FOKUS
FAMILIENUNTERNEHMEN

Wirtschaftsprüfer als Partner
für Unternehmen und Familie

IDW
INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Liebe Familienunternehmer,

Familienunternehmen zeichnen sich durch das besondere Zusammenspiel von Unternehmen, Familie und Vermögen aus. Bei der Betreuung von Familienunternehmen ist somit ein ganzheitlicher, themenübergreifender Beratungsansatz erforderlich. Wir Wirtschaftsprüfer stehen den Familienunternehmen in Deutschland dabei traditionell zur Seite. Wir sind aufgrund unserer breiten Kenntnisse in besonderer Weise geeignet, dem Leitbild eines „Client Service Partner" gerecht zu werden, der für Sie als Familienunternehmen bzw. deren Familienmitglieder in allen Bereichen als erster Ansprechpartner dienen kann.

Die vorliegende Broschüre wendet sich an Sie, die deutschen Familienunternehmen und ihre -mitglieder, sowie gleichermaßen an unsere eigenen Mitglieder, die Wirtschaftsprüfer. Wir möchten Ihnen zeigen, dass wir Ihre speziellen Bedürfnisse kennen, die sie von anderen Unternehmensformen unterscheiden und damit zu einem besonderen Betätigungsfeld für uns machen. Im Sinne einer „Best Practice" wollen wir Ihnen dabei auch den besonderen Mehrwert veranschaulichen, den wir Wirtschaftsprüfer in unseren Rollen als Abschlussprüfer und Berater für Sie erbringen können. Den Wirtschaftsprüfern wollen wir bei dieser Gelegenheit auch zeigen, wie sie eine größere Wahrnehmung als kompetente Sparringspartner bei Ihnen, den Familienunternehmen und den dahinter stehenden Familien, gewinnen können. Neben der Abschlussprüfung können Wirtschaftsprüfer zahlreiche weitergehende Dienstleistungen im Rahmen eines ganzheitlichen Betreuungsansatzes anbieten.

Uns liegt daran, die Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Wirtschaftsprüfern zu fördern und die Tätigkeit des jeweils anderen voranzubringen. Familienunternehmen sehen sich besonderen Herausforderungen gegenüber – mit einem Wirtschaftsprüfer an Ihrer Seite können Sie diesen gelassen entgegensehen.

Diese Broschüre ist aus Sicht der Wirtschaftsprüfer entwickelt. Ihre Anmerkungen nehmen wir im Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) gerne entgegen. Wir möchten mit Ihnen zusammen den weiteren Dialog bei der Entwicklung einer „Best Practice" der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Wirtschaftsprüfern weiter fördern.

Wir wünschen Ihnen, liebe Familienunternehmer, eine spannende Lektüre unserer Broschüre und hoffen, dass Sie Ihre Wirtschaftsprüfer dadurch in der einen oder anderen Hinsicht noch einmal in einem anderen Licht neu kennenlernen und gemeinsame Potenziale heben.

Copyright © Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 2017.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Familienunternehmen – Bemerkenswert besonders 6

2. Wirtschaftsprüfer – Kritisch, vertrauenswürdig, vielfältig 8

2.1 Kompetenz als Markenzeichen – Verlässlicher Partner in allen Lebenslagen 8

2.2 Mehr als „nur prüfen" – Zur Vereinbarkeit von Prüfung und Beratung 11

2.2.1 Zulässige Tätigkeiten bei Unternehmen, die nicht von öffentlichem Interesse sind (Nicht-PIE) 12

2.2.2 Zulässige Tätigkeiten bei Unternehmen von öffentlichem Interesse (PIE) 16

2.2.2.1 Steuerberatungs- und Bewertungsleistungen in Deutschland weiterhin zulässig 16

2.2.2.2 Andere Beratungsleistungen – Sog. „Blacklist" für bestimmte Nicht-Prüfungsleistungen 17

3 Herausforderungen – Familienunternehmen verstehen und unterstützen 19

3.1 Zukunft sichern und Risiken managen – Basis für langfristigen Erfolg 19

3.1.1 Lebenszyklusphasen gestalten – Im Zeichen des stetigen Wandels 19

3.1.2 Wachstumschancen nutzen – Höher, schneller, weiter 21

3.1.3 Internationalisierung voranbringen – Auf zu neuen Ufern 22

3.1.4 Digitalisierung nutzen – Ein neues Zeitalter hat begonnen 23

3.1.5 Finanzierung regeln – Individuelle Lösungen gesucht 24

3.1.6 Steuern optimieren – Mehr als die Erstellung der Steuererklärung 25

3.1.7 Bei allem, was Recht ist – Immer auf der sicheren Seite 29

3.1.8 Nachfolge regeln – Neue Wege frei machen 31

3.1.9 Überwachung institutionalisieren – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser 33

3.1.9.1 Compliance gewährleisten – Immer nach den Regeln spielen 33

3.1.9.2 Corporate Governance definieren – Klare Strukturen schaffen 34

3.1.9.3 Beirat einrichten – Mit Rat und Tat dabei 35

3.1.10 Nachhaltigkeit leben – Mit gutem Beispiel voran 37

3.1.11 Menschen (ein)binden – Auf die richtige Mannschaft kommt es an 38

3.1.12 Familie strukturieren – Klare Spielregeln für alle 38

3.2 Informationen steuern und Transparenz herstellen – Basis für Sicherheit und Fortschritt 41

3.2.1 Finanzinformationen aufbereiten – Instrumente zur Erfolgsmessung 41

3.2.2 Abschlussprüfung nutzen – Mehr als nur Pflichtübungen 41

3.2.2.1 Gesetzliche Abschlussprüfung – Vertrauen schaffen 41

3.2.2.2 Synergiepotentiale der Abschlussprüfung entdecken – Nützliche Erkenntnisse mit großem Mehrwert 44

3.2.2.3 Weitere Prüfungsleistungen – Geprüft wird auch woanders 46

3.2.3 Den geeigneten Abschlussprüfer auswählen – Eine Frage der Qualität 47

1 Familienunternehmen – Bemerkenswert besonders

1 Familienunternehmen zeichnen sich durch eine enge Bindung zwischen Unternehmen und Inhabern sowie deren Familie aus. Das persönliche Engagement der Familienmitglieder und ein generationenübergreifendes Unternehmertum schaffen die einzigartige Basis für einen langfristigen, gesicherten Erfolg. Für die deutsche Wirtschaft haben Familienunternehmen eine extrem hohe Bedeutung und leisten einen herausragenden Beitrag zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung der Gesellschaft. Grundlagen ihres Erfolgs sowie ihres hohen Ansehens, das sie nicht nur in Deutschland, sondern weltweit genießen, sind ihre hohe Wertorientierung, ihre ausgeprägte Langfristorientierung und ihre Verpflichtung zur Tradition, die sie gleichzeitig mit großer Innovationskraft verbinden.

2 Familienunternehmen unterscheiden sich von Nicht-Familienunternehmen aufgrund der wechselseitigen Beziehung zwischen Familie, Unternehmen und Vermögen (vgl. Abb. 1). Die Unternehmer und die Unternehmerfamilien tragen eine besondere Verantwortung, weil viele ihrer Entscheidungen gleichermaßen sie selbst, ihre Familie, ihr (Privat-)Vermögen und ihr Unternehmen – und damit auch ihre Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten – betreffen.

3 Familienunternehmen sind eine stark heterogene Gruppe von Unternehmen, da sie größen-, branchen- und rechtsformunabhängig sind.[1] Charakteristisches Merkmal ist, dass die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt im Besitz der Familiengesellschafter bzw. ihrer Angehörigen ist und/oder mindestens ein Familienmitglied oder ein Angehöriger an der Unternehmensleitung bzw. Kontrolle beteiligt ist. Danach werden auch Unternehmen, die (teilweise) fremdgeführt sind, erfasst, sofern mindestens ein Familienmitglied an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist. Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Familienmitglieder aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital mindestens 25 % der Entscheidungsrechte halten.

4 Jedes Familienunternehmen ist einzigartig aufgrund des Zusammenspiels seiner individuellen Unternehmens- und Familienstruktur und -kultur.

1 Das IDW schließt sich in seinem Verständnis von Familienunternehmen der Definition der „Stiftung Familienunternehmen“ an. Online verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/definition-familienunternehmen/definition-familienunternehmen.pdf.

5 Die Verbindung der besonderen Charakteristika von Familienunternehmen erzeugt eine Dynamik, die Wettbewerbsvorteile bietet, aber auch Risikopotenziale birgt. Um dieses Spannungsfeld erfolgreich zu managen, müssen unternehmens- und familienstrategische Fragen in Balance gehalten und das Unternehmen zwischen Marktkräften und Familiendynamiken erfolgreich geführt werden.

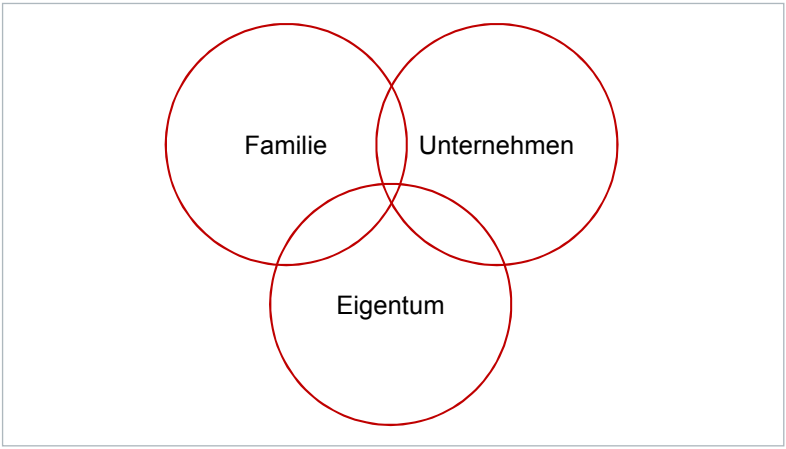


Abb. 1: Spannungsfeld aus Familie, Unternehmen und Eigentum bei Familienunternehmen

6 Die speziellen Strukturen von Familienunternehmen sind auch der Ursprung für besondere Herausforderungen bei deren Beratung, Betreuung und Begleitung. Häufig sind themenübergreifende Fragen für Familienunternehmen und ihre Unternehmerfamilien entscheidend, da Unternehmensstrategien, ökonomische Interessen und familieninterne Planungen aufeinander abgestimmt werden müssen. Gefragt sind ganzheitliche Lösungen, die den Unternehmensbestand langfristig sichern und zugleich den Familienzusammenhalt stärken. Nur so können Unternehmen und Familie zum Erfolg geführt werden.

7 Hierzu brauchen Familienunternehmen und ihre Familienmitglieder einen verlässlichen Partner, der die drei Bereiche Familie, Unternehmen und Eigentum überschauen, die dabei auftretenden Bedürfnisse und Fragestellungen zu einer Strategie zusammenführen und als dauerhafter Ansprechpartner zur Verfügung stehen kann. Eine solche Tätigkeit erfordert einen Generalisten.

2 Wirtschaftsprüfer – Kritisch, vertrauenswürdig, vielfältig

2.1 Kompetenz als Markenzeichen – Verlässlicher Partner in allen Lebenslagen

8 Die Betreuung von Familienvermögen und Familienunternehmen hat bei Wirtschaftsprüfern Tradition. Die Mandatsverhältnisse sind dabei geprägt durch ein hohes Maß an Vertrauen, Nachhaltigkeit und Integrität.

9 Wirtschaftsprüfer sind mehr als nur Abschlussprüfer. Der Wirtschaftsprüfer analysiert und prüft nicht nur vergangenheitsbezogen, sondern hilft Familienunternehmen auch dabei, die aktuellen Herausforderungen des heutigen Marktumfelds erfolgreich zu meistern, und unterstützt die Familie bei der Zukunftsplanung. Mit seinen vielfältigen Erfahrungen aus verschiedenen Branchen, Sektoren, Unternehmensformen und Geschäftsmodellen sowie im Umgang mit unterschiedlichen Familienstrukturen und Vermögensverhältnissen findet der Wirtschaftsprüfer gemeinsam mit dem Familienunternehmen und den Familienmitgliedern individuelle Lösungen und begleitet deren erfolgreiche Umsetzung. Aufgrund seiner breit angelegten Ausbildung in den Bereichen Prüfung, Rechnungslegung, Betriebswirtschaft, Steuern und Recht (vgl. Abb. 2) kann der Wirtschaftsprüfer die Belange der Familienunternehmen und ihrer Familienmitglieder in unterschiedlichen Rollen und Funktionen aufgreifen. Sowohl als dauerhafter Begleiter des Unternehmens als auch als persönliche Vertrauensperson für den Unternehmer und seine Familie steht der Wirtschaftsprüfer als Ansprechpartner zur Verfügung.

Abb. 2: Tätigkeitsfelder des Wirtschaftsprüfers[2]

10 Der Wirtschaftsprüfer prüft und berät unabhängig und praxisorientiert. Er verfügt über eine berufsbedingte kritische Grundhaltung. Hieraus folgt, dass er stets hinterfragt, plausibilisiert, dokumentiert und überwacht – Tätigkeiten, die für ein Familienunternehmen und insbesondere die Familie höchst relevant sind. Kommunikation, Berichterstattung (Reporting) und Kontrolle (Controlling) gehören daher zu seinen Hauptaufgaben.

11 Am bekanntesten ist der Wirtschaftsprüfer zwar in seiner Funktion als **Abschlussprüfer**, darüber hinaus kann er sich aber auch als **Berater** des Familienunternehmens sowie der dahinterstehenden Familie in mehreren Rollen engagieren:

2 Abbildung in Anlehnung an Graumann, Wirtschaftliches Prüfungswesen, nwb, 3. Aufl., S. 6.

- als betriebswirtschaftlicher Berater sowohl für das Familienunternehmen (Unternehmensberater) als auch für – ggf. einzelne – Familienmitglieder (Wirtschaftsberater),
- als steuerlicher Berater sowohl für das Familienunternehmen als auch den Familienunternehmer und seine Angehörigen oder
- als rechtlicher Berater, soweit dies berufsrechtlich zulässig ist.

12 Daneben kann der Wirtschaftsprüfer **zusätzliche Funktionen** z.B. als Mitglied eines Beirates, Mediator, Treuhänder, Ansprechpartner für Aufsichtsorgane (z.B. Aufsichtsrat, Beirat) oder in sog. Family Offices übernehmen.

13 Das jeweilige **Leistungsspektrum** des Wirtschaftsprüfers für das Familienunternehmen, die Unternehmerfamilie und deren Familienvermögen wird von den individuellen Zielvorstellungen der Familienmitglieder bestimmt. Im Rahmen der berufsrechtlichen Grenzen kann der Wirtschaftsprüfer auch eine Rundumbetreuung in den drei Bereichen Unternehmen, Familie und Eigentum leisten. Seine Arbeit zeichnet sich dabei durch die ganzheitliche Koordination sowie seine Unabhängigkeit aus.

14 Die zentrale Stärke des Wirtschaftsprüfers liegt in der **„Klammerfunktion“**, die er über die verschiedenen, spezialisierten Rollen und Funktionen hinweg einnehmen kann. Sein Überblick und Verständnis für themenübergreifende Zusammenhänge qualifizieren ihn als ersten Ansprechpartner für (Familien-)Unternehmen und Familienmitglieder. Die interdisziplinäre Ausrichtung des Wirtschaftsprüfers ermöglicht eine umfassende Betreuung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien aus einer Hand ohne Schnittstellenverluste.

15 Die Rolle des Wirtschaftsprüfers im Unternehmen ist mit der Rolle des **Architekten** beim Hausbau vergleichbar: Er ist der zentrale Ansprechpartner für den Bauherrn (Unternehmer), der ihn bei der Umsetzung seines Projekts (erfolgreiche Unternehmensführung) unterstützt, das Gesamtobjekt im Blick hat (Strategie), Aufgaben koordiniert (Prozessorientierung), Experten zusammenbringt (Netzwerk), Tätigkeiten überwacht (Kontrolle und Prüfung) und den Informationsaustausch leitet (Kommunikation).

Oftmals finden sich in Familienunternehmen sehr schlanke Unternehmensstrukturen ohne vielfältige Fachabteilungen. Daraus resultiert umfangreicher externer Beratungsbedarf, der in vielen Teilbereichen durch den Wirtschaftsprüfer abgedeckt werden kann. Diese „Klammerfunktion“ wird weiterhin dadurch gestärkt, dass die häufig langfristige Beziehung zwischen dem Wirtschaftsprüfer und dem Familienunternehmen sowie den Familienmitgliedern

von Vertrauen geprägt ist. Der Wirtschaftsprüfer kann dabei eine wichtige Kommunikationsfunktion im Gefüge aus Familienunternehmen, Familienmitgliedern (innerhalb oder außerhalb des Unternehmens), Fremdgeschäftsführern und Externen, z.B. Banken, wahrnehmen.

Abb. 3: Die Rolle des Wirtschaftsprüfers im Unternehmen: vergleichbar mit der eines Architekten

16 Aus den unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten des Wirtschaftsprüfers – bei Beauftragung durch das Unternehmen und/oder (einzelne) Familienmitglieder – können sich jedoch auch **Spannungs- und Konfliktfelder** (vgl. Kapitel 3.1.12) ergeben. Dies betrifft insbesondere mögliche Interessengegensätze zwischen Unternehmens- und Privatsphäre (z.B. Entnahmepolitik) oder widerstreitende Interessen im Gesellschafterkreis (z.B. strategische Fragen).

17 Darüber hinaus können für den Wirtschaftsprüfer aus den berufsrechtlichen Grenzen Einschränkungen in der Übernahme von Beratungstätigkeiten resultieren (vgl. Kapitel 2.2).

2.2 Mehr als „nur prüfen“ – Zur Vereinbarkeit von Prüfung und Beratung

18 Als Abschlussprüfer gewinnt der Wirtschaftsprüfer einen tiefen Einblick in die Verhältnisse der Familiengesellschaften. Gesellschafter, Geschäftsleitung und

Aufsichts- bzw. Beiräte haben daher bei Familiengesellschaften vielfach ein hohes Interesse daran, die in der Abschlussprüfung gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen (vgl. Kapitel 3.2.2) und den Abschlussprüfer auch als Berater einzusetzen (vgl. Kapitel 3.1). Die Abschlussprüfung kann ihre Funktion jedoch nur dann erfüllen, wenn der Wirtschaftsprüfer als Abschlussprüfer unabhängig ist. Der Gesetzgeber hat mit den Regelungen zur **Unabhängigkeit des Abschlussprüfers** ein geeignetes System geschaffen, das den Rahmen der zulässigen Beratung absteckt.

19 Die Regelungen zur Unabhängigkeit gelten stets dann, wenn eine **Abschlussprüfung**, sei sie **auf gesetzlicher, gesellschaftsvertraglicher oder freiwilliger Basis**, erfolgt. Sie gelten daher auch unabhängig von der Rechtsform der Familiengesellschaft oder den für die Beauftragung des Abschlussprüfers zuständigen Organen. Auf diese Weise wird die Bedeutung der Abschlussprüfung im Governance-System gestärkt und trägt so zur Verlässlichkeit der von Familiengesellschaften erzeugten Finanzinformationen bei.

20 Engere Grenzen gelten dabei für Unternehmen von öffentlichem Interesse, sog. **Public Interest Entities (PIE)**, also insb. kapitalmarktorientierte Unternehmen i.S. von § 264d HGB, während der Abschlussprüfer für sonstige, v.a. mittelständische, eigentümergeführte Unternehmen **(Nicht-PIE)** ein weiteres Spektrum an Leistungen erbringen darf. Auswirkungen können sich für Nicht-PIE lediglich dann ergeben, wenn es sich innerhalb von Konzernverbindungen um Mutter- oder Tochterunternehmen von PIE handelt.

2.2.1 Zulässige Tätigkeiten bei Unternehmen, die nicht von öffentlichem Interesse sind (Nicht-PIE)

21 Auch nach den Neuregelungen der EU-Verordnung zur Abschlussprüfung (kurz: EU-APrVO)[3] und des Abschlussprüfungsreformgesetzes (kurz: AReG)[4], die seit dem 17.06.2016 anzuwenden sind, kann der Abschlussprüfer für Nicht-PIE sog. **Nicht-Prüfungsleistungen**, d.h. Bestätigungs-, Beratungs- oder sonstige Leistungen, die der Abschlussprüfer oder ein Mitglied seines Netzwerks neben der reinen Abschlussprüfung bei seinen Mandanten erbringt, unter Berücksichtigung der allgemeinen Unabhängigkeitsregeln weiterhin durchfüh-

3 Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16.04.2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse und zur Aufhebung des Beschlusses 2005/909/EG der Kommission, Abl. L 158 vom 27.05.2014, S. 77.

4 Gesetz zur Umsetzung der prüfungsbezogenen Regelungen der Richtlinie 2014/56/EU sowie zur Ausführung der entsprechenden Vorgaben der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 im Hinblick auf die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse, BGBl 2016 I, Nr. 23 vom 17.05.2016, S. 1429.

ren. Dabei können seine Mandanten davon profitieren, dass der Abschlussprüfer aufgrund seiner Prüfungstätigkeit bereits detaillierte Kenntnisse des Unternehmens sowie häufig langjährige Kenntnisse der Branche besitzt und hierdurch gegenüber anderen Beratern über einen Wissensvorsprung verfügt. Aufgrund dieser Kenntnisse sowie ihrer Methodenkompetenz und breiten Ausbildung werden Wirtschaftsprüfer als Berater für eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Fragen strategischer und operativer Art sowie als Berater in steuerlichen und – soweit berufsrechtlich zulässig – auch in rechtlichen Fragen beauftragt. Bei vielen Beratungsleistungen stehen dabei Themen im Vordergrund, die auch für die Abschlussprüfung oder andere Prüfungsleistungen von Bedeutung sind bzw. sein können.

22 Als Grundsatz gilt, dass **Prüfung und Beratung vereinbar** sind, **solange das geprüfte Unternehmen** selbstständig und eigenverantwortlich **die Entscheidungen trifft** und kein Verstoß gegen das sog. Selbstprüfungsverbot vorliegt (vgl. Abb. 3). Unbedenklich ist es, wenn der Abschlussprüfer in seiner Rolle als Berater lediglich Handlungsmöglichkeiten und ihre Konsequenzen aufzeigt – auch wenn der Mandant seinem Rat folgt. Die vereinbaren Beratungstätigkeiten des Abschlussprüfers enden jedoch in jedem Falle richtigerweise dort, wo die Tätigkeit den Bereich der Entscheidungsvorbereitung für die Gesellschafter und Gremien in Bezug auf Abschluss- und Lagebericht verlässt und der Wirtschaftsprüfer ganz oder teilweise eine unternehmerische Entscheidung selbst trifft. In diesem Falle kommt es zu einer Mitwirkung des Wirtschaftsprüfers an der Aufstellung des Abschlusses, so dass er von der Abschlussprüfung ausgeschlossen ist.

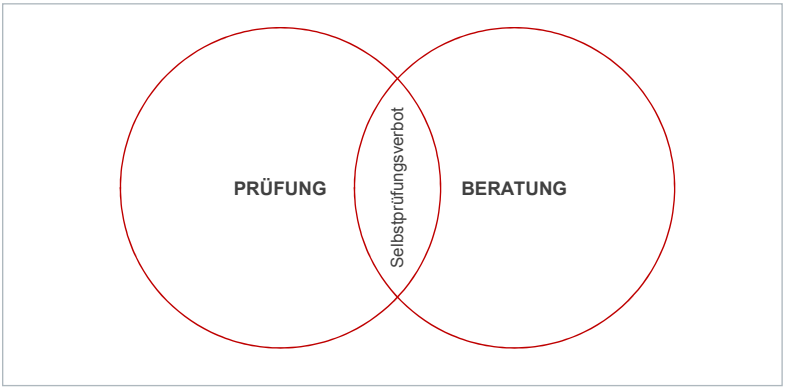


Abb. 4: Selbstprüfungsverbot

23 Im Zusammenhang mit dem **Rechnungswesen und** der **Aufstellung von Abschlüssen** kann der Abschlussprüfer bspw. Hinweise auf die Ausgestaltung der Arbeits- und Ablauforganisation geben, wie zur Ausgestaltung von Erfassungs-, Bearbeitungs- und Überwachungssystemen oder zur Entwicklung von Kontenplänen oder von allgemeinen Inventur- und Bilanzierungsanweisungen. Auch darf der Abschlussprüfer das Unternehmen prüfungsbegleitend beraten, auf Fehler hinweisen und Korrekturvorschläge machen. In diesem Rahmen können die Beratung im Bereich bilanzpolitischer Maßnahmen oder die Beratung bei der Ausgestaltung des internen Kontrollsystems bzw. des Risikomanagementsystems zulässig sein. Ferner ist unstrittig, dass der Abschlussprüfer im Rahmen seiner Korrekturfunktion auf Änderungen der Buchführung und des Jahresabschlusses hinzuwirken hat, um ein Prüfungsurteil abgeben zu können. In jedem Fall ausgeschlossen sind die Erstellung des Abschlusses oder von Teilen davon durch den Abschlussprüfer, bspw. die Aufstellung des Anhangs oder wenn Abschreibungen erst vom Abschlussprüfer ermittelt werden ebenso wie die Kontierung laufender Geschäftsvorfälle.

24 Die Durchführung einzelner **Prüfungsaufträge im Auftrag der internen Revision** ist erlaubt, solange die Verantwortung für das gesamte interne Kontrollsystem (IKS) bei der Unternehmensleitung verbleibt und diese weiterhin die Aufgaben und Tätigkeiten der internen Revision festlegt. Nicht zulässig ist es hingegen, wenn der Abschlussprüfer bei der Durchführung der internen Revision eine verantwortliche Position innehat, da er dann auch das rechnungslegungsbezogene IKS beurteilen muss und dies als Anwendungsfall des Selbstprüfungsverbots angesehen wird.

25 Auch **rechtliche Beratungsleistungen** des Abschlussprüfers sind unter Unabhängigkeitsaspekten zulässig, soweit das Selbstprüfungsverbot beachtet wird.

26 Grundsätzlich gilt, dass **Abschlussprüfung und umfassende steuerliche Beratung** gegenüber der zu prüfenden Gesellschaft **vereinbar** sind. Von besonderem Interesse ist dabei die **steuerliche Beratung der Gesellschaft selbst**, da sie in hohem Maße auf dem Zahlenwerk des Abschlusses beruht. Die steuerliche Beratung in Form der Mitwirkung bei der Erstellung von Steuererklärungen und der Vertretung gegenüber Finanzbehörden in Außenprüfungen und Rechtsmitteln sind danach mit der Abschlussprüfung grundsätzlich vereinbare Tätigkeiten. Dazu gehören grundsätzlich auch die steuerliche Gestaltungsberatung sowie etwa die Beratung zu der Frage, ob geplante Rückstellungen in bestimmter Höhe steuerrechtlich anerkannt werden. Des Weiteren ist es dem Abschlussprüfer auch gestattet, die **steuerliche Beratung der Gesellschafter**

von Familiengesellschaften zu übernehmen. Die Grenze zur unzulässigen Mitwirkung wird nur dann überschritten, wenn in wesentlichen Fällen ein Verstoß gegen das Selbstprüfungsverbot vorliegt. So kann etwa in Fällen, in denen der Abschlussprüfer die bilanziellen Auswirkungen von ihm ausgearbeiteter und von ihm beim Prüfungsmandanten implementierter steuerrechtlicher Gestaltungen beurteilt – falls die Auswirkungen wesentlich sind – eine unzulässige Mitwirkung an der Aufstellung des Abschlusses gesehen werden. Ebenso wird die Grenze zur unzulässigen Mitwirkung überschritten, wenn der Prüfer eine sog. Einheitsbilanz, die also zugleich Handels- und Steuerbilanz ist, erstellt und prüft.

27 Auch eigenständige **versicherungsmathematische oder Bewertungsleistungen** durch den Abschlussprüfer, wie bspw. die Berechnung von Pensionsrückstellungen, die sich unmittelbar auf den Abschluss auswirken, sind regelmäßig zulässig, wenn die maßgeblichen Annahmen vom Unternehmen vorgegeben werden oder sich die Bewertung nur unwesentlich auf den Abschluss auswirkt. Ferner kann der Abschlussprüfer bei Bewertungsfragen unterstützend, bspw. durch die Diskussion von Zweifelsfragen sowie die Erläuterung unterschiedlicher Methoden, als Sparringspartner zur Seite stehen. Auch Gutachten über den Wert von Beteiligungen, die außerhalb der Prüfungstätigkeit erbracht werden, sind unschädlich, solange sie vom Unternehmen nicht ohne Weiteres etwa bei der Ermittlung des niedrigeren beizulegenden Werts der Beteiligung im handelsrechtlichen Jahresabschluss übernommen werden.

Ebenso sind Bewertungen des Unternehmens als solches, insbesondere vor dem Hintergrund von Anteilsübertragungen im Gesellschafterkreis, mit der Abschlussprüfungstätigkeit vereinbar.

28 Darüber hinaus wird der Wirtschaftsprüfer in Familiengesellschaften häufig auch als **Berater in IT- und sonstigen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen**, z.B. bei der Vorbereitung von Investitions- oder Finanzierungsfragestellungen, herangezogen. Auch derartige Tätigkeiten sind nach dem Willen des Gesetzgebers bei Familiengesellschaften mit der Abschlussprüfung vereinbar, um eine einheitliche Zugriffsmöglichkeit auf die rechnungswesenbezogenen Informationen zu ermöglichen.

2.2.2 Zulässige Tätigkeiten bei Unternehmen von öffentlichem Interesse (PIE)[5]

2.2.2.1 Steuerberatungs- und Bewertungsleistungen in Deutschland weiterhin zulässig

29 Aufgrund der Ausübung eines entsprechenden Mitgliedstaatenwahlrechts sind in Deutschland Steuerberatungsleistungen (mit Ausnahme von solchen im Zusammenhang mit Lohnsteuer und Zöllen) und Bewertungsleistungen auch für PIE weiterhin zulässig, sofern die folgenden **Voraussetzungen kumulativ** erfüllt sind (§ 319a Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und Nr. 3, Satz 3 und § 319 Abs. 2 und 3 HGB):

- Die Leistungen haben allein oder kumuliert keine direkten oder nur unwesentliche Auswirkungen auf die geprüften Abschlüsse,
- die Einschätzung der Auswirkung auf die geprüften Abschlüsse ist im Prüfungsbericht umfassend dokumentiert und erläutert und
- der Abschlussprüfer ist unabhängig i.S.d. geänderten Abschlussprüferrichtlinie (kurz: AP-RiLi)[6].

Schließlich muss der Prüfungsausschuss (bzw. der Aufsichts- oder Verwaltungsrat) des Unternehmens der Erbringung solcher zugelassenen Steuerberatungsleistungen vorab zugestimmt haben (§ 319a Abs. 3 HGB).

30 Bei der Auslegung **„unwesentlicher" Auswirkungen** kommt es darauf an, ob diese aufgrund ihrer Größenordnung oder ihrer sonstigen Wirkungen für die

5 Zur Erbringung von Nicht-Prüfungsleistungen durch Abschlussprüfer von PIE siehe auch das IDW Positionspapier zu Inhalten und Zweifelsfragen der EU-Verordnung und der Abschlussprüferrichtlinie in der Fassung vom 11.04.2016, online verfügbar unter: http://www.idw.de/idw/portal/n281334/n619666/n619962/index.jsp.

6 Richtlinie 2014/56/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16.04.2014 zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen, Abl. L 158 vom 27.05.2014, S. 196.

Entscheidungen der Adressaten erheblich sind. Bei der Erbringung der Steuerberatungsleistungen wird eine wesentliche Auswirkung unterstellt, wenn durch sie ohne wirtschaftliche Notwendigkeit der für steuerliche Zwecke zu ermittelnde Gewinn im Inland erheblich gekürzt oder ein erheblicher Teil des Gewinns in das Ausland verlagert worden ist.

31 Ergänzend hierzu bestimmt Artikel 4 Abs. 2 EU-APrVO, dass die **Gesamthonorare für erlaubte Nicht-Prüfungsleistungen** des Abschlussprüfers auf **maximal 70 % des Durchschnitts der** in den letzten drei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren an den Abschlussprüfer oder die Prüfungsgesellschaft **für die Abschlussprüfung durchschnittlich gezahlten Honorare** begrenzt werden. Dabei umfasst das (durchschnittlich gezahlte) Prüfungshonorar sämtliche Honorare „für die Abschlussprüfung(en) des geprüften Unternehmens und gegebenenfalls seines Mutterunternehmens, der von ihm beherrschten Unternehmen und der konsolidierten Abschlüsse der betreffenden Unternehmensgruppe". Nach § 319a Abs. 1a HGB kann die Abschlussprüferaufsichtsstelle auf Antrag des Abschlussprüfers diesen für höchstens ein Geschäftsjahr von der Beratungshonorarobergrenze ausnehmen, wobei die Nicht-Prüfungshonorare maximal 140 % der Prüfungshonorare ausmachen dürfen.

2.2.2.2 Andere Beratungsleistungen – Sog. „Blacklist" für bestimmte Nicht-Prüfungsleistungen

32 Die EU-APrVO hat in Artikel 5 Abs. 1 eine Liste grundsätzlich verbotener Nicht-Prüfungsleistungen eingeführt, die sog. Blacklist. Danach sind die **Mitwirkung an Buchhaltung und Abschlussaufstellung** und **Lohn- und Gehaltsabrechnung** weiterhin verboten ebenso wie Leistungen, mit denen eine Teilnahme an der Führung oder an Entscheidungen des geprüften Unternehmens verbunden ist.

33 Nicht mehr zulässig sind danach Leistungen zur **Gestaltung und Umsetzung von internen Kontroll- oder Risikomanagementprozessen**, die bei der Erstellung und/oder Kontrolle von Finanzinformationen oder von Finanzinformationstechnologiesystemen zum Einsatz kommen. Dies umfasst auch die bereits bisher verbotene Mitwirkung an der Entwicklung, Einrichtung und Einführung von Rechnungslegungsinformationssystemen.

34 Ferner sind durch den Abschlussprüfer erbrachte Leistungen im Zusammenhang mit der **internen Revision** generell nicht mehr zulässig, soweit sie nicht Bestandteil der Abschlussprüfung sind. Die Beschränkung des Verbots auf eine Tätigkeit in verantwortlicher Position entfällt somit bei PIE.

35 Im Unterschied zur bisherigen Rechtslage sind zudem **bestimmte Leistungen in** den Bereichen **Rechtsberatung, Corporate Finance-Beratung, Personaldienstleistungen sowie Steuerberatung** unzulässig:

36 So sind die **gerichtliche Vertretung eines PIE-Prüfungsmandanten sowie die Verhandlungsführung in dessen Namen** nicht mehr zulässig. Im Übrigen sind Rechtsberatungsleistungen, wie die rechtliche Würdigung von Sachverhalten und Beratung in damit zusammenhängenden Rechtsfragen, weiterhin zulässig, soweit sie sich innerhalb der durch das Selbstprüfungsverbot gezogenen Grenzen bewegen.

37 Auch die Erbringung von **Leistungen im Zusammenhang mit der Finanzierung, der Kapitalstruktur und -ausstattung sowie der Anlagestrategie** der geprüften PIE ist nicht mehr zulässig. Von diesem Verbot explizit ausgenommen sind jedoch Bestätigungsleistungen im Zusammenhang mit Abschlüssen einschließlich der Ausstellung von Prüfbescheinigungen (Comfort Letters) im Zusammenhang mit vom geprüften Unternehmen herausgegebenen Prospekten.

38 **Personaldienstleistungen** sind nicht mehr zulässig, soweit sie die Suche nach oder die Auswahl von Kandidaten oder die Überprüfung der Referenzen von Kandidaten für **Positionen in der Unternehmensleitung** betreffen. Dasselbe gilt für Personaldienstleistungen im Zusammenhang mit dem **Aufbau der Organisationsstruktur und der Kostenkontrolle**.

39 Ferner sind in Deutschland **Steuerberatungsleistungen im Zusammenhang mit Lohnsteuer und Zöllen** im Gegensatz zur bisherigen Rechtslage nicht mehr zulässig.

40 Ebenfalls unzulässig sind schließlich **Werbung für, Handel mit oder Zeichnung von Aktien des geprüften Unternehmens**.

41 Bei allen verbotenen Nicht-Prüfungsleistungen ist zu beachten, dass diese – abgesehen von der besonderen Wesentlichkeitsdefinition des deutschen Gesetzgebers betreffend Steuerberatungsleistungen und Bewertungsleistungen – **keinem Wesentlichkeitsvorbehalt** unterliegen, d.h. auch in geringem Umfang erbrachte Leistungen sind für die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers schädlich. Zudem darf eine verbotene Nicht-Prüfungsleistung weder gegenüber dem geprüften PIE noch gegenüber dessen Mutterunternehmen oder gegenüber von dem PIE beherrschten Unternehmen erbracht werden.

42 Insgesamt hat der Gesetzgeber mit den Regelungen zur Unabhängigkeit einen **verlässlichen Rahmen zur Vereinbarkeit von Prüfung und Beratung** geschaf-

fen, der eine an die jeweiligen Verhältnisse der Familiengesellschaft angepasste optimale Einbindung des Wirtschaftsprüfers ermöglicht.

3 Herausforderungen – Familienunternehmen verstehen und unterstützen

3.1 Zukunft sichern und Risiken managen – Basis für langfristigen Erfolg

3.1.1 Lebenszyklusphasen gestalten – Im Zeichen des stetigen Wandels

43 Familienunternehmen stehen ständig vor neuen wirtschaftlichen Herausforderungen, die sich in erster Linie aus dem Marktumfeld, aber auch aus dem familiären Bereich ergeben. Die Langfristorientierung von Familienunternehmen erfordert, unternehmerische und private Ziele dauerhaft aufeinander abzustimmen. In den einzelnen **Lebensphasen** (vgl. Abb. 4) des Familienunternehmens muss flexibel auf veränderte Bedingungen reagiert werden.

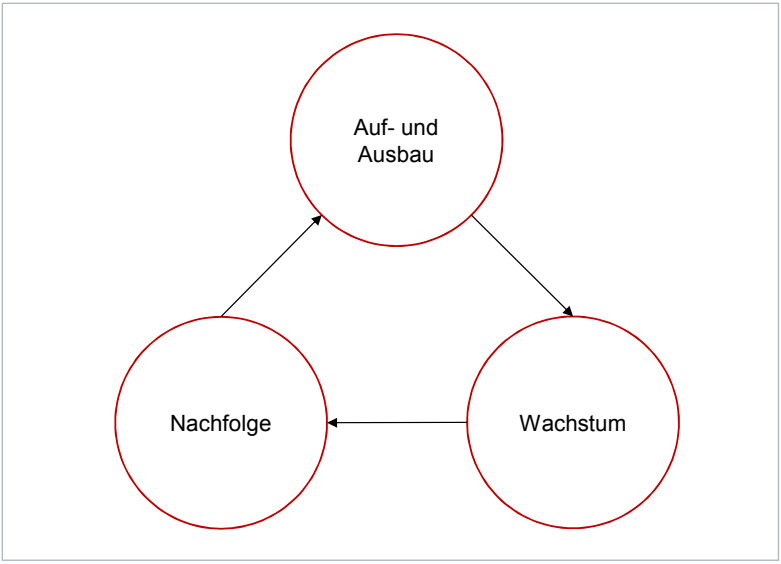


Abb. 5: Lebenszyklusphasen in Familienunternehmen

44 Nur wer die Geschichte des Unternehmens und die Entwicklung der familiären Verhältnisse kennt und versteht, kann ein Familienunternehmen angemessen beraten und gemeinsame **Strategien** sowohl für Unternehmens- als auch Lebensphasen entwickeln.

45 Bereiche, in denen der Wirtschaftsprüfer selbst **Beratungsleistungen** für das Familienunternehmen erbringen oder auf die er hinweisen kann, erstrecken sich über alle Lebensphasen des Unternehmens; dabei hängt die Art der Beratung von der Phase ab, in der sich das Unternehmen befindet:

- Die Beratungsschwerpunkte beginnen häufig mit strategischen Überlegungen, der geeigneten Rechtsformwahl, dem **Auf- und Ausbau des Unternehmens**, der Finanzierungs-, Planungs- und Lenkungsstruktur.
  Ist der Wirtschaftsprüfer nicht der Abschlussprüfer, kommt die Erstellung von Jahres- und Konzernabschlüssen in Betracht.
- In der Phase des **Wachstums** (vgl. Kapitel 3.1.2) sind es v.a. Transaktionsprozesse und Bewertungsfragen, die gesteuert werden müssen. Wirtschaftsprüfer verfügen über besondere Expertise in den Bereichen Unternehmensbewertung und Corporate Finance, die sie einbringen können, wenn etwa ein Zukauf geplant ist, sich der Gesellschafterkreis ändert oder das Familienunternehmen oder Teile davon verkauft werden sollen. Auch Fragen der IT-Landschaft, des Reporting (einschl. Berichts- und Informationssystemen) und des Compliance Management müssen bei einer Unternehmensexpansion gestaltet und geprüft werden – national sowie immer häufiger grenzüberschreitend. Es muss vorausschauend geplant werden, welche betriebswirtschaftlichen und rechnungswesenspezifischen Folgen sich aus einer Expansion ergeben. Oft hat der Wirtschaftsprüfer bereits im Vorfeld eines Kaufes die Due Diligence mitbegleitet und kann so die Integration auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse optimal begleiten.
- Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, etwa in der **Sanierung oder der Insolvenz** von Familienunternehmen, kann der Wirtschaftsprüfer als langjähriger Begleiter an Restrukturierungskonzepten mitwirken. Oft unterstützt er den Unternehmer bei Gesprächen mit Banken und sonstigen Gläubigern, die Auskunft über die Chancen und Risiken der Situation verlangen oder ein Sanierungsgutachten einfordern.
- Der Wirtschaftsprüfer kann – bei Bedarf auch mit einem interdisziplinären Team – das Familienunternehmen dabei unterstützen, inhaberstrategische **Nachfolgekonzepte** zu entwickeln und einen Gesellschafterwechsel vorzubereiten und durchzuführen. Hierzu gehört z.B. auch die Bewertung von zu übertragenden Anteilen.

46 Bei der laufenden Begleitung des Familienunternehmens **über alle Lebensphasen hinweg** spielen zudem Fragen der

- Gewinnverwendungspolitik,
- Kapitalausstattung,
- Finanzierung sowie fallweise
- Beratungen im Rahmen von Auswahl und Beurteilung des Management (fremd oder familienintern)

eine wichtige Rolle.

3.1.2 Wachstumschancen nutzen – Höher, schneller, weiter

47 Besondere Herausforderungen entstehen für jedes Familienunternehmen dann, wenn es sich mit der Frage auseinandersetzen muss, wie es mit Wachstum umgeht. Dies betrifft sowohl Wachstum des Unternehmens als auch der Familie sowie des Vermögens. Dann kommt es entscheidend auf die richtige Strategie, eine ausgereifte Unternehmenskultur und den fairen Umgang der Gesellschafter und Familienmitglieder untereinander an.

48 Wachstumsziele des Unternehmens können auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Bei **organischem Wachstum** nutzt das Unternehmen veränderte Marktbedingungen, um aus sich selbst heraus zu wachsen. Hierzu sind allerdings vorab z.B. die folgenden Fragen zu klären:

- In welchen Bereichen des Unternehmens ist Wachstum möglich?
- Wie wettbewerbsfähig und zeitgemäß ist das Geschäftsmodell noch? Muss es angepasst werden? Wann und wie?
- Wie kann das Unternehmen Chancen der Digitalisierung (vgl. Kapitel 3.1.4) für sich nutzen?
- Sind die angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen wettbewerbsfähig? In welcher Phase des Produktlebenszyklus befinden sie sich?
- Wie kann Innovationsfähigkeit dauerhaft gefördert und nachhaltig sichergestellt werden?
- Wie kann der Bedarf an Führungs- und Fachkräftenachwuchs gedeckt werden? Wie kann Fachpersonal dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden?
- Gibt es eine Internationalisierungsstrategie (vgl. Kapitel 3.1.3)?

49 Bei **anorganischem Wachstum** setzt das Unternehmen hingegen auf externe Zukäufe. Doch auch diese Wachstumsform bietet nicht nur Chancen, sondern auch Risiken, die im Vorhinein bedacht und geplant sein wollen:

- Durch welche Form des Zusammenschlusses mit Externen sollen die Wachstumsziele erreicht werden: Unternehmenskauf, Joint Venture oder Beteiligung?
- Ist ein Zukauf mit Tradition, Geschichte und Werten des Unternehmens und der Familie vereinbar?
- Wie findet man das geeignete Kaufobjekt? Welcher Kaufpreis ist angemessen?
- Wie kann die Finanzierung (vgl. Kapitel 3.1.5) des Zukaufs geregelt werden?
- Wie kann die Transaktion steuerlich optimal (vgl. Kapitel 3.1.6) gestaltet werden?
- Welche rechtlichen Risiken (vgl. Kapitel 3.1.7) sind mit dem Zukauf verbunden?
- Wie können die neuen Unternehmensteile schnell integriert werden, um die gewünschten Synergien zu erzielen? Sind die Ressourcen dafür vorhanden? Braucht das Unternehmen dafür ggf. andere Führungsstrukturen?
- Besteht die Gefahr von Reibungsverlusten durch unterschiedliche Rahmenbedingungen in den zusammengeführten Unternehmen, z.B. hinsichtlich Unternehmenskultur oder technologischer Ausstattung? Wie kann ihnen begegnet werden?
- Sind Verkäufe bestimmter Unternehmensteile im Zuge der Neuausrichtung der Geschäftsstrategie ggf. eine sinnvolle ergänzende Maßnahme?

50 Um diese Hürden erfolgreich zu nehmen, bedarf es nicht nur fachlicher Beratung auf höchstem Niveau, sondern auch viel Erfahrung und eines besonderen Vertrauensverhältnisse zum Berater – der Wirtschaftsprüfer vereint all diese Eigenschaften. Er entwickelt nicht nur das notwendige Wachstumskonzept, sondern steht dem Unternehmen auch bei dessen Umsetzung zur Seite. Relevante rechtliche und steuerliche Aspekte berücksichtigt der Wirtschaftsprüfer dabei direkt mit. Mit einzigartigem Know-how kann der Wirtschaftsprüfer bei allen Fragen rund um Unternehmensbewertungen dienen, denn dieses Themengebiet gehört zu seinen Kernkompetenzen.

3.1.3 Internationalisierung voranbringen – Auf zu neuen Ufern

51 Viele Familienunternehmen erzielen mittlerweile einen nennenswerten Anteil ihrer Umsätze mit dem **Auslandsgeschäft**. Somit kommt der Internationalisierungsstrategie bei Familienunternehmen eine entscheidende Bedeutung zu,

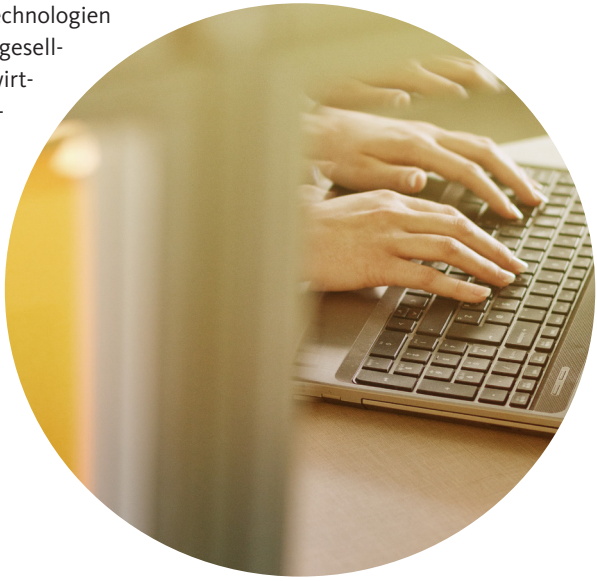
wenn häufig regional verwurzelte deutsche Traditionsunternehmen neue ausländische Märkte erschließen. Auch hierbei stellen sich zahlreiche Fragen:

- Welche ausländischen Märkte haben für das eigenen Unternehmen und die angebotenen Produkte und Dienstleistungen das größte Potenzial?
- Welche Markteintrittsbarrieren gibt es? Wie geht man damit um?
- Welche Internationalisierungsstrategie ist die geeignete?
- Wird eine andere, international ausgerichtete Unternehmens- und Führungsstruktur benötigt? Wie kann diese entwickelt und umgesetzt werden?
- Wie können unterschiedliche Kulturen und Rechtssysteme angemessen berücksichtigt werden?

52 Im Idealfall ist der Wirtschaftsprüfer Mitglied in einem internationalen Verbund und verfügt somit über weltweite Kontakte zu anderen Berufskollegen. Als Teil eines integrierten Teams steht der Wirtschaftsprüfer auch in diesem Fall als erster Ansprechpartner für das Familienunternehmen an der Seite des Familienunternehmens, kann über diese Kontakte wertvolle Unterstützungsarbeit leisten und bei Bedarf weitervermitteln.

3.1.4 Digitalisierung nutzen – Ein neues Zeitalter hat begonnen

53 Die Digitalisierung und neue Technologien verändern rasant nicht nur das gesellschaftliche, sondern auch das wirtschaftliche Umfeld. Familienunternehmen, die sich vor allem durch ihre Langlebigkeit und Beständigkeit auszeichnen, müssen sich auf diese Entwicklungen einstellen, um weiterhin auf dem Markt bestehen zu können. Dabei greift die Digitalisierung nicht nur in die Marktbedingungen, sondern auch unmittelbar in die internen Prozesse des Unternehmens ein.



54 Zunehmende Vernetzung, Datenaustausch und Automatisierung führen zu zahlreichen neuen Fragen:

- Passt das bisherige Geschäftsmodell des Unternehmens noch in eine digitalisierte Welt?
- Welche neuen Konkurrenten könnten entstehen (z.B. durch Onlinehandel)?
- Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen, Produktions- und Vertriebswege?
- Wie verändern sich die Anforderungen an das benötigte Personal?
- Wie können Prozesse im Unternehmen durch Digitalisierung so effizient wie möglich gestaltet werden, z.B. im Rechnungswesen?
- Welche Folgen hat die Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens (z.B. die E-Bilanz)?
- Wie lassen sich bestehende IT-Systeme und -Strukturen vereinheitlichen, vernetzen und optimieren?
- Wie kann IT-Sicherheit erreicht werden?
- Wie können Daten effizient gesichert werden?

55 Viele dieser Probleme betreffen Bereiche, in denen der Wirtschaftsprüfer als Ansprech- und Diskussionspartner zur Verfügung stehen kann. Gemeinsam können Möglichkeiten entwickelt werden, Effizienz durch Prozessoptimierung zu steigern, Geschäftsmodelle an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen sowie die Umsetzung und Einhaltung gesetzlicher Compliance-Anforderungen, z.B. im Bereich Tax Compliance, mit Hilfe von IT-Einsatz zu gewährleisten.

3.1.5 Finanzierung regeln – Individuelle Lösungen gesucht

56 Die Finanzierungsmöglichkeiten sind so vielfältig, dass es keine leichte Aufgabe ist, den individuell richtigen Finanzierungsmix zu finden. Alternative Finanzierungsformen helfen, die Unabhängigkeit des Unternehmens und der Familie zu sichern. Eine Vielzahl von Fragen will dabei bedacht sein, z.B.:

- Wie hoch ist der aktuelle und geplante Finanzierungsbedarf? Können die derzeitigen Finanzierungslösungen diesen Bedarf decken? Zu welchen Konditionen?
- Welche Finanzierungsformen gibt es neben der reinen Bankfinanzierung?
- Welche Finanzierungsform passt zu Unternehmen und Familie?
- Ist eine Finanzierung über den Kapitalmarkt als Alternative zu den herkömmlichen Finanzierungsformen vorstellbar?
- Gibt es Strategien der (Familien-)Gesellschafter zur Haftungsbegrenzung?
- Ist ihre Finanzierung in einer Krise sichergestellt?
- Wie kann der Finanzierungsbedarf insgesamt gesenkt werden, z.B. durch ein verbessertes Working Capital Management oder Outsourcing?

57 Der Wirtschaftsprüfer kann gemeinsam mit dem Unternehmen und der Familie und aufbauend auf seinen tiefgehenden Kenntnissen über die Branche, das Geschäftsfeld und die Strategie des Unternehmens sowie die persönliche Einschätzung des Risikoprofils der Familienmitglieder Antworten auf diese Fragen erarbeiten und damit helfen, den optimalen Finanzierungsmix für das Unternehmen zu finden. Auch hier bezieht er in seine Analyse die steuerlichen und rechtlichen Aspekte mit ein. Zudem kann der Wirtschaftsprüfer auch bei der Auswahl des geeigneten Finanzierungspartners helfen und in Verhandlungen unterstützen.

3.1.6 Steuern optimieren – Mehr als die Erstellung der Steuererklärung

58 Das deutsche Steuersystem stellt Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ständig vor wechselnde **Herausforderungen**, insbesondere wenn Unternehmen und Privatvermögen eine gewisse Komplexität erreicht haben oder mehrere Familienmitglieder bzw. -stämme am Unternehmen beteiligt sind.

59 Die steuerliche Betreuung von Familienunternehmen ist daher durch ein breites Spektrum von Beratungsaufgaben gekennzeichnet.

60 Wirtschaftsprüfer sind dazu befugt, ihre Auftraggeber in steuerlichen Angelegenhei-

ten zu beraten und zu vertreten. Die **steuerliche Beratung von Familienunternehmen** kann nicht nur das Unternehmen selbst erfassen, sondern auch die dazugehörigen Unternehmerfamilien: von Holdinggesellschaften über operativ tätige Unternehmen bis hin zu einzelnen Gesellschaftern und deren Angehörigen kann der Wirtschaftsprüfer seine Steuerexpertise einbringen. Die besondere Herausforderung bei Familienunternehmen besteht darin, stets die Interessen aller Beteiligten – des Unternehmens, der Gesellschafter und ihrer Angehörigen, aber auch der nachfolgenden Generationen – im Blick zu haben, eventuelle Vor- und Nachteile für die Beteiligten abzuwägen und mögliche Interessengegensätze zu einem fairen Ausgleich zu bringen. Dabei sind die berufsrechtlichen Vorgaben zu beachten (vgl. Kapitel 2.2). Aufgrund seines weiten Blickwinkels und seiner breiten Ausbildung ist der Wirtschaftsprüfer dafür qualifiziert, diese verschiedenen Perspektiven zusammenzuführen.

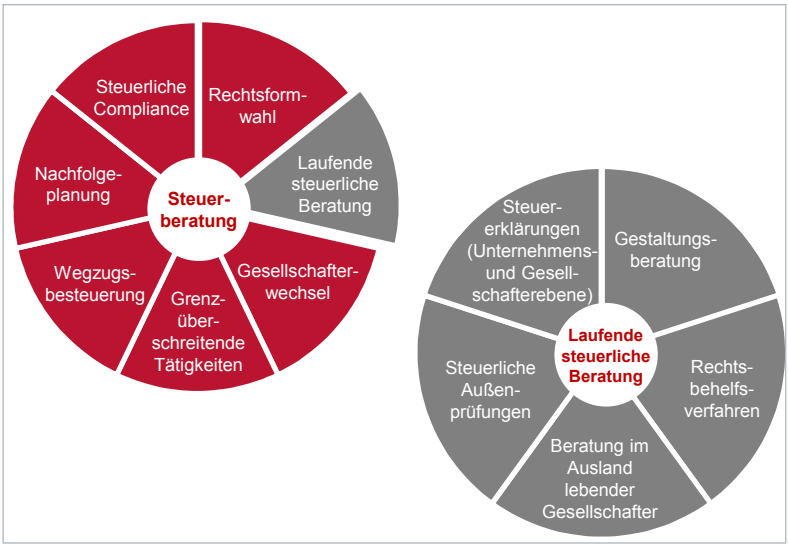


Abb. 6: Steuerliche Beratungsfelder bei Familienunternehmen

61 Im Rahmen der laufenden steuerlichen Beratung sind jedoch nicht nur reine Compliance-Themen gefragt. Vielmehr kommt es bei Familienunternehmen in besonderem Maße darauf an, die **Verzahnung zwischen Gesellschaft und Gesellschaftern** auch steuerlich nachzuvollziehen und einschlägige Themen sowohl aus Unternehmens- als auch aus Gesellschafterperspektive steuerlich zu begleiten, wie:

Abb. 7: Enge Verzahnung zwischen Gesellschaft und Gesellschaftern

62 Die enge Verbindung zwischen unternehmerischer und familiärer Sphäre stellt ein sensibles Gebiet dar, in dem schnell **Konflikte** auftreten können. An dieser Stelle ist ein Berater gefragt, der die persönlichen und familiären ebenso wie die unternehmerischen Aspekte in ihren steuerlichen, zivilrechtlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen überschauen kann. Aufgrund seiner interdisziplinären Ausrichtung ist der Wirtschaftsprüfer daher besonders für diese Aufgabe geeignet. Er kann dazu beitragen, Konflikte pragmatisch zu vermeiden oder einen Kompromiss zwischen den nicht selten widerstreitenden Interessen von Gesellschaft und Gesellschaftern zu finden.

63 Angesichts der spürbar gestiegenen Anforderungen an die **steuerliche Compliance** und der strengeren Kontrollen in diesem Bereich ist der Wirtschaftsprüfer als steuerlicher Berater darüber hinaus gehalten, Gesellschaft und Gesellschafter auf eventuelle sanktionsbewehrte Risiken aufmerksam zu machen und auf eine entsprechende Vorsorge zur Vermeidung von Verstößen hinzuwirken.

64 Gerade auch mittelständische Familienunternehmen sind oftmals in vielfältiger Weise **grenzüberschreitend** aktiv (vgl. Kapitel 3.1.3). Aufgrund des anspruchsvollen Beratungsbedarfs sind hierbei profunde Kenntnisse des internationalen Steuerrechts erforderlich. Dies gilt ebenso, wenn sich das Unternehmen erstmals im Ausland engagieren oder die Präsenz außerhalb des Hei-

matlands ausweiten will. Auch in diesen Fällen kann der Wirtschaftsprüfer seinen Mandanten als steuerlicher Berater kompetent in diesem Prozess begleiten und bei Bedarf auf seine ausländischen Kontakte, z.B. als Mitglied in einem internationalen Verbund, zurückgreifen.

65 **Projektbezogene steuerliche Beratung** ist bei besonderen Anlässen gefragt. Hiervon ist die **Nachfolgeplanung** unter Lebenden oder von Todes wegen (z.B. erbschaft- und schenkungsteuerliche Beratung bei der Gestaltung von Verfügungen von Todes wegen, Gesellschaftsverträgen, Eheverträgen, Schenkungen unter Lebenden usw.) von größter Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind immer häufiger die Gründung von Familienstiftungen, aber auch von gemeinnützigen Rechtsträgern oder Zuwendungen an Wohltätigkeitsorganisationen Themen, die ebenfalls einer engen steuerlichen Begleitung bedürfen.

66 Erheblichen steuerlichen Beratungsbedarf zur Folge hat regelmäßig der Wunsch einzelner Familienmitglieder, ihren Lebensmittelpunkt ins **Ausland** zu verlagern. Hier bedarf es nicht nur der eingehenden Untersuchung einer möglichen Wegzugsbesteuerung, sondern – nach Möglichkeit im Vorfeld – der umfassenden Abstimmung mit den im Zielstaat tätigen steuerlichen Beratern.

67 Nicht zuletzt der mit einem **Gesellschafterwechsel**, z.B. dem Ausstieg eines Familienmitglieds als Gesellschafter, eines Familienstammes oder der gesamten Unternehmerfamilie, verbundene Beratungsbedarf bedeutet eine große Herausforderung für den Wirtschaftsprüfer als steuerlichen Berater. Dies umfasst insbesondere:

- den Erhalt steuerlicher Verlustvorträge,
- die Berücksichtigung von steuerlichen Haltefristen,
- die Steuerneutralität oder
- die Abzugsfähigkeit von Refinanzierungsaufwendungen.

68 Von zentraler Bedeutung ist – bei unterschiedlicher Perspektive von Gesellschaft und Gesellschaftern – die Frage der steuerlich optimierten **Rechtsformwahl**. Diese stellt sich nicht nur bei Unternehmensgründung, sondern im Rahmen eines steten Evaluationsprozesses immer wieder dann, wenn auf Unternehmens- oder Gesellschafterseite Veränderungen eintreten, welche Wechselwirkungen mit der gegenwärtigen rechtlichen Unternehmensstruktur und ihrem Besteuerungsregime haben, z.B.:

- Rechtsformwechsel oder Umstrukturierung zur Verlustoptimierung oder
- Schaffung von Holdingstrukturen, etwa für Zwecke der Thesaurierung oder Implementierung steuerlicher Organschaften.

Wird entsprechender Umstrukturierungsbedarf festgestellt, begleitet der Wirtschaftsprüfer als steuerlicher Berater den Prozess aus umwandlungssteuerlicher Sicht.

69 Auch ohne konkreten Anlass wird der Wirtschaftsprüfer **proaktiv** auf relevante Änderungen des (Steuer-)Rechts und der einschlägigen Rechtsprechung sowie auf das Bestehen von Risiken hinweisen.

70 Neben der laufenden steuerlichen Beratung sowie der projektbezogenen Beratung aus besonderem Anlass kommt dem Wirtschaftsprüfer schließlich eine wichtige **Koordinierungs- und Beobachtungsfunktion** zu, z.B.:

- Controlling von erbschaftsteuerlichem Verwaltungsvermögen oder
- betreffend steuerliche Fristen.

3.1.7 Bei allem, was Recht ist – Immer auf der sicheren Seite

71 Eine solide rechtliche Basis ist eine entscheidende Voraussetzung für den dauerhaften Bestand und Erfolg vieler Familienunternehmen. Neben gesellschaftsrechtlichen Fragen, z.B. zur

- Wahl der geeigneten Rechtsform,
- Einbindung von externen Geschäftsführern oder
- Entwicklung geeigneter Nachfolgelösungen

ist es besonders für Familienunternehmen, die im Besitz mehrerer Familiengesellschafter oder -stämme mit unterschiedlichen Rollen als Unternehmer, Eigentümer oder Familienmitglied stehen, wichtig, das Zusammenspiel von Unternehmen, Eigentum und Familie **rechtlich abgesichert und verbindlich** zu regeln. Die mitunter vielfältigen und gegenläufigen Interessen gilt es, frühzeitig zusammenzuführen und rechtliche Rahmenbedingungen zur Konfliktvermeidung zu schaffen.

72 Aufgrund seiner breiten Ausbildung verfügt der Wirtschaftsprüfer auch über umfassende rechtliche Kenntnisse, die es ihm erlauben, Problemfelder zu identifizieren und Auswirkungen auf angrenzende Themengebiete wie steuerliche oder betriebswirtschaftliche Folgen hinzuweisen. Aus der Verbundenheit zum Familienunternehmen und dessen Gesellschaftern, zu welchen der Wirtschaftsprüfer eine enge Beziehung aufgebaut hat, resultiert die Bereitschaft, seinen Mandanten auch bei rechtlichen Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Soweit die Beratung jedoch nicht ausnahmsweise gemäß § 5 Abs. 2 RDG (Rechtsdienstleistungsgesetz) erlaubt ist, ist eine rechtliche Bera-

tung durch den Wirtschaftsprüfer nicht zulässig. Ausnahmsweise zugelassen ist eine **rechtliche Beratung** nur in Angelegenheiten, mit denen der Wirtschaftsprüfer beruflich befasst ist, die in unmittelbarem Zusammenhang mit seinen Aufgaben stehen und die er ohne die Rechtsberatung nicht sachgemäß erledigen kann.

73 Ein besonders wichtiger Teil der zulässigen Rechtsberatung ist die **Unterstützung der Gesellschafter** in den weiteren Angelegenheiten eines Familienunternehmens. In seiner Funktion als langjähriger Abschlussprüfer des Familienunternehmens lernt der Wirtschaftsprüfer die besonderen Werte des Unternehmens sowie der Gesellschafterfamilie kennen. Er bekommt bspw. Einblick in die Risikoeinstellung der Familie, in die Bereitschaft der Gesellschafter zur Risikodiversifikation durch Gewinnausschüttungen und Aufbau eines „Privatvermögens" oder in das Investitionsverhalten.

74 Darüber hinaus ist der Wirtschaftsprüfer eine besondere **Vertrauensperson** innerhalb der Gruppe der Berater eines Familienunternehmens und dessen Gesellschaftern. Er erhält durch seine Tätigkeit einen weiterreichenden Einblick in die Belange des Unternehmens. Die aus seiner Tätigkeit gewonnenen Kenntnisse erlauben es dem Wirtschaftsprüfer, insbesondere auch

- beim Verfassen des Gesellschaftsvertrages,
- bei der Begleitung des Nachfolgeprozesses (vgl. Kapitel 3.1.8) sowie
- bei der Erstellung einer Familienverfassung oder Inhaberstrategie (vgl. Kapitel 3.1.12)

wichtige Beiträge leisten zu können und Ämter als

- Testamentsvollstrecker,
- Ergänzungspfleger oder
- Betreuer von minderjährigen Gesellschaftern

zu übernehmen.

75 Bei der **Gestaltung des Gesellschaftsvertrages** des Familienunternehmens, v.a. bei der Festlegung der Ausschüttungs- und Entnahmepolitik sowie der Bewertungsmethode im Falle des Ausscheidens eines Gesellschafters, kann der Wirtschaftsprüfer dem Familienunternehmen und seinen Gesellschaftern unterstützend beiseite stehen. Es ist für Familienunternehmen und die Gesellschafter daher sinnvoll, ihn in diese Diskussion als Moderator einzuschalten.

76 Das Amt eines **Testamentsvollstreckers** oder eines **Ergänzungspflegers** für minderjährige Gesellschafter sollte grundsätzlich mit Personen besetzt sein,

die das Vertrauen der Gesellschafterfamilie genießen und die eine enge Beziehung zu ihr haben. Für den Ergänzungspfleger gilt das schon deshalb, weil die zuständigen Behörden ansonsten die Bestellung der vorgeschlagenen Person ablehnen. In der Regel kommt auch der Wirtschaftsprüfer für diese Ämter in Betracht, wenn er die Stellung als trusted advisor innehat, insoweit ist eine gleichzeitige Tätigkeit als Abschlussprüfer unzulässig. Aufgrund seiner generalistischen Ausbildung hat er Kenntnisse in kaufmännischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Belangen. Selbstverständlich wird der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Amtsausübung zur Umsetzung von Einzelmaßnahmen Spezialisten hinzuziehen.

77 Darüber hinaus ist es bei anderen Themen zumindest sinnvoll, den Wirtschaftsprüfer **zusätzlich** zu anderen rechtlichen Beratern einzubeziehen, wie z.B.:

- bei der Beratung bei Gesellschafterwechsel,
- bei der Diskussion über den Abschluss von Unternehmensverträgen,
- bei Überlegungen zum Abschluss von Poolverträgen zwischen einzelnen Familienangehörigen (etwa zur Erhaltung von Stimmrechtsquoten bei Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf die Nachfolgegeneration) oder
- bei der Verfassung von Güterstandsvereinbarungen und letztwilligen Verfügungen.

Zwar übernimmt der Wirtschaftsprüfer in diesen Angelegenheiten nicht die rechtliche Beratung; diese bleibt einem Rechtsberater überlassen. Er kann aber die Gesellschafterfamilie und/oder das Familienunternehmen in den Gesprächen mit wichtigen Beiträgen unterstützen und bei Meinungsverschiedenheiten bei der Kompromissfindung mitwirken.

3.1.8 Nachfolge regeln – Neue Wege frei machen

78 Vornehmliches Ziel jedes erfolgreichen Familienunternehmers ist es, sein Lebenswerk zu bewahren und an die nächste Generation weiterzugeben. Der Einfluss der Familie soll bewahrt werden. Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmen durch ihr Bekenntnis zur Langfristorientierung. Der Übergang auf die Nachfolger ist dabei stets eine kritische Phase und stellt eine komplexe Herausforderung sowohl für das Familienunternehmen als auch die Unternehmerfamilie dar. Zudem sind nicht nur steuerliche, rechtliche und finanzielle Fragen zu lösen, sondern auch häufig emotionale Aspekte der Betroffenen und – teils gegenläufige – Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers und seiner Familie zu berücksichtigen. Dabei gilt es, **Traditionen zu**

erhalten, **Werte** an die nächste Generation **zu vermitteln** und gleichzeitig die Voraussetzungen zu schaffen, um Innovation und Fortschritt zuzulassen.

79 Ein Unternehmensübergang muss sorgfältig vorbereitet werden, indem die notwendigen und häufig unbequemen Fragen rechtzeitig gestellt und beantwortet werden, hierzu gehören:

- Soll das Unternehmen in Familienhand bleiben?
- In welcher Form soll sich die Familie am Unternehmen beteiligen? Geschäftsführung oder Kontrolle?
- Ist bereits oder soll ein Beirat eingerichtet werden, der die Kontrollfunktion eines Aufsichtsrats übernimmt und die Geschäftsführung bei wichtigen strategischen Entscheidungen unterstützt (vgl. Kapitel 3.1.9.3)?
- Ist die Gründung einer Stiftung eine denkbare Alternative, um das Unternehmensvermögen langfristig zu sichern?
- Gibt es geeignete Nachfolgekandidaten innerhalb der Familie? Sind diese angemessen auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet?
- Wie stehen die übrigen Familienmitglieder der Nachfolgeentscheidung gegenüber? Sollen sie weiterhin in das Unternehmen eingebunden oder abgefunden werden?
- Welche weiteren Vermögenswerte haben ggf. Einfluss auf die Planung der Unternehmensnachfolge?

80 Es ist sinnvoll, frühzeitig eine **Inhaberstrategie** zu entwickeln, mit der sich die Familienmitglieder untereinander generationenübergreifend auf gemeinsame Ziele verständigen. Wesentliche Entscheidungen zur Unternehmensnachfolge sollten vertraglich geregelt und steueroptimiert gestaltet werden.

81 Nicht nur bei der Planung der Nachfolgeregelung, sondern auch bei deren Umsetzung ist der Wirtschaftsprüfer ein kompetenter Ansprechpartner und zuverlässiger Begleiter. Häufig ist Nachfolge ein **dauerhaftes Thema**, das wegen ständiger Veränderungen der unternehmerischen, familiären und vermögensbezogenen Bedingungen kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden muss. Die oft langfristige Beziehung zum Wirtschaftsprüfer kann dabei durch Erfahrung und gegenseitiges Vertrauen für Stabilität sorgen. In folgenden Bereichen bietet der Wirtschaftsprüfer wertvolle Unterstützung an:

- Moderation der Nachfolgeplanung und Begleitung des Entwicklungsprozesses,
- Strategie- und Organisationsberatung,
- Vermögens- und Steueranalyse,

- Umsetzung der Nachfolgegestaltung in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht – auch im internationalen Kontext,
- Umsetzung ergänzender Testamentsgestaltungen,
- Unternehmensverkauf,
- Unternehmensbewertung,
- Management-Buy-in-/Management-Buy-out-Begleitung,
- Gründung von Stiftungen und Trusts und
- Internationale Erbschaftsteuerberatung.

3.1.9 Überwachung institutionalisieren – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

3.1.9.1 Compliance gewährleisten – immer nach den Regeln spielen

82 Familienunternehmen stehen regelmäßig in einem starken Wettbewerb. Hinzu kommen immer mehr Anforderungen von außen: zunehmende Komplexität, steigende Transparenzanforderungen, vermehrte Dokumentationspflichten oder verstärkte Regulierung. Familienunternehmen sind daher dazu gezwungen, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften stärker in den Fokus zu nehmen. Dies gilt insbesondere, wenn das Familienunternehmen neue Länder und Märkte erobert (vgl. Kapitel 3.1.3). Nur wer über ein System verfügt, das Informationen verständlich aufzeigt, Verantwortungen klar zuordnet und so flexibel gestaltet ist, dass **Compliance-Strukturen** schnell an neue Situationen angepasst werden können, kann sich im Wettbewerb behaupten. Ein **Kontroll- und Risikomanagementsystem** muss hierzu einerseits v.a. wirksam sein, darf aber andererseits auch praktikable und pragmatisch Aspekte nicht vernachlässigen. Insbesondere auch im Bereich Tax Compliance spielen zunehmend standardisierte Überwachungssysteme eine größere Rolle.

83 Eine besondere Herausforderung besteht darin, dafür zu sorgen, dass sich auch alle Mitarbeiter an die Compliance-Vorgaben halten. Familienunternehmen haben in dieser Hinsicht den strategischen Vorteil einer häufig ausgeprägten Traditions- und Unternehmenskultur, die es ermöglicht, durch die Vorbildfunktion der Familienunternehmer Verhaltensvorgaben in besonderer Weise vorzuleben. Gehen Familienmitglieder mit gutem Beispiel voran, lassen sich Kontrollstrukturen leichter implementieren. Umgekehrt bedarf es aber auch eines gewissen Maßes an Überprüfung des Compliance-Verhaltens, um der Unternehmensleitung und den Familienunternehmern die notwendige Sicherheit und Transparenz zu gewährleisten. Bei dieser anspruchsvollen Aufgabe sind u.a. folgende Aspekte in die Überlegungen mit einzubeziehen:

- Welche effektiven Überwachungssysteme (Internes Kontrollsystem, Compliance Management-System, z.B. Tax Compliance Management-System, Qualitätssicherungssystem) sind bereits im Unternehmen installiert? Gibt es eine Interne Revision?
- Werden wesentliche Risiken frühzeitig erkannt und ihre Folgen für das Unternehmen sowie die Gesellschafter beurteilt?
- Wie werden Innovationsideen, immaterielle Werte und geistiges Eigentum derzeit geschützt? Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
- Wie wird das Unternehmen vor Industriespionage geschützt?
- Wie sicher sind zentrale Unternehmensdaten bzw. die verwendeten IT-Lösungen?
- Sind konkrete Schadensfälle aus der Vergangenheit bekannt? Gab es bereits Betrugsfälle?
- Wie werden Führungskräfte und Mitarbeiter geschützt? Sind Fälle von Fraud bekannt? Wie geht das Unternehmen mit Whistleblowing um?
- Welche Risiken lassen sich durch entsprechende Versicherungen absichern?

84 Bei der Erarbeitung und Umsetzung von Risikokontroll- und Compliance Management-Systemen, die auf das individuelle Geschäftsmodell des Familienunternehmens abgestimmt sind, ist Expertenwissen und v.a. viel Erfahrung gefragt. Wirtschaftsprüfer verfügen aufgrund ihrer vielfältigen Einblicke in unterschiedliche Unternehmen und Branchen über einen reichen Erfahrungsschatz, den sie in Verbindung mit den oft detaillierten Kenntnissen über das Familienunternehmen nutzen können. Zur Absicherung der Angemessenheit und Wirksamkeit von Risikokontroll- und Compliance Management-Systemen kann der Wirtschaftsprüfer auch in Form einer **Zertifizierung** einen wertvollen Beitrag leisten.

3.1.9.2 Corporate Governance definieren – Klare Strukturen schaffen

85 Die Corporate Governance definiert die Leitlinien für eine verantwortungsvolle Führungs- und Kontrollstruktur eines Familienunternehmens.

86 Die **„richtige" Governance-Struktur** für ein Familienunternehmen zu finden, ist eine komplexe und höchst individuelle Aufgabe, da sie von zahlreichen Faktoren abhängt, z.B.:

Abb. 8: Einflussfaktoren auf die Governance-Struktur bei Familienunternehmen

87 Der Wirtschaftsprüfer kann aufgrund seiner breit gefächerten Expertise diese unterschiedlichen Fragen zu einer Lösung zusammenführen und dabei nicht nur wirtschaftliche, sondern auch rechtliche und steuerliche Aspekte einbeziehen.

3.1.9.3 Beirat einrichten – Mit Rat und Tat dabei

88 Familiengesellschaften haben als Teil ihrer Governance-Struktur häufig **Beiräte** installiert. Die Motive für die Einrichtung von Beiräten in Familiengesellschaften sind ebenso vielfältig wie ihre Funktionen, z.B.:

- Beratung und Überwachung der Geschäftsführung,
- Interessenausgleich und Moderation zwischen Gesellschafterstämmen oder
- Wahrung der Kontinuität.

89 Der Wirtschaftsprüfer kann in diesem Kontext verschiedene **Rollen** einnehmen:

- Einem als Kontrollgremium ausgestaltetem Beirat kann er als Abschlussprüfer der Familiengesellschaft gegenübertreten.
- Er kann mit dem Beirat als Berater der Gesellschaft zusammenarbeiten.
- Schließlich kann er auch selbst Beirat der Gesellschaft sein.

3.1.9.3.1 Von Experten beraten – Wirtschaftsprüfer als Ansprechpartner für den Beirat

90 Auch wenn der Rückgriff auf das Know-how des Abschlussprüfers wünschenswert wäre, kann der Abschlussprüfer aus Gründen der **Unabhängigkeit** nicht zugleich Mitglied eines als Kontrollorgan fungierenden Beirats sein. Hier muss sich das Verhältnis zwischen Beirat und Abschlussprüfer in dem gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen bewegen. Der Abschlussprüfer informiert insoweit den Beirat über die Prüfung durch den Prüfungsbericht, Berichterstattung in der Bilanzsitzung sowie ggf. im Rahmen seiner Redepflicht.

91 In der Funktion als **Berater** wird sich die Zusammenarbeit des Wirtschaftsprüfers mit dem Beirat dagegen v.a. anlassbezogen darstellen. So wird es zu einem Austausch häufig im Rahmen von Entscheidungsvorbereitungen, z.B. bei

- Investitionen und Desinvestitionen,
- Umstrukturierungen oder
- Finanzierungsvereinbarungen

kommen.

92 Nähere Ausführungen zur Zusammenarbeit zwischen Beirat und Wirtschaftsprüfer enthält das IDW Positionspapier zur Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer.[7]

3.1.9.3.2 Experten einbinden – Wirtschaftsprüfer als Beirat

93 In Familiengesellschaften sind Wirtschaftsprüfer häufig auch selbst **Mitglied** in Beiräten. In vielen Fällen resultiert die Berufung in den Beirat aus einer langjährigen Tätigkeit für die Familiengesellschaft, in der sich der Wirtschaftsprüfer ein umfangreiches Wissen über das Unternehmen erarbeitet hat. Über die Beiratstätigkeit kann dieses Wissen direkt in die Führung des Unternehmens eingebracht werden. In diesen Fällen stellt sich die Frage, ob und in welchem Um-

7 Online verfügbar unter: http://www.idw.de/idw/portal/n281334/n619666/n619954/index.jsp.

fang der Wirtschaftsprüfer neben seiner Tätigkeit im Beirat der Familiengesellschaft noch darüber hinaus beratend für das Unternehmen tätig werden kann.

94 Als **Abschlussprüfer** ist eine Tätigkeit rechtlich dann nicht möglich, wenn der Beirat als Überwachungs- und Kontrollgremium ausgestaltet ist. Bei einem lediglich beratenden Beirat würde sich die Beiratsmitgliedschaft des zugleich als Abschlussprüfer tätigen Wirtschaftsprüfers dagegen lediglich als Institutionalisierung der im Übrigen zulässigen Beratung darstellen.

95 Häufiger wird der Wirtschaftsprüfer jedoch neben seiner Mitgliedschaft im Beirat nicht zugleich als Abschlussprüfer tätig sein. In mehrgliedrigen Beiräten kommt dem Wirtschaftsprüfer dann häufig im Rahmen einer **Geschäftsverteilung** die Zuständigkeit für Jahresabschluss und Abschlussprüfung, Steuern und sonstige rechnungswesenbezogene Fragen zu. Sofern der Wirtschaftsprüfer in diesem Zusammenhang neben seiner Beiratstätigkeit auch zusätzliche Beratungsleistungen gegenüber der Gesellschaft erbringen soll, empfiehlt es sich, die Beratungsbereiche genau zu definieren, zwischen Gesellschaftern, Geschäftsleitung und Beiräten abzustimmen und vertraglich entsprechend eindeutig zu fassen.

3.1.10 Nachhaltigkeit leben – Mit gutem Beispiel voran

96 Für viele Familienunternehmen sind Langfristigkeit, Beständigkeit, Sorgfalt und Effizienz nicht nur Werte, die sich auf rein betriebswirtschaftliche Aspekte beschränken. **Nachhaltiges Wirtschaften** spielt für Familienunternehmen eine besondere Rolle. Ökonomische, ökologische und personelle Ressourcen werden gleichermaßen verantwortungsvoll eingesetzt. Familienunternehmer prägen ihr Unternehmen in besonderem Maße durch Werte und Traditionen, indem sie verantwortungsvolles Handeln vorleben. Nachhaltigkeit lässt sich so besser durchsetzen und verschafft Familienunternehmen dadurch strategische Wettbewerbsvorteile.

97 Vor diesem Hintergrund spielt die Information der Öffentlichkeit über die Aktivitäten des Unternehmens in diesem Bereich eine zunehmend wichtige Rolle. Dabei kann der Wirtschaftsprüfer von der Verankerung der Nachhaltigkeitswerte im Unternehmen über deren Erfassung bis hin zur **Nachhaltigkeitsberichterstattung** unterstützen.

3.1.11 Menschen (ein)binden – Auf die richtige Mannschaft kommt es an

98 Neben Effizienz und Qualitätssteigerung gehören auch eine moderne Organisationsstruktur und **Personalpolitik** zu den Säulen, auf denen eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung beruht. Gerade in Familienunternehmen, in denen die Familie stark eingebunden ist, ist es wichtig, nicht nur Talente zu identifizieren, sondern diese auch zu entwickeln, ihnen attraktive Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten, genügend Freiräume zu lassen und so dauerhaft zu halten. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gefragt – Förderung und Gewinnung von Fach- und Führungskräften sind daher ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Um auch in diesem Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, sind z.B. folgende Personalfragen relevant:

- Welche Mitarbeiter werden wofür benötigt? Welche Qualifikation ist für welchen Job erforderlich?
- Wie lassen sich international die nötigen Mitarbeiter finden?
- Sollen Fremdgeschäftsführer eingesetzt werden oder bleibt die Unternehmensführung in Familienhand?
- Welche Anreize können geschaffen werden (z.B. Firmenwagen, betriebliche Altersversorgung, Arbeitskontenmodelle oder wertorientierte Vergütungs- oder Mitarbeiterbeteiligungsmodelle)?
- Welche steuerlichen, arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Risiken können auftreten?

99 In Familienunternehmen mit **Fremdgeschäftsführern** fungiert der Wirtschaftsprüfer auch als bindendes Glied zwischen Familiengesellschaftern und operativer Geschäftsführung. Oftmals wird der Abschlussprüfer in den Auswahlprozess von neuen Geschäftsführungsmitgliedern sowie in die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Geschäftsführung mit eingebunden. Aufgrund seiner im Regelfall vielseitigen Erfahrungen kann der Abschlussprüfer hier wertvolle Hinweise im Sinne von Benchmarks geben.

3.1.12 Familie strukturieren – Klare Spielregeln für alle

100 Um ein Familienunternehmen erfolgreich über mehrere Generationen zu führen, braucht es eine gemeinsame **Strategie** für Unternehmen und Familie sowie sinnvolle Nachfolgeregelungen. Dabei ist ein professionelles (privates) Vermögensmanagement ebenso wichtig wie eine steuerlich optimierte Gesellschafterstruktur.

101 Eine **Family Business Governance (einschließlich Familienverfassung und Inhaberstrategie)** kann dazu beitragen, gezielte Kommunikation, klare Regelungen über den Umgang zwischen den Familiengesellschaftern und faire Prozesse vorzugeben, durch die sich präventiv Konflikte vermeiden und Vorgehensweisen entwickeln lassen, die einer konstruktiven Lösung dienen. Die Gesellschafter eines Familienunternehmens entwickeln hierzu einen Rahmen bzw. Rahmenbedingungen für die wichtigen, ein Familienunternehmen und die Familie betreffenden Themenbereiche:

- Mitgliedschaft,
- Selbstverständnis,
- Inhaber-Geschäftsmodell,
- Corporate Governance (vgl. Kapitel 3.1.9.2),
- Family Governance bzw. Family Code of Conduct und
- Rollen und Funktionen in Unternehmen und Familie.

Es werden die Werte der Familie und die Richtlinien für die Zukunft sowohl für die Familie als auch für die Unternehmensführung verbindlich festgelegt und Fragen geregelt wie z.B.:

- Wer gehört zu Familie?
- Wer hat welche Rolle in der Familie und/oder im Unternehmen? Wer hat welche Pläne und Möglichkeiten?
- Wer darf Gesellschafter werden? Gibt es klare Vorstellungen über die Inhaberschaft am Unternehmen?
- Dürfen Familienangehörige die Geschäftsführung übernehmen?
- Haben Familienangehörige einen Anspruch darauf, im Unternehmen beschäftigt zu werden?
- Sollen Gesellschafter aus dem Unternehmen ausscheiden können?
- Besteht Einigkeit bei den Gesellschaftern zu den Eckpunkten der strategischen Ausrichtung des Unternehmens? Ist die Familienstrategie mit der Unternehmensstrategie vereinbar? Gibt es vertragliche Regelungen dazu?
- Wie ist die Ausschüttungspolitik der Familie?
- Wie regelt die Familie Streitigkeiten innerhalb der Familie und im Verhältnis zur Unternehmensführung?
- Gibt es bereits eine Familienverfassung? Ist diese noch aktuell?

102 Bei der **Erstellung einer Family Business Governance** wird der Wirtschaftsprüfer häufig von der Familie als neutrale und objektive Instanz neben einem professio-

nellen Berater eingebunden. Dabei kann er gemeinsam mit der Unternehmerfamilie ein geeignetes Familienleitbild erarbeiten, welches das Zusammenspiel zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen berücksichtigt, und die vertragliche Umsetzung begleiten. Er ist in verschiedene Themen eingebunden, die für eine Family Business Governance von großer Bedeutung sind, etwa

- die Ausschüttungs- und Entnahmepolitik des Familienunternehmens sowie die in diesem Zusammenhang geführten Diskussionen,
- die Einstellung der Familie zur Diversifikation durch Aufbau von Privatvermögen und
- zur Möglichkeit eines Ausscheidens eines Familienmitglieds aus dem Familienunternehmen,

und kann ggf. dazu beitragen, unterschiedliche Interessen und Themen zusammenzuführen.

103 Um mögliche Diskussionen oder gar Konflikte zwischen einzelnen Familienmitgliedern oder – je nach Größe der Unternehmerfamilie – der Familienstämme eindämmen und kontrollieren zu können, bietet eine Familienverfassung die ideale Gelegenheit, um Regeln für eine geordnete **Konfliktkultur** festzulegen. Interessengegensätze können sich sowohl zwischen Unternehmens- und Privatsphäre (z.B. Entnahmepolitik) als auch im Gesellschafterkreis (z.B. strategische Fragen) ergeben.

104 Als neutraler Außenstehender kann ein Wirtschaftsprüfer zwischen den verschiedenen Parteien als eine Art **Mediator** vermitteln. Da er sich einen umfassenden Überblick über die betriebswirtschaftlichen, finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Konsequenzen aller Beteiligten verschaffen kann, kann er widerstreitende Interessen zusammenführen. Er ist der erste Ansprechpartner bei mehrdimensionalen Fragestellungen und kann bei Bedarf weitere Experten einbinden und koordinieren.

105 Neben den unternehmerischen Belangen spielt für die Familienmitglieder auch private **Vermögensverwaltung** eine entscheidende Rolle. Mögliche Fragestellungen in Zusammenhang mit dem Familienvermögen treten z.B. auf bei:

- Nachfolgeplanung oder
- Strukturierung und Verwaltung von Familienvermögen (z.B. andere unternehmerische Beteiligungen, Immobilien).

Auch hierbei übernimmt der Wirtschaftsprüfer aufgrund seiner finanzwirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Kenntnisse Sparringspartner-Funktion für die Unternehmer und deren Familienangehörige.

106 Je nach Umfang der zu bewältigenden Aufgaben bei Vermögensanlage und -verwaltung bietet es sich für die Unternehmerfamilien an, ein eigenes **Family Office** einzurichten. Auch hier können Familienmitglieder aktiv sein.

3.2 Informationen steuern und Transparenz herstellen – Basis für Sicherheit und Fortschritt

3.2.1 Finanzinformationen aufbereiten – Instrumente zur Erfolgsmessung

107 Erfolgreiche Familienunternehmer wissen, wo Ihre Stärken und Schwächen liegen. Doch um strategische Entscheidungen zu treffen, sind fundierte Informationen unabdingbar. Mit den richtigen Kennzahlen und einem aussagekräftigen Reporting kann nicht nur intern die **Geschäftssteuerung** eines Familienunternehmens noch verbessert, sondern auch extern den Anforderungen an die notwendige Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit nachgekommen werden. Ein gutes Reporting trägt außerdem dazu bei, das Vertrauen in die Unternehmensinhaber zu stärken.

108 Neben den geeigneten Steuerungsinstrumenten wird heutzutage v.a. auch die passende **IT-Strategie** benötigt, um die nötigen Daten zu erheben und auszuwerten.

109 In diesen Bereichen liegen naturgemäß die Stärken eines Wirtschaftsprüfers. Er berät zudem bei Fragen der internationalen Rechnungslegung, damit internes und externes Reporting weitestgehend eine Sprache sprechen.

3.2.2 Abschlussprüfung nutzen – Mehr als nur Pflichtübungen

110 Erfolgreiche Familienunternehmen kommen nicht ohne Prüfung aus. Eine unabhängige Prüfung ist für den Unternehmer entscheidend, um ein sachverständiges Urteil zum Zahlenwerk des Unternehmens zu erhalten und auf dieser Grundlage die richtigen strategischen Entscheidungen für die Zukunft treffen zu können.

3.2.2.1 Gesetzliche Abschlussprüfung – Vertrauen schaffen

111 Der Abschlussprüfung kommt bei prüfungspflichtigen Familiengesellschaften als Teil der Governance-Struktur große Bedeutung zu. Sie dient der **Information der verschiedenen Abschlussadressaten** (z.B. Gesellschafter, Aufsichts- bzw. Beiräte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, ggf. auch der Öffentlichkeit) darüber, ob die von der Geschäftsleitung aufgestellten Jahres- bzw. Konzernabschlüsse und Lage- bzw. Konzernlageberichte den maßgeblichen Rechnungs-

legungsvorschriften entsprechen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens korrekt abbilden. Sie fördert die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der Finanzberichterstattung der Familiengesellschaften.

112 Eine zentrale Aufgabe des Abschlussprüfers besteht bei Familienunternehmen darin, **Transparenz zwischen** den verschiedenen **Organen des Familienunternehmens und den Familienmitgliedern** über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Familienunternehmens zu schaffen. Transparenz ist die wesentliche Voraussetzung für ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Parteien. Der Abschlussprüfer kann dabei helfen, eine Übersetzungsleistung der Abschlussinformationen aus dem Unternehmen heraus an die Unternehmer (-familien) zu erbringen. Diese Aufgabe gewinnt umso mehr an Bedeutung, wenn Geschäftsführung und Inhaberschaft teilweise voneinander getrennt sind und sich die Familiengesellschafter präzise Informationen über ihr Unternehmen wünschen. Mit der Unterstützung des Abschlussprüfers können valide und v.a. ungefilterte Daten gewonnen werden, die für wichtige Entscheidungen einen entscheidenden Mehrwert liefern können.

113 Um seine Transparenzfunktion erfolgreich erfüllen zu können, müssen der Abschlussprüfer selbst und das Familienunternehmen mit allen Beteiligten dies auch wollen und leben. Dazu muss die Bereitschaft der Unternehmensführung sowie der Familienmitglieder bestehen, sich neutral analysieren und beurteilen zu lassen; der Abschlussprüfer muss unabhängig und aktiv auf das Familienunternehmen zu- und eingehen und sich seiner verantwortungsvollen Rolle als kritischer Begleiter stets bewusst sein. Eine konstruktive Zusammenarbeit in Form eines offenen Austauschs bildet dafür die notwendige Grundlage. Nur unter diesen Voraussetzungen kann der Abschlussprüfer als „Transparenz-Instrument" dem Familienunternehmen eine präzise Selbstkontrolle ermöglichen und die **informatorische Grundlage für unternehmerische Entscheidungen** liefern.

114 Ziel der Abschlussprüfung ist es nicht allein, gesetzlichen Anforderungen nachzukommen; Abschlussprüfer haben den Anspruch an sich und ihre eigene Arbeit, Prüfungen so zu gestalten, dass daraus ein signifikanter **Mehrwert für die Familienunternehmen** entsteht. Auch die Familienunternehmen selbst bzw. die Familiengesellschafter sollten aktiv dazu beitragen, dass die Ergebnisse aus der Abschlussprüfung den größtmöglichen Mehrwert für sie bringen. Mögliche Ansatzpunkte hierfür können etwa sein:

- die Prüfungsschwerpunkte gemeinsam mit dem Abschlussprüfer festzulegen,
- die mündliche Berichterstattung zu nutzen und in einen regelmäßigen Austausch mit dem Abschlussprüfer zu treten oder

- die Erkenntnisse aus der Abschlussprüfung zu reflektieren und zur weiteren Verbesserung der Unternehmensabläufe zu nutzen.

115 In Familienunternehmen ist die **Berichterstattung des Abschlussprüfers** ein wichtiges Informationsinstrument, z.B. in Form des **Prüfungsberichts**, **Berichterstattung in** den **Sitzungen** der Aufsichtsgremien und Gesellschafterversammlungen. Für die nicht operativ in das Unternehmen eingebundenen Gesellschafter sowie etwaige Aufsichtsgremien, wie z.B. Beiräte, stellen die Ausführungen und Darstellungen des Abschlussprüfers häufig die einzige zusammenfassende Darstellung der Unternehmensdaten dar. In solchen Fällen bietet es sich an, entweder einen ausführlicheren Prüfungsbericht oder zusätzlich zum Prüfungsbericht einen umfangreichen Erläuterungsteil zu erstellen, der auf die individuellen Informationsbedürfnisse der Gesellschafter und Aufsichtsgremien abgestimmt ist.

116 Daneben kommt der **gesonderten Berichterstattung**, wie bspw. durch einen Managementletter, bei Familienunternehmen eine besondere Bedeutung für die Kommunikation der sich aus der Abschlussprüfung ergebenden weiterführenden Erkenntnisse zu. Hier werden im Regelfall zunächst die wesentlichen Prüfungsfeststellungen der Abschlussprüfung dargestellt. Oftmals bedeutsamer ist aber die Darstellung der im Rahmen der Prüfung identifizierten Optimierungspotenziale auf Unternehmens- und Gesellschafterebene.

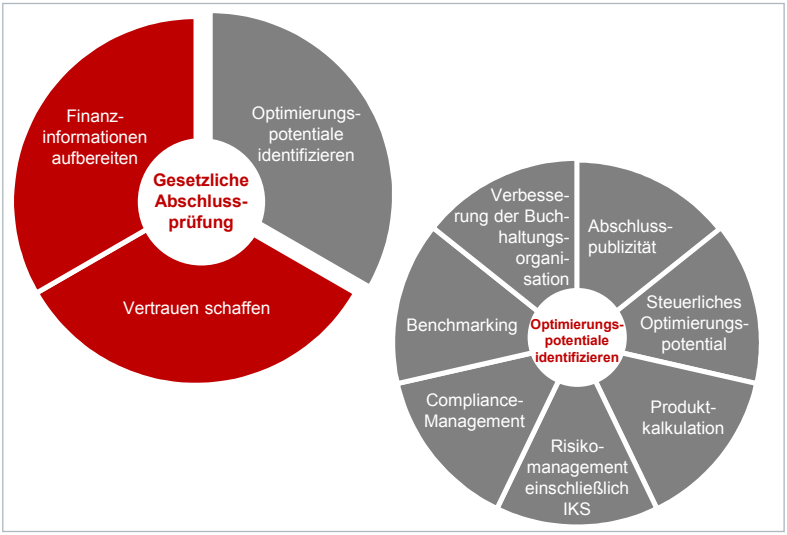


Abb. 9: Abschlussprüfung als Anker zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen nutzen

Der Abschlussprüfer wirkt damit im Idealfall proaktiv als **Initiator zur Optimierung der Unternehmensabläufe** und Strukturen. Soweit im Rahmen der Abschlussprüfung allerdings wesentliche Mängel oder organisatorische Schwächen in der Rechnungslegung oder im internen Kontrollsystem festgestellt werden, sind diese im Rahmen der Redepflicht des Abschlussprüfers nach § 321 Abs. 1 Satz 3 bzw. § 321 Abs. 2 Satz 2 HGB zwingend im Prüfungsbericht darzustellen.

3.2.2.2 Synergiepotenziale der Abschlussprüfung entdecken – Nützliche Erkenntnisse mit großem Mehrwert

117 Durch die Abschlussprüfung erwirbt der Abschlussprüfer vertiefte Kenntnisse der Unternehmens- und Gesellschafterstruktur des Familienunternehmens. Die so gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse bieten großes Potenzial für umfangreiche **Beratungen auf Unternehmens- und Gesellschafterebene**. Der Wirtschaftsprüfer kann das mit diesen Kenntnissen verbundene Potenzial entweder im Rahmen der Abschlussprüfung oder mit höherer Intensität im Rahmen von gesondert vereinbarten Beratungsaufträgen außerhalb der Abschlussprüfung für das Familienunternehmen nutzbar machen (vgl. Kapitel 3.2.2.3).

118 In kleineren Familienunternehmen ist der Wirtschaftsprüfer häufig mehr als nur Abschlussprüfer und trotzdem noch kein Berater im klassischen Sinne, wenn er auf Grundlage der aus der Abschlussprüfung gewonnenen Erkenntnisse bei den abschlussrelevanten Prozessen auch als **„Motor der Professionalisierung“** wirkt.

119 **Prüfung und Beratung** eines zu prüfenden Unternehmens **wirken sich** – in den Grenzen des Selbstprüfungsverbots – **gegenseitig positiv auf die jeweilige Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit aus**. Die fundierten Branchenkenntnisse des Wirtschaftsprüfers – insb. auch seine Einblicke in verschiedene Vergleichsunternehmen derselben Branche – sowie sein Prozessverständnis ermöglichen es ihm, Schwachstellen und Verbesserungspotenzial zu erkennen. Der Abschlussprüfer erlangt als Berater zusätzliche Einblicke in das Unternehmen, so dass er seine Prüfungsaufgaben besonders effektiv und effizient erledigen kann. Zugleich können die Unternehmen durch die gleichzeitige Beauftragung des Abschlussprüfers als Berater auch ihr Beratungsrisiko verringern, da die Abschlussprüfer diesen bereits aus der Prüfungstätigkeit bekannt sind, sie über ein erhebliches Erfahrungspotenzial sowie eine hohe Qualifikation verfügen. So kann wirtschaftliche Beratung aus der Abschlussprüfung heraus zum **Mehrwert für das Familienunternehmen** werden.

120 Ein prüfungsnahes Beratungsfeld stellt etwa die **Entnahme- bzw. Ausschüttungspolitik** des Familienunternehmens dar. Der Abschlussprüfer sollte im Austausch mit den Gesellschaftern darauf hinwirken, dass stets ausreichend Liquidität im Unternehmen verbleibt, um die Finanzierung der strategischen Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.

121 Mit zunehmender **Globalisierung** müssen sich auch Familienunternehmen verstärkt mit Internationalisierung befassen. Im Idealfall verfügt der Abschlussprüfer über Kontakte zu ausländischen Berufskollegen, z.B. als Mitglied in einem internationalen Verbund, und kann bei der Internationalisierung begleiten sowie im Rahmen der meist obligatorischen Konzernabschlussprüfung die Koordination der ausländischen Abschlussprüfer übernehmen.

122 Ab einer gewissen Unternehmensgröße kann ein weiterer Schritt der Internationalisierungsstrategie in der **Einführung einer internationalen Rechnungslegung** (v.a. International Financial Reporting Standards – IFRS) liegen. Hierdurch lässt sich das Berichtswesen weltweit vereinheitlichen und die Vergleichbarkeit einzelner Tochtergesellschaften deutlich verbessern. Entsprechende Vorgaben werden den Familienunternehmen teilweise aber auch von den finanzierenden Banken auferlegt. Soweit dies mit seiner Funktion als Abschlussprüfer vereinbar ist, kann der Wirtschaftsprüfer das Familienunternehmen bei der Einführung einer internationalen Rechnungslegung begleiten.

3.2.2.3 Weitere Prüfungsleistungen – Geprüft wird auch woanders

123 Neben gesetzlichen Abschlussprüfungen kann es auch gute Gründe und **Anlässe für freiwillige Abschlussprüfungen** geben, etwa:

- zur Überprüfung der Verlässlichkeit der Zahlen und der Herstellung der Transparenz zwischen Familienangehörigen (vgl. ausführlich Kapitel 3.2.2.1),
- die Forderung Externer, z.B. Banken, nach einer Prüfung oder
- eine in der Satzung verankerte Prüfungspflicht, die z.B. bei einer starken Zersplitterung der Familie empfehlenswert sein kann, um Minderheiten zu schützen, wenn nur Teile der Familiengesellschafter aktiv im Unternehmen tätig sind.

124 Außer seiner Funktion als Abschlussprüfer kann der Wirtschaftsprüfer auch **weitergehende Prüfungsleistungen** für den Mandanten übernehmen. Dabei kommen sowohl gesetzliche als auch freiwillige Prüfungen in Betracht:

Gesetzliche Prüfungen	Freiwillige Prüfungen
Gründungsprüfung (§ 33 AktG)	Prüferische Durchsicht von Jahresabschlüssen
Prüfung von Umwandlungsvorgängen nach Umwandlungsgesetz (UmwG)	Freiwillige Prüfung von (Teil-) Systemen der Corporate Governance (Risikomanagementsystem, IKS, internes Revisionssystem, Compliance-Management-System)
Werthaltigkeitsbescheinigungen im Rahmen von Sachkapitalerhöhungen	Verwendungsnachweise bei Investitionszuschüssen
Prüfung der Kapitalerhöhung (§ 183 AktG)	Sanierungsprüfung
Prüfung Gewerbetreibender i.S.d. § 34c Abs. 1 GewO nach § 16 der Makler- und Bauträgerverordnung (MaBV)	Überschuldungsprüfung
Prüfung von Wertpapierhandelsunternehmen nach § 36 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG)	Financial Due Diligence
Prüfungen nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) und nach dem Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG)	Prüfung und Bescheinigung der gemeldeten Verpackungsmengen i.R. privatrechtlicher Entsorgungsverträge (z.B. DSD)
Prüfungen der „Vollständigkeitserklärung“ nach § 10 Verpackungsverordnung (VerpackV)	Unterschlagungsprüfung
	Erteilung von Comfort Lettern

Abb. 10: Weitere Prüfungsleistungen außerhalb der Abschlussprüfung

3.2.3 Den geeigneten Abschlussprüfer auswählen – Eine Frage der Qualität

125 Familienunternehmen kaufen mit der Abschlussprüfung eine der am meisten regulierten und qualitativ hochwertigsten Dienstleistungen für ihr Unternehmen ein. Damit der Abschlussprüfer diesen hohen Standard für das Familienunternehmen auch erfüllen kann, muss das Familienunternehmen besonderen Wert auf eine **sorgfältige Auswahl des Abschlussprüfers** legen: Es kommt darauf an, den für die individuellen Bedürfnisse des Familienunternehmens am besten geeigneten Prüfer auszuwählen.

126 Die **Qualität** der Tätigkeit des Abschlussprüfers zeigt sich aus Sicht des Unternehmens bzw. Prüfungsausschusses darin, dass der Abschluss ordnungsgemäß geprüft und der Aufsichtsrat in seiner Überwachungsfunktion durch den Abschlussprüfer bestmöglich unterstützt wird.

127 Vor einer Ausschreibung sollte sich das Unternehmen daher zunächst selbst Klarheit darüber verschaffen, welche individuellen Bedürfnisse ein Abschlussprüfer erfüllen soll. Hieraus sind Kriterien abzuleiten, die im Rahmen des Auswahlverfahrens der Beurteilung zugrunde gelegt werden. Mögliche **Auswahlkriterien** sind beispielsweise – ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Erfahrung mit Familienunternehmen,
- Unabhängigkeit des Abschlussprüfers,
- Geschäftsverständnis,
- Qualitätssicherungssystem,
- Prüfungsteam,
- Organisation des Prüfungsprozesses,
- Prüfungsansatz und -strategie,
- IT-Systeme und Prüfungs-Tools,
- Kommunikationsstrategie,
- Honorarvorschlag,
- Angebotspräsentation oder
- externe Nachweise.

128 Ein **Ausschreibungsprozess** läuft ggf. in mehreren Phasen ab, die von Unternehmen zu Unternehmen sowie von Ausschreibung zu Ausschreibung hinsichtlich Ausgestaltung und Dauer variieren können. Bei jeder Ausschreibung sind jedoch grob die folgenden Prozessschritte zu durchlaufen:

Abb. 11: Phasen eines Ausschreibungsprozesses

129 Die EU-Reform der Abschlussprüfung hat nicht nur für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, sondern auch für die zu prüfenden Unternehmen umfangreiche Neuerungen mit sich gebracht. Insbesondere gibt Artikel 16 der EU-APr-VO detaillierte **Anforderungen an das Verfahren zur Auswahl des Abschlussprüfers bei PIE** (zum Begriff siehe Kapitel 2.2) vor. Dies stellt sowohl die sich bewerbenden Wirtschaftsprüfer und Prüfungsgesellschaften als auch die Aufsichtsräte bzw. Prüfungsausschüsse der zu prüfenden Unternehmen gleichermaßen vor neue Herausforderungen. Bei der Auswahl des Abschlussprüfers, d.h. von der Ausschreibung bis zur Wahl des Prüfers, muss ein faires, insbesondere transparentes und diskriminierungsfreies Vorgehen sichergestellt werden. Die neuen Vorgaben für das Auswahlverfahren sind grundsätzlich seit dem 17.06.2016 anzuwenden.

130 Um den vielen Fragen der Praxis zu begegnen, die sich aus der Anwendung der EU-APrVO ergeben, hat das IDW zu den neuen **Anforderungen an das Auswahlverfahren ein IDW Positionspapier zur Ausschreibung der Abschlussprüfung für Unternehmen von öffentlichem Interesse** entwickelt.[8] Es beschreibt Vorschläge zur praktischen Ausgestaltung des Auswahlverfahrens gemäß Artikel 16 EU-APrVO und gibt Hinweise, wie diese Anforderungen konkret umgesetzt werden können. Es richtet sich vorrangig an die von der EU-APrVO betroffenen PIE, insbesondere an die Mitglieder der Aufsichtsräte und Prüfungsausschüsse. Andere Unternehmen, die nicht zur Einhaltung der Vorgaben der EU-APrVO verpflichtet sind, können sich dennoch an diesen sowie an den Empfehlungen und Hinweisen des IDW Positionspapiers orientieren. Für eine ausführliche Darstellung des Auswahlverfahrens wird daher auf das Papier verwiesen.

8 IDW Positionspapier zur Ausschreibung der Abschlussprüfung für Unternehmen von öffentlichem Interesse (Stand: 30.05.2016), online verfügbar unter: http://www.idw.de/idw/portal/d619964.

Bildrechte:

©istock.com_hoozone
©istock.com_ julief514
©istock.com_ kupicoo
©istock.com_martin-dm
©istock.com_ PeopleImages
©istock.com_Sensay
©istock.com_sturti
©istock.com_sorbetto
©fotolia_Style-Photography

Weitere Informationen zum Thema „Familienunternehmen“ finden Sie auf der Website des IDW:

› **Öffentlich:** *https://www.idw.de/idw/im-fokus/weitere-fokus-themen/familienunternehmen*

› **Mein IDW:** *https://www.idw.de/mein-idw/themen/familienunternehmen*

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
Wirtschaftsprüferhaus

Tersteegenstr. 14
40474 Düsseldorf

Postfach 32 05 80
40420 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211/4561-0
Telefax: +49 (0) 211/4561097

E-Mail: info@idw.de
Web: www.idw.de