche Aufgaben wird eine Führungsperson eingestellt, und wie kann der ihr zurechenbare Erfolg gemessen werden? Wie kann man Anreize so setzen, dass die Unternehmensleitung im Interesse der Anteilseigner handelt? Für wie lange werden die Verträge geschlossen, und wie kommt man wieder aus ihnen heraus?

Die Festlegung der Vergütung für Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte wird damit zu einer Kernfrage einer optimalen, auf die Wahrung der Aktionärsinteressen ausgerichteten Unternehmensführung (Good Corpo-

rate Governance). Damit soll nicht gesagt sein, dass jenseits der Anliegen der Anteilseigner Aspekte der ethischen Angemessenheit gar keine Rolle spielen würden. Jedoch stellt sich diese Debatte dann möglicherweise in abgeschwächter Form: ein Vergütungspaket, das den Vorgaben guter Corporate Governance genügt, lässt sich unabhängig von seiner absoluten Höhe kritischen Interessengruppen gegenüber weitaus besser vertreten, als ein nur auf «Marktpreise» verweisendes Schulterzucken. Darüber hinaus würde der eine oder andere Exzess durch ein behutsameres Vorgehen möglicherweise wirklich eingedämmt. Denn dass gelegentlich wirklich falsche Anreizmechanismen bestehen, hat die immer noch nicht ausgestandene Subprime-Krise wieder einmal gezeigt: die Vergütungsmodelle vieler Entscheidungsträger waren offensichtlich so kurzfristig orientiert, dass ein Anreiz bestand, (zu) hohe Risiken einzugehen.

Eine Studie, die im Auftrag von KPMG Schweiz an der Universität St. Gallen durchgeführt wurde, stellt den gegenwärtigen Stand der Corporate Governance im Vergütungsbereich dar, und macht deutlich, wo Verbesserungsbedarf besteht. Untersucht wurden dabei die TOP 500 Unternehmen gemäss Definition der Handelszeitung, wobei Banken und Versicherungen

* Die Studie «Management Compensation in der Schweizer Praxis» ist auf Deutsch und auf Englisch unter auditcommittee@kpmg.ch erhältlich.

Verteilung Anteil nicht unabhängiger VR an allen VR

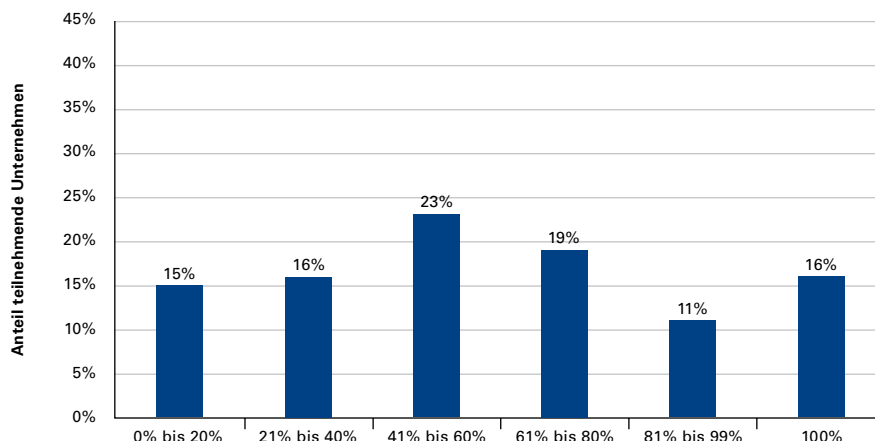


Abbildung 1: In 23% der antwortenden Unternehmen sind 41 – 60% der Verwaltungsräte nicht unabhängig.

auf Grund der Besonderheiten der dort geltenden Bestimmungen zur Unternehmensüberwachung nicht in die Untersuchung mit einbezogen wurden. Auch ist in der Finanzbranche von einem viel internationaleren Arbeitsmarkt auszugehen, als in den traditionellen Industriezweigen, wo der Wechsel über Grenzen immer noch eher die Ausnahme als die Regel darstellt.

Struktur der beteiligten Entscheidungsgremien

Die oberste Verantwortung für Vergütungsfragen liegt beim Verwaltungsrat. Dieser kann jedoch nur dann wirklich objektiv entscheiden, wenn er von der Struktur her unabhängig ist. Nach der im Swiss Code of Best Practices geltenden Definition bedeutet dies unter anderem, dass ein Mitglied des Verwaltungsrats nicht vorher für das Unternehmen tätig gewesen sein darf und auch sonst keine Beziehungen zur Geschäftsführung bestehen, welche die Unabhängigkeit beeinflussen könnten. Nach den Ergebnissen der HSG/KPMG Studie wird dieser Vorstellung in der Praxis derzeit in sehr unterschiedlicher Weise entsprochen.

Zwar sind immerhin rund 60% aller Verwaltungsräte unabhängig. Allerdings ist die Spanne erheblich und reicht bei einzelnen Unternehmen von «null» bis «alle» (siehe Abbildung 1). Die weit aus meisten Verstösse gegen die Un-

abhängigkeit resultieren aus einer gegenwärtigen oder früheren Mitarbeit in dem betreffenden Unternehmen.

Abgesehen von Sondersituationen besonders problematisch ist dabei eine Personalunion zwischen CEO und VRP. Diese führte gemäss der HSG/KPMG Studie sogar statistisch nachweisbar zu einer höheren Entschädigung. Es stellt sich also auch im Interesse von Vergütungsfragen die Forderung nach mehr externen Verwaltungsräten in den Unternehmen.

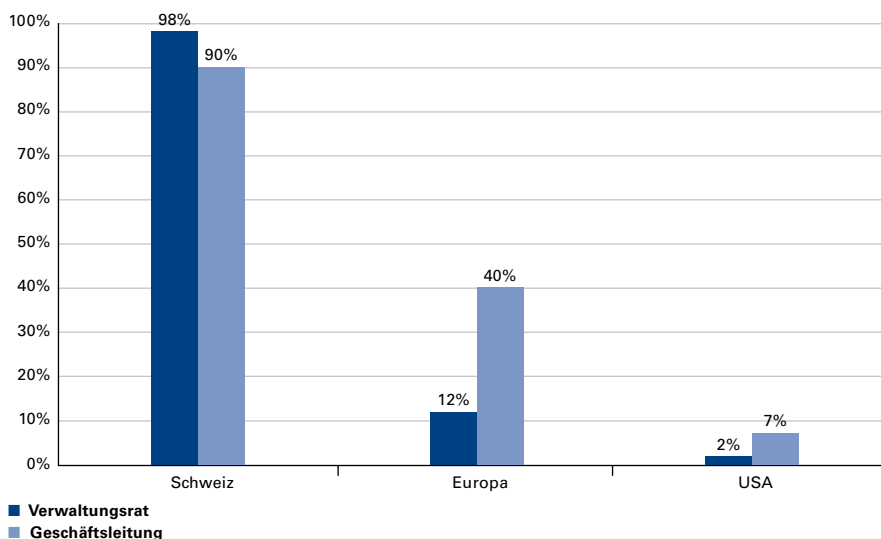
Prozess zur Festlegung der Vergütung

Nach den Vorgaben guter Corporate Governance sollten im Verwaltungsrat Ausschüsse gebildet werden, die sich auf einzelne, besonders zeitaufwändige oder komplexe Aufgaben konzentrieren. Der Gesamtverwaltungsrat kann so von Arbeit entlastet werden, und schwierigere Aufgaben werden von den jeweiligen Ausschüssen mit der notwendigen erhöhten Aufmerksamkeit bearbeitet. Von den im Rahmen der HSG/KPMG Studie untersuchten Unternehmen verfügen rund 40% über einen Vergütungsausschuss (Compensation Committee). Bemerkenswert ist, dass sich ein statistischer Zusammenhang zwischen der Höhe der Vergütung und dem Vorhandensein eines Vergütungsausschusses vermuten lässt: die Existenz eines

Vergütungsausschusses senkt das durchschnittliche Gehaltsniveau. Im Interesse einer möglichst objektiven Festlegung der Vergütung bietet es sich also an, auch in kleineren Unternehmen einen Vergütungsausschuss einzusetzen. Zwar fassen sich vor allem Familiengesellschaften durch die häufige Identität von Managern und Anteilseignern quasi selbst in die Tasche. Allerdings führt alleine die mit einem Vergütungsausschuss bestehende zusätzliche Plattform für Diskussionen offensichtlich zu einer insgesamt zurückhaltenderen Vergütungspolitik.

Als besonders problematisch hat die HSG/KPMG Studie ergeben, dass der CEO in knapp der Hälfte der Fälle bei der Festlegung seines eigenen Gehalts mit dabei ist; offene Diskussionen kann man hier sicherlich nicht erwarten. Auch wird nach Auskunft der Befragten über Vergütungsfragen im Verwaltungsrat nur wenig diskutiert, vielmehr wird ein schon vorher hinter den Kulissen abgestimmter Vorschlag schlichtweg ohne weitere Aussprache in grosser Runde beschlossen. Dabei verwundert es nicht, dass die Frage der Abgangsentchädigungen meist wenig Berücksichtigung findet, schliesslich handelt es sich vor allem in guten Zeiten um ein überaus unangenehmes Thema. Die sich im Falle einer Trennung daraus dann ergebende rechtliche Situation ist meist kom-

Regionale Benchmarks bei der Festlegung der Vergütung



In 40% der antwortenden Unternehmen orientiert man sich bei der Festlegung der Vergütung der Geschäftsleitung an vergleichbaren Grössen aus Europa.

plex und verworren, mit der Folge, dass es zur Vermeidung von endlosen Prozessen und öffentlich zerschlagenem Porzellan immer wieder zu hohen Zahlungen kommt.

In Kombination mit der Forderung nach möglichst unabhängigen Entscheidungen sollten im Vergütungsausschuss ausschliesslich externe Verwaltungsräte vertreten sein. Abschliessend hervorzuheben ist, dass die Bildung eines eigenen Vergütungsausschusses trotz der damit verbundenen positiven Effekte die übrigen Mitglieder des Ver-

waltungsrats nicht von ihrer Mitverantwortung für die getroffenen Entscheidungen entbindet. Dies gilt aber generell für die Arbeit in Ausschüssen, und ist keine Besonderheit des Vergütungsausschusses.

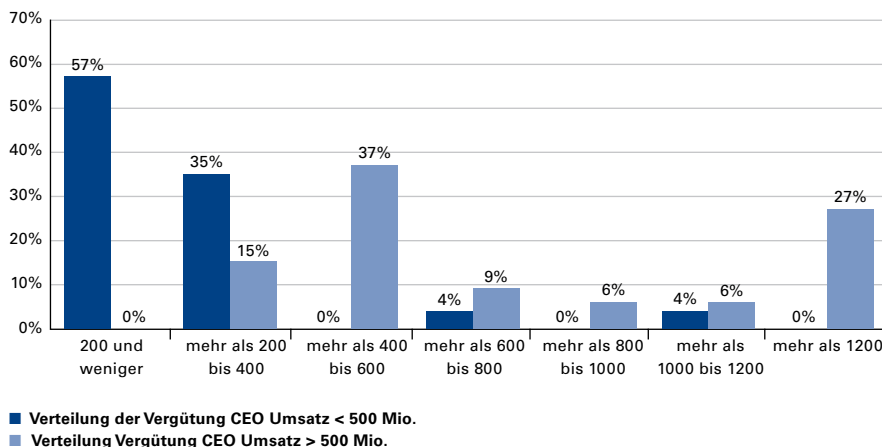
Art und Ausgestaltung der Vergütung

Den vermutlich weitreichendsten Verbesserungsbedarf hat die HSG/KPMG Studie hinsichtlich der Art und Ausgestaltung der gewährten Vergütung identifiziert. Die grosse Mehrzahl der heutigen Vergütungssysteme ist näm-

lich überaus kurzfristig ausgerichtet. So wird in 80% der Fälle die Vergütung der Geschäftsleitung für gerade einmal ein Jahr fixiert. Sofern variable Gehaltsbestandteile gewährt werden, sind diese in rund drei Vierteln der Fälle ausschliesslich vom Erreichen des Budgets des Folgejahres abhängig. Die jährlichen Budgetverhandlungen dürften damit in Wahrheit verkappte Salärverhandlungen sein, und die sich ergebenden Budgets sind in der Folge eher vorsichtig als realistisch angesetzt.

Mittel- und langfristiges Denken der Geschäftsleitung im Interesse einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens wird so nicht unterstützt. Durch den kurzfristigen Ergebnisfokus ist das Anreizmodell für ganzheitlichen unternehmerischen Erfolg auch viel zu eng gefasst, gerade wenn es in Wachstums- und Investitionsphasen um den Aufbau immaterieller Werte wie Kundenstamm oder technologischem Know-How geht. Ein bemerkenswertes Ergebnis der Studie war die Feststellung, dass Aktien- und Optionsprogramme bei der grossen Mehrzahl der Unternehmen keine Rolle spielen. Die öffentliche Diskussion scheint hier von einigen Grossunternehmen sowie besonders spektakulären Ausreissern geprägt zu sein.

Verteilung Höhe Vergütung CEO in Abhängigkeit vom Umsatz (in TCHF)



In 35% der antwortenden Unternehmen mit weniger als CHF 500 Mio. Umsatz beträgt die Vergütung des CEO zwischen TCHF 200 und 400.

Offenlegung und Transparenz

Nach den neuen gesetzlichen Regelungen müssen börsenkotierte Gesellschaften seit dem Geschäftsjahr beziehungsweise Kalenderjahr 2007 alle an Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gewährten Vergütungen im Anhang zur Jahresrechnung angeben. Im Sinne guter Corporate Governance ist Transparenz zwar grundsätzlich zu begrüßen. Allerdings haben empirische Untersuchungen im Ausland nachgewiesen, dass die reine Höhe der Vergütungen damit nicht begrenzt werden kann, sondern eher das Gegenteil zu erwarten ist.

Im Wettbewerb um die besten Führungskräfte kann es nämlich zu einem Preiswettbewerb nach oben kommen, bei dem kein Unternehmen zugeben will, die eigenen Manager verdienen weniger als bei einem vergleichbaren Unternehmen und seien damit möglicherweise schlechter oder weniger motiviert.

Schlussfolgerungen

Vergütungsfragen haben viele Dimensionen. In der öffentlichen Debatte wird meist nur auf die absolute Höhe fokussiert; diese kann einfach verglichen werden und ist Neid-Argumenten sehr leicht zugänglich. Dabei wird regelmässig übersehen, dass die Höhe einer Vergütung nicht am Beginn, sondern am Ende eines langen Prozesses steht. Damit dieser im mittel- und langfristigen Interesse der Anteilseigner erfolgen kann, sind aus Sicht einer guten Corporate Governance eine ganze Reihe von Vorgaben zu berücksichtigen. Wenn es schon an diesen fehlt, braucht es nicht zu verwundern, dass das Ergebnis des Entscheidungsprozesses ebenfalls nicht befriedigend ist. Nun flammt die Salärdiskussion in regelmässigen Abständen neu auf, und die eben in Kraft getretenen Regeln zu mehr Transparenz werden sicherlich nicht zu einer Beruhigung der Debatte beitragen. Von daher scheinen die Verantwortlichen gut beraten zu sein, nicht länger an Symptomen herumzuoperieren, sondern das Übel an der Wurzel zu packen und den gesamte Prozess einmal zu überdenken.

Die Weiterentwicklung der Internen Revision

Nachdem sich die Interne Revision weltweit verstärkt um die Implementation und die Überwachung des Internen Kontrollsystems im Bereich der finanziellen Berichterstattung gekümmert hat, geht es nun wieder verstärkt darum, Mehrwert zu schaffen.

Hans-Ulrich Pfyffer
Advisory

Emad Bibawi
Internal Audit Services

«Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- (Assurance) und Beratungs-Dienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft».¹

Diese Definition zeigt die Breite der möglichen Unterstützungsleistungen der Internen Revision auf. Während in den letzten Jahren die Kontrollen im Fokus standen, richten sich weltweit die Internen Revisionen wieder verstärkt auf das Risikomanagement und die Führungsprozesse aus.

Einführung

Die zunehmenden Erwartungen der Anspruchsgruppen und eine neue Sicht des Risikomanagements intensivieren die Diskussion um die Rolle der Internen Revision. Die Wurzeln der Internen Revision wurden im angelsächsischen Raum begründet. Auch die nachfolgende Entwicklung über die Jahrzehnte wurde vornehmlich aus den USA vorangetrieben. Es ist deshalb von Interesse, die Entwicklungen in diesem Umfeld zu verfolgen, um Aussagen über die Zukunft der Internen Revision zu machen. Im Rahmen einer KPMG Studie aus den USA², die hier zusammengefasst werden soll, lässt sich die zukünftige Entwicklung der Internen Revision abschätzen.

Nachdem in den letzten fünf Jahren der Fokus der Internen Revision im Sog von Sarbanes-Oxley stark auf Compliance-Themen gerichtet war, steht nun verstärkt die Anforderung an die Mehrwertschöpfung im Zentrum der Aufmerksamkeit. Parallel dazu haben die Finanzmärkte, aber auch Rating-Agenturen die Notwendigkeit eines unternehmensweiten Risikomanagements (Enterprise Risk Management) unterstrichen. Diese Faktoren führen dazu, dass die Erwartungen an die Interne Revision erweitert werden und eine neue Optik verlangt wird, wozu die Schaffung von Mehrwerten gehört. Dabei müssen wir festhalten, dass die

Interne Revision in der Schweiz nicht so stark auf Compliance-Themen ausgerichtet war, wie beispielsweise in den USA.

Das veränderte Umfeld

Die zunehmende Beschleunigung der Geschäftsabläufe und die Komplexität der Wirtschaft werden auch in den nächsten Jahren vorangehen. Neue Konkurrenten, Techniken, Finanzinstrumente sowie permanenter Kostendruck und die zunehmende Regulierung führen zu neuen Risiken, ergeben aber auch neue Chancen. Im Rahmen dieses Wandels ergibt sich für die Interne Revision ein neuer Betätigungsmix: Unterstützung bei der Umsetzung unternehmerischer Ziele, Überwachung des Risikomanagements sowie Sicherstellung der Compliance.

Die neue Rolle des CFO

So wie sich die Rolle der Internen Revision verändert, entwickelt sich die Funktion des CFO weiter. Traditionell war der CFO für Risiken, finanzielle Berichterstattung, Einhaltung der Kapitalmarktvorgaben und Bereitstellung der Infrastruktur zuständig. Zunehmend werden dem CFO weitere Aufgaben übertragen. Unternehmen erwarten

¹ SVIR Schweizerischer Verband für Interne Revision, Leitlinie zum Internen Audit

² KPMG US, «The Evolving Role of the Internal Auditor» ist in elektronischer Form unter auditcommittee@kpmg.ch erhältlich.

von ihrem CFO vermehrt eine tragende Rolle im Strategieprozess. Die Pflichten des «Buchhalters» treten in den Hintergrund und werden durch Aufgaben im Zusammenhang mit der finanziellen Transformation, der Akquisition und Post-Merger-Integration, der Verbesserung der Geschäftsprozesse und dem Change Management ersetzt. CFOs werden sich verstärkt auf Tätigkeiten konzentrieren müssen, welche der Wertschöpfung dienen.

Im Gleichschritt bieten sich der Internen Revision Möglichkeiten, ihre teilweise vergangenheitsorientierte Betrachtungsweise durch vorwärtsschauende Aktivitäten zu ergänzen und dadurch Mehrwert für die Unternehmung zu generieren. Die besonderen Stärken der Internen Revision, wie Analyse und Risikokontrollen, erlauben eine ideale Unterstützung der CFO-Agenda.

Gesamtheitliches Risikomanagement

In praktisch allen Unternehmen werden Risiken nun unternehmensweit evaluiert und überwacht. Die Geschäftsleitungen haben die Unterstützung ihrer Verwaltungsräte und der Regulatoren im Visier. Risk Maps und andere Instrumente werden vermehrt zur Steuerung der Risiken eingesetzt.

Das Tätigkeitsgebiet der Internen Revision im Bereich des Risikomanage-

ments ist facettenreich. Das Institut of Internal Auditors fordert diesbezüglich gemäss Standard 2110: «Die Interne Revision unterstützt das Unternehmen bei der Erkennung und Bewertung wesentlicher Risikopotenziale und leistet Beiträge zur Verbesserung der Risikomanagement- und Kontrollsysteme».³ Zusätzlich fordern viele Organisationen von ihren internen Revisionsabteilungen die folgenden Zusatzleistungen:

- Risikoidentifikation und Priorisierung
- Ausrichtung der Mitarbeiter, Prozesse und Systeme auf die Geschäftsstrategien
- Definition von Key Performance Indikatoren
- Analyse und Quantifizierung der Risikofaktoren in neuen Geschäftsprojekten und Strategien
- Aufzeigen der Risikosituation bei Projekten und Initiativen

Das Verständnis für die Organisation, das Wissen im Bereich des Risikomanagements und die Kenntnisse der IKS-Rahmenkonzepte ermöglichen der Internen Revision das Erbringen eines wertvollen Beitrags.

Koordination der Assurance-Funktionen

Die Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten in den Unternehmen wurden in den letzten Jahren intensiviert. Dies ist sowohl auf die Verstärkung der Cor-

porate Governance als auch auf externe Regulationen zurückzuführen. Eine nicht unbedeutende Rolle spielen ebenfalls die Audit Committees, welche ein Bedürfnis nach unabhängigen und objektiven Informationen haben. Zusätzlich gibt es vermehrt funktionspezifische Anforderungen, beispielsweise im IT- und Entwicklungsbereich. Auch im Qualitätsmanagement werden vermehrt Audits durchgeführt. Es ist deshalb notwendig, dass sich die diversen Überwachungsfunktionen gut aufeinander abstimmen und zu diesem Zweck unter anderem einen gemeinsamen Prüfplan entwickeln.

Es ist eine Herausforderung, die verschiedenen Anforderungen in einen gemeinsamen Prozess zu integrieren. Es braucht einen «Prozess-Owner», welcher sowohl für die Koordination und die Abstimmungsarbeiten zwischen den verschiedenen Kontrollaktivitäten, als auch für die finale Prozessüberwachung die Verantwortung übernimmt. Dabei ist die Interne Revision prädestiniert, eine führende Rolle im Sinne eines «Assurance-Koordinators» zu übernehmen.

Compliance

Parallel zum internen Wunsch, die Risikomanagement-Systeme aus «einem

³ SVIR, Leitlinie zum Internen Audit

Guss» zu definieren, entwickelt sich das externe Bedürfnis der Anspruchsgruppen nach integrierten Informationen. Während beispielsweise die Anforderungen aus Sarbanes-Oxley zu Beginn mit komplexen und aufwändigen Prozessen umgesetzt wurden, geht es nun darum, die Effizienz und Nachhaltigkeit dieser Compliance-Systeme sicherzustellen. Die Interne Revision verfügt hier über wichtige Kompetenzen. Konkret:

- Unterstützung bei der Risikoidentifikation
- Bestimmung und Beschreibung von Schlüsselkontrollen
- Automatisierung von Kontrollen
- Sicherstellung einer kontinuierlichen Überwachung

Gerade im Zusammenspiel und in einer möglichen Integration von Risikomanagement und Interner Kontrolle braucht es die Erfahrung von Internen Revisoren. Dabei liefert die Interne Revision einen Mehrwert, indem sie zur Senkung der Kosten der Compliance durch die Einführung von effizienten und nachhaltigen Systemen beiträgt.

Die neue Ausrichtung der Internen Revision

Ausgehend von ihrer traditionellen Rolle im Bereich des Vermögensschutzes, kann die Interne Revision im Sinne einer objektiven und unabhängigen Beratung

sich wieder verstärkt in Gebiete vorwagen, die einen Mehrwert für die Organisation generieren. Das Pendel schlägt nun wieder von der Compliance-Rolle in Richtung unabhängige Beratung. Dabei ist in jedem Fall die Risikoorientierung ein wichtiges Merkmal. Sowohl die jährliche als auch die längerfristige Planung sollten durch eine starke Risikofokussierung geprägt sein. Auch innerhalb der einzelnen Revisionsprojekte ist es wichtig, die Risiken zu identifizieren und das Prüfprogramm darauf auszurichten.

Vermögensschutz

Obwohl die Interne Revision ihren Fokus erweitert, sollen die bisherigen Tätigkeiten im Gebiet des Vermögensschutzes nicht aufgegeben werden. Nach erfolgreicher Einführung eines IKS braucht es die regelmässige Überprüfung der wichtigsten Kontrollen. Dabei kann der Revisor sehr wohl darauf hinweisen, dass zwar die Kontrolle funktioniert, deren Ausgestaltung jedoch kostengünstiger umgesetzt werden könnte. Als Beispiel sei die physische Stichtagsinventur im Lagerbereich erwähnt. Es kann sein, dass eine permanente Inventur auf Stichprobenbasis effizienter durchgeführt werden kann. Diese Denkhaltung ist die Basis für den Ansatz der «Control Transformation». Es geht darum, Kontrollen möglichst automatisiert und detektiv auszugestalten. Dadurch können Kosten gespart,

die Sicherheit erhöht und die Nachhaltigkeit gesichert werden. In führenden Organisationen wird das «Kontroll-Portfolio» regelmässig durch die Interne Revision begutachtet und Empfehlungen zur Kostenreduktion umgesetzt.

Schaffung von Mehrwert

Im sich permanent wandelnden Umfeld ist die Interne Revision gezwungen, neue Ansätze innerhalb ihrer Prüfungstätigkeit zu finden. Es gilt, neue Horizonte zu ergründen. Nachfolgend sind innovative Beispiele aufgelistet, wie Interne Revisionen ihre Aufgaben auf eine neue Art erledigen können:

Datenanalyse und kontinuierlicher Audit

Interne Revisoren können verstärkt Datenanalyse-Instrumente einsetzen, um Trends oder Abweichungen frühzeitig zu erkennen. Dieses Konzept ist nicht neu, aber es stehen heute moderne und einfache Tools zur Verfügung, welche eine solche Tätigkeit unterstützen. Es geht darum, im «Heuhaufen» der Informationen die richtigen Daten auszuwählen und rasch Schlussfolgerungen zu ziehen.

Beim «Continuous Auditing» geht es darum, Filter oder Abfragetools so einzurichten, dass sie allfällige Abweichungen sofort erfassen und melden. Im Bereich der Debitoren kann beispielsweise ein bestimmtes Überschreiten

einer Kreditlimite zu einer Nachricht für die Interne Revision führen. Dadurch werden allfällige, sich auch bloss abzeichnende Probleme sofort erkannt.

Die Einführung solcher Audit-Techniken führt in einer ersten Phase zu notwendigen Investitionen in Software und Ausbildung. Schon nach kurzer Zeit zahlen sich diese Investitionen jedoch aus.

Strategische Initiativen und Planung

Organisationen setzen sich jährlich typischerweise vier bis fünf strategische Ziele. Jedoch ist oft feststellbar, dass diese Zielsetzung nicht kongruent auf alle Managementstufen hinuntergebrochen wird. «Mixed Signals» führen oft zu Frustrationen und verhindern möglicherweise eine effiziente Zielerreichung.

Die Interne Revision kann in diesem Bereich überprüfen, ob die Ziele einer Organisation angemessen kommuniziert und umgesetzt werden. Es geht nicht darum, dass die Interne Revision selber strategische Ziele für die Organisation definiert oder hinterfragt. Die Analyse der Prozesse, welche der Umsetzung der strategischen Ziele zu Grunde liegt, ist sehr wohl eine mögliche Aufgabe der Internen Revision.

Tone at the Top/Unternehmenskultur

Die Vorbildwirkung und die Unternehmenskultur sind wichtige Elemente

eines Internen Kontrollsystems (siehe COSO Modell). Somit sollen sie auch durch die Interne Revision beurteilt werden können. Dies kann beispielsweise durch die Analyse von Mitarbeiterzufriedenheits-Umfragen geschehen. Die zentrale Frage lautet in diesem Zusammenhang: Werden allfällige Schlüsse gezogen und Aktionen umgesetzt? Auch hier kann die Interne Revision einen wichtigen Beitrag liefern.

Die Ethik-Hotline (Whistleblowing) ist eines der neueren Instrumente, die nach und nach auch in der Schweiz Fuss fassen. Die Interne Revision kann bei Bedarf den Betrieb einer solchen Hotline übernehmen oder sicherstellen, dass aufgebrachte Themen entsprechend weiterverfolgt werden.

Ein weiteres Tätigkeitsgebiet eröffnet sich im Bereich der Betrugsprävention. Es gibt Interne Revisionen, die sich einen Namen im Bereich der Ausbildung und der Sensibilisierung geschaffen haben. Auch der Einbezug bei der Aufdeckung und Verfolgung von wirtschaftskriminellen Aktivitäten gehört zum Aufgabengebiet der Internen Revision, wenn auch der Einsatz von firmenexternen Spezialisten aus dem Bereich Forensic vielfach zu empfehlen ist.

Neue Geschäftsgebiete und Regionen

Hat die Unternehmung die Fähigkeiten

und Ressourcen, um in neue Märkte und Regionen zu investieren? Diese Frage stellt sich zu Beginn einer Akquisition. Die Interne Revision kann nach erfolgter Transaktion relativ schnell vor Ort eingesetzt werden, damit das neue Gruppenunternehmen in kurzer Zeit in den Konzern integriert werden kann. Die Interne Revision muss die richtigen Fragen stellen und bei allfälligen Bedenken die vorgesetzten Stellen informieren.

Steuerstrategie und -planung

Die Interne Revision kann die Einhaltung der Steuergesetze überprüfen. Dabei geht es nicht nur um Compliance, sondern auch um das Design und die Funktionalität der Internen Kontrolle im Steuerbereich. Ist die Steuerstrategie und -planung auf die Ziele der Unternehmung ausgerichtet? Wurden die Risiken einer solchen Strategie identifiziert und bewertet? Auch hier geht es bei der Arbeit der Internen Revision nicht darum, inhaltlich die Steuerstrategie zu beurteilen, sondern den Prozess zu begutachten oder bei Unsicherheiten Verbesserungen anzubringen.

Weiterentwicklung der Fachkompetenz

Um all diese neuen Aufgaben bewältigen zu können, braucht es entsprechende Fachkompetenz. Diese ist noch nicht überall vorhanden. Sie kann von extern eingekauft werden, aber auch

intern besteht die Möglichkeit, Spezialisten aus einzelnen Funktionen in die Revisionsteams einzubauen (so genanntes Gastrevisoren-Konzept). Daneben besteht die Möglichkeit, die bestehenden Mitarbeiter auf den folgenden Gebieten weiterzuentwickeln:

- Geschäfts-, respektive Branchenkenntnisse
- Einführung in die verschiedenen Kulturen
- Förderung der Sozialkompetenz
- Kommunikationstraining für die Zusammenarbeit auf Stufe C-Level
- Kenntnisse im Bereich «Enterprise Risk Management»
- Erfahrungen im «Continuous Auditing»
- Betrugsprävention und ethisches Verhalten
- IT-Skills
- Analytische Fähigkeiten und schnelles Auffassungsvermögen
- Ausbildungslehrgänge zum Wirtschaftsprüfer, CIA, Quality Management etc.

Die Weiterentwicklung der Fachkompetenz des internen Revisionsteams gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben des Leiters der Internen Revision und bildet eine eminent wichtige Erfolgsvoraussetzung.

Schlussfolgerung

Es gehört zur Aufgabe des Leiters der Internen Revision, die Unternehmung auf die Kompetenzen und Möglichkeiten aufmerksam zu machen. Im Gegenzug sind die Unternehmensleitungen aufgefordert, die Internen Revisionsabteilungen zu fördern und einen Mehrwert zu verlangen. Die Interne Revision ist eine Funktion mit grossem Potential, das allzu oft nicht genügend genutzt wird.

Wie kann der Nutzen der Internen Revision gesteigert werden?

- Fokussierung auf Zukunft (nicht nur Geschichtsschreibung)
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Risk Management
- Zunehmender Einsatz von Spezialisten
- Unterstützung bei Betrugsprävention
- Klare Definition der Rolle beim Aufbau und Betrieb interner Kontrollsysteme
- Erhöhte Akzeptanz bei Unternehmensführung
- Unverändert wichtig: Unabhängigkeit und Objektivität

Tax Governance für Mitglieder des Audit Committee

Hat das Audit Committee Tax Governance auf seinem Radar?

Raymund Gerardu
Sophie Starkey
Tax

Corporate Governance ist ein Kernthema für Audit Committees (AC) und der Bereich Steuern ein Teilaspekt davon, der seit jeher zu kurz kommt. Seit ein paar Jahren steht Tax Governance nicht nur auf der Agenda der Steuerzahler und Steuerbehörden, sondern auch der Aktionäre, Finanzanalysten, Medien und Aufsichtsorgane. Wenngleich bedeutende Fortschritte gemacht wurden, was die Anerkennung des Tax Managements als zentrales Thema angeht, ist der Bereich Steuern komplexer und anspruchsvoller und dadurch schwerer greifbar geworden. Die Unternehmen können ihn weiter als Spezialgebiet behandeln – allerdings kann dieser Ansatz zu verbotenen Chancen, mangelhafter Kommunikation und wesentlichen Steuerproblematiken führen. Der Verwaltungsrat in solchen Unternehmen ist von Grund auf nicht richtig informiert und daher Risiken ausgesetzt. Wir meinen, dass Tax Governance in den Verantwortungsbereich des Verwaltungsrats gehört und vom Audit Committee überwacht werden sollte. In diesem Artikel gehen wir darauf ein, was das Audit Committee unserer Auffassung nach in Bezug auf Tax Governance vom Verwaltungsrat verlangen sollte.

Das ganze Bild?

Wenn man Ihnen als AC-Mitglied die Frage stellen würde: «Können Sie den effektiven Steuersatz Ihres Unternehmens und die Höhe der mit dieser Position verbundenen latenten Einkommensteuerrisiken angeben?» – wären Sie in der Lage, sie zufrieden stellend zu beantworten? Könnten Sie die Höhe anderer Steuern angeben? Nur allzu häufig müssen wir feststellen, dass AC-Mitglieder nicht in der Lage sind, solche Fragen zu beantworten.

Werfen wir einen kurzen Blick auf weltweit tätige Steuerabteilungen und darauf, wie diese organisiert sind. Häufig stellen wir fest, dass sie abgeschottet vom Verwaltungsrat und in hohem Masse sogar abgeschottet von den Geschäftseinheiten agieren. Die direkte Berichtslinie vom Leiter Steuern verläuft oft zum CFO, dem Leiter der Rechtsabteilung oder manchmal auch zu einer Führungskraft in der Finanzabteilung (zum Beispiel dem Controller oder Treasurer). Dies bedeutet, dass Steuerfragen selten auf Verwaltungsratsebene behandelt werden.

Zudem werden Steuerabteilungen unserer Erfahrung nach häufig nicht unter strategischen, sondern unter Compliance-Gesichtspunkten überwacht. Zwar berücksichtigen manche die effektive Steuerersparnis beziehungsweise den effektiven Steuersatz, die

sie für das Unternehmen erzielen, allerdings tun sie dies normalerweise isoliert und nicht als Teil einer unternehmensweiten Strategie. Der direkte Vorgesetzte des Leiters Steuern überwacht gewöhnlich diese Aufgaben. Eine weitergehende Kommunikation mit anderen Interessengruppen wie etwa dem Audit Committee und den Aktionären ist üblicherweise nicht förmlich etabliert.

Steigende Erwartungen

Trotz dieses trüben Bildes muss fairerweise gesagt werden, dass die Unternehmen Anfang bis Mitte der neunziger Jahre damit begonnen haben, dem Aspekt der Wertschöpfung und des Werterhalts im Zusammenhang mit Steuern mehr Beachtung zu schenken. In jüngerer Zeit liegt der Schwerpunkt auch auf dem Einfluss, den das Value Management im Bereich Steuern auf die Kommunikation mit Aktionären und Finanzanalysten hat. Parallel dazu entstand der Trend, Steuern in den Bereich von unternehmensweiten Risk Management-Projekten einzubeziehen.

Das Interesse an Governance-Fragen von externer Seite hat nach dem spektakulären Absturz von Unternehmen wie Enron dramatisch zugenommen. Der US-Gesetzgeber ergriff – von manchen als drakonisch empfundene – Massnahmen, indem er den Sarba-

nes-Oxley Act (SOX) einführt und vorschrieb, dass SEC-registrierte Unternehmen dessen Anforderungen innerhalb sehr kurzer Zeit zu 100% erfüllen mussten. Dies verursachte Aufruhr in Tax Accounting Kreisen, und im ersten Jahr der Einreichung der Unterlagen nach den Bestimmungen des SOX wurde klar, dass zirka ein Drittel der materiellen Schwachstellen mit Steuerfragen zu tun hatte.

Zwar könnte man nun sagen: «Aber das betrifft die USA...», doch müssen wir anerkennen, dass in den Jahren nach diesen Firmenskandalen andere Länder dem Vorstoss der USA gefolgt sind und eigene «Kontrollumfeld»-Gesetze eingeführt haben.

Zu den aktuellen Entwicklungen gehört, dass der US Financial Accounting Standards Board (FASB) und der International Accounting Standards Board (IASB) an gemeinsamen Standards arbeiten. Dies könnte dazu führen, dass einige in den USA vertretene Ansätze den Weg über den Atlantik nach Europa finden. Wir wissen ferner, dass die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung plant, die Bilanzierung latenter Steuern von 200 der 1'200 börsennotierten Unternehmen in Deutschland zu überprüfen. Besonders interessiert sie, wie steuerliche Verlustvorträge bilanziert werden. In den USA hat der FASB eine neue steuerliche Heraus-

forderung geschaffen, indem er eine Compliance-abhängige Interpretation für die Bildung von Rückstellungen für steuerliche Risiken eingeführt hat (FIN 48), die von den Unternehmen die Identifizierung und Quantifizierung steuerlicher Eventualverbindlichkeiten verlangt. Die Bestimmung selbst ist nicht neu, doch schreibt FIN 48 einen sehr viel genaueren und verbindlicheren Ansatz vor; auch wird eine Offenlegung dieser Einkommensteuerrisiken in sehr viel grösserem Umfang gefordert.

Die Kombination aus Gesetzesänderungen, Wettbewerbsdruck und Risikobewusstsein hat die Unternehmen veranlasst einzugestehen, dass die letztendliche Verantwortung für Steuerfragen vom CFO auf den CEO und dann auf das Audit Committee übergehen sollte. Mit anderen Worten: Der Bereich Steuern ist, beziehungsweise sollte nicht mehr eine rein technische Funktion innerhalb der Organisation eines Unternehmens sein, sondern integraler Bestandteil der Art und Weise, wie es seine Finanzen managt.

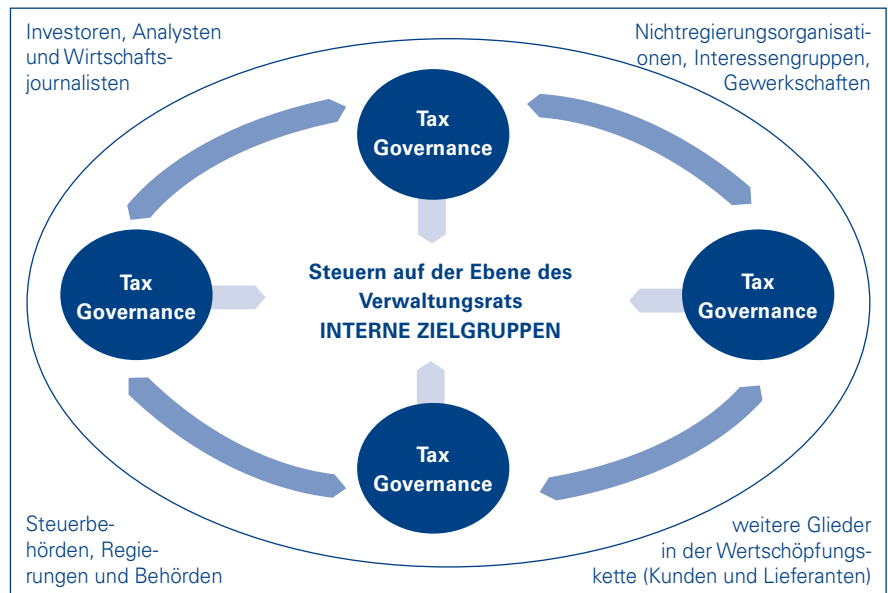
Trotz dieser Argumente wird es weiterhin Fälle geben, in denen Steuerabteilungen entweder isoliert vom übrigen Unternehmen agieren oder es ihnen an Ressourcen fehlt (zum Beispiel Personal, Beratungsbudget), um diese Aufgaben wahrzunehmen. Oft

gehen solche Dinge Hand in Hand mit einer geringen oder keinerlei Überwachung beziehungsweise aktiven Intervention seitens des Audit Committee. Wie können wir dieses Bild verändern, damit Verwaltungsräte nicht länger Risiken ausgesetzt und in der Lage sind, sicher und professionell mit Anfragen umzugehen, die von aussen an sie herangetragen werden?

Steuern gehören auf die AC-Agenda

In vielen Unternehmen überträgt der Aufsichtsrat die Überwachung der Finanzfunktion des Unternehmens dem Audit Committee oder einem anderen speziellen (Finanz-) Ausschuss des Verwaltungsrats.

Da Steuern einen Teilbereich der Finanzen darstellen, sollte dieses Gremium unserer Ansicht nach das Thema Steuern auf seine Agenda setzen und vorgeben, wie diese zu managen sind. Natürlich verfolgen Unternehmen unterschiedliche Ansätze in Bezug auf Schwerpunkte, Strategien und den Umgang mit (steuerlichen) Risiken. Manche entscheiden sich für den gewagten Einsatz steuerlicher Gestaltungsmittel als Versuch, Werte für das Unternehmen zu schaffen. Dabei haben sie dann die Wahl, entweder ein hohes Risiko zu tragen und Bilanzrücklagen dafür zu bilden oder aber einen moderaten Ansatz ohne Rück-



Grafik 1, Quelle: KPMG LLP (UK), 2007

lagenbildung zu verfolgen. Andere Unternehmen gehen weniger nach strategischen als nach Compliance-bezogenen Gesichtspunkten vor. All dies sind wichtige Fragen, derer sich das Audit Committee annehmen sollte. Unabhängig vom Ansatz erhält das Audit Committee, wenn es den Bereich Steuern auf seine Agenda setzt, einen besseren Einblick in das Tagesgeschäft der Steuerfunktion. Mit diesem Wissen kann das Audit Committee der Steuerabteilung bei der Erreichung ihrer Ziele helfen, indem es externe Anregungen liefert, sie mit (zusätzlichen) Ressourcen unterstützt, ihr dabei hilft, mehr Einfluss innerhalb der Organisation zu gewinnen oder Kommunikationskanäle zu verbessern. Dies trägt zweifellos dazu bei, dass dem Unternehmen ein «Mehrwert» aus seiner Steuerabteilung erwächst. Dieser Wert kann dadurch freigesetzt werden, dass das Audit Committee eine globale Steuerstrategie erarbeitet und vereinbart.

Die Entwicklung einer globalen Steuerstrategie – wo möchten Sie stehen?

Am Anfang einer jeden globalen Steuerstrategie steht die Frage, welche Interessengruppen es gibt und welche Erwartungen sie haben. Was brauchen sie? Was möchten sie? In diesen Prozess sollten sämtliche Steuerarten einbezogen werden, denen das Unternehmen unterliegt (zum Beispiel

Körperschafts-, Verkaufs- und Öko- Steuern sowie Zollabgaben).

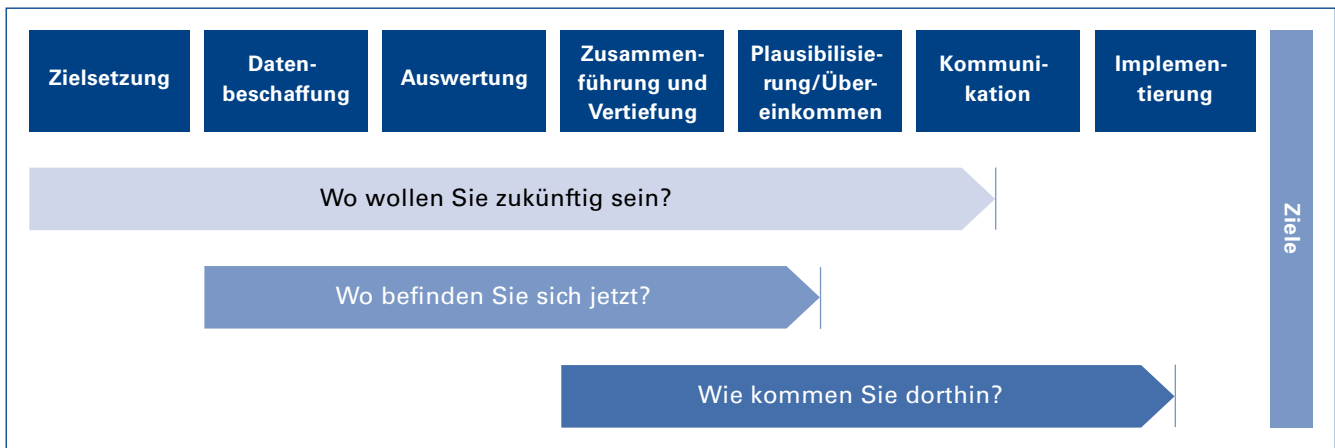
Identifizierung der Interessengruppen

Im obenstehenden Schaubild sind die üblichen externen Interessengruppen zusammenfassend dargestellt. Da aber jedes Unternehmen eigene Charakteristika aufweist, kann sich von Fall zu Fall ein anderes Bild ergeben. Zu den internen Interessengruppen gehören normalerweise die Bereiche Recht, Treasury, Lohnbuchhaltung, Risikomanagement, Personal sowie die Geschäftseinheiten und Mitarbeiter. Schliesslich stellt der Verwaltungsrat selbst eine äusserst wichtige Interessengruppe in Bezug auf die Steuerfunktion dar (siehe Grafik 1).

Das Unternehmen muss die Erwartungen jeder Interessengruppe eruieren. So möchte der Verwaltungsrat wahrscheinlich die Steuerplanung in Einklang mit dem strategischen Geschäftsplan des Unternehmens bringen. Die Aktionäre möchten über potenzielle steuerliche Auswirkungen auf den Reingewinn und die Höhe von damit verbundenen Risiken Bescheid wissen. Demgegenüber könnten Finanzmedien an ähnlichen Informationen und Hinweisen darauf interessiert sein, ob das Unternehmen in Bezug auf zulässige Transaktionen «auf der Kippe steht» oder «alles im grünen Be-

reich ist». Für externe Wirtschaftsprüfer sind Finanzdaten und zusätzliche Absicherungen wichtig, bevor sie die Jahresrechnung des Unternehmens zur Genehmigung empfehlen. Der Treasurer benötigt eventuell Prognosen über Steuerzahlungen für das interne Cashflow-Management. Die Steuerbehörden schliesslich möchten Begleitunterlagen zu eingereichten Steuererklärungen sehen, die die vertretenen Positionen untermauern (zum Beispiel Verrechnungspreisdokumentation). Alles in allem müssen Unternehmen die Erwartungen aller Interessengruppen im Blick haben, entscheiden, welche Informationen sie preisgeben möchten, und eine Reihe von zu erreichenden Ergebnissen oder Zielen festlegen, die anhand bestimmter Erfolgskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) gemessen werden.

Stehen die Ziele fest, besteht der nächste Schritt darin, die steuerliche Risikotoleranz zu bestimmen beziehungsweise zu ermitteln, wie das Unternehmen den Komplex Steuern vom Risikostandpunkt aus betrachtet einschätzt. Handelt es sich um eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, eine formale, von den Aufsichtsbehörden auferlegte Pflicht, die erfüllt werden muss? Handelt es sich um einen betrieblichen Aufwand, der so gering wie möglich ausfallen sollte? Oder, vielleicht realistischer, eine Kom-



Grafik 2, Quelle: KPMG LLP (UK), 2007

bination von beidem? Das Fazit kann sein, dass nicht alle steuerlichen Risiken etwas Schlechtes sind, solange sie offen kommuniziert und korrekt gehandhabt werden.

Dieser strategische Ansatz erlaubt es dem Unternehmen, eine Taktik zu erarbeiten, um seine steuerlichen Ziele sicher in dem Wissen zu erreichen, dass die endgültigen Aktionspläne der Unternehmenskultur und allgemeinen Strategie entsprechen. Die Bestimmung der Risikotoleranz ermöglicht es dem Unternehmen Prioritäten zu setzen, wie der Bereich Steuern zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen kann. Wenn sich beispielsweise aktuell gültige Verrechnungspreisvereinbarungen negativ auf den effektiven Steuersatz auswirken, inwieweit besteht dann Potential zur Korrektur dieses Ansatzes und zur Erzielung eines besseren Resultats? Das Risikobewusstsein ist eine entscheidende Komponente bei der Beantwortung dieser Fragen.

Schliesslich sollte ein Unternehmen in ausreichendem Masse Unterlagen erstellen, um seine Steuerstrategie darzulegen und zu kommunizieren. Eine Strategie muss von den betroffenen Interessengruppen im Grossen und Ganzen verstanden und von der Führungsebene unterstützt werden. Steht die Struktur, kann die Strategie

auf vielerlei Weise mit Leben erfüllt werden. Das obenstehende Schaubild (siehe Grafik 2) zeigt von uns beobachtete Ansätze. Unternehmen können zum Beispiel mittels Benchmarking ermitteln, wo sie momentan stehen. Dadurch können sie Kapazitätslücken wie etwa fehlende Ressourcen, Zeitmangel oder beides feststellen. Sie können dann festlegen, wie sie zur Erreichung ihrer Ziele vorgehen möchten, vielleicht indem sie gezielte Planungsgespräche zur Eruiierung von Möglichkeiten anberaumen, die Steuerabteilung reorganisieren oder neue technologische Lösungen einführen, um Zeit bei ihren Mitarbeitern freizusetzen.

Eine Schlüsselrolle im Tax Management-Prozess spielt die Kommunikation. Zu Beginn dieses Artikels haben wir das Bild einer isoliert arbeitenden Steuerabteilung gezeichnet. Eine gute Steuerstrategie beinhaltet auch Lösungen dafür, wie Steuerfragen zwischen den Interessengruppen kommuniziert werden. Wie stellt die Steuerabteilung sicher, dass sie rechtzeitig in Geschäftsentscheidungen einbezogen wird? Wie verschafft sich Investor Relations ein umfassendes Verständnis der Steuerückstellungspositionen in Jahresberichten, um auf Fragen von Analysten vorbereitet zu sein? Die Aktualisierung von Berichtsformaten und -inhalten, um intern und vielleicht auch

extern ein klares Bild der Fortschritte der Strategie zu vermitteln, ist gängige Praxis bei einer Überprüfung der Strategie.

Risiko versus Ertrag – wie man die richtige Balance bekommt

Eine gute Reputation ist nicht das Produkt künftiger, sondern bereits erzielter Resultate. Gute Tax Governance kann sowohl über als auch unter dem Strich zu Wertzuwächsen führen und verringert das Risiko einer negativen Wahrnehmung von «ausen». Das Audit Committee ist verantwortlich dafür, das Management von Risiken, insbesondere der steuerlichen, zu überwachen. Darüber hinaus werden sich Unternehmen zunehmend bewusst, dass sie es sich im gegenwärtigen Umfeld nicht leisten können, die Bereiche Steuern und steuerliche Risiken als Sonderthemen von Spezialisten zu behandeln. Eine vom Verwaltungsrat unterstützte Steuerstrategie wird den Weg des Bereichs Steuern vom «Inseldasein» auf die Agenda des Audit Committee erleichtern.

Offene Fragen zum neuen Revisionsrecht

Präzisierungs- und Auslegungsbedarf im neuen Recht

Rico A. Camponovo
Monique von Graffenried-Albrecht
Legal

Am 1. Januar 2008 ist das neue Revisionsrecht für sämtliche juristische Personen in Kraft getreten. In der Praxis sind bei der Anwendung des neuen Revisionsrechts erste juristische Fragen aufgetaucht.

Keine Wahlfreiheit zwischen Revisionsstelle und zugelassenem Revisor

Das neue Recht hat an vielen Stellen den Ausdruck «Revisionsstelle» durch den Ausdruck «zugelassener Revisor» ersetzt. Dies ist beispielsweise bei der Kapitalerhöhungsprüfung, der Aufwertung oder der Überschuldung der Fall. Bedeuten diese Änderungen, dass die Generalversammlung neu für diese Prüfungen frei wählen kann, ob sie diese durch ihre Revisionsstelle durchführen lässt oder ob sie ad-hoc einen beliebigen anderen Revisoren bezieht?

Bisher war es nur bei der Gründungsprüfung möglich, einen anderen Revisoren als die Revisionsstelle zu wählen. Für die erwähnten besonderen Prüfungen war die Revisionsstelle beziehungsweise ein besonders befähigter Revisor vorgesehen. Auch in den letzteren Fällen bedeutete diese höhere Qualifikationsanforderung nicht, dass ein beliebiger besonders befähigter Revisor ausgewählt werden durfte. Wenn die eigene Revisionsstelle diese besondere Befähigung erfüllt hat, musste die eigene Revisionsstelle mit dieser Prüfung betraut werden, auch wenn die Botschaft offenbar vom Gegenteil ausgeht. Daran wurde mit der Gesetzesrevision nichts geändert. Eine Aktiengesellschaft muss für diese besonderen Prüfungen die eigene Revisionsstelle bestellen, weil der Aktiengesellschaft

damit die Möglichkeit genommen wird, die gut informierte Revisionsstelle mittels eines Neulings zu umgehen.

Würde man von der erwähnten Wahlfreiheit ausgehen, ergäbe sich bei der Prüfung der Zwischenbilanz in Folge begründeter Besorgnis einer Überschuldung gemäss Art. 725 Abs. 2 OR ein besonderes Problem. Sofern der Verwaltungsrat die Anzeige an das Gericht unterlässt, trifft die Pflicht zur Überschuldungsanzeige die Revisionsstelle. Wird für die Prüfung gemäss Art. 725 Abs. 2 OR statt der Revisionsstelle ein anderer zugelassener Revisor genommen, so stellt sich die Frage, wie die Revisionsstelle erfahren soll, dass ein zugelassener Revisor die Zwischenbilanzen geprüft und die Überschuldung bestätigt hat. Trifft den zugelassenen Revisor eine Informationspflicht? Wie steht es mit der Geheimhaltung? Eine Funktionsspaltung in diesem zeitkritischen Moment wäre nicht im Sinne des Gesetzgebers. Wenn es keine Wahlfreiheit gibt, stellt sich das Problem nicht.

Wahl des zugelassenen Revisors

Für die Wahl der Revisionsstelle gilt nach wie vor Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR, wonach diese Wahl der Generalversammlung der Aktionäre zusteht. Die Ernennung des für die Spezialprüfungen erforderlichen «zugelassenen Revisors oder Revisionsexperten» wird im Gesetz nicht explizit geregelt. Es

stellt sich daher die Frage, welches Organ für die entsprechende Wahl zuständig ist. Geht man davon aus, dass der «zugelassene Revisor oder Revisionsexperte» grundsätzlich mit der Revisionsstelle identisch ist, stellen sich keine besonderen Fragen zur Wahl. Die Revisionsstelle ist, auch wenn sie im Rahmen von Spezialprüfungen als «zugelassener Revisor oder Revisionsexperte» tätig wird, von der Generalversammlung gewählt. Es bleibt die Frage, wie die Gesellschaft, welche ein Opting-out beschlossen hat, ihren «zugelassenen Revisoren oder Revisionsexperten» bestimmt.

Die Wahlvorschriften für die Revisionsstelle wurden nicht geändert. Eine Änderung wurde weder in der Botschaft noch im Parlament diskutiert. Zudem findet sich im Gesetz keine neue Bestimmung zu einer «Wahl von zugelassenen Revisoren oder Revisionsexperten». Dies entspricht der Rechtslage gemäss altem Recht, welches ebenfalls keine separate «Wahl von besonders befähigten Revisoren» vorsah. Daraus ist zu schliessen, dass der Gesetzgeber nicht die Absicht hatte, das Wahlsystem für die Revisionsstelle beziehungsweise den zugelassenen Revisoren oder Revisionsexperten neu zu regeln. Dies gilt unabhängig vom neuen Opting-System. Gesellschaften, welche ein Opting-out beschlossen haben, wählen den für Spezialprüfungen erforderlichen Revi-

soren somit ebenfalls durch Beschluss der Generalversammlung. Die Frage kann im Zusammenhang mit Art. 725 Abs. 2 OR im besonderen Masse gestellt werden, weil in diesem Fall zeitliche Dringlichkeit besteht. Wenn der zugelassene Revisor mit der Revisionsstelle identisch sein muss, stellt sich auch hier die Frage nicht.

Präzisierungen zur Rotationspflicht

Art. 730a Abs. 2 OR bestimmt, dass bei der ordentlichen Revision der Revisionsleiter das Mandat längstens während sieben Jahren ausführen darf. Gemäss Art. 51 RAV beginnt diese Frist am 1. Januar 2008. Nach dem Inkrafttreten dürfen höchstens noch sieben Jahresrechnungen geprüft werden. Mit dem Rotationsprinzip will der Gesetzgeber gemäss der Botschaft der allzu grossen persönlichen Vertrautheit des leitenden Revisors mit dem Führungspersonal des Prüfkunden vorbeugen. Wann beginnt und wann endet diese Periode genau? Wie viele Kalenderjahre kann diese Frist umfassen? Was darf der leitende Revisor nach Ablauf der Frist für denselben Kunden tun?

Der Beginn des Fristenlaufs ist mit der Wahl der Revisionsstelle an der Generalversammlung gleichzusetzen. Der Schluss der Frist muss mit der Durchführung der letzten ordentlichen Generalversammlung des siebten geprüften Geschäftsjahres zusammenfallen, wo-

bei bei einer allfälligen Nichtabnahme der Rechnung sich die Frist wohl bis zur definitiven Abnahme der Jahresrechnung verlängert. Da bei der Gründung und auch später kurze und lange Geschäftsjahre unter besonderen Umständen möglich sind, kann die Prüfung der sieben erlaubten «Geschäftsjahre» im Extremfall auch schon bei Ablauf von fünf oder erst bei neun Kalenderjahren möglich sein.

In der gleichen Zeitspanne hat der leitende Revisor seine Funktion nicht nur für die Prüfung des Jahresabschlusses, sondern auch bei allen andern Prüfberichten für diesen Kunden inne. Die Erlaubnis leitender Revisor bei den anderen Prüfberichten zu sein, müsste sich nach derselben Zeitspanne richten, in welcher der leitende Revisor für den Jahresabschluss zugelassen ist. Nach Ablauf der Frist darf der leitende Revisor das gleiche Mandat erst nach einem Unterbruch von drei Jahren wieder aufnehmen (Art. 730a Abs. 2 OR).

Darf der ehemals leitende Revisor während dieser Frist in beschränktem Umfang (in nicht leitender Funktion) für diese Gesellschaft tätig sein? Darf er zum Beispiel gewisse Prüfgebiete weiterbearbeiten oder für Spezialfragen beigezogen werden? Diese Frage stellt sich insbesondere bei kleineren oder mittleren Revisionsunternehmen. Legt man den Fokus dieser Schutzvorschrift

darauf, dass die persönliche Vertrautheit des leitenden Revisors mit dem Kunden nicht zu gross werden darf, müsste man diese Fragen insoweit bejahen, als der ehemals leitende Revisor bei seiner weitergehenden Tätigkeit für dieselbe Gesellschaft keinen Kundenkontakt hat. Er könnte also in beschränktem Umfang in zudienender Funktion für den neuen leitenden Revisor mitarbeiten und bis zu einem gewissen Grad sein Know-how über diesen Kunden beibehalten. Nach drei Jahren darf er das Mandat wieder übernehmen.

Hinweise an die Generalversammlung bei ordentlicher Revision

Stellt die Revisionsstelle Verstösse gegen Gesetz, Statuten oder Organisationsreglement fest, so meldet sie diese dem Verwaltungsrat. Bei Verletzungen von Gesetz oder Statuten ist zudem die Generalversammlung zu informieren, sofern ein wesentlicher Verstoss vorliegt oder der Verwaltungsrat auf Grund der schriftlichen Meldung der Revisionsstelle keine angemessenen Massnahmen ergreift. Liegt ausschliesslich ein Verstoss gegen das Organisationsreglement vor, welcher nicht zugleich eine Verletzung der Statuten oder des Gesetzes mit sich bringt, so ist die Generalversammlung – unabhängig von der Schwere des Verstosses – nicht zu benachrichtigen (Art. 728c Abs. 1 und 2 OR). Ist es sinnvoll und vom Gesetzgeber so vorgesehen, dass

die Generalversammlung auch über unwesentliche Verstösse gegen Gesetz und Statuten informiert werden muss, wenn der Verwaltungsrat auf Grund der schriftlichen Meldung der Revisionsstelle keine angemessenen Massnahmen ergriffen hat?

Ziff. 1 von Art. 728c Abs. 2 OR stellt sicher, dass die Generalversammlung von allen wesentlichen Verstössen gegen Gesetz und Statuten erfährt. Ziff. 2 von Abs. 2 knüpft nicht an die Schwere der Regelverstösse sondern an die Tatsache an, dass der Verwaltungsrat nach der entsprechenden Meldung keine angemessenen Massnahmen ergreift. Bei wesentlichen Verstössen bedeutet das, dass die Generalversammlung von der Revisionsstelle zum selben Sachverhalt einen zweiten Hinweis bekommt, nämlich denjenigen, dass der Verwaltungsrat nach der schriftlichen Meldung des wesentlichen Verstosses nicht entsprechend gehandelt habe. In diesen Fällen wird die Generalversammlung doppelt informiert. Bei nicht wesentlichen Verstössen hat die Revisionsstelle die Generalversammlung einmal zu informieren, sofern der Verwaltungsrat trotz der Meldung gemäss Abs. 1 keine angemessenen Massnahmen ergriffen hat.

Es mag stossend erscheinen, dass die Generalversammlung über ausbleibende Massnahmen bei unwesentlichen Ver-

stössen gegen Gesetz und Statuten informiert werden muss. Wenn solche Verstösse nicht wichtig sind, sind sie nicht wichtig, müsste man meinen. Der Gesetzgeber erachtet es jedoch offenbar als wichtig, wenn der Verwaltungsrat in solchen Fällen keine Massnahmen ergreift und beurteilt dies als wesentlichen Verstoss gegen die Pflichten des Verwaltungsrates. Die Generalversammlung soll von solchen Unterlassungen erfahren. Die Revisionsstellen dürfen aber zurückhaltend sein. Es kann nicht sein, dass die nicht zeitgerecht eingeleitete Massnahme zur Behebung eines unwesentlichen Mangels plötzlich zu einem wesentlichen Mangel mutiert.

Hinweise an die Generalversammlung bei eingeschränkter Revision

Im Gegensatz zur ordentlichen Revision (Art. 728c OR) findet sich bei der eingeschränkten Revision in Art. 729c OR keine Meldepflicht der Revisionsstelle bei Verstössen gegen Gesetz, Statuten oder Organisationsreglement. Bedeutet das, dass tatsächlich keine solchen Hinweise gemacht werden müssen?

Beschränkte Hinweispflicht

Die Revisionsstelle hat auch im Rahmen einer eingeschränkten Revision der Generalversammlung eine Stellungnahme zum Ergebnis der Prüfung abzugeben. Allfällige festgestellte Mängel sind in dieser Stellungnahme zu erwähnen. Unter Umständen ist es daher für die

- Wie bis anhin muss für besondere Prüfungen die Revisionsstelle beauftragt werden.
- Die Revisionsstelle wird nach wie vor durch die Generalversammlung gewählt. Dies trifft auch für Spezialprüfungen erforderliche Revisoren zu.
- Eine der eingeschränkten Revision unterliegende Gesellschaft kann die «alte» Revision behalten. Dazu müssen die Aufgabenerweiterungen in den Statuten umschrieben oder auftragsrechtlich vereinbart werden.
- Die Frist für die Rotationspflicht beginnt mit der Wahl der Revisionsstelle an der Generalversammlung. Der Schluss der Frist muss mit der Durchführung der letzten ordentlichen Generalversammlung des siebten geprüften Geschäftsjahres zusammenfallen, wobei bei einer allfälligen Nichtabnahme der Rechnung sich die Frist wohl bis zur definitiven Abnahme der Jahresrechnung verlängert.
- Wesentliche Verstösse gegen Gesetz und Statuten werden der Generalversammlung gemeldet. Bei ausbleibenden Massnahmen im Hinblick auf unwesentliche Verstösse gegen Gesetz und Statuten muss die Generalversammlung ebenfalls informiert werden.

Revisionsstelle geboten, in ihrer Stellungnahme an die Generalversammlung oder zumindest gegenüber dem Verwaltungsrat auf Verstösse gegen Gesetz, Statuten oder Organisationsreglement hinzuweisen. Die folgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Eine Gesellschaft ist am Jahresende überschuldet oder in der Situation von Art. 725 Abs. 1 OR (Kapitalverlust). Es wäre nicht sinnvoll, wenn die Revisionsstelle in einem solchen Fall einen Bericht im Standardwortlaut abgeben würde. Auch der Hinweis auf allfällige Rangrücktrittserklärungen von Gläubigern, die dem Verwaltungsrat den Gang zum Richter ersparen, gehört in den Revisionsbericht. Es wäre irreführend, in einem solchen Fall einen vorbehaltlosen Bericht abzugeben.

Was geschieht, wenn die Gesellschaft konzernrechnungspflichtig ist, der Verwaltungsrat sich aber weigert eine Konzernrechnung zu erstellen? Auch hier drängt sich ein Hinweis durch die Revisionsstelle auf.

Was geschieht, wenn der Verwaltungsrat eine eingeschränkte Revision verlangt, die Gesellschaft aber ordentlich revidiert werden müsste? Es mag zwar sein, dass die Revisionsstelle ein solches Mandat gar nicht annehmen beziehungsweise es nicht weiterführen sollte. Das ist jedoch eine andere Frage.

Die Revisionsstelle kann dem Verwaltungsrat nicht befehlen, welche Revision er durchzuführen und zu bezahlen habe. Das geeignete Instrument für eine solche Rüge der Revisionsstelle ist der Hinweis.

Was geschieht, wenn der Verwaltungsrat den Anhang im Sinne von Art. 663b OR nicht korrekt erstellt? Zum Beispiel sind die Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung ungenügend oder die Gründe, die zum vorzeitigen Rücktritt der Revisionsstelle geführt haben, werden nicht angegeben. Auch hier drängt sich ein entsprechender Hinweis durch die Revisionsstelle auf.

In all diesen Fällen muss die Jahresrechnung nicht falsch und kann der Zahlenausweis trotz der genannten Verstösse korrekt sein. Aus diesem Grunde kann die Revisionsstelle vom Instrument der Einschränkung nicht Gebrauch machen. Zu Einschränkungen führen jeweils nur jene Gesetzesverstösse, die sich gegen Bestimmungen richten, die für die Führung der Bücher und die Korrektheit von Bilanz und Erfolgsrechnung relevant sind. Für die erweiterte Hinweis- beziehungsweise Meldepflicht bei der ordentlichen Revision ist hingegen jeder weitere Verstoß gegen ein Schweizerisches Gesetz gemeint.

Es stellt sich die Frage, wie die Hinweispflicht bei der eingeschränkten Revision

von derjenigen der ordentlichen Revision unterschieden werden soll. Ein Abgrenzungskriterium für die beschränkte Hinweispflicht bei der eingeschränkten Revision könnte folgendermassen beschrieben werden:

Mit Hinweisen müssen bei der eingeschränkten Revision Gesetzesverstösse gemeldet werden, die sich auf die Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang) sowie die Konzernrechnung oder die Prüfungspflicht beziehen. Gesetzesverstösse in Bezug auf diese Elemente, die nicht zu falschen Zahlenangaben führen und daher nicht zur Einschränkung führen können, sind hinweispflichtig. Dazu würde zum Beispiel ein Hinweis auf die verbotene Rückzahlung des Aktienkapitals (Art. 680 Abs. 2 OR) gehören. Hinweise auf Verletzungen anderer Schweizerischer Gesetze müssen im Rahmen der eingeschränkten Revision hingegen nicht gemeldet werden.

IFRS Update

Aktuelle Entwicklungen beim IASB

Lukas Marty
Stefan Sieber

International Accounting and Reporting

Seit Dezember 2007 hat das IASB unter anderem einen Standard, sowie eine Änderung zu einem Standard veröffentlicht:

- Änderungen von IFRS 2 Share-based Payment
- Neue Fassung von IFRS 3 Business Combination und IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements

Änderungen von IFRS 2

Das IASB hat am 17. Januar 2008 Änderungen von IFRS 2 Share-based Payment veröffentlicht. Die Änderungen betreffen im Wesentlichen die Definition von Ausübungsbedingungen (vesting conditions) und Regelungen zur Annullierung (cancellation) eines Planes durch eine andere Partei als das Unternehmen.

Hintergrund

Nach der bisherigen Definition beinhalten die Ausübungsbedingungen (vesting conditions) Leistungsbedingungen (service conditions) und Zielerreichungsbedingungen (performance conditions). Es gibt jedoch auch andere Bedingungen, sogenannte non-vesting conditions, die erfüllt werden müssen, bevor ein Erfüllungsanspruch entsteht.

Lösung

Durch die Änderung wird nun klargestellt, dass vesting conditions fortan entweder aus Leistungs- (service) oder Zielerreichungsbedingungen (performance conditions) bestehen. Danach sind Zielerreichungsbedingungen neu wie folgt definiert: «performance conditions require the counterparty to complete a specified period of service and specified performance targets to be met». Dabei können performance conditions auch Marktbedingungen enthalten. Alle anderen Bedingungen sind non-vesting conditions.

Neu ist festgelegt, welche Bedingungen bei der Berechnung des beizulegenden Zeitwerts (fair value) im Gewährungszeitpunkt (grant date) zu berücksichtigen sind. Danach sind alle non-vesting conditions und diejenigen performance conditions, die eine Marktbedingung enthalten, in die Berechnung des beizulegenden Zeitwerts einzubeziehen. Alle vesting conditions, ohne Marktbedingungen, sind während der vesting period zu berücksichtigen. Sofern alle vesting conditions, ohne Marktbedingungen, während der vesting period erfüllt werden, ist der gesamte zum grant date berechnete fair value zu erfassen, auch wenn die non-vesting conditions nicht erfüllt werden. Im Weiteren ist, sofern das Unternehmen oder die Gegenpartei bestimmen kann, ob eine non-vesting condition erfüllt wird,

die Nichterfüllung der non-vesting condition als Annullierung zu behandeln.

Darüber hinaus wird die Implementation Guidance um Entscheidungshilfen zur Bestimmung der Art der Ausübungsbedingung und der bilanziellen Konsequenzen daraus ergänzt. Die Änderungen sind rückwirkend auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2009 beginnen. Eine frühere Anwendung ist erlaubt. Sofern die Änderungen bereits vor dem 1. Januar 2009 angewendet werden sollten, ist dies im Anhang anzugeben.

Neue Fassung von IFRS 3 und IAS 27

Das IASB hat am 10. Januar 2008 die überarbeiteten Fassungen des IFRS 3 Business Combinations und IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements veröffentlicht.

Die wesentlichen Änderungen gegenüber der bisherigen Fassung dieser Standards lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Für die bilanzielle Behandlung von Minderheitsanteilen sieht die neue Fassung des IFRS 3 ein Wahlrecht zur Bewertung vor. Entweder sind die Minderheitsanteile, wie bisher, mit dem proportionalen Anteil an den zum beizulegenden Zeitwert bewerteten identifizierbaren Vermögenswerten, Schulden und Eventualschulden des erworbenen Unterneh-

mens zu bewerten oder alternativ zum beizulegenden Zeitwert, also dem Fair Value der Anteile selbst. Bei der Ausübung des alternativen Wahlrechts erhalten die Minderheitsanteile einen Anteil an dem auf sie entfallenden (full) Goodwill zugerechnet. Hier stossen die Konvergenzbemühungen von IASB und FASB an Grenzen, SFAS 141 sieht verpflichtend eine Bewertung zum beizulegenden Zeitwert der Minderheitsanteile vor.

Für sukzessive Unternehmenserwerbe erfolgt im Zeitpunkt der Erlangung der Kontrolle eine erfolgswirksame Neubewertung bereits bestehender Anteile an dem erworbenen Unternehmen. Der Goodwill ermittelt sich im Anschluss als Differenz zwischen dem Neubewerteten Beteiligungsbuchwert, zuzüglich Kaufpreiszahlungen für den Erwerb der neuen Anteile, zuzüglich Minderheitsanteile, abzüglich des erworbenen Nettovermögens.

Änderungen in der Beteiligungsquote ohne Verlust der Beherrschung sind ausschliesslich als Eigenkapitaltransaktion zu erfassen.

Bei Verlust der Beherrschung eines Tochterunternehmens sind die konsolidierten Vermögenswerte und Schulden auszubuchen. Neu geregelt ist, dass ein verbleibendes Investment an dem vormaligen Tochterunternehmen (zum Beispiel

an equity bilanziertes Investment) beim erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten ist und dass sich hierbei ergebende Differenzen ergebniswirksam zu erfassen sind.

Transaktionskosten sind künftig als Aufwand zu erfassen.

Für mögliche Anpassungen der Anschaffungskosten in Abhängigkeit von künftigen Ereignissen (contingent consideration), die im Erwerbszeitpunkt als Verbindlichkeiten zu erfassen sind, ist in der Folgebewertung keine Anpassung des Goodwills mehr möglich.

Übersteigen die auf Minderheitsanteile entfallenden Verluste den Anteil der Minderheiten am Eigenkapital des Tochterunternehmens, sind diese trotz entstehenden Negativsaldos den Minderheitsanteilen zuzurechnen.

Effekte aus der Abwicklung (effective settlement) von Geschäftsbeziehungen, die bereits vor dem Unternehmenszusammenschluss bestanden (pre-existing relationships), sind nach der neuen Fassung des IFRS 3 nicht in die Ermittlung der Gegenleistung für den Zusammenschluss einzubeziehen.

Gegenüber der bisherigen Fassung regelt IFRS 3 in der überarbeiteten Fassung den Ansatz und die Bewertung von Rechten, die vor dem Unternehmens-

zusammenschluss einem anderen Unternehmen gewährt wurden und nun im Rahmen des Zusammenschlusses wirtschaftlich zurückerlangt werden (zurückerworbene Rechte). Liegt ein zurückerworbenes Recht im Sinne des IFRS 3 vor, erfolgt der Ansatz als immaterieller Vermögenswert.

Unternehmenszusammenschlüsse von Unternehmen oder Geschäftsbetrieben unter gemeinsamer Beherrschung (common control) sind in IFRS 3 weiterhin nicht geregelt.

Die neue Fassung des IFRS 3 ist prospektiv auf Unternehmenszusammenschlüsse anzuwenden, deren Erwerbszeitpunkt in Berichtsperioden fällt, die am oder nach dem 1. Juli 2009 beginnen. Eine frühere Anwendung ist erlaubt, jedoch auf Berichtsperioden begrenzt, die am oder nach dem 30. Juni 2007 begonnen haben. Auch die Änderungen des IAS 27 sind auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Juli 2009 beginnen. Eine frühere Anwendung ist erlaubt. Eine frühere Anwendung eines der beiden Standards setzt jedoch die gleichzeitige frühere Anwendung des jeweils anderen Standards voraus.

US GAAP Update

Overview of Current Developments in the United States

Doug Mullins
Jacob Langan
US GAAP Accounting and Reporting

The Financial Accounting Standards Board (FASB) issued revised Statement 141 Business Combinations and Statement 160 Noncontrolling Interests in Consolidated Financial Statements, which are the U.S. GAAP results of a joint project with the International Accounting Standards Board (IASB) and have resulted in substantially converged standards. The U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) and FASB continue to discuss the adoption of an improved version of IFRS by U.S. companies, moving toward a single set of common world-wide accounting standards.

New Accounting for Business Combinations and Noncontrolling Interests

Overview

New FASB Statements 141(R) and 160 will change the accounting for business combinations, as well as the accounting for noncontrolling interests and transactions with those interest holders, and will be effective for periods beginning on or after December 15, 2008.

SFAS 141(R) - Significant Changes

- Direct costs of a business combination will no longer be included in

the acquisition cost, but rather will be accounted for under other GAAP, and generally expensed, unless they are associated with issuing debt or equity securities

- Contingent consideration will be recognized at fair value on the acquisition date, with certain subsequent changes recognized in earnings. Previously under SFAS 141, contingent consideration usually was not recognized at the acquisition date, and subsequent adjustments were generally treated as adjustments to the purchase price
- Identifiable assets acquired and liabilities assumed will be measured at full fair value at the date control is obtained, even if the acquisition is achieved in stages or less than 100 percent is acquired. Gains or losses will be recognized to adjust previous acquisitions to fair value at the date control is obtained. Previously "step" acquisitions were measured at fair value at each acquisition date. Carrying values of previous acquisitions were not remeasured when control was obtained
- Non-controlling interests will be measured at fair value, and goodwill attributable to the noncontrolling interest will also be recognized. Under prior rules, minority interests were measured at the historical carrying amounts of the acquiree, with goodwill attributed to the ac-

quirer's interest only

- Contractual contingencies will be recognized at fair value. Noncontractual contingencies will be recognized at fair value only if it is more-likely-than-not that the liability exists. Previously, contingencies were recognized only if estimable and probable, and were measured at the best estimate of settlement amounts
- Restructuring liabilities will no longer be recognized in the acquisition accounting unless the criteria in Statement 146 are met by the acquiree at the acquisition date
- In process research and development (IPR&D) projects will be recognized as indefinite-lived intangible assets at fair value, and will not be amortized until the project is completed or abandoned. Previously IPR&D was generally expensed immediately after the acquisition
- Changes in the acquirer's deferred tax assets as a result of the acquisition, previously included in the purchase accounting will now be recognized in tax expense. Subsequent adjustments to the acquiree's recognized tax benefits will generally be recorded in income rather than as an adjustment to the acquisition accounting

SFAS 160 – Significant Changes

Statement 160 requires non-concurring interests to be reported as a separate

component of equity. Under prior GAAP, minority interests were presented either as a long-term liability, or in the “mezzanine” between total liabilities and equity.

Increases in the parent’s ownership interests after control is obtained, as well as decreases that do not result in a loss of control will be accounted for as capital transactions. When control is lost, a gain or loss will be recognized comprising a realized portion related to the interest sold and the unrealized remeasurement to fair value of any retained interest. Previously, all increases in ownership were treated as new acquisitions, and any decreases generally resulted in a gain or loss.

SEC and FASB Continue to Discuss Convergence to a World-Wide Accounting Standard

The SEC recently held roundtables with financial statement preparers, auditors, credit analysts, U.S. and foreign investment bankers, investment fund managers, members of the FASB, foreign regulators, and academics. Panelists generally agreed that the SEC should establish a timetable for mandatory conversion to IFRS and opposed an on-going option to file under either IFRS or U.S. GAAP.

In October 2007, Robert Herz, Chairman of the FASB, discussed progress

on international convergence of accounting standards in a hearing before the U.S. Senate. In that hearing, Mr. Herz stated: “...in light of the growing use of IFRS in many other parts of the world, we believe that now may be the appropriate time to consider ways to accelerate the convergence effort and the movement in the United States toward IFRS ... a transition of U.S. public companies to an improved version of IFRS would be an effective and logical way forward to achieving the goal of a set of common global standards.” The improved version of IFRS that Mr. Herz referred to would be a result of the ongoing FASB/IASB joint project to develop common, high-quality standards.

What Is Propelling IFRS in the United States?

- Many believe U.S. GAAP has become overly complex. Bright-line rules and multiple layers of guidance create a potential for accounting results that may differ from a transaction’s economic substance
- The U.S. economy will likely continue to move in a global direction. Transactions in a global economy should be captured by a uniform accounting model
- Several large multinational corporations anticipate moving to IFRS to streamline their U.S. and foreign statutory reporting functions

Challenges of Adopting IFRS in the United States

- Companies adopting IFRS may incur significant costs to identify and quantify U.S. GAAP/IFRS differences
- IFRS adoption may call for changes to operational procedures and IT systems, and will require development of new accounting policies and internal control policies/procedures
- Debt and other contracts may need to be analyzed to determine if the use of IFRS will affect compliance with covenants. Restructuring of such agreements may result
- The current U.S. knowledge base of IFRS is unlikely to be sufficient for an IFRS-only environment. The cost and effort to develop more in depth IFRS expertise would fall on preparers, users, auditors, and regulators
- The general lack of detailed guidance in IFRS may lead to inconsistent application. Further, the use of modified or “as-adopted” versions of IFRS in certain jurisdictions will threaten global consistency. The SEC staff has said: “IFRS promises to integrate our markets. But that promise is jeopardized if IFRS is not applied faithfully and consistently across jurisdictions ... The danger is that filings made in accordance with particularized versions of IFRS will plunge us back into a Babel of national GAAPs, each with its own idiosyncrasies.”

Veranstaltungen von KPMG's Audit Committee Institute

Zu folgenden Veranstaltungen erhalten Sie als Audit Committee Mitglied rechtzeitig eine Einladung. Details zu diesen Veranstaltungen sowie die Möglichkeit der elektronischen Anmeldung finden sie zudem zu gegebener Zeit im Internet unter www.auditcommittee.ch

Audit Committee Roundtables

Im Frühling 2008 wird KPMG's Audit Committee Institute wiederum an verschiedenen Daten Roundtables in der Deutschschweiz anbieten. Diese Audit Committee Roundtables richten sich an Verwaltungsräte von Schweizer Unternehmen.

ACI Roundtables Frühling 2008

«Mergers & Acquisitions»

- Dienstag, 29. April 2008, Zürich
- Dienstag, 6. Mai 2008, Zürich
- Donnerstag, 8. Mai 2008, Zürich
(auf Englisch)
- Dienstag, 13. Mai 2008, Zürich
(auf Englisch)

Unsere Gastreferenten

Lucas Grolimund

CEO der Cicor Technologies Group
(29. April und 06. Mai 2008)

Joseph R. Colleluori

Head M&A der Lonza Group Ltd.
(08. und 13. Mai 2008)

Alle ACI-Mitglieder werden frühzeitig zu diesen Veranstaltungen eingeladen und über die Veranstaltungsorte informiert.

www.auditcommittee.ch

Auf der Internet-Homepage von KPMG's Audit Committee Institute finden Sie laufend aktuelle Informationen für Ihre Arbeit im Audit Committee.

Hotline 044 249 2222

Bei spezifischen Fragen stehen wir Ihnen auch gerne telefonisch zur Verfügung.

Adressänderungen

Allfällige Adressänderungen senden Sie bitte an:

auditcommittee@kpmg.ch,
Fax 044 249 2166 oder an
KPMG AG, Heidi Ströbele,
Badenerstrasse 172, 8026 Zürich



Impressum

Ausgabe 21/März 2008

Redaktion

Peter Frehner 044 249 4561
ACI Hotline 044 249 2222

Autoren

Rico A. Camponovo

Legal

Lic. oec. publ. und lic. iur., Rechtsanwalt
Senior Manager, KPMG Zürich
044 249 2259

Raymund Gerardu

International Corporate Tax
Master in Economics and Master in Law
Partner, KPMG Zürich
044 249 3078

Monique von Graffenried-Albrecht

Legal

Rechtsanwältin
Manager, KPMG Bern
031 384 7707

Jacob Langan

US GAAP Accounting and Reporting
Certified Public Accountant
Senior Manager, KPMG Zürich
044 249 2485

Prof. Dr. Peter Leibfried

Institut für Accounting, Controlling and
Auditing; Geschäftsführender Direktor,
CPA, Universität St. Gallen
071 220 3991

Lukas Marty

International Accounting and Reporting
dipl. Wirtschaftsprüfer, CPA
Partner, KPMG Zürich
044 249 2118

Doug Mullins

US GAAP Accounting and Reporting
Certified Public Accountant
Partner, KPMG Zürich
044 249 2306

Emad Bibawi

Internal Audit Services
US Certified Public Accountant (CPA)
Partner, KPMG Zürich
044 249 2632

Hans-Ulrich Pfyffer

Advisory
dipl. Wirtschaftsprüfer, CIA
Partner, KPMG Zürich
044 249 2777

Stefan Sieber

International Accounting and Reporting
dipl. Wirtschaftsprüfer
Senior Manager, KPMG Zürich
044 249 4684

Sophie Starkey

Tax Management Services
Accountant (ACA), Tax Advisor (CTA)
Senior Manager, KPMG London
+44 20 7311 2247

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 zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Untersuchung und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2008 KPMG Holding Ltd, a Swiss corporation and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland.