



Prof. Dr. Roderich C. Thümmel

Die Prüfung der Rechnungslegung stellt einen zentralen Teil der Überwachungspflichten des Aufsichtsrats dar. Im Gespräch mit Prof. Dr. Roderich C. Thümmel erläutert Prof. Dr. Thorsten Grenz, wie der Aufsichtsrat dabei vorgehen sollte und wie der Abschlussprüfer ihn unterstützen kann.

## Blindes Vertrauen verbietet sich

*Den Aufsichtsrat treffen bei der Prüfung der Rechnungslegung eigene Prüfungspflichten. Welche sind das und warum reicht es nicht, wenn sich der Aufsichtsrat „blind“ auf den Abschlussprüfer verlässt?*

Das Aktiengesetz verpflichtet den Aufsichtsrat in § 171 AktG, Jahresabschluss und Lagebericht zu prüfen. Schon diese Pflicht allein verbietet doch schlichtweg, sich „blind“ auf den Abschlussprüfer zu verlassen; ich habe so etwas allerdings auch noch nicht erlebt – und kenne ein solches Verhalten selbst von belastbarem Hörensagen nicht. Ganz im Gegenteil: Die Prüfung der Rechnungslegung gehört nach meiner Einschätzung zu den durch den Aufsichtsrat regelmäßig, strukturiert und intensiv wahrgenommenen Pflichten. Der Aufsichtsrat und sein Prüfungsausschuss (auf die Arbeitsteilung kommen wir noch zurück) sind an dieser Aufgabe wirklich „dicht dran“, um sich ein eigenes Urteil zu bilden; dabei ist der Abschlussprüfer seine wichtigste Stütze und Ratgeber, nicht aber Souffleur.

*Wie unterscheiden sich die Prüfungsansätze von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer bei der Prüfung der Rechnungslegung?*

Idealerweise ergänzen sich ihre Prüfungsansätze und schaffen so zusammen Mehrwert. Pointiert zugespitzt sehe ich den Prüfungsansatz des Aufsichtsrats als „top-down“, das Vorgehen des Prüfers als „bottom-up“. Die beiden Perspektiven haben eine Schnittmenge; diese ist das Feld des intensiven Dialogs zwischen Aufsichtsrat und Prüfer. Die „Top-down-Perspektive“ des Aufsichtsrats schlägt Brücken zwischen dem Rechenwerk und der Strategie des Unternehmens: So wird sich die Strategie (hoffentlich) in den Zahlen niederschlagen – genau wie die Zahlen das Potenzial und die Limitationen für die Strategie signalisieren. Wichtige Bilanzierungsentscheidungen – man denke an die Bewertung von Goodwill – sind unmittelbar strategiegetrieben. Der Aufsichtsrat nimmt aus seiner Prüfungstätigkeit auch immer wichtige Impulse für seine Strategiearbeit mit. Der

Abschlussprüfer dagegen startet „bottom-up“: mit den Daten und Abläufen des Rechnungswesens und des internen Kontrollsystems. Er arbeitet detailorientiert und betrachtet Einzelfälle. Wohlgermerkt: Das ist gefordert und positiv gemeint! Diese unterschiedlichen Perspektiven sind komplementär. Dadurch leistet der Aufsichtsrat trotz seines im Vergleich zum Team des Abschlussprüfers geringeren zeitlichen Einsatzes wesentliche Beiträge zur Qualität der Prüfung.

*Wie sollte der Aufsichtsrat diesen wesentlichen Teil seiner Überwachungspflichten organisieren?*

Hier kommt der Prüfungsausschuss ins Spiel. Die Einrichtung eines solchen Ausschusses und sein Zusammenspiel mit dem Plenum des Aufsichtsrats sind geradezu die Voraussetzung für Effizienz, Effektivität und Qualität bei der Prüfung der Rechnungslegung durch den Aufsichtsrat. Die Finanzexperten im Ausschuss sind sattefest in den Themen der Rechnungslegung und Prüfung. Damit ist die gemeinsame Basis der Zusammenarbeit mit dem Finanzvorstand und dem Prüfer gelegt. Wirksamkeit entfaltet der Prüfungsausschuss durch seine intensive Arbeitsweise: Er tritt regelmäßig häufiger zusammen als das Plenum des Aufsichtsrats – beispielsweise, um zusätzlich über die Quartalsberichterstattung zu beraten.

Ich habe eben über „die Finanzexperten“ gesprochen – bewusst im Plural, da ich es für wünschenswert halte, dass alle Mitglieder des Ausschusses über besondere Kenntnisse unter anderem in der Rechnungslegung verfügen. Und noch ein weiterer wichtiger Aspekt ist bei der Besetzung des Prüfungsausschusses zu beachten: Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses sollte ein unabhängiger Finanzexperte sein; eben so, wie es auch der Deutsche Corporate Governance Kodex fordert, auch wenn das Aktiengesetz diesbezüglich leider verwässert wurde.

Schließlich: Auch in kleinen Aufsichtsräten, in denen die Einrichtung von Ausschüssen nicht sinnvoll ist, sollte bei der Besetzungsentschei-



Prof. Dr. Thorsten Grenz ist Mitglied mehrerer Aufsichtsräte und Präsident der Financial Experts Association e.V.

**Matthias Koeffler** setzt die Themen und Gespräche für die Interviews für die Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“ um. Er ist freier Wirtschaftsjournalist und Inhaber eines Fachinformationsdienstes. Er hat für verschiedene Zeitungen geschrieben, unter anderem „Die Welt“ und „Frankfurter Rundschau“.

derung an einen Finanzexperten im Gremium gedacht werden!

*Falls ein Prüfungsausschuss eingesetzt wird: Wie sollte dann seine Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsratsplenum ausgestaltet sein? Welche Aufgaben kann der Ausschuss übernehmen, welche Aspekte sollten im Plenum diskutiert werden?*

Das ist eine ganz wichtige Gestaltungsfrage! Wie bei jeder Delegation muss auch bei der Übertragung von Aufgaben an den Prüfungsausschuss dafür gesorgt werden, dass das Plenum seine Entscheidungen optimal informiert treffen kann. Dabei sehe ich den Prüfungsausschuss in der Bringschuld: Er muss die Fülle von Informationen, Einzelaspekten und Diskussionsthemen verdichten und „zuspitzen“, um den Kollegen so ein übersichtliches, entscheidungsorientiertes Gesamtbild zu geben. Der Prüfungsausschuss wird nicht nur über alle wesentlichen Sachverhalte berichten, sondern auch über gegebenenfalls kontroverse Diskussionsverläufe und verworfene Alternativen. Dem Prüfungsausschuss kommt eine besondere Verantwortung zu – denn das Plenum vertraut hier auf die Professionalität der Finanzexperten. Ein Prüfungsausschuss, der sich als „Dienstleister“ des Aufsichtsratsplenums versteht, macht seine Sache gut!

*Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen dem Prüfungsausschuss beziehungsweise dem Aufsichtsrat und dem Abschlussprüfer organisiert sein? Wie intensiv sollte der Austausch sein?*

Wichtig ist, eine kontinuierliche Zusammenarbeit zu erreichen – eine Interaktion, die sich nicht nur auf die heiße Prüfungsphase beschränkt. Während der Prüfung geht es doch fast nur darum, die zuvor festgelegte Prüfungsstrategie abzuarbeiten und wichtige Bilanzierungsentscheidungen zu prüfen. Weichenstellungen hin zu innovativen Ansätzen in der Prüfung, die Vor- und Nachbereitung strategischer Themen und die Manöverkritik erfolgen außerhalb der eigentlichen Prüfung – und hier werden die Weichen zu Effizienz und Effektivität gestellt.

*Inwiefern ist die Prüfung der Rechnungslegung als Teil eines größeren Ganzen, nämlich des Risikomanagements und des Internen Kontrollsystems, zu diskutieren? Und wie erleben Sie da die Handhabung?*

Das ist eine ganz spannende, zukunftsgerichtete Frage, nämlich: die Rechnungslegung als Teil eines Gesamtsystems zu sehen – und zu prüfen. Das ist heute wohl weit überwiegend noch nicht

der Fall: Die einzelnen Teile bilden eher noch „Silos“, sie werden entsprechend separat geführt und geprüft. Die Ursache liegt meines Erachtens in der Historie. Die Teile sind separat und zu unterschiedlichen Zeiten entstanden und „addiert“, aber eben nicht integriert worden. Ich erwarte und wünsche mir, dass wir zukünftig stärker in wirklichen Szenarien, in Wechselwirkungen und Trade-Offs sowie kumulativen Effekten denken werden. Ich erwarte, dass in dieser integrierten Systemwelt das Risikomanagement der „Systemkopf“ sein wird.

*Inwiefern ist es sinnvoll, dass sich der Aufsichtsrat beziehungsweise der Prüfungsausschuss vorher auf eine Prüfungsstrategie beziehungsweise auf einen Katalog von Standardfragestellungen zur Beurteilung der Rechnungslegung einigt? Oder verstellt der unter Umständen den Blick auf überraschende Erkenntnisse?*

Das ist unbedingt sinnvoll und nach meiner Einschätzung auch weit verbreitete Praxis – und wo doch (noch) nicht, da sehe ich Handlungsbedarf. Die Standardfragestellungen sind als Routine unverzichtbar, um die Richtigkeit der Rechnungslegung bestätigen zu können. Der darüber hinaus in einem dynamischen Umfeld unbedingt erforderlichen Flexibilität lässt sich durch jährlich wechselnde Schwerpunktthemen gerecht werden. Zusammen ergibt das dann einen guten Mix von Prüfungsfragestellungen. Vor wirklichen Überraschungen ist man tatsächlich nie sicher; allerdings trägt die Prüfungsstrategie dazu bei, potenzielle Überraschungen durch ihre Systematik aufzuspüren.

*Welche Fragen sollten in einem solchen Katalog nicht fehlen?*

Wir sollten gegenwärtig jede Möglichkeit nutzen, uns mit Fragestellungen zu Themen der „Digitalisierung“ auseinanderzusetzen. Dazu bietet auch die Abschlussprüfung konkrete Ansatzpunkte: Das Thema „IT-Sicherheit“ gehört in jeden Prüfungsplan – und zwar bis auf Weiteres als ein fester Bestandteil. Damit leistet dann auch die Abschlussprüfung einen kleinen Beitrag, das Unternehmen bei seiner Digitalisierung voranzubringen.

*Nach welchen Kriterien sollte der Abschlussprüfer ausgewählt werden?*

Zu dieser Frage gibt es viele Veröffentlichungen mit hilfreichen Hinweisen. Ich möchte mich hier daher auf nur ein Kriterium konzentrieren – eines, dessen Bedeutung noch unterschätzt wird. Ich meine die Forderung nach überzeugender

„digitaler Kompetenz für die Prüfung“: das Arsenal der vom Abschlussprüfer verwendeten digitalen Prüfungswerkzeuge. Der Bogen reicht von der Suche nach dolosen Handlungen mittels Expertensystemen über Big-Data-Analysen bis hin zum Einsatz selbstlernender Verfahren. Die Zukunft der Prüfung ist digital: Unzulängliche Stichproben werden durch Vollerhebungen abgelöst, transaktionsbegleitende Prüfung in Echtzeit löst das „Hakelmachen“ ab und künstliche Intelligenz identifiziert Prüfungsschwerpunkte. Der zukünftige Abschlussprüfer muss diese Themen beherrschen.

*Wie kann die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gewährleistet werden? Worauf muss der Aufsichtsrat in diesem Zusammenhang achten?*

Unabhängigkeit ist eine Voraussetzung eines unvoreingenommenen Prüfungsurteils. Das Aktiengesetz forderte daher schon seit Langem vom Aufsichtsrat, die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers zu überwachen. Mit dem AREG wurden die Überwachungspflichten deutlich erweitert: Der Aufsichtsrat beziehungsweise der Prüfungsausschuss hat nunmehr auch die externe Rotation des Abschlussprüfers, die Erbringung von Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer und die dafür vorgesehene Honorargrenze zu überwachen – und sieht sich bei Fehlleistungen Sanktionen bis hin zu Freiheitsstrafen ausgesetzt. Die neuen Aufgaben sind inhaltlich nicht sonderlich komplex; ihre eigentliche Herausforderung liegt in der Einrichtung von Abläufen, die es dem hier als „Teilzeitmanager“ geforderten Aufsichtsrat überhaupt erst ermöglichen, seine Pflicht verlässlich zu erfüllen. So ist beispielsweise die Überwachung des Rotationszeitpunkts des Abschlussprüfers in einem Konzern mit mehreren international verteilten „Public Interest Entities“ ohne stringente Zuarbeit aus der Finanzorganisation des Unternehmens unmöglich. So ein vorausschauendes Monitoringsystem will eingerichtet sein.

Vorausschau ist auch geboten beim Umgang mit Nichtprüfungsleistungen, namentlich ihrer zulässigen Höchstgrenze: dem „Fee Cap“. Unabhängig von der Festlegung der Höhe dieses „Cap“ gilt es, Themen voranzusehen, bei denen der Einsatz eines Teams des Abschlussprüfers im Vergleich zu anderen Beratern vorteilhaft ist – und dafür ein Budget innerhalb des Fee Cap zu reservieren. Ein Beispiel: Bei der Vorbereitung einer Vendor Due Diligence ist der Einsatz des Abschlussprüfers gegenüber der Beauftragung eines mit dem Unternehmen noch nicht vertrauten Beraters sicherlich überlegen – planerisch

muss dann Vorsorge getroffen sein, dass für diesen Auftrag noch „Platz“ unterhalb des Fee Cap ist.

*Wie viel fachliche Expertise im Hinblick auf die Unternehmensstrategie beziehungsweise die Branche, in dem das Unternehmen tätig ist, sollte ein Abschlussprüfer haben?*

Im Team des Abschlussprüfers muss „zusammengekommen“ profunde fachliche Expertise über Branche und Strategie vorhanden sein. Die Rechnungslegung reflektiert doch nur das Ergebnis des Handelns des Unternehmens – und das ist von Branche und Strategie ganz wesentlich beeinflusst. Dieses muss das Prüfungsteam solide verstehen: Wie sonst will der Prüfer die Zahlen werten, beurteilen können?

*Aufgabe des Aufsichtsrats ist es auch, den Vorschlag für die Gewinnverwendung zu erörtern. Welche wesentlichen Kriterien gilt es dabei zu berücksichtigen?*

Diese Frage wird stark von der spezifischen Situation eines Unternehmens bestimmt; so ein individueller Kontext lässt sich daher schwerlich mit einem „Kriterienkatalog“ abbilden. Zugegeben – arg allgemein formuliert: Ich sehe eine Aufgabe darin, stets faktenorientiert zur Entscheidung über die optimale Gewinnverwendung zu kommen. Das bedeutet für den Aufsichtsrat, exzessiven Ausschüttungswünschen genauso entgegenzutreten wie reflexartiger übermäßiger Thesaurierung.

*Was wird bei der Prüfung der Rechnungslegung vom Aufsichtsrat eher unterschätzt?*

Wir müssen uns immer bewusst sein, Fehler machen zu können. Allerdings: Bereiche, in denen die Prüfungsleistung des Aufsichtsrats regelmäßig oder systematisch hinter den Erfordernissen zurückbleibt, sehe ich nicht.

*Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für den Aufsichtsrat durch die Pflicht zur Prüfung des nichtfinanziellen Berichts, der nicht zwingend vom externen Abschlussprüfer zu prüfen ist?*

In der Tat ist das Pflichtenheft des Aufsichtsrats für die kommende Prüfung um die „nichtfinanzielle Erklärung“ verlängert worden. Allerdings: Ganz so neu ist diese Anforderung an den Aufsichtsrat nicht; sie gleicht systematisch der Prüfung zum Beispiel des Compliance-Management-Systems. Ärgerlich und unnötig ist viel-

mehr, dass das Gesetz sehr spät, buchstäblich „auf den letzten Drücker“ und mitten in einem laufenden Geschäftsjahr erlassen wurde – mit Wirkung schon für eben dieses Geschäftsjahr. Das bedeutet unnötigen Zeitdruck, verbunden mit Mehraufwand und -kosten. Inhaltlich wird sich ein „prüfungspflichtiger“ Aufsichtsrat die Frage beantworten, ob die Prüfungsleistung intern – gegebenenfalls operativ unterfüttert mit Ressourcen der Revision – erbracht oder ein externer Prüfer beauftragt werden sollte. Ich

erwarte, dass wir eine ausgeprägte Diversität des Vorgehens sehen werden.

*Werden Ihrer Ansicht nach die Ergebnisse der Prüfung ausführlich genug mit den Vorständen besprochen?*

Da bin ich ganz sicher: ein klares „Ja“.

---

**Eine gekürzte Fassung dieses Interviews ist erschienen in Heft 11/2017, S. 163.**