

Prüfungsausschüsse im Fokus



Daniela Mattheus



Marc Tüngler

Daniela Mattheus ist unabhängige Corporate Governance-Beraterin, Rechtsanwältin sowie Aufsichtsrätin. Im April 2020 wurde sie auch zur Präsidentin der Financial Experts Association e.V. (FEA) bestellt. Über ihr neues Amt als Präsidentin der FEA, aktuelle Themen, Entwicklungen und Herausforderungen für Prüfungsausschüsse im Allgemeinen und in der Corona-Pandemie im Besonderen sowie über die Aufgaben beim CSR-Reporting sprach für die BOARD Marc Tüngler.

BOARD:

Die Financial Experts Association e.V., kurz FEA, hat eine neue Präsidentin und einen neuen Vorstand. Zunächst meinen herzlichen Glückwunsch. Was dürfen die Mitglieder und die Aufsichtsrats- bzw. Governance-Community in Zukunft von der FEA erwarten?

Daniela Mattheus:

Herzlichen Dank. Die FEA ist die erste bundesweit organisierte Interessenvertretung für unabhängige Finanzexperten (sog. Financial Experts) in Aufsichtsgremien und hat sich als einer der führenden Aufsichtsratsverbände etabliert. Der 2008 gegründete Verband unterstützt – wie der Name sagt – insbesondere Finanzexperten bei ihrer beruflichen Tätigkeit, sei es als Mitglied eines Aufsichtsrats, eines Beirats oder in einer Geschäftsführung. Dies ist und bleibt auch in Zukunft unsere Richtschnur.

Dabei verstehen wir den Begriff „Financial Expert“ nicht nur im aktienrechtlichen Sinne. Neben Rechnungslegung und Abschlussprüfung greift die FEA vielmehr alle Themen auf, mit denen sich Prüfungsausschüsse und CFOs beschäftigen müssen, d.h. auch Fragen zur Corporate Governance, zum Risikomanagement und Controlling, zur Compliance und Nachhaltigkeit, aber auch zur Vergütungsberichterstattung. Unsere Mitglieder sind nicht nur in Prüfungsausschüssen vertreten, sondern generell in Auf-

sichts-, Beiräten oder Geschäftsleitungen.

Die FEA ist bundesweit und regional organisiert. In den derzeit aktiv sechs Regionen können sich die Mitglieder in bis zu zehn Netzwerkveranstaltungen pro Jahr über diese und andere aktuelle Themen informieren und im kleinen Kreis mit Peers austauschen. Diese Informations- und Netzwerkmöglichkeiten halten wir auch in Corona-Zeiten mehr virtuell aufrecht: Die Krise ist für den neu besetzten FEA-Vorstand Anlass, die FEA zu einem modernen und digitalen Wissens- und Netzwerkverband zu entwickeln. Wir werden stärker, aber nicht ausschließlich über digitale und soziale Medien mit unseren Mitgliedern kommunizieren und in einen aktiven Dialog treten. Der Austausch unter Peers steht auf allen Ebenen im Fokus. Zugleich sieht sich FEA als ein Motor, aktuelle und zukünftige Themen der Aufsichtsrats- und vor allem Prüfungsausschussarbeit durch Anregungen und Praxisempfehlungen mit zu begleiten.

BOARD:

Welche Themen sind aus Ihrer Sicht derzeit für Prüfungsausschüsse von Bedeutung?

Daniela Mattheus:

Die sog. Audit Committee Agenda ist lang, auch schon vor COVID-19. Denn die Regulatoren haben in den letzten Jahren das Aufgabenportfolio

von Prüfungsausschüssen stetig erweitert. Ich nenne nur beispielhaft die erweiterten Überwachungspflichten gegenüber dem Abschlussprüfer aus dem ARuG 2016 – insbesondere die Beurteilung der Audit Quality, das CSR-Reporting aus dem Jahr 2017 und aktuell die Überwachung der Geschäfte mit nahestehenden Personen bzw. Unternehmen und die Vergütungsberichterstattung aus dem ARuG II. Daneben halten auch nicht regulatorische Entwicklungen die Prüfungsausschüsse in Atem: Besonders hinzuweisen ist auf das Thema Informations- und Datensicherheit, verschiedentliche geopolitische Risiken, Zins- und Währungsschwankungen sowie nicht zuletzt die Corona-Pandemie.

In Summe sind vor allem die regulatorischen Vorgaben insbesondere für Gremien in solchen Unternehmen herausfordernd, die – anders als etwa die DAX30 – nicht auf mannigfaltige Ressourcen und langjährige Governance-Prozesse zurückgreifen können. Und COVID-19 zeigt: Regulierung kennt keine Krise. Unlängst hat das BMJV den Referentenentwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft verabschiedet und damit das Thema Compliance-Management priorisiert.

Generell rate ich zur Achtsamkeit, Prüfungsausschüsse und damit den Aufsichtsrat nicht schleichend in operative Managementaufgaben zu ziehen. Dies ist nicht nur in unserem

dualistischen Modell problematisch. Vielmehr sollte dem Management nicht die Eigenverantwortung und dem Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss nicht der unvoreingenommene kritische Blick für seine Kontrollaufgaben genommen werden.

BOARD:

Wie hat sich die COVID-19-Pandemie auf die Arbeit von Prüfungsausschüssen ausgewirkt?

Daniela Mattheus:

Zunächst waren auch Prüfungsausschüsse von den allgemeinen Einschränkungen, etwa Ausschusssitzungen abzuhalten, betroffen. Unter dem Stichwort „Business Continuity“ hatten Prüfungsausschüsse zunächst dafür zu sorgen, dass die Jahresabschlussprüfungen auch nach dem Lockdown abgeschlossen und die Bilanzsitzung unter Teilnahme des Abschlussprüfers ordnungsgemäß stattfinden, Einzel- und Konzernabschlüssen festgestellt bzw. gebilligt werden konnten. Dabei vermochte die Krise noch keinen unmittelbaren Einfluss auf das Zahlenwerk für 2019 gehabt haben. Indes – je nach dem, wann die Aufstellung der Jahresfinanzberichterstattung 2019 abgeschlossen war, war ggf. schon der Chancen- und Risikobericht bzw. der Prognosebericht vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie zu formulieren.

Darüber hinaus hat sich der Prüfungsausschuss unter anderem mit grundsätzlichen Fragen von Going Concern, des Liquiditätsmanagements, der Nutzung staatlicher Unterstützung und deren Auswirkungen auf die Dividendenpolitik zu befassen. In Konzerngesellschaften war auch die Würdigung von Cash Management-Gestaltungen bedeutsam. Bei all diesen Themen hat freilich das Management den „Driver Seat“. Dennoch ist es gerade in Krisenzeiten wichtig, dass der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss als Sparringspartner und Ratgeber mit im „Cockpit“ sitzen.

Dies gilt auch für die Kommunikation an den Kapitalmarkt: Etliche Unter-

nehmen haben schon ad hoc ihre Gewinnprognosen für 2020 kassiert; auch hier musste der Prüfungsausschuss eingebunden werden. Spätestens mit den Halbjahresfinanzberichten – wird neben der Prognose – auch ein verstärktes Augenmerk auf zuverlässig kommunizierten Finanzzahlen liegen müssen. Angesicht von Produktionsverzögerungen, Stilllegungen, Unterbrechung der Vertriebswege, Personalengpässen, Nachfragerückgängen, Kredit- und Liquiditätsrisiken und Vertragsverletzungen sind der Wirtschaftsplan für 2020 und die Mittelfristplanungen zu hinterfragen. Szenarioanalyse und Ausfallwahrscheinlichkeiten im Bereich der Umsatzrealisierung, Forderungsausfall und Liquiditätsmanagement sind neu aufzustellen bzw. kontinuierlich zu validieren.

Zugleich zeigt sich in der Krise auch der Reifegrad des unternehmenseigenen Risikomanagements: Kann es beispielsweise auch Pandemierisiken abbilden und daraus ganz konkrete Steuerungsmaßnahmen entwickeln? Dabei sollten Prüfungsausschüsse auch nach vorne schauen und fragen, welche Lerneffekte als Reaktion auf COVID-19 im Hinblick auf das Krisenmanagement, das allgemeine Risikomanagement und auf Business Continuity Management gezogen werden können.

BOARD:

Die aktuelle Pandemie hat auch der Digitalisierung in den Unternehmen einen Schub gegeben. So mussten Aufsichtsratssitzungen per Video- oder Telefonschaltung stattfinden. Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für Prüfungsausschüsse?

Daniela Mattheus:

Die Digitalisierung hatte schon vor COVID-19-Auswirkungen auf die Arbeit der Prüfungsausschüsse. Einerseits hatte sich der Prüfungsausschuss mit der Frage zu beschäftigen, wie seine praktische Arbeit durch die Digitalisierung effizienter und effektiver gestaltet werden kann, etwa durch

virtuelle Sitzungen per Telefon oder Video. Diese sowie sog. elektronische Board Rooms sind heute fast schon Standard. Daneben bietet die voranschreitende Digitalisierung von internen Prozessen, etwa im Finanzbereich oder beim Risiko-Cockpit, enorme Erkenntnismöglichkeiten für den Prüfungsausschuss. Das gilt im Umfang und in der Genauigkeit von Daten ebenso wie für deren Echtzeit. Auch die zunehmende Digitalisierung der Abschlussprüfung (sog. Digital Audit) bietet nicht nur für Prüfungsgesellschaften Effizienzgewinne. Verbunden mit einem auf das Unternehmen angepasste Process Mining gewährt diese Möglichkeit der Datenanalyse auch dem Prüfungsausschuss – quasi auf Knopfdruck – unendliche Auswertungen beispielsweise im Finanzbereich. Es ermöglicht eine wesentlich spezifischere, weil auf konkrete Problemfelder fokussierte, Kontrolle. Dies ist verlockend, hat aber auch eine Kehrseite: denn zum einen muss der Prüfungsausschuss entscheiden, welche Informationen für ihn überhaupt nützlich sind, damit die relevanten Informationen nicht in einer Datenflut verschwinden und sich die Wesentlichkeitsgrenze immer weiter verschiebt. Zum anderen muss die Sicherheit der Unternehmensdaten gewährleistet sein, wenn etwa der Abschlussprüfer hierauf elektronisch zugreifen kann. Und damit sind wir beim zentralen Thema für den Prüfungsausschuss: die Cyber Security – die heute und gerade in dieser Pandemiezeit – zentraler Bestandteil des Risikomanagements geworden ist. Dies gilt selbst in solchen Unternehmen, die keine ausschließlich digitalen Geschäftsmodell haben. Die Früherkennung und Bewältigung von IT-Risiken sind elementar bedeutsam geworden. Und es ist Aufgabe des Prüfungsausschusses, insbesondere in Gesellschaften, die nicht über einen eigenen Digitalausschuss verfügen, zu überwachen, wie die IT-Governance im Unternehmen aussieht und ob das IT-Risikomanagement wirksam ist. Sie sehen, auch aus Sicht des Prüfungs-

ausschusses ist die Digitalisierung Chance und Risiko zugleich.

BOARD:

Kommen wir zu einem anderen, nicht minder wichtigen Thema: Rechnungslegung bedeutet heute nicht nur Zahlenberichte, sondern unter dem Stichwort CSR-Reporting bzw. Sustainable Finance sind qualitative nicht-finanzielle Leistungsindikatoren zunehmend fester Bestandteil der Unternehmensberichte. Nachhaltigkeit ist also auch Thema in Prüfungsausschüssen. Was bedeutet das konkret?

Daniela Mattheus:

Das sog. CSR-Reporting beschäftigt die Unternehmen und damit auch die Prüfungsausschüsse seit gut drei Jahren in unterschiedlichen Dimensionen. Im ersten Berichtsjahr war man zunächst bemüht, die regulatorischen Mindestanforderungen zum nicht-finanziellen Bericht einzuhalten und ggf. für eine angemessene Überprüfung durch einen externen Dritten zu sorgen. Die Zuverlässigkeit der nicht-finanziellen Daten und der Prozess zur Generierung dieser Daten sicherzustellen, stand in den beiden Folgejahren im Fokus. Für die kommende Berichtssaison wird der Schwerpunkt die Verknüpfung von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren mit dem Vergütungssystem und dem Vergütungsbericht stehen. Beides ist mit dem nicht-finanziellen Bericht in Einklang zu bringen. Dem einhergehend sind auch Risikomanagementprozesse, Controlling und Revision auf solche qualitativen, nicht-finanziellen Daten auszurichten. Der externen Berichterstattung vorgelagert

ist freilich die strategische Debatte in Vorstand und Aufsichtsrat über den unternehmerischen Purpose und das Geschäftsmodell der Zukunft. Nicht zuletzt ist damit auch eine allgemeine Diskussion um alternative Kennzahlen angestoßen, anhand derer unternehmerischer Erfolg gemessen, das Management vergütet und an den Markt kommuniziert werden kann. Nicht erst aus Reporting-Sicht sollte Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss dies aktiv begleiten. Denn jener Trend wird – das zeichnet sich ab – kurzfristig regulatorisch durch die Überarbeitung der EU CSR-Richtlinie und konkret kommunizierten Erwartungen der Investoren vorangetrieben. Dies wird vom Prüfungsausschuss einen noch stärker umfassenderen Blick auf das Unternehmen und von seinen Mitgliedern breitere Kenntnisse und Erfahrungen – außerhalb von Rechnungslegung und Abschlussprüfung – erfordern.

BOARD:

Gerade das Thema Sustainable Finance zeigt wie eng Prüfungsausschüsse auch mit strategischen Fragestellungen im Unternehmen verbunden sind. Wie sehen Sie die Stellung des Prüfungsausschussvorsitzenden im Aufsichtsrat?

Daniela Mattheus:

Der bzw. die Prüfungsausschussvorsitzende ist in der Regel der unabhängige Finanzexperte nach DCGK bzw. Aktiengesetz. Er bzw. sie ist – lässt man den stellvertretenden Vorsitzenden in mitbestimmten Aufsichtsräten unberücksichtigt – neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden der zweite

Mann bzw. die zweite Frau im Kontrollgremium. Seine bzw. ihre Funktion und deren sachgerechte Ausübung ist ähnlich unverzicht- und vergleichbar mit dem Verhältnis zwischen CEO und CFO. Was lässt sich daraus ableiten?

Nun zunächst sind CFOs heute keine reinen Controller und Finanzakrobaten mehr, sondern haben einen umfassenden Blick auf alle Unternehmensbereiche und -themen. Sie können in ihrer Position Wissen und Erfahrungen aufbauen, die sie für die CEO-Rolle auszeichnen. Nicht ohne Grund sehen wir immer öfter den Wechsel eines CFOs an die Unternehmensspitze. Ein ähnlicher – nicht gleichsam intensiver – Trend ist auch im Aufsichtsrat erkennbar: In jüngerer Vergangenheit haben einige Prüfungsausschussvorsitzende den Vorsitz im Aufsichtsrat übernommen.

Dies konstatierend, ist die Funktion des Prüfungsausschussvorsitzes strategisch ebenso bedeutsam wie die des CFOs. Unter Diversity-Gesichtspunkten scheint es daher auch wichtig, die Financial Expert-Community diverser zu gestalten, d.h. mehr Frauen in CFO- und Prüfungsausschuss-Positionen zu sehen. Als ein sehr gutes Signal empfinde ich daher, dass der FEA-Vorstand mit drei Männern und drei Frauen auch in Richtung Diversity ein Zeichen setzt. Qualifikation, Leadership und Diversity miteinander zu verbinden sollte auch Aufsichtsräte, Beiräte und Geschäftsleitungen auszeichnen.

BOARD:

Liebe Frau Mattheus, vielen Dank für das Gespräch.