

Wie professionell sind Schweizer Audit Committees?

Eine Studie zeigt, dass nur in jedem zweiten Audit Committee von Verwaltungsräten ein Finanzexperte sitzt. — VON PETER LEIBFRIED UND MARIO ROFFLER

In Kürze Die Mitglieder des Audit Committee eines Verwaltungsrats (VR) müssen Jahresrechnungen lesen und verstehen und mit dem Chief Financial Officer auf gleicher Augenhöhe diskutieren können. Eine Untersuchung der Universität St. Gallen unter kotierten Unternehmen hat indes gezeigt, dass diese Voraussetzung bei weitem nicht in allen Schweizer Gesellschaften erfüllt ist. Die Autoren werfen die Frage auf, ob der VR seine Kontrollfunktion so überhaupt angemessen wahrnehmen kann.



PROF. DR. PETER LEIBFRIED, MBA, CPA, ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen (HSG). peter.leibfried@unisg.ch



MARIO ROFFLER, B.A. HSG, ist BWL-Student an der Universität St. Gallen (HSG). mario.roffler@student.unisg.ch

Die Forderung nach guter Corporate Governance ist aus der modernen Unternehmenswelt nicht mehr wegzudenken. Der Begriff umfasst gemäss dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance «die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben».

Ein in den vergangenen Jahren immer wichtiger gewordener Bestandteil der Corporate Governance ist das Zusammenspiel aus interner finanzieller Führung und externer Rechnungslegung. Ein zentrales Element dieses mittlerweile eigenständig als Financial Governance bezeichneten Handlungsbereichs stellt das Audit Committee dar, das als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Anteilseignern in Fragen der Finanzberichterstattung dienen soll.

Anforderungen wachsen

Die Anforderungen an Verwaltungsräte (VR) sind deutlich gewachsen. Dies gilt besonders für die Mitglieder des Audit Committee, die dafür zuständig sind, «sich ein eigenständiges Urteil über die externe Revision, das interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss» zu bilden. Diese im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance niedergeschriebene Aufgabe umfasst drei Elemente:

1. Beurteilung der internen und externen Revision

Das Audit Committee muss sich ein Bild davon machen, ob die eingesetzten Ressourcen, Methoden und Prozesse ausreichend sind, um die gesetzten Prüfungsziele effizient und rechtzeitig zu erreichen. Es beurteilt beispielsweise die Auswahl der Prüfbereiche, die fachlichen Qualifikationen, den Umfang der Prüfungshandlungen, die Beziehungen zwischen den beteiligten Parteien und Personen sowie deren Unabhängigkeit und Entschädigung. Im Interesse des Unternehmens wird der VR darüber hinaus darauf bedacht sein, sich aus der Revisionstätigkeit möglicherweise ergebende Synergie- und Lerneffekte zu nutzen und so kontinuierlich Verbesserungen zu erreichen.

2. Beurteilung des Risiko- und Kontrollumfelds

Das Audit Committee ist dafür verantwortlich, dass im Unternehmen ein Risikomanagement sowie ein internes Kontrollsystem geschaffen werden und überwacht deren Wirksamkeit. Die Umsetzung obliegt zwar der Geschäftsleitung, gleichwohl muss sich das Komitee vergewissern, dass seine Vorgaben erfüllt werden. Um die Angemessenheit der Kontrolle beurteilen zu können, muss sich das Audit Committee über die vorhandenen Risiken und ihre potentiellen Auswirkungen im Klaren sein. Dabei gilt es auch, die Möglichkeit betrügerischer Handlungen zu berücksichtigen.



Jonglieren mit Zahlen: Um die Aufgabe gewissenhaft zu erledigen, braucht es tiefe Fachkenntnisse.

Illustration: Lorenz Meier

3. Beurteilung der finanziellen Berichterstattung

In Ergänzung zum Bericht der Revisionsstelle muss das Audit Committee ein eigenständiges Urteil über die sachgerechte Anwendung der einschlägigen Rechnungslegungsstandards fällen können. Im Mittelpunkt stehen die Bereiche der Jahresrechnung, die besonders für Ermessensentscheidungen und Fehleinschätzungen anfällig sind. Die Basis für dieses Urteil bilden eine kritische Durchsicht des Rechenwerks, das Stellen gezielter Fragen an die interne Finanzfunktion sowie ein offenes Gespräch mit dem verantwortlichen Revisor.

Das Audit Committee kann diese Aufgaben nur dann wirkungsvoll erfüllen, wenn seine Mitglieder über die notwendigen fachlichen Qualifikationen verfügen. Während es bei den übrigen VR-Mitgliedern daher eher um die unternehmerische Erfahrung sowie besondere technologie- oder marktbezogene Kenntnisse geht, sollten die Vertreter des Audit Committee mit einem gezielten Blick auf ihre Finanzkompetenz berufen werden. Um sich wirkungsvoll mit der finanziellen Jahresrechnung und den Tätigkeiten der Revision auseinandersetzen zu können, müssen die Mitglieder des Audit Committee somit

über Sachverstand im Finanz- und Rechnungswesen verfügen. Dieser kann auf vielfältige Art und Weise erworben worden sein. Ausser einer formalen Ausbildung sind auch entsprechende Erfahrungen von Nutzen.

Gemäss dem Swiss Code of Best Practice of Corporate Governance soll die Mehrheit der Mitglieder des Audit Committee im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein. Was genau unter dem Begriff Erfahrung zu verstehen ist, wird nicht näher definiert. Seine Konkretisierung ist in der Praxis denn auch nicht ganz unumstritten. Problematisch ist darüber hinaus, dass der Code die entspre-

chende Fachkompetenz nur von einer «Mehrheit» der Mitglieder fordert. Wer von Jahresrechnungen keine Ahnung hat, dürfte indes kaum etwas zur Erfüllung der vorstehend skizzierten Aufgaben des Komitees beitragen können.

Definitionen Financial Expert und Financial Literate

International üblich ist es, die Qualifikation von Mitgliedern des Audit Committee in «Financial Literate» sowie «Financial Expert» einzuteilen. Als Financial Literate wird in der Regel bezeichnet, wer Bilanzen lesen und interpretieren kann sowie Kenntnisse in den entsprechenden Rechnungslegungsnormen besitzt. Mit diesem Wissen sollte eine Person in der Lage sein, kritische Fragen zu stellen und den Finanzbericht mit all seinen Konsequenzen zu verstehen und zu beurteilen.

Als Financial Expert gilt, wer auf gleicher Augenhöhe mit dem Chief Financial Officer (CFO) diskutieren kann. Auch hier wird eine Schwäche des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance erkennbar: Wer lediglich nicht näher umschriebene Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen besitzt, dürfte sich schwer tun, dem CFO ein Sparringpartner zu sein. Und wenn die Unternehmensleitung im Finanzbereich kompetenter ist als der VR, ist eine wirkungsvolle Kontrolle schwierig.

Professionalität wirkt sich positiv auf Aktienkurs aus

Das Audit Committee fachlich kompetent zu besetzen, ist nicht nur ein gesetzlicher Zwang, sondern liegt auch im Interesse der Aktionäre. Zahlreiche empirische Studien belegen, dass sich eine hohe Professionalität des Audit Committee günstig auf Kurs und Fehleranfälligkeit von Unternehmen auswirkt: Bédard, Chtourou und Courteau zeigen

Die Professionalität in zahlreichen Schweizer Audit Committees ist steigerungsfähig.

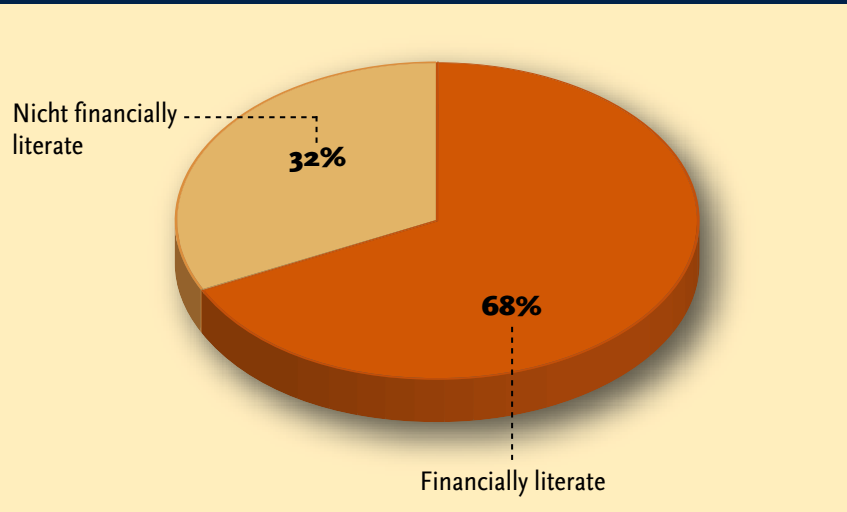
auf, dass der Einsitz eines Financial Expert im Audit Committee die Qualität der veröffentlichten Finanzinformationen verbessert.

Gleiche Ergebnisse liefert eine Untersuchung von Abbot, Parker und Peters, die einen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Financial Expert und der Häufigkeit von Fehlerkorrekturen an bereits veröffentlichten Zahlen feststellen. McMullen und Raghunandan haben herausgefunden, dass Unternehmen, die eine von der US-Börsenaufsicht SEC verlangte Anpassung der Quartalergebnisse vornehmen müssen, nur in 6 Prozent der Fälle einen ausgebildeten Wirtschaftsprüfer im Audit Committee haben. In Unternehmen ohne Fehlerkorrekturen liegt diese Quote bei 25 Prozent. Krishnan entdeckte einen statistisch signifikanten, negativen Zusammenhang zwischen der Anzahl Financial Experts und Pro-

blemen im internen Kontrollsystem des Unternehmens. Lee, Mande und Ortman heben die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Audit Committee und externer Revision hervor, indem sie bei zunehmender Zahl von Financial Experts im Audit Committee weniger Mandatsniederlegungen durch Revisoren feststellen. DeFond, Hann und Hu schliesslich legen signifikant positive Überrenditen am Aktienmarkt im Zeitraum der Berufung eines Financial Expert ins Audit Committee dar. Personen mit ausreichenden Kompetenzen in den VR zu berufen, verbessert somit offensichtlich die Corporate Governance und trägt zur Wertschöpfung zu Gunsten der Anteilseigner bei.

Die Universität St. Gallen hat unter 100 an der SWX Swiss Exchange kotierten Schweizer Gesellschaften eine empirische Untersuchung über die Professionalität in Schweizer Audit Com-

Abb. 1: Fähigkeiten der Audit-Committee-Mitglieder im Finanz- und Rechnungswesen



Lediglich 68 Prozent der untersuchten Personen können einen Finanzbericht analysieren.

mittee durchgeführt. Berücksichtigt wurden die 50 umsatzstärksten, die 25 umsatzschwächsten und 25 zufällig ausgewählte Unternehmen. Die untersuchten Firmen verteilen sich somit über alle Umsatzsegmente und Branchen, wobei Unternehmen aus dem Finanzsektor und der Industrie den grössten Anteil stellen. Als Grundlage dienten die Informationen aus dem Geschäftsjahr 2006 beziehungsweise 2006/2007.

Die vorhandenen Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen wurden mit öffentlich verfügbaren biographischen Informationen in Geschäftsberichten und Corporate Governance Reports beurteilt. Financial Literacy wurde einer Person attestiert, wenn sie sich im Wege ihrer Ausbildung oder Berufserfahrung allgemeine Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen angeeignet hatte. So wurde unterstellt, dass ein CEO aufgrund seiner Tätigkeit fast immer über Financial Literacy verfügt. Für die Qualifikation als Financial Expert wurde zusätzlich eine konkret nachweisbare, anspruchsvolle Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen verlangt, beispielsweise ein Berufsex-

men als Wirtschaftsprüfer oder eine frühere Tätigkeit als CFO.

Die Auswertung von 315 Audit-Committee-Mitgliedern zeigt, dass lediglich 68 Prozent als Financial Literate einzustufen sind (vgl. Abbildung 1 auf der linken Seite). Fast ein Drittel der untersuchten Personen verfügt daher zumindest auf dem Papier nicht über die notwendigen grundlegenden Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen. Hieraus ergibt sich die Frage, in welcher Form diese Personen ihre Aufgabe überhaupt erfüllen können. Des Weiteren verfügen nur 51 Prozent aller Audit Committee über einen «Financial Expert» (vgl. Abbildung 2 auf dieser Seite). In rund jedem zweiten Komitee nimmt somit gar kein Mitglied Einsitz, das dem CFO und der Revisionsstelle fachlich ebenbürtig ist.

Auf Basis dieser Untersuchung liegt die Vermutung nahe, dass die Professionalität in zahlreichen Schweizer Audit Committees steigerungsfähig ist. Wer eine wirkungsvolle Kontrollfunktion wünscht, kommt nicht darum herum, in jedes Audit Committee Financial Literates und mindestens einen Financial Expert zu berufen.

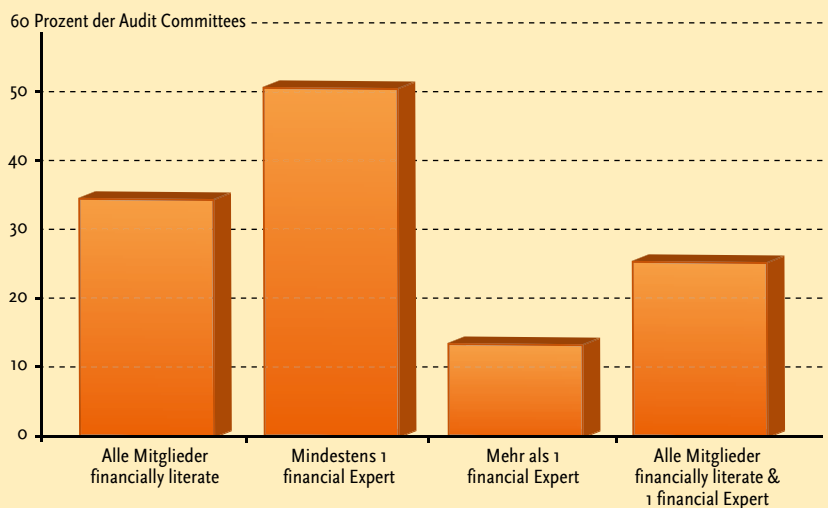
Die gegenwärtigen Regeln des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance fordern dies zwar nicht. Eine kompetente Kontrolle im Finanzbereich liegt jedoch im ureigensten Interesse der Anteilseigner und kann gerade in engen oder turbulenten Märkten zu grösserer Transparenz und geringeren Fehlriskien beitragen. Darüber hinaus sind auch die übrigen Mitglieder des VR gut beraten, das Audit Committee kompetent und wirkungsvoll zu besetzen. Wenn etwas schief geht, ist in vielen Fällen nämlich das gesamte Gremium davon betroffen.

Diese Forderung gilt in abgeschwächter Form auch für nicht kotierte Gesellschaften, denn auch dort dient es nicht dem Gleichgewicht aus Leitung und Kontrolle, wenn der CFO und die externe Revision vor der jährlichen Generalversammlung dem VR erklären müssen, was die Jahresrechnung (angeblich) enthält.

Literatur

- Abbot, L. J.; Parker, S.; Peters, G. F.** (2004): *Audit Committee Characteristics and Restatements. Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23 (1), 69-87.
- Bédard, J.; Chtourou, S. M.; Courteau, L.** (2004): *The Effect of Audit Committee Expertise, Independence, and Activity on Aggressive Earnings Management. Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23 (2), 13-35.
- Bertschinger/Schaad** (2003): *Beiträge zur Corporate Governance in der Schweiz*.
- Economiesuisse** (2008): *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*.
- DeFond, M. L.; Hann, R. N.; Hu, X.** (2005): *Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors? Journal of Accounting Research*, 43 (2), 153-193.
- Krishnan, J.** (2005): *Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis. The Accounting Review*, 80 (2), 649-675.
- Lee, H. Y.; Mande, V.; Ortman, R.** (2004): *The Effect of Audit Committee and Board of Director Independence on Auditor Resignation. Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23 (2), 131-146.
- McMullen, D. A.; Raghunandan, K.** (1996): *Enhancing Audit Committee Effectiveness. Journal of Accountancy*, 182 (2), 79-81.

Abb. 2: Fähigkeiten im Finanz- und Rechnungswesen pro Audit Committee



In den Audit Committees gibt es im Durchschnitt zu wenig Finanzwissen.