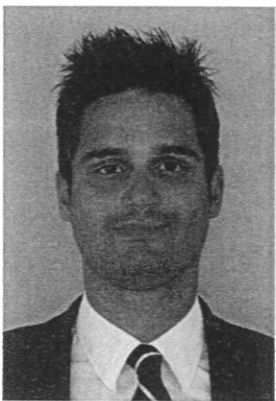


Ulrich Kraßnig

Die Erkennbarkeit der Strategiekrise durch den Wirtschaftsprüfer

Vor dem Hintergrund, dass in der Strategiekrise lediglich die Erfolgspotenziale eines Unternehmens beeinträchtigt sind, jedoch noch keine Gefährdung der Ertrags- und Liquiditätsziele vorliegt, ist diese im Jahresabschluss kaum erkennbar. Dennoch muss es nach heutigen Standards das Ziel einer jeden lege artis durchgeführten Abschlussprüfung sein, potenziell vorhandene Strategieschwächen zu erkennen. Der vorliegende Beitrag erörtert die Möglichkeiten für den Wirtschaftsprüfer, Strategieschwächen zu erkennen.



1. EINFÜHRUNG

Bis hin zur Insolvenz durchläuft ein Unternehmen regelmäßig – entweder chronologisch, parallel, singulär oder überlappend – folgende Krisenstadien:⁽¹⁾

- Stakeholderkrise;
- Strategiekrise;
- Produkt- und Absatzkrise;
- Erfolgskrise;
- Liquiditätskrise.

Zu den Stakeholdern eines Unternehmens zählen vorwiegend die Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands, die Mitglieder des Aufsichtsrats, Gesellschafter bzw. Aktionäre, Arbeitnehmer, Banken und sonstige Gläubiger. Kommt es zwischen diesen Gruppierungen zu Konflikten, spricht man allgemein von einer Stakeholderkrise. Im Lichte des vorliegenden Themas sind in diesem Zusammenhang insbesondere Konflikte der Corporate Governance hervorzuheben. Ein Konflikt der

Corporate Governance liegt bei Unstimmigkeiten und Auffassungsunterschieden zwischen den einzelnen Mitgliedern der Unternehmensleitung, zwischen der Unternehmensleitung und dem Aufsichtsrat oder auch zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern untereinander vor. Dadurch werden im Unternehmen regelmäßige Reibungsverluste begünstigt, was dazu führt, dass notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden. Daraus kann sich in weiterer Folge eine veritable Strategiekrise ergeben. Die Strategiekrise führt weiterhin zu einer Produkt- und Absatzkrise, die dann vorliegt, wenn die Umsätze nicht nur vorübergehend stark zurückgehen. Wenn in den Stadien der Stakeholder-, Strategie-, bzw. Produkt- und Absatzkrise nicht entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, führt dies unweigerlich zur Erfolgskrise, die im Zeichen einer negativen Ertragslage, eines negativen Cashflows und eines sinkenden Eigenkapitals steht. Im Falle einer weiteren Verschärfung der Unternehmenslage folgt auf die Erfolgskrise die Liquiditätskrise, die den Fortbestand des Unternehmens bereits massiv ge-

DDr. Ulrich Kraßnig, LL.M.
ist Wirtschaftsprüfer und
Steuerberater in Klagenfurt.

(1) Vgl. IDW, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW ES 6 n. F.), 14.

Die Erkennbarkeit der Strategiekrise durch den Wirtschaftsprüfer

fährdet und zum Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit führen kann.

Abhängig vom gewählten Prüfungsansatz wird ein Wirtschaftsprüfer eine Unternehmenskrise unterschiedlich früh erkennen. *De lege lata* besteht das Ziel der Wirtschaftsprüfung zunächst darin, ein hinreichend sicheres Urteil darüber abzugeben, ob

- der Abschluss des Unternehmens unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung in allen wesentlichen Punkten den gesetzlichen Vorschriften und den diese Vorschriften in zulässiger Weise ergänzenden Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages (der Satzung) entspricht und auf der Grundlage der anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätze ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt (§ 274 Abs. 2 UGB) und
- der Lagebericht in Einklang mit dem Abschluss steht und gegebenenfalls die Angaben nach § 243a UGB zutreffen (§ 274 Abs. 5 UGB).

Diesem traditionellen Konzept der Wirtschaftsprüfung entsprechend hat der Wirtschaftsprüfer konkret Folgendes zu bestätigen:⁽²⁾

- Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und allfälliger ergänzender satzungsmäßiger Regelungen für die Rechnungslegung;
- Richtigkeit der Aussagen der Unternehmensleitung über die Geschäftsvorfälle und Ereignisse im Prüfungszeitraum;
- Richtigkeit der Aussagen der Unternehmensleitung über die Kontensalden am Ende des geprüften Geschäftsjahres;
- Richtigkeit der Gliederung und des Ausweises;
- Gesetzmäßigkeit des Lageberichts;
- Aufstellung des Corporate-Governance-Berichts.

Die erforderlichen Prüfungsfeststellungen im Rahmen des traditionellen Konzepts der Wirtschaftsprüfung sind konsequenterweise stark vergangenheitsorientiert und basieren oft auf reinen Postenprüfungshandlungen. Daraus resultiert aber auch das Dilemma des traditionellen Konzepts der Wirtschaftsprüfung im Zusammenhang mit der Erkennbarkeit der Strategiekrise. Vor dem Hintergrund, dass in der Strategiekrise lediglich die Erfolgspotenziale eines Unternehmens beeinträchtigt sind, je-

doch noch keine Gefährdung der Ertrags- und Liquiditätsziele vorliegt, ist diese im Jahresabschluss kaum erkennbar. Beschränkt sich daher der Wirtschaftsprüfer aufgrund des gewählten Prüfungsansatzes auf eine reine Postenprüfung, wird er zwar eine etwaige Erfolgs- bzw. Liquiditätskrise erkennen, nicht jedoch eine Strategiekrise.

Bedingt durch etliche Unternehmensschief-lagen und Bilanzskandale in der Vergangenheit sind im Laufe der Zeit auch die inhaltlichen Anforderungen an die Wirtschaftsprüfung gestiegen. Die gestiegenen Anforderungen an die Wirtschaftsprüfung machten unter anderem auch eine Weiterentwicklung der Prüfungs-methoden erforderlich. Diese Weiterentwicklung ist dabei insbesondere von einer Abkehr von der vergangenheitsorientierten reinen Postenprüfung hin zur prozessorientierten Prüfung gekennzeichnet. Dieser Trend hin zur prozessorientierten Prüfung, der vor allem auch durch die Übernahme der internationalen Prüfungsstandards (ISA) in die nationalen berufsständischen Vorschriften bzw. durch die verpflichtende (bei Unternehmen, die dem Österreichischen Corporate Governance Kodex [ÖCGK] unterliegen) oder freiwillige Anwendung der internationalen Prüfungsstandards (ISA) verstärkt wurde, ist jedenfalls auch ein geeigneter Ansatzpunkt zur Erkennbarkeit von Strategieschwächen durch den Wirtschaftsprüfer.

Mit Blick auf das gegenständliche Thema ist nunmehr festzuhalten, dass es im Lichte der erörterten Weiterentwicklung der Wirtschaftsprüfung Ziel einer jeden *lege artis* durchgeführten Abschlussprüfung sein muss, potenziell vorhandene Strategieschwächen zu erkennen. Aufbauend auf seinen Feststellungen hat der Wirtschaftsprüfer in weiterer Folge Empfehlungen für einzuleitende Gegenmaßnahmen, insbesondere zur Optimierung von Geschäftsabläufen, Prozessen, internen Kontrollsystemen sowie Managementinformationssystemen, abzugeben und auf diese Weise für einen „Prüfungsmehrwert“ für den Prüfungsmandanten zu sorgen. Damit ist auch klar, dass eine Einengung der Wirtschaftsprüfung auf die bloße Bilanzlage mittlerweile jedenfalls zu kurz greift.

Gegenstand der weiteren Ausführungen sind nun die Möglichkeiten für den Wirtschaftsprüfer, Strategieschwächen zu erkennen, die Berichterstattung bei Feststellungen im Zusammenhang mit Strategieschwächen und die maßgeblichen Einflussfaktoren sowie die erforderlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Erkennbarkeit von Strategieschwächen, welche abschließend im Rahmen von Schlussfolgerungen erörtert werden.

Umfang und Grenzen der Erkennbarkeit von Strategieschwächen durch die Wirtschaftsprüfung hängen im hohen Maße vom gewählten Prüfungsansatz des Wirtschaftsprüfers ab.

(2) Vgl. IWP, Durchführung von Abschlussprüfungen (KFS/PG 1), 20 ff.

2. IDENTIFIZIERUNG VON STRATEGIESCHWÄCHEN AUS DEM VERSTEHEN DES UNTERNEHMENS UND SEINES UMFELDS

Um seine Prüfung sachgerecht und professionell planen und eine professionelle Risiko- beurteilung hinsichtlich wesentlicher falscher Darstellungen im Abschluss durchführen zu können, benötigt der Wirtschaftsprüfer gemäß dem internationalen Prüfungsstandard ISA 315 ausreichende Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des zu prüfenden Unternehmens.⁽³⁾ Im Zuge dessen hat er sich zunächst mit relevanten branchenbezogenen, rechtlichen und anderen internen und externen Faktoren, einschließlich des anwendbaren Rechnungslegungssystems, sowie den Grunddaten des Unternehmens (Unternehmensgegenstand, Leistungsprogramm, Eigentumsverhältnisse, Corporate-Governance-Struktur etc.) zu befassen. Der Wirtschaftsprüfer muss dabei beurteilen, ob die Unternehmensleitung bzw. der Aufsichtsrat über Ziele als allgemeine Pläne hinsichtlich der branchenbezogenen, rechtlichen und anderen internen und externen Faktoren verfügt, um auf diese Faktoren angemessen reagieren zu können. Ferner hat sich der Wirtschaftsprüfer von den vorhandenen Strategien der Unternehmensleitung zu überzeugen, um diese Ziele zu erreichen (ISA 315 A29). Bei seiner Beurteilung hinsichtlich des Vorliegens etwaiger Strategieschwächen muss sich der Wirtschaftsprüfer bewusst sein, dass Strategieschwächen zu Geschäftsrisiken und letzten Endes auch zu falschen Darstellungen im Jahresabschluss führen können. Strategieschwächen können etwa dazu führen, dass

- erfolglose Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden,
- Produkte und Dienstleistungen erfolglos am Markt positioniert werden oder
- fehlerhafte Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, was zu haftungsrechtlichen Konsequenzen und Reputationsverlust führen kann (ISA 315 A30).

Je höher das Verständnis des Wirtschaftsprüfers für das Unternehmen und sein Umfeld ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, allfällige Strategieschwächen zu erkennen. Wenn auch der diesbezügliche Wissensstand nicht gleich hoch sein muss wie jener der gesetzlichen Vertreter, so muss der Wirtschaftsprüfer unter anderem dennoch in der Lage sein, die Unter-

nehmensziele, die Unternehmensstrategien und die damit zusammenhängenden Geschäftsrisiken sowie die Reaktion des Unternehmens auf diese Risiken zu verstehen und zu beurteilen.⁽⁴⁾ Es liegt aber wiederum auch nicht in der Verantwortlichkeit des Wirtschaftsprüfers, sämtliche Strategieschwächen zu identifizieren. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass nicht alle daraus resultierenden Geschäftsrisiken auch zu Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Jahresabschluss führen.

Folgende Sachverhalte kann der Wirtschaftsprüfer beispielsweise bei der Identifizierung und Beurteilung strategischer Schwächen aus dem Verstehen des Unternehmens und seines Umfelds berücksichtigen (ISA 315 A32):

- Entwicklungen innerhalb der Branche: Eine Strategieschwäche in diesem Zusammenhang wäre, wenn die Mitarbeiter quantitativ oder qualitativ nicht in der Lage sind, den Veränderungen innerhalb der Branche Rechnung zu tragen.
- Neue Produkte und Dienstleistungen: Eine Strategieschwäche wäre, wenn sich das Unternehmen in diesem Zusammenhang nicht mit einer erhöhten Produkthaftung auseinandersetzt.
- Ausweitung der Geschäftstätigkeit: Eine unzutreffende Einschätzung der Nachfrage stellt eine Strategieschwäche dar.
- Regulatorische Anforderungen: Strategieschwäche in diesem Zusammenhang wäre, wenn auf rechtliche Änderungen nicht entsprechend reagiert wird.
- Gegenwärtige und zukünftige Finanzierungsanforderungen: Eine Strategieschwäche wäre, wenn der Verlust von Finanzierungsmitteln droht und darauf vom Unternehmen nicht entsprechend reagiert wird.
- Einsatz von Informationstechnik: Strategieschwäche in diesem Zusammenhang wäre, wenn die Strategie der Informationstechnik nicht nach der Geschäftsstrategie und den Prozessanforderungen des Unternehmens ausgerichtet ist.⁽⁵⁾
- Auswirkungen der Umsetzung einer Strategie: Strategieschwäche in diesem Zusammenhang wäre, wenn Strategien unvollständig oder fehlerhaft umgesetzt werden.

Mit Hilfe des Risikobeurteilungsprozesses, welcher Teil des vom Wirtschaftsprüfer zu erhebenden internen Kontrollsystems ist, hat die Unternehmensleitung Strategieschwächen zu identifizieren und Gegenmaßnahmen einzulei-

(3) Siehe auch *IWP*, Durchführung von Abschlussprüfungen (KFS/PG 1), 39 f.

(4) Vgl. *IWP*, Durchführung von Abschlussprüfungen (KFS/PG 1), 40.

(5) Siehe dazu auch *IWP*, Abschlussprüfung bei Einsatz von Informationstechnik (KFS/DV 2), 8.

Je höher das Verständnis des Wirtschaftsprüfers für das Unternehmen und sein Umfeld ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, allfällige Strategieschwächen zu erkennen.

Die Erkennbarkeit der Strategiekrise durch den Wirtschaftsprüfer

ten. Der Wirtschaftsprüfer muss demnach feststellen, ob das Unternehmen über einen Prozess verfügt zur

- Identifizierung von Geschäftsrisiken, die sich aus Strategieschwächen ergeben;
- Einschätzung der Bedeutsamkeit dieser Risiken;
- Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit;
- Entscheidung über Strategien, um diesen Risiken zu begegnen (ISA 315.15).

Wenn der Risikobeurteilungsprozess im Unternehmen in angemessener Weise implementiert ist und funktioniert, kann dies den Wirtschaftsprüfer bei der Identifizierung von Strategieschwächen unterstützen. Bei kleineren Unternehmen wird der Risikobeurteilungsprozess weniger stark ausgeprägt bzw. wird ein solcher unter Umständen überhaupt nicht vorhanden sein. Vielmehr werden in diesen Fällen durch die direkte persönliche Einbindung der Gesellschafter in die Geschäftsführung (Gesellschafter-Geschäftsführer) und somit in das operative, aber auch in das strategische Geschäft selbst Strategieschwächen identifiziert. Der Wirtschaftsprüfer hat in solchen Fällen die Aufgabe, den relevanten Personenkreis hinsichtlich strategischer Schwächen zu befragen.

3. PRÜFFELDER FÜR PROZESSORIENTIERTE PRÜFUNGSHANDLUNGEN ZUR IDENTIFIZIERUNG VON STRATEGIESCHWÄCHEN

Die Qualität der Wirtschaftsprüfung hängt in hohem Maße von der Zusammenarbeit des Wirtschaftsprüfers mit dem Aufsichtsrat ab. Eine fruchtbringende Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsrat zeigt sich insbesondere in der gemeinsamen Kooperation bei der Vereinbarung von Prüfungsschwerpunkten, die primär durch prozessorientierte Prüfungshandlungen zu adressieren sind. Statt vieler seien an dieser Stelle etwa das Risikomanagement und das Management Reporting als Prüfungsschwerpunkte für prozessorientierte Prüfungshandlungen zur Identifizierung von Strategieschwächen erwähnt.

Im Rahmen der Prüfung des Risikomanagements hat sich der Wirtschaftsprüfer davon zu überzeugen, dass im Unternehmen ein Risikomanagementsystem eingerichtet ist, das bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig (das heißt, die Rentabilität bzw. Liquidität sind noch nicht in Gefahr) erkennt. Ein funktionierendes Risikomanagementsystem muss bereits erste Anzeichen einer strategischen Krise wahrnehmen. Die identifizierten Risiken sind zu analysieren und zu bewerten. Ferner sind Stra-

tegien zu entwickeln, damit diese Risiken nicht schlagend werden bzw. die Unternehmensziele nicht gefährden. In diesem Zusammenhang ist ausdrücklich auf die erforderliche Kooperation bei der Prüfung mit dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats hinzuweisen, der gemäß § 92 Abs. 4a Z 2 AktG bzw. § 30g Abs. 4a Z 2 GmbHG für die Überwachung des Risikomanagements verantwortlich ist.

Ein weiterer wesentlicher Prozess, dessen Prüfung geeignet ist, Strategieschwächen zu entdecken, ist – wie erwähnt – das Management Reporting. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführer haben dem Aufsichtsrat jährlich (Jahresbericht) bzw. vierteljährlich (Quartalsbericht) Bericht zu erstatten (§ 81 Abs. 1 AktG; § 28a Abs. 1 GmbHG). Im Rahmen des Jahresberichts ist über die grundsätzlichen Fragen der künftigen Geschäftspolitik des Unternehmens zu berichten sowie die künftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage anhand einer Vorscheurechnung darzustellen. Der Fokus des Wirtschaftsprüfers wird sich im Hinblick auf die Identifizierung von Strategieschwächen auf die Darstellung der künftigen Geschäftspolitik richten. Im Zuge der Analyse des Jahresberichts hat sich der Wirtschaftsprüfer insbesondere ein Bild davon zu machen, ob Unternehmensziele hinreichend konkretisiert sind und durch welche Strategien diese erreicht werden sollen. Er hat darüber hinaus wesentliche Entwicklungen der geplanten künftigen Geschäftspolitik zu beurteilen und daraus strategische Ziele des Unternehmens abzuleiten und zu bewerten. Durch das Heranziehen von Jahresberichten der Vorjahren kann *ex post* die Erreichung strategischer Ziele überprüft werden. Im Rahmen der Quartalsberichte haben der Vorstand bzw. die Geschäftsführer dem Aufsichtsrat über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens im Vergleich zur Vorscheurechnung unter Berücksichtigung der künftigen Entwicklung zu berichten. Im Zuge der Analyse dieser Berichte lassen sich für den Wirtschaftsprüfer durch die Beurteilung des Gangs der Geschäfte und der Lage des Unternehmens insbesondere Rückschlüsse auf die Planungsgüte hinsichtlich der künftigen Geschäftspolitik laut letztem Jahresbericht ziehen.

Zur Identifizierung von Strategieschwächen bieten sich weiterhin nachfolgende vorwiegend im Zusammenhang mit dem Steuerungs- und Überwachungsprozess stehende Prüfungsschwerpunkte an:

- strategische Planung (z. B. Berücksichtigung und Einschätzung der Wettbewerbssituation, Auswirkungen von Investitionen und Innovationen auf das Produktprogramm);
- operative Planung (Budgetierung);

Neben dem gewählten Prüfungsansatz hängt auch viel von der „Prüfungskultur“ im Unternehmen bzw. von der Einstellung des Aufsichtsrats zum Wirtschaftsprüfer ab.

- Handel bzw. Vertrieb (z. B. Analyse der Kundenorientierung, Analyse des Marketing- und Vertriebskonzepts, Analyse des Anreizsystems im Vertrieb, Analyse der Preispolitik);
- Beteiligungs- und Investitionscontrolling;
- Compliance.

4. MASSNAHMEN DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS ZUR IDENTIFIZIERUNG VON STRATEGIESCHWÄCHEN

Bereits einleitend wurde erwähnt, dass im Lichte des vorliegenden Themas insbesondere Konflikte der Corporate Governance hervorzuheben sind. Dazu zählen Unstimmigkeiten und Auffassungsunterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedern der Unternehmensleitung, zwischen der Unternehmensleitung und dem Aufsichtsrat oder auch zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern untereinander. Dies begünstigt im Unternehmen regelmäßig Reibungsverluste und führt dazu, dass notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden, woraus sich eine veritable Strategiekrise ergeben kann. Zur Identifizierung solcher Konflikte der Corporate Governance leisten insbesondere die folgenden prüferischen Aktivitäten Abhilfe:

- Erkundigungen bei der Geschäftsleitung (Vorstand und Geschäftsführung), bei Aufsichtsorganen (insbesondere Aufsichtsratsvorsitzender) und anderen im Unternehmen tätigen Personen gemäß ISA 240;
- Kommunikation mit den für die Überwachung Verantwortlichen gemäß ISA 260.

Auch wenn die obligatorischen Gespräche mit dem Vorstand bzw. den Geschäftsführern sowie dem Aufsichtsratsvorsitzenden und anderen im Unternehmen tätigen Personen gemäß ISA 240 vordringlich dazu dienen, dolose Handlungen im Unternehmen aufzudecken, lassen sich durch dieses Instrumentarium auch Konflikte der Corporate Governance gut identifizieren. Immerhin strahlen Konflikte der Corporate Governance auf das Unternehmen, vor allem auf das Führungsverhalten, aus, was dazu führt, dass innerhalb der Leitungs- und Überwachungsebene bis hin zur Belegschaft Blockaden und Polarisierungen auftreten können. Dies kann dazu führen, dass die Unternehmenskultur und die Leistungsbereitschaft deformiert

werden und sich Nachlässigkeit ausbreitet, wodurch nicht zuletzt auch Täuschungen und vorsätzliche Vermögensschädigungen begünstigt werden.⁽⁶⁾ Die Kommunikation gemäß ISA 240 hat mit sämtlichen Mitgliedern des Vorstands bzw. der Geschäftsführung sowie mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden einzeln zu erfolgen. Denn Unstimmigkeiten und Auffassungsunterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedern des Vorstands bzw. der Geschäftsführung oder zwischen einzelnen Mitgliedern des Vorstands bzw. der Geschäftsführung und einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats werden wohl nur dann umfassend angesprochen werden, wenn die einzelnen Organe getrennt und unabhängig voneinander befragt werden.

Ebenso wichtig ist das Erfordernis einer laufenden Kommunikation des Wirtschaftsprüfers mit den für die Überwachung Verantwortlichen (Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss) als Kontinuum gemäß ISA 260,⁽⁷⁾ welches weiterhin zur Identifizierung von Konflikten der Corporate Governance maßgeblich beitragen kann. Eine wirksame laufende Kommunikation ist aufgrund der Erlangung relevanter Informationen nicht zuletzt auch ein wichtiger Beitrag zur Unterstützung beim Verstehen des Unternehmens und seiner Strategien. Ferner wird durch dieses Instrumentarium eine laufende wechselseitige Information hinsichtlich der gemeinsam festgelegten Prüfungsschwerpunkte sichergestellt.

Weitere potenzielle Maßnahmen des Wirtschaftsprüfers zur Identifizierung von Strategieschwächen können sein:

- **Einschau in Berichte⁽⁸⁾ und Dokumente:** Neben der Einschau in Vorstandsberichte bzw. Berichte der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat kann auch in Vorstands- bzw. Geschäftsführungs- und Aufsichtsratsprotokolle Einsicht genommen werden.
- **Durchführung von analytischen Prüfungshandlungen:** Wenn der Wirtschaftsprüfer im Zuge solcher Prüfungshandlungen z. B. einen Anstieg der Gewährleistungsrückstellungen aufgrund erhöhter Reklamationen feststellt, deutet dies auf eine Strategieschwäche hin. Das Gleiche gilt, wenn sich bei der Analyse des Vorrätebestands erhöhte Lagerbestände zeigen.
- **Beobachtungen:** Im Zuge von Beobachtungen kann der Wirtschaftsprüfer etwa fest-

(6) Vgl. IDW, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW ES 6 n. F.), 15.

(7) Dazu ausführlich U. Kraßnig, Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer (2010) 78; derselbe, Aufsichtsrat meets Abschlussprüfer – kommunikativer Kontakt und laufender Informationsaustausch, Aufsichtsrat aktuell 5/2009, 14; derselbe, Das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer im Prüfungsausschuss – eine empirische Analyse, RWZ 2011, 228.

(8) Siehe dazu die Ausführungen zum Management Reporting unter Punkt 3.

Es besteht keine Verpflichtung des Wirtschaftsprüfers, aktiv nach Strategieschwächen zu suchen.

Die Erkennbarkeit der Strategiekrise durch den Wirtschaftsprüfer

stellen, dass Liefertermine nicht eingehalten werden, die Fluktuation in der Belegschaft steigt oder die Auftragslage zurückgeht. Auch solche Feststellungen lassen auf eine Strategieschwäche des Unternehmens schließen.

Bei der Planung und Durchführung der Abschlussprüfung hat der Wirtschaftsprüfer auch eine Beurteilung der Going-Concern-Prämisse (Fortbestehensprognose) des Unternehmens vorzunehmen. Im Zuge dessen können Umstände zu Tage treten, die in den meisten Fällen für sich alleine betrachtet zwar den Fortbestand des Unternehmens nicht gefährden, jedoch entweder Auslöser oder bereits Indiz für Strategieschwächen sein können. Beispiele für solche Umstände sind:(9)

- Ausscheiden von Führungskräften ohne geeigneten Ersatz;
- Verlust eines wichtigen Kunden, eines wichtigen Absatzmarktes oder eines wichtigen Lieferanten;
- Auflösung von wichtigen Franchise- und Lizenzverträgen;
- wesentliche Auseinandersetzungen mit der Belegschaft;
- Engpässe bei der Beschaffung wichtiger Rohstoffe;
- Änderungen rechtlicher und politischer Rahmenbedingungen.

Der Wirtschaftsprüfer muss die Strategien des Unternehmens hinsichtlich dieser Umstände kritisch hinterfragen.

5. IDENTIFIZIERUNG VON STRATEGIESCHWÄCHEN DURCH PRÜFUNG DES LAGEBERICHTS

Gemäß § 269 Abs. 1 UGB hat der Wirtschaftsprüfer nicht nur den Jahresabschluss, sondern auch den Lagebericht zu prüfen. Neben vergangenheitsorientierten Informationen (z. B. Bericht über den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage) hat der Lagebericht auch in die Zukunft gerichtete Aussagen zu enthalten, wobei sich diese insbesondere mit der voraussichtlichen Entwicklung und den Risiken des Unternehmens befassen. Im Rahmen der voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens sind die für das Unternehmen relevante Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen und sonstigen Rahmenbedingungen, die Entwicklung der Branchensituation sowie deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und

Ertragslage des Unternehmens darzustellen. Außerdem sind die wesentlichen geschäftspolitischen Vorhaben (Strategien) und deren Auswirkung auf die Lage des Unternehmens anzugeben.(10)

Gemäß § 243 Abs. 1 UGB sind im Lagebericht ferner die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, zu beschreiben. Darunter sind geschäftstypische bzw. geschäftsuntypische Unsicherheiten zu verstehen, auf die das Unternehmen durch Einsatz der richtigen Absicherungsstrategie entsprechend zu reagieren hat. Diese Absicherungsstrategie hat sich vor allem auf folgende Risiken zu beziehen:(11)

- Personalrisiken (betriebliche Altersvorsorge, Fluktuation, Krankheit usw.);
- operative Risiken (Technologie, EDV, Umwelt, Management, Reputation usw.);
- Geschäftsrisiken (Beschaffung Vertrieb, Kundenbindung, Produkte usw.);
- rechtliche Risiken.

Im Rahmen der erforderlichen Angaben über die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Unternehmens sind gemäß § 243 Abs. 3 Z 3 UGB unter anderem auch Aussagen über zukünftige Vorhaben in diesem Bereich zu treffen. Diese Aussagen umfassen etwa den Umfang laufender und geplanter Forschungsprogramme und Ziele in diesem Zusammenhang.

Im Zusammenhang mit der Verwendung von Finanzinstrumenten ist im Lagebericht auch auf die Risikomanagementziele und -methoden einzugehen, einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten geplanter Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften angewandt werden (§ 243 Abs. 3 Z 5a UGB).

Börsennotierte Unternehmen müssen darüber hinaus im Lagebericht gemäß § 243a Abs. 2 UGB auch die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems beschreiben.(12)

Jene zukunftsorientierten Informationen im Lagebericht, die unter anderem Rückschlüsse auf die Strategien des Unternehmens zulassen, können von Seiten des Wirtschaftsprüfers naturgemäß primär lediglich einer Plausibilitätsbeurteilung unterzogen werden. Der Wirtschaftsprüfer hat sich aber nicht zuletzt auch davon zu überzeugen, dass die Angaben im Lagebericht nicht von (dokumentierten) internen Erwartungen abweichen.

Die Identifizierung von Strategieschwächen und damit verbunden das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen durch den Wirtschaftsprüfer stellt weitgehend einen „Prüfungsmehrwert“ dar.

(9) Vgl. IWP, Durchführung von Abschlussprüfungen (KFS/PG 1), 64.

(10) Vgl. AFRAC, Lageberichterstattung gemäß §§ 243 und 267 UGB, 15.

(11) Vgl. AFRAC, Lageberichterstattung gemäß §§ 243 und 267 UGB, 17.

(12) Siehe dazu auch Punkt 2. und 3.

6. BERICHTERSTATTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS BEI FESTSTELLUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT STRATEGIESCHWÄCHEN

Dem Wirtschaftsprüfer steht *de lege lata* eine Vielzahl von Kommunikationsmethoden zur Verfügung, um über seine Feststellungen von Strategieschwächen zu berichten.

Das in der Wirtschaftsprüfungspraxis wichtigste Medium zur Berichterstattung über festgestellte Strategieschwächen ist der Management Letter. Dieser stellt für die Berichtsadressaten einen wertvollen Nutzen dar, weil es sich um ein rein internes Dokument handelt, in dem auch kritische Sachverhalte, insbesondere im Zusammenhang mit Strategieschwächen, direkt und ohne Gefahr negativer Auswirkungen angesprochen werden können. In den Management Letter werden in diesem Sinne regelmäßig organisatorische, wirtschaftliche und rechtliche Schwachstellen aufgenommen, die zwar keine Gefahr für den Bestand des Unternehmens darstellen, von denen jedoch die gesetzlichen Vertreter und der Aufsichtsrat zum Zwecke der rechtzeitigen Einleitung erforderlicher und adäquater Gegenmaßnahmen dennoch Kenntnis erlangen sollten. Neben strategischen Schwächen und Risiken sowie ablauf- und aufbauorganisatorischen Schwächen werden im Management Letter am häufigsten Schwachstellen des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems angesprochen. Wichtig ist, dass der Wirtschaftsprüfer Strategieschwächen im Management Letter nicht nur formal anspricht, sondern auch konkrete Vorschläge für Gegenmaßnahmen unterbreitet.

Bei Unternehmen, die dem ÖCGK unterliegen,⁽¹³⁾ hat der Wirtschaftsprüfer für den Vorstand einen Bericht über die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems zu erstellen (Regel 83 des ÖCGK).⁽¹⁴⁾ Dieser Bericht ist auch dem Aufsichtsratsvorsitzenden zur Kenntnis zu bringen, der dafür zu sorgen hat, dass dieser im Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss entsprechend behandelt wird.

Entdeckt der Wirtschaftsprüfer bei seiner Prüfung wesentliche Schwächen bei der internen Kontrolle des Rechnungslegungsprozesses, hat er darüber unverzüglich im Rahmen seiner Redepflicht zu berichten (§ 273 Abs. 2 UGB). Wenn der Wirtschaftsprüfer die Redepflicht ausgeübt hat, ist dieser Umstand auch im Prüfungsbericht ausdrücklich festzuhalten (§ 273 Abs. 1 UGB).

Nach jeder Abschlussprüfung hat der Wirtschaftsprüfer im Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss

über seine Prüfung mündlich Bericht zu erstatten (§ 92 Abs. 4a AktG; § 30g Abs. 4a GmbHG). Im Zuge dessen ist im Rahmen der Berichterstattung über Prüfungsschwerpunkte, Darstellungen im Lagebericht sowie das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem auch hinsichtlich festgestellter Strategieschwächen zu berichten.

Nicht zuletzt sei auch nochmals auf das Erfordernis einer laufenden Kommunikation des Wirtschaftsprüfers mit dem Aufsichtsrat hingewiesen, wodurch permanent die Möglichkeit besteht, festgestellte Strategieschwächen zeitnah zu kommunizieren.

7. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Umfang und Grenzen der Erkennbarkeit von Strategieschwächen durch die Wirtschaftsprüfung hängen im hohen Maße vom gewählten Prüfungsansatz des Wirtschaftsprüfers ab. Hat sich der Wirtschaftsprüfer für einen prozessorientierten Prüfungsansatz entschieden, was dem *state of the art* in der Wirtschaftsprüfungspraxis entspricht, besteht eine Vielzahl an Möglichkeiten, Strategieschwächen zu entdecken, wie der vorliegende Artikel gezeigt hat. Neben dem gewählten Prüfungsansatz hängt auch viel von der „Prüfungskultur“ im Unternehmen bzw. von der Einstellung des Aufsichtsrats zum Wirtschaftsprüfer ab. Wenn das Unternehmen die Wirtschaftsprüfung nicht nur als „lästige Pflichtübung“ sieht, sondern den Wirtschaftsprüfer als Partner wahrnimmt, mit dem intensiv kooperiert wird (insbesondere durch die gemeinsame gezielte Festlegung von Prüfungsschwerpunkten), steigert dies die Wahrscheinlichkeit, Strategieschwächen des Unternehmens in dessen Interesse zu entdecken, beträchtlich.

Abschließend ist explizit festzuhalten, dass keine Verpflichtung des Wirtschaftsprüfers besteht, aktiv nach Strategieschwächen zu suchen. Die Identifizierung von Strategieschwächen und damit verbunden das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen durch den Wirtschaftsprüfer stellt weitgehend einen „Prüfungsmehrwert“ dar, wofür ein angemessenes Prüfungshonorar *conditio sine qua non* ist. Dagegen bergen Wirtschaftsprüfungen zu unangemessen niedrigen Prüfungshonoraren die Gefahr, dass nicht alle erforderlichen Prüfungsschritte oder diese nicht im erforderlichen Ausmaß gesetzt werden, sodass jedenfalls auch die Möglichkeiten der Erkennbarkeit von Strategieschwächen durch den Wirtschaftsprüfer eingeschränkt sind.

(13) Dieser richtet sich an börsennotierte österreichische Aktiengesellschaften.

(14) Siehe dazu auch die Ausführungen zum Risikomanagement unter Punkt 3.

Wirtschaftsprüfungen zu unangemessen niedrigen Prüfungshonoraren bergen die Gefahr, dass nicht alle erforderlichen Prüfungsschritte oder diese nicht im erforderlichen Ausmaß gesetzt werden, sodass jedenfalls auch die Möglichkeiten der Erkennbarkeit von Strategieschwächen durch den Wirtschaftsprüfer eingeschränkt sind.