

# NON-FINANCIAL REPORTING NACH ANNAHME DES GEGENVORSCHLAGS ZUR KVI

## Besseres Verständnis der Three Lines of Defense

**Nach der Annahme des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative (KVI) wird das nichtfinanzielle Reporting Pflicht. Dies bedeutet neue Herausforderungen für Verwaltungsräte und für die Prüftätigkeit. Obwohl Assurance ein wichtiger Pfeiler des Governance-Frameworks ist, herrscht Unklarheit, was von einem Audit erwartet werden kann und welche Rollen der externe Prüfer und die Three Lines of Defense einnehmen.**

### 1. ASSURANCE ALS WICHTIGER PFEILER DES GOVERNANCE FRAMEWORKS

Die Assurance-Funktionen bilden einen wichtigen Bestandteil eines soliden Governance-Frameworks. Die unabhängige, externe Prüfung steht für Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit des externen Reportings. Damit kann die Arbeit des Verwaltungsrates (VR) und der Geschäftsleitung (GL) besser eingeschätzt werden. In der Swipra-Corporate-Governance-Umfrage (nachfolgend: Umfrage) 2017 gaben 76 % der teilnehmenden institutionellen Aktionäre an, dass die Prüfung durch den externen Audit das Vertrauen in das finanzielle Reporting steigert. Die Wichtigkeit des Audits in der Governance ist auch implizit, aus der internen wie auch der externen Perspektive, deutlich sichtbar. Zum einen halten Prüfungsausschüsse im Durchschnitt mehr Sitzungen als andere Komitees ab, man stellt besonders hohe Anforderungen an die Kenntnisse und Erfahrungen der Mitglieder und diese werden oftmals besser entschädigt als Mitglieder anderer Ausschüsse. Zum anderen legen Aktionäre und Stimmrechtsberater in ihrer Beurteilung der Unabhängigkeit ein spezielles Augenmerk auf den Prüfungsausschuss und seine Mitglieder. Die Unabhängigkeit des Prüfungsausschusses ist Bestandteil der wichtigsten Governance-Kodizes und wird von den Unternehmen bei der Zusammensetzung des Prüfungsausschusses aufgrund dessen Verantwortlichkeiten und Aufgaben naturgemäß berücksichtigt.



BARBARA A. HELLER,  
LIC. OEC. PUBL. UZH,  
KONSULENTIN, LEMON-  
GRASS COMMUNICATIONS,  
VERWALTUNGSRÄTIN, BANK  
CLER, VIZEPRÄSIDENTIN,  
CFO FORUM SCHWEIZ,  
MANAGING PARTNER,  
SWIPRA SERVICES

### 2. FEHLENDES VERSTÄNDNIS DER STAKEHOLDER ZUM INTERNEN UND EXTERNEN AUDIT

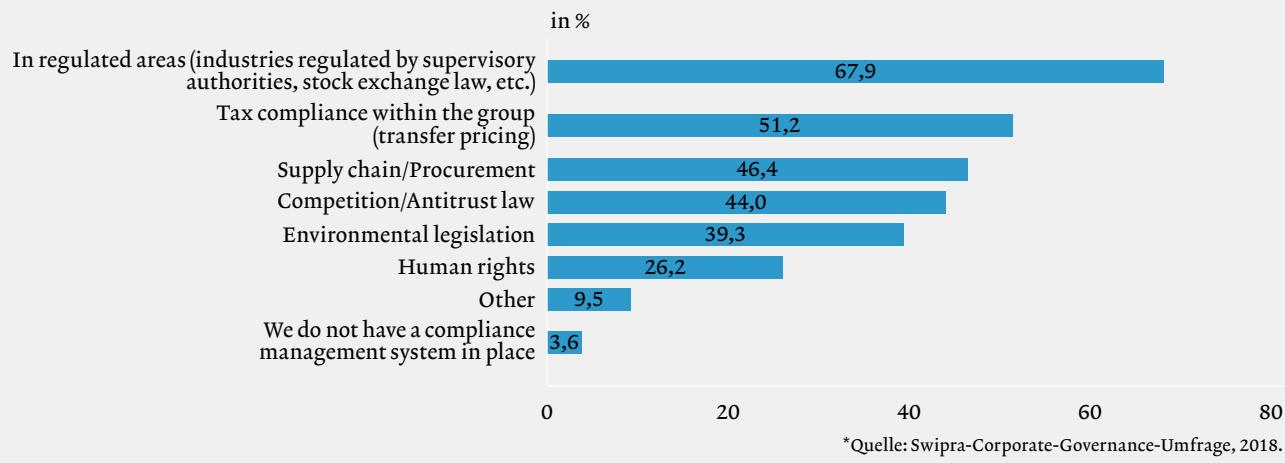
Trotz dieser Wichtigkeit fällt die Kommunikation seitens der Unternehmen zum Audit-Prozess spärlich aus und beschränkt sich oft auf die Offenlegung der Honorare für externe Prüfer sowie eine kurze Umschreibung der Tätigkeitsfelder des Prüfungsausschusses im Governance-Bericht. Ergänzt wird dies durch die Bestätigungsvermerke des externen Prüfers zu Finanz- und Vergütungsberichten. Vor dem Hintergrund der regulatorischen Anforderungen sowie der jeweils sehr hohen Zustimmungswerte bei den Wahlen der externen Revisionsgesellschaften an den Generalversammlungen erstaunt dies nicht weiter. Zukünftig dürfte sich diese Strategie der minimalen Offenlegung jedoch sowohl für Unternehmen als auch für die externen Prüfgesellschaften als ungenügend, ja sogar schädlich erweisen.

Evidenz dafür liefert die Umfrage, die über die Jahre hinweg immer wieder sehr unterschiedliche Ansichten von Investoren und Unternehmen zu Audit-Themen aufzeigt. So gaben in der Umfrage 2020 lediglich 12,5 % der Nicht-Schweizer Investoren an, dass sie den externen Prüfer bei Schweizer Unternehmen als unabhängig einstufen. Bei Schweizer Asset Managern waren rund die Hälfte (56,3 %) dieser Meinung, wohingegen 95 % der Unternehmen die externe Revision als unabhängig erachten. Diese unterschiedlichen Ansichten lassen sich mehrheitlich auf eine unterschiedliche Unabhängigkeitsdefinition zurückführen. In der Schweiz



CHRISTOPH WENK  
BERNASCONI, DR. OEC.  
UZH, WISSENSCHAFT-  
LICHER MITARBEITER,  
INSTITUT FÜR BANKING UND  
FINANCE, UZH, PARTNER,  
SWIPRA SERVICES

Abbildung 1: COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEME



wird die Amtszeitbeschränkung auf die für den externen Audit verantwortliche Person bezogen, in vielen anderen Ländern auf die Prüfgesellschaft selbst.

Ein weiteres Beispiel betrifft die Prüfung des Reportings zur Corporate Social Responsibility (CSR), insbesondere im Bereich Menschenrechte und Umwelt, durch den externen Auditor. In der Umfrage 2019 waren 72 % der Unternehmen der Meinung, sie würden keinen Nutzen generieren. Lediglich 31 % der institutionellen Vermögensverwalter teilten diese Ansicht. Die Unternehmen sehen wenig zusätzlichen Nutzen, da sich bereits im Rahmen der Three Lines of Defense die verschiedenen internen Assurance-Funktionen im Auftrag des VR ausführlich mit der Überwachung und Kontrolle von nichtfinanziellen Prozessen und Risiken beschäftigen und ein entsprechendes Reporting an den Prüfungs- und Risikoausschuss erstellen, während die Investoren grundsätzlich mehr Assurance durch eine unabhängige Instanz vorziehen. Bei genauerer Betrachtung findet man Schwächen, die sich bspw. darin zeigen, dass es bislang in wenigen Bereichen ein effektives Compliance-Management-System gibt (siehe hierzu Abbildung 1 und die Diskussion im nächsten Abschnitt).

### 3. KONSEQUENZEN

Die obigen Beispiele zeigen das fehlende gegenseitige Verständnis von Unternehmen und Investoren exemplarisch. Nach Ansicht der Autoren sind eine zusätzliche Offenlegung und ein Dialog zur Arbeit des Prüfers, insbesondere über die Abgrenzung der Verantwortlichkeiten und Möglichkeiten des internen und externen Audits sowie deren Arbeitsweise nötig, um eine gemeinsame Basis zu schaffen. Wird dieses Ziel nicht erreicht, riskieren Mitglieder des Prüfungsausschusses in Zukunft vermehrt Gegenstimmen bei den Wahlen in den VR zu erhalten, besonders dann, wenn Vorkommnisse auch nichtfinanzialer Natur sind. Dies können bspw. Compliance-Verstöße, Betrug, personalpolitisches Fehlverhalten oder andere Verhaltensmissstände sein, die eine negative Auswirkung auf die Reputation eines Unternehmens haben und in der Konsequenz Unternehmenswert

vernichten. Die externe Prüfgesellschaft muss damit rechnen, dass sie bei den jährlichen Wahlen für Prüfungsinhalte zur Rechenschaft gezogen wird, die nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen. Gleichzeitig nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass es aufgrund von fehlendem gegenseitigem Verständnis auch zu ineffizienten Regulierungsanstrengungen kommt. In der Umfrage 2020 sprachen sich 60 % der Asset Manager für eine gesetzlich vorgeschriebene Assurance durch einen externen Prüfer zur Due Diligence in der Supply Chain aus. Der tatsächliche inhaltliche Mehrwert ist aus Autorensicht jedoch fraglich, sofern bereits eine gut funktionierende interne Auditfunktion besteht.

### 4. ANSTEHENDE HERAUSFORDERUNGEN

Das gegenseitige Verständnis der Verantwortlichkeiten und Aufgaben der internen und externen Revision wird in den nächsten Jahren wichtiger werden, nicht zuletzt aufgrund der neuen, gesetzlich vorgeschriebenen nichtfinanziellen Berichterstattung. Mit der Umsetzung des Gegenvorschlags zur KVI müssen Unternehmen einen zusätzlichen Bericht zu nichtfinanziellen Belangen veröffentlichen und den Aktionären zur Abstimmung vorlegen, vermutlich erstmals für das Geschäftsjahr 2022. Eine externe Prüfung ist nicht vorgeschrieben. Dieser Bericht und seine Ausgestaltung werden entsprechende Beachtung finden.

Gleichzeitig wird es jedoch für die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die offengelegten Informationen wichtig sein, dass Öffentlichkeit, Politik und die Anleger verstehen, wie die nichtfinanziellen Informationen verifiziert und geprüft wurden, sprich welche Rolle dem VR zukommt, wie er die zugrundeliegenden Prozesse festlegt und steuert sowie die offengelegten Informationen überprüft, also wie er die Due Diligence in der Wertschöpfungskette wahrnimmt.

### 5. NICHTFINANZIELLES REPORTING, AUDITS UND THREE LINES OF DEFENSE

Im Zusammenhang mit dem nichtfinanziellen Reporting gibt es mittlerweile unzählige Standards und Ratings und weitere sind in Entwicklung (siehe Tabelle). Die Anzahl und

Tabelle: ESG-RATINGS, ANSÄTZE UND NICHTFINANZIELLE REPORTING-STANDARDS

Investoren	Regulierung/ Gesetz	Selbstregulierung	Stimmrechtsberater	ESG-Rating Agenturen	ESG Reporting Standards
ESG-Integration	EU SRD II	UK Stewardship Code	Glass Lewis	ISS ESG	SASB
Impact Investing	EU ESG Taxonomy	UN PRI	ISS	MSCI	TCFD
Green/Social Bonds	EU HRDD	ISG	Ethos	Sustainalytics	SDG
Blackrock	UK FCA Climate Change and Green Finance	UN Global Compact	Inrate	Robeco SAM	GRI
Norges	CH KVI	Various specific Initiatives		Dow Jones, Reuters, Bloomberg	CDP
...		Audit Standards		RepRisk	IFRS SSB

\*Quelle: SWIPRA Services AG, 2020.

Ausprägung der Standards verdeutlicht die Unmöglichkeit, das nichtfinanzielle Reporting nach Best Practice zu definieren, da die Geschäftstätigkeit, die zugrundeliegenden Prozesse, Verhaltensweisen und die damit verbundene Unternehmenskultur eines jeden einzelnen Unternehmens äußerst individuell sind. Darüber hinaus spielen die Grösse und die Branche eines Unternehmens eine grosse Rolle. Allen ESG-Ratings gerecht zu werden, ist ebenfalls ein beinahe unmögliches Unterfangen.

Die Berichterstattung in ein Regelwerk zu zwängen, scheint auf der einen Seite zielführend, um nicht zuletzt auch politisch relevante Informationen vergleichbar zu machen oder gewissen Ratings gerecht zu werden. Andererseits ist es fraglich, ob die Standards der tatsächlichen Anforderung gerecht werden können, die Unternehmensstrategie und die damit verbundene Art und Weise, wie ein Geschäft nachhaltig betrieben werden muss, tatsächlich zu verstehen. Dies hat die Umfrage 2020 verdeutlicht: gerade 22 % der institutionellen Aktionäre und nur 14 % der Unterneh-

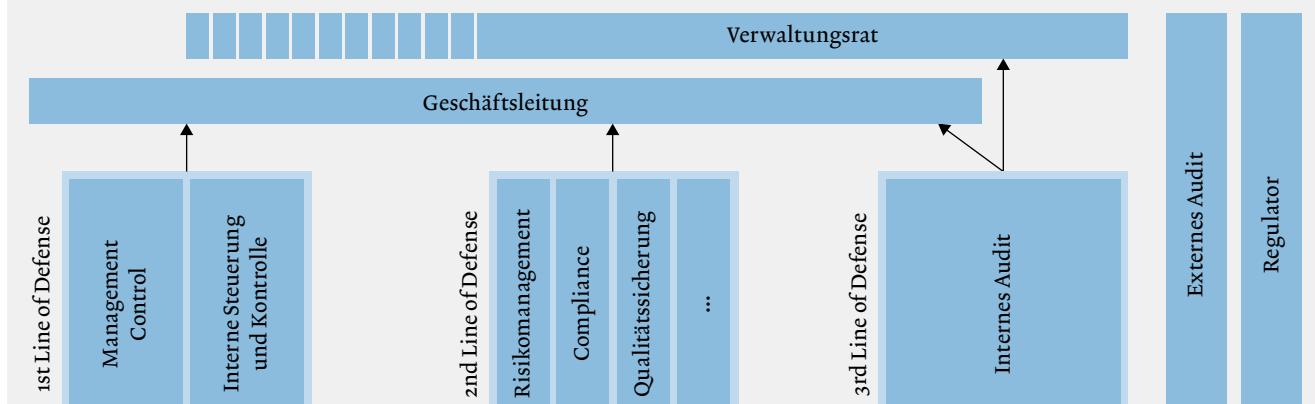
men sind der Meinung, CSR-Ratings seien (sehr) verlässlich. Das verdeutlicht, dass eine Standardisierung im Bereich des sozialverantwortlichen Handelns dem Zweck nicht wirklich dienlich sein kann.

Entsprechend fraglich erscheint es, ob ein zusätzliches externes Audit dem Ziel gerecht werden könnte, diese Berichterstattung verständlicher und vertrauenswürdiger zu machen. Denn darum geht es letztendlich bei der Anforderung an eine externe, unabhängige Prüfung. Eine weitere Schwierigkeit dürfte die Definition eines effektiven, allgemein gültigen Prüfungsstandards bei der Vielfalt der Reportingstandards sein.

## 6. VERANTWORTUNG DES VR

Im Zusammenhang mit den erhöhten Anforderungen an nichtfinanzielle (CSR-)Prozesse eines Unternehmens und deren Einfluss auf das Erreichen strategischer Ziele erhalten die Festlegung dieser Prozesse und deren Überwachung durch den VR eine neue Bedeutung. Auf der einen Seite ist

Abbildung 2: VERSCHIEBUNGEN IM THREE-LINES-OF-DEFENSE-MODELL



\*Quelle, Hochschule St. Gallen, ergänzt durch Swipra-Services.

es wichtig, besser nach aussen zu kommunizieren, andererseits sind noch andere «Hausaufgaben» zu erledigen. Dies soll anhand der folgenden zwei Umfrageresultate verdeutlicht werden:

Zum einen gaben im Rahmen der Umfrage 2018 mehr als zwei Drittel der Unternehmen an über ein Compliance-Management-System (CMS) in regulierten Bereichen zu verfügen. Allerdings hatte weniger als die Hälfte ein CMS in den Bereichen Supply Chain, Wettbewerb/Antitrust oder Umwelt, und nur knapp ein Viertel im Bereich der Menschenrechte, allesamt Bereiche, die zunehmender Regulierung unterliegen.

Zum anderen gaben in der Umfrage 2020 weniger als die Hälfte der Unternehmen an, dass sie materielle CSR-Faktoren identifiziert und als Key-Performance-Indikatoren (KPI) festgelegt hätten. Viele stehen hier noch am Anfang. Ohne Materialitätsfaktoren ist es aus Sicht des VR kaum möglich, im nichtfinanziellen Bereich (im Sinne eines risikobasierten Ansatzes) die relevanten Steuerungsinstrumente festzulegen. Genau diese wären die Grundlage für das notwendig gewordene, etwas erweiterte Three-Lines-of-Defense-Modell, auf dessen Basis sich der VR verstärkt auch mit den First und Second Lines auseinandersetzen muss (siehe

dazu *Abbildung 2*). Nur wenn diese Prozesse verstanden werden, kann der VR dem internen Prüfer die relevanten Aufträge erteilen, so dass dieser dem VR zur Effektivität dieser materiellen nichtfinanziellen Prozesse und Kontrollen Bericht erstatten kann.

Darauf aufbauend dürfte eine freiwillige und individuelle Offenlegung der Aufgaben des VR in diesem Bereich sowie seine Zusammenarbeit mit den verschiedenen Assurance-Funktionen aus Autorensicht zielführender als ein erweitertes, externes Audit sein. Letzteres kann und soll unterstützend genutzt, nicht aber als reine Compliance-Übung verstanden werden. Damit würde die so wichtige, vorausschauende Offenlegung der Chancen und Risiken im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung, im Gegensatz zur finanziellen, vornehmlich rückblickenden Berichterstattung, auf ein Minimum reduziert werden. Dies ist nicht Sinn und Zweck der nichtfinanziellen Berichterstattung. Welche Möglichkeiten sich konkretisieren, dürfte nicht zuletzt davon abhängen, wie die Anforderungen an die Sorgfaltspflicht und die Verantwortlichkeit in der Umsetzungsverordnung des Bundesrates zum Gegenvorschlag der KVI umgesetzt werden. ■