

Newsletter

INHALT

1	VORWORT	1
2	BEITRÄGE DER LEHRSTÜHLE	2
	Financial Accounting	2
	Auditing	4
	Internal Audit	6
	Taxation	8
	Controlling/	
	Performance Management	13
	Organizational Control and Governance	16
3	LAUFENDE AKTIVITÄTEN UND AUSBLICK	17
4	NEUE WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN	18
5	PORTRÄT	20
6	PORTRÄT SPECIAL PROF. BLUMER	22
7	MITGLIED WERDEN	23
	Impressum	
	Antragsformular	

1. Vorwort

Institut für Accounting, Controlling und Auditing



Universität St.Gallen

Liebe Freunde und Förderer unseres Instituts!

Es ist wieder soweit: Das ACA-Team freut sich, Ihnen kurz nach Frühlingsbeginn den neuen Newsletter präsentieren zu können. Wieder finden Sie eine ganze Reihe von Beiträgen aus den Forschungsbereichen des ACA sowie Informationen zu den vielfältigen Aktivitäten der Lehrstühle.

In seinem Beitrag informiert Prof. Berndt über die Tendenz zur Zertifizierung von Compliance Management Systemen (CMS). Mit dem Prüfungsstandard IdW PS 980 hat der deutsche Berufsstand hierzu im vergangenen Jahr einen entsprechenden Standard vorgelegt, der auch als mögliches Vorbild für den Schweizer Markt dienen könnte. Prof. Leibfried und Daniel Häuptli greifen unter dem Titel „Externe Rotation der Revisionsstelle aus Sicht der Wissenschaft“ ein im Grünbuch Abschlussprüfung der Europäischen Union aufgeführtes Thema auf, das zwischen den Regulatoren, dem Berufsstand und in der Wissenschaft äusserst kontrovers diskutiert wird. Prof. Möller und Michael Kubach widmen sich dem Thema „Nachhaltige Lieferantensteuerung – Praktische Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie“. Dem Triple Bottom Line-Konzept folgend, sind dabei im Rahmen der Unternehmenssteuerung ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen integriert zu berücksichtigen. In seinem Beitrag informiert Prof. Ruud über den aktuellen Stand und Tendenzen des Internen Audit im deutschsprachigen Raum. Hierzu wurden über eine Online-Datenerhebung über 2'000 Revisionsleiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Prof. Storck informiert über globale Steuerentwicklungen bei der Unternehmensbesteuerung – CCCTB in der EU und Fragen gegenüber Drittstaaten. Und schliesslich zeigt Frau Prof. Suter in ihrem Beitrag die Schlüsselfaktoren für eine effektive Board-Arbeit auf. Dr. Schäfer gibt einen Einblick über die laufenden Aktivitäten im Master-Programm des MAccFin.

Darüber hinaus finden Sie in diesem Newsletter wieder eine Vielzahl weiterer Informationen zu den vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Lehr-, Forschungs- und Weiterbildungsaktivitäten des ACA. Insbesondere möchten wir Sie auf die Verstärkung des ACA-Teams durch die Ernennung von Andreas Blumer zum Honorarprofessor aufmerksam machen. Prof. Blumer ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Prüfung und Beratung von Finanzinstitutionen. Die Honorarprofessur wurde durch das grosszügige Sponsoring von Ernst & Young ermöglicht.

Wir freuen uns aus einem regen Meinungsaustausch mit den Freunden und Förderern des ACA, wünschen dem Newsletter eine weite Verbreitung und Ihnen eine spannende, anregende Lektüre.

Ihr Team vom ACA-HSG

2. Beiträge der Lehrstühle



Financial Accounting

Thomas Berndt

Ein neuer Trend: Die Zertifizierung von Compliance Management Systemen (CMS)

Compliance Management Systeme als Teil des Risikomanagementsystems

Mit der Aus- und Umgestaltung der Corporate Governance sowie dem Aufbau von Risikomanagementsystemen und internen Kontrollsystemen aufgrund strengerer gesetzlicher Vorgaben und eines gestiegenen Drucks der Kapitalmärkte waren die Unternehmen in der Vergangenheit hinreichend ausgelastet. Kaum sind diese Herausforderungen bewältigt, sehen sich die Unternehmen mit einem neuen Trend konfrontiert: Dem Aufbau und der Zertifizierung von Compliance Management Systemen (CMS). Ohne Zweifel ist das Thema „Compliance“ spätestens nach den spektakulären Korruptionsfällen nicht nur einer breiten Öffentlichkeit ins Bewusstsein gerückt, sondern auch auf der Agenda der Unternehmensvorstände, Aufsichtsräte, Rechtsanwaltskanzleien, Berater und Strafverfolgungsbehörden ganz nach oben gesetzt worden. Dabei ergibt sich die Aufgabe zum Aufbau eines CMS nach verbreiteter Auffassung nicht unmittelbar aus gesetzlichen Vorgaben, denn Anleitungen zur organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung eines solchen Systems findet man im Gesetz nicht. Stattdessen verweist etwa der Corporate Governance-Kodex darauf, dass der Vorstand „für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Rechtlinien zu sorgen“ und „auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen“ hinzuwirken habe. Auch die einschlägigen Rechtsnormen etwa zu den Sorgfaltspflichten des Vorstandes (§ 93 Abs. 1 AktG) oder zu den Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats (§ 107 Abs. 3 AktG) bleiben denkbar allgemein.

Für den Aufbau von Risikomanagementsystemen haben sich viele Berater und Unternehmen an dem weithin bekannten und allgemein akzeptierten COSO-Rahmenkonzept (Abb. 1) orientiert:

Dabei stand für viele Unternehmen als Konsequenz der Bilanzierungsskandale und der neuen Anforderungen nach Sarbanes-Oxley (SOX) und der Neufassung der Abschlussprüferrichtlinie zunächst vor allem das Risiko in Zusammenhang mit der Finanzberichterstattung im Vordergrund.

Nachdem jedoch einzelne Grosskonzerne durch das „Stahlgewitter“ von SEC-Investigationen, FCPA-Prüfungen, straf- und zivilrechtlichen Auseinandersetzungen sowie öffentlichen Reputationsverlusten gegangen sind, sehen sich gerade diese Unternehmen als Vorreiter und Vertreter von „Best Practice-Lösungen“ für den Ansatz eines integrierten Compliance Management Systems. Wer von der Effizienz seiner Compliance-Strukturen überzeugt ist, für den liegt es nahe, darüber auch im Rahmen der Unternehmensberichterstattung Aussenstehende zu informieren. Der Wunsch nach Zertifizierung kommt entsprechend nicht von den Regulatoren, sondern von einzelnen Unternehmen selbst.

IDW PS 980

Der im März 2011 verabschiedete IDW PS 980 „Grundsätze ordnungsmässiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen“ regelt den Inhalt freiwilliger CMS-Prüfungen. Er standardisiert den Rahmen für CMS unter gleichzeitiger Wahrung individueller Ausgestaltungsspielräume für Unternehmen. Zertifiziert wird nicht notwendigerweise das gesamte CMS; der Standard findet auch Anwendung lediglich auf zum Beispiel ein einzelnes Rechtsgebiet mit entsprechendem Compliance-Risiko. Ein umfangreicher Anhang gibt Anwendungshinweise, Erläuterungen und Formulierungsbeispiele für CMS-Prüfberichte. Ziel der Prüfung ist es, dem Prüfer anhand festgelegter Kriterien eine Aussage mit hinreichender Sicherheit über das Ergebnis dreier näher spezifizierter Prüfungsaufträge zu ermöglichen: der Konzeptionsprüfung, der Angemessenheitsprüfung und der umfassenden Wirksamkeitsprüfung. Dabei orientiert sich IDW PS 980 klar am COSO-Rahmenkonzept, in dem als Grundelemente eines CMS benannt werden:

- Compliance-Kultur
- Compliance-Ziele
- Compliance-Risiken
- Compliance-Programm
- Compliance-Organisation
- Compliance-Kommunikation
- Compliance-Überwachung und Verbesserung.

Nutzen einer Zertifizierung von CMS

Die Vorteile einer Zertifizierung können vielfältig sein: Zunächst wird die Compliance-Kultur im Unternehmen gefördert, für das Thema sensibilisiert und das Kontrollbewusstsein der Mitarbeiter gestärkt. Die Anforderungen einer Zertifizierung erfordern es, bereits vorhandene Elemente eines CMS systematisch zu strukturieren und zu dokumentieren, klare Aufgaben zu adressieren, transparente Organisationen zu schaffen und Verantwortlichkeiten zu bestimmen. Damit liefert das Zertifikat eine Selbstinformation

über den aktuellen Stand des CMS und ermöglicht es, Compliance-Defizite zu erkennen – eine notwendige Voraussetzung, um das CMS in Richtung „Best Practice“ weiterzuentwickeln und Effizienzsteigerungen bei den Abläufen und Kontrollen zu realisieren. Die Integration des CMS in das allgemeine Risikomanagement verbessert darüber die Unternehmensüberwachung; das Risikomanagement wandelt sich von einer isolierten Betrachtung von Teilrisiken zu einem holistischen Ansatz. Nicht zuletzt erhoffen sich zertifizierte Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt einen Reputationsgewinn, ein gesteigertes Vertrauen der Stakeholder des Unternehmens sowie letztlich einen Wettbewerbsvorteil. Zertifizierung kann insofern auch dem Selbstmarketing dienen. Und schliesslich wird mit der Zertifizierung die Hoffnung auf Reduzierung der Haftungsrisiken verbunden. Damit einher geht auch die Erwartung, ein zertifiziertes CMS stärke die eigene Position gegenüber etwaigen Aufsichtsbehörden oder ermögliche zumindest eine raschere Einigung bei anhängigen Auseinandersetzungen.

Mögliche Problematik einer Zertifizierung

Auch wenn die Nachfrage der Unternehmen nach Zertifizierung von CMS steigt ist derzeit noch offen, wer sich als Anbieter von Zertifizierungsdienstleistungen am Markt durchsetzen wird. Oder anders formuliert: Es ist unklar, wer die Zertifizierer zertifiziert. IDW PS 980 bindet letztlich nur den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, nicht hingegen andere Prüfer, sonstige Institutionen, Berater oder Rechtsanwälte. Ob sich Zertifizierungen etwa nach IDW PS 980, nach den Vorgaben des TÜV Rheinland oder den Konzepten anderer Anbieter durchsetzen werden, entscheidet der Markt. Derzeit kann jedenfalls nicht ausgeschlossen werden, dass (vereinzelt) die freiwillige Zertifizierung von wenig qualifizierten Personen erfolgt und Unternehmen das Ergebnis solcher Zertifizierungen als „Feigenblatt“ missbrauchen. Unklar ist jedenfalls, inwiefern eine Zertifizierung im konkreten Einzelfall tatsächlich zu einer Enthaftung der Unternehmensorgane führt; denn selbst die IDW PS 980-Prüfungen „sind nicht darauf ausgerichtet, Prüfungssicherheit über die tatsächliche Einhaltung von Regeln zu erlangen“. Zum derzeitigen Zeitpunkt fehlt es praktisch allen (deutschen) Konzepten der Zertifizierung noch an hinreichender Detaillierung in Compliance-relevanten Bereichen wie Kartellrecht, Steuerrecht, Börsenrecht, Antikorruption, Datenschutz, IT-Sicherheit, Exportkontrolle, Geldwäscherei, Immaterialgüterrecht usw. Vor diesem Hintergrund wird es Unternehmen regelmässig schwer fallen, aus dem Zertifizierungsprozess konkrete Anleitungen zur Weiterentwicklung des CMS zu erhalten. Diese Problematik sollte sich freilich durch die Tätigkeit etwa des IdW in absehbarer Zeit beheben lassen. Unter Informations- und Reputationsgesichtspunkten darf die Unter-

nehmenspraxis aber vor allem ein Risiko nicht ignorieren: Eine Zertifizierung kann bei den externen Adressaten sogar zu einer Ausweitung der Erwartungslücke führen. Ob wirklich jedem Aussenstehenden die Unterscheidung zwischen einem Testat und einem Zertifikat geläufig ist, mag man bezweifeln. Ebenso, ob jedem ersichtlich ist, dass es sich keinesfalls immer um die Zertifizierung des gesamten CMS handeln muss, sondern zum Beispiel auch nur einzelne Konzerngesellschaften, operative Prozesse oder einzelne Compliance-Risiken Gegenstand der Prüfung sein können.

Interdisziplinärer Ansatz zur Zertifizierung

Angesichts der Komplexität von CMS kann es keinen Zweifel geben, dass eine qualitativ hochstehende, dem Unternehmen Nutzen stiftende Zertifizierung eigentlich nur in interdisziplinären Teams erfolgen kann (Abb. 3). Zum einen bedarf es des betriebswirtschaftlichen Wissens um die unternehmerischen Prozesse mit Compliance-Risiken sowie der Erfahrung bei der Durchführung von konkreten Prüfungshandlungen. Zum anderen wird es die (erhoffte) enthaftende Wirkung der Zertifizierung von CMS ohne juristische Beratung kaum geben. Zur Klärung von Einzelfällen ist das Hinzuziehen spezialisierter Rechtsanwälte ohnehin unerlässlich. Und schliesslich sind IT-Spezialisten erforderlich für firmeninterne Ermittlungen, die Datenaufbereitung und die Datensicherheit. Kurz: Im heutigen Unternehmensumfeld kann es praktisch keine Unternehmenscompliance ohne Sicherstellung der IT-Compliance geben.

Künftige Entwicklung

Nach den Selbstregulierungsinitiativen etwa des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik, dem Ethikmanagement der Bayerischen Bauwirtschaft, dem Zertifizierungsverfahren ComplianceManagement in der Immobilienwirtschaft und ähnlichen branchenspezifischen Leitlinien sowie den weiteren Zertifizierungsstandards wie dem IDW PS 980 wird der Druck auf Unternehmen aller Branchen, aller Grössen, aller Rechtsformen zunehmen, das Thema „Compliance“ aktiv zu gestalten. Durch die Orientierung an den Richtlinien und Standards wird es zu einem Benchmarking zwischen den Unternehmen kommen. Dadurch wird die Zahl freiwilliger Prüfungen und Zertifizierungen zunehmen. Möglicherweise führt dies zu ähnlichen Entwicklungen wie im Bereich der Corporate Governance: nämlich zur Einführung von „Comply or Explain“-Regelungen. Am Ende könnten schliesslich Pflichtprüfungen, mindestens jedoch Pflichtangaben zur Wirksamkeit von CMS stehen. Das muss – auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten – für das Unternehmen nicht nach-

teilig sein: Der Trend zur Zertifizierung stärkt diejenigen Unternehmen, die Compliance nicht zum Verhindern sondern zum Ermöglichen von Geschäften einsetzen. Auf die Frage: Geschäfte machen oder sich regelkonform verhalten? kann es daher nur eine Antwort geben: Geschäfte machen und sich regelkonform verhalten.

Prof. Dr. rer. pol. Thomas Berndt ist Inhaber des Lehrstuhls für Accounting an der Universität St. Gallen und Direktor am dortigen Institut für Accounting, Controlling und Auditing.



Auditing

Peter Leibfried / Daniel Häuptli

Externe Rotation der Revisionsstelle aus Sicht der Wissenschaft(1).

In der Schweiz endet das Amt der Revisionsstelle entweder mit Rücktritt, der Abberufung durch die Generalversammlung oder durch Ablauf der festgelegten Amtsdauer ohne Wiederwahl. Das Gesetz macht keine Aussage über die maximale Amtsdauer der Revisionsgesellschaft. Die Unterschiede der Mandatsdauer in der Praxis sind teilweise recht hoch; die mittlere Mandatsdauer beträgt 12 Jahre (2).

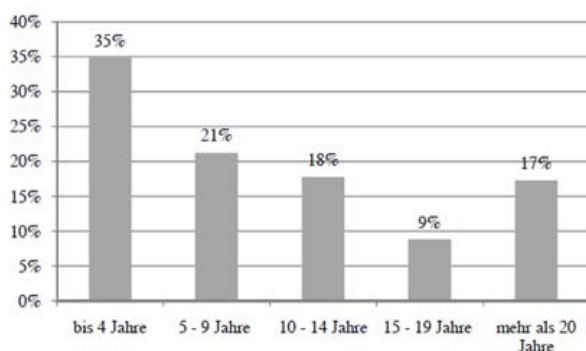


Abbildung aus Meixner (2010) S. 126.

Im November 2011 hat die Europäische Kommission den Entwurf einer „Verordnung ... über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse“ vorgelegt. Wesentlicher Bestandteil der Vorschläge für Prüfer börsenkotierter Unternehmen ist ein verbindlicher Wechsel der Revisionsgesellschaft nach einer gewissen Anzahl von Jahren. Da es sich hierbei um alles andere als eine neue Idee handelt, liegen aus der empirischen Forschung bereits zahlreiche Studien vor, mit deren Hilfe sich die Sinnhaftigkeit der EU-Vorschläge beurteilen lässt.

Empirische Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Amtsdauer der Revisionsstelle und **Qualität der Finanzberichterstattung** zeigen mehrheitlich positive Einflüsse einer längeren Mandatsdauer auf. Johnson et al. (2002) zufolge ist die Qualität der Finanzberichterstattung in den ersten 2-3 Amtsjahren der Revisionsstelle tiefer als im Vergleich zu vier Jahren und mehr. Ab einer Amtsdauer von vier Jahren hat die Amtsdauer auf die Qualität der Finanzberichterstattung aber keinen Einfluss mehr. Diese Ergebnisse beruhen auf einer Analyse der Rechnungsabgrenzungen von 11'148 Unternehmensjahren von US-Firmen für den Zeitraum zwischen 1986 und 1995(3). Myers et al. (2003) kommen zu einem vergleichbaren Ergebnis; auch sie haben Rechnungsabgrenzungen untersucht(4). Eine empirische Untersuchung von Meixner (2010) in der Schweiz zeigt ebenfalls, dass eine längere Mandatslaufzeit positiv zur Qualität der Berichterstattung beiträgt(5). Diese Erkenntnis kann in der Untersuchung von Davis et al. (2009) hingegen nicht herausgelesen werden. Sie finden zwar ähnlich bei sehr kurzer (2-3 Jahre) Amtsdauer erhöhtes *Earnings Management* vor. Dies ist laut ihren Ergebnissen aber auch der Fall bei sehr langen (13-15 Jahre) Mandatslaufzeiten. Die Analyse basiert auf Daten über einen Zeitraum von 19 Jahren und 4'865 Unternehmen(6).

Mit Blick auf **Prüfungsurteile und Prüfqualität** zeigt eine Untersuchung von Knechel und Vanstraelen (2007) in Belgien keinen Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, für sanierungsbedürftige Unternehmen einen *Going-Concern*-Hinweis auszustellen, und der Länge der Amtsperiode(7). Eine ähnliche Untersuchung haben Jackson et al. (2008) durchgeführt und neben *Going Concern*-Hinweisen auch Rechnungsabgrenzungen untersucht. Dabei wurden 205 Wechsel der Revisionsstelle in Australien in den Jahren 1995 bis 2003 als Datengrundlage herangezogen. Ihre Ergebnisse sind ähnlich; eine lange Amtsdauer schadet der Prüfungsqualität nicht(8). Eine Untersuchung von Geiger und Raghunandan (2002) über Unternehmen in den Vereinigten Staaten, welche zwischen 1996 und 1998 insolvent wurden, kommt zum selben Schluss(9). Ruiz-Barbadillo et al. (2009) untersuchten, ob bei finanziell angeschlagenen Unternehmen während der Phase der obligatorischen externen Rotation in Spanien häufiger ein *Going Concern*-Hinweis in Prüfurteilen ausgestellt wurde,

im Vergleich zur Phase ohne obligatorische Rotationspflicht. Dabei konnte kein Unterschied festgestellt werden. Die Interpretation der Autoren ist, dass die obligatorische externe Rotation für die Unabhängigkeit der Revisoinsstelle keinen Unterschied bewirkt⁽¹⁰⁾. Einen anderen Ansatz zur Untersuchung hat Nagy (2005) gewählt, und dabei den Zusammenbruch von Arthur Andersen als auslösendes Ereignis genutzt. Dabei wurde untersucht, ob die Prüfungsqualität durch den dadurch bei den Mandanten erzwungenen Prüferwechsel zugenommen hat. Dem Ergebnis nach hat die Prüfungsqualität nur für kleine kotierte Unternehmen zugenommen, welche zu einer anderen grossen Revisionsgesellschaft gewechselt sind. Für mittlere und grosse kotierte Unternehmen konnte keine Verbesserung der Prüfungsqualität nachgewiesen werden. Als Näherungsgrösse für die Prüfungsqualität wurden wiederum Rechnungsabgrenzungen verwendet⁽¹¹⁾.

Studien, welche zu anderen Ergebnissen kommen, sind überaus selten. *Dopuch et al.* (2001) beispielsweise sind zum Schluss gekommen, dass bei Zwangrotationen die Wahrscheinlichkeit tiefer ist, Prüfungsurteile zugunsten des Kunden auszustellen. Es handelte sich hierbei um eine experimentelle Untersuchung. Insgesamt ist dem Urteil von *Stefaniak et al.* zuzustimmen: „... the majority of academic research suggests that the costs of mandatory auditor firm rotation outweigh the potential benefits. These costs include reduced audit quality and a reduction in the amount of useful information available to investors⁽¹²⁾.“ Es bräuchte also wesentlich mehr, um den jetzt im Raum stehenden tiefgreifenden regulatorischen Einschnitt zu rechtfertigen.

(1) Der Beitrag ist eine aktualisierte und stark gekürzte Version eines Beitrags von Peter Leibfried und Daniel Häuptli für den Schweizer Treuhänder, Ausgabe 1/2 2012.

(1) Meixner P. (2010), Auswirkungen von Enforcement Mechanismen auf die Qualität der Finanzberichterstattung von Schweizer Unternehmen. Dissertation an der Universität St.Gallen.

(3) Johnson E./Khurana I. K./Reynolds J. K. (2002), Audit-Firm Tenure and the Quality of Financial Reports, in: *Contemporary Accounting Research*, Vol. 19, S. 637–660.

(4) Myers J. N./Myers L. A./Omer T. C. (2003), Exploring the Term of the Auditor-Client Relationship and the Quality of Earnings: A Case for Mandatory Auditor Rotation?, in: *The Accounting Review*, Vol. 78, S. 779–799.

(5) Siehe Fn. 2, S. 167.

(6) Davis L. R./Soo B. S./Trompeter G. M. (2009), Auditor Tenure and the Ability to Meet or Beat Earnings Forecasts, in: *Contemporary Accounting Research*, Vol. 26, S. 517–548.

(7) Knechel W. R./Vanstraelen, A. (2007), The relationship between auditor tenure and audit quality implied by going concern opinions, in:

Auditing: a journal of practice and theory, Vol. 26, S. 113–131.

(8) Jackson A. B./Moldrich M./Roebuck P. (2008), Mandatory audit firm rotation and audit quality, in: *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, S. 420 – 437.

(9) Siehe 34. Geiger M. A./Raghunandan K. (2002), Auditor Tenure and Audit Reporting Failures, in: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 21, S. 187–196.

(10) Siehe 32, Ruiz-Barbadillo E./Gómez-Aguilar N./Carrera N. (2009), Does Mandatory Audit Firm Rotation Enhance Auditor Independence? Evidence from Spain, in: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28,1. S. 113–135.

(11) Nagy A. L. (2005), Mandatory audit firm turnover, financial reporting quality, and client bargaining power: The case of Arthur Andersen, in: *Accounting Horizons*, Vol. 19, S. 51–68.

(12) Stefaniak C. M./Robertson J. C./Houston R. W. (2009), The Causes and Consequences of Auditor Switching: A Review of the Literature, in: *Journal of Accounting Literature*, Vol. 28, S. 47–121.

Prof. Dr. oec. Peter Leibfried, MBA, CPA, ist Inhaber des KPMG-Lehrstuhls für Audit und Accounting an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des dortigen Instituts für Accounting, Controlling und Auditing.

Daniel Häuptli, M.A. HSG, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am KPMG-Lehrstuhl für Audit und Accounting an der Universität St.Gallen und Doktorand von Prof. Leibfried. In seinem Dissertationsprojekt liegt sein Forschungsschwerpunkt bei der Finanziellen Führung und der Kontrolle von Corporate Entrepreneurship. Der Beitrag eine Aktualisierung und stark gekürzte Version eines im Schweizer Treuhänder 2012 erschienenen Beitrags.



Internal Audit

T. Flemming Ruud

Internes Audit im deutschsprachigen Raum

1. Einleitung

Das Deutsche Institut für Interne Revision (DIIR) führte 2011, wie bereits drei Jahre zuvor, in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Verband für Interne Revision (SVIR) sowie dem Institut für Interne Revision Österreich (IIRÖ) eine Online-Datenerhebung mit total 2'268 Revisionsleitern im deutschsprachigen Raum durch. Mit den 546 auswertbaren Rückmeldungen wurden, bei einer Rücklaufquote von 24%, Daten zu verschiedenen Aspekten der Organisation und der Revisionspraxis, zu den Kooperationen der Internen Audit Abteilungen sowie zu den Bereichen Corporate Governance und Personal erhoben. In der Studie *Die Interne Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz* werden durch die Gegenüberstellung der Resultate von 2008 und 2011 laufende Entwicklungen sowie zukünftige Tendenzen im Internen Audit abgebildet(1).

Der vorliegende Beitrag basiert auf der erwähnten Studie und präsentiert deren Ergebnisse speziell mit Bezug auf die schweizerischen Gegebenheiten. Dabei werden auch kritische Aspekte näher betrachtet. Im Weiteren werden Vergleiche zu der in der letzten Ausgabe des ACA Newsletters (Dezember 2011) vorgestellten Studie *The IIA's Global Internal Audit Survey 2010* gezogen(2).

Im Gegensatz zum *Internal Audit Survey 2010*, welcher die Situation im Internen Audit in 107 Ländern widerspiegelt, von dessen Antwortenden aber lediglich 25% in Westeuropa arbeiten, zeigt die hier präsentierte Studie spezifisch die Situation im deutschsprachigen Raum Europas. Ein weiterer Unterschied zwischen den Studien ist, dass die globale Untersuchung 2010 an Personen mehrerer Hierarchiestufen und verschiedener Tätigkeitsbereiche des Auditing gerichtet war, von denen knapp jede Vierte (22%) die Position des Chief Audit Executive (CAE) innehatte. Derweil wurden in der aktuellen Studie spezifisch die Leiter der Internen Revisionen verschiedener Unternehmen befragt. Folglich sind die daraus abgeleiteten Resultate auch auf deren Sichtweise reduziert.

2. Angaben zu den Respondenten

Von den 546 verwendbaren Antworten stammen mehr als drei Viertel (77%) aus Deutschland. Die Schweizer Unternehmen sind hingegen lediglich mit knapp 9% der Rückmeldungen (76 Antwortende) vertreten. Zum Vergleich wurden im Rahmen des breiter angelegten Internal Audit Survey 2010 im Ganzen 228 Personen in der Schweiz befragt, wovon aber nur gut jede Dritte

die Funktion des CAE ausübte.

Diese Zahlen zeigen eine der Herausforderungen, die es bei der länderspezifischen Analyse der 2011 durchgeführten Befragung zu bewältigen gilt: Während die Resultate einzelner Fragen mit jenen für Deutschland jeweils gut übereinstimmen, können spezifische Eigenheiten des Internen Audits in der Schweiz wegen der anteilmässig geringen Beteiligung untergehen. Dieses Problem lässt sich anhand der Frage nach der Unternehmensgrösse aufzeigen: Auf der einen Seite beschäftigt über die Hälfte aller berichtenden Unternehmen (55%) weniger als 1'000 Mitarbeiter. Auf der anderen Seite macht diese Kategorie bei Schweizer Unternehmen lediglich 29% der Stichprobe aus. Aufgrund dieser Unterrepräsentation sind die Resultate dieser Studie nur mit gewissen Vorbehalten für den Schweizer Markt zu analysieren.

Diese Problematik betrifft vor allem Fragestellungen, bei welchen länderspezifische Gesetzgebungen eine Rolle spielen, wie zum Beispiel solche mit Bezug auf die funktionale und administrative Berichterstattung. Um hier Transparenz zu schaffen, bietet die Studie vereinzelt länderspezifische Aufschlüsselungen der Ergebnisse an. Allerdings ist auch in diesen Fällen das Resultat für die Schweiz nur eingeschränkt interpretierbar, da einerseits die Stichprobe mit 76 Unternehmen relativ klein ist und andererseits die Resultate stark durch die spezifischen Gegebenheiten des Finanzsektors beeinflusst sind, dem gut die Hälfte der antwortenden Unternehmen angehört (49%, d.h. Banken 32%, Versicherungen 17%) und für welchen hierzulande spezifische regulatorische Rahmenbedingungen gelten(3).

Trotz dieser Einschränkungen aus Schweizer Sicht werden in der Studie verschiedene Aspekte aufgezeigt, die für Schweizer Unternehmen, im Sinne von Best Practices bezüglich der Organisation und der Praxis im Internal Audit, zur Orientierung dienen können. Im Folgenden werden einzelne Resultate der Studie genauer vorgestellt.

3. Zentrale Aspekte der Studie zum Internen Audit in Deutschland, Österreich und der Schweiz 2011

Bei der Frage nach dem verwendeten Rechnungslegungssystem der jeweiligen Unternehmen waren die Antwortmöglichkeiten auf das deutsche Handelsgesetzbuch (HGB), die internationalen IFRS Standards, US-GAAP sowie die Sammelkategorie „Sonstiges“ beschränkt. Hier wird deutlich, dass die Rechnungslegung bei Schweizer Unternehmen zumeist nach IFRS oder „Sonstigem“ durchgeführt wird. In der Sammelkategorie ist die Schweiz prozentual deutlich stärker vertreten als Deutschland und Österreich, wobei aller Wahrscheinlichkeit nach in den meisten Fällen der nationale Standard Swiss GAAP FER oder die Bestimmungen des Obligationenrechts zur Anwendung kommen.

Im Hinblick auf die Aufgaben und Ziele des Internen Audits ist die Zunahme der Wichtigkeit von Compliance-Themen bezüglich

interner und externer (gesetzlicher) Vorschriften seit 2008 auffällig. Ebenfalls deutlich mehr Gewicht wird heute auf Aufgaben zur Sicherstellung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems gelegt, währenddem gleichzeitig die Bedeutung von Corporate Governance Fragestellungen leicht abgenommen hat. Dies trifft ebenfalls auf die Wichtigkeit der Unterstützung des Verwaltungsrates, bzw. des Audit Committees zu. Die Entwicklung in diesen Bereichen deckt sich mit den Erwartungen, welche die Revisionsleiter zum damaligen Zeitpunkt (2008) hatten. Auch sind Tätigkeiten im Risikomanagement etwas seltener geworden, obwohl in diesem Bereich der stärkste Zuwachs erwartet wurde. Erwähnenswert ist zudem, dass es gemäss der Studie heute für Unternehmen weniger von Bedeutung ist, das Interne Audit als „Talentschmiede“ für High-Potentials zur Vorbereitung auf Kaderpositionen zu nutzen.

Ein weiterer Punkt, der die Schweizer Besonderheiten hervorhebt, ist die Zuordnung der Leiter des Internen Audit nach der hierarchischen Ebene im Unternehmen, der sie unterstellt sind. Im gesamten deutschsprachigen Raum sind mehr als drei Viertel der Revisionsleiter hierarchisch der Geschäftsleitung (Vorstand) unterstellt. In der Schweiz hingegen ist die Revisionsleitung in gut zwei Dritteln der Fälle direkt dem Verwaltungsrat unterstellt, wie es vom Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance verlangt wird(4). An dieser Stelle gilt es anzumerken, dass bei dieser Fragestellung nicht zwischen funktionaler und administrativer Unterstellung unterschieden wurde. Da gemäss den IIA-Standards eine duale Berichterstattung möglich und bei Schweizer Unternehmen häufig ist – sodass das interne Audit funktional dem Verwaltungsrat berichtet, administrativ aber der Geschäftsleitung unterstellt ist – ist nicht auszuschliessen, dass das Ergebnis durch diese formale Ungenauigkeit der Fragestellung leicht verzerrt wurde. In einigen weiteren Punkten der Studie wurde die funktionale, beziehungsweise administrative Unterstellung des Internen Audits untersucht. Hier sind aufgrund mangelnder länderspezifischer Aufschlüsselungen jedoch keine näheren Analysen möglich.

Im Weiteren untersucht wurde die Einbindung der Leiter der Internen Revisionen in wichtige Unternehmensgremien. Für diese Frage wurde eine drei Punkte Skala (1 = nie, 2 = fallweise, 3 = immer) gewählt, die viel Raum zur Interpretation offenlässt. In allen Ländern sind die Leiter des Internen Audits fallweise in die Riskoausschüsse des Verwaltungsrats eingebunden (Schweiz: 1.85) und nehmen an Vorstandssitzungen teil (Schweiz: 1.73). Etwas häufiger als in den Nachbarländern ist eine Konsultation der Schweizer Revisionsleiter durch den Verwaltungsrat (bzw. Aufsichtsrat; Schweiz: 1.76, Österreich: 1.59, Deutschland: 1.51). Auffällig ist, dass in der Schweiz eine Teilnahme an Sitzungen des Audit Committees (bzw. des Prüfungsausschusses) mit einem Wert von 2.84, verglichen mit den Nachbarländern (Österreich 2.01, Deutschland 1.78), sehr häufig vorkommt. Dieser Befund unterstreicht einerseits den hohen Grad an Kooperation zwischen dem Internen Audit und dem Verwaltungsrat (bzw. dem

Audit Committee) in Schweizer Unternehmen und bestätigt andererseits die zuvor beschriebene häufig auftretende funktionale Unterstellung des Internen Audits unter den Verwaltungsrat.

Als letzter Punkt der Studie werden an dieser Stelle die Resultate zum Qualitätsmanagement im Internen Audit diskutiert. Wie der *Internal Audit Survey 2010* gezeigt hat, sind weltweit 37% der Revisionsabteilungen in vollständiger Übereinstimmung mit dem IIA-Standard 1300 zum Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung. Im deutschsprachigen Raum liegt dieser Wert mit 55% der Internen Revisionsabteilungen höher, wobei auch dieses Ergebnis noch unter der Erwartung liegt. Dennoch lässt sich damit die Weiterentwicklung des Internen Audits seit 2008 aufzeigen. Damals waren erst 46% der Revisionsabteilungen in Übereinstimmung mit dem Standard 1300, was einem Anstieg um 9 Prozentpunkte entspricht.

Zentral für das Qualitätsmanagement im Internen Audit sind externe Beurteilungen, die in der Regel durch Wirtschaftsprüfer oder andere Prüfinstitutionen, die derartige Dienstleistungen anbieten (z.B. SVIR), durchgeführt werden. Auch interne Beurteilungen gemäss dem IIA-Standard 1311 werden häufig eingesetzt.

4. Schlussbemerkung

Die in diesem Artikel beschriebene *Studie zur Internen Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz 2011* brachte verschiedene Punkte zur Organisation der Internen Revisionsabteilungen im deutschsprachigen Raum zum Vorschein. Dabei zeigten sich häufig die länderspezifischen Besonderheiten der Schweiz. Es ist jedoch wichtig, sich bei der Analyse der Ergebnisse der Studie einzelne Einschränkungen vor Augen zu halten. Die Analysen sind stark von der unausgewogenen Stichprobenverteilung beeinflusst und an einigen Stellen fehlt die länderspezifische Aufschlüsselung der Antworten. Auch jene Analysen mit nationaler Betrachtung der Resultate sind mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen, da die Stichproben für die Schweiz und Österreich relativ klein sind und zusätzlich stark von den Besonderheiten des Finanzsektors beeinflusst werden.

Nichtsdestotrotz konnten verschiedene Erkenntnisse zum Stand und zur Entwicklung des Internen Audits im deutschsprachigen Raum im Allgemeinen und in der Schweiz im Speziellen gewonnen werden. Das gezeichnete Bild zeigt die gute Entwicklung des Internen Audits unter dem derzeitigen Druck durch die angespannte Wirtschaftslage. Dies gilt für den gesamten deutschsprachigen Raum, wie auch die Schweiz im Besonderen. Repräsentativ dafür steht die beschriebene Verbesserung in der Übereinstimmung mit dem IIA-Standard 1300.

(1) Der Beitrag basiert auf Eulerich, Marc (2011): *Die Interne Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz 2011, Enquête-Kommission des DIIR, des IIRÖ und des SVIR.*

(2) *The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2010): Characteristics of an Internal Audit; Report I; The IIA's Global Internal Audit Survey: A Component of the CBOK Study, 2010.*

(3) Ein Internes Audit ist in der Schweiz nur für Banken (Art. 9 Abs. 4 BankV), Versicherungen (Art. 27 Abs. 1 VAG) und Effektenhändler (Art. 20 Abs. 2 BEHV) gesetzlich vorgeschrieben.

(4) Vgl. *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, Abs. II f Ziff. 19.

(5) Vgl. Ruud, T. Flemming / Friebe, Philipp / Schmitz, Daniela / Rüdisser, Michèle F. (2009): *Leitlinie zum Internen Audit*, 2. Auflage, S. 33.

Prof. T. Flemming Ruud, Ph.D., WP (N), ist Inhaber des Lehrstuhls für Internal Control / Internal Audit an der Universität St. Gallen und Direktor am dortigen Institut für Accounting, Controlling und Auditing. Zudem ist er Ständiger Gastprofessor an der Norwegian School of Management, Oslo, Norwegen, und der University of Toronto, Kanada.



Unternehmensbesteuerung - Taxation **Alfred Storck / Christoph Spengel**

Globale Steuerentwicklungen bei der Unternehmensbesteuerung – CCCTB in der EU und Fragen gegenüber Drittstaaten. Wissenschaftlicher Austausch mit der Universität Mannheim

Im Rahmen der Veranstaltung Aktuelle Fragen der Steuerplanung internationaler Unternehmen, einer der Pflichtwahlveranstaltungen im Studiengang Master Rechnungswesen und Finanzen (MAccFIN), welche vom Unterzeichner zusammen mit dem (langjährigen) IFF Lehrbeauftragten Dr. Walter Jakob immer

im Herbstsemester durchgeführt wird, hielt Prof. Dr. Christoph Spengel, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Steuerlehre II an der Universität Mannheim und Research Associate am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Mannheim, im Dezember 2011 einen Gastvortrag zum Thema: Globale Steuerentwicklungen – CCCTB in der EU und Fragen gegenüber Drittstaaten.

Prof. Spengel ist ein ausgewiesener Experte auf dem Gebiet der Unternehmensbesteuerung in der EU und arbeitet sehr stark mit dem Einsatz quantitativer Methoden.

Er war u.a.

- Mitglied im siebenköpfigen Expertengremium „Independent Experts on Company Taxation“ bei der Europäischen Kommission in Brüssel von 1999-2001 und Berater beim Bericht „Company Taxation in the Internal Market“ für den EU Ministerrat sowie
- Mitglied der Expert Group „Harmonising Corporate Tax Bases in the EU“ des Center for European Policy Studies (CEPS) unter dem Vorsitz von H. Onno Ruding, Brüssel 2003-2005.

Prof. Spengel hat viele Beratungsmandate u.a.: für die Europäische Kommission, den Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Landes- und Bundesministerien in Deutschland (u.a. Bundesministerium der Finanzen, Bundesministerium für Forschung und Technologie, Finanzministerium Nordrhein-Westfalen), für das Finanzministerium in den Niederlanden, sowie bei privatwirtschaftlichen Organisationen (z.B. BDI, Economiesuisse – Verband der Schweizer Unternehmen). Er ist zudem Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen.

1. Aktueller Stand der Unternehmensbesteuerung in der EU

In den Mitgliedstaaten der Europäischen Union ist die Unternehmensbesteuerung immer noch recht unterschiedlich. Im Jahr 2011 variierten die tariflichen Körperschaftsteuersätze zwischen 10% und 35% bei einer durchschnittlichen Tarifbelastung von 22%. Die Besteuerung grenzüberschreitender Investitionen ist - nach wie vor - durch ein Nebeneinander von Wohnsitz- und Quellenprinzip gekennzeichnet. Eine klare Ausrichtung an der Kapitalimport- oder an der Kapitalexporthneutralität fehlt bisher. Die grenzüberschreitende Besteuerung wirkt daher auf Investitions-, Finanzierungs- und Standortentscheidungen verzerrend. Eine effiziente Ressourcenallokation ist nicht sichergestellt, weshalb die ökonomischen Ziele des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (insbesondere Art.

120 AEU) gefährdet sind. Durch die Koexistenz von 27 unterschiedlichen Steuersystemen entstehen für die im Binnenmarkt operierenden Unternehmen hohe steuerliche Befolgungskosten. Das EU-weite Steuergefälle setzt Anreize zur Verlagerung von Steuersubstrat in Niedrigsteuerländer. Hiergegen richten sich Maßnahmen wie Zinsabzugsbeschränkungen, die Versagung des grenzüberschreitenden Verlustausgleichs, Behinderungen des Wegzugs von Unternehmen sowie die Kontrolle und die Dokumentation von Verrechnungspreisen. Nahezu alle Abwehrmaßnahmen stehen aber in Konflikt mit den Diskriminierungs- und Beschränkungsverboten der Europäischen Grundfreiheiten.

Zur Beseitigung der skizzierten Hemmnisse für die Geschäftstätigkeit im Binnenmarkt hat die Europäische Kommission am 16. März 2011 einen Richtlinienvorschlag über eine Gemeinsame Konsolidierte Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage (GKKB oder CCCTB = Common Consolidated Corporate Tax Base) vorgelegt. Die CCCTB sieht eine dreistufige Vorgehensweise vor: In einem ersten Schritt werden die Gewinne der einbezogenen Unternehmen nach harmonisierten Vorschriften ermittelt. Diese Einzelergebnisse werden anschließend in einem zweiten Schritt konsolidiert und schließlich in einem dritten Schritt gemäß einer Formelzerlegung auf die einbezogenen Unternehmen verteilt. Diese Gewinne werden abschließend mit den nationalen Steuersätzen besteuert.

Zielsetzung des Vortrages war es nun, diese Regelungen des Richtlinienvorschlags im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit für eine harmonisierte Gewinnermittlung zu hinterfragen und ihre Implikationen für die Steuerbelastung europäischer Unternehmen zu quantifizieren. Dazu wurde in einem ersten Schritt die im Richtlinienvorschlag enthaltene Gewinnermittlungskonzeption mit der derzeitigen steuerlichen Gewinnermittlung in den 27 EU-Mitgliedstaaten sowie der Schweiz (Kanton Zürich) verglichen und wesentliche Unterschiede identifiziert. Aufbauend auf dieser qualitativen Analyse wurden anschließend die Auswirkungen des Richtlinienvorschlags auf die effektive Steuerbelastung von Kapitalgesellschaften untersucht. Sowohl die qualitative als auch die quantitative Analyse berücksichtigen ausschließlich eine Harmonisierung der steuerlichen Bemessungsgrundlage im Sinne einer Gemeinsamen Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage (GKB, CCTB = Common Corporate Tax Base). Die Effekte der Konsolidierung und Gewinnaufteilung blieben unberücksichtigt. Dies auch vor dem Hintergrund, dass der Richtlinienvorschlag wahrscheinlich in zwei Schritten umgesetzt werden wird. Dabei werden in einer ersten Stufe die Gewinnermittlungsvorschriften harmonisiert (CCTB) und erst zu einem späteren Zeitpunkt in einer zweiten Stufe die Konsolidierung und Ergebnisaufteilung umgesetzt (CCCTB). Auch in der politischen Diskussion scheint dieses Vorgehen favorisiert zu werden und konsensfähig zu sein (vgl.

BT-Drucksache 17/5606 v. 18. April 2011). Auch beim deutsch-französischen Gipfeltreffen zwischen dem französischen Staatspräsident Sarkozy und der Bundeskanzlerin Merkel wurde im August 2011 vereinbart, dass eine gemeinsame Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage in beiden Ländern etabliert werden soll.

2. Vergleich der Gewinnermittlungsvorschriften in der EU und der Schweiz

Die Regelungen zur steuerlichen Gewinnermittlung nach dem Richtlinienvorschlag wurden mit den steuerlichen Gewinnermittlungsvorschriften in den 27 EU-Mitgliedstaaten einschließlich der Schweiz (Kanton Zürich) verglichen. Hierzu wurden Steuerexperten im internationalen Ernst & Young Firmennetzwerk zur Ermittlung der steuerlichen Bemessungsgrundlage nach den jeweiligen nationalen Regelungen auf der Grundlage eines umfangreichen Fragebogens befragt (siehe Folgeseiten).

Die nachfolgende Tabelle (Tab 1) zeigt ausgewählte Elemente des Richtlinienvorschlages:

Ausgewählte Elemente des CCCTB-RL-Vorschlags	Abweichungen gegenüber der vorherrschenden Praxis...					
	in Deutschland		in der Schweiz		in der EU	
	bedeutend	unbedeutend	bedeutend	unbedeutend	bedeutend	unbedeutend
Ausgangspunkt						
Autonomes Steuergesetz	x		x		x	
GuV-Ansatz	x			x		x
Grundprinzipien (Realisation, Nettoprinzip, Objektivierung)		x		x		x
Realisationszeitpunkt						
Grundsatz (Periodisierung)		x		x		x
Verkaufserlöse (ökonomischer Besitz)		x		x		x
Gewinnausschüttungen (Gesellschafterbeschluss)		x		x		x
Zinsen (periodengerecht)		x		x		x
Langfristige Verträge (<i>percentage-of-completion</i>)	x		x		x	
Unrealisierte Erträge (grundsätzlich unberücksichtigt)		x		x		x
Veräußerung von Sachanlagen						
Grundprinzip: Steuerpflichtig		x		x	x	
Ersatzwirtschaftsgüter	x			x	x	
Steuerfreie Erträge						
Beteiligungserträge (95%)		x	x		x	
Veräußerung von Beteiligungen (95%)		x	x		x	
Gewinne ausländischer Betriebsstätten	x			x	x	
Bewertung von Vorräten						
Bewertungsvereinfachung (FiFo, gew. Durchschnitt)		x		x		x
Rückstellungen						
Aufwandsrückstellungen (Ansatzverbot)	x		x			x
Schuldrückstellungen						
Ansatz (zulässig)		x		x	x	
Bewertung		x	x		x	
Drohverlustrückstellungen (zulässig)	x			x	x	
Nichtabzugsfähige Betriebsausgaben						
Gruppe 1: Vorteilszuwendungen, Ausschüttungen etc.		x		x		x
Gruppe 2: Steuerzahlungen		x	x			x
Gruppe 3: Geldbuße, Bewirtung, steuerfreie Erträge		x	x			x
Planmäßige Abschreibung						
Sofortabschreibung von GWG (1.000 EUR)		x	x			x
Selbsterstellte immat. WG (Sofortabschreibung)		x		x		x
Einzeln abschreibungsfähige Wirtschaftsgüter (Gebäude, erworbene immat. WG, maschinelle Anlagen, BGA (ND > 15 Jahre))		x	x			x

Sammelposten (maschinelle Anlagen, BGA (ND ≤ 15 Jahre))	x		x		x	
Außerplanmäßige Abschreibung						
Abschreibungsfähige Wirtschaftsgüter (nicht zugelassen)	x			x		x
Nicht abschreibungsfähige Wirtschaftsgüter (zu- gelassen)		x	x		x	
Verlustverrechnung						
Verlustvortrag (zeitlich & betragsmäßig unbe- schränkt)	x		x		x	
Mantelkaufregelungen (keine)	x			x		x
Gesamtabweichungen (Anzahl)	11	19	13	17	14	16

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der CCCTB-Richtlinienvorschlag ein umfangreiches und detailliertes Regelwerk zur Ermittlung des steuerlichen Gewinns enthält, das auch wichtige Elemente einer Konzernbesteuerung beinhaltet und grundsätzlich mit den Rahmengrundsätzen der europäischen Steuersysteme übereinstimmt. Der Richtlinienvorschlag scheint daher auf europäischer Ebene durchaus konsensfähig zu sein. Größere Unterschiede im europäischen Vergleich ergeben sich hinsichtlich der Langfristfertigung, der Veräußerung von Sachanlagen, der steuerfreien Erträge, der Rückstellungen, der kurzlebigen maschinellen Anlagen, der außerplanmäßigen Abschreibungen und der Verlustverrechnung. Insgesamt überwiegen aber die Übereinstimmungen mit den Vorschlägen der Kommission. Beispielweise sind die Ergebnisse für Deutschland sehr vergleichbar, da die Unterschiede in Hinblick auf die Veräußerung von Sachanlagen, die steuerfreien Erträge und die Schuldrückstellungen weniger bedeutsam sind, so dass die deutschen Gewinnermittlungsvorschriften insgesamt etwas kongruenter zu den Regelungen des Richtlinienvorschlags sind. Aus der Sicht der Schweiz (hier Zürich) würden die bemessungsgrundlagenverbreiternden Elemente des Richtlinienvorschlags überwiegen zu weit größeren Abweichungen führen.

3. Konsequenzen einer CCTB für die Steuerbelastung von Kapitalgesellschaften (European Tax Analyzer)

Die Konsequenzen der entsprechend dem vorliegenden Richtlinienvorschlag harmonisierten Gewinnermittlungsvorschriften für die effektive Steuerbelastung von Kapitalgesellschaften wurden von Prof. Spengel mittels eines finanzplangestützten Simulationsmodells, dem European Tax Analyzer, berechnet.

Kern des European Tax Analyzer ist ein Unternehmensmodell, mit dessen Hilfe die effektive Steuerbelastung unter Berücksichtigung aller relevanten Steuersysteme, Steuerarten, Tarife und

der bedeutsamsten bilanziellen und steuerlichen Wahlrechte über einen Zeitraum von zehn Jahren berechnet wird. Im Einzelnen werden die Abschreibungsregelungen für Wirtschaftsgebäude, das bewegliche Sachanlagevermögen und immaterielle Wirtschaftsgüter (Methoden, Abschreibungssätze, betriebsgewöhnliche Nutzungsdauern) einbezogen sowie die Vorratsbewertung (Herstellungskosten, Bewertungsvereinfachungsverfahren), die steuerliche Verlustverrechnung (Verlustrück- und -vortrag), die Regelungen zur Begrenzung der Gesellschafterfremdfinanzierung, die steuerliche Behandlung in- und ausländischer Beteiligungserträge, die steuerlichen Regelungen zur betrieblichen Altersversorgung (Direktzusagen, mittelbare Pensionszusagen) und die gewerbesteuerlichen Hinzurechnungs- und Kürzungsvorschriften (Entgelte für Sach- und Finanzkapital, Grundbesitz, in- und ausländische Schachtelbeteiligungen) berücksichtigt.

In einem ersten Schritt werden mittels des European Tax Analyzer die Konsequenzen einer harmonisierten Gewinnermittlung nach Vorgabe des CCCTB-Richtlinienvorschlags für eine Kapitalgesellschaft mit repräsentativen Bilanz- und Erfolgsrelationen einer großen europäischen Kapitalgesellschaft berechnet. Die Unternehmensdaten wurden der AMADEUS Datenbank entnommen. Zur Bestimmung der durchschnittlichen Kennzahlen wurden Bilanz- und GuV-Daten von 19.211 Unternehmen der Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Bau, Handel, und Energie ausgewertet.

Die Berechnungen zeigten, dass eine Übernahme der Gewinnermittlungsregelungen des Richtlinienvorschlags im Durchschnitt über alle 27 EU-Mitgliedstaaten hinweg mit einer Erhöhung der effektiven Steuerbelastung um 1,14% verbunden wäre. Ein Vergleich der Belastungsveränderungen auf Ebene der einzelnen Mitgliedstaaten ergibt jedoch ein heterogenes Bild. Während eine harmonisierte Gewinnermittlung in den meisten Mitgliedstaaten zu steuerlichen Mehrbelastungen führt, sinkt die effekti-

ve Steuerbelastung auf Unternehmensebene in Belgien (-0,87%), Irland (-3,00%), Italien (-1,22%), Malta (-0,33%), dem Vereinigten Königreich (-0,65%) und Zypern (-4,58%). Insgesamt bewegen sich die Belastungsänderungen dabei zwischen -4,58% in Zypern und 6,61% in Ungarn. Auch für Griechenland (3,78%), Lettland (3,35%), Litauen (4,42%) und Spanien (2,75%) ergäbe sich ein überdurchschnittlicher Anstieg der Steuerbelastung. Für Deutschland liegt die Mehrbelastung mit 1,64% hingegen nur leicht über dem EU-weiten Mittelwert. Dagegen würde sich für die Schweiz (Kanton Zürich) bei Anwendung der Regelungen des Richtlinienvorschlages mit 13,28% der mit Abstand höchste Belastungsanstieg ergeben, dies bedingt durch die vergleichsweise liberale Gewinnermittlungspraxis in der Schweiz.

Die dargestellten Ergebnisse basieren auf den Daten und den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des(im Ausgangsfall) betrachteten europäischen Durchschnittsunternehmens. Die effektiven Steuerbelastungsdifferenzen bleiben jedoch stets das Ergebnis des betrachteten Einzelfalles und können nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden. Um dennoch möglichst aussagekräftige Ergebnisse im Hinblick auf die Wirkungen einer harmonisierten Gewinnermittlung zu gewinnen, wurde von Prof. Spengel ein breites Spektrum weiterer Unternehmen für Deutschland und den EU-27 Durchschnitt betrachtet, die für verschiedene Branchen charakteristische Bilanzkennzahlen aufweisen (Tabelle 2).

Tab 2 : Effektive Steuerbelastung im Branchenvergleich und Belastungsänderungen durch eine harmonisierte Gewinnermittlung (Rechtsstand 2009)

Land	Ausgangsfall	Energie	Handel	Baugewerbe	Verarbeitendes Gewerbe
Deutschland (Belastungsänderung)	31.814.680 (1,64%)	88.050.726 (2,26%)	30.036.815 (1,67%)	19.555.478 (1,69%)	41.875.627 (1,79%)
EU-27 Durchschnitt (Belastungsänderung)	26.943.230 (1,14%)	73.236.813 (1,79%)	25.959.220 (0,89%)	16.286.308 (1,13%)	34.992.052 (1,34%)
CH (Kanton Zürich) (Belastungsänderung)	18.737.151 (13,28%)	55.239.727 (12,87%)	19.837.979 (8,95%)	12.965.220 (13,50%)	28.127.446 (14,27%)

Im Ergebnis verdeutlichen die Resultate, dass die Unterschiede zwischen den steuerlichen Bemessungsgrundlagen in den EU-Mitgliedstaaten verhältnismäßig gering sind und dass sich die im Richtlinienvorschlag vorgesehenen Regelungen (zumindest im Durchschnitt) recht nah an den vorherrschenden Gewinnermittlungsvorschriften orientieren. Ein anderes Resümee ist hingegen für die Schweiz (Kanton Zürich) zu ziehen. Dort ergäbe sich auch für die zusätzlich betrachteten Branchenunternehmen durchweg die höchsten Belastungsanstiege. Damit wird deutlich, dass die schweizerischen Gewinnermittlungsvorschriften deutlich großzügiger sind als in den EU-Mitgliedstaaten. Die Schweiz (Kanton Zürich) würde demnach bei einer Übernahme der CCTB-Regelungen einen bedeutsamen Bemessungsgrundlagenvorteil verlieren (er könnte allerdings im Gegenzug die tariflichen Steuersätze verringern).

4. Zusammenfassung der Ergebnisse in Thesen

Prof. Spengel fasste in seinem Vortrag die Ergebnisse in 10 Thesen zusammen:

1. Eine gemeinsame konsolidierte Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage (CCCTB) nach den Vorstellungen der Europäischen Kommission ist grundsätzlich geeignet, die Funktionsfähigkeit des Binnenmarktes zu verbessern und bestehende Konflikte mit dem EU-Recht abzubauen.

2. Die CCCTB nach den Vorstellungen der Kommission beinhaltet drei Schritte: Eine Harmonisierung der Gewinnermittlung, eine Konsolidierung und eine Gewinnaufteilung mittels Schlüsselgrößen.

3. Nur eine Angleichung der Gewinnermittlungsvorschriften (Schritt 1) scheint gegenwärtig konsensfähig zu sein. Die Teilbereiche der Konsolidierung und der Gewinnaufteilung beinhalten noch Probleme im Detail und erfordern zudem belastbare Folgenabschätzungen.

4. Beim gegenwärtigen Entwicklungsstadium der Europäischen Union wäre eine abgestufte Strategie vielversprechend. Dabei würden in einer ersten Stufe die Gewinnermittlungsvorschriften harmonisiert und erst zu einem späteren Zeitpunkt in einer zweiten Stufe die Konsolidierung und Ergebnisaufteilung umgesetzt.

5. Die vorgesehenen Gewinnermittlungsvorschriften des Richtlinienvorschlages sind mit den gängigen Prinzipien der steuerlichen Gewinnermittlung in den EU-Mitgliedstaaten sowie begrenzt auch der Schweiz (Beispiel Zürich) vereinbar.

6. Eine Angleichung der Gewinnermittlungsvorschriften würde im EU-weiten Durchschnitt zu einem leichten Anstieg der effektiven Steuerbelastungen führen (+1.14%). Dieser vergleichsweise geringe Anstieg lässt erkennen, dass die Unterschiede in der steuerlichen Gewinnermittlung EU-Mitgliedstaaten relativ gering sind.

7. Der mit Abstand größte Einfluss auf die Effektivbelastung geht von den geänderten Abschreibungsregelungen aus. Abweichungen bei den Rückstellungen, der Bewertung von Vorräten oder auch bei der Besteuerung von Beteiligungserträgen fallen im Rahmen der Berechnungen weniger stark ins Gewicht.
8. Für Deutschland liegt der Anstieg der effektiven Steuerbelastung unter den Regelungen zur CCTB mit 1,64% etwas über dem Durchschnitt aller 27 EU-Mitgliedstaaten. Ein Vergleich verschiedener Wirtschaftsbereiche bestätigt den leicht überdurchschnittlichen Belastungsanstieg im EU-weiten Vergleich.
9. Ein anderes Resümee ist hingegen für die Schweiz (Kanton Zürich) zu ziehen. Dort würde sich nicht nur für das im Ausgangsfall betrachtete Durchschnittsunternehmen (+13,28%), sondern auch für die zusätzlich betrachteten Branchenunternehmen durchweg die höchsten Belastungsanstiege ergeben. Damit wird deutlich, dass die in der Schweiz vorherrschenden Gewinnermittlungsvorschriften deutlich großzügiger sind als in den EU-Mitgliedstaaten.
10. Die Schweiz (Kanton Zürich) würde demnach bei einer Übernahme der CCTB-Regelungen bzw. analoger Regelungen ihren Bemessungsgrundlagenvorteil verlieren, sie könnte allerdings im Gegenzug die tariflichen Steuersätze verringern.

Im Hinblick auf die Aktualität des Themas ist geplant, dass Prof. Spengel zusammen mit Prof. Storck im Rahmen des IFF Internationalen Steuerseminars im November dieses Jahres allfällige Weiterentwicklungen des CCCTB Richtlinienentwurfes und insbesondere die Auswirkungen einer solchen Reform auf die Schweiz darstellen werden, d.h. nicht nur Fragen der Gewinnermittlung untersuchen, sondern auch die Auswirkungen des Vorschlages für die Unternehmensfinanzierung, das Transfer Pricing und letztlich auch auf die USTR III Diskussion.

Prof. Dr. Alfred Storck ist Honorarprofessor für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Unternehmensfinanzierung an der Universität St.Gallen, Vizerektor an den Instituten für Accounting, Controlling und Auditing und Finanzwissenschaft und Finanzrecht der Universität St. Gallen.



Controlling / Performance Management

Klaus Möller / Michael Kubach

Nachhaltige Lieferantensteuerung - Praktische Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie

1. Nachhaltigkeitsorientierung erfordert die nachhaltige Steuerung der Wertschöpfungskette

Angesichts von Umweltkatastrophen, Unternehmensskandalen und nicht zuletzt der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise wurde in den letzten Jahren die gesellschaftliche Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften lauter. Unternehmen reagieren hierauf etwa mit der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten oder dem Angebot „grüner“, da beispielsweise CO₂-neutraler, Produkte und Dienstleistungen. Der UN Brundtland-Kommission „Our Common Future“ folgend wird Nachhaltigkeit hier verstanden als das Streben, den Bedürfnissen der heutigen Generation zu entsprechen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Dem darauf aufbauenden Triple Bottom Line-Konzept folgend bedeutet dies, dass in der Unternehmenssteuerung ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen integriert zu berücksichtigen sind, wobei für privatwirtschaftliche Unternehmen ökonomische Aspekte weiterhin eine besondere Stellung einnehmen müssen, um den Unternehmensfortbestand zu sichern.

Da eine nachhaltige Unternehmenssteuerung ganzheitlich alle Unternehmensbereiche umfassen muss, ist es notwendig, dass die gesamte Wertschöpfungskette abgedeckt wird. Schließlich haben die unternehmensspezifische Konzentration auf Kernkompetenzen und ein sich verschärfender Wettbewerb dazu geführt, dass sich zunehmend nicht mehr einzelne Unternehmen, sondern ganze Hersteller-Lieferanten-Netzwerke im Wettbewerb gegenüberstehen. Sowohl für das resultierende Endprodukt, als auch für die finanzielle und nachhaltige Performance der beteiligten Organisationen nimmt damit die Bedeutung dieses Netzwerkes zu. Der Betrachtungshorizont für die unternehmerische Steuerung wird entsprechend über das Einzelunternehmen hinaus zu seinen Lieferanten erweitert. Somit ist das Controlling der Nachhaltigkeit, vergleichbar mit dem Controlling von Kosten im Interorganizational Cost Management, auf das Hersteller-Lieferanten-Netzwerk auszuweiten. Dies bildete den

Ausgangspunkt für die Durchführung einer großzahligen empirischen Untersuchung in der deutschen Verarbeitenden Industrie. Erste Ergebnisse dieser Studie werden hier skizziert.

2. Nachhaltige Lieferantensteuerung hält zunehmend Einzug in die Unternehmenspraxis

Ende 2011 wurden 211 Unternehmen dazu befragt, welche Anreize und Hemmnisse sie mit einer Nachhaltigkeitssteuerung verbinden und inwieweit sie bereits nachhaltige Aspekte in ihrer Lieferantensteuerung implementiert haben. Die Auswertung der Motive für die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie ergab, dass ökonomische relevante Akteure wie die Unternehmensführung oder Kunden und ökonomisch-finanzielle Motive die wesentlichen Triebfedern hinter einer Nachhaltigkeitssteuerung darstellen. Hierbei ist jedoch zu differenzieren: für Unternehmen mit direktem Endkundenkontakt sinkt die Bedeutung finanzieller Ziele, während die Erfüllung gesellschaftlicher Ver-

antwortung und die Befriedigung von Kundenanforderungen als Handlungsmotive an Bedeutung gewinnen. Übereinstimmend mit bereits existierenden Forschungsergebnissen konnte festgestellt werden, dass für größere, stärker im Lichte der Öffentlichkeit stehende, Unternehmen die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung signifikant zunimmt. Barrieren wurden insgesamt deutlich schwächer bewertet als treibende Faktoren. Hier wurden insbesondere Kostengründe und die unsichere regulatorische Entwicklung als wesentlich genannt. Die Befragungsergebnisse zeigen weiter, dass nachhaltige Aspekte zunehmend in der Lieferantensteuerung berücksichtigt werden. Über die Hälfte bis zu zwei Drittel der befragten Unternehmen lassen Nachhaltigkeitskriterien in die Auswahl ihrer Lieferanten einfließen. Eine wesentliche Bedeutung für die nachhaltige Lieferantensteuerung stellen zudem kooperative Maßnahmen dar, welche darauf abzielen, die Nachhaltigkeit der Lieferanten zu verbessern (Siehe Abbildung 1).

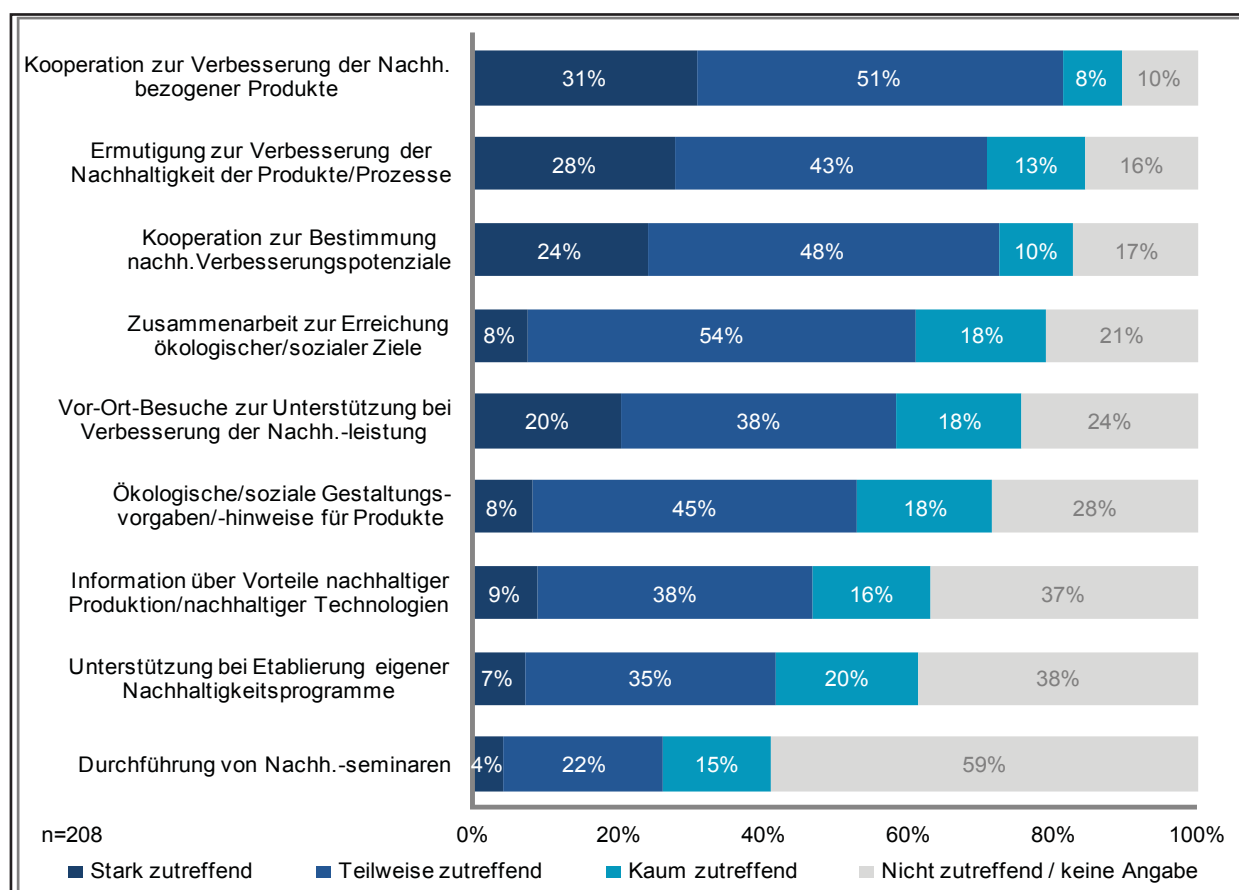


Abbildung 1: Nutzung kooperativer Instrumente zur nachhaltigen Lieferantensteuerung

Nachhaltige Aspekte werden in der Zielkontrolle und Sanktionierung deutlich seltener integriert als in der Auswahl und Kooperation. Es ist dabei auffällig, dass weniger konkrete, weiche Instrumente tendenziell häufiger zum Einsatz kommen als klare

Zielvorgaben oder Strafen. Dies lässt sich möglicherweise damit erklären, dass Nachhaltigkeitsaspekte erst nach und nach an Bedeutung gewinnen und Eingang in die Lieferantensteuerung finden. Somit liegen noch zu wenige Erfahrungen mit ihrer An-

wendung vor. Harte Zielvorgaben könnten für die Lieferanten zu ambitioniert sein, es existieren noch keine etablierten Re-reporting- oder Kontrollsysteme und die Lieferanten werden erst nach und nach an die neuen Nachhaltigkeitsanforderungen herangeführt. Im Falle des Einbezugs von Dritten spielen sicherlich auch Kosten- und Vertraulichkeitsaspekte eine wichtige Rolle. Bei der Betrachtung dieser Instrumente stechen insbesondere große und börsengelistede Unternehmen heraus, die hier besonders aktiv sind.

3. Zählbarer Erfolg durch nachhaltige Lieferantensteuerung

Deutlich wird aus den Befragungsergebnissen, dass ein wesentlicher Teil der Unternehmen durch nachhaltige Lieferantensteuerung Verbesserungen in der ökonomischen, der ökologischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit erreicht. Die besten Ergebnisse lassen sich im Hinblick auf die direkte Verbesserung der Leistung der Lieferanten aus Herstellersicht erzielen. Darauf folgen nicht-materielle Verbesserungen (Abbildung 2).

Endkunden sind allerdings eher bereit nachhaltigere Produkte zu honorieren als unternehmerische Kunden. Die positiven Ergebnisse auf der ökologischen und der sozialen Dimension zeigen, dass sich eine nachhaltige Lieferantensteuerung sowohl für Unternehmen, als auch gesamtgesellschaftlich auszahlt.

Die Datenanalysen sind bislang noch nicht abgeschlossen. Derzeit findet insbesondere die Analyse der Erfolgswirkung einzelner Steuerungsinstrumente statt. Erste Ergebnisse zeigen, dass sich insbesondere die Nutzung kooperativer Instrumente im Hinblick auf finanziell-materielle Outcomes auszahlt. Generell zeigt sich als Fazit der Studie, dass einer Nachhaltigkeitsorientierung in der Unternehmenssteuerung zwar häufig zunächst finanzielle Hürden entgegenstehen. Jedoch besteht das Potenzial für handfeste ökonomische Vorteile, wenn Nachhaltigkeit kein Feigenblatt bleibt und mittels der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Lieferantensteuerung implementiert wird.

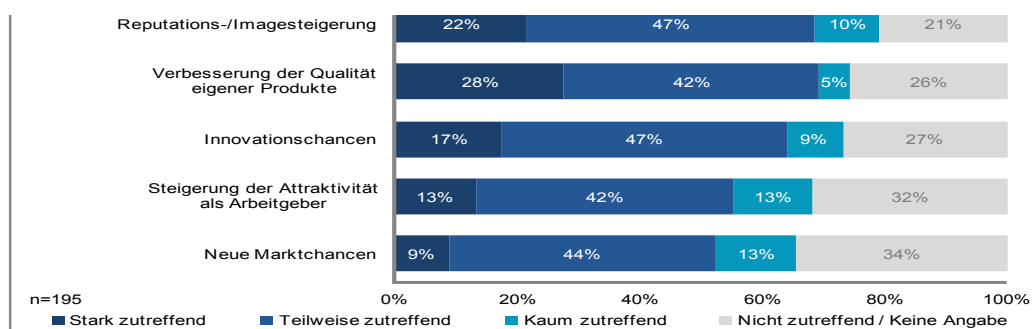


Abbildung 2: Nicht-materielle Outcomes nachhaltiger Lieferantensteuerung

Ökologische und soziale Verbesserungen ergeben sich noch in etwas stärkerem Ausmaß als dass sich die nachhaltige Lieferantensteuerung direkt auszahlt.

Insgesamt realisieren Großunternehmen über alle Outcomedimensionen tendenziell eher Verbesserungen als kleinere Unternehmen. Auch Unternehmen mit direktem Endkundenkontakt stechen immer wieder positiv heraus. Die Ergebnisse zeigen, dass die Implementierung nachhaltiger Aspekte in der Unternehmenssteuerung mehr als nur Imageverbesserungen zum „Greenwashing“ des Unternehmens erbringen kann, auch wenn damit ein wichtiger Outcome genannt ist. Nachhaltige Lieferantensteuerung birgt vielmehr auch Chancen für Kostensenkungen, Qualitätssteigerungen, Innovationen und Absatzsteigerungen. Eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für die gesteigerte Nachhaltigkeit der Produkte scheint jedoch seltener zu bestehen, denn eine Steigerung des Produktpreises ist nur begrenzt möglich.

Prof. Dr. Klaus Möller ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling / Performance Management an der Universität St.Gallen (HSG) und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Performance Measurement, Netzwerk- und Innovationscontrolling.

Michael Kubach, M.Sc. ist Doktorand bei Prof. Möller. Im Rahmen seiner Forschung befasst er sich mit der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in Performance Management Systemen, etwa im Kontext des Innovationscontrollings oder in der Lieferantensteuerung.



Organizational Control and Governance

Michèle F. Sutter-Rüdisser

Key enablers for effective board work: Personal commitment, qualified involvement, priority setting, innovative succession planning and reflective evaluation.

The increase in legislation (hard law) and governance codes (soft law) reflects board work's growing importance and complexity. Currently, it is perceived as vital that boards should demonstrate how they meet their responsibilities and carry out their roles most effectively. Each board member's personal commitment is considered a key enabler to successfully carry out board processes in the group. Given that time reflects commitment and active involvement, it could be a potential prerequisite for board work's quality. Nevertheless, there are substantial differences in the amount of time board members devote to their mandate. There are major differences between the time board chairmen and other board members devote, which could be due to their differing roles. On average, board chairmen spend more than twice the amount of time on individual preparation than non-chairman board members do.

Even within companies with similar business dimensions, there are considerable differences between their regular board members' commitment, such as not being allowed to serve on more than two board committees. Board members of quoted Swiss companies, for example, indicated that they spend an average of more than 20 working days on their board mandate per year. Whereas 84.8% spend between 50 and 300 working hours on their board mandate, 11.1% work more than 300 hours per year, and 4.1% stated that they work fewer than 50 hours on their board mandate per year. The difference between the minimum value – 5 hours per board mandate per year – and the maximum value – 924 hours per mandate per year – is surprisingly wide and remains thought-provoking.

Since board meetings are time-constrained and the quantity of transacted business is extensive, the ability to influence board members during these meetings is critical. To ensure that board members dedicate sufficient time to their specific duties, the EU Corporate Governance Framework Green Paper suggests limiting the number of board mandates as a "simple solution". However, it should be emphasized that this not only depends on the total amount of time that board members devote, but also depends on their individual time flexibility. Given this level of effort and substantially more personal commitment to their board activities, it can be deduced that increased preparation leads to greater knowledge, which ultimately results in improved board effectiveness.

Qualified involvement and priority setting

Another essential requirement for a board to be effective is a well-

structured and elaborated decision-making process. To achieve this, essential conditions are that well-informed board members should be involved and that the prioritizing of the underlying duties should be focused. Nevertheless, some critics claim that boards tend to focus on passive, retrospective working methods instead of on more active engagement, such as vigorously initiating the search for new growth opportunities. Furthermore, it has been shown that, according to individual board members, disproportionate attention is given to financial duties in full board meetings. Reasons for the discrepancy are manifold. One explanation could be that during their meetings boards spend too much time on past financial issues at the expense of other, more important information such as current market data, up-to-date risk profiles, ongoing practices and standards of internal control, as well as reports on near-term and long-term business opportunities.

In order to improve the quality of board involvement and subsequent priority setting, board members should rather meet in specific workshop settings instead of in formal, static conference rooms where they must sit through management team presentations. In addition, each board member should be asked to submit additional creative ideas for the agenda and to actively contribute to the list of key strategic decisions that need to be made. In this regard, the chairman could play an important role. It is even argued by the UK Financial Reporting Counsel (FRC) that "[g]ood boards are created by good chairmen," since they could not only ameliorate the conditions in terms of the overall board effectiveness, but could also enhance board members' individual commitment by setting standards of "integrity and probity, and (...) clear expectations concerning the company's culture, values and behaviours, and the style and tone of board discussions". Nevertheless, each board member has the opportunity to effectively influence the identification and population of the organization's growth opportunities and, to a certain extent, also bears responsibility for these opportunities.

Innovative succession planning and reflective evaluation

It is argued that the strongest and most effective boards are those with a variety of relevant perspectives. Accordingly, board members are required to play multiple roles, as remarked by Sonnenfeld in the Harvard Business Review in 2002; "in some cases dipping deep into the details of particular business, in others playing the devil's advocate, in still others serving as the project manager". Reflective thinking and the continuous challenge of the underlying working procedures are very important. It is argued that the following personal attributes allow for a diversity of perspectives among board members and might ensure that the board does not consist of "like-minded individuals": intellect, critical assessment and judgment, courage, openness, honesty and tact, the ability to listen, forge relationships, develop trust, and "the intellectual capa-

bility to suggest change to a proposed strategy, and to promulgate alternatives" (FRC, Guidance on Board Effectiveness 2011, p. 10). Board evaluation has become an integral part of good corporate governance, given that a rigorous performance appraisal is the basis for effective board work. Board members are therefore urged to reflect on how to continually improve their performance by maximizing their strengths and highlighting areas for further development. This can be achieved by introducing appropriate development initiatives. Currently, many countries have introduced of regulations that require regular board performance reviews.

The European Commission, for instance, recommends that it should be a role of non-executive or supervisory directors of listed companies to evaluate the board's performance annually, which should include assessing its membership, its organization and operation as a group, the competence and effectiveness of each board member and board committee, and how well the board has performed against a set of performance objectives. In addition, this Green Paper advises boards to make use of an external facilitator to add value to board evaluation by sharing best practice experiences and allowing an objective perspective. The review should encourage openness, as well as maintain a degree of confidentiality, while covering the quality and timeliness of information received by the board, the management's response to requests for clarification, and assessing the chairman's role. It is crucial that board members demonstrate strong personal commitment. This implies that sufficient time will be made available for each individual board mandate and, while working as a group, effective working procedures are assured. To improve the quality of board involvement and their subsequent priority setting, each board member should be asked to regularly submit innovative ideas for the board's agenda and should contribute to the list of key strategic decisions that need to be made. The emphasis should not be on mere augmentation of growth percentages, but rather on having an enduring and sustainable impact.

Prof. Dr. Michèle F. Sutter-Rüdisser is an Assistant Professor of Organizational Control and Governance, as well as a Project Leader at the Institute for Accounting, Control, and Auditing. She is also a Visiting Professor at the Università Commerciale Luigi Bocconi's School of Management in Milan, Italy. Her major research interests are in the area of Organizational Control and Corporate Governance, particularly Board Governance.

This article is a shortened version of the book chapter "Boards' contribution to organizational growth: Effectiveness as a critical success factor" published by Mennillo, Giulia; Schlenzig, Thomas; Friedrich, Elmar (eds.): Balanced Growth: Finding

Strategies for Sustainable Development. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2011, p. 121-132.

3. Laufende Aktivitäten und Ausblick

Lehrstuhl Prof. Leibfried - Audit und Accounting

Im Bereich der Lehre hatte Prof. Leibfried zum Semesterstart als neuer Akademischer Leiter gemeinsam mit Dr. Dirk Schäfer die Führung des MAccFin-Programmes übernommen (siehe auch Dr. Dirk Schäfer).

Traditionell organisierte der Lehrstuhl von Prof. Leibfried im Frühjahr die Dr. Kausch-Preisverleihung, welche am 22. März an der HSG stattgefunden hatte. Der Kausch-Preis 2011 wurde drei renommierten Wirtschaftsprüfern verliehen. Die Herren Prof. Dr. Georg Kämpfer, PwC, Frankfurt a. Main, Prof. Dr. Norbert Pfitzer, Ernst & Young, Stuttgart und Prof. Dr. Wienand Schruff, KPMG AG, Berlin, wurden für ihre Verdienste zur Weiterentwicklung der Rechnungslegung und des Prüfungswesens mit dem renommierten Kausch-Preis ausgezeichnet. Seit 1984 werden jährlich Persönlichkeiten für ihre theoretischen und praktischen Arbeiten auf dem Gebiete des finanziellen und betrieblichen Rechnungswesens mit dem Dr. Kausch-Preis an der Universität St.Gallen ausgezeichnet, welcher von der Fritz Carl Wilhelm Stiftung vergeben wird.

Im Bereich der Weiterbildungen werden weiterhin mit Erfolg die Weiterbildungsaktivitäten des Lehrstuhls durchgeführt. So war Prof. Leibfried im Februar Rahmen der HM Akademie für die Executive School in Düsseldorf tätig, und hat im EMBA 42 und für den veb.ch unterrichtet. Auch die zehnte Durchführung unserer selbst organisierten Vorabendreihe Fit in International Financial Reporting Standards (IFRS) / Swiss GAAP FER ist derzeit erfolgreich am Laufen.

Wir laden Sie herzlich ein in unsere elfte Durchführung unserer Vorabend-Reihe Fit in IFRS und Swiss GAAP FER im kommenden Herbst 2012 (1.10. - 17.12.2012). Alle Daten finden Sie auf unserer Website im Bereich Lehrstuhl Leibfried.

Kontakt/Anmeldung: eliane.baldegger@unisg.ch

Darüber hinaus arbeitet der Lehrstuhl gerade für ein grosses Schweizerisches Unternehmen an einem Projekt zur Erlösrealisierung, und mit KPMG an einer Studie im Bereich Assurance. Für die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein wurde eine Durchführungsverordnung zur Revisionsaufsicht entworfen.

Lehrstuhl Prof. Flemming Ruud - Internal Control / Internal Audit

Mitte Dezember fand die Fortsetzung des im November 2011 gestarteten „Lehrgangs Internal Auditing - Risk Management, Control, Governance“ in Form des zweiten Moduls „Conducting the Internal Audit Engagement“ statt. Neben den theoretischen Beiträgen und den praxisbezogenen Vorträgen, unter anderem zu Themen wie der Wirtschaftskriminalität, fand auch das Rahmenprogramm – die Besichtigung der Stiftsbibliothek St. Gallen mit anschliessendem Abendessen – grossen Anklang.

Nach den ruhigen Festtagen bildete die Durchführung des dritten Moduls des Lehrgangs Internal Auditing 2011/2012 „Business Analysis and Information Technology“ in der Woche des 16. - 19. Januars den projektmässigen Start ins neue Jahr. Die Themenschwerpunkte dieses Teils lagen im Bereich Finance und IT.

In der Folge galt es den Umzug des Lehrstuhls vom 2. Februar 2012 zu planen und durchzuführen. Nachdem das Einrichten der neuen Büros weitestgehend abgeschlossen war, starteten die Vorbereitungen zur Durchführung der am 20. Februar 2012 beginnenden MAccFin-Vorlesung „Internal Audit – Aktuelle Themen zur Internen Revision“, die als Teil des Pflichtwahl-Bereichs an der Universität St. Gallen im Frühlingssemester 2012 angeboten wird.

Bereits zum 16. Mal organisierte der Lehrstuhl von Prof. Ruud in der Woche vom 5. - 9. März für 41 Studierende der Norwegian Business School in Oslo aus dem „Master of Management“ ein Seminar in der Schweiz zum Thema „Internal Auditing; Governance - Risk Management - Internal Control in Switzerland“.

Dr. Dirk Schäfer - Finanzielle Führung

Am 28. Februar haben wir wieder mit 180 Studierenden im von Dirk Schäfer zusammen mit Peter Leibfried verantworteten Master-Programm MAcc-Fin unserern traditionellen Semesterstart-Anlass durchführen dürfen. In lockerer Atmosphäre wurde im „Kugl“ bei einem Essen das Kennenlernen untereinander sowie der Kontakt zwischen HSG-Dozie-

renden und Assistierenden im MAccFin ermöglicht. Pw-Chatte diesen Anlass grosszügig unterstützt - und das nicht nur finanziell - sondern auch mit Unternehmensvertretern vor Ort, die sich, ihren Arbeitgeber sowie Karriere-möglichkeiten kurz vorstellten und danach mitgefeiert haben.

4. Neue wissenschaftliche Arbeiten

Lehrstuhl Prof. Thomas Berndt

Master-Arbeiten

- The Joint Project Consolidation of IASB and FASB - A Critical Appraisal
- Entwicklung von Benchmarkkriterien für Ratingberichte zur Beurteilung der Ratingqualität
- Der Einfluss der Qualität des Audit Committees auf den Unternehmenswert - Empirische Erkenntnisse aus der Schweiz
- Empirische Untersuchung der Prognosegenauigkeit von Sell-Side-Analysten basierend auf den geschätzten EPS für in der Schweiz ansässige Unternehmen
- Mergers & Acquisitions - Transaktionen als Beitrag zur Überwindung von Unternehmenskrisen
- Investitionsmöglichkeiten von Wagniskapital- und Private Equity-Gesellschaften in Deutschland

Bachelor-Arbeiten

- Analyse der Wettbewerbssituation und deren Einfluss auf die Unabhängigkeit sowie Qualität der Abschlussprüfung
- Ankündigungseffekte von Sell Offs - eine empirische Untersuchung am deutschen Kapitalmarkt

Lehrstuhl Prof. Peter Leibfried

Dissertationen

- Forest Valuation: A Knowledge-based View
- Perspektiven verurteilter Wirtschaftsstraftäter - Erklärungsansatz der Entstehungsgründe von Wirtschaftskriminalität und deren Prävention
- Target Shooting? Benchmark-driven Earnings Management in Germany

Master-Arbeiten

- Effektives Wertmanagement im Mittelstand - eine systemische Perspektive
- Eine stakeholderorientierte Evaluation von Swiss GAAP FER 21
- Einfluss der Bilanzpolitik auf die wichtigsten Angaben in einem IFRS-Finanzbericht
- Entwicklung eines Internen Kontrollsystems (IKS) für einen Automobilbetrieb
- Implementierung eines wertorientierten Unternehmensführungs-Ansatzes bei einem KMU
- Influence of French Law on the European Commission's Green Paper on Audit Policy
- Rechnungslegung in Liechtenstein
- Revenue from Contracts with Customers - Auswirkungen der Neuregelungen nach IFRS
- Unternehmenssteuerung mit rechnungswesenbasierten Kennzahlen am Beispiel eines globalen, familiengeführten Automobilzulieferers
- Value Investing Approach - Case Studies based on Financial Reporting

Lehrstuhl Prof. Klaus Möller**Dissertationen**

- Capital markets and voluntary disclosures on CSR and human capital: determinants and effects
- Empirical causality analysis in strategic planning
- Innovationssteuerung mit Kennzahlen - Erfolgswirkungen und Determinanten einer konzeptionellen Kennzahlennutzung
- Performance Management in Gemeinkostenbereichen - Eine prozessbasierte Effizienzanalyse mit der Data Envelopment Analysis
- Technology alliances as a source of competitive advantage? Performance impact and success factors of technology alliances

Master-Arbeiten

- Einführung eines Performance Management Systems am Beispiel eines Start-Up Unternehmens
- Entwicklung eines Performance Management Systems am Beispiel eines Hotelbetriebs
- Entwicklung eines Prognosemodells und Risikocontrollings zur Berücksichtigung von Währungsschwankungen in der Finanzplanung
- Who is afraid of debt? - Does top management bankruptcy experience influence a firm's capital structure?

Prof. Michèle F. Sutter-Rüdisser**Master-Arbeiten**

- The Role of the Board in Turnaround Situations
- Board Composition, Leadership Structure and Firm Performance - An Empirical Investigation
- Zusammenarbeit zwischen dem Audit Committee und dem internen Audit - Eine empirische Untersuchung

Dr. Dirk Schäfer**Master-Arbeiten**

- Die Zukunft des Fondsgeschäfts von Schweizer Banken am Beispiel von Wegelin & Co.
- Discounts for Lack of Control and Marketability - Anwendungspraxis in der Schweiz
- Energieeffizienzinvestitionen im Gebäudesektor - Barrieren und potenzielle Geschäftsmodelle
- FER-Leistungsbericht für NPOs - Mehr Transparenz oder nur reine Kosmetik?
- Herstellung eines Controlling-Tools für Internationalisierungsvorhaben in der Handels- und Konsumgüterbranch
- Kaufpreismechanismen bei Share Deals - Trends in der Praxis
- Kostenwahrheit und Kostentransparenz - Aufbau einer Mittelfristplanung (Spreadsheet) für die Universität St.Gallen

Dr. Oscar Treyer**Master-Arbeiten**

- Erarbeitung eines Verbesserungsvorschlags zur Kostenrechnung einer Gruppe aus der Bau-, Kies-, Sand- und Beton-Branche
- Strategische Erfolgsanalyse auf Kundenebene - Am Praxisbeispiel der Chromwerk AG St. Gallen

5. Porträt

Robert Günther



Jahrgang 1983. Aufgewachsen in Köln, lebt in St. Gallen. Seit Oktober 2011 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG) und Doktorand an der Universität St.Gallen (HSG).

Von 2003 bis 2005 Vordiplom der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth. Zwischen 2005 und 2007 Diplom an der Handelshochschule Leipzig (HHL) mit den Vertiefungen Finanzen und Strategisches Management. 2006 Auslandssemester an der Tec de Monterrey, Campus Ciudad de Mexico.

Ab 2008 Trainee-Programm im Bereich Capital Market bei der UniCredit in München, danach Beschäftigung im Investment Banking der UniCredit in London. Dabei Fokus auf den Bereich der Eigenkapitalfinanzierung von internationalen Unternehmen. Zu seinen Hauptaufgaben gehörten, unter anderem, die Begleitung von Börsengängen, Kapitalerhöhungen und Wandel-/Umtauschanleihen sowie die Platzierung von größeren Aktienpaketen.

Neben seiner beruflichen Tätigkeit hegt Robert Günther ein großes Interesse an Zeitgenössischer Kunst. Unter anderen ist er zur Zeit Vorstand und aktives Mitglied bei der studentischen Initiative proArte an der Universität St.Gallen. Das Ziel des Vereins ist es, Studierenden und der Universität nahe stehende Personen einen besseren Zugang zur Kunst zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang organisiert proArte Kunstführungen durch die Universität, Ausflüge zu interessanten Ausstellungen in der Umgebung und veranstaltet Events in den Räumlichkeiten der HSG.

Ansonsten verbringt Robert Günther seine Freizeit gerne auf Reisen oder in der Natur.

Kontakt:

Robert Günther, Wissenschaftlicher Mitarbeiter
ACA-HSG, Tigerbergstrasse 9, CH-9000 St.Gallen
Robert.guenther@unisg.ch, Tel. +41 71 224 74 17
www.aca.unisg.ch



Voranzeige:

Das Porträt des Teamkollegen Felix Dietrich erscheint in der nächsten Nummer.

6. Porträt Special / Prof. Blumer

Andreas Blumer



Jahrgang 1964. Aufgewachsen in Bremgarten. Nach Studium in St.Gallen für fünf Jahre in Genf und zwei Jahre in New York tätig. Seit 2002 wohnhaft in Zürich/Kilchberg. Prof. Dr. Andreas Blumer, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Prüfung und Beratung von Finanzinstitutionen ist seit dem 6. Februar 2012 zuständig für die Lehre und Forschung für den Fachbereich Prüfung und Beratung von Finanzinstitutionen an der HSG und am 1.01.2012 zum Honorarprofessor ernannt worden.

Das Sponsoring von Ernst & Young kurz und knapp:

- Das Team konzentriert sich auf die Themen Prüfung und Beratung von Finanzinstitutionen.
- Dem Team gehören als wissenschaftliche Mitarbeitende Robert Günther und Felix Dietrich an.

Das Sponsoring von Ernst & Young besteht seit dem 6. März 2012.

Sowohl Ernst & Young als auch die HSG mit dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing befassen sich mit der umfassenden Erkenntnisgewinnung und -vermittlung im Bereich der verschiedenen Aktivitätsfelder der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. Darunter fällt auch der wichtige und im aktuellen Umfeld von Finanz- und Schuldenkrise stark diskutierte Bereich der Finanzinstitutionen. Beide Parteien erblicken in der Ausnützung beidseits bestehender Synergiepotentiale die Grundlage für entscheidende Beiträge zur Förderung der Qualität der Forschung, der Aus- und Weiterbildung in der Prüfung und Beratung von Finanzinstitutionen (Banken, Versicherungen, Vermögensverwalter, Finanzintermediäre usw.). Insbesondere sollen in diesem Kontext relevante Themen und Fragestellungen unter sinnvollem Einsatz der beidseits vorhandenen Fachkompetenzen intensiver und öffentlichkeitswirksamer in der Forschung angegangen und in der Praxis umgesetzt werden.

Das ACA und Ernst & Young möchten sich in diesem Themenbereich in der Schweiz und auch international stärker mit relevanter Forschung und ihrem Transfer in die Praxis profilieren. Unter anderem sollen regelmässig Studien erstellt werden, welche für die Führung, Prüfung und Aufsicht von Finanzinstitutionen interessant sein sollen. Ebenso sollen Seminare und Referate im Kontext der aktuellen Fragestellungen von Finanzinstitutionen aus Sicht der Prüfung, Aufsicht und Beratung entwickelt und durchgeführt werden.

Der Sponsor beabsichtigt, in diesem zukunftssträchtigen Themengebiet für eine feste Vertragsdauer von acht Jahren Projekte in Lehre, Weiterbildung und Forschung zu unterstützen.

Kontakt:

Prof. Dr. Andreas Blumer
Institut für Accounting, Controlling und Auditing
Universität St.Gallen
Tigerbergstrasse 9
CH-9000 St.Gallen
Phone: +41 71 224 74 19
Fax: +41 71 224 74 23
andreas.blumer@unisg.ch
www.aca.unisg.ch



7. Mitglied werden

Werden Sie Mitglied im ACA Förderverein, um den Kontakt mit *Ihrem Institut* aufleben zu lassen! Fördern Sie als ehemalige Studierende unserer Fachrichtung die Ziele des ACA und unterstützen Sie unsere Arbeit.

Der Förderverein bietet Ihnen:

- ein lebendiges Netzwerk mit Partnern verschiedener Professionen durch das Mitgliederverzeichnis, und die jährlich stattfindende Fachtagung, welche über laufende Entwicklungen informiert und Gelegenheit zur Netzwerkpflege bietet;
- eine Plattform für den Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis und den Austausch und Diskussionen und den offenen Dialog mit allen, die sich in der Rechnungslegung engagieren und an den breiten Themen unseres Instituts interessiert sind;
- exklusive Stellungnahmen und Einschätzungen unserer Professoren und Dozierenden zu aktuellen Fragen der finanziellen Führung im Rahmen eines regelmässigen Newsletters;
- Sonderkonditionen für den Besuch aller Weiterbildungsveranstaltungen / Fachtagungen unseres Instituts.

ACA Förderverein

Ihre Plattform für Accounting, Controlling und Auditing

www.aca.unisg.ch

IMPRESSUM

KONTAKT:

ACA Förderverein

c/o Institut für Accounting,

Controlling und Auditing (ACA-HSG)

Ursula Würmli

Tigerbergstrasse 9

CH-9000 St. Gallen

ursula.wuermli@unisg.ch

Tel +41 71 224 7680

Fax +41 71 224 7020

VORSTAND:

Prof. Dr. Thomas Berndt

Prof. Dr. Peter Leibfried, MBA, CPA

Lukas Marty

Prof. Dr. Klaus Möller

Prof. T. Flemming Ruud, Ph.D., WP (N)

Prof. Dr. Alfred Storck

SEKRETARIAT:

Ursula Würmli, ACA-HSG

www.aca.unisg.ch

BANKVERBINDUNG:

acrevis Bank AG, St. Gallen

IBAN CH 04 0690 0016 0083 08208

ACA Förderverein
c/o Institut für Accounting,
Controlling und Auditing (ACA-HSG)
Tigerbergstrasse 9
CH-9000 St. Gallen

Institut für Accounting, Controlling
und Auditing



Universität St.Gallen

ursula.wuermli@unisg.ch

oder per Fax an: **+41 (0)71 224 7020**

Antrag auf Mitgliedschaft

*im Verein zur Förderung des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing
an der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und
Sozialwissenschaften (ACA-HSG)*

Ich / Wir beantragen die ordentliche Mitgliedschaft gemäss aktuellen Statuten.

(Die Statuten sind einzusehen auf unserer Website im Bereich Förderverein. www.aca.unisg.ch)

Jahresbeitrag

- ☐ für Einzelpersonen: **200.00 CHF**
☐ für Studenten: **50.00 CHF**
☐ für Unternehmen, wirtschaftliche Verbände und öffentliche Verwaltungen: **1'000.00 CHF**

Rechnungsadresse Einzelmitglieder

Vorname / Name

Titel

Strasse

PLZ / Ort / Land

Email

Ort / Datum / Unterschrift

Rechnungsadresse Firmenmitglieder

Vorname / Name

Firma / Institution

Position

Strasse

PLZ / Ort / Land

Email

Ort / Datum / Stempel / Unterschrift