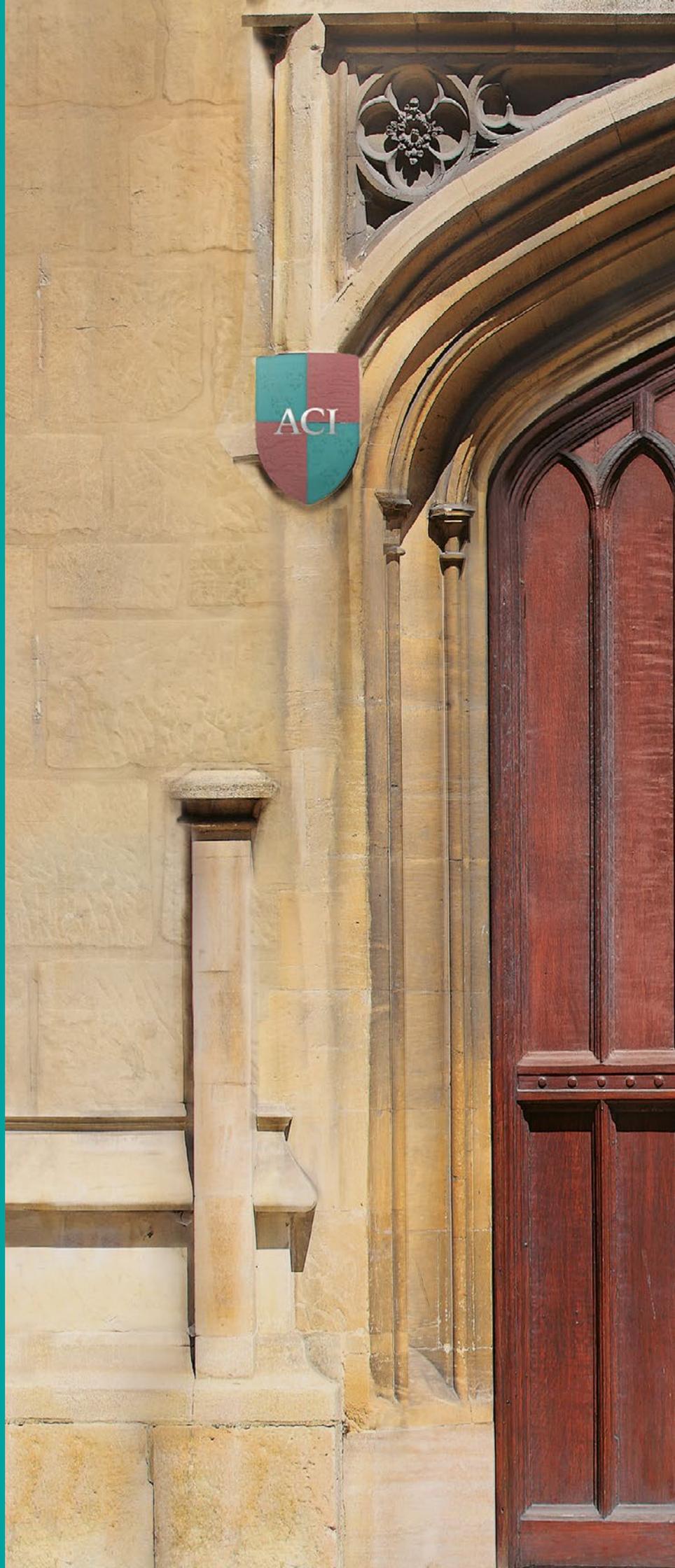




# AC News

**Audit Committee Institute**

Ausgabe 53 / Q2 2016



# Editorial

## Sehr geehrte Damen und Herren Verwaltungsräte

Starker Schweizer Franken, zunehmender Kostendruck und Wettbewerb – die Schweizer Unternehmen sind gefordert, sich optimal in dieser Konstellation aufzustellen. Dabei kann auch der Verkauf von Unternehmensteilen angezeigt sein, um die Fokussierung auf die Kernkompetenzen voranzutreiben. Der Beitrag von Timo Knak und Thomas Müller zeigt auf, welche Rolle der Verwaltungsrat bei solchen Verkaufstransaktionen spielt.

Die der OECD nahestehende Groupe d'action financière (GAFI) erliess 2012 ihre überarbeiteten 40 Empfehlungen zur Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung, worauf auch die schweizerische Gesetzgebung angepasst wurde. Jörg Kilchmann erläutert, was der Verwaltungsrat einer nicht kotierten Unternehmung vorkehren muss und welche rechtlichen Folgen eine Nichteinhaltung dieser neuen Bestimmungen mit sich bringt.

Die Steuerbelastung und -transparenz der Unternehmen stehen derzeit im Brennpunkt des öffentlichen Interesses und rücken damit einige Stufen höher auf der Agenda des Verwaltungsrates. Base Erosion & Profit Shifting (BEPS) und Unternehmenssteuerreform III sind die Stichworte hierzu. Hartwig Hoffmann und Christoph Funke zeigen bestehende Lücken in der Tax Governance vieler Unternehmen auf und machen Vorschläge zur stärkeren Einbindung des Verwaltungsrates in die Steuermaterie.

Ab 2016 berichtet die Revisionsstelle kotierter Unternehmen – unter dem Fachbegriff «Key Audit Matters» – konkret über die wichtigsten Fragestellungen der Abschlussprüfung. Prof. Dr. Peter Leibfried beleuchtet, wie sich diese Entwicklung auf die Arbeit des Audit Committees auswirken könnte.

Auf der Bühne der internationalen Rechnungslegung wurde mit IFRS 16 der lange erwartete (wenn nicht gefürchtete) neue Standard zur Bilanzierung von Leasingverträgen verabschiedet. Erfahren Sie von Thomas Wicki, was das für die Bilanzen ab 2019 bedeutet.

Wir hoffen, Ihnen damit wieder aufschlussreiche Einblicke in aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen zu geben und würden uns über Ihre allfälligen Rückmeldungen oder auch Fragen sehr freuen.



A blue ink handwritten signature of Philipp Hallauer.

### Philipp Hallauer

Leiter KPMG's Audit  
Committee Institute  
phallauer@kpmg.com



A blue ink handwritten signature of Hélène Béguin.

### Hélène Béguin

Mitglied des Verwaltungsrats  
KPMG Holding AG  
hbeguin@kpmg.com

# Inhalt

## Risk Management & Compliance

- 4 Verkauf von Unternehmensteilen**  
Ein Entscheid von strategischer Tragweite
- 8 Groupe d'action financière (GAFI)**  
Was ist aus Sicht der Verwaltungsräte zu berücksichtigen?
- 12 Tax Function Transformation**  
Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für die Steuerstrategie

## Unternehmensberichterstattung

- 15 Key Audit Matters**  
Auswirkungen auf die Arbeit des Audit Committees
- 18 Neuer Standard zur Leasingbilanzierung**  
Erhebliche Folgen für Leasingnehmer

## Corporate Governance

- 22 Risk Oversight**  
A full board and enterprise-wide responsibility
- 25 Audit Committee Handbook**  
Chapter 5 Part I – Internal Audit



# Verkauf von Unternehmens- teilen

## **Ein Entscheid von strategischer Tragweite**

Zunehmender Margendruck, Fokussierung auf Kernbereiche und erhöhter Wettbewerb sind alles Gründe, die einen Verkauf von Unternehmensteilen zur Folge haben können. Ein proaktiver Umgang mit dem Thema M&A in Verwaltungsratsdiskussionen und eine klare Strategie im Falle eines Verkaufsprozesses erlauben es, gezielt und strategisch klug auf solche Situationen zu reagieren. Für den Verwaltungsrat ist es von grosser Bedeutung, die Voraussetzungen einer erfolgreichen Verkaufstransaktion, seine Rolle während des Prozesses sowie die möglichen Stolpersteine zu kennen.



## Hintergründe und strategische Grundlage einer Verkaufstransaktion

M&A ist in international aufgestellten Grossunternehmen seit Jahrzehnten ein zentrales Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung und hat sich über die Zeit auch für kleine und mittlere Unternehmen zu einer interessanten Alternative zum organischen Wachstum entwickelt. Mit einem Transaktionsvolumen von mehr als 4 Billionen USD hat das M&A Jahr 2015 neue Superlativen erreicht. In der Schweiz wurden letztes Jahr mehr als 150 Transaktionen verzeichnet. Gerade nach der Aufhebung des Euro-Mindestkurses verzeichneten viele Schweizer Unternehmen Margeneinbrüche und waren dementsprechend gezwungen, ihre Kostenbasis zu optimieren. Sie haben sich weiter auf ihre Kernbereiche fokussiert, sogenannte Non-Core Bereiche abgestossen und die Kernbereiche mittels Zukäufen weiter gestärkt. Diese Strategie der Fokussierung verfolgen vor allem grosse Konzerne schon seit längerer Zeit.

Im vorliegenden Artikel soll auf den Verkauf von Unternehmensteilen näher eingegangen werden. Eine Verkaufstransaktion kann die strategisch sinnvolle Antwort auf steigenden Kostendruck oder erhöhten Wettbewerb sein. Gerade der Verwaltungsrat nimmt im Rahmen solch wichtiger strategischer Weichenstellungen eine zentrale Rolle ein.

Der Verwaltungsrat gilt in der Schweiz als oberstes Leitungsorgan einer Gesellschaft. In diesem Rahmen obliegt ihm die Funktion als strategisches Führungsgremium. In einem Prozess mit klar definierten Verantwortlichkeiten erarbeitet der Verwaltungsrat in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung die Unternehmensstrategie. Es gilt grundsätzlich drei strategische Grundfragen zu beantworten: Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie wollen wir im Markt erfolgreich sein? Welche Massnahmen sind notwendig, um unsere Ziele zu erreichen? M&A ist ein wichtiges strategisches Instrument des Verwaltungsrates und muss eng in die Unternehmensstrategie und in die definierten Unternehmensziele eingebunden sein. Die Definition einer M&A-Strategie gilt somit als unerlässlich und umfasst unterschiedliche Unternehmens-, Markt-, Konkurrenz- und Szenarioanalysen. Im Rahmen dieser Analysen kann der Verwaltungsrat zum Schluss kommen, dass ein möglicher Verkauf von Unternehmensteilen notwendig ist, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Ist der Entschluss zum Verkauf eines Unternehmensteiles einmal gefasst, sollte sich der Verwaltungsrat proaktiv mit dem Prozess und den möglichen Stolpersteinen auseinandersetzen.

## Der typische Verkaufsprozess und die Rolle des Verwaltungsrates

Üblicherweise dauert ein Verkaufsprozess vom Projektbeginn bis hin zum erfolgreichen Abschluss der Transaktion zwischen sechs bis acht Monaten. Ein erfolgreicher Verkauf erfordert einen sorgfältig geplanten und durchgeführten Prozess, welcher grundsätzlich in vier Phasen aufgeteilt werden kann:



In der ersten Phase geht es vorwiegend um die Strukturierung des gesamten Prozesses. Eine Verkaufsstrategie muss festgelegt werden und Ansprache- und Verkaufsdokumente, wie Teaser (anonymisierte Kurzbeschreibung) und Information Memorandum, müssen erstellt werden. In dieser Phase werden ausserdem mögliche Käufer identifiziert und priorisiert, wobei vor allem der strategische Fit und die Finanzkraft berücksichtigt werden.

Rolle des Verwaltungsrates<sup>1</sup>:

- Entscheidung bezüglich einer möglichen Mandatierung eines externen Beraters zur Entlastung des Managements
- Auswahl eines geeigneten M&A Beraters – Kriterien: Branchenkenntnisse, lokales Team (verlängerte Werkbank), Zugang zu Käufern, etc.
- Definition einer klaren Verkaufsstrategie: Wettbewerb im Prozess (bilaterale Verhandlung, limitierte oder breite Auktion), Ausrichtung des Verkaufsprozesses auf bestmögliche Bieter, den „Best owner“ (Ansprache von strategischen Käufern und / oder Finanzinvestoren), Maximierung Shareholder Value
- Identifikation, Auswahl und Priorisierung möglicher Käufer
- Allenfalls Verabschiedung der Verkaufsdokumentation

In der zweiten Phase werden die ausgewählten potentiellen Investoren, aus Vertraulichkeitsgründen zunächst oft auf anonymisierter Basis, angesprochen. Nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung erhalten die interessierten Parteien eine ausführliche Unternehmensbeschreibung (Information Memorandum), welche auch einen Business Plan enthält. Auf Basis dieser Dokumentation werden die möglichen Käufer aufgefordert, eine unverbindliche Offerte für den Kauf des Zielobjektes einzureichen. Um das Interesse am zu verkaufenden Unternehmen hoch zu halten, ist eine kontinuierliche Kommunikation mit den Investoren von zentraler Bedeutung. In dieser Phase gilt es ausserdem den Datenraum aufzubereiten, welcher in der nächsten Phase den ausgewählten möglichen Käufern als Basis für eine verbindliche Offerte dient. Auf der Basis der erhaltenen unverbindlichen Kaufangebote gilt es nun abzuwägen, mit welchen Käufern der Prozess fortgesetzt werden soll.

<sup>1</sup> Der genaue Umfang und die Intensität der Involvierung des Verwaltungsrates bzw. der Delegation von Aufgaben an das Management hängen von der Grösse und Organisation des Unternehmens wie auch der Grösse und Komplexität der zur Diskussion stehenden Transaktion ab.



Rolle des Verwaltungsrates:

- Beurteilung der unverbindlichen Angebote und Entscheidung im Gremium über das weitere Vorgehen
- Selektion der Bieter für die Due Diligence Phase

In der dritten Phase wird die Due Diligence durchgeführt, in welcher das Unternehmen von den Interessenten auf Herz und Nieren geprüft wird. Der Zugang zum Datenraum wird gewährt und es werden Managementpräsentationen und Betriebsbesichtigungen mit den potentiellen Käufern durchgeführt, um das Unternehmen im besten Licht zu präsentieren. Diese, bis zum Erhalt der verbindlichen Offerten dauernde Phase, stellt für das Management oftmals die grösste zeitliche Belastung dar.

Rolle des Verwaltungsrates:

- Beurteilung der verbindlichen Angebote (die inklusive einem Mark-up des Kaufvertragsentwurfs eingereicht werden) und Entscheidung im Gremium über das weitere Vorgehen

In der letzten Phase werden schliesslich mit einem ausgewählten Kreis von Bietern die Vertragsverhandlungen lanciert, die genauen Konditionen definiert und die Transaktion abgeschlossen.

Rolle des Verwaltungsrates:

- Beurteilung des Kaufvertrages und Entscheidung über den definitiven Verkauf im Gremium, mit dem Ziel der Maximierung des Shareholder Value und der Vermeidung zukünftiger vertraglicher Risiken
- Vollzug des Kaufvertrages

Während des gesamten Prozesses behält der Verwaltungsrat die Übersicht und bespricht die nächsten Schritte in dessen Sitzungen oder in speziell für die entsprechende Transaktion gebildeten Steuerungsausschüssen. Da der Verwaltungsrat die Aktionärsinteressen vertritt, steht auch die Maximierung des Shareholder Value während des gesamten Prozesses im Fokus. Der Verwaltungsrat überwacht zudem das Management und dessen Performance, steht ihm jedoch auch beratend zur Seite. Ein regelmässiger Austausch mit dem Management sollte stattfinden, was auch für mögliche externe Berater gilt. Letzten Endes hängen die Verantwortungsbereiche des Verwaltungsrates auch immer mit der Struktur des Unternehmens zusammen. Vor allem bei privat gehaltenen Unternehmen ist der Verwaltungsratspräsident oft Eigentümer und verfügt damit über eine höhere Visibilität gegenüber potentiellen Käufern, als dies bei börsenkotierten Unternehmen der Fall ist.

### **Stolpersteine in einem Verkaufsprozess**

Neben den Hauptaufgaben während eines Verkaufsprozesses sollte ein Verwaltungsrat auch mögliche Faktoren kennen, welche eine Transaktion gefährden können.

- Fehlen einer klaren Strategie, welche den Verkaufsentcheid begründet: Der Verwaltungsrat muss gegenüber den Aktionären klar aufzeigen, welche Unternehmensziele die Transaktion verfolgt und inwiefern Mehrwerte für die Aktionäre geschaffen werden.

- Fehleinschätzung des effektiven Zeit- und Managementaufwandes bei einer Verkaufstransaktion: Der Verwaltungsrat muss sich bewusst sein, dass ein Transaktionsprozess gerade für das Management eine hohe zeitliche Belastung darstellt. Neben der aufwändigen Arbeit an einer Transaktion sollte das Tagesgeschäft nicht vernachlässigt werden, weshalb ein regelmässiger Austausch mit dem Management von hoher Bedeutung ist. Auch der frühzeitige Einbezug von externen Beratern zur Entlastung des Managements muss in Betracht gezogen werden.
- Ungenügende Definition der Verantwortlichkeiten: Unklare Verantwortlichkeiten erschweren die fokussierte Durchführung einer Transaktion. Nur wenn frühzeitig und klar definiert wird, wer welche Rolle einnimmt, können alle an der Transaktion beteiligten Parteien an einem Strang ziehen und effizient auf das geplante Ziel hinarbeiten.
- Eingeschränktes Wissen über potentielle Käufer: Es obliegt dem Verwaltungsrat, den strategischen und kulturellen Fit eines möglichen Käufers einzuschätzen, um schlechte Stimmung sowohl bei den Aktionären als auch innerhalb des Unternehmens zu vermeiden.
- Grosse Distanz zum Management: Mangelnde Kooperation und fehlende Motivation des Managements kann zu einer negativen Beeinflussung des gesamten Verkaufsprozesses führen.
- Ungereimtheiten innerhalb des Verwaltungsrates: Unterschiedliche Meinungen oder Erwartungen innerhalb des Verwaltungsrates hemmen die Entscheidungsfindung und können eine Transaktion gefährden. Zudem kann die Aussenwirkung negativ beeinflusst werden, wenn mögliche Käufer Uneinigigkeiten im Verwaltungsrat zu spüren bekommen.

## Fazit

Der Verkauf eines Unternehmens stellt hohe Anforderungen an den Verwaltungsrat, da eine Vielzahl komplexer strategischer Fragen in kurzer Zeit zu beantworten sind. Die Definition einer klaren M&A Strategie, eingebettet in die Gesamtunternehmensstrategie, gilt als Bedingung für eine erfolgreiche Transaktion. Neben der Vorbereitung, der Grobübersicht, der Maximierung des Shareholder Value sowie dem regelmässigen Austausch mit dem Management muss sich der Verwaltungsrat auch über die spezifischen Rollen während der einzelnen Prozessschritte bewusst sein. Stolpersteine im Bereich der Prozessgestaltung, mangelnde Transaktionserfahrung sowie interne Ungereimtheiten können dazu führen, die gesteckten Ziele nicht oder nur teilweise zu erreichen.

Werden diese Stolpersteine frühzeitig adressiert, so kann der Verwaltungsrat seine zentrale Rolle in Verkaufsprozessen effektiv wahrnehmen und massgeblich zum Erfolg einer Transaktion beitragen. Der Verkauf von Unternehmensteilen kann dann neue Chancen eröffnen und Mehrwert für das Unternehmen, die Aktionäre und alle Anspruchsgruppen schaffen.



**Timo Knak**  
Mergers & Acquisitions  
tknak@kpmg.com



**Thomas Müller**  
Mergers & Acquisitions  
thomasmueller@kpmg.com

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.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

# Groupe d'action financière (GAFI)

## Was ist aus Sicht des Verwaltungsrates zu berücksichtigen?

Die der OECD nahestehende Groupe d'action financière (GAFI) erliess 2012 ihre überarbeiteten 40 Empfehlungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung, worauf das schweizerische Recht mittels dem am 12. Dezember 2014 erlassenen Bundesgesetz zur Umsetzung der 2012 revidierten Empfehlungen der Groupe d'action financière<sup>1</sup> angepasst wurde (nachfolgend das GAFI-Gesetz).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Botschaft zur Umsetzung der 2012 revidierten Empfehlungen der Groupe d'action financière (GAFI) vom 13. Dezember 2013, BBl 2014 605.

<sup>2</sup> Peter Lutz / Martin Kern, Umsetzung der GAFI-Empfehlungen: Massgebliche Auswirkungen bei der Geldwäschereibekämpfung und im Gesellschaftsrecht, SJZ 111/2015, S. 301 (zit. Lutz / Kern).



Ein wichtiger Regelungspunkt des GAFI-Gesetzes ist die Verbesserung der Transparenz von juristischen Personen durch Massnahmen, welche nicht kotierte Aktiengesellschaften<sup>3</sup> mit Inhaberaktien und die Feststellung der wirtschaftlich Berechtigten an nicht kotierten Aktiengesellschaften<sup>4</sup> und Gesellschaften mit beschränkter Haftung betreffen. Die Umsetzung erfolgte dabei nicht im GAFI-Gesetz selbst, sondern über die Änderung der jeweils einschlägigen Erlasse, im Falle der Verbesserung der Transparenz bei juristischen Personen über Änderungen im Obligationenrecht, welche auf den 1. Juli 2015 in Kraft traten.<sup>5</sup>

### Übersicht über die neuen Pflichten

Die Adressaten der seit dem 1. Juli 2015 geltenden Pflichten im Bereich der erhöhten Transparenz von juristischen Personen sind die Anteilseigner sowie die Führungsorgane der Aktiengesellschaften und der Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Für die Anteilseigner lassen sich folgende zwei Pflichten unterscheiden:

- Der Erwerber einer oder mehrerer Inhaberaktien einer Gesellschaft, deren Aktien nicht an einer Börse kotiert sind, muss den Erwerb, seinen Vor- und Nachnamen oder seine Firma sowie seine Adresse innert Monatsfrist<sup>6</sup> der Gesellschaft melden.<sup>7</sup>
- Wer allein oder in gemeinsamer Absprache mit Dritten Aktien einer Gesellschaft, deren Aktien nicht an einer Börse kotiert sind, erwirbt und dadurch den Grenzwert von 25% des Aktienkapitals oder der Stimmen erreicht oder überschreitet<sup>8</sup>, muss der Gesellschaft innert Monatsfrist<sup>9</sup> den Vor- und Nachnamen sowie die Adresse der natürlichen Person melden, für die er letztendlich handelt (wirtschaftlich berechtigte Person). Das Gleiche gilt sinngemäss für den Erwerber von Stammanteilen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung.<sup>10</sup>

<sup>3</sup> Für in der Schweiz kotierte Gesellschaften gelten die im Bundesgesetz über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel vom 19. Juni 2015 (FinfraG, SR 958.1) vorgesehenen Meldepflichten (zum Beispiel in Art. 120 FinfraG).

<sup>4</sup> Siehe FN 3.

<sup>5</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf die Änderungen im Obligationenrecht, welche nicht kotierte Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung betreffen. Auf die weitreichenden Anpassungen in anderen Gesetzen wie bspw. das Geldwäschereigesetz oder das ZGB sowie die übrigen Änderungen im Obligationenrecht wie bspw. die Pflicht der Genossenschaften zur Führung eines Genossenschaftsverzeichnisses oder die Erleichterungen im Zusammenhang mit der Umwandlung von Inhaber- in Namenaktien wird nicht eingegangen.

<sup>6</sup> Für die Meldung des Bestandes per 1. Juli 2015 gilt eine Frist von sechs Monaten nach Inkrafttreten der Änderungen vom 12. Dezember 2014 (Art. 3 Übergangsbestimmungen zum GAFI-Gesetz).

<sup>7</sup> Art. 697i Abs. 1 OR. Die Meldepflicht besteht nicht, wenn die Inhaberaktien nach dem Bucheffektengesetz vom 3. Oktober 2008 (BEG, SR 957.1) als Bucheffekten ausgestaltet sind (Art. 697i Abs. 4 OR).

<sup>8</sup> Keine Meldepflicht besteht bei einer Unterschreitung des Grenzwerts von 25% (Lukas Glanzmann, Neue Transparenzvorschriften bei AG und GmbH, S. 10 (zit. Glanzmann)).

<sup>9</sup> Für Inhaberaktionäre gilt bezüglich Meldung des Bestandes per 1. Juli 2015 eine Frist von sechs Monaten nach Inkrafttreten der Änderungen vom 12. Dezember 2014 (Art. 3 Übergangsbestimmungen zum GAFI-Gesetz).

<sup>10</sup> Art. 697j Abs. 1 OR bzw. Art. 790a Abs. 1 OR. Auch hier besteht keine Meldepflicht für Aktien, die gemäss Bucheffektengesetz vom 3. Oktober 2008 (BEG, SR 957.1) als Bucheffekten ausgestaltet sind (Art. 697j Abs. 3 OR).

Der Verwaltungsrat einer nicht kotierten Aktiengesellschaft sowie die Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung haben schliesslich die Pflicht, die Meldungen entgegenzunehmen und ein entsprechendes Verzeichnis<sup>11</sup> zu führen sowie die Statuten und Reglemente bis spätestens 30. Juni 2017 mit den neuen Bestimmungen in Einklang zu bringen (Art. 2 der Übergangsbestimmungen zum GAFI-Gesetz).

Die Meldungen haben grundsätzlich an die Gesellschaft zu erfolgen, weshalb diese auch für die Entgegennahme der Meldungen und das Führen der entsprechenden Verzeichnisse verantwortlich ist. Es besteht allerdings eine Ausnahme für Gesellschaften mit Inhaberaktien. Um den Inhaberaktionären zumindest gegenüber der Gesellschaft weiterhin eine gewisse Anonymität zu gewährleisten, hat der Gesetzgeber der Generalversammlung die Möglichkeit gegeben, für die Meldungen nach Artikel 697i OR und Art. 697j OR einen Finanzintermediär im Sinne des Geldwäschereigesetzes<sup>12</sup> vorzusehen<sup>13</sup>.

### Folgen der Nichteinhaltung der Meldepflichten

Das Gesetz enthält spezifische Sanktionen für eine Verletzung der neuen Bestimmungen. Es handelt sich dabei um eine Suspendierung der Mitwirkungsrechte und um eine Sistierung bzw. Verwirkung der Vermögensrechte.<sup>14</sup>

Auch wenn das Gesetz dies nicht klar zum Ausdruck bringt, muss wohl davon ausgegangen werden, dass sowohl die Vermögensrechte als auch die Mitwirkungsrechte (hier vor allem das Stimmrecht) nicht ausgeübt werden können, solange die Meldung nicht vorgenommen worden ist. Das heisst, ab dem Tag der Entstehung der Meldepflicht bezüglich Erwerb von Inhaberaktien aber auch bezüglich Meldung der an der Beteiligung wirtschaftlich berechtigten natürlichen Person<sup>15</sup> bis zur entsprechenden Meldung kann der Aktionär bzw. Gesellschafter weder seine Vermögensrechte ausüben noch seine Stimmrechte wahrnehmen.<sup>16</sup> Während die Suspendierung der Mitwirkungsrechte mit der Vornahme der erforderlichen Meldung ohne weiteres dahinfällt<sup>17</sup> (und zwar unabhängig davon, ob diese innerhalb oder ausserhalb

<sup>11</sup> Das Verzeichnis muss den Vor- und Nachnamen oder die Firma sowie die Adresse der Inhaberaktionäre und der wirtschaftlich berechtigten Person enthalten sowie die Staatsangehörigkeit und das Geburtsdatum der Inhaberaktionäre aufführen (Art. 697i Abs. 2 OR).

<sup>12</sup> GWG, SR 955.0

<sup>13</sup> Da der bezeichnete Finanzintermediär den Gesellschaftern bekannt zu machen ist (Art. 697k OR), empfiehlt es sich in der Praxis, den Finanzintermediär durch eine Publikation auf der Website der Gesellschaft oder durch einen Eintrag im Handelsregister dauerhaft bekannt zu machen (Philip Spoerlé, Neue Transparenz- und Offenlegungspflichten, EXPERTsuisse, EF 9/2015, S. 744 (zit. Spoerlé)).

<sup>14</sup> Glanzmann, S. 33.

<sup>15</sup> Wird die Pflicht zur Meldung der wirtschaftlich berechtigten Person verletzt, sind die Mitgliedschaftsrechte sämtlicher vom fraglichen Gesellschafter gehaltenen Anteile suspendiert und nicht nur diejenigen, mit welchen der massgebliche Grenzwert von 25% erreicht oder überschritten wird. Das Gleiche gilt für die Suspendierung bzw. Verwirkung der Vermögensrechte (Spoerlé, S. 743).

<sup>16</sup> Spoerlé, S. 743.

<sup>17</sup> Glanzmann, S. 35.



der Meldefrist erfolgt), verirken die Vermögensrechte, falls die Meldung nicht innert eines Monats nach Erwerb erfolgt. Holt der Erwerber die Meldung zu einem späteren Zeitpunkt nach, so kann er nur die ab diesem Zeitpunkt entstehenden Vermögensrechte geltend machen (Art. 697m OR).

### **Folgen der Nichteinhaltung der Meldepflichten für die Gesellschaft**

Die Suspendierung der **Mitwirkungsrechte** führt dazu, dass der betreffende Aktionär bzw. Gesellschafter nicht berechtigt ist, an der Generalversammlung teilzunehmen bzw. in deren Rahmen die Stimmrechte selbständig oder über einen Vertreter auszuüben. Er darf auch nicht die Einberufung der Generalversammlung bzw. der Gesellschafterversammlung oder die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Gleichzeitig stehen ihm weder die Informationsrechte noch die Schutzrechte zu.<sup>18</sup> Üben Aktionäre bzw. Gesellschafter, deren Mitwirkungsrechte suspendiert sind, an der Generalversammlung ihre Stimmrechte trotzdem aus, dann ist der entsprechende Beschluss oder die Wahl nach Art. 691 Abs. 3 OR anfechtbar. Wird der Beschluss bzw. die Wahl allerdings nicht innerhalb der vorgesehenen Frist von zwei Monaten<sup>19</sup> angefochten, dann erwächst er in volle Rechtskraft.

Die Verwirkung der **Vermögensrechte** führt zum Untergang der entsprechenden Vermögensrechte. Das heisst, die Gesellschaft darf keine entsprechende Zahlung vornehmen, da sie sonst eine Nichtschuld bezahlt. Wenn einem Anteilseigner, dessen Vermögensrechte sistiert sind, eine Dividende ausbezahlt wird, ist diese nach Art. 678 Abs. 1 oder 2 OR rückforderbar. Wird die Meldung vor Eintritt der Verwirkung nachgeholt, führt dies zu einer Heilung der unrechtmässigen Zahlung. Ist im Zeitpunkt der Meldung die Meldefrist bereits abgelaufen, kann die Ungültigkeit der Zahlung nicht mehr geheilt werden.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Glanzmann, S. 34, Spoerlé, S. 744.

<sup>19</sup> Art. 706a OR.

<sup>20</sup> Glanzmann, S. 37/38

## Pflichten der Leitungsorgane / Verantwortlichkeit

Zusammenfassend ergeben sich für die Leitungsorgane einer Aktiengesellschaft und einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung folgende neue Pflichten<sup>21</sup>:

- Entgegennahme der Meldungen (Art. 697I Abs. 1 OR und Art. 790a Abs. 3 OR);
- Führen eines Verzeichnisses über die Inhaberaktionäre sowie über die der Gesellschaft gemeldeten wirtschaftlich berechtigten Personen; diesbezüglich haben sie dafür zu sorgen, dass
  - eines seiner Mitglieder oder ein Direktor mit Wohnsitz in der Schweiz Zugang zum Verzeichnis (neu auch zum Aktien- bzw. Anteilbuch) hat (Art. 697I Abs. 5 OR sowie Art. 747 Abs. 2 OR);
  - die der Meldung zugrundeliegenden Belege während zehn Jahren nach der Streichung der Person aus dem Verzeichnis aufbewahrt werden (Art. 697I Abs. 3 OR);
  - das Verzeichnis (neu auch das Aktien- bzw. Anteilbuch) sowie die diesem zugrunde liegenden Belege während zehn Jahren nach der Löschung der Gesellschaft an einem sicheren Ort aufbewahrt werden;
- Anpassen der Statuten und Reglemente bis 30. Juni 2017 (Art. 2 der Übergangsbestimmungen zum GAFI-Gesetz).

<sup>21</sup> Wird die Führung des Verzeichnisses an einen Finanzintermediär delegiert, müssen die Leitungsorgane die Gesellschafter darüber informieren. Der Finanzintermediär ist in einem solchen Fall für die Entgegennahme der Meldungen, die Führung des Verzeichnisses und die entsprechende Aufbewahrung verantwortlich (Art. 697I Abs. 4 OR).

Von weitaus grösserer Bedeutung für die Leitungsorgane dürfte allerdings deren allfällige Verantwortlichkeit sein, die sich aus ihren Handlungen gegenüber säumigen Anteilseignern ergeben könnten. Gemäss Art. 697m Abs. 4 OR hat der Verwaltungsrat bzw. die Geschäftsführung bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nämlich dafür zu sorgen, dass kein Anteilseigner unter Verletzung der Meldepflichten seine Rechte ausübt. Das heisst, sie haben sicherzustellen, dass an den betreffenden General- bzw. Gesellschafterversammlungen nur Anteilseigner teilnehmen, die ihre Meldepflichten erfüllt haben und dass keine Ansprüche aus sistierten oder verwirkten Vermögensrechten erfüllt werden.<sup>22</sup> Falls die Leitungsorgane diese Pflichten verletzen, können sie für einen daraus entstehenden Schaden verantwortlich gemacht werden.

Daraus ergeben sich für die Leitungsorgane folgende zusätzliche Empfehlungen:

- Orientierung der Aktionäre über die neuen Bestimmungen über die Website oder allenfalls über die Aufnahme einer Bestimmung in den Statuten;
- Zusammenstellen eines Massnahmenkatalogs, um die Ausrichtung von Dividenden oder anderen sich aus den Vermögensrechten ergebenden Leistungen an Gesellschafter zu verhindern, welche die Meldungen nicht erstattet haben (beispielsweise durch eine entsprechende Zuständigkeitsregelung im Organisationsreglement);
- Einführung einer Legitimationsprüfung vor der Generalversammlung.

<sup>22</sup> Spoerlé, S. 745.



**Jörg Kilchmann**  
Legal  
jkilchmann@kpmg.com

# Tax Function Transformation

## **Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für die Steuerstrategie**

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für die Steuerabteilung und das Management der Steuerbelastung als solches stark verändert. Wurden die Steueraktivitäten in der Vergangenheit meist von den geschäftlichen Vorgängen isoliert und die Steuerabteilung als Einzelgänger betrachtet, hat sich die Wahrnehmung für steuerliche Angelegenheiten in der Öffentlichkeit sowie bei den internen und externen Stakeholdern in letzter Zeit deutlich verändert. Transparenz, strengere Gesetzeskonformität sowie Reputationsrisiken sind unterdessen wesentliche Themen, mit denen sich Unternehmen und das Management, aber auch deren Verwaltungsräte, auseinandersetzen müssen.



## Neue weltweite regulatorische Anforderungen

Die Auswirkungen der Finanz- und Schuldenkrise sowie einige vieldiskutierte Fälle aggressiver Steueroptimierung durch einzelne multinationale Unternehmen haben unter anderem zu Projekten wie Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) oder der Unternehmenssteuerreform III geführt.

BEPS ist ein gemeinsames Projekt der OECD und der G20-Staaten mit dem Ziel, die Gewinnverkürzung und Gewinnverlagerung in Jurisdiktionen mit Tief- oder Nichtbesteuerung zu bekämpfen. Insbesondere soll das Zusammenwirken nationaler Steuergesetzgebungen keine doppelte Nichtbesteuerung der Steuerpflichtigen mehr ermöglichen.

Die Schweiz steht zudem seit dem Jahr 2005 unter Druck der Europäischen Union (EU), die hinsichtlich verschiedener schweizerischer Regelungen zur Unternehmensbesteuerung Konformität mit den EU-Standards fordert. Im Mittelpunkt der Kritik steht, dass die Schweiz zum einen Gewinne aus ausländischen Quellen in tieferem Masse besteuert, als dies bei Gewinnen aus Schweizer Quellen der Fall ist, zum anderen gewisse Gewinne vollständig nicht besteuert. Ziel der Unternehmenssteuerreform III ist es, diese kritisierten Punkte zu beseitigen, das heisst die internationale Akzeptanz wieder zu erhöhen, gleichzeitig aber die Attraktivität des Steuerstandortes Schweiz zu erhalten. Die Unternehmenssteuerreform III sieht somit eine grundlegende Veränderung der Unternehmensbesteuerung vor, was ein Überdenken der allgemeinen Unternehmensstrategie inklusive der Steuerstrategie nach sich ziehen kann.

## Steuerliche Themen sind nur selten auf der Verwaltungsratsagenda

Bis anhin wurden Steuerangelegenheiten im Verwaltungsrat oft nur unregelmässig oder bei Vorliegen konkreter Fragestellungen besprochen, beispielsweise bei Mergers & Acquisitions (M&A) Transaktionen, bei konkreten unternehmensspezifischen Problemfällen oder bei wesentlichen Veränderungen in der Steuergesetzgebung. Das Thema «Steuern» ist derzeit noch kein fixer Punkt auf der Verwaltungsratsagenda. Steuern sind jedoch vielfach ein markanter Kostenfaktor im Unternehmen und bei Versäumnissen kann es zu kostenintensiven Verfahren kommen. Der Verwaltungsrat sollte in Sachen Steuerphilosophie darlegen, wo er sich im Spannungsfeld zwischen maximaler Steuereinsparung und maximaler steuerlicher Risikominimierung einordnet, damit eine gezielte Steuerplanung sichergestellt werden kann.

## Schweizerische Studie zum Wandel in der Steuerabteilung

Die erwähnten Entwicklungen haben dazu geführt, dass zurzeit Schweizer Grossunternehmen ihre Steuerstrategie überdenken und neugestalten. KPMG Schweiz untersuchte in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (HSG), welche Aspekte den Wandel in der Steuerabteilung von Schweizer Grossunternehmen prägen. Insgesamt 54 der grössten Schweizer Unternehmen nahmen an der Umfrage teil; befragt wurden die CFOs sowie die Head of Tax. Schwerpunkte bildeten die Zentralisierung und Standardisierung der Steuerabteilung, der Einsatz modernster Technologien und deren Auswirkungen auf das derzeitige Steuermodell sowie die Dokumentation und Analyse von Verrechnungspreisen. Die Umfrage ergab aber auch, dass die Befragten sich vom Verwaltungsrat mehr Verantwortung in Steuersachen wünschen.

Nur gerade 33% der teilnehmenden Unternehmen verfügen über eine formelle Dokumentation ihrer Tax Governance Policy (Leitplan, Strategie und Umsetzungsplan), während 44% noch nicht geplant haben, diese schriftlich festzuhalten. Allerdings planen über 20% in den nächsten 6 Monaten ihre strategische Ausrichtung der Steuerangelegenheiten formell zu dokumentieren.

Die Befragten sind der Meinung, dass dem Verwaltungsrat eine aktive Rolle bei der Festlegung der Steuerstrategie zukommen müsse, da dieser letztlich die Verantwortung für sämtliche strategischen Entscheidungen trägt, während sich das Management auf die Umsetzung konzentrieren sollte. In Art. 716a OR wird als erste unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrats die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen genannt. Unter Oberleitung kann dabei dreierlei verstanden werden:

- Entwicklung der strategischen Ziele des Unternehmens
- Festlegung der für die Zielerreichung notwendigen Mittel
- Kontrolle der Ausführungsorgane hinsichtlich der Zielerfolgung

Im Rahmen der Entwicklung der strategischen Ziele des Unternehmens ist auch die strategische, steuerliche Ausrichtung des Unternehmens zu subsumieren.

Neben dem Wunsch einer stärkeren Einbindung des Verwaltungsrats in die Festlegung der Steuerstrategie gaben rund drei Viertel (75%) der befragten Head of Tax an, sich nie mit dem Gesamtverwaltungsrat getroffen zu haben. Ein regelmässiger Austausch über Steuerangelegenheiten ist jedoch unabdingbar, um den aktuellen regulatorischen Entwicklungen und Diskussionen rund um das Thema Steuern genügend Rechnung zu tragen.

Was aber kann man Verwaltungsräten anraten, um sich mit den veränderten Rahmenbedingungen vertraut zu machen?

## Folgende Verhaltensmuster sollten vom Verwaltungsrat gefördert und gelebt werden:

### Klarer «Tone at the Top» zur Steuerphilosophie:

Der Verwaltungsrat sollte klare betriebsphilosophische und -ethische Grundsätze kommunizieren. Diese sollten durch die Implementierung eines soliden und gut dokumentierten Kontrollsystems überwacht werden.

### Aktive Überwachung der Steuerstrategie, einschliesslich deren Risiken:

Der Verwaltungsrat sollte eine angemessene Steuerstrategie anstreben, welche sich von der Unternehmensstrategie ableitet, und dabei sicherstellen, dass die eingegangenen Steuerrisiken der Steuerphilosophie entsprechen.

### Klare Haltung bei Abweichungen:

Es ist in der Verantwortung des Verwaltungsrats, zu definieren wie Abweichungen von etablierten Regeln und Verfahren behandelt werden sollten. Zudem hat er sicherzustellen, dass das Kontrollsystem greift.

### Die Fähigkeit, das Steuermanagement zu hinterfragen:

Als Initiator der Steuerphilosophie und -weisungen sowie als determinierende Instanz der Steuerstrategie muss der Verwaltungsrat in Steuerfragen ausreichend informiert sein, um den Tax Managern auf Augenhöhe zu begegnen.

### Angemessene Kontrollen innerhalb der Steuerabteilung:

Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Complianceprozesse auf Konzernstufe sowie bei den Tochtergesellschaften eingehalten werden. Es gilt zudem, die Berichterstattung zeitnah und präzise auszuführen und die Beziehungen zu den Steuerbehörden proaktiv zu pflegen.

### Unabhängige Prüfung der Steuerabteilung:

Dem Verwaltungsrat wird empfohlen, die Steuerprozesse in regelmässigen Abständen von der internen Revision oder einer unabhängigen und kompetenten Prüfungsgesellschaft kontrollieren zu lassen.

## Die steuerliche Ausrichtung des Unternehmens wird zu einer strategischen Frage des Verwaltungsrats

Die steuerliche Ausrichtung eines Unternehmens wird künftig zu einer grösseren Herausforderung werden. Eine angemessene Steuerstrategie sollte möglichst eine Balance herstellen zwischen den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen der Wertschaffung, welche auch von den Aktionären gefordert wird, und dem neuen moralisch-ethischen Verständnis der Öffentlichkeit in Bezug auf eine angemessene Steuerlast.

In einer Geschäftswelt, in der die Steuerangelegenheiten immer komplexer werden, die regulatorischen Anforderungen der Steuerbehörden laufend zunehmen und die Öffentlichkeit Transparenz einfordert, steht die Steuerabteilung vor zunehmenden und vor allem auch neuen Herausforderungen. Effiziente steuerliche Prozesse mittels Einsatz modernster Technologien und eine klare Organisationsstruktur mit eindeutig definierten Verantwortlichkeiten sind nur einige Themen, welche die Steuerabteilung künftig beschäftigen und den Wandel vorantreiben werden. Dabei muss sie sich auf eine von der Unternehmensstrategie abgeleitete, vom Verwaltungsrat klar formulierte und unterstützte Steuerstrategie abstützen können, die den Rahmen für das Risikomanagement und die Steuerplanung vorgibt.

### Für weitere Informationen:

[www.kpmg.ch/tft](http://www.kpmg.ch/tft)



**Hartwig Hoffmann**

Tax Management Consulting  
hartwighoffmann@kpmg.com



**Christoph Funke**

Tax Management Consulting  
christophfunke@kpmg.com

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.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

# Key Audit Matters - Auswirkungen auf die Arbeit des Audit Committees



## Offenlegung besonders wichtiger Prüfungssachverhalte

In der Vergangenheit wurden Revisionsberichte immer wieder kritisiert: ihr Wortlaut sei zu sehr standardisiert, und man erfahre zu wenig darüber, wo bei der Prüfung eigentlich «die Musik gespielt» habe. Um hier Abhilfe zu schaffen, hat das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) im vergangenen Jahr ISA 701 *Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report* verabschiedet. Demzufolge sind zukünftig im Bericht der Revisionsstelle Angaben zu den für die individuelle Prüfung jeweils besonders bedeutsamen Sachverhalten zu machen. Neben die vertrauten, in der Tat sehr stark standardisierten Angaben über das Ergebnis der Prüfung tritt also ein sehr individuelles Berichtselement über die dabei angestellten Überlegungen.

Die neuen Bestimmungen gelten für die Prüfung von Abschlüssen kotierter Unternehmen für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 15. Dezember 2016 enden – also bereits für die kommende Berichtssaison. Mitglieder von Audit Committees sind mithin gut beraten, sich im Laufe des Jahres über deren Auswirkungen auf ihre Arbeit Gedanken zu machen. Dabei sind nach im Dezember 2015 ergangenen Vorgaben der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) die neuen Angaben nicht nur für IFRS-Bilanzierer vorgeschrieben, sondern auch bei einer Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER, US GAAP oder nach dem Obligationenrecht.

### Worum es geht

Hervorzuheben ist, dass die neuen Angaben keine eigenen Berichtspflichten des Unternehmens selber sind, sondern zunächst nur den Abschlussprüfer betreffen. Dieser muss in seinem Prüfungsbericht auf Key Audit Matters eingehen. Zu erwarten ist, dass es sich hierbei vor allem um Sachverhalte handeln wird, die einen engen Bezug zur Rechnungslegung des Unternehmens aufweisen. Typischerweise sind dies besonders komplexe, neuartige oder mit Ermessensspielräumen versehene Bilanzierungsthemen, wesentliche Unternehmenstransaktionen oder die Auswirkungen von Sondersituationen. Auch besonders bedeutsame Schwächen des internen Kontrollsystems könnten dazu gehören. In der internationalen Diskussion wird derzeit vielfach von «those matters that keep the auditor awake at night» gesprochen. Hervorzuheben ist, dass es sich bei diesen Angaben um keine reine Aufzählung von Sachverhalten handeln soll, sondern die betreffenden Themen materiell ausreichend zu beschreiben sind und auch darzulegen ist, wo deren besondere Bedeutung liegt, und wie der Prüfer mit ihnen umgegangen ist.

Erste Erfahrungen aus dem Ausland deuten darauf hin, dass im Prüfungsbericht der Revisionsstelle meist vier oder fünf besonders wichtige Prüfungssachverhalte Eingang finden. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass vielfach auch das Unternehmen selbst im Zuge des Anhangs erweiterte Angaben vornimmt – möglicherweise auch um einer entsprechenden Berichterstattung durch die Revisionsstelle «zuvorzukommen», beziehungsweise diese zu ergänzen.

## Schweigen ist Silber, Reden ist Gold?

Vielfach ist zu beobachten, dass – drohende oder tatsächliche – Transparenz das Verhalten der beteiligten Personen verändert. An der bevorstehenden Neuerung äusserst spannend ist daher die Frage, welche Auswirkungen auf die Arbeit des Audit Committees zu erwarten sind. Vereinfacht ausgedrückt gilt zukünftig nämlich: je intensiver ein Sachverhalt mit der Revisionsstelle behandelt wird, umso eher findet eine Offenlegung statt.

(Nur) auf den ersten Blick mag dies ungewünschte Anreizeffekte dergestalt entfalten, dass kritische Themengebiete eher ausgespart oder nur sehr oberflächlich behandelt werden. Das Audit Committee müsste sich in diesem Fall ja den Vorwurf gefallen lassen, die wirklich wichtigen Dinge nicht erkannt zu haben. Zu erwarten ist daher in der Tat eher eine umgekehrte Tendenz, nämlich dass sich das Audit Committee (noch) stärker mit der Arbeit der Revisionsstelle auseinandersetzen wird. Insbesondere wo der Abschlussprüfer über Schwierigkeiten bei der eigenen Urteilsbildung berichtet (z.B. aufgrund vorhandener Prüfungshemmnisse) ist das Audit Committee aufgerufen, verstärkt in eigene Untersuchungen und eine eigene Meinungsbildung zu investieren. Ein entsprechend frühzeitiger Austausch zwischen Revisionsstelle und Audit Committee ist unabdingbar.

### Die Öffentlichkeit hört mit

Key Audit Matters umfassen nicht nur so offensichtliche Themen wie Goodwill-Impairment oder die Bewertung von Rückstellungen. Wenngleich nicht im primären Fokus der Revisionsstelle, so können auch an die Rechnungslegung angrenzende Themen wie Betrugsfälle, ein unzureichendes Risikomanagement oder erhebliche Defizite im internen Kontrollsystem zu einem besonders bedeutsamen Thema im Rahmen der Abschlussprüfung werden. Dass eine Offenlegung hier nicht ganz unproblematisch werden kann, liegt auf der Hand: neben Imagerisiken für die Unternehmensleitung stellen sich Haftungsfragen für die beteiligten Organe, und es bieten sich Anknüpfungspunkte für kritische Aktionäre und die Medien. Ebenfalls denkbar ist eine schrittweise Erweiterung der Auskunftspflichten gegenüber der Generalversammlung – wenn die betreffenden Sachverhalte dem Grunde nach schon einmal «aus dem Sack» sind, werden auch gezieltere Fragen gestellt werden können.

Für das Audit Committee ergeben sich hieraus zwei Empfehlungen: Einerseits muss noch mehr als bislang schon darauf geachtet werden, dass die in den Bereichen Rechnungslegung, interne Kontrolle, Risikomanagement und Compliance im Einsatz befindlichen Prozesse und Methoden auf dem neuesten Stand sind, und bei den unweigerlich dennoch auftretenden Problemen kein Organisationsverschulden vermutet werden muss. Darüber hinaus ergeben sich noch höhere Anforderungen an den «tone at the top» in Sachen Transparenz: Probleme dürfen trotz der neuen Offenlegungspflichten vor der Revisionsstelle nicht kaschiert werden, sondern sind proaktiv mit dem Abschlussprüfer zu identifizieren und offen zu diskutieren. Wer auf die neue Be-

richterstattung mit einer Politik des Stillschweigens reagiert, steckt nur seinen Kopf vorübergehend in den Sand.

### Die Herausforderung steckt im Detail

Zu erwarten ist, dass insbesondere die konkrete Ausformulierung der betreffenden Passagen im Prüfungsbericht dann für Denksportaufgaben sorgen wird. Einerseits liegt die Pflicht zur Berichterstattung klar bei der Revisionsstelle, welche die Verantwortung hierfür trägt. Andererseits wird das Unternehmen sicherlich versuchen, Einfluss zu nehmen – insbesondere die Tonalität der Aussagen betreffend. Auch mag sich die bereits jetzt im Ausland zu beobachtende Tendenz fortsetzen, dass Unternehmen z.B. bei den Angaben zu wesentlichen Unsicherheiten bei der Bewertung im Anhang zusätzliche eigene Hinweise geben, auf welche die Revisionsstelle dann verweisen kann.

Aufgrund seiner besonderen fachlichen Kompetenz und Interessenlage kann das Audit Committee bei dieser Abstimmung zwischen Unternehmen und Revisionsstelle eine ausgleichende Position und eine moderierende Rolle einnehmen. Dabei ist aber immer zu bedenken, dass mit einer (weiteren) Boilerplate-Berichterstattung niemandem geholfen ist. Die Gefahr einer sich einschleichenden Standardisierung besteht sicherlich. Nicht nur der Aktionär wird dann aber auch weiterhin eine zu stark standardisierte Berichterstattung beklagen, sondern auch die mit den Neuerungen denkbare stärkere Anerkennung der Arbeit von Audit Committee und Revisionsstelle bleibt uns dann versagt. Eine Darstellung der tatsächlichen Verhältnisse sollte daher auch bei den Key Audit Matters die Richtschnur für das Handeln des Audit Committees sein.



**Prof. Dr. Peter Leibfried**  
Universität St. Gallen  
peter.leibfried@unisg.ch



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.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

# Neuer Standard zur Leasing- bilanzierung

## **Erhebliche Folgen für Leasingnehmer**

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat im Januar 2016 mit IFRS 16 Leases den neuen Rechnungslegungsstandard zur Leasingbilanzierung veröffentlicht. Kerngedanke des neuen Standards ist es, beim Leasingnehmer generell alle Leasingverhältnisse und die damit verbundenen Rechte und Verpflichtungen in der Bilanz zu erfassen, was eine fundamentale Änderung in der Rechnungslegung bedeutet. Die Neuregelungen sollen zur Verbesserung der Transparenz bei der Finanzberichterstattung beitragen und bestehende Informationsasymmetrien abbauen. Die finanziellen Kennzahlen eines Unternehmens können sich je nach Geschäftstätigkeit und Branche erheblich verändern.



## Entstehungsgeschichte

Die neue Verlautbarung wurde als sogenanntes Joint Project zusammen mit dem US-Standardsetter, dem Financial Accounting Standards Board (FASB), entwickelt. Die Entstehungsgeschichte reicht dabei bis ins Jahr 2006 zurück. Das IASB hat der zahlreichen und teilweise heftigen Kritik zum zweiten Standardentwurf von 2013 mit einigen Vereinfachungen und Erleichterungen im finalen Standard Rechnung getragen. Am Grundprinzip der Erfassung sämtlicher Leasingverträge in der Bilanz wurde aber festgehalten. Beim Leasinggeber sind die Regelungen des neuen Standards ähnlich zu den bisherigen Vorschriften von IAS 17: Hier werden Leasingverträge weiterhin entweder als Finanzierungs- oder Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert.

Die beiden Boards konnten sich letztendlich nicht auf einheitliche Vorschriften einigen, so dass IFRS 16 in einigen Bereichen vom US-Standard abweicht (z.B. gibt es beim FASB-Standard ein duales Modell für Leasingnehmer, wobei aber ebenfalls die Erfassung aller Verträge verlangt wird). Der neue Standard ist erstmals für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen, verpflichtend anzuwenden.

## Die Bilanzierung beim Leasingnehmer

Unter dem einheitlichen Bilanzierungsmodell für Leasingnehmer sind neu grundsätzlich alle Leasingverhältnisse zu bilanzieren. Damit entfällt künftig die bisher unter IAS 17 erforderliche Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating-Leasingverträgen. Die neuen Vorschriften sind in vielen Bereichen ähnlich wie die bisherigen Regelungen für Finanzierungsleasing.

Während bisher die Klassierung von Leasingverträgen über die Bilanzierung oder Nicht-Bilanzierung entschied, wird es unter dem neuen Standard die Identifikation von Leasingverträgen in Einklang mit der neuen Definition sein. Nur Verträge, die als Leasing einzustufen sind, fallen unter die neuen Vorschriften. Die neue Definition ist zwar an die bisherige Definition angelehnt, trotzdem gibt es aber gewisse Unterschiede. Die Regelungen sind komplex und werden die Anwender bei der Identifikation von Leasingvereinbarungen oder auch Vertragskomponenten (eingebettete Leasingvereinbarungen) vor einige Herausforderungen stellen.

Der Leasingnehmer erfasst zu Beginn des Leasingverhältnisses einen Vermögenswert aus dem vertraglichen Nutzungsrecht («Right-of-use», «ROU»-Vermögenswert) sowie eine Leasingverbindlichkeit. Die Leasingverbindlichkeit entspricht erstmalig dem Barwert der künftigen Leasingzahlungen während der erwarteten Laufzeit des Leasingverhältnisses. Dabei werden Mietverlängerungsoptionen und Kaufoptionen berücksichtigt, wenn deren Ausübung hinreichend sicher ist. Ebenso sind erwartete Zahlungen aufgrund von Restwertgarantien sowie Strafzahlungen bei Kündigung (sofern die Laufzeit die Ausübung einer Kündigungsoption durch den Leasingnehmer widerspiegelt) Bestandteil der Leasingzahlungen.

Bei den variablen Leasingzahlungen hat sich das IASB bewusst dafür entschieden, nur indexbasierte Leasingzahlungen oder solche, die z.B. von einer Marktmiete oder einem Marktzins abhängen, in die Bewertung einfließen zu lassen. Sonstige variable Leasingzahlungen (z.B. umsatzabhängige Zahlungen) werden in der Periode erfolgswirksam erfasst, in welcher die zahlungsauslösende Bedingung erfüllt wird.

Der Wert des ROU-Vermögenswerts entspricht bei erstmaliger Erfassung dem Wertansatz der Leasingverbindlichkeit zuzüglich direkt zurechenbarer Kosten des Leasingnehmers, allfälliger Zahlungen am oder vor Beginn des Leasingverhältnisses sowie der geschätzten Kosten für Rückbau- und vergleichbare Verpflichtungen, sofern für den Leasingnehmer zu Beginn oder durch die Nutzung solche Verpflichtungen entstehen.

Der ROU-Vermögenswert wird darauf grundsätzlich zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet und planmässig über die kürzere Periode von Nutzungsdauer oder Vertragslaufzeit abgeschrieben. Die Leasingverbindlichkeit wird über die Laufzeit mit der Effektivzinsmethode aufgezinnt und unter Berücksichtigung der geleisteten Leasingzahlungen fortgeschrieben. In bestimmten Fällen (z.B. Änderung der Einschätzung der Leasinglaufzeit, Neubeurteilung einer Kaufoption oder Anpassung an einen neuen Indexstand) ist eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit mit gleichzeitiger Korrektur des ROU-Vermögenswertes notwendig. Solche Neueinschätzungen waren unter dem bisherigen Standard bei Finanzierungsleasing nicht verlangt.

## Erleichterungen

Der Standard räumt dem Leasingnehmer für die Bilanzierung und Bewertung ein Wahlrecht zur Portfoliobildung von Verträgen mit gleichen oder ähnlichen Eigenschaften ein, wenn eine individuelle Behandlung nicht zu wesentlich anderen Resultaten führen würde. Darüber hinaus kann bei kurzfristigen Leasingverträgen und bei geringwertigen Leasinggütern auf die Bilanzierung verzichtet werden. Leasingverträge sind kurzfristig, wenn die Vertragslaufzeit maximal zwölf Monate beträgt. Verlängerungsoptionen sind dabei zu berücksichtigen, wenn deren Ausübung hinreichend sicher ist. Als geringwertig werden Vermögenswerte mit einem Neuwert von bis zu 5'000 USD angesehen (z.B. Kopierer oder IT). Diese Erleichterung gilt, selbst wenn die Vermögenswerte in aggregierter Summe wesentlich sind. Mit diesen Bestimmungen hat das IASB der Besorgnis vieler Anwender, dass die Umsetzung des Standards aufgrund der grossen Anzahl von Verträgen nicht mehr handhabbar ist, teilweise Rechnung getragen.

Erleichterungen sind auch beim Übergang auf den neuen Standard vorgesehen, indem z.B. keine vollständig rückwirkende Erstanwendung verlangt wird.

## Erhebliche Auswirkungen beim Leasingnehmer

Nach den bisherigen Regelungen von IAS 17 konnte ein Grossteil der Leasingverträge als Operating Leasing einge-



stufte und musste nicht bilanziert werden. Es war lediglich ein Ausweis der zukünftigen Leasingverpflichtungen im Anhang verlangt. Eine Analyse des IASB von weltweit rund 14'000 börsenkotierten IFRS- und US GAAP-Anwendern ergab, dass sich die zukünftigen Leasingzahlungen für Operating Leasing gemäss letztem Jahresabschluss auf einen Totalbetrag von 2.86 Billionen USD belaufen. Mit dieser ausserbilanziellen Behandlung ist es nun vorbei. Mit Ausnahme der Leasingverträge, für welche die oben beschriebenen Erleichterungen gelten, muss für alle Verträge ein Vermögenswert und eine zugehörige Verbindlichkeit in der Bilanz erfasst werden. Damit sollen eine wahrheitsgetreue Darstellung und zusammen mit zusätzlichen Offenlegungen eine höhere Transparenz über die Finanzierung und das gebundene Kapital erreicht werden. Das IASB ist der Ansicht, dass dies mit einer reinen Ausweitung und Verbesserung der Angaben im Anhang nicht möglich ist.

Die Unternehmensbilanzen werden unter dem neuen Standard somit anwachsen und zusätzliche Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in teilweise erheblichem Umfang enthalten. Die Analyse des IASB für eine Auswahl von Unternehmen zeigt, dass der Barwert der bisher nicht bilanzierten zukünftigen Verbindlichkeiten im Schnitt rund 5%, in einzelnen Branchen bis zu 20% und bei einzelnen Unternehmen sogar mehr als 50% der Bilanzsumme ausmacht. Zusammen mit einer zeitlich und inhaltlich veränderten Erfolgserfassung können sich die finanziellen Kennzahlen eines Leasingnehmers dadurch je nach Geschäftstätigkeit und Branche erheblich verändern. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick:

Kennzahl	Erwarteter Effekt
Eigenkapitalquote	⬇ Verringerung
Verschuldungsgrad	⬆ Anstieg
EBIT/Operatives Ergebnis	⬆ Anstieg
EBITDA	⬆ Anstieg
Operativer Cashflow	⬆ Anstieg

Aufgrund der zusätzlichen Verbindlichkeiten wird die Eigenkapitalquote sinken bzw. der Verschuldungsgrad ansteigen. Die Zahlungen für Operating Leasing waren bis anhin Teil des Betriebsaufwandes und somit im EBIT/operativen Ergebnis bzw. EBITDA enthalten. Neu werden diese Zahlungen durch die Abschreibung auf dem Vermögenswert sowie einen Zinsaufwand ersetzt. Beide Posten sind nicht Bestandteil des EBITDA und der Zinsaufwand auch nicht des EBIT, wodurch sich eine Erhöhung dieser beiden Gewinngrössen in unterschiedlichem Ausmass ergibt. Schliesslich führen die neuen Regelungen zu einem Anstieg des operativen Cashflows, in dem bis anhin die Zahlungen für operatives Leasing enthalten waren. Der Ausweis in der Geldflussrechnung soll nach Ansicht des IASB konsistent mit der Darstellung in der Bilanz und der Erfolgsrechnung erfolgen. Die auf die Rückzahlungskomponente der Leasingzahlungen entfallenden Geldflüsse sind deshalb als Finanzierungsgeldflüsse darzustellen. Die Zinsgeldflüsse werden analog zu allen übrigen Zinszahlungen ausgewiesen.

Die Änderungen der Kennzahlen können Auswirkungen auf Covenants oder Ratings haben, welche sorgfältig abgeklärt werden müssen. Bei Banken stellt sich zudem die Frage, wie die neuen Vermögenswerte aus regulatorischer Sicht einzustufen sind.

Im Weiteren ergibt sich ein Einfluss auf die zeitliche Verteilung der Aufwendungen. Da die Abschreibungen auf dem ROU-Vermögenswert über die Laufzeit in der Regel konstant sind, der Zinsaufwand aber abnimmt, ergibt sich im Vergleich zum operativen Leasing unter IAS 17 eine zeitliche Vorlagerung (sogenanntes «Front-loading») der Gesamtauf-

wendungen, d.h. die Aufwendungen sind zu Beginn höher und nehmen während der Laufzeit ab.

### Grosse Herausforderungen bei der Umsetzung und Anwendung

Die Umsetzung und die fortlaufende Anwendung des neuen Standards stellen Unternehmungen unter Umständen vor grosse prozessuale, organisatorische und IT-technische Herausforderungen. Sie erfordern den Einsatz von zusätzlichen Ressourcen und führen auch zu höheren Kosten. Die Auswirkungen des neuen Standards betreffen unterschiedliche Bereiche. Die nachfolgende Aufstellung gibt einen Überblick:

Bereich	Auswirkungen
Vertragsidentifikation und -analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mit wenigen Ausnahmen sind grundsätzlich alle aktiven Leasingverträge zu identifizieren (Vertragsinventar).</li> <li>Zur Implementierung des neuen Standards müssen die Verträge analysiert und die notwendigen Daten ermittelt werden.</li> </ul>
Neue Schätzungen und Ermessensentscheide	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortlaufende Neubeurteilungen erfordern den Einbezug von Führungspersonal in solche Entscheidungen, sowohl zu Leasingbeginn als auch an nachfolgenden Bilanzstichtagen.</li> <li>Neueinschätzungen zum Bilanzstichtag erhöhen die Volatilität in der Bilanz und können die Verlässlichkeit künftiger Finanzprognosen beeinträchtigen.</li> </ul>
Auswirkung auf Vertragsbedingungen und Geschäftspraktiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertragsbedingungen und Geschäftspraktiken – z.B. die Strukturierung und die Preisfestlegung von Leasingverhältnissen, inkl. Vertragsdauer und Erneuerungsoptionen – sind zu überprüfen, um die Auswirkungen des neuen Standards zu minimieren.</li> <li>Auch Abteilungen ausserhalb der Finanzbuchhaltung sind betroffen (z.B. Treasury/Controlling, Rechtsabteilung, Ein-/Verkauf, Liegenschaftsverwaltung, Interne Revision und IT).</li> </ul>
Neue Systeme und Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Anforderungen an die Vertragsverwaltung und die IT-Prozesse zur Datenbereitstellung und -verarbeitung steigen.</li> <li>Die Komplexität, die notwendigen Ermessensentscheide und Neubeurteilungen erfordern möglicherweise zusätzliche Ressourcen und Kontrollen zur Überwachung der laufenden Leasingverhältnisse.</li> </ul>

Auch wenn die Inkraftsetzung noch in weiter Ferne scheint, sind die Gesellschaften gut beraten, den Einfluss der neuen Regeln frühzeitig zu beurteilen, damit sie die wesentlichen Auswirkungen auf ihre Geschäftstätigkeiten erkennen und ihre Kommunikation mit Analysten und Kapitalgebern vorbereiten können.



**Thomas Wicki**  
International Accounting & Reporting  
twicki@kpmg.com

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.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

**Audit Committee News**

Edition 53 / Q2 2016 / Corporate Governance

# Risk Oversight: A Full Board and Enterprise-Wide Responsibility

**Q&A with Maggie Wilderotter, Executive  
Chairman of Frontier Communications**



**ACI: Given the heavy workloads many audit committees have today, is it time for boards to take a step back and reassess risk oversight responsibilities generally, and specifically with regard to operational risks?**

**Maggie Wilderotter:** I would say yes. All of the public boards I'm involved with look at risk as a dynamic category, not as a static category – because risk is situational to what a company is going through at any particular period of time. And while the audit committee tends to have what I would call the deep dive responsibility on risk, the board has the overall responsibility for overseeing the company's risk mitigation strategies. To help alleviate some of the audit committee's workload, I think you're seeing more boards looking at how risk oversight responsibilities are allocated, or they're setting up specific committees – for example, an IT committee, to look at the IT side of what an audit committee would have looked at in the past.

**ACI: Many boards and audit committees today are struggling with oversight of cyber security. What are your thoughts on how the board can get a better handle on their oversight of cyber risk?**

**Wilderotter:** At Frontier, we have hundreds of thousands of denial-of-service attacks every week – so, at the board level, we're very focused on the macro picture.

But the audit committee is also looking at where the vulnerabilities are and understanding at a more technical level what's being done to shore those up. There's still a big educational component – what systems we have, how we strengthen them, what kind of access-management is in place, how we're dealing with employees' personal devices, how we respond to breaches. The audit committee tends to do the deeper dive on cyber risk, but ultimately it's a full board discussion.

Another good practice – which we do at Frontier, P&G, and Xerox – is to have the CISO come in and do a full presentation for the audit committee on cyber security. What's being done not only to maintain security but to continually upgrade for detection and prevention? How is the company collaborating across its industry to benefit from what other companies have learned? At Frontier the CISO comes in twice a year – and for all of these presentations, we invite the entire board to attend on an optional basis.

**ACI: How do you help ensure effective communication and coordination among the board and its standing committees regarding oversight activities around the company's key strategic and operational risks?**

**Wilderotter:** Cyber security is a good example. As I mentioned, the audit committee does the deep dive on cyber, but on all the boards I sit on, we give all members of the board the option to participate or sit in on that discussion. We also bring in outside experts to talk about cyber, so the entire board can hear that as well. It helps everyone stay up to speed.

Solid committee reports to the board are also important. They're more detailed than they have been in the past – particularly the audit committee's report-out on risk – and they can provide context and opportunity for a quality discussion at the full board level on specific risks.

On all the boards I sit on, we set aside time each year to do a deep dive on enterprise risk management at the board level, and several times a year at the audit committee level.

**ACI: What is the nature of your board's interaction with the chief risk officer – and is that relationship evolving to meet new challenges posed by the risk environment?**

**Wilderotter:** It's interesting – none of the companies whose boards I sit on have a chief risk officer. The CFO, CEO, CIO, and typically the head of internal audit and the chief accounting officer collectively share that role and responsibility – which gives us a great enterprise-wide view. I think it's healthier to have dispersed capability looking at risk constantly because it provides different perspectives and checks and balances on risk. When you delegate the risk role to one person – or to one board committee – I think you actually increase the chance of there being an issue. "Oh, that's the risk department's issue, not mine." Or "the risk committee has risk, so the other committees don't have to worry about it." That's why risk oversight needs to be a full board and an enterprise-wide responsibility.

**ACI: A strong risk culture is fundamental for effective risk management. What are some of the determining factors that can "make or break" a strong risk culture?**

**Wilderotter:** When you run companies, you're taking risk every single day. Every decision you make has risk associated with it. What you want is a culture within the company of taking calculated risk and taking risk where you try to identify up front, as best you can, the outcomes of taking those risks. You look at the best and worst case scenarios and try to anticipate what could go wrong and what could go right.

As a board member, I try to make sure the culture is healthy and that there's diligence around the risks that could have significant downside for the company. And it's not about the board saying "Don't take the risk." It's about the board saying "Have you thought through all of the issues associated with the risk posed by that decision?" You also want to make sure the culture itself brings in voices that serve as a check and balance within the senior leadership. If somebody says "stage left" and everybody just turns left without asking why, you probably don't have a healthy risk culture.

The right culture has an openness and transparency in terms of how the leadership works with each other and the wider organization – where employees are comfortable providing feedback in an open and honest discussion, where there are checks and balances and different views are heard.

## ACI: How can the board help ensure that the company is not too risk averse?

**Wilderotter:** I think it's a challenge for a lot of boards. You can't just stick your head in the sand and take no risks. You have to have courage to be on a board because part of it is being able to assess the risks and enable the company's leadership to go take those risks.

I do see boards spending much more time debating risk. But you want to make sure it's being done in the context of making good decisions, not making no decisions. One of the things we emphasized in the NACD (Blue Ribbon Commission) white paper on Strategy Development is that strategy and risk go hand in hand. There's risk in the direction that the company chooses to take. There's risk in the implementation of the strategy. There's risk in the unknowns and the outside factors that you can't control. Risk has to be part of that strategic discussion. You try to identify what the risks could be and whether they're surmountable or not, how much risk you're willing to take, and how far you'll go in pursuing those strategic decisions.

It's important to spend time on risk and strategy at the corporate level and the operating level. At every meeting, we're touching at some point on an operating strategy of the company, whether it's the business model, a new market, partnerships, M&A, industry and competitive strategies, or pricing strategy. And then two or three times a year – rather than a one-time offsite – the board focuses on the macro strategy for the company. Are you a leader in your market? Are you an acquirer? Are you dressing up to sell? Are you splitting parts to the business out to create value in a different way? Are you rethinking how you manage cash on the balance sheet? This macro-level discussion is really where you get into whether the company is taking the right risks.



# Maggie Wilderotter

Maggie Wilderotter was named executive chairman of Frontier Communications in April 2015, where she served as chairman and CEO since January 2006 and before that, was president, CEO and a member of the Board. She also serves on the boards of Xerox, Procter & Gamble, Juno Therapeutics, and other organizations. Mrs. Wilderotter is a member of the Board of Advisors of BoardRoom IQ, WomenCorporateDirectors, and The Committee of 200. In 2011, she was named to the Directorship 100, and frequently appears in the FORTUNE magazine ranking of the "50 Most Powerful Women in Business."

This interview was originally published in the ACI's Directors Quarterly, October 2015 of ACI USA.

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.

© 2016 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.

# Internal audit

## **Audit Committee Handbook Chapter 5 – Part 1**

Internal audit can have a positive impact on the control environment of an organisation and the effective design and operation of internal control. Internal audit can also play a significant role in supporting the audit committee through the provision of assurance as to whether the controls implemented by management are fit for purpose and working as intended. Part of the audit committee's role is to annually review the need for an internal audit function and, where such a function exists, its effectiveness.

The need for an internal audit function will vary depending on organisation specific factors including the scale, diversity and complexity of the organisation's activities and the number of employees, as well as cost/benefit considerations. When undertaking its assessment of the need for an internal audit function, the audit committee should also consider whether there are any trends or current factors relevant to the organisation's activities, markets or other aspects of its external environment which have increased, or are expected to increase, the risks faced by the organisation. Such an increase in risk may also arise from internal factors such as organisational restructuring or from changes in reporting processes or underlying information systems. Other matters to be taken into account may include adverse trends evident from the monitoring of internal control systems or an increased incidence of unexpected occurrences.

In the absence of an internal audit function, management needs to apply other monitoring processes in order to assure itself, the audit committee and the board that the system of internal control is functioning as intended. In these circumstances, the audit committee will need to assess whether such processes provide sufficient and objective assurance.

### **Establishing and maintaining an effective internal audit function**

Internal audit can be sourced either through an in-house function or an external service provider. The decision as to which is appropriate will usually be driven by the availability of appropriate skills and the breadth and depth of experience to cover the organisation's operations adequately. The cost implications of each approach may differ significantly.

Outsourcing continues to be a common option, not least because it arguably enhances the internal audit function's independence from operational management and provides access to a wider range of skills and experience than can typically be maintained by a small in-house team.

The relative strengths and weaknesses of different internal audit sourcing options are discussed in more detail in Appendix 1.

Where an internal audit function exists, the audit committee should participate in the appointment, promotion or dismissal of the head of internal audit, and help determine the required qualifications, reporting obligations and compensation. The audit committee should also help to ensure internal audit has access to all appropriate persons both at board level and within the company.

The audit committee should be involved in developing and approving internal audit's remit, goals and mission, to be certain of its proper role in the oversight function. Collaboration with both management and internal audit in developing internal audit's remit should help ensure a proper balance between the assessment of internal control and any responsibilities for operational efficiency, risk management and other special projects.

Establishing the "right" role for the internal audit function is not a "one size fits all" exercise, and the focus areas and strategic ambitions of any internal audit function rarely stay the same from one financial year to the next. Indeed, if there are signs that an internal audit plan simply rolls-over, this in itself offers a warning sign that there could be an absence of the kind of robust challenge that is needed; an organisation's key risks are rarely static – especially in the current economic environment.

Audit committees looking to optimise internal audit's resources and activities need to ensure that the function's audit plans are clearly defined in the context of the organisation's overall assurance landscape. A clearly defined and communicated remit helps to remove unnecessary duplication of effort and ensure the audit teams and expertise are focused and the investment in the internal audit function is maximised.

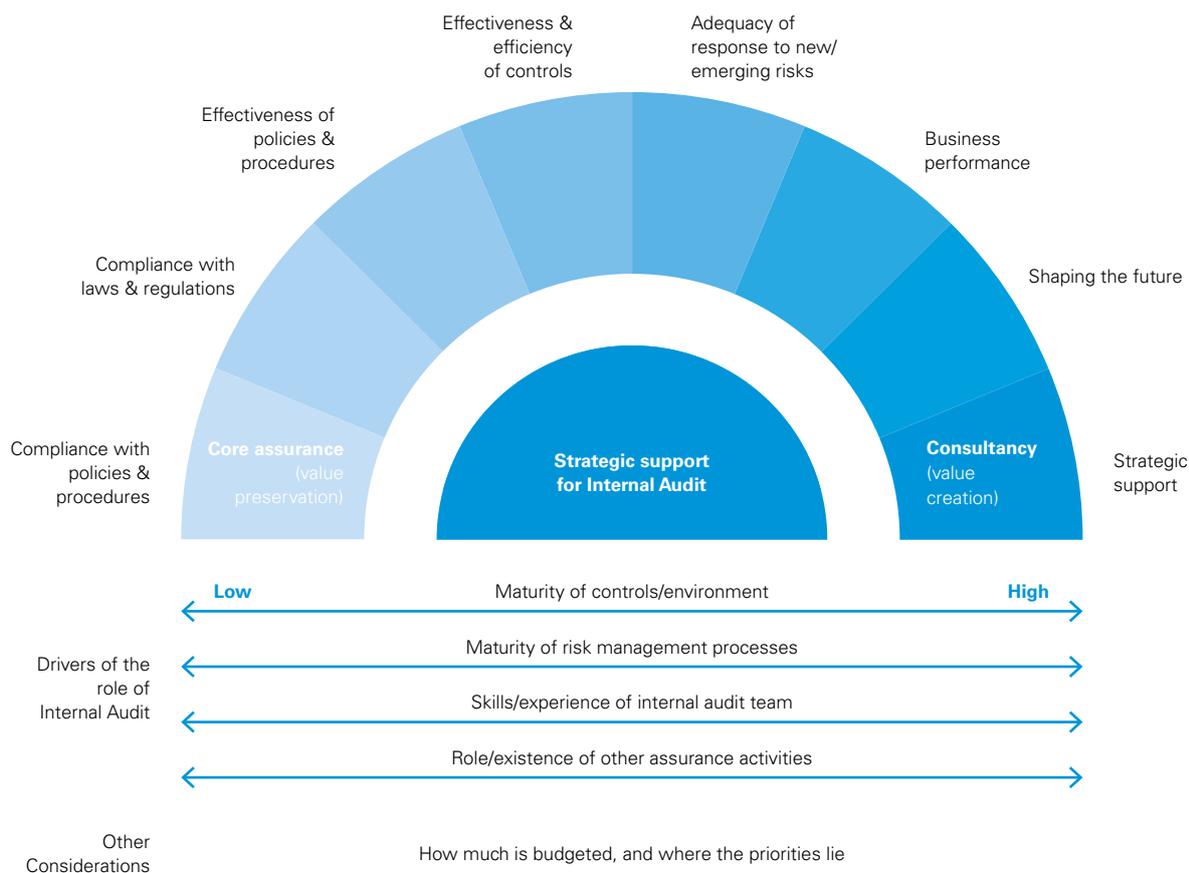
### **Getting the right balance between core assurance and value creation audit**

In a business that has an unstable control environment, or is experiencing significant change or growth, value is often demonstrated by giving high quality assurance over the effectiveness of core controls. This helps to mitigate the risk of control failures and associated financial surprises. Newly established internal audit functions are also more likely to be focused on assessing the effectiveness of the "basic" processes and controls.

Where there is a strong and stable control environment and where the risk management processes are mature and have an experienced team in place, internal audit can focus more on risk-based auditing. Particularly where there are other sources of assurance over core controls, such as self assessment.

Adjusting the balance can see internal audit working alongside management in a business partnering role. The richness of assurance and opinion can help to support major change programmes or challenge controls design as processes are streamlined. This is at the high end of value creation and is an achievable ambition provided that a number of factors are in place [see diagram]. This type of role requires careful management to ensure the responsibilities of the business and the independence of internal audit do not become blurred.

## An overview of the potential roles and range of input internal audit can provide



The audit committee should also ensure that the internal audit function has adequate resources and access to information to enable it to fulfil its mandate, and is equipped to perform in accordance with appropriate professional standards for internal auditors. The audit

committee should pay particular attention to the experience and resources within the internal audit function in times of crisis and ensure the internal audit budget and activities are not inappropriately curtailed as a result of cost cutting exercises.

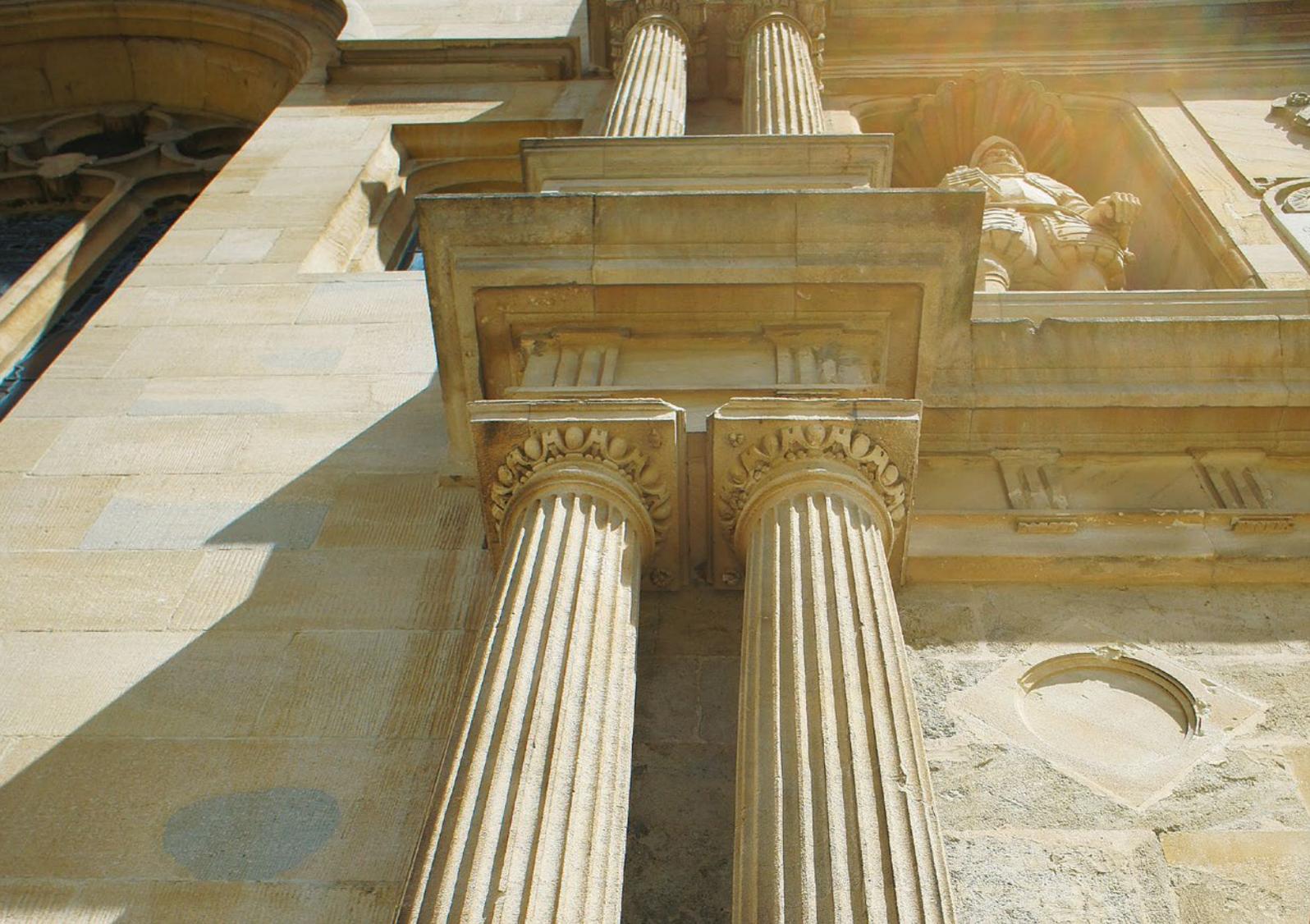
### Staff costs and size (Internal Audit functions with 1 to 10 full time equivalents)

Revenue	Staff Count	Staff costs	IA cost as a % of revenue
Under \$500m	4.46	\$613,723	0.3062%
\$500m – \$1billion	4.97	\$737,837	0.1044%
\$1billion – \$5billion	6.56	\$1,103,575	0.0592%
\$5billion – \$15billion	7.73	\$1,432,760	0.0209%

### Staff costs and size (all Internal Audit functions)

Revenue	Staff Count	Staff costs	IA cost as a % of revenue
Under \$500m	7.20	\$819,188	0.3674%
\$500m – \$1billion	7.39	\$908,637	0.1272%
\$1billion – \$5billion	13.12	\$1,966,616	0.0883%
\$5billion – \$15billion	36.69	\$4,959,768	0.0569%
\$15billion – \$25billion	40.64	\$6,499,301	0.0361%
Over \$25billion	106.29	\$19,490,205	0.0349%

The data set out above is extracted from pages 16 and 17 of the "Global Auditing Information Network (GAIN): HOIA International Network" report, May 2010, The Institute of Internal Auditors.



When considering the skills and experience of the internal audit function, the audit committee should not overlook the personal attributes of those within the internal audit function and the need to balance quality internal audit/ operational management relationships with the need to remain impartial and maintain professional scepticism. The audit committee will require internal audit to be objective and “to the point” – and this may involve implicit or explicit criticism of management. Consequently, internal audit will need the right mix of technical skills, industry/business knowledge and “soft skills” if they are to be fully effective.

Read in our next issue about oversight of the Internal Audit function.

## Audit committee questions

- Does internal audit have appropriate authority and standing within the organisation to carry out its duties effectively?
- Does internal audit have clearly defined terms of reference that articulate the scope of its work? Is the charter regularly reviewed to ensure it remains appropriate?
- Are internal audit’s reporting lines unambiguous and is it clear that internal audit has direct access to the audit committee?
- Do internal audit’s terms of reference provide for regular meetings between the head of internal audit and the audit committee – including *in camera* meetings without management being present?
- Is an appropriate relationship maintained between the internal audit function and the external auditors (and other assurance providers)?

# Appendix 1

Internal Audit Sourcing Options: The relative strengths and weaknesses of different sourcing models are set out below.

Sourcing model	Pros	Cons
In-house function	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Continuity of staff</li> <li>✔ Certain and controllable cost</li> <li>✔ Full control of the function</li> <li>✔ A resource pool for the business</li> <li>✔ Training ground for employees</li> <li>✔ Greater cultural alignment</li> <li>✔ Insiders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ May not be fully employed effectively and efficiently</li> <li>✘ Difficult to acquire necessary/maintain all skills and experience to meet the risk profile of the business</li> <li>✘ Need to continually invest in training and development</li> <li>✘ Recruitment hassles</li> <li>✘ Ineffective/inefficient start up</li> <li>✘ Retention and development strategies required</li> <li>✘ Reduces opportunity to provide fresh perspective/risk of complacency or familiarity</li> </ul>
Co-source	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Long term permanent on-site presence through HIA (Head of Internal Audit)</li> <li>✔ Access to broad range of skills through the partner</li> <li>✔ Draw on specialist skills as and when, and only when, needed</li> <li>✔ Continuity through HIA</li> <li>✔ Pull in up to date skills and experience as needed</li> <li>✔ Quick to implement</li> <li>✔ Skills transfer to in house team</li> <li>✔ Flexible approach, clearly defined service level and KPI measures</li> <li>✔ Credibility to third parties</li> <li>✔ No or reduced training cost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Time taken to recruit HIA</li> <li>✘ Possible cost impact</li> <li>✘ Management resource needed in recruitment and relationship development</li> <li>✘ Dependency on 3rd party</li> <li>✘ Possible lack of staff continuity</li> <li>✘ Other challenges for in house resource as above</li> </ul>
Full outsource	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Established methodologies &amp; benefit of refreshment based on experiences across different organisations</li> <li>✔ Up to date, skilled staff</li> <li>✔ Ability to draw on a wide range of skills as and when required</li> <li>✔ No time taken up by managing service and resources</li> <li>✔ Clearly defined service level and performance measures</li> <li>✔ Easily established and quickly effective</li> <li>✔ Credibility to third parties</li> <li>✔ Ability to manage costs by avoiding non-productive periods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✘ No permanent on-site resource to help other areas of the business</li> <li>✘ Potential cost impact</li> <li>✘ Possible lack of staff continuity</li> <li>✘ Remote from business developments, the culture and politics</li> <li>✘ Management time to establish and maintain relationships</li> </ul>

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.

© 2016 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.

**www.auditcommittee.ch**

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

**Hotline +41 58 249 22 22**

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

**Adressänderungen**

Allfällige Adressänderungen senden Sie bitte an:

auditcommittee@kpmg.ch,  
Fax +41 58 249 44 04 oder an  
KPMG AG, Bettina Graf,  
Badenerstrasse 172, 8026 Zürich

---

**Published by** – KPMG AG

**Editor** – KPMG's Audit Committee Institute,  
Badenerstrasse 172, CH-8026 Zürich,  
Telefon +41 58 249 22 22,  
Telefax +41 58 249 44 04,  
e-mail: auditcommittee@kpmg.ch

**Editorial Team** – Philipp Hallauer, Shqiponja Isufi,  
Isabelle Maag, Mareva Freites Lecerf

**Design** – diekonkreten.ch

---

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.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.