T. FLEMMING RUUD
MARKUS SCHNEIDER

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VERWALTUNGSRAT UND AUDIT

Wie beeinflusst internationale Board-Erfahrung die Arbeit interner und externer Assurance Provider?

Betrachtet man die Verwaltungsratsstruktur von Schweizer Grossunternehmen, so sticht einem sofort die hohe Anzahl internationaler Mandatsträger ins Auge. Im Folgenden sollen die Einflüsse internationaler Erfahrung insbesondere auf die Stärkung der unternehmensinternen Governance-Struktur und das Zusammenspiel mit internen und externen Assurance Provider analysiert werden.

1. EINLEITUNG

Die Verwaltungsräte von Schweizer Grossunternehmen zeichnen sich durch eine Vielzahl internationaler Mitglieder aus. Gründe hierfür scheinen in erster Linie in der multinationalen Struktur der Schweizer Grossunternehmen sowie der starken internationalen Verflechtung der Schweizer Wirtschaft zu liegen. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass der *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* Internationalität als entscheidendes Diversitätsmerkmal eines Verwaltungsrats beschreibt. Dies wird insbesondere durch folgende Empfehlung des *Swiss Code* deutlich:

«Ist eine Gesellschaft zu einem bedeutsamen Teil im Ausland tätig, sollen dem Verwaltungsrat auch Personen mit langjähriger internationaler Erfahrung oder ausländische Mitglieder angehören.» [1]

Diese Empfehlung steht im Einklang mit wissenschaftlichen Erkenntnissen [2] und scheint sich intuitiv als schlüssig zu erweisen. Demzufolge ist der signifikante Anstieg internationaler Verwaltungsratsmitglieder von beinahe 25% im Beobachtungszeitraum eine logische Konsequenz dieser Empfehlungen (vgl. *Abbildung 1*).

Während der Fokus der Wissenschaft dieses Phänomen meist deskriptiv anhand von beobachtbaren und veröffentlichten Unternehmenspublikationen untersucht, versucht dieser Artikel, die Stimmung der Schweizer Verwaltungsräte bezüglich des Merkmals der Internationalität zusammenzufassen. Im Mittelpunkt steht Art. 716a des Obligationenrechts (OR), welcher die unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats charakterisiert. Versucht man, diese in wissenschaftlich relevante Kriterien zu unterteilen, so lassen sich laut Stiles und Taylor (2002) [4] die Hauptaufgaben eines Verwaltungsrats in strategische sowie aufsichtsrelevante Funktionen gliedern. Unter Berücksichtigung dieses theoretischen Konstrukts ist es das Ziel dieses Artikels, den Einfluss eines international diversifizierten Verwaltungsrats auf die Güte seiner Arbeit und somit die *Governance*-Struktur einer Unternehmung zu untersuchen. In diesem Zusammenhang kann Internationalität im Verwaltungsrat im Gegensatz zu Nationalität vor allem mit einer weitsichtigeren strategischen Orientierung sowie einer besseren und detaillierten Aufsicht des Managements zusammengefasst werden. Letzteres wiederum hat direkte und indirekte Folgen für interne und externe *Assurance Provider,* welche im Fokus dieses Artikels stehen.

2. DATENERHEBUNG UND METHODIK

Basierend auf einer Umfrage, adressiert an 1042 Verwaltungsrats- bzw. Aufsichtsratsmitglieder in- und ausländischer Grossunternehmen, wurde die Auswirkung von Internationalität auf die Tätigkeit in diesem Gremium untersucht [5]. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf den Kontroll- und Aufsichtsaufgaben des *Boards*. Beim Interpretieren einer Gesamtstichprobe von 242 gelisteten Unternehmen, beheimatet in 14 verschiedenen westeuropäischen Ländern, rückte

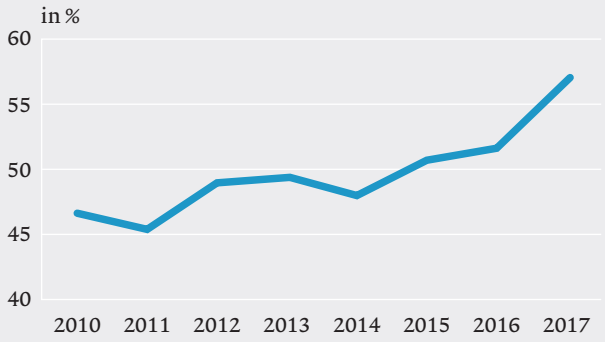


T. FLEMMING RUUD, PROF., PHD, WP (N), PROFESSOR FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE (INTERNAL CONTROL/ INTERNAL AUDIT), UNIVERSITÄT ST. GALLEN, ST. GALLEN



MARKUS SCHNEIDER, DR. DES., ACCA, CMA, MITARBEITER, INSTITUT FÜR ACCOUNTING, CONTROLLING UND AUDITING DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN, ST. GALLEN, SENIOR, FINANCIAL ACCOUNTING ADVISORY SERVICES, EY, ZÜRICH

Abbildung 1: **AUSLÄNDERANTEIL IM VERWALTUNGSRAT FÜHRENDER SCHWEIZER UNTERNEHMEN** [3]



die Schweiz als überdurchschnittlich stark international integrierter Markt in den Fokus (vgl. *Abbildung 2*). Wie in *Abbildung 3* für den Schweizer Markt dargestellt, ist deutlich erkennbar, dass die Mehrheit ausländischer Mandatsträger europäischer Herkunft ist (62%). Insbesondere deutsche, britische und französische Staatsbürger sind in starker Zahl in Schweizer Verwaltungsräten vertreten. Ein weiterer Viertel der ausländischen Mitglieder stammt aus Nordamerika, wobei die Mehrheit den US-amerikanischen Pass besitzt. Verwaltungsratsmitglieder aus sonstigen Regionen wie Asien, Südamerika und Afrika scheinen mit einem Anteil von gut 10% eher schwach vertreten zu sein. Geht man eine Stufe tiefer, so ist erkennbar, dass die nationale Verteilung von Prüfungsausschussmitgliedern einem ähnlichen Muster folgt.

Im Folgenden sollen die Resultate der 27 [6] Schweizer Unternehmen, welche zur Stichprobe gehören, separat betrachtet werden. Gestützt auf eine beachtenswerte Rücklaufquote von 42,2% werden die Ansichten der in der Schweiz aktiven Verwaltungsräte im Hinblick auf internationale Ausgewogenheit im Verwaltungsrat dargestellt und interpretiert. Während die Schweiz-spezifischen Ergebnisse im Mittelpunkt dieses Artikels stehen, fungieren die übrigen Unternehmen der Stichprobe als Kontrollgruppe.

Auch wenn der Anteil internationaler Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sehr hoch zu sein scheint, sollte man doch erwähnen, dass solche Vergleiche nur bedingt aussagekräftig sind. Dies hängt zum einen sehr stark von der Struktur des Gremiums ab, die sich in *One-tier* [7] *Boards* bzw. *Two-tier* [8] *Boards* untergliedern lassen. Zum anderen ist auch die Grösse des Heimmarkts von entscheidender Bedeutung.

3. ERGEBNISSE UND INTERPRETATION

3.1 Eigenschaften der Umfrageteilnehmer. Im Folgenden sollen die wichtigsten Eigenschaften der Umfrageteilnehmer skizziert werden. Dabei ist zu bemerken, dass 58% der teilnehmenden Verwaltungsräte ihren Hauptwohnsitz in der Schweiz haben. Der übrige Teil der Umfrageteilnehmer ist ausserhalb der Schweiz domiziliert (50% in Europa, 39% in Nordamerika, 11% in Asien). Insgesamt geben 53% der Umfrageteilnehmer an, einen ausländischen Pass zu besitzen, was im Einklang mit der Gesamtverteilung ist [10].

Blickt man auf die Position der Befragten, ist anzumerken, dass insgesamt acht der teilnehmenden Personen Vorsitzende eines Verwaltungsrats sind sowie weitere vier Teilnehmer den stellvertretenden Vorsitz dieses Gremiums innehaben. Ebenfalls ersichtlich ist eine breite fachliche Streuung, die sich mit Vorsitzenden sowie Mitgliedern einer Vielzahl von Verwaltungsratsausschüssen darstellen lässt. Besonders ist hervorzuheben, dass insgesamt 18 Teilnehmer einem Prüfungsausschuss, 14 einem Nominationsausschuss, 12 einem Vergütungsausschuss und weitere zehn sonstigen Ausschüssen angehören. Insbesondere der hohe Anteil an

Abbildung 2: **AUSLÄNDERANTEIL AUSGEWÄHLTER EUROPÄISCHER VERWALTUNGS- UND AUFSICHTSRÄTE (STAND 2016)** [9]

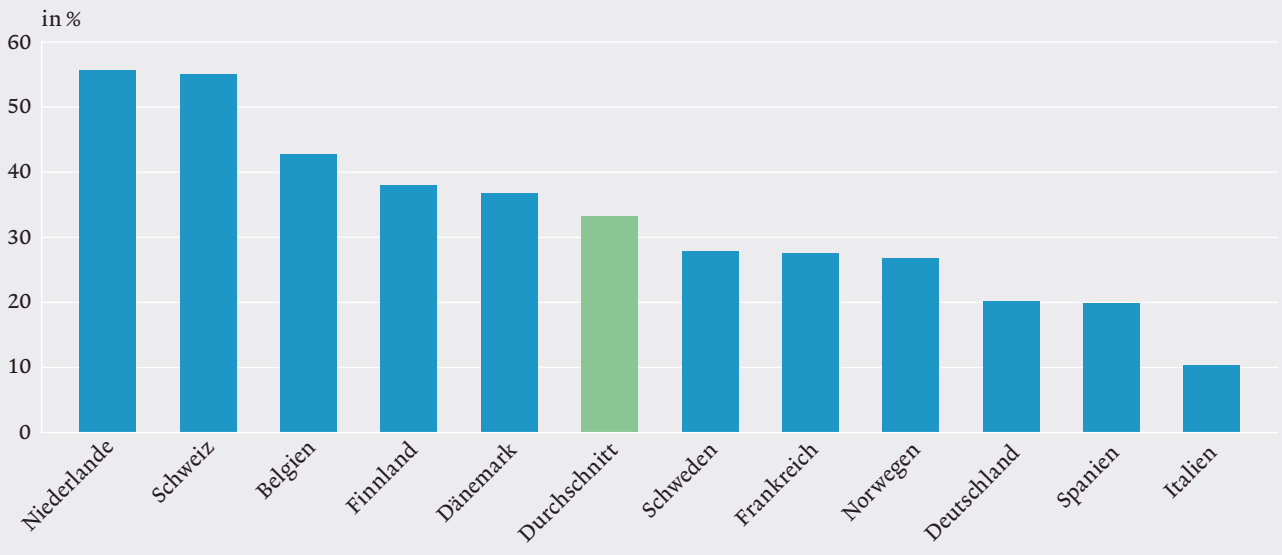


Abbildung 3: **HERKUNFT AUSLÄNDISCHER, IN DER SCHWEIZ TÄTIGER VERWALTUNGSRÄTE (STAND 2016)**
in %

	VR Total	AC		VR Total	AC
Europa	**62,1**	**63,5**	**Südamerika**	**1,6**	**0,0**
Deutschland	19,5	16,2	**Afrika**	**4,2**	**2,7**
Grossbritannien	13,7	18,9	Südafrika	3,2	2,7
Frankreich	9,5	6,8	Sonstige	1,1	0,0
Italien	4,7	6,8	**Asien**	**6,3**	**6,8**
Belgien	3,7	5,4	China	2,6	2,7
Niederlande	3,2	1,4	Sonstige	3,7	4,1
Sonstige	7,9	8,1			
Nordamerika	**25,8**	**27,0**			
USA	22,1	23,0			
Kanada	3,7	4,1			

VR Total: Betrachtung des Gesamtgremiums; AC: Betrachtung des Prüfungsausschusses

Prüfungsausschussmitgliedern, Hauptadressaten für die interne Audit-Funktion und zentrale Ansprechpartner des Wirtschaftsprüfers, ist hier hervorzuheben. Analog zur Gesamtstichprobe ist darauf hinzuweisen, dass 56% der Prüfungsausschussmitglieder einen ausländischen Pass besitzen. Darüber hinaus verfügt gut jeder zweite Prüfungsausschuss-Vorsitzende über keine Schweizer Staatsbürgerschaft. Eine gute Mischung zwischen nationalen und internationalen Prüfungsausschuss-Mitgliedern könnte bei der Interpretation komplexer Themen von entscheidender Bedeutung sein und zu weitsichtigen Lösungsansätzen führen.

Abbildung 4: **UMFRAGEERGEBNISSE TEIL I VON II** [11]

Frage	Mittelwert CH	Mittelwert EU
Ist Internationalität des Boards in Ihrer Unternehmung von hoher Bedeutung?	5,53	4,75
Spielt bei der Auswahl neuer Board-Mitglieder deren Internationalität eine entscheidende Rolle?	5,42	4,58
Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der Internationalität der Geschäftstätigkeit und jener des Boards?	4,89	4,51
Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der Internationalität der Aktionärsstruktur und jener des Boards?	3,68	3,96

Auswertung aufgrund einer 6-Punkte-Skala von (1) stimme überhaupt nicht zu bis (6) stimme völlig zu.

Neben dem Wohnsitz der Verwaltungsräte und ihrer Nationalität liefert die internationale Erfahrung weitere Erkenntnisse bezüglich Internationalität. Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass insgesamt 84% der Teilnehmer angeben, mehr als fünf Jahre Erfahrung im Ausland gesammelt zu haben. Knapp die Hälfte (44%) sammelte Erfahrung in allen drei untersuchten Märkten (Europa, Amerika und Asien). Lediglich 5% gab an, weniger als zwei Jahre oder keine internationale Erfahrung zu haben. Dies lässt darauf schliessen, dass Verwaltungsräte gelisteter Schweizer Grossunternehmen über grosse internationale Erfahrung verfügen.

Vergleicht man diese Resultate mit den Ergebnissen anderer untersuchter Märkte, so wird ersichtlich, dass die Schweiz in puncto internationaler *Board*-Diversität in Europa eine Führungsrolle innehat. Dies zeigt sich zum einen durch den hohen Anteil an ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern und zum anderen durch die überdurchschnittlich hohe Auslandserfahrung nationaler sowie internationaler Vertreter.

3.2 Resultate der Umfrage. Zur Beantwortung der Fragestellung, inwiefern Internationalität die Güte der Arbeit des Verwaltungsrats und somit direkt die *Governance*-Mechanismen eines Unternehmens beeinflusst, wurden zwei separate Blöcke an Fragen gestellt. Während im ersten Block (vgl. *Abbildung 4*) Treiber für internationale *Board Diversity* gesucht werden und so bestehendes Wissen für den Schweizer Markt validiert wird, beschäftigt sich der zweite Teil (vgl. *Abbildung 5*) mit den zuvor angesprochenen Aufgaben des Verwaltungsrats, gegliedert in Aufgaben strategischer sowie Aufgaben aufsichtsrelevanter Natur.

Betrachtet man die Ergebnisse der Umfrage, kommt man zum Schluss, dass Internationalität im Verwaltungsrat sehr stark von spezifischen *Stakeholder*-Gruppen beeinflusst wird. Der stärkste Einfluss scheint direkt aus dem Inneren der Firma zu kommen und vom Nominationsausschuss getrieben zu werden. Diese Tatsache lässt sich durch die Wichtig-

Abbildung 5: **UMFRAGEERGEBNISSE TEIL II VON II**

Frage	Mittelwert CH	Mittelwert EU
Die strategische Rolle ist die wichtigste Rolle des Boards.	5,58	4,91
Internationalität hat einen positiven Einfluss auf die Ausübung der strategischen Rolle.	5,11	4,84
Die Aufsichtsrolle ist die wichtigste Rolle des Boards.	5,21	4,65
Internationalität hat einen positiven Einfluss auf die Ausübung der Aufsichtsrolle des Boards.	4,53	4,45
Insgesamt hat ein international diversifiziertes Board einen positiven Einfluss auf die Güte der vom Board auszuführenden Aufgaben.	5,47	5,10

Auswertung aufgrund einer 6-Punkte-Skala von (1) stimme überhaupt nicht zu bis (6) stimme völlig zu.

keit von Internationalität bei der Nominierung neuer Verwaltungsratskandidaten ableiten. Im Nachfolgeprozess wird also gezielt nach international erfahrenen Kandidaten gesucht. Ein Umfrageteilnehmer bestätigte dies mit folgendem Statement:

«Internationality is a must. In a global business I cannot see how a board can successfully work without international diversity.»

Dies gibt Aufschluss darüber, warum Internationalität im Verwaltungsrat der Befragten als höchst relevant angesehen wird. Zudem ist in der Schweiz, verglichen mit anderen europäischen Ländern, Internationalität bei der Zusammensetzung des *Boards* von signifikant höherer Bedeutung.

Ebenfalls ein starker Einflussfaktor ist die geografische Orientierung der Geschäftstätigkeit der Unternehmung. Dieses Merkmal lässt sich sehr gut fallweise betrachten. So verfügt beispielsweise eine stark auf ihren Schweizer Heimmarkt fokussierte *Swisscom* über signifikant weniger internationale Verwaltungsratserfahrung als eine stark global tätige *ABB*. Anders als bei der allgemeinen Bedeutung der internationalen Erfahrung im Nominierungsprozess scheint der Einfluss des Markts bei der Kontrollgruppe in der gleichen Grössenordnung zu liegen wie bei den Schweizer Unternehmen.

Nicht ganz so deutlich ist der Zusammenhang zwischen der geografischen Verteilung der Aktionärsstruktur und der internationalen Zusammensetzung des *Boards*. Basierend auf den Umfrageergebnissen scheint ein derartiger Zusammenhang in der Schweiz nur schwach gegeben zu sein.

Richtet man seinen Fokus auf die primären Aufgaben des Verwaltungsrats, so erkennt man, dass, aggregiert betrachtet, ein international diversifizierter Verwaltungsrat einen positiven Einfluss auf die Qualität seiner auszuübenden Arbeit zu haben scheint. Darauf lässt sich aus einer sehr hohen Zustimmung der Umfrageteilnehmer schliessen, die in der Schweiz weit über dem europäischen Durchschnitt liegt.

Die zu Beginn dieses Artikels aufgestellten Thesen, dass ein international besetztes *Board* seine Aufsichtsaufgaben besser erfüllt sowie ausgewogenere strategische Entscheidungen trifft als ein rein national besetztes Gremium, lässt sich empirisch bestätigen. Ein Umfrageteilnehmer schreibt dazu treffend:

«International representation in the board is extremely important to understand the behavior and the values in our main markets and having a broader view on nearly all aspects besides the pure technological ones.»

Ebenfalls von Signifikanz ist die Tatsache, dass Verwaltungsratsmitglieder die Bedeutung ihrer strategischen Aufgaben stärker gewichten als jene ihrer Aufsichtsaufgaben.

4. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Basierend auf den Resultaten dieser Studie lässt sich schliessen, dass aus Sicht der Hauptentscheidungsträger Internationalität im Verwaltungsrat einer multinational aktiven Schweizer Unternehmung als wünschenswert erachtet wird. Des Weiteren scheint es laut Ansicht der Befragten Sinn zu ergeben, die Internationalität im Verwaltungsrat entsprechend der Geschäftsausrichtung einer Unternehmung zu gestalten. Dadurch fliesst dem Gremium relevante Markterfahrung zu, welche sowohl positive Auswirkungen auf die strategische Entwicklung als auch auf die Effektivität von Kontrollprozessen mit sich bringt. Die Tatsache, dass – obwohl gesetzlich anders gewichtet – strategische Aufgaben stärker gewichtet werden als Aufsichtsaufgaben, liegt zu einem grossen Teil in der beobachtbaren Delegation dieser Aufgaben. Zum einen werden diese Aufgaben innerhalb des Verwaltungsrats an den Prüfungsausschuss delegiert. Zum anderen verlässt sich dieser Ausschuss vermehrt auf interne wie auch externe Assurance Provider und verfügt damit über umfassendere Informationsgrundlagen, als sie den meisten strategischen Entscheidungen zugrunde liegen. Daher kommt dem Wirtschaftsprüfer sowie dem internen Auditor neben seinen eigentlichen Tätigkeiten eine weitere, Informationen aufbereitende Rolle im Kontrollprozess zu. Um eine zielführende Kommunikation zwischen den Parteien zu ermöglichen, sollten vonseiten der Auditoren auch kulturelle Aspekte berücksichtigt werden.

Jedoch sollte an dieser Stelle auch erwähnt werden, dass Internationalität allein kein Allheilmittel darstellt. Von übergeordneter Bedeutung sollte immer das Geschäftsumfeld einer Unternehmung sein. Daher ergibt es oft wenig Sinn, Internationalität ohne Berücksichtigung des entsprechenden Unternehmensumfelds als gut oder schlecht zu bewerten [12]. Vor allem sollte sichergestellt werden, dass internationale Prüfungsausschussmitglieder ausreichende Kenntnisse der lokalen Gesetzgebung besitzen und somit in der Lage sind, auf Augenhöhe mit dem internen Audit und dem Wirtschaftsprüfer zu kommunizieren. Ist dieser Aspekt gegeben, kann ein international erfahrener Prüfungsausschuss durch zusätzliches Fachwissen im Bereich der internationalen Rechnungslegung und *Compliance* direkten Mehrwert stiften [13].

Des Weiteren sollte man in Bezug auf Internationalität nicht den Fehler machen, allein basierend auf der Nationalität individueller Verwaltungsratsmitglieder Schlüsse auf die Internationalität des Gesamtgremiums zu ziehen. Diese Problematik wurde ebenfalls von einem Umfrageteilnehmer mit folgenden Worten angesprochen:

«International experience is of utmost importance. However, our board consists predominantly of German and Swiss nationals but each one of them with a very high degree of international experience. Therefore, not an international diversified board, but the international experience of its members [they can all be of one nationality, but their background and international experience needs to differ] is important.»

5. FAZIT

Ziel dieser Studie war es, die Stimmung von Verwaltungsräten führender Schweizer Unternehmen in Bezug auf die internationale *Board*-Zusammensetzung und insbesondere deren Folge für interne und externe *Assurance Provider* zu untersuchen. Basierend auf den Umfrageergebnissen lässt sich feststellen, dass die befragten Personen den Forderungen des *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* bezüglich der internationalen Präsenz im Verwaltungsrat sehr positiv gegenüberstehen. Dies lässt sich konkret durch den erbrachten Mehrwert eines international ausgewogenen Verwaltungsrats beschreiben. Demzufolge scheint für die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen ein international diversifizierter Verwaltungsrat positive Auswirkungen auf die strategischen und aufsichtsrelevanten Aufgaben des *Boards* zu haben und somit insgesamt die *Governance*-Struktur der Unternehmung zu stärken. Diese Ergebnisse sind auch für den Wirtschaftsprüfer von höchster Relevanz. Dies insbesondere deshalb, weil einem geografisch optimal diversifizierten Verwaltungsrat eine weitsichtige Aufsichtskompetenz zugestanden wird und die Ergebnisse und Empfehlungen des Abschlussprüfers adäquat adressiert werden können. Insbesondere ist davon auszugehen, dass Internationalität im Prüfungsausschuss mit einem vertieften Wissen ausländischer Rechnungslegungsstandards und *Compliance Frameworks* einhergeht. Somit kann angenommen werden, dass Internationalität die Arbeit eines Prüfungsausschusses positiv beeinflusst und die Qualität der Aufsichtsfunktion verbessert. Dieses vertiefte Wissen ist auch bei der Koordination zwischen dem *Audit Committee* und dem internen Revisor von Bedeutung. So ist anzunehmen, dass ein multinational diversifizierter Prüfungsausschuss besser mit regionalen Anforderungen und Entwicklungen vertraut ist als ein nationales Pendant. Dadurch kann die Kommunikation mit dem internen Audit professionalisiert und der Mehrwert der durch dieses Organ erbrachten Arbeiten verstärkt werden.

Ob dies auch für kleinere Unternehmen Sinn ergibt, konnte in dieser Arbeit nicht ergründet werden und sollte Gegenstand einer weiteren Untersuchung sein. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen ist eine *Case-by-case*-Betrachtung dieser Thematik ein angemessenes Vorgehen, da *one size fits all* in diesem Bereich der *Board Governance* nicht zu funktionieren scheint. ■

Anmerkungen: 1) Economiesuisse (2016). Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. S. 10. **2)** Beispielsweise Hilb M. (2016). New Corporate Governance – Successful Board Management Tools. 5th Edition. Springer. Heidelberg. **3)** Abbildung 1 liegt die in den Geschäftsberichten veröffentlichte Nationalität der jeweiligen Verwaltungsratsmitglieder zugrunde. **4)** Stiles, P., & Taylor, B. (2002). Boards at work. How directors view their roles and responsibilities. Oxford University Press. Oxford. **5)** Da die Studie in englischer Sprache durchgeführt wurde, wurde keine konsistente Unterscheidung zwischen Aufsichtsrats- und Verwaltungsratsmitgliedern gemacht. Wird von Board-Mitgliedern gesprochen, sind Mitglieder beider Gremien gemeint. **6)** Dies sind die zum 31.12.2016 dem S&P-Europe-350-Index angehörenden Schweizer Unternehmen. **7)** Die One-tier- bzw. monistische Board-Struktur ist durch ein einheitliches, aus Management und Kontrollorgan bestehendes Führungsgremium charakterisiert. Dieses System findet beispielsweise in der Schweiz Anwendung. **8)** Die Two-tier- bzw. dualistische Board-Struktur ist durch die strikte Trennung von Management und Kontrollorgan charakterisiert. Dieses System mit Trennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat findet beispielsweise in Deutschland und Österreich Anwendung. **9)** Basierend auf Angaben in den jeweiligen Geschäftsberichten. **10)** Der Vollständigkeit halber sollte hier erwähnt werden, dass Doppelbürger jeweils beiden Kategorien zugeordnet wurden. Durch dieses Vorgehen werden Verzerrungen eliminiert. **11)** Die Umfrage wurde in englischer Sprache durchgeführt und für diesen Artikel ins Deutsche übersetzt. **12)** Vergleiche hierzu auch Hilb M. (2016). New Corporate Governance – Successful Board Management Tools. 5th Edition. Springer. Heidelberg. **13)** Beispiele hierfür sind vertiefte Kenntnisse internationaler Rechnungslegungsstandards wie IFRS und US GAAP oder sonstiger regulatorischer Bestimmungen wie SOX und internationale Steuerbestimmungen.