

25 JAHRE INSTITUT FÜR ACCOUNTING, CONTROLLING UND AUDITING AN DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Ein Beitrag zur Ausbildung im Bereich der finanziellen Führung am ACA-HSG

Während die im ACA angesiedelten fachlichen Disziplinen in gesonderten Artikeln gewürdigt werden, fokussiert dieser Beitrag auf die Entwicklung des Instituts, die Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Wissensvermittlung in Lehre und Weiterbildung und wagt einen Blick in die Zukunft.

1. EINLEITUNG

Zum 1. Oktober 1992 wurde das Institut für Rechnungslegung und Controlling – so sein Gründungsname – an der Universität St. Gallen (HSG) ins Leben gerufen. Auch wenn die von der HSG damals angebotenen fachlich verwandten Vertiefungsrichtungen «Finanz- und Rechnungswesen» sowie «Revisions- und Treuhandwesen» damals schon 40% der Studierenden auf sich vereinen konnten, gab es bis dahin kein gemeinsames Gefäss für die Führung der Fachdisziplin.

Die Institute haben an der HSG wichtige Funktionen über die Lehre hinaus: Sie fördern den fachlichen Austausch, koordinieren die Forschung, erbringen spezifische Dienstleistungen für die Wirtschaft und bieten sowohl öffentliche als auch für einzelne Unternehmen konzipierte Weiterbildungsformate an. Die kommerziellen Tätigkeiten der Institute wiederum unterstützen die Finanzierung der HSG, die auch aus diesem Grund den höchsten Eigenfinanzierungsanteil aller Universitäten in der Schweiz aufweist. Mit der Gründung des Instituts wird also auch der Beitrag unserer Fachdisziplin für die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der HSG gewürdigt und gleichzeitig ein neues Fundament für den Ausbau der Disziplin in Lehre, Forschung und Weiterbildung gelegt.

In diesem Beitrag sollen sowohl wichtige Meilensteine genannt als auch ein Blick in die Zukunft gewagt werden. Gewahrt wird die Chronologie über drei Zehn-Jahres-Abschnitte. Wenn Wirtschaftsprüfer und Controller etwas können (soll-

ten), dann ist das korrekte Addieren – und das gilt auch für Lehrpersonen in diesem Thema. Und natürlich braucht es bei einem 25-Jahre-Jubiläum einen Blick vorwärts: Der letzte Abschnitt umfasst die planbare Zukunft.

2. 1992–2002: GRÜNDUNG UND WACHSTUM

Mit den Professoren *Reiner Fickert* und *Carl-Christian Freidank* im Direktorium sowie *Rolf Dubs* als Präsident und *Giorgio Behr* und *Bruno Gehrig* als Mitglieder des *Geschäftsleitenden Ausschusses (GLA)* begann die Geschichte des Instituts. Bereits zur Gründung konnte der GLA mit *Erich Müller*, damals Generaldirektor der *Gebr. Sulzer AG* und *Günther Schultz*, damals VR-Präsident der *KPMG Fides*, zwei ausgewiesene Praktiker zur Mitarbeit motivieren.

Wie sah damals die Lehre aus? Wir befinden uns in der Zeit, als an der HSG noch der Titel des lic. oec. HSG vergeben wurde und die Lehre relativ verschult aufgebaut war. Ein recht striktes Konzept fokussierte auf Vertiefungsrichtungen, die kaum Wahlmöglichkeiten vorsahen. Positive Kehrseite: Die Inhalte konnten gut aufeinander abgestimmt werden und sowohl nach innen als auch nach aussen war klar, was ein Absolvent an Wissensbausteinen mitbringt. Heute würde man WYSIWYG dazu sagen: What you see is what you get!

Beide Vertiefungsrichtungen waren klar positioniert: Finanz- und Rechnungswesen auf der einen, Revisions- und Treuhandwesen auf der anderen Seite. Doch schon damals wurde klar, dass der Arbeitsmarkt eine solche Zweiteilung immer weniger goutiert. Das Berufsbild des Treuhänders/Wirtschaftsprüfers entwickelte sich mehr in Richtung Beratung, die Funktion des reinen «Hakensetzers» geriet immer stärker unter Konkurrenzdruck, Preise und Margen drohten zunehmend unter Druck zu geraten. Letztlich spielte diese Entwicklung der HSG in die Hände: Die im St. Galler Management-Modell propagierte ganzheitliche Herangehensweise an betriebswirtschaftliche Fragestellungen konnte sich in unseren Themengebieten stärker über die Grenzen der Lehrstuhl-Fürstentümer entwickeln. Doch bevor die Bologna-



DIRK SCHÄFER,
PROF. DR. OEC.,
EXECUTIVE DIRECTOR,
MASTER IN ACCOUNTING
AND FINANCE (MACCFIN),
TITULARPROFESSOR FÜR
FINANZIELLE FÜHRUNG,
UNIVERSITÄT ST. GALLEN,
ST. GALLEN

Reform hier weitere Anforderungen formulierte und eine Neukonzeption der Inhalte und Lehrformen ins Leben gerufen wurde, konnte sich das Institut auch in der Aussenwahrnehmung weiterentwickeln.

Ein grosser Meilenstein war das Executive Forum der HSG, das 1995 vom Institut für Rechnungslegung und Controlling veranstaltet wurde. Erstmals wurde das Thema Corporate

«In vielen Veranstaltungen ergänzen Gastreferenten die Inhalte, die Studierenden erhalten teilweise Fragestellungen aus der Praxis, die weit komplexer sein können als die sonst verwendeten Cases.»

Governance in der Schweiz einem grossen Teilnehmerkreis unter Mitwirkung vieler Referenten aus der Praxis nähergebracht: Giorgio Behr (Initiator), Ernst Müller-Möhl (damals Financier und Banker), Hans Bär (Bank Julius Bär), David de Pury (Co-Präsident ABB und einer der Verfasser des Weissbuchs für die Vision einer weltoffenen Schweiz) oder Hansjörg Abt (Journalist NZZ, der 1991 die Machenschaften von Werner K. Rey und seiner Omni-Holding aufdeckte). Auch wenn die lange Liste der Referenten hier nicht lückenlos wiedergegeben werden kann, gemeinsam ist den Referenten ihre damals prägende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft. Und genau mit dieser Zielsetzung versuchte das junge Institut der HSG einen Beitrag zu leisten. Corporate Governance war damals ein für viele noch abstrakter Begriff, der erst durch die nachfolgenden Bilanz-Skandale um Enron (2001) und Worldcom (2002) ins Licht der breiten Öffentlichkeit gerückt wurde. Beide Unternehmen hatten mit betrügerischer Absicht den Gewinn wesentlich überhöht dargestellt und mit Arthur Andersen war auch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Teil der damaligen Big 6) beteiligt, die sich als Handlanger verdient gemacht hatte. Die Folgen sind bekannt: Die genannten drei Firmen haben Konkurs angemeldet und die Gesetzgeber vieler Länder haben über unterschiedliche Massnahmen versucht, wieder Vertrauen in die Unternehmensberichterstattung zu bekommen. Den ersten Schritt machte mit den USA damals das Mutterland der skandalprägenden Unternehmen, welches den Sarbanes-Oxley-Act erliess und damit dafür sorgte, dass beispielsweise die Funktionsweise eines internen Kontrollsystems dargelegt werden muss oder dass CEO und CFO über ihre Unterschriften die Rechtmässigkeit des Jahresabschlusses persönlich bestätigen. Auch wenn 1995 diese Entwicklungen noch nicht absehbar waren, so wurde doch bereits diskutiert, inwieweit Transparenz und Offenlegung sowie das Zusammenspiel verschiedener Stakeholder einen Beitrag leisten können, um den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern.

Die Geschichte hat gezeigt, wie wichtig solche Debatten sind und dass Universitäten hier eine Führungsrolle über-

nehmen können. Selbstkritisch muss natürlich attestiert werden, dass ein solch grosser Wurf leider auch dem ACA nicht à gogo gelingt ...

Kommen wir von der Kür noch einmal zurück zur Pflicht. Die Bewältigung der Lehre in den genannten Vertiefungsrichtungen ist ja nur ein Aspekt. Daneben gilt es, über Seminare und Workshops die Brücke in die Praxis zu schlagen. Hier hatte man seine Hausaufgaben gemacht: Handwerkszeug eines Verwaltungsrats (Behr/Schäfer), Lehrgang Internal Audit (Ruud), Controlling (Fickert), Fit für IFRS (Leibfried/Kleibold) sowie die Vermittlung unserer Inhalte in vielen MBA-Kursen der HSG sind nur ein paar der Angebote des ACA – und da diese auch die gewählte Zehn-Jahres-Periode übersteigen, sollten wir die nächsten zehn Jahre ins Auge fassen.

3. 2003–2012: BOLOGNA-REFORM UND IHRE AUSWIRKUNGEN

Die 1999 gestartete Bologna-Reform zielt auf einen europäischen Harmonisierungsprozess von Studiengängen, dem sich auch die Schweiz angeschlossen hat. Drei Ziele stehen im Vordergrund: die Förderung von Mobilität, um den Studierenden die Integration internationaler Auslandssemester in das Studium zu vereinfachen, die Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Absolventen und Universitäten sowie die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, indem die Anliegen der Arbeitgeber stärker berücksichtigt werden. Kernpunkt und grosser Unterschied zum alten System ist die Einführung von Credits nach dem European Credit Transfer System (ECTS), die international vergleichbar und die von den Studierenden im Laufe ihres Studiums anzuheften sind, sowie ein zweistufiger Studienabschluss mit einem Bachelor nach sechs Semestern und einem Master nach weiteren drei bis vier Semestern.

Die HSG hatte zu diesem Zeitpunkt bereits mit einem Projekt zur Weiterentwicklung der Lehre begonnen und musste die Richtlinien der Bologna-Reform nun einbeziehen. Man konnte aber immerhin den bereits gefundenen Schwung nutzen und zählte deshalb zu den ersten Universitäten, die eine erfolgreiche Umsetzung vorweisen konnten. Bereits zum Herbstsemester 2001 startete das erste Assessmentjahr im neuen Bachelorstudium, im Herbstsemester 2004 erreichte die Umsetzung dann die neuen Masterprogramme. Das ACA startete den ersten Jahrgang des Masters in Rechnungslegung und Finanzen – oder auf Englisch mit einer lautmalersich sehr schönen Abkürzung gesegnet: den *Master in Accounting and Finance, MAccFin*.

Was war jetzt neu? Zum einen wird jetzt interdisziplinär gearbeitet. Der MAccFin ist ein Produkt der School of Management an der HSG. Daneben liefern die School of Finance sowie die Law School wichtige Inhalte zu, damit die Absolventen einen ganzheitlichen Blick auf den Verantwortungsbereich eines CFO vermittelt bekommen. Zum anderen wurden die Pflichtinhalte stark gestrafft, um den Studierenden viele Wahlmöglichkeiten zu lassen. Dies auch, um die individuellen Neigungen stärkenorientiert im breiten Feld der finanziellen Führung besser nutzen zu können – was auch den Arbeitgebern in die Hände spielt. Gerade Wirtschaftsprüfungsgesellschaften schätzen den Einstieg von Bachelorab-

solventen, die zwar weniger Berufserfahrung, inhaltliche Tiefe und persönliche Reife mitbringen, die aber auch einfacher auf den dann folgenden Ausbildungsweg zum Wirtschaftsprüfer zu schicken sind. Wohingegen die MAccFin-Absolventen, bei einer entsprechenden Wahl der Kurse, zwei Halbmodule der Ausbildung angerechnet bekommen, sodass sie für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vermehrt auf Mandaten einsetzbar sind. Wie bei vielen Dingen im Leben, so gilt auch hier: die Mischung macht's. Es geht nicht darum, die beiden Abschlüsse gegeneinander auszuspielen.

Die Praxisorientierung wird im Programm deutlich: In vielen Veranstaltungen ergänzen Gastreferenten die Inhalte, die Studierenden erhalten teilweise Fragestellungen aus der Praxis, die weit komplexer sein können als die sonst verwendeten Cases, und diskutieren ihre Lösungsvorschläge unter Beizug von Experten. Unterstützt wird der MAccFin von einem kleinen Pool an Partnerfirmen, die eine langfristig ausgelegte Partnerschaft mit uns eingegangen sind. So wird sichergestellt, dass Studierende, Praxispartner und Dozierende des MAccFin miteinander und nicht nur übereinander reden. Das Angebot des MAccFin kommt an: Mit über 600 eingeschriebenen Studierenden haben wir das grösste Masterprogramm an der HSG.

4. 2013–2022 AUFBRUCH IN MEHR INTERNATIONALITÄT UND NEUE LEHRFORMEN

Im Jahr 2014 haben wir uns sprachlich geöffnet und bieten den MAccFin auch in einer englischsprachigen Durchführung an, bei der die Pflichtkurse parallel in beiden Sprachvarianten gelesen werden und bei den Pflichtwahlkursen knapp zwei Drittel auf Deutsch und ein Drittel auf Englisch angeboten wird. Dabei haben wir eine Poollösung gewählt, sodass die Studierenden sich nicht grundsätzlich für eine Sprache entscheiden müssen, sondern ihre individuelle Wahl veranstaltungsbezogen vornehmen können. Diese Massnahme zählt auf die Internationalisierung der HSG ein, befriedigt einen Wunsch der Wirtschaft und eröffnet uns die Aufnahme neuer internationaler Talente. Unser erstes Fazit nach drei Jahren: Ca. ein Drittel der Studierenden wählt in den Pflichtkursen die englischsprachige Variante; damit darf die Internationalisierung mit starken Wurzeln in der Schweiz als angenommen gelten.

Im Bereich der Weiterbildung werden neue Formate getestet. Vor allem in den USA und in Grossbritannien sind sogenannte *Massive Open Online Courses (MOOC)* weitverbreitet, im deutschsprachigen Raum haben sie sich noch nicht durchgesetzt. Der Name ist hier Programm: Die Seminare

werden online angeboten, sind in der Regel kostenlos und sollen ein grosses Publikum ansprechen. Veranstalter sind meist Universitäten. Als Pilotprojekt hat das ACA im Auftrag der HSG einen solchen MOOC zum Thema «Finanzielle Führung» auf die Beine gestellt – ein auch für uns grosses Unterfangen mit vielen Unbekannten. Inhalte mussten bedarfsgerecht in Videoform gebracht, Unterlagen zur Verfügung gestellt und Diskussionsgruppen über einen Online-Chat eingerichtet werden. Idee war es, dass die Teilnehmenden auch untereinander diskutieren und man die «Einbahnstrassen-Vermittlung» zu einem lebhaften Dialog ausbaut. Nachdem wir unsere Hausaufgaben gemacht hatten, die HSG das Marketing übernommen hatte und der MOOC starten konnte, hatten wir gut 1000 Teilnehmende. Ist das viel – oder wenig? Insgesamt sind wir zufrieden mit dem Ergebnis. Die Rückmeldungen waren mehrheitlich positiv, einige Teilnehmende haben auch noch eine freiwillige, aber kostenpflichtige Prüfung abgelegt und im Erfolgsfall damit ein Zertifikat erworben. Und auch wir haben eine erhebliche Lernkurve durchlaufen: Maximal sechsminütige Videos mit einem Spannungsbogen zu versehen, ist etwas anderes, als eine Vorlesung zu gestalten. In eine seelenlose Kamera zu sprechen fühlt sich anders an als in (meist) interessierte Gesichter zu schauen. Auch entwickelt sich ein Dialog zwischen den Teilnehmenden keinesfalls von alleine. Da haben wir wohl eine andere Kultur als in den USA. Inzwischen stellen wir den Kurs auch für betriebliche Fortbildungen zur Verfügung oder entwickeln gemeinsam mit Unternehmen individuelle Formate weiter.

Genauso wie die Digitalisierungsmöglichkeiten zu neuen Weiterbildungsangeboten geführt haben, so wird auch das Vollzeitstudium der Zukunft stärker davon geprägt werden. Welche Inhalte lassen sich am besten über Präsenzveranstaltungen vermitteln? Wo bietet ein raum- und zeitunabhängiges Angebot den grösseren Mehrwert? Wie können digitalisierte und persönliche Inhalte am besten miteinander verzahnt werden? Diese Fragestellungen beschäftigen aktuell auch viele grössere Unternehmen bei der Ausgestaltung ihrer betrieblichen Weiterbildungsformate. Auch das ein Indiz dafür, wie eng häufig die Herausforderungen von Wissenschaftsbetrieb und Unternehmen miteinander verknüpft sind.

5. AUSBLICK

25 Jahre ACA – das heisst 25 Jahre im Dialog in unserer bunten Welt aus Studierenden, Wissenschaftlern, Praktikern, Weiterbildungsinteressierten, Politikern und vielen weiteren Interessengruppen mit immer wieder neuen Themen und Herausforderungen. Ein Mehrwert für alle Beteiligten muss auch weiterhin unser Ziel sein. Deshalb sind alle eingeladen, diesen Dialog aktiv zu gestalten. Ein erster gemeinsamer Anlass kann das neu geschaffene ACA-Research-Symposium sein. Hier treffen im November 2017 Wissenschaftler, Studierende und Praktiker an der HSG aufeinander, um aktuelle Herausforderungen der finanziellen Führung gemeinsam zu diskutieren. Auch wird der «ACA-Preis in Finanzieller Führung» verliehen. Seien Sie dabei! Wir freuen uns. ■