

Interview: Jost Dubacher

## «VR ist kein reines Ehrenamt mehr»

Wie viel Finanz-Know-how braucht der Verwaltungsrat?

**Thomas Stenz**, Leiter Revision und selber Verwaltungsratspräsident bei Ernst & Young, gibt Auskunft.

**S**WISS EQUITY MAGAZIN: Gemäss Schweizer Gesetz, Herr Stenz, obliegt dem VR nicht nur die Kontrolle des Unternehmens, sondern auch die geschäftliche Oberleitung. Was heisst das für seine Informationspflichten?

**THOMAS STENZ:** In der Regel delegiert ein VR die Geschäftsleitung an ein Management. Von den operativen Details ist er dann entlastet. Es gibt allerdings Aufgaben, die er nicht auf andere übertragen kann, und dazu gehört die Verantwortung für die finanzielle Berichterstattung des Unternehmens.

*Vielen VR scheint dies allerdings nicht in vollem Umfang präsent zu sein.*

Da gibt es zweifellos noch Defizite; vor allem bei den kleineren Unternehmen. Ich stelle allerdings fest, dass die Sensibilität steigt. Viele VR haben begriffen, dass es ihre Pflicht ist, die finanzielle Führung des Unternehmens im Sinne der Interessen der Eigentümer gegenüber der Geschäftsführung wahrzunehmen. Die Zusammenbrüche von Firmen wie Enron oder Swissair und die darauf folgenden Verfahren gegen VR-Mitglieder haben gezeigt, dass die Verletzung dieser Pflicht Folgen haben kann.

*Wie kann nun ein VR, auch von kleineren Firmen, mit dieser Verantwortung sinnvoll umgehen?*

Es braucht zumindest ein Mitglied im Gremium, das über einschlägiges Wissen

verfügt. Jemand, der beispielsweise folgen kann, wenn sich der Finanzchef mit dem Wirtschaftsprüfer über den Jahresabschluss unterhält.

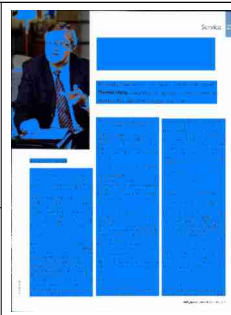
*Sie sprechen jetzt von kleineren Aktiengesellschaften?*

Bei grösseren KMU, vor allem wenn sie internationale Geschäftsbeziehungen oder gar ausländische Niederlassungen unterhalten, reicht Basiswissen nicht mehr. Dann braucht es Profis; zumal die Regeln der Rechnungslegung immer komplizierter werden.

*Und wo findet man die angesprochenen Profis? Über welches Profil sollte eine solche Fachkraft verfügen?*

Im Idealfall ist es ein ehemaliger Finanzchef oder eine Person mit Erfahrung in der Wirtschaftsprüfung. Solche Leute bringen extrem spezialisiertes Know-how ein, weshalb es in grossen Verwaltungsräten üblich geworden ist, sogenannte Audit Committees einzurichten. In diesen Finanzausschüssen werden Erfolgsrechnung und Bilanz detailliert vorbesprochen und erst dann dem Gesamtrat zur Verabschiedung vorgelegt.

*Im Gesetz sind Finanzausschüsse allerdings nicht vorgesehen. Wie verträgt sich das mit der sogenannten Organhaftung, die den VR als Gremium in die Pflicht nimmt?*



Grundsätzlich entscheidet immer der VR als Ganzes. Es ist ähnlich wie in der Politik. Parlamentskommissionen bereiten ein Geschäft nur vor, beschliessen muss das Plenum. In der juristischen Fachliteratur herrscht unterdessen allerdings die Meinung vor, dass sich die Verantwortung innerhalb eines VR durch die Delegation der Geschäftsvorbereitung an ein Komitee reduzieren oder entschärfen lässt.

*Bundesgerichtsentscheide zu dieser Frage gibt es aber noch nicht?*

Nein. Darauf warten wir noch.

*Heisst das, dass ein VR ohne einschlägiges Finanzverständnis und ohne solches Wissen im Gesamt-VR Gefahr läuft, aufgrund von Versäumnissen in juristische Schwierigkeiten zu geraten?*

Dieses Risiko besteht. Es ist sogar so, dass sich die meisten Haftungsklagen gegen VR um die finanzielle Berichterstattung drehen. Der Grund: Für eine Klage braucht es einen Schaden und eine Kausalkette, die zu einem Verantwortlichen führt. Begeht ein VR nun einen strategischen Fehler, hat er beispielsweise ein fehlgeschlagenes Auslandsengagement bewilligt, ist es schwierig, Schaden und Kausalität nachzuweisen. In der Finanzberichterstattung ist das leichter. Ein VR, der im Fall der Überschuldung die Bilanz zu spät deponiert, verursacht ganz direkt relativ einfach berechenbare Verluste.

*Gibt es eigentlich verlässliche Zahlen zur juristischen Aufarbeitung von Haftungsfragen? Nicht dass ich wüsste. Wobei man sagen muss, dass es generell nur selten zu formellen*

Klagen gegen VR kommt. In der Regel einigen sich die VR mit den Geschädigten auf einen aussergerichtlichen Vergleich.

*Seit 2008 müssen alle Unternehmen, die der ordentlichen Revisionspflicht unterliegen, ein Internes Kontrollsystem (IKS) vorlegen. Wie hat dies die Arbeit des VR verändert?*

Die Verantwortung, ein den Gegebenheiten des Unternehmens angepasstes IKS zu unterhalten, ist eigentlich nicht neu; dies ergibt sich aus der nicht delegierbaren Pflicht zur Oberleitung der Gesellschaft durch den VR. Mit dem neuen Gesetz haben sich jedoch die formellen Dokumentationsanforderungen erhöht, da die Existenz des IKS neu von der Revisionsstelle bestätigt werden muss. In der Praxis stellen wir ausserdem fest, dass sich verantwortungsvolle VR nicht auf ein eng auf die finanzielle Führung fokussiertes IKS verlassen wollen. Sie streben ein IKS an, das präventiv sicherstellt, dass die finanziellen Zahlen dem realen Geschehen im Unternehmen entsprechen.

*Was heisst das konkret?*

Es muss zum Beispiel sichergestellt sein, dass alle Lieferungen rechtzeitig und korrekt verbucht werden. Der VR muss dafür sorgen, dass ein entsprechender Kontrollprozess existiert.

*Was umgekehrt wieder vertieftes Finanz-Know-how und Aufwand bedeutet ...*

Richtig, es zeigt, dass die Position eines VR schon lange kein reines Ehrenamt mehr ist. ■