

Newsletter

Institut für Accounting, Controlling und Auditing

Universität St.Gallen

INHALT

1
VORWORT 1

2
BEITRÄGE DER LEHRSTÜHLE 2
Financial Accounting 2
Auditing 3
Internal Audit 4
Taxation 6
Corporate Finance 8
Auditing und Risk Management 10
Finanzielle Führung 12
Organizational Control and Governance 13
Controlling 15

3
LAUFENDE AKTIVITÄTEN UND AUSBLICK 16

4
NEUE WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN 18
Dissertationen
Master-Arbeiten

5
PORTRÄTS 19
Vorstellung eines Mitarbeitenden des ACA und eines Vereinsmitglieds

6
MITGLIED WERDEN 20
Impressum
Antragsformular

1. Vorwort

Liebe Freunde unseres Instituts!

Mit diesem Newsletter wird der Förderverein des ACA-HSG zukünftig regelmässig über aktuelle Entwicklungen am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen (HSG) berichten. Dabei geht es uns jedoch nicht um einen weiteren Baustein in der täglichen Flut von Meldungen aus dem Finanzbereich, oder eine zusätzliche Quelle für Fachartikel. Unser Newsletter setzt sich hiervon (hoffentlich wohltuend) ab.

Im Rahmen der Rubrik «Beiträge der Lehrstühle» wollen wir Denkanstösse zu aktuellen Themen geben, und die von der Wissenschaft berechtigt zu erwartende kritische Grundhaltung zur gegenwärtigen Theorie und Praxis einnehmen. In der aktuellen Ausgabe geht es hierbei unter anderem um Bilanzierungsfragen in Zusammenhang mit der Lehman-Pleite, die Forderung nach einer Abschaffung des bisherigen Going Concern-Hinweises oder um Fragen der Konzernfinanzierung und den Standort Schweiz.

Wie von einem Förderverein zu erwarten, berichten wir darüber hinaus auch über aktuelle Entwicklungen innerhalb des ACA-HSG. Dies umfasst unsere laufenden Angebote in den Bereichen Weiterbildung, in Verbindung mit der Praxis durchgeführte Beratungsprojekte und Expertentätigkeiten sowie soeben fertiggestellte wesentliche Publikationen. Darüber hinaus finden Sie einen Überblick über aktuell eingereichte Master-Arbeiten und Promotionen. Bei näherem Interesse an den Arbeiten und Projekten stehen Ihnen die Mitarbeitenden des Instituts sehr gerne für Rückfragen zur Verfügung.

Last but not least stellt der Newsletter auch die stets abwechslungsreiche und dynamische personelle Seite des ACA-HSG dar. In jeder Ausgabe werden ein Mitarbeitender des Instituts sowie ein Vereinsmitglied persönlich vorgestellt, wobei es nicht nur um die berufliche Seite gehen wird. Und wenn Sie sich selbst engagieren wollen – mit dem Formular dieses Newsletters laden wir Sie ganz herzlich dazu ein, Mitglied im Förderverein zu werden.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, und freuen uns auf Ihre Anregungen!

Ihr Team vom ACA-HSG

FÖRDERVEREIN FACHTAGUNG VOM 12.10.2010

Für den Herbst ist die erste ganztägige Fachtagung des ACA Fördervereins vorgesehen. Sie findet am *12. Oktober 2010 im Executive Campus der HSG* (WBZ, Holzweidstrasse 15b, 9010 St. Gallen) statt. Alle Mitglieder und Interessenten sind eingeladen, daran teilzunehmen. Weitere Details zum Programm folgen. Eine Anmeldung ist erforderlich.

2. Beiträge der Lehrstühle

Financial Accounting - Thomas Berndt

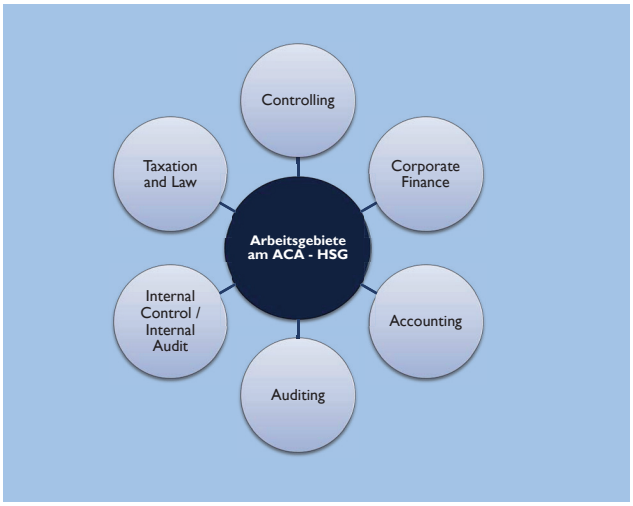
Lehman, Bilanzpolitik und True and Fair View – Oder: Die Bilanzierungsproblematik von Repurchase Agreements



Die Zeiten sind vorbei, in denen man sich im Rahmen der Analyse von US-amerikanischen Finanzberichten zum Beispiel ausgiebig darüber den Kopf zerbrach, welchen Einfluss die Höhe einer vermuteten Lifo-Reserve auf die Darstellung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens hat. Dies gilt um so mehr, als die SEC die Angabe der Wiederbeschaffungskosten bzw. der aktuellen Werte über die ausgewiesenen Lifo-Beträge von Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens verlangt. Die bilanzpolitischen Möglichkeiten der (US-amerikanischen) Unternehmen durch die Wahl des Verbrauchsfolgeverfahrens sind mithin gering, die Analystenmeinung lässt sich dadurch jedenfalls nicht mehr beeinflussen – und falls doch, sollte man diesen Analysten ohnehin misstrauen. Statt dessen gilt auch bei der Bilanzpolitik mittlerweile: Think big! Und «big» meint wirklich «big»: Bei Lehman handelte es sich immerhin um einen Betrag von 50 Mrd. US-Dollar zweifelhaft werthaltiger Wertpapiere, die aufgrund bilanzpolitischer Massnahmen aus der Bilanz verschwanden. Wie das geht, schildert der Untersuchungsbericht von Anton R. Valukas, der im Auftrag des US Bankruptcy Court Southern District of New York verfasst und am 11. März veröffentlicht wurde.

Im Mittelpunkt der bilanzpolitischen Massnahmen stehen die so genannten «Sale and Repurchase Agreements», kurz: Repo-Geschäfte. Dabei handelt es sich um kurzfristige Refinanzierungsgeschäfte unter Banken mit einer Laufzeit von einer Nacht bis zu max. einem Jahr. Eine Zahl («Haircut») gibt die Höhe der zu leistenden Sicherheit an. Repo 105 bedeutet zum Beispiel, dass die L-Bank Wertpapiere als Sicherheit in Höhe von $ 105 an die X-Bank gibt und dafür einen Kredit von $ 100 erhält. Nach Vertragsende erhält L-Bank die Wertpapiere zurück und bezahlt $ 100 + Zinsen an X-Bank. Es ist dies ein eigentlich ganz alltägliches Geschäft zum Liquiditätsmanagement um so die am Markt vorhandene Liquidität dorthin zu lenken, wo sie kurzfristig benötigt wird.

So einfach Repo-Geschäfte an sich sind, so komplex kann ihre bilanzielle Behandlung sein; denn sie enthalten sowohl Elemente eines Verkaufsvertrages wie einer blossen gesicherten Ausleihe: Ökonomisch spricht für die Erfassung als Verkauf, dass mit dem Transfer der Finanzinstrumente tatsächlich eine Leistung erbracht und Cash generiert wird. Während des Überlassungszeitraums gehen darüber hinaus die Wertpapiere in den Verfügungsbereich des Erwerbers über, der daher auch eventuell anfallende Zinszahlungen etc. erhält. Entsprechend werden Repo-Geschäfte auch nach dem US-amerikanischen Konkursrecht wie ein Verkauf von Wertpapieren behandelt. Der Erfassung als Verkauf steht der eigentliche Sinn und Zweck solcher Geschäfte gegenüber: Grundsätzlich sind sich alle Vertragsparteien einig, dass die Wertpapiere gar nicht dauerhaft transferiert werden sollen, sondern nur kurzfristig als Sicherheit im Rahmen des Liquiditätsmanagements dienen. Der Verkauf mit der Verpflichtung zum Rückerwerb – typischerweise innerhalb kürzester Zeit – widerspricht dem Gedanken, dauerhaft und endgültig die Verfügungsgewalt über die Wertpapiere abzugeben. Das US-amerikanische Steuerrecht betrachtet Repo-Geschäfte daher auch als «secured borrowing».



Das Auseinanderfallen zwischen zivilrechtlicher, auf dem Vertrag beruhender Betrachtungsweise einerseits und einer wirtschaftlichen, auf dem ökonomischen Willen der Vertragspartner abzielende Betrachtungsweise andererseits, ist im Übrigen kein Repo-spezifischer Sonderfall. Die gleiche Problematik stellt sich etwa bei der Bilanzierung von Leasinggeschäften. Es überrascht nicht, dass sich in den US-GAAP umfangreiche Vorschriften zur Bilanzierung solcher Geschäfte finden. SFAS 140.96ff. regelt die Bilanzierung von «Repurchase Agreements and Wash Sales». Allerdings bleibt die Bestimmung zunächst recht unklar, heisst es doch dort: *«Repurchase agreements can be effected in a variety of ways. Some repurchase agreements are similar to securities lending transactions…»*. Dann folgen weitere Beispiele von Repurchase Agreements in ganz unterschiedlicher Ausgestaltung, etwa dass der Erwerber die Wertpapiere weitertransferieren darf (oder eben auch nicht), dass die Haltedauer nur über Nacht ist (oder eben auch nicht), und dass *«some repurchase agreements call for repurchase of securities*

that need not be identical to the securities transferred». SFAS 140.98 verweist dann für die Abgrenzung zwischen «lending» bzw. «borrowing» und «true sale» zurück auf SFAS 140.9. Dort werden verschiedene Eigenschaften genannt, die kumulativ erfüllt sein müssen, damit es sich um einen tatsächlichen Verkauf handelt. Klarstellend heisst es dann noch in SFAS 140.100: *«Repurchase agreements that do not meet all the criteria ... shall be treated as secured borrowings».* Die Voraussetzungen in SFAS 140.9 sollen regeln, wann der die Wertpapiere Abtretende tatsächlich die Kontrolle über die transferierten Assets verliert. Als Kriterien werden hierzu genannt:

- *«The transferred assets have been isolated from the transferor…»*
- *«Each transferee has the right to pledge or exchange the assets it received…»*
- *«The transferor does not maintain effective control over the transferred assets through either (1) an agreement that both entitles and obligates the transferor to repurchase or redeem them before their maturity or (2) the ability to unilaterally cause the holder to return specific assets, other than through a cleanup call».*

Um Repo-Geschäfte bilanzpolitisch einsetzen zu können ist nach alldem entscheidend, wer zum Abschlussstichtag die «effective control» besitzt. Wie dem Valukas-Bericht zu entnehmen ist, betrug das normale Volumen der Repo-Geschäfte zum jeweiligen Quartalsende bis 2007 zwischen 20 und 25 Mrd. US-Dollar, ab 2008 jedoch fast 50 Mrd. US-Dollar, wobei die Laufzeit dieser Geschäfte bei 7 bis 10 Tagen lag. Offenkundig fand sich nun aber in den USA kein Anwalt, der dahingehend eine vom Abschlussprüfer geforderte «legal opinion» abgeben wollte, die Repo-Geschäfte unter den gegebenen Bedingungen auch als «true sale» zu qualifizieren. In der britischen Jurisdiktion ist Lehman dann fündig geworden. Eine dortige «legal opinion» sieht die Repo-Geschäfte als Verkauf an. Entsprechend mussten die Geschäfte auch in London abgewickelt werden. Im Ergebnis führten dann zu den Abschlussstichtagen die Repos mit wenigen Tagen Laufzeit jeweils zur Bilanzverkürzung, in dem die riskanten Wertpapiere ausgebucht und keine Schulden (für den Rückkauf) eingebucht wurden. Lehman gelang es dadurch, das massgeblich vom Leverage Ratio abhängige Kreditrating beizubehalten, eine teurere Refinanzierung zu vermeiden und zu verhindern, dass die Vertragspartner höhere Sicherheiten forderten.

Hier soll nicht über die Rolle der Beteiligten im konkreten Fall befunden werden. Offenkundig ist jedoch, dass ganz bewusst getroffene bilanzpolitische Massnahmen regelmässig mit dem Gebot der «Fair Presentation» bzw. des «True and Fair Views» konfligieren müssen. Sollen solche Generalnormen nicht zur Leerformel degenerieren, müssen sie ernst genommen werden. Das bedingt zum einen, dass der etwa vom IASB beschrittene Weg eines «Management Approach» kontinuierlich weitergegangen werden sollte. Das bedingt zum anderen aber auch ein Transparenzgebot dort – und nur dort – zu befolgen, wo es tatsächlich um signifikante Einflüsse bilanzpolitischer Entscheidungen auf die Darstellung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens geht und sich von einem «Overkill» mehr oder weniger belangloser Informationen zu verabschieden. Die Angabe über eine potentielle Lifo-Reserve hätte im Lehman-Fall wohl keinen Adressaten interessiert, die Motivation des Managements über Ausmass und Gestaltung der Repo-Geschäfte hingegen schon.

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

Auditing - Peter Leibfried

Für eine neue Going Concern-Annahme



Die Krise ist (hoffentlich) überstanden. Wer mit einem blauen Auge davongekommen ist, kann dankbar sein. Für wen es aber ums Überlegen gegangen sein könnte, der hat in der letzten Abschlussprüfung ein unangenehmes Thema mit der Revisionsstelle besprechen müssen: das Hinzufügen eines Fortführungshinweises zum Prüfungsbericht. Dabei geht es um die Frage, mit welcher Wahrscheinlichkeit das betreffende Unternehmen im kommenden Jahr überleben wird, oder ob ein Scheitern droht. Für die beteiligten Revisoren eine schwierige Entscheidung, schwingen sie sich damit doch zumindest inhaltlich zum Mitunternehmer auf, und gehen erhebliche Haftungsrisiken ein. Hinterher ist man immer schlauer, und der beste Arzt ist bekanntlich der Pathologe.

Warum das Ganze? Eigentlich geht es lediglich um die Frage der zutreffenden Bewertung. Denn nur bei intakter Going Concern-Annahme darf zu Fortführungswerten bilanziert werden. Wer die Unternehmensfortführung verneint, muss zu Zerschlagungswerten bilanzieren. Und wenn erhebliche Zweifel an der Fortführung bestehen, bedeutet dies auch erhebliche Zweifel an der dem Abschluss zu Grunde liegenden Bewertung. Durch die Ergänzung des Bestätigungsvermerks soll auf dieses Bewertungsrisiko hingewiesen werden. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Und die Abschlussadressaten? Sie danken es nicht. Denn in vielen Fällen verstehen sie (wieder einmal) gar nicht, worum es eigentlich geht. Das vermutlich prominenteste Beispiel ist

General Motors im Frühjahr 2009, als es wirklich nicht gut um das Unternehmen stand. Damals titelte das deutsche Handelsblatt medienwirksam: «General Motors glaubt nicht mehr an sich» und die Financial Times Deutschland war mit der Schlagzeile «GM hat den Glauben an sich verloren» praktisch derselben Meinung. Immer wieder wurde auch auf das Urteil der Revisionsgesellschaft hingewiesen, so «habe der Wirtschaftsprüfer substanzielle Zweifel an der Überlebensfähigkeit geäussert» (FTD). Auch die NZZ meldete, «die Revisionsgesellschaft wird sich im bevorstehenden Jahresbericht dazu äussern, ob das Unternehmen noch lebensfähig ist». Und gemäss Wikipedia «wies GM auf Grund einer von ihrer Revisionsgesellschaft erstellten Prüfung ausdrücklich darauf hin, dass die Weiterführung des Konzerns erheblich gefährdet sei».

Wer die Hintergründe in Rechnungslegung und Revision kennt, dem stehen bei solchen Ausführungen die Haare zu Berge. Der Going Concern-Hinweis ist eines der eklatantesten Beispiele für die vielfältigen Dimensionen der Erwartungslücke, in welcher der Berufsstand steckt. Offensichtlich löst er bei den Adressaten eine ganz andere Wahrnehmung aus, als eigentlich gemeint ist. Genau diese Konsequenzen aber sind es, die den Entscheid über die Aufnahme eines Fortführungshinweises so schwierig machen. Der an sich schlichte Hinweis auf eine Bewertungsunsicherheit kann sich zu einer selbst erfüllenden Prophezeiung entwickeln, und soeben urteilte einer meiner Seminarteilnehmer, die Prüfer würden sich so «zum Totengräber von Unternehmen» machen.

Nun ist die Rechnungslegung aber keine deterministische Naturwissenschaft, sondern ein System zur Kommunikation. Und wenn dieses System mehr Verwirrung produziert als dass es Erkenntnisse bringt, steht es allen Beteiligten frei, hieran etwas zu ändern. Dies veranlasst mich zu einer Forderung, die auf den ersten Blick überraschen mag: «Weg mit dem Entscheid über die Going Concern-Annahme!» Konkret müssten die Rechnungslegungsstandards dahin geändert werden, dass unabhängig von der wirtschaftlichen Lage grundsätzlich immer unter der Annahme der Unternehmensfortführung bewertet wird. Ausgenommen sind Fälle, in denen man sich schon zur Auflösung entschlossen hat. Dies müsste dann natürlich entsprechend offen gelegt werden. Sicherlich gäbe es nun Situationen, in denen man eine derartige Fixierung der Fortführungsannahme berechtigt als unzulässige Vereinfachung kritisieren könnte. Aber: die Bewertung in einer Jahresrechnung besteht bereits heute aus vielfältigen Annahmen, Erwartungen und Prognosen, die alle mehr oder weniger realistisch sind. Wichtig ist nur, dass die Abschlussadressaten mit diesen umgehen können. Und gerade wenn die bestehenden Regelungen offensichtlich zu Missverständnissen führen, ist eine (substantielle) Vereinfachung der Vorgaben doch eigentlich die Methode der Wahl. Und nicht zuletzt: der wirkliche Mehrwert der gegenwärtigen Verrenkungen dürfte überaus bescheiden sein. In den entsprechenden Fällen haben die Adressaten doch auch ohne den entsprechenden Hinweis meist längst verstanden, wie ernst die Lage ist. Oder wäre für Sie im Frühjahr 2009 beim Kauf von Aktien von General Motors die Fortführungsprognose der Revisionsgesellschaft der matchentscheidende Faktor gewesen?

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. Der Beitrag eine Aktualisierung eines im Sommer 2009 im Schweizer Treuhänder erstmals geäusserten Standpunkts.

Internal Audit - T. Flemming Ruud

Internal Control als Schwerpunkt der Prüfung des Internen Audits



1. Einleitung

Das Interne Audit stellt einen zentralen Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensführung dar und ist eine wertvolle Unterstützung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung[1]. Gemäss einer Studie zur Praxis des Internen Audits im deutschsprachigen Raum werden die Ergebnisse der Prüfung des Internen Audits primär zur Sicherstellung der Wirksamkeit der Internal Control verwendet[2]. Der vorliegende Beitrag diskutiert die Grundlagen der Internal Control und des Internen Audits. Ferner wird Internal Control als Schwerpunkt der Prüfung des Internen Audits erörtert. Abschliessend wird ein Ausblick auf weitere Entwicklungen gegeben.

2. Internal Control – Definition und Ausgestaltung

In der Literatur existieren unterschiedliche Auffassungen und Definitionen bezüglich der Internal Control. Eine international anerkannte Definition ist die des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Dort wird folgendes festgehalten: Internal Control ist ein Prozess, beeinflusst durch den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung oder andere und konzipiert, um eine zweckmässige Sicherheit in Bezug auf die Erreichung von Zielen in den folgenden Kategorien bieten zu können[3]:

- Wirksamkeit und Effizienz der operativen Tätigkeiten;
- Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung;
- Gesetzes- und Normenkonformität.

Ausgehend von der Definition zur Internal Control hat das

COSO ein Rahmenwerk zur Ausgestaltung der Internal Control entwickelt. Gemäss diesem Rahmenwerk umfasst die Internal Control folgende fünf Komponenten: Steuerungs- und Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Steuerungs- und Kontrollmassnahmen, Information und Kommunikation sowie Monitoring. Es ist das weltweit meistverwendete Control-Framework.

3. Internes Audit – Definition und Aufgaben

Das Interne Audit hat aufgrund von verschiedenen gesetzgeberischen und regulatorischen Initiativen, die eine Verbesserung der Governance bezwecken, stark an Bedeutung gewonnen. Zum einen beurteilt es verschiedene Geschäftsprozesse, zum anderen analysiert es Möglichkeiten für den besseren Umgang mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Ressourcen. Dadurch wird das Interne Audit zu einer zuverlässigen Quelle entscheidungsrelevanter Informationen für die Verantwortlichen eines Unternehmens. Nicht umsonst empfiehlt der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance die Einrichtung eines Internen Audits[4].

Das Interne Audit wird gemäss international anerkannten Prinzipien und Regeln ausgeübt. Diese sind im International Professional Practices Framework[5] zusammengefasst, das vom Institute of Internal Auditors (IIA) herausgegeben wird. Die nationale Vertretung des IIA in der Schweiz ist der Schweizerische Verband für Interne Revision (SVIR).

Das IIA definiert das Interne Audit wie folgt: Das Interne Audit erbringt *unabhängige* und *objektive* Prüfungsdienstleistungen *(Assurance-)* und *Beratungsdienstleistungen,* die darauf ausgerichtet sind, *Mehrwerte zu schaffen* und *Geschäftsprozesse zu verbessern.* Es unterstützt die Organisation bei der *Erreichung ihrer Ziele*, indem es mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Wirksamkeit der Risikomanagement-, der Internal Control- sowie der Governance-Prozesse bewertet und diese verbessern hilft[6].

In seiner Arbeit identifiziert und analysiert das Interne Audit unternehmensbezogene Risiken und beurteilt die Angemessenheit und die Wirksamkeit der vom Unternehmen implementierten Steuerungs- und Kontrollinstrumente. Die Tätigkeit des Internen Audits soll einerseits bestätigen, dass die Prozesse wie beabsichtigt funktionieren und die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen. Andererseits soll sie die Abgabe von Empfehlungen zur Verbesserung von deren Wirksamkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit ermöglichen.

4. Internal Control als Schwerpunkt der Prüfung des Internen Audits

Im Rahmen der Wahrnehmung seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben gemäss Art. 716a Abs. 1 OR trägt der Verwaltungsrat die Verantwortung für die Internal Control. Die Ausgestaltung, die Aufrechterhaltung sowie die Sicherstellung der Wirksamkeit der Internal Control liegen in der Zuständigkeit der Geschäftsleitung und des Linienmanagements. Sie werden dabei durch das Interne Audit unterstützt, das die Angemessenheit und die Wirksamkeit der Internal Control zur Handhabung von Risiken in der Governance, den Geschäftsprozessen sowie den Informationssystemen des Unternehmens im Hinblick auf folgende Aspekte beurteilt:

- die Zuverlässigkeit und die Integrität von Daten des Rechnungswesens und von operativen Informationen;
- die Wirksamkeit und die Effizienz von Geschäftsprozessen;
- die Sicherung des materiellen und immateriellen Betriebsvermögens;
- die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Verträgen.

Bei der Beurteilung der Wirksamkeit der Internal Control berücksichtigt das Interne Audit, ob:

- wesentliche Abweichungen und Schwachstellen festgestellt wurden;
- im Anschluss an die Feststellungen Korrekturen und Verbesserungen vorgenommen wurden;
- die Feststellungen und ihre möglichen Folgen zur Schlussfolgerung führen, dass ein Zustand vorliegt, der zu einem unannehmbar hohen Risiko führt.

Eine wesentliche Herausforderung für das Interne Audit besteht in der Beurteilung der Angemessenheit und der Wirksamkeit der Internal Control auf Basis vieler Einzelbeurteilungen. Diese Einzelbeurteilungen können aus Audits, aus Überprüfungen von Selbstbeurteilungen der Geschäftsleitung und des Linienmanagements sowie aus Prüfungen von anderen Stellen im Unternehmen resultieren. Das Interne Audit berichtet über die Feststellungen und macht Verbesserungsvorschläge, sodass Massnahmen ergriffen werden können, um mögliche Schwachstellen in der Internal Control zeitnah zu beheben[7].

5. Ausblick

Im Zusammenhang mit den vorgängigen Ausführungen gilt es zu ergänzen, dass seit dem 1. Januar 2008 neue gesetzliche Grundlagen zu Internal Control für die Externe Revisionsstelle in Kraft getreten sind. Dabei hat die Externe Revisionsstelle, welche die Abschlussprüfung vornimmt, im Rahmen der ordentlichen Revision zu prüfen, ob ein *«internes Kontrollsystem»*[8] existiert, das auf die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung ausgerichtet ist. Zudem verlangt Art. 728a Abs. 2 OR von der Externen Revisionsstelle, dass sie die Internal Control bei der Planung und der Durchführung der Abschlussprüfung berücksichtigt. Ausserdem hat die Revisionsstelle gemäss Art. 728b Abs. 1 OR den Verwaltungsrat in einem umfassenden Bericht unter anderem über die gemachten Feststellungen bezüglich der Internal Control zu informieren.

Die Externe Revisionsstelle hat relevante Arbeiten des Internen Audits zu berücksichtigen[9]. Da die Internal Control einen hohen Stellenwert im Rahmen der Prüfung des Internal

Audits geniesst, und dessen Bedeutung im Zusammenhang mit der Externen Revisionsstelle zugenommen hat, ist es angezeigt, dass Unternehmen die Zusammenarbeit beider Aktivitäten intensivieren. Dies zeigen auch empirische Untersuchungen. Beispielsweise wird in der eingangs erwähnten Studie zur Praxis des Internen Audits festgehalten, dass die künftige Zusammenarbeit mit der Externen Revisionsstelle an Bedeutung gewinnen wird.

6. Literaturhinweise

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1994): Internal Control – Integrated Framework.
- Deutsches Institut für Interne Revision (DIIR)/Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria)/Schweizerischer Verband für Interne Revision (SVIR) (2008): Die Interne Revision.
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2009): International Professional Practices Framework (IPPF).
- Ruud, T. Flemming/Friebe, Philipp/Schmitz, Daniela/Rüdisser, Michèle F. (2009): Leitlinie zum Internen Audit.
- Swiss Code (2002): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, herausgegeben von der Economiesuisse.

1 Vgl. Ruud et al. (2009), S. 5.
2 Vgl. Deutsches Institut für Interne Revision (DIIR)/Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria)/ Schweizerischer Verband für Interne Revision (SVIR) (2008), S. 50.
3 Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1994), S. 13.
4 Vgl. Swiss Code (2002), Abs. II f Ziff. 19.
5 Das International Professional Practices Framework stellt die Weiterentwicklung des Professional Practices Framework dar und ist seit dem 1. Januar 2009 in Kraft.
6 Vgl. Institute of Internal Auditors (2009), S. 2.
7 Vgl. Ruud et al. (2009), S. 96-97.
8 Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR.
9 Vgl. Prüfungsstandard (PS) 610.

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.

Taxation - Alfred Storck

Konzernfinanzierung und Standort Schweiz - Ein Beitrag zur aktuellen Reformdiskussion



1. Überblick zur heutigen Situation

Die Konzernfinanzierung, d.h. die Finanzierung des Gesamtkonzerns und seiner Glieder (Tochtergesellschaften und Betriebsstätten) sowie die Optimierung der flüssigen Mittel ist bekanntlich eine zentrale Konzernaufgabe und in internationalen Konzernen eine recht vielschichtige Materie. Man unterscheidet hierbei zwischen externer (Kapitalmarkt, Banken) und interner Konzernfinanzierung (Gruppenfinanzierungen, Cash Pools).

Der Steuerstandort Schweiz zeigt im Hinblick auf solche Konzernfinanzierungsaktivitäten ein sehr gemischtes Bild:

• einerseits sind die steuerlichen Rahmenbedingungen sehr wettbewerbsgerecht, beispielsweise bei der Behandlung ausländischer Finanzgesellschaften in Bezug auf deren Anerkennung und die umfassende Freistellung von Dividenden (keine «Controlled Foreign Corporation» oder «subject-to-tax» Regeln). Des weiteren mit Artikel 15 des Zinsbesteuerungsabkommens (ZBstA) im bilateralen Vertrag mit der EU und dem entsprechenden Bundesgesetz, welcher auf grenzüberschreitende Zinszahlungen von EU-Staaten in die Schweiz - den EU-Regeln entsprechend - den Nullsatz für Quellensteuern auf Zinsen (analog auf Dividenden und Lizenzen) gewährt; hinzukommt das zunehmend ausgebaute und optimierte DBA-Netz sowie vernünftige und an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen sich orientierende Regeln im Gewinnsteuerbereich für Kapitalausstattungen und Finanzierungsgestaltungen im Konzern.

• daneben gibt es jedoch Bereiche mit enormem Handlungsbedarf, wobei nicht alle eine Änderung gesetzlicher Regelungen erfordern. Im Vordergrund steht die heutige Rechtspraxis zu den Stempelabgaben und der Verrechnungssteuer, die es schweizerischen Konzernen wegen der Anwendung der 10er- und der 20er-Regeln, bzw. der Auslegung der steuerlichen Begriffe «Obligation» und «Kundenguthaben» verunmöglicht, Finanzgesellschaften und Treasury Centers in der Schweiz anzusiedeln. Dies gilt auch für ausländische Konzerne, denen ansonsten vorteilhafte Steuerlösungen am Standort Schweiz zur Verfügung stehen (Status der Verwaltungsgesellschaft für regionale Headquarters und Handelsaktivitäten).

Die heutige steuerliche Rechtspraxis hat dazu geführt, dass Konzernfinanzierungsaktivitäten am Standort Schweiz wegen der damit verbundenen Steuerkosten nicht ausgeübt werden.

Schweizerische Konzerne, insbesondere sofern sie am Kapitalmarkt operieren und ein umfassendes Treasury Center einsetzen, haben ausländische Finanz- und Treasury Gesellschaften aufgebaut, die am Kapitalmarkt als Emittenten auftreten und die die Gruppenfinanzierung und die Cash Pool Aktivitäten durchführen. Die Standorte für solche Finanzgesellschaften sind häufig in den Niederlanden, Luxemburg aber auch in anderen EU-Staaten und für am Kapitalmarkt operierende Finanzgesellschaften an Standorten, die den für internationale Konzerne notwendigen weltweiten Zugang auf solche Märkte für die optimale Kapitalbeschaffung ermöglichen. Trotz den zunehmend flexiblen und teilweise virtuellen Strukturen in internationalen Konzernen und dem hohen Stand der heutigen Kommunikationstechnologie, sind solche ausländische Strukturen mit höheren Aufwendungen verbunden und sie schaffen Arbeitsplätze - auch im Dienstleistungsbereich - im Ausland.

2. Unternehmenssteuerreform III

Der Bundesrat hat im Dezember 2008 die Ausarbeitung einer Vernehmlassungsvorlage für eine Unternehmenssteuerreform III in Auftrag gegeben, um die in der Schweiz tätigen Firmen von unnötigen Steuerlasten zu befreien und die Position der Schweiz im internationalen Steuerwettbewerb zu stärken. Der Bundesrat, der damit auch verschiedene parlamentarische Initiativen behandeln möchte, erachtet ein attraktives steuerliches Umfeld für Unternehmen als zentrale Voraussetzung zur Sicherung von Wachstum und Beschäftigung, dies trotz der Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise, die andere hochverschuldete Staaten zu Sparprogrammen und Steuererhöhungen veranlassen. Die mit der Unternehmenssteuerreform III angestrebten Verbesserungen fokussieren sich dabei auf 2 Ziele:

• Beseitigung steuerlicher Hemmnisse

Die zentralen Elemente der Reform sind die Beseitigung der steuerlichen Hemmnisse bei der Konzernfinanzierung und die Abschaffung der Emissionsabgabe auf Eigen- und Fremdkapital. Letztere wirken sich investitionshemmend aus und behindern die Finanzierungstätigkeiten von internationalen Konzernen. Konzerninterne Gruppenfinanzierungen und Cash Pools sollen von der Verrechnungssteuer und der Stempelsteuer befreit werden. Hinzu kommen Reformansätze im Bereich des Systems des Beteiligungsabzugs für Kapitalgesellschaften sowie mögliche Verlustverrechnungen über die Grenze. Als finanzielle Vorgaben für Steuererleichterungen wurden für den Bund 500 Mio. Franken festgelegt.

• Anpassung der kantonalen Steuerstati

Zur Lösung des Steuerstreits mit der EU sind Anpassungen an den kantonalen Steuerstati für Holding- und Verwaltungsgesellschaften erforderlich, denn die heutige unterschiedliche Behandlung von In- und Auslandaktivitäten wird von der EU und wichtigen EU-Staaten nicht mehr akzeptiert. Lösungsansätze müssen darauf basieren, diese Besteuerungsunterschiede anzugleichen, ohne dass diese vorteilhaften Besteuerungsregime der Schweiz ihre Attraktivität im internationalen Wettbewerb verlieren. Aufgrund der umfassenden Diskussionen in der von Bundesrat Merz eingesetzten Arbeitsgruppe und bisher fehlenden Möglichkeiten einer Verständigung mit der EU und wichtigen EU-Staaten zu den Steuerstati, hat das eidg. Finanzdepartement als vorgezogene Massnahme eine Änderung der Verordnungen für die Verrechnungssteuer und Stempelabgabe vorgelegt, die im Dezember 2009 in die Vernehmlassung ging. Diese Vernehmlassung ist abgeschlossen, aber die geplante Implementierung der neuen Vorschriften zum 1. April 2010 wahr zu ehrgeizig, auch aufgrund weiterhin bestehender Unterschiede zwischen der Wirtschaft und der EStV in Bezug auf die konkrete Ausgestaltung. Die Entwürfe der Verordnungen im Bereich der Stempelabgabe und der Verrechnungssteuer zielen darauf, die heutigen Hemmnisse im Bereich der Verrechnungssteuer und der Emissionsabgabe im Konzerninnenverhältnis zu beseitigen, mit der Folge der Verbesserung der Rahmenbedingungen für Konzernfinanzierungsaktivitäten in der Schweiz. Mit einem neuen Art. 14a in der Vollziehungsverordnung zum Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer soll festgelegt werden, dass Guthaben, welche unter Konzerngesellschaften bestehen, nicht länger als Obligationen oder Kundenguthaben im Sinne des Verrechnungssteuergesetzes gelten; mithin unterliegen die Zinsen auf solchen Guthaben nicht länger der Verrechnungssteuer.

In sinngemässer Anwendung soll die Verordnung über die Stempelabgabe mit einem neuen Artikel 15 bis ergänzt werden. Guthaben zwischen Konzerngesellschaften sollen damit künftig von der Emissionsabgabe befreit sein.

Mit der Einführung einer solchen «Konzernklausel» analog der vor Jahrzehnten eingeführten «Bankenklausel», würde die von der Wirtschaft seit langem kritisierte Situation, dass Guthaben bei (Konzern) Treasury Centers als Kundenguthaben mit Verrechnungssteuerpflicht gelten, abgeschafft; ebenso die Qualifikation von Gruppenfinanzierungen (=mittel- und langfristige Finanzierungen) als verrechnungssteuerpflichtige Obligationen bzw. Geldmarktpapiere.

Mit der Einführung der Absätze 2 und 3 in den beiden Verordnungsentwürfen werden jedoch Einschränkungen vorgenommen in Bezug auf die Konzerndefinition, durch die Voraussetzung einer einheitlichen Leitung, und durch den de facto Ausschluss schweizerischer Konzerne von dieser Neuregelung, sofern sie ausländische Emissionen am Kapitalmarkt mit Garantie einer schweizerischen Gesellschaft (typischerweise der Konzernmuttergesellschaft) platziert haben (oder dies planen).

Während die Gründe für das Abstellen auf Konzerne mit einheitlicher Leitung (Vollkonsolidierung) mit Praktikabilitätsaspekten durchaus akzeptabel erscheinen, ist der Aus-

schluss schweizerischer Konzerne von der geplanten Neuregelung wegen des vermuteten Rechtsmissbrauchs, nämlich des «Vermischens» von ausländischen verrechnungssteuerfreien Emissionen mit konzerninternen Mitteln, eine Diskriminierung und in der Auswirkung unverhältnismässig. Die Wirtschaft fordert deshalb zu Recht, dass die Neuregelung *generell* schweizerischen Konzernen zur Verfügung steht, vorausgesetzt, diese Konzerne können nachweisen, dass die Mittel aus ausländischen (verrechnungssteuerfreien) Kapitalmarktemissionen unter Garantie der schweizerischen Gesellschaft auch nur im Ausland verwendet werden.

3. Zusammenfassung

Die Unternehmenssteuerreform III ist für die schweizerische Wirtschaft von zentraler Bedeutung, denn insbesondere der Steuerstreit mit der EU in Bezug auf die kantonalen Steuerstati muss im Sinne der Standortsicherheit dringend gelöst werden.

Die Beseitigung der Hemmnisse für Konzernfinanzierungen am Standort Schweiz ist überfällig, die neuen Verordnungsentwürfe beseitigen diese Hemmnisse, sind aber in der gegenwärtigen Form für schweizerische Konzerne mit (garantierten) Auslandemissionen diskriminierend, da sie solche Konzerne generell von der Neuregelung ausschliessen. Begünstigt werden von der Neuregelung derzeit nur schweizerische KMUs und ausländische Konzerne, welche ihre Konzernfinanzierungsaktivitäten nun in die Schweiz verlagern könnten.

Es bleibt abzuwarten, ob noch Modifikationen in den Verordnungen im Interesse der schweizerischen Wirtschaft vorgenommen werden können und wann diese Verordnungen in Kraft treten. Mit dem Unternehmenssteuerreform Paket III erwartet man sodann weitere Erleichterungen für die Konzernfinanzierung im Bereich der Emissionsabgabe auf Fremdkapital und - als bedeutsame Neuorientierung - die möglicherweise partielle Befreiung von Kapitalmarktemissionen in der Schweiz bei der Verrechnungssteuer für bestimmte Investoren. Andere Staaten praktizieren solche Lösungen seit Jahren und mit grossem Erfolg.

Die Beseitigung der Hemmnisse im Bereich der Konzernfinanzierung ist für das Steueraufkommen in der Schweiz letztlich vorteilhaft, denn durch die Ansiedlung, bzw. die Rückverlagerung von solchen Aktivitäten ergäbe sich ein zusätzliches Steuersubstrat und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Lediglich bei einer Modifizierung der Verrechnungssteuer auf Emissionen im schweizerischen Kapitalmarkt und bei der Abschaffung der Emissionsabgabe würde ein reduziertes Steuersubstrat entstehen, dem jedoch die Attraktivität des schweizerischen Kapitalmarktes gegenüberstehen würde.

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

Corporate Finance - Sebastian Lang

Einflussfaktoren auf die Unternehmensfinanzierung aus der Perspektive der empirischen Kapitalstrukturforschung



Unternehmen benötigen Kapital zur Finanzierung von Umsatzprozessen und Wachstum. Es ist daher eine Hauptaufgabe der *Corporate Finance*, allgemeingültige Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Wahl von Kapitalstruktur und Finanzierungsformen zu entwickeln. Der Analyserahmen zur Untersuchung dieser Fragestellung wird durch zwei Dimensionen bestimmt. Einerseits unterliegen Umsatzprozesse und Unternehmenswachstum der marktgetriebenen Dynamik der Realwirtschaft, andererseits existiert eine, von den realwirtschaftlichen Märkten, kurz- bis mittelfristig losgelöste Dynamik in den Finanzmärkten. Für die langfristige Unternehmenswertgenerierung muss die Erfolgsformel in der finanzwirtschaftlichen Dimension daher endogene Ansprüche an die Finanzpolitik der Unternehmung, wie z.B. Liquiditätssicherung, Unabhängigkeit und Rentabilität, mit exogenen Gegebenheiten an den Kapitalmärkten, wie z.B. Fremd- und Eigenkapitalkosten, Ratings, Bond- und Aktienmarktzyklizitäten, wertsteigernd kombinieren. Wie jedoch Unternehmen ihre Kapitalstruktur wählen, um diesen Ansprüchen und dem übergeordneten Ziel der Unternehmenswertmaximierung möglichst optimal Rechnung zu tragen, ist bei einer zeitlich-dynamischen Betrachtungsweise umstritten.

Grundsätzlich ist die Kapitalstruktur des Unternehmens ein Ergebnis aus der Aufteilung des Gesamtkapitals in Eigen- und Fremdkapital, bedingt also die Wahl des Verschuldungsgrades durch das Management. Ein zentrales kapitalmarkttheoretisches Ergebnis formulierten Modigliani/Miller im Jahr 1958 in einem Theorem, das die Unabhängigkeit des Unternehmenswerts von der Kapitalstrukturentscheidung postuliert, jedoch nur dann gilt, wenn die idealtypischen Annahmen vollkommener und vollständiger Kapitalmärkte erfüllt sind, sowie ein zeitlich-statischer Analyserahmen gewählt wird. Allerdings sind diese Annahmen bereits durch die Existenz von Un-

ternehmenssteuern, Transaktionskosten sowie divergierender Soll- und Habenzinssätze verletzt. Deshalb wurden in der Literatur mit der *Tradeoff-Theorie*, der Theorie der Finanzierungshackordnung (Pecking Order Theorie) und der Market Timing Theorie, realitätsnähere Erklärungsansätze entwickelt, die derzeit in der empirischen Kapitalstrukturforschung intensiv hinsichtlich ihres Erklärungsgehalts untersucht werden.

Die Tradeoff-Theorie geht dabei von der Existenz einer Zielkapitalstruktur – entsprechend einer Obergrenze des Verschuldungsgrades – in Unternehmen aus, die aufgrund der Abwägung zwischen steigenden direkten und indirekten Konkurskosten und dem Nettonutzen des Tax Shields definiert ist. Ferner geht in die Zielkapitalstrukturdefinition das Kosten- und Nutzenkalkül verschiedener Verschuldungsgrade vor dem Hintergrund des Prinzipal-Agenten Konflikts zwischen Fremdkapital- und Eigenkapitalgebern ein. In Summe implizieren diese Überlegungen, dass Unternehmen in annähernd perfekten Kapitalmärkten grundsätzlich nach kurzfristigen Schocks in den Aktien- oder Bondmärkten wieder zu einer wertmaximalen Zielkapitalstruktur zurückkehren müssten. Hingegen kann es in imperfekten Kapitalmärkten für das Management auch rational sein, nicht sofort die Zielkapitalstruktur wieder herzustellen. Um diesen Sachverhalt zu erhellen, werden in der aktuellen, empirischen Literatur zwei Fragestellungen behandelt, nämlich einerseits welche unternehmensinternen und unternehmensexternen Determinanten die Zielkapitalstruktur bestimmen und andererseits, wie hoch die Anpassungsgeschwindigkeit hin zur Zielkapitalstruktur ist, gegeben die Zyklizität in den Aktien- und Bondmärkten.

Die empirische Analyse zeigt, dass Unternehmen im asiatischen, europäischen und U.S.-amerikanischen Markt tatsächlich Zielkapitalstrukturen verfolgen. Damit weist die Tradeoff-Theorie, unabhängig von der untersuchten Region, einen hohen Erklärungsgehalt auf. Insbesondere unternehmensinterne Kapitalstrukturdeterminanten, wie die Unternehmensgrösse, sowie die Profitabilität und Greifbarkeit des Anlagevermögens, sind von hoher Relevanz. Unabhängig von der Branchenzugehörigkeit kommt dem Faktor Profitabilität in den drei grossen Regionen der Weltwirtschaft eine hohe Bedeutung zu, wobei im asiatischen Markt zusätzlich die Greifbarkeit des Anlagevermögens und im U.S.-amerikanischen Markt die Unternehmensgrösse wichtige branchenunabhängige Kapitalstrukturkomponenten sind. Zu den signifikanten unternehmensexternen Kapitalstrukturdeterminanten zählen der Branchenmedian des Verschuldungsgrades, sowie die allgemeinen Markterwartungen. In Asien determinieren der Branchenmedian des Verschuldungsgrades und die Unternehmensgrösse die Entscheidung über die Kapitalstruktur am häufigsten. Hingegen sind dies in Europa und USA die Faktoren der Greifbarkeit des Anlagevermögens und der allgemeinen Markterwartungen.

Asien, Europa und USA unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der durchschnittlichen jährlichen Anpassungsgeschwindigkeiten zu Zielkapitalstrukturen. Die jährliche Anpassungsgeschwindigkeit ist mit 56 Prozent in Europa am höchsten, gefolgt von den USA mit 46 Prozent und Asien mit 31 Prozent. Dies entspricht Halbwertszeiten im asiatischen Raum zwischen 1,54 und 2,77 Jahren, bei europäischen Unternehmen zwischen 1,07 und 1,69 Jahren und im U.S.-amerikanischen Raum zwischen 1,26 und 1,78 Jahren. Die breite Streuung der Anpassungsgeschwindigkeiten innerhalb der Branchen weist darauf hin, dass neben unternehmensspezifischen Faktoren auch externe Faktoren von Bedeutung sind, wie z.B. die Kreditvergabepraxis von Banken oder die Emissionsfähigkeit von Unternehmen an den Bondmärkten. Damit sind die unterschiedlichen Kapitalstruktur-Anpassungsgeschwindigkeiten auf die strukturelle Flexibilität und Reagibilität der finanz- und realwirtschaftlichen Sektoren in den drei grossen Weltwirtschaftsregionen zurückzuführen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden, globalen Integration der Kapitalmarktsegmente ist es eine offene Frage, wie Zielkapitalstrukturen und Zielfremdkapitalratings in den Weltwirtschaftsregionen zusammenhängen. Die Beantwortung dieser Frage hat entscheidende Auswirkungen auf die Definition des übergeordneten Unternehmensziels, da in diesem Punkt erneut der Zielkonflikt zwischen Eigen- und Fremdkapitalgebern hinsichtlich der Finanzierungs- und Investitionspolitik des Unternehmens zu Tage tritt.

Literatur:

- Getzmann, A., Lang, S., Spremann, K.: Determinants of the target capital structure and adjustment speed - evidence from Asian capital markets. Working paper presented at the European Financial Management Association, Asian Finance Symposium, Beijing (China), 2010.
- Getzmann, A., Lang, S., Spremann, K.: Determinants of the target capital structure and adjustment speed - evidence from Asian, European and U.S.-capital markets. Working paper presented at the European Financial Management Association, Annual Meeting, Aarhus (Denmark), 2010.
- Kisgen, D. (2009): Do Firms Target Credit Ratings or Leverage Levels?, Journal of Financial and Quantitative Analysis 44, 1323-1344.

Dr. oec. HSG Sebastian Lang ist Nachwuchsdozent für Corporate Finance und Habilitand am Institut für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Corporate Finance, sowie im Banking mit besonderer Berücksichtigung des Bilanzstrukturmanagements (ALM) und Asset Managements.

Auditing und Risk Management - Anke Müßig

Anbieterkonzentration und Marktdynamik im Schweizer Markt für Revisionsdienstleistungen



I. Einleitung

Der Wettbewerb auf dem Markt für Dienstleistungen der Revisionsstelle ist seit je her ein viel beachtetes Thema bei nationalen und internationalen Gesetzgebern, in der Wissenschaft und der allgemeinen Öffentlichkeit. Vor dem Hintergrund der herausragenden Bedeutung der Dienstleistung «Abschlussprüfung» für die Funktionstüchtigkeit von Kapitalmärkten löst die hohe Anbieterkonzentration regelmässig *wettbewerbspolitische Bedenken* aus. Unlängst hat die Generaldirektion Binnenmarkt der Europäischen Kommission zu einer öffentlichen Konsultation über mögliche Wege, den Markt für Abschlussprüfungen in der EU zu öffnen, eingeladen. Die weit überwiegende Mehrheit der Teilnehmer teilt die Sorge der Kommission über die Marktmacht der grossen Revisionsgesellschaften und plädiert dafür den Wettbewerb auf dem Markt für internationale Revisionsdienstleistungen zu fördern. Die Schweiz war nicht Bestandteil der Marktuntersuchung, auf welche die Europäische Kommission ihre Argumentation stützt. Daher soll dieser Kurzbeitrag zunächst die Marktstrukturen in der Schweiz analysieren. Dabei konzentriert sich die Analyse auf das Marktsegment der Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen von Revisionsgesellschaften bei *börsenkotierten* Unternehmen (ausgenommen Finanzdienstleister). Anschliessend werden die Besorgnisse der Teilnehmer der EU-Studie im Hinblick auf die starke Anbieterkonzentration dargelegt. In einer abschliessenden Betrachtung wird kritisch hinterfragt, ob ähnliche Besorgnisse auch für den Schweizer Markt gerechtfertigt sind.

2. Struktur und Entwicklung des Prüfungs- und Beratungsmarkts

In den Jahren 2005 bis 2008 erreichen die *«Big 4»* auf Basis der gezahlten *Gesamthonorare* (Prüfungs- und Beratungshonorare) einen Marktanteil von zusammen ca. *99%*: Deloitte 3%, Ernst&Young 35%, KPMG 22%, PwC 38%. Der Markt zeigt demnach die klassischen Charakteristika eines Oligopols, wobei PwC als Marktführer angesehen werden kann. Die Analyse der Marktanteile auf Basis der Anzahl der betreuten Mandate der jeweiligen Revisionsgesellschaft ergibt, dass die nicht zur Gruppe der «Big 4» gehörigen Revisionsstellen durchaus einen nicht unerheblichen Teil der Unternehmen prüfen (ca. 10%). Jedoch handelt es sich hierbei um kleinere Aktiengesellschaften, welche in der Honorarbetrachtung unerheblich sind.

Die *Entwicklung* der Marktanteile der einzelnen Revisionsgesellschaften sowohl auf Basis der Gesamthonorare als auch auf Basis der Anzahl der Mandate zeigt eine gewisse *Persistenz in der Marktstruktur* in den Jahren 2005 bis 2008. Die einzelnen Revisionsgesellschaften waren nur geringfügig in der Lage ihre Marktanteile gegenüber ihren Konkurrenten auszubauen bzw. sie mussten nur geringe Anteilsverluste hinnehmen.

Im Gesamtmarkt weisen die Gesamthonorare im Beobachtungszeitraum eine nahezu *konstante Wachstumsrate* um 5 % p.a. auf. Bemerkenswert ist, dass sich diese teilweise sehr unterschiedlich zusammensetzt. So wird das moderate Wachstum der zusätzlichen Honorare im Jahr 2006 durch eine höhere Steigerungsrate der Revisionshonorare kompensiert. Umgekehrt verhält es sich im Jahr 2008. Die höheren Beratungshonorare könnten auf die Änderungen im Obligationenrecht betreffend der Einführung eines internen Kontrollsystems für das Geschäftsjahr 2008 zurückzuführen sein. Weiterhin liefert das Ergebnis ein Indiz dafür, dass das Gesamthonorar den Ausgangspunkt der Verhandlungen zwischen dem geprüften Unternehmen und der Revisionsgesellschaft darstellt.

Ein weiteres Indiz für einen aktiven Markt und somit für Wettbewerb können regelmässige Wechsel der Revisionsstelle darstellen. Die Analyse hat gezeigt, dass es im Zeitraum 2005 bis 2008 zu 43 Wechseln der Revisionsgesellschaft kam. Bei 671 Wechselmöglichkeiten innerhalb des Beobachtungszeitraums entspricht dies einer international üblichen Quote von ca. 6 %. Aus den Angaben zum Zeitpunkt der Übernahme des bestehenden Revisionsmandats lässt sich eine durchschnittliche Mandatsdauer von ca. 11 Jahren bei den untersuchten Unternehmen ermitteln. Demnach wird auch in der Schweiz nur selten die Revisionsstelle gewechselt. Vielmehr wird auf eine dauerhafte Zusammenarbeit Wert gelegt.

3. Auswirkungen der Marktstruktur auf die Marktteilnehmer

Die Beurteilung der Marktlage aus externer Sicht ist ein schwieriges Unterfangen. Letztendlich geben die üblichen Kennzahlen der Konzentrationsmessung nur einen Hinweis für potenziell schädliche Marktmacht. Eine oligopolistische Anbieterkonstellation impliziert nicht zwingend mangelnden Wettbewerb. Die Konkurrenz der wenigen Anbieter um Marktanteile kann durchaus die Funktionstüchtigkeit des Marktes bezgl. des Preis- und Qualitätswettbewerbs aufrechterhalten. So vertritt auch nur eine Minderheit der veröffentlichten Antworten auf das eingangs erwähnte Konsultationsgesuch der Europäischen Kommission die Ansicht, dass kein Wettbewerb zwischen den «Big 4» auf dem europäischen Markt für Abschlussprüfungsdienstleistungen herrscht (*«lack of competition»*). Nichtsdestotrotz besteht eine allgemeine Besorgnis, dass die momentan herrschende Situation nicht nachhaltig sei. Es ist nicht auszuschliessen, dass sich die Anzahl der Anbieter

durch ein plötzliches Ausscheiden einer Revisionsgesellschaft (wie bspw. Arthur Andersen in 2002) bzw. durch eine Fusion der grossen Marktakteure weiter verringert. *Dieser Situation ist ein Systemrisiko immanent*. Da sich in bestimmten Branchen Spezialisten für die Prüfung dieser Unternehmen entwickelt haben, könnte ein plötzliches Wegbrechen dieser Marktteilnehmer zu einem Vertrauensverlust bzgl. der Revisionsleistung führen. Vor dem Hintergrund des hoch konzentrierten Markts für börsenkotierte Abschlussprüfungen und der Schlüsselrolle des Revisors als Vermittler zwischen Unternehmen und Investoren könnte hiermit ein Verlust des Vertrauens in den Kapitalmarkt einhergehen. Die aktuelle Marktkonzentration bei Revisionsdienstleistungen stellt somit auch eine *Gefahr für die Stabilität der Finanzmärkte* dar.

Ähnlich gelagert ist die Kritik der Interessengruppen von zumeist grossen, international agierenden Unternehmen, welche beklagen, dass schon jetzt die Möglichkeiten bei der Auswahl einer Revisionsstelle sehr begrenzt seien (*«lack of choice»)*. Insbesondere die Prüfung von Finanzinstituten erfordert besondere Expertise, welche nur von wenigen Revisionsgesellschaften bereitgestellt wird. Damit fehlen de facto die Grundbedingungen für einen vitalen Wettbewerb.

Demgegenüber steht die Argumentation, dass die Konzentration auf dem Markt für Revisionen grosser internationaler Unternehmen von den Nachfragern in gewisser Weise selbst geschaffen sei. Es gäbe bereits einige Nicht-«Big 4»-Gesellschaften, die durchaus in der Lage seien auch Konzernprüfungsmandate mit diversen Tochtergesellschaften im Ausland zu übernehmen. Deren Kapazitäten, Netzwerke und die damit einhergehende Prüfungsqualität würden aber von den Prüfungsausschüssen und auch den Anteilseignern der Unternehmen regelmässig unterschätzt (*«lack of recognition»*).

4. Abschliessende Betrachtung

Der Markt für Revisionsdienstleistungen für an der Schweizer Börse primärkotierte Unternehmen wird wie in anderen europäischen Ländern von den vier grossen Revisionsgesellschaften dominiert. Auch zeigen die relativ konstanten Marktanteile in den Jahren 2005 bis 2008 und die geringe Anzahl an Prüferwechseln, dass der Markt wenig Dynamik aufweist. Pauschal lässt sich jedoch dadurch nicht auf mangelnden Wettbewerb schliessen. Auch können keine Aussagen über die Qualität und den Preis der Dienstleistung Abschlussprüfung im Allgemeinen gemacht werden. Die Antworten auf die öffentliche Konsultation der Europäischen Kommission zu dieser Problematik haben gezeigt, dass grundsätzlich der Wettbewerb als funktionstüchtig in den betreffenden Staaten eingestuft wird. Diese Einschätzung lässt sich wohl auch auf die Schweiz übertragen. Jedoch bestehen bei einer hohen Anbieterkonzentration auf dem Revisionsmarkt börsenkotierter Unternehmen erhebliche Risiken, wenn es zu einem Wegfall einer weiteren grossen Revisionsgesellschaft kommen sollte. Wie die Diskussion zeigt, besteht bereits eine kritische Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber der Marktdominanz einiger Anbieter. Vor dem Hintergrund der tragenden Rolle der «Beglaubigungsfunktion» des Revisors für die Stabilität des Kapitalmarkts ist eine weitere Öffnung des Marktes für Revisionsdienstleistungen durchaus wünschenswert. In diesem Zusammenhang ist nicht nur der Gesetzgeber aufgefordert die Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer zu reduzieren. Auch die Entscheidungsorgane der geprüften Unternehmen müssten in Zukunft gegebenenfalls die Kapazitäten mittelgrosser (internationaler) Revisionsgesellschaften in Betracht ziehen.

Durch die Einführung der eingeschränkten Revision in der Schweiz wurden Prüfungsumfang und -tiefe sowie die Anforderungen an die Unabhängigkeit des Prüfers für KMU reduziert. Dadurch wurde ein neues Marktsegment für Revisionsdienstleistungen geschaffen, bei dem die Eintrittsbarrieren für kleinere Revisionsgesellschaften wohl herabgesetzt sein dürften. Es bleibt abzuwarten, ob sich dies in Zukunft positiv auf die Auswahlalternativen der Unternehmen in diesem Segment auswirken wird. Demgegenüber ist zu erwarten, dass sich die Anbieterkonzentration im Marktsegment der Prüfung von Publikumsgesellschaften gefestigt bzw. weiter erhöhen wird. Nur wenige grosse (internationale) Revisionsgesellschaften werden die strengen Vorgaben an ein internes Qualitätssicherungssystem und die Auflagen der RAB erfüllen können und die notwendige Expertise in Spezialfragen der internationalen Rechnungslegung (bspw. Pension Accounting, Financial Instruments etc.) aufweisen. Das Systemrisiko in diesem Marktsegment wird demnach zunehmen.

5. Literatur

- Die Ergebnisse der Untersuchung werden in ausführlicher Form demnächst von den Autoren Breitkreuz und Müßig in einer relevanten Fachzeitschrift publiziert. Nähere Informationen können Sie anfordern unter robert.breitkreuz@unisg.ch oder anke.muessig@unisg.ch.
- Die Marktuntersuchung der Europäischen Kommission (Oxera-Studie), das Konsultationsgesuch und eine Zusammenfassung der Antworten sind online abrufbar unter: www.ec.europa.eu/internal_market/auditing/market/index_de.htm.

Dr. rer. pol. Anke Müßig ist Assistant Professor für Auditing und Risk Management an der Universität St. Gallen und Habilitandin am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Auditing und Risk Management.

Finanzielle Führung - Dirk Schäfer

Management Reporting in der Praxis



Im Rahmen einer gemeinsamen Studie der Detecon (Schweiz) AG und dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen wurden 64 Top-Executives aus dem Finanzbereich (CFOs, Leiter Controlling) aus der Schweiz, Österreich und Deutschland in persönlichen Interviews zum Thema Management-Reporting befragt. Untersucht wurden dabei die wesentlichen Handlungsfelder des Management-Reportings: Konzeption, Prozesse und IT sowie Organisation und Personal.

1. Management-Reporting: ein Evergreen auf der Controller Agenda

Die Hauptaufgabe des Management-Reportings liegt in der Bereitstellung erfolgskritischer Informationen für die Unternehmensführung. Damit dient es sowohl der Entscheidungsfindung als auch der Kontrolle. Das Management-Reporting hat somit wesentlichen Einfluss auf die Qualität unternehmerischer Entscheidungen und unterstützt die effektive interne und externe Kommunikation.

Obwohl Ziel und Zweck des Management-Reportings klar definiert sind, stellt das Management-Reporting in der Praxis viele Verantwortliche vor grosse Herausforderungen. Die erfolgskritischen Informationen müssen qualitätsgesichert in einer logisch strukturierten Art und Weise und möglichst zeitnah die entsprechenden Empfänger erreichen. Es gilt mit Anforderungen Schritt zu halten, welche aufgrund zunehmender Marktdynamik und Veränderungen im Unternehmen in immer kürzeren Zyklen auftreten. Gleichzeitig soll die Komplexität des Management-Reportings, d.h. Anzahl und Umfang der Berichte, reduziert und der Ressourceneinsatz optimiert werden. Dies hat wiederum unter Wahrung hoher Qualitätsstandards in Hinblick auf Datenqualität, Aktualität und Adressatengerechtigkeit zu erfolgen. Das Ausbalancieren daraus resultierender Zielkonflikte bestimmt bei vielen Verantwortlichen deren Agenda.

Im unternehmerischen Alltag werden die Herausforderungen häufig nicht aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet. Oftmals wird dies bereits dadurch verhindert, dass ein entsprechendes Zielsystem oder die Kenntnis über die möglichen Stellhebel fehlen. Diese Situation wird verstärkt, wenn Rückmeldungen seitens der Berichtsempfänger zu Inhalten, Darstellung, Berichtsterminen etc. ausbleiben und so implizit vom Ersteller auf eine grundsätzliche Zufriedenheit geschlossen wird. Daraus folgt ein Mangel an kritischer Distanz, um den Entwicklungsstand des Management-Reportings realistisch zu bestimmen.

2. Viele Zahlen, aber geringe konkrete Nützlichkeit

Aus den Studienergebnissen folgt, dass von den meisten Befragten als primäre Zielsetzung des Management-Reportings «Entscheidungsunterstützung» gewünscht wird - dicht gefolgt von «Kontrolle». Dabei unterschieden sich in dieser Frage die Antworten der Befragten aus unterschiedlichen Funktionen (CFO, Leiter Controlling) nur unwesentlich.

Der hohe Anteil an Unternehmen, bei denen der Kontrollgedanke das Leitmotiv für das Management-Reporting darstellt, wirft die Frage auf, ob bei diesen Unternehmen die «richtigen» Kennzahlen berichtet werden, um die Entscheidungsfindungen wirksam unterstützen zu können. Die starke Fokussierung auf finanzielle Kennzahlen kann als Indiz hierfür gesehen werden, da finanzielle Kennzahlen häufig die Vergangenheit abbilden und die Erkenntnisse daraus in der Regel alleine nicht ausreichend sind für zukunftsgerichtete Entscheidungen. Daher weist die starke Betonung des Motivs Kontrolle auf ein Defizit in der Relevanz und Stringenz der Berichtsinhalte.

Neben einer häufig feststellbaren geringen konkreten Nützlichkeit, sprich Relevanz und Stringenz der berichteten Kennzahlen, stellt deren große Anzahl ebenfalls ein weit verbreitetes Problem dar. Neue Kennzahlen werden integriert oder weiter kaskadiert, aber nur in Ausnahmefällen werden bestehende Kennzahlen systematisch hinterfragt und tatsächlich eliminiert. So zeigte sich auch bei den befragten Unternehmen, dass vielfach die Implementierung neuer finanzieller Kennzahlen angestrebt wird, wenngleich die finanziellen Kennzahlen ohnehin bereits das Management-Reporting dominieren.

Sowohl die Zielsetzung «Entscheidungsunterstützung» als auch «Kontrolle» bedingen ein strukturiertes und v.a. fokussiertes Management-Reporting. So gilt es zu verhindern, dass im Rahmen der Entscheidungsfindung eine unübersichtliche Fülle an Informationen präsentiert wird, sodass sprichwörtlich der Wald vor lauter Bäumen nicht mehr gesehen und das Unternehmen in letzter Konsequenz paralysiert wird. Jedoch auch unter dem Motiv der Kontrolle weist eine hohe Anzahl an berichteten Kennzahlen auf eine letztlich ineffektive Input-Kontrolle hin, anstelle auf eine anzustrebende Output-Kontrolle zu fokussieren. Weiss man nicht, was eigentlich kontrolliert werden soll, wird schliesslich versucht alles zu kontrollieren. Die damit verbunden Ineffizienzen sind intuitiv einleuchtend.

3. Missverhältnis im Ressourceneinsatz

Für die Erstellung des Management-Reportings werden bei den Unternehmen in beträchtlichem Umfang Ressourcen aufgewendet. So benötigte rund ein Drittel der befragten Unternehmen mehr als 60 Manntage für die Erstellung des monatlichen Management-Reportings. Neben dem Personalein-

satz stellt die IT, gemäß den befragten Unternehmen, einen weiteren wesentlichen Kostenfaktor dar. Ein effektiver Ressourceneinsatz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Großteil der verfügbaren Mittel in nicht-repetitive Tätigkeiten fließt, die einen Mehrwert über die reine Datenbereitstellung bieten. Dies beinhaltet z.B. eine auf Ursache-Wirkung fokussierte Kommentierung und das Ableiten von entsprechenden Handlungsempfehlungen.

In der Praxis ist häufig ein Missverhältnis zwischen dem Ressourceneinsatz für die Generierung der Berichte und für Mehrwert generierende Tätigkeiten feststellbar. Bei den befragten Unternehmen zeichnet sich ein durchschnittliches Verhältnis von ca. 50:50 für repetitive und nicht-repetitive Tätigkeiten ab. Dies scheint auf den ersten Blick akzeptabel – etliche der befragten Unternehmen sind jedoch von dem von den meisten Unternehmen als Best-Practice angesehenen Verhältnis von ca. 20:80 noch weit entfernt.

4. Gestiegene Anforderungen an die Controller

Aus den Studienergebnissen geht des Weiteren hervor, dass die steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter der Controlling-Funktion eine Weiterentwicklung des Rollenverständnisses und einen entsprechenden Aufbau von analytischen und kommunikativen Fähigkeiten bedingen, die zunehmend zu Kern-Kompetenzen der Controlling-Funktion werden. Hier sind entsprechende Investitionen bzw. Mitarbeiterentwicklungsmassnahmen gefordert, um zumindest mittelfristig den Erwartungshaltungen der Berichtsempfänger gerecht zu werden.

5. Fazit

Zunächst gilt es das Management-Reporting, ausgehend von der Unternehmensstrategie, konsequent an den Anforderungen der Berichtsempfänger auszurichten. Basierend auf Werttreiber-Analysen sind Kennzahlen zu entwickeln bzw. bestehende auf ihre Nützlichkeit hin zu hinterfragen. Die Systemlandschaft gilt es kontinuierlich zu harmonisieren mit dem Ziel, manuelle Prozessschritte weitestgehend zu eliminieren. Mittelfristig muss die Controlling-Organisation ihr Selbstverständnis in Richtung eines internen Beraters weiterentwickeln. Hierzu ist eine enge Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen und eine vertiefte Analysekompetenz der Controller zwingend erforderlich. Der Controller wird damit befähigt, als Treiber für die Verbesserung des Management-Reportings aufzutreten.

Jene Unternehmen, die die Weiterentwicklung des Management-Reportings als eine gemeinschaftliche Verantwortung von Adressaten und Erstellern begreifen, werden den grössten Nutzen erzielen und so auch die Qualität der Entscheidungen massgeblich steigern können. Einseitige Weiterentwicklung führt zwangsläufig zum Auseinanderdriften von Ansprüchen und Realität, was es unbedingt zu vermeiden gilt.

Der erste Schritt sollte dabei von den Erstellern des Management-Reportings kommen. Der Controller soll Initiative ergreifen und die fachlichen Anforderungen an das Management-Reporting gemeinsam mit den Funktionsbereichen definieren. Der in der Praxis häufig gewählte Ansatz, dem Problem mit dem Kauf eines neuen Reporting-Tools zu begegnen, stellt keine nachhaltige Lösung dar. Denn allzu häufig bestimmen dann die technischen Möglichkeiten des Tools das Machbare und nicht die fachlichen Anforderungen. Unzufriedenheit und Frustration auf Seiten der Ersteller wie Empfänger des Management-Reportings werden sich rasch einstellen. Erst wenn Konzeption, Prozesse und begleitende personelle und organisatorische Fragen ganzheitlich geklärt sind, kann eine nachhaltige Wertsteigerung des Management-Reportings realisiert werden.

Dr. oec. Dirk Schäfer ist Dozent für finanzielle Führung an der Universität St.Gallen, Programmverantwortlicher des MAccFin und Vizedirektor am ACA-HSG. Der Beitrag eine Aktualisierung einer mit Detecon (Schweiz) AG erschienenen Studie zusammen mit Mag. Christian Layr.

Organizational Control and Governance - Michèle F. Rüdisser

Die Verwaltungsratstätigkeit – Gedanken zum Zeitaspekt



Der Zeitaspekt für Verwaltungsratsmandate geht in gängigen Corporate Governance Diskussionen oftmals vergessen. Jüngst veröffentlichte Daten auf der Webseite «moneyhouse.ch» lassen staunen[1]: Demnach gibt es in der Schweiz nach wie vor Personen, die über 200 Verwaltungsratsmandate innehaben. Eventuelle weiterführende Geschäftstätigkeiten sind dabei nicht mitberücksichtigt. Diese so genannten Mehrfachmandate beschränken sich nicht nur auf kleinere und mittlere Aktiengesellschaften, sondern es gibt sie ebenfalls bei börsennotierten Unternehmen. Ferner bestehen häufig Kreuzverflechtungen, das heisst Personen mit gegenseitigen Einsitznahmen in den Verwaltungsräten[2]. Alleine die fünfzig höchstkapitalisierten Unternehmen des Schweizer Aktienmarktes verzeichnen über 50 Kreuzverflechtungen[3]. Unter der Annahme, dass mögliche Synergieeffekte bei mehrfach ausgeführter Verwaltungsratstätigkeit limitiert sind, stellt sich unwillkürlich die Frage nach dem «richtigen Mass» an Zeit, um der anspruchsvollen Verwaltungsratstätigkeit gerecht zu werden.

Der Verwaltungsrat hat keinen leichten Stand. Die gesellschaftlichen Erwartungen sind hoch bemessen, der Komplexität der Aufgaben scheinen keine Grenzen gesetzt. Davon zeugt der bereits im Jahr 1992 eingeführte Gesetzesartikel 716a des Schweizerischen Obligationenrechts (OR). So sieht sich der Verwaltungsrat einem umfangreichen Aufgaben- und Pflichtenkatalog gegenüber, der sowohl strategische, control- als auch institutionelle Aufgaben enthält. Der Verwaltungsrat ist dabei angehalten, diese Aufgaben eigenständig wahrzunehmen, ohne Recht zur Delegation an die Geschäftsleitung, die Generalversammlung, die Revisionsstelle oder an andere Dritte.

Wie vielfältig sich die Verantwortung des Verwaltungsrates gestaltet, zeigt eine differenzierte Aufteilung der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben von Art. 716a OR; unter anderem tangiert sind Bereiche der Strategie, des Personalwesens, der Organisation, der Finanzen, der Überwachung, der Compliance und besondere institutionelle Pflichten. Der Gesetzgeber unterscheidet dabei nicht zwischen grossen börsennotierten und kleinen- oder mittelständischen Unternehmen.

Art. 716a OR findet zu gleichen Bedingungen Anwendung für alle Arten von Aktiengesellschaften mit Sitz in der Schweiz und damit für alle Verwaltungsräte solcher Aktiengesellschaften. Insbesondere gilt es zu beachten, dass nach Schweizer Recht jedes Mitglied des Verwaltungsrates gegenüber der Gesellschaft, den Aktionären und gegenüber den Gesellschaftsgläubigern grundsätzlich für den Schaden solidarisch haftbar ist, der durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung seiner Pflichten verursacht wird[4].

Nebst der umfangreichen Aufgabenagenda ist der Verwaltungsrat ausserdem mit einem zunehmenden Informations(über)fluss sowie mit einem stetig ansteigenden Implementations- und Sanktionsdruck konfrontiert. Damit muss er vor dem Hintergrund divergierender Interessen zahlreicher Anspruchsgruppen, darunter die Aktionäre, Kreditgeber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Regulatoren, umgehen können. Diese Interessengruppen verlangen nach einer frühzeitigen Erkennung auftretender Probleme, besonders weil die Verwaltungsratstätigkeit einen faktischen Informationsvorsprung gegenüber externen Steuerungs- und Kontrollaktivitäten impliziert.

Die Bewältigung dieser Aufgaben erfordert einen adäquaten Zeitaufwand. Eine Umfrage bei börsennotierten Unternehmen hat ergeben, dass Verwaltungsräte im Durchschnitt über 20 Arbeitstage für ein Verwaltungsratsmandat aufwenden[5]. Dabei existieren signifikante Unterschiede, sowohl zwischen einzelnen Mitgliedern, als auch zwischen den Funktionen, beispielsweise bei Verwaltungsratspräsidenten im Verhältnis zu Mitgliedern ohne Ausschussfunktion. Die durchschnittliche Sitzungsdauer im Gremium beträgt sechseinhalb Stunden, wobei jährlich im Durchschnitt insgesamt sieben Sitzungen durchgeführt werden. Nicht zu unterschätzen ist darüber hinaus die aufgewendete Zeit in den Ausschüssen und die Zeit für individuelle Vor- und Nachbearbeitung. Letztere schlägt durchschnittlich mit 80 Stunden zu Buche. In derselben Untersuchung gab es allerdings vereinzelt auch Ergebnisse, bei welchen Verwaltungsratsmitglieder für ihren Gesamtaufwand pro Mandat und Jahr weniger als 8 Stunden angaben.

Diese Resultate zeigen auf, dass beachtliche Diskrepanzen hinsichtlich Zeit-Engagement für Verwaltungsratsmandate existieren; auch bei börsennotierten Unternehmen. Das auf Grund der aufgewendeten Zeit nicht unweigerlich auf Qualität und Professionalität geschlossen werden kann, versteht sich zwar von selbst. Nichtsdestotrotz scheint ein gewisses Mindestmass an Zeiteinsatz eine «conditio sine quanon» für eine seriöse Verwaltungsratstätigkeit zu sein. Es gibt sie bereits, jene Verwaltungsräte, welche ihre Mitglieder im Sinne einer «Good Corporate Governance» zu einer Mindestanzahl an Arbeitstagen für das entsprechende Verwaltungsratsmandat verpflichten und damit die notwendige Mindestzeit zur ordentlichen Führung des jeweiligen Verwaltungsratsmandates vorgeben. Es stellt sich daher die Frage, ob eine «Praxis des Mindestzeiteinsatzes für die Verwaltungsratstätigkeit» zukünftig verbreitet Anwendung finden wird, bevor der Gesetzgeber auch in dieser Hinsicht Handlungsbedarf erkennt.

1 Die Webseite wurde 2002 erstellt, um Dienstleistungen wie Handelsregister- und Firmendaten der Credita Management AG anzubieten. Seit 2006 ist die itonex AG Betreiberin und Besitzerin der Webseite, die heute monatlich über 2 Millionen Besucher verzeichnet. http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/grundungen/die_grossten_vr_mandate_sammler_der_schweiz-623534.htm

2 Die Schweizer Börse regelt in diesem Zusammenhang die Kreuzbeteiligungen. Kreuzbeteiligungen definieren sich durch wechselseitige Beteiligungsverflechtungen des Emittenten mit anderen Aktiengesellschaften. Bestehende Kreuzbeteiligungen, die einen Grenzwert von 5% der Stimmrechte oder des Kapitals überschreiten, sind von beiden Beteiligten jeweils unter Angabe der Gesellschaft, Art und Anzahl der gehaltenen Beteiligungsrechte und des Gesamtprozentanteils der mit diesen verbundenen Stimmrechte und des Kapitals offenzulegen (SIX Swiss Exchange, RLCG, Ziffer 1.3).

3 Innerhalb des Index SMI Expanded®, eine Kombination des SMI® und SMIM®, bestanden per Ende Juni 2008 insgesamt 59 Kreuzverflechtungen mit 25 involvierten Personen.

4 Vgl. Art. 754 Abs. 1, i.V.m. Art. 759 Abs. 1 OR.

5 Rüdisser Michèle F., Boards of Directors at Work: An Integral Analysis of Nontransferable Duties under Swiss Company Law from an Economic Perspective, Bamberg 2009, S. 122 ff.

Dr. oec. HSG Michèle F. Rüdisser, ist Habilitandin am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Organizational Control und der Corporate Governance mit besonderer Berücksichtigung der Board Governance.

Controlling - Oscar Treyer

Neu an der HSG: Vorbereitungskurs für CMA-Zertifizierung



Die inhaltliche Ausgestaltung des Master of Arts HSG in Accounting and Corporate Finance (MAccFin) richtete sich stets am Anforderungsprofil von Finanzchefs (CFO) im internationalen Unternehmensumfeld aus. Durch die Reform des MAccFin ab Herbst 2009 war es möglich, diesen Grundgedanken durch die Vertiefungspflichtwahlveranstaltung «IMAC - Integrated Management Accounting Concept (CMA Track)» ab Frühjahrssemester 2010 vermehrt Rechnung zu tragen. Der IMAC ist als Vorbereitungskurs für die Prüfungen zum «Certified Management Accountant» (CMA) des «Institute of Management Accountants» (IMA) (www.imanet.org) konzipiert. IMA ist weltweit die führende Vereinigung der Management Accountants, hat ihren Hauptsitz in Montvale, New Jersey (USA), wurde 1919 gegründet und zählt mittlerweile weltweit mehr als 60'000 Mitglieder. Das IMA bietet mit der CMA-Zertifizierung einen praxisorientierten, international standardisierten und anerkannten Abschluss für Management Accountants bzw. Controller an. Das Bestechende am IMA-Programm besteht in der Art und Weise, wie die verschiedenen Dimensionen des Management Accounting unter dem Blickwinkel des amerikanisch geprägten Accounting-Ansatzes aufbereitet werden. Für das Bestehen der CMA-Prüfungen sind insbesondere vertiefte Kenntnisse in Management Accounting, Financial Accounting und Corporate Finance erforderlich. Dabei steht das integrative Verständnis zwischen den einzelnen Disziplinen im Vordergund. Nebst dem breiten Themen-Spektrum stellen aber auch das Prüfungsformat sowie der grosse Zeitdruck sehr hohe Anforderungen an die KandidatInnen.

Dank intensiver Verhandlungen des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG) der Universität St. Gallen und der Bereitschaft des IMA konnte exklusiv für die IMAC-Kursteilnehmer der Zugang zu den offiziellen CMA-Kurs- und Prüfungsmaterialien zu reduziertem Preis ermöglicht werden. Diese Sonderkonditionen gelten normalerweise lediglich für Studierende in den USA, Kanada und Mexiko. Für die IMAC-Kursteilnehmer wurde dadurch eine einmalige und kostengünstige Möglichkeit geschaffen, parallel zum MAccFin-Abschluss an der Universität St. Gallen einen zusätzlichen, international anerkannten Fachausweis zu erlangen. Der IMAC-Kurs führt die Studierenden - anhand von Vorlesungen und Workshops in konzentrierter Form - an die CMA-Prüfung heran und erlaubt ihnen gleichzeitig, ihr Wissen in einer HSG-internen – mit 6 ECTS-Punkten gewichteten – Prüfung nachzuweisen.

Als international standardisierte und anerkannte Zertifizierung ermöglicht der CMA-Abschluss den HSG-Master-AbsolventInnen, sich auf dem Arbeitsmarkt gegenüber Mitbewerbern zusätzlich zu differenzieren. Die CMA-Zertifizierung bringt zudem die internationale Kompetenz der HSG-Studierenden besser zur Geltung und belegt, dass HSG-Master-AbsolventInnen fähig sind, nebst der universitären Ausbildung eine zusätzliche anspruchsvolle Selektion zu durchlaufen. Der CMA-Abschluss ist somit in den Accounting- und Reporting-Abteilungen von international tätigen Unternehmen ein massgebendes Qualifikationskriterium: «*At Microsoft, we look for a combination of solid accounting skills, the ability to think strategically and strong business ethics. If someone is a CMA, we can be more comfortable that the person has mastered theses aspects of the profession»* (Bob Laux, CMA, CPA - Director of Technical Accounting and Reporting - Microsoft Corporation).

Zusätzlich zur Aus- und Weiterbildung von Management Accountants spielt das Networking für das IMA eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund wurde im Jahre 2009 unter Mitwirkung des ACA-HSG das «IMA Switzerland Chapter» (www.imaswitzerland.ch) gegründet. Das Swiss Chapter verfolgt die Kontaktpflege und das Networking unter den in der Schweiz domizilierten CMA. Zudem organisiert und koordiniert es Kurse mit Credit-Anrechnung zur Continuing Professional Education (CPE), die ein CMA jährlich erfüllen muss. Das IMA Switzerland Chapter hat übrigens seinen Sitz am ACA-HSG und wird von diesem auch gesponsert.

Die berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung von Fachkräften ist seit jeher ein zentrales Bestreben des ACA-HSG. Als logische Konsequenz hierzu bietet das ACA-HSG für Unternehmen ein Kurspaket zur Vorbereitung deren Mitarbeiter auf die CMA-Prüfungen an. Obschon eben erst lanciert, stösst dieses Programm auf reges Interesse. Die erste diesbezügliche Inhouse-Education läuft zurzeit in Basel am Sitz eines multinationalen Unternehmens der Pharmabranche. (www.imanet.org/newsletter/article_asp?NID=125&AID=1838)

Dr. oec. publ. Oscar A.G. Treyer ist Ständiger Dozent für Accounting an der Universität St. Gallen und am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St.Gallen tätig.

3. Laufende Aktivitäten und Ausblick

Lehrstuhl Prof. Leibfried - Audit und Accounting

Das wichtigste laufende Projekt am Lehrstuhl von Prof. Leibfried betrifft die *Abänderung des Gesetzes über die Wirtschaftsprüfer und Revisionsgesellschaften (WPRG)* sowie weiterer Gesetze (Umsetzung der Richtlinie 2006/43/EG vom 17. Mai 2006 - Abschlussprüferrichtlinie) für die Regierung des Fürstentums Liechtenstein. *Im Wesentlichen werden damit auch in Liechtenstein eine Revisionsaufsicht sowie eine zweigliedrige Abschlussprüfung eingeführt*. Das neue Gesetz *wurde im Juni* im Landtag des Fürstentums Liechtenstein in erster Lesung behandelt.

Der Lehrstuhl von Prof. Leibfried engagiert sich weiter im *Vorstand des Vereins XBRL.CH*, dessen Sitz am ACA-HSG ist. Der Verein hat zum Ziel die Verbreitung von XBRL im nationalen und internationalen Rahmen zu fördern, um die Effizienz und Standardisierung in der Rechnungslegung und Berichterstattung sowohl der öffentlichen wie der privaten Hände zu verbessern. XBRL.CH ist die offizielle Schweizer Jurisdiktion von XBRL International. Am 30. Juni fand die erste ordentliche Hauptversammlung des Vereins in Zürich statt (www.xbrl-ch.ch).

Im Bereich der Dienstleistungen engagiert sich der Lehrstuhl von Prof. Leibfried auch in der Weiterbildung und organisiert die Vorabend-Reihe *Fit in International Financial Reporting Standards (IFRS) / Swiss GAAP FER*, welche zwei Mal jährlich stattfindet und aus je zehn Abenden besteht. Die Vorabend-Reihe vermittelt in kompakter Form einen umfassenden Überblick über die neuen Regelungen zur Rechnungslegung. Neben der Vermittlung von theoretischen Konzepten steht insbesondere die praktische Anwendung der Standards im Vordergrund. Die kommende Herbst-Veranstaltung ist bereits ausgebucht.

Auch diesen Frühling wurde wieder der Kausch-Preis an der HSG verliehen, *die Organisation der Veranstaltung erfolgt im Auftrag der Stiftung durch das ACA-HSG*. Der Kausch-Preis 2009 wurde an Prof. Dr. Bernhard Pellens, Bochum, für seine *Verdienste um die Umsetzung der internationalen Rechnungslegung*, verliehen.

Als wichtigere neuere Publikation ist *soeben* die 2., überarbeitete und erweiterte Auflage des Lehrbuches *Rechnungslegung von Giorgio Behr und Peter Leibfried (Hrsg.)* zu nennen (ISBN 978-3-03909-116-4, Versus Verlag, Zürich). Ein Übungsbuch dazu ist in Planung.

Wir laden Sie herzlich ein in unsere *Vorabend-Reihe Fit in IFRS und Swiss GAAP FER* im Frühjahr (22.02. - 03.05.2011) und Herbst (26.09. - 19.12.2011) 2011 (Leitung Prof. Leibfried). Alle Daten finden Sie auf unserer Website im Bereich Veranstaltungen. Kontakt/Anmeldung: Eliane.baldegger@unisg.ch

Lehrstuhl Prof. Ruud - Internal Control / Internal Audit

Der Lehrstuhl von Prof. Ruud unterstützt und berät das *Fachsekretariat des Schweizerischen Verbands für Interne Revision (SVIR)* in fachlichen Belangen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurde beispielsweise im Jahr 2009 die *Leitlinie zum Internen Audit* grundlegend überarbeitet und erweitert. Zudem unterstützt der Lehrstuhl für Internal Control / Internal Audit regelmässig den SVIR bei der Übersetzung von englischen Standards und Richtlinien zum Internen Audit. Auch ist die Lancierung eines Fachorgans des SVIR geplant, in dem Fachbeiträge und Neuigkeiten zum Internen Audit publiziert werden.

Weiter wirkte der Lehrstuhl von Prof. Ruud bei der *Gründung des European Academic Relations Committee mit* (European Confederation of Institutes of Internal Auditing ECIIA). Derzeit erfolgt die Erarbeitung eines Position Papers im Rahmen des Art. 41 der 8. EU-Richtlinie. Das Position Paper richtet sich unter anderem an Mitglieder des Prüfungsausschusses und wird in Zusammenarbeit mit der Federation of European Risk Management Associations (FERMA) herausgegeben.

Im Bereich der Dienstleistungen engagiert sich auch der Lehrstuhl von Prof. Ruud in der Weiterbildung und organisiert den *Lehrgang Internal Auditing*, der jährlich durchgeführt wird und aus vier Modulen besteht. Dieser Lehrgang richtet sich an berufstätige Interne Auditoren und umfasst neben der Vermittlung von theoretischen Aspekten auch Praxisbeiträge. Gleichzeitig kann der Lehrgang Internal Auditing der Vorbereitung auf die Prüfung zum Certified Internal Auditor® (CIA®) dienen.

Das Interne Audit ist gemäss den international anerkannten Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) verpflichtet, mindestens alle fünf Jahre eine externe Qualitätsbeurteilung durchführen zu lassen. Der Lehrstuhl von Prof. Ruud führt solche externen Qualitätsbeurteilungen bei renommierten Schweizer Grossunternehmen durch.

Als drei der wichtigeren aktuellen Publikationen des Lehrstuhl Ruud sind zu nennen:

- Ruud, Flemming; Friebe, Philipp; Schmitz, Daniela; Rüdisser, Michèle F.: Leitlinie zum Internen Audit : 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. SVIR - Schweizerischer Verband für Interne Revision. Zürich: SKV, 2009.
- Ruud, Flemming; Rüdisser, Michèle F.; Schmitz, Daniela: Risk-Control Assurance: Die Rolle der Internen Revision. In: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Jahrbuch für Wirtschaftsprüfung, Interne Revision und Unternehmensberatung 2010. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010, S. 149-158.
- Rüdisser, Michèle F.: Rethinking Board Communication: How to Enhance Critical Reflection within the Boardroom.

In: Haunreiter, Diego (Hrsg.): Kommunikation in Wirtschaft, Recht und Gesellschaft. Bern: Stämpfli, 2010, S. 3-23.

Wir laden Sie herzlich ein in unseren *Lehrgang Internal Auditing*. Modul I: 18. - 22.10.2010 / Modul II: 13. - 17.12.2010 / Modul III: 17. - 21.01.2011 / Modul IV: 21. - 25.03.2011 (Leitung Prof. Ruud). Weitergehende Informationen finden Sie auf unserer Website im Bereich Veranstaltungen.
Kontakt/Anmeldung: Esther.bannwart@unisg.ch

Dr. Anke Müßig - Auditing und Risk Management

An der Ernst & Young Nachwuchsdozentur haben Dr. Anke Müßig und Robert Breitkreuz ihr aktuelles Forschungspaper über *Regional Disparities in Audit Pricing: Evidence from Switzerland* auf dem 32rd Annual Congress der European Accounting Association in Istanbul präsentiert. Im Paper untersuchen beide Autoren, ob in der Schweiz eher regionale Prüfungsmärkte und weniger ein nationaler Markt für Abschlussprüfungsdienstleistung existieren. Die Autoren zeigen auf, dass sich die Bestimmungsfaktoren für Prüfungshonorare in den identifizierten Prüfungsmärkten unterscheiden. Des weiteren wurden weitere Forschungspaper von Dr. Müßig auf der Pfingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Bremen präsentiert.

Dr. Dirk Schäfer - Finanzielle Führung

Am *Dies academicus 2010* wurde unserem Master-Programmverantwortlichen Dr. Dirk Schäfer der «*Credit Suisse Award for Best Teaching*» von der Studentenschaft der HSG verliehen. Das gesamte Team am ACA-HSG gratuliert ganz herzlich zu diesem tollen und verdienten Erfolg!

Dr. Oscar Treyer - Controlling

Für den Bereich Controlling ist das kürzlich von Dr. Oscar Treyer erschienene anwendungsorientierte Lehrbuch *Business Forecasting - quantitative Prognoseverfahren* zu nennen (ISBN 978-3-8252-3365-5, Haupt UTB-Verlag, Bern).

Als weitere kleinere Dienstleistung des ACA sind die von *Prof. em. Dr. oec. publ. Reiner Fickert, Dipl. Ing. ETH* entwickelten *Interaktiven Analyse-Tools zum Selbststudium (FinanzCockpits)*, welche bei uns erhältlich sind, zu nennen: FinanzCockpit: *Bilanzieren - Basics*, FinanzCockpit: *Bilanzanalyse - Basics* und FinanzCockpit: *Unternehmensabschlussanalyse und Businessplan* (www.aca.unisg.ch/org/aca/acaweb.nsf/wwwPubInhalteGer/Finanz+Cockpit+Tools?opendocument, *Bestellung:* reiner.fickert@unisg.ch).

Vor wenigen Wochen konnte darüber hinaus die Nachfolge von Prof. Reiner Fickert erfolgreich besetzt werden, und zwar mit Prof. Klaus Möller (bislang Universität Göttingen). Der Amtsantritt ist auf das Frühjahrsemester 2011 vorgesehen, eine ausführliche Vorstellung folgt in einem der nächsten Newsletter.



4. Neue wissenschaftliche Arbeiten

Lehrstuhl Prof. Thomas Berndt

Master-Arbeiten

- Audit Committee und Vergütung - Analyse der Honorierung in Schweizer SMI-Gesellschaften
- Branchenspezifische Herausforderungen des Audit Committees - Best Practices in der Bankenbranche
- Herausforderungen der POC-Methode nach IFRS mit gesellschaftsübergreifenden Projekten am Beispiel der Bühler Gruppe
- Implikationen des neuen Konvergenzprojektes Leases auf die Bilanzstruktur von Schweizer Unternehmen - eine empirische Analyse
- Motive und Determinanten der Haltung von Liquiditätsreserven in Nicht-Finanzunternehmen
- Reported Equity and Regulatory Capital of Banks
- Whistleblowing - Von Anforderung bis Best Practice

Lehrstuhl Prof. Peter Leibfried

Dissertationen

- Auswirkungen von Enforcement Mechanismen auf die Qualität der Finanzberichterstattung von Schweizer Unternehmen
- Schweizerische Lageberichterstattung im internationalen Vergleich

Master-Arbeiten

- Best Practice bei Kundenloyalitätssystemen - Eine Untersuchung am Beispiel der PKZ-Gruppe
- Die Regulierung von Ratingagenturen
- Effizientes Risikomanagement in der Zentralregulierung - Am Beispiel des Holzrings
- Intellectual Capital Reporting
- Nachweis und Messung von Earnings Management - Empirische Untersuchung eines Schweiz - Amerikanischen Vergleichs
- Optimierung der Liquiditätsplanung am Beispiel der Motorex AG
- Risikomanagement bei Klein(st)unternehmen (KU) - Voraussetzungen und Nutzen eines adäquaten Risikomanagement für KU
- Unternehmenssanierung mittels Debt Equity Swap in Deutschland
- Umsetzung wertorientierter Unternehmensführung am Fallbeispiel eines genossenschaftlich organisierten Handelsunternehmens
- Vergütungspraxis in partnerschaftlich geführten Unternehmen
- Wirtschaftsprüfer und Öffentlichkeit - Kann die Erwartungslücke geschlossen werden?

Lehrstuhl Prof. T. Flemming Ruud

Dissertation

- Risikoorientiertes Zusammenwirken der Internal Control, des Risikomanagements, des Internen Audits und der Externen Revision - Theoretische Analyse, konzeptionelle Ansätze und praktische Gestaltung

Prof. Dr. Alfred Storck

Master-Arbeiten

- Capital Investment Management - The Efficiency of ABB‘s internal Capital Markets
- Konzernfinanzierung in der Schweiz - Aktuelle Entwicklungen

Dr. Sebastian Lang

Master-Arbeiten

-Influence of Investor Sentiment on IPO Performance
- Price Premiums of Public Tender Offers in Switzerland

Dr. Anke Müßig

Master-Arbeiten

- Auditors‘ Challenges and Responsibilities in Auditing Decretionary Accounting Decisions
- Imported Solutions for Domestic Problems? A Comparative Approach Towards a Better Understanding of Corporate Governance in China
- Konvergenz von interner und externer Rechnungslegung - Eine empirische Analyse

Dr. Dirk Schäfer

Master-Arbeiten

- Automobile Companies from 2004 through 2008 - Evaluating the Financial Performance and its Implications for the Future
-Benchmarking in the Airline Industry - the optimal Fleet Financing Structure
- Corporate Restructuring bei Unternehmen im Financial Distress - Grundlagen, Praxisbeispiele und kritische Erfolgsfaktoren
- Markenleasing als Finanzierungsinstrument für KMU? Funktionsweise, Chancen, Risiken und Perspektiven
- Markteintritt einer deutschen Handwerksgruppe in den Schweizer Markt - Darstellung der Rahmenbedingungen und Analyse von praxisnahen Handlungsoptionen

Dr. Oscar Treyer

Master-Arbeiten

- Kundenakquisition im Affluent Banking
- Umsetzung eines Managementinformationssystems in einem Non-Profit-Seniorenheim

5. Porträts



Simon Pfister

Jahrgang 1972. Aufgewachsen in Wil (SG). Verheiratet mit Ljerka Pfister. Seit 2008 am Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG).

Von 1992 bis 1997 Studium an der Universität St. Gallen (HSG), Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften mit Vertiefung Finanz- und Rechnungswesen. Lic. oec. HSG: 1997. Seit 2008 Doktorand an der Universität St. Gallen.

Ab 1997 verschiedene Positionen in Beratung, Projektleitung und Finanzverantwortung bei IBM, KarstadtQuelle AG, sowie für Tradestone Software (us-amerikanisches Softwarehaus, mit Lösungen für internationale Beschaffung). Aufbau der Niederlassung Asia Pacific für Tradestone Software in Hong Kong. Im Jahr 2000 Gründungsmitglied der *Stiftung Green Ethiopia*, einer karitativen Stiftung zur Unterstützung der äthiopischen Land- und Forstwirtschaft und Kleinbauern in abgelegenen Gebieten. In enger Zusammenarbeit mit lokalen Bauerngenossenschaften und ländlichen Schulen realisiert die Stiftung nachhaltige Aufforstungs-, Wassergewinnungs-, Gemüseanbau- und Fruchtbaumprojekte zur Verbesserung der Ernährungssituation und zum Erhalt der natürlichen Ressourcen und Biodiversität. Seit 2008 ist Simon Pfister Geschäftsführer der *Stiftung Green Ethiopia* (Freiwilligenarbeit) und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Accounting, Controlling und Auditing bei Dr. Dirk Schäfer.

Seine Freizeit verbringt Simon Pfister gerne in gemütlicher Runde mit Freunden, auf Streifzügen durch die Schweizer Berge oder auf Projektbesuch in Äthiopien.

Kontakt: ACA-HSG, Rosenbergstrasse 52, CH-9000 St. Gallen
Simon Pfister, Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Simon.pfister@unisg.ch, +41 (0)79 421 3051
www.aca.unisg.ch



Lukas Marty

Jahrgang 1967. Aufgewachsen in der Region St. Gallen. Verheiratet. Ein Sohn und eine Tochter. Seit 1993 bei KPMG in der Wirtschaftsprüfung.

Von 1987 bis 1992 Studium an der Universität St. Gallen (HSG), Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften mit Vertiefung Revisions- und Treuhandwesen und an der University of Minnesota (Minneapolis, USA). Lic. oec. HSG: 1992. Certified Public Accountant (USA): 1993. Eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer und Zulassung zum Revisionsexperten: 1996.

Ab 1993 Tätigkeit bei KPMG (Zürich). Anderthalbjähriger Auslandaufenthalt bei KPMG in Melbourne, Australien: 1997/1998. 1999 Rückkehr zu KPMG Zürich. Seit 2001 Partner. Leitung von IFRS Advisory Services von KPMG Schweiz während mehrerer Jahre. Lukas Marty ist in der Prüfung börsenkotierter Unternehmen tätig, und er berät Kunden verschiedener Branchen bezüglich Konzernrechnungslegung nach IFRS.

Seit 2008 CFO KPMG Schweiz. Mitglied des Geschäftsleitenden Verwaltungsrates.

Seine Freizeit verbringt Lukas Marty mit seiner Familie gerne in der Natur, sei es zu Fuss, mit dem Fahrrad oder auf Ski.

Kontakt: KPMG AG, Badenerstrasse 172, CH-8026 Zürich
Lukas Marty, CFO / Mitglied der Geschäftsleitung
Partner International Accounting & Reporting
Lmarty@kpmg.com, +41 (0)44 249 2118
www.kpmg100.ch



6. 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.

Institut für Accounting, Controlling und Auditing
Universität St.Gallen

Redaktionsschluss dieses Newsletters ist Ende Juni 2010.

IMPRESSUM

KONTAKT:
ACA Förderverein
c/o Institut für Accounting,
Controlling und Auditing (ACA-HSG)
Eliane Baldegger
Rosenbergstrasse 52
CH-9000 St. Gallen
Eliane.baldegger@unisg.ch
Tel +41 71 224 74 09
Fax +41 71 224 74 23

VORSTAND:
Prof. Dr. Thomas Berndt
Prof. Dr. Peter Leibfried, MBA, CPA
Lukas Marty
Prof. T. Flemming Ruud, Ph.D., WP (N)
Prof. Dr. Alfred Storck

SEKRETARIAT:
Eliane Baldegger, ACA-HSG
www.aca.unisg.ch

Kontoverbindung: Bank CA St. Gallen
IBAN CH 04 0690 0016 0083 08208

ACA Förderverein
c/o Institut für Accounting,
Controlling und Auditing (ACA-HSG)
Rosenbergstrasse 52
CH-9000 St. Gallen

Eliane.baldegger@unisg.ch
oder per Fax an: **+41 (0)71 224 7423**

Institut für Accounting, Controlling und Auditing

Universität St.Gallen

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, Mitglieder

☐ für Einzelpersonen / **200.00 CHF**
☐ für Unternehmen, wirtschaftliche Verbände und öffentliche Verwaltungen / **1000.00 CHF**

Titel / Vorname / Name

Firma / Institution

Position

E-Mail

Ort / Datum

Unterschrift / Stempel