

Newsletter

INHALT

1	VORWORT	1
2	BEITRÄGE DER LEHRSTÜHLE	2
	Financial Accounting	2
	Auditing	4
	Internal Audit	5
	Taxation	7
	Banken- und Kapitalmarktregulierung	10
	Organizational Control and Governance	13
	Controlling	15
3	LAUFENDE AKTIVITÄTEN UND AUSBLICK	17
4	NEUE WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN	19
	Dissertationen	
	Master-Arbeiten	
5	PORTRÄT	21
	Vorstellung eines Mitarbeitenden des ACA und eines Vereinsmitglieds	
6	PORTRÄT SPECIAL	21
	Lehrstuhl für Controlling / Performance Management	
7	MITGLIED WERDEN	23
	Impressum	
	Antragsformular	

1. Vorwort

Institut für Accounting, Controlling und Auditing



Universität St. Gallen

Liebe Freunde unseres Instituts!

Aller guten Dinge sind drei. Dies gilt hoffentlich auch für die dritte Ausgabe unseres Newsletters.

An neuen Herausforderungen und spannenden Themen wird es in 2011 nicht mangeln. Zudem freuen wir uns, mit Prof. Möller, Lehrstuhl für Controlling / Performance Management, ein neues Vorstandsmitglied innerhalb des Fördervereins begrüßen zu dürfen. Das neue Jahr ist erst wenige Wochen alt, doch einiges hat sich bereits an unserem Institut getan.

Eine Veröffentlichung von Prof. Berndt untersucht die letztjährig durch die Europäische Kommission veröffentlichten Grünbuch-Vorschläge zum «weiteren Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung». Prof. Storck hat sich im Rahmen seiner Arbeiten zur Konzernfinanzierung dem zunehmend kontrovers diskutierten Thema des «Cash Pooling» (ein Instrument des Liquiditäts- und Cash Management im Konzern) angenommen. Ein weiteres aktuelles Geldmarkt-Thema haben zwei unserer wissenschaftlichen Mitarbeiter aufgegriffen: Jens Vollmar und Robert Breitzkreuz untersuchen hier die «Contingent Convertible Bonds zur Krisenprävention». Prof. Leibfried hat sich mit dem neuen Revisionsrecht in Liechtenstein auseinandergesetzt, das auf umfangreichen im November 2010 beschlossenen Gesetzesanpassungen basiert und als Projekt vom Lehrstuhl Prof. Leibfried seit 2007 begleitet wird. Des Weiteren hat am Lehrstuhl von Prof. Ruud eine empirische Untersuchung zur eingeschränkten Revision stattgefunden, deren Ergebnisse in diesem Newsletter skizziert sind. Im Bereich «Organizational Control & Governance» hat sich Prof. Rüdiger mit der zunehmenden Bedeutung und den Auswirkungen von «Heterogenität bei Verwaltungsratsmitgliedern» befasst. Im betrieblichen Rechnungswesen analysiert Dr. Treyer den Wirkmechanismus der «Theorie der Restriktionen (TOC)» und des «Lean Accounting».

In Ergänzung zu diesen Fachbeiträgen informieren wir wieder über unser abwechslungsreiches Tagesgeschäft, die Teilnahme an Vorträgen und Tagungen sowie personelle Veränderungen. Es ist uns ein Anliegen, unseren Mitgliedern die Arbeit am ACA-HSG durch diesen Newsletter nahezubringen. Daher freuen wir uns stets über Anregungen oder Kritikpunkte. Sollten Sie noch kein Mitglied des Fördervereins sein, ist ein Beitritt mittels beiliegendem Anmeldeformular jederzeit möglich.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und einen schönen Frühlingsanfang!

Ihr Team vom ACA-HSG

2. Beiträge der Lehrstühle



Financial Accounting - Thomas Berndt

Neuordnung des Marktes für Abschlussprüfungen in Europa – sinnvolle und schädliche Vorschläge für Veränderungen

Im Oktober 2010 hat die Europäische Kommission ein Grünbuch «Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise» vorgelegt, mit dem sie Aufgabe und Bedeutung der Abschlussprüfung für die Stabilität des Finanzsystems hinterfragt. Zutreffend hat die EU-Kommission hervorgehoben, dass Rechnungslegung und Abschlussprüfung eine wichtige Schutzfunktion übernehmen. Neu sind die Themen, die das Grünbuch behandelt, indes nicht: Fragen nach der Rolle des Abschlussprüfers, seiner Unabhängigkeit und Beaufsichtigung, des Wettbewerbs auf dem Abschlussprüfermarkt, den möglichen Vereinfachungen für kleine und mittlere Prüfungsgesellschaften, der internationalen Zusammenarbeit von Abschlussprüfern und Regulierungsbehörden sind bereits in der Vergangenheit immer wieder diskutiert worden. Nachfolgend sollen ausgewählte Vorschläge vor dem Hintergrund empirischer Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen gewürdigt werden.

Abbau der Erwartungslücke

Nach wie vor scheint zwischen dem Berufsstand der Abschlussprüfer und den Adressaten des Prüfungsurteils eine Erwartungslücke zu bestehen. Das Testat wird nicht als Aussage über die Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung sondern als Gütesiegel für die finanzielle und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesehen. Dabei haben die Gesetzgeber selbst zur Ausweitung der Erwartungslücke beigetragen, indem sie den Umfang der Abschlussprüfung nach und nach ausgeweitet und immer mehr Interessengruppen auf den Abschluss als zentrales Informationsinstrument verwiesen haben: Angaben etwa zum internen Kontrollsystem, zur Vergütungsstruktur, zum Corporate Governance-System, zu den finanziellen Risiken oder ganz allgemein zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sind mittlerweile – je nach nationalen Vorgaben unterschiedlich – zum Bestandteil der Abschlüsse geworden. Dieser Trend setzt sich fort: Das Grünbuch hebt hervor, dass in der Berichterstattung ein grösseres Augenmerk auf Nachhaltigkeitsaspekte zu legen sei («Corporate Social and Environmental Responsibility»). Auch wird etwa in Deutschland bereits über die Einführung der Prüfung der Compliance Management Systeme diskutiert. Damit wandelt sich die Ordnungsmässigkeitsprüfung immer weiter zu einer umfassenden zukunftsorientierten Unternehmensprüfung – mit



entsprechenden Konsequenzen für den Berufsstand. Dieser Wandel bedingt nicht nur mehr und neue Prüfungsstandards; denn jede Abgabe eines Prüfungsurteils durch den Abschlussprüfer setzt voraus, den Ist-Zustand des Prüfungsobjektes mit einem zu erwartenden Soll-Zustand zu vergleichen. Er stellt den Berufsstand auch vor neue Herausforderungen aufgrund des Erfordernisses zu vermehrter interdisziplinärer Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen (etwa mit Juristen bei Compliance-Fragen, Ingenieuren und Naturwissenschaftlern bei Umweltschutzfragen).

Zu Recht weist das Grünbuch darauf hin, dass die Erwartungslücke durch eine verbesserte Kommunikation verringert werden kann. Nach innen, indem, wie etwa im deutschen Recht, dem Aufsichtsrat/Verwaltungsrat ein umfassender, detaillierter Prüfbericht vorgelegt wird und der Abschlussprüfer regelmässig an den Sitzungen des Audit Committees teilnimmt. Nach aussen, indem der Abschlussprüfer auf der Aktionärsversammlung den Anteilseignern zur Auskunft zur Verfügung steht, wie dies unter anderem in Dänemark, Frankreich, den Niederlanden, Schweden und Grossbritannien der Fall ist. Auch kann die Transparenz nach aussen gesteigert werden, indem der Abschlussprüfer, ähnlich dem französischen Recht, dazu verpflichtet wird, sein Prüfungsurteil (deutlich) umfangreicher als bisher zu begründen.

Aus der Tatsache, dass eingeschränkte Prüfungsvermerke nur vergleichsweise selten vorkommen, sollte man nicht vorschnell auf einen fehlenden praktischen Informationsnutzen des Testats schliessen. Eine solche Kritik übersieht, dass der Abschlussprüfer im Rahmen seiner Tätigkeit regelmässig ein Einwirkungsgebot hat: Er darf den Mandanten nicht sehenden Auges einen fehlerhaften Abschluss erstellen lassen, um ihn dann mit einem eingeschränkten Prüfungsvermerk quasi zu bestrafen. Wesentliche Verstösse, die möglicherweise zu einer Einschränkung des Prüfungsvermerks führen könnten, werden daher üblicherweise bereits im Vorfeld durch das Unternehmen – nicht den Abschlussprüfer (!) – korrigiert.

Abstand nehmen sollte man vor allem von der Idee, der Abschlussprüfer solle selber häufiger und schneller Informationen an die verschiedenen Interessengruppen weitergeben. Mit diesem Vorschlag verwischen sich die Verantwortlichkeiten

ten von Unternehmen und Abschlussprüfer bis zur Unkenntlichkeit: Der Abschlussprüfer ist weder für die Erstellung des Abschlusses verantwortlich noch für die Informationspolitik des Unternehmens. Diese Verantwortlichkeit liegt allein beim Management bzw. dessen Aufsichtsorganen und wird gegebenenfalls durch weitere gesetzliche Vorgaben (Börsenrecht, Aufsichtsrecht) geregelt.

Prüfungsqualität und Unabhängigkeit

Das ewige Thema der Unabhängigkeit von Prüfungsgesellschaften wird im Grünbuch radikal angegangen: Bestellung, Vergütung und Dauer des Prüfungsauftrages könnten durch eine Regulierungsbehörde wahrgenommen, eine regelmässige Rotation der Prüfungsgesellschaft vorgesehen und das Erbringen von Nichtprüfungsleistungen den Prüfern untersagt werden. Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, diese Massnahmen seien geeignet, die Prüfungsqualität weiter zu steigern; denn langfristige Kundenbeziehungen wirkten der Objektivität des Prüfers entgegen und führten zu Abhängigkeiten. In der Tat ist die Bereitschaft der Unternehmen zu einem Wechsel des Abschlussprüfers eher gering. Zudem nimmt die Rotationsrate mit der Grösse der Prüfungsgesellschaft ab, wie empirische Untersuchungen belegen. Auch stellen Nichtprüfungsleistungen einen bedeutenden Teil des Gesamtumsatzes von Prüfungsunternehmen dar. Die Frage ist allerdings, wie sich diese Tatsachen auf die Prüfungsqualität auswirken.

Über die Folgen zwingender externer Rotation gibt es eine Fülle von Erkenntnissen: Österreich, Griechenland und Spanien hatten die Pflichtrotation eingeführt und innerhalb kürzester Zeit wieder abgeschafft. Einzig Italien hält seit 1974 daran fest – mit deutlich negativen Konsequenzen, wie Studien belegen: Die Marktkonzentration grosser Prüfungsgesellschaften ist sogar noch gestiegen, die Prüfungskosten sind gestiegen, die Prüfungsqualität in den unmittelbaren Jahren nach dem Wechsel ist aufgrund fehlender Erfahrung mit dem Mandanten gesunken, und auch der Kapitalmarkt hat die Rotation nicht honoriert. Darüber hinaus zeigen Studien, dass Prüfungsmängel mit zunehmender Mandatslaufzeit nicht zu-, sondern sogar abnehmen. Ganz offenkundig sehen weder die Unternehmen, noch die Kapitalmarktteilnehmer, noch die Abschlussprüfer in einer externen Rotation einen Beitrag zur Steigerung der Prüfungsqualität. Die Politik sollte sich daher endlich von diesem Vorschlag verabschieden und es bei der pflichtgemässen internen Rotation des verantwortlichen Prüfers belassen.

Abzulehnen ist auch das Experiment einer zentralen behördlichen Vergabe der Prüfungsaufträge. Eigentlich soll damit der Kritik begegnet werden, das zu prüfende Unternehmen wähle sich seinen Prüfer selbst. Stattdessen entmachtet ein solcher Vorschlag nicht nur die Eigentümer der Unternehmen. Er desavouiert auch die Kompetenz des Audit Committees. Zudem degradiert er den Abschlussprüfer in letzter Konsequenz zu einem „Rechnungslegungsinspektor“ und zerstört damit das für die Prüfungsqualität so massgebliche Vertrauensverhältnis von Prüfer und Mandant. Auch ignoriert er sämtliche zur Un-

abhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit des Abschlussprüfers bisher ergangene Regelungen, wie etwa den IFAC Code of Ethics. Und schliesslich lässt er die Haftungsfrage bei allfälligen Streitigkeiten aufgrund der unklaren Verantwortlichkeiten unberücksichtigt. Statt behördlichem Dirigismus sollte man auch in diesem Bereich auf mehr Transparenz setzen, zum Beispiel indem die Unternehmen ihr Auswahlverfahren für die Bestellung einer Prüfungsgesellschaft erläutern und die Audit Committees in zeitlichen Abständen eine Neuausschreibung prüfen.

Ebenfalls seit langem umstritten ist die Frage, ob und in welchem Umfang Prüfungsgesellschaften Nichtprüfungsleistungen anbieten dürfen. Derzeit sind Nichtprüfungsleistungen untersagt, sofern ein objektiver sachverständiger Dritter von einer Gefährdung der Unabhängigkeit ausgehen würde. Auf nationaler Ebene wird dieser Grundsatz freilich unterschiedlich konkretisiert. Unbestritten ist, dass Beratungsleistungen für einen Mandanten nicht zu einer verbotenen Selbstprüfung führen dürfen und dass Vergütungsstrukturen in gewissem Umfang offenzulegen sind. Radikale Vorschläge wie im Grünbuch sehen dagegen sogar die faktische Zerschlagung bestehender Prüfungsgesellschaften vor, um „reine Prüfungsgesellschaften“ zu schaffen, bei denen es keine Möglichkeit der Quersubventionierung geben kann und bei denen kein Konflikt zwischen scheinbar unlukrativen Prüfungsleistungen und hoch profitablen Beratungsleistungen mehr besteht («lowballing», «feecutting»). Während empirische Studien uneinheitliche Zusammenhänge zwischen der Unabhängigkeit des Prüfurteils und dem Angebot von Nichtprüfungsleistungen zeigten, spricht die Prüfungspraxis eine eindeutige Sprache: Unternehmen vergeben Beratungsaufträge an ihre Prüfungsgesellschaft, weil sie im Abschlussprüfer einen mit den betriebsindividuellen Prozessen vertrauten Ansprechpartner sehen. Aus Sicht der meisten Unternehmen können „reine Prüfungsgesellschaften“ keinen Mehrwert generieren. Aus Sicht des Abschlussprüfers sinkt die Prüfungsqualität, weil Know-how verloren geht. Auch könnten Prüfungen teurer werden, weil sich keine sowohl in Beratung als auch Prüfung nutzbare Erkenntnisse mehr übertragen lassen («Spillover-Effekt»).

Prüfungsqualität und Wettbewerb

Unbestritten decken die «Big Four»-Prüfungsgesellschaften den ganz überwiegenden Teil des Marktes für Prüfungen börsenkotierter Unternehmen ab, teilweise – je nach Markt und Branche über 90%. Das Grünbuch sieht darin eine Anhäufung systemrelevanter Risiken und fehlenden Wettbewerb. Als radikalste Lösungsmöglichkeit wird erwogen, ob „die Konsolidierung der letzten Jahrzehnte wieder rückgängig gemacht werden sollte oder nicht“. Allerdings lässt die EU-Kommission gänzlich offen, welche Marktordnung sie sich wünscht: Big Six, Big Ten oder Big Twenty? Ebenso bleibt unklar, welche Vorteile hinsichtlich der Prüfungsqualität davon zu erwarten wären.

Schon die Ansicht, die grossen, global tätigen Prüfungs-

gesellschaften als für das Finanzsystem besonders systemrelevant anzusehen assoziiert eine Parallele zu Finanzinstituten, die es in dieser Form gar nicht gibt. Zum einen wird verkannt, dass es sich bei den Big Four typischerweise um Netzwerke nationaler Partnerschaften handelt, nicht um abhängige Konzerntochtergesellschaften. Zum anderen fehlt der Branche das Risiko eines Dominoeffekts bei ausbleibender Leistung der Gegenpartei, wie es bei den Finanzinstituten der Fall war. Auch kann man daran erinnern, dass die EU-Kommission selber die Integration der damaligen nationalen Andersen-Gesellschaften in eine der Big Four-Gesellschaften in mehreren Verfahren geprüft hat und keine negativen Folgen für den Wettbewerb erkennen konnte.

Neben den Pflichtrotationen könnten nach Ansicht der EU-Kommission auch Gemeinschaftsprüfungen («Joint Audits») mehr Wettbewerb und bessere Chancen für kleinere Prüfungsgesellschaften schaffen. Verwiesen wird dazu auf das französische Recht, das für bestimmte Unternehmen Joint Audits vorschreibt. Man hätte freilich auch auf Dänemark verweisen können, wo die Joint Audit-Pflicht 2005 wieder abgeschafft wurde und über zwei Drittel der Unternehmen daraufhin sofort nur noch eine Prüfungsgesellschaft mandatiert haben. Die Gründe liegen auf der Hand: Es besteht die Tendenz zu gesteigerten Prüfungskosten aufgrund höherer Planungs-, Koordinations- und Überwachungstätigkeiten der Prüfungsgesellschaften. Zudem hat sich in Frankreich gerade keine signifikante Verringerung der Marktkonzentration ergeben: Aus den Big Four sind mit Einschränkung Big Five geworden. Die EU-Kommission übersieht, dass Joint Audits typischerweise aus einer Zeit stammen, in denen die Prüfungsgesellschaften aufgrund ihrer Grösse nicht in der Lage waren, Grosskonzerne alleine zu prüfen. In diesem Sinne spiegelt sich in der gewachsenen Grösse einzelner Prüfungsgesellschaften nur die gestiegene Bedeutung und Komplexität global tätiger Unternehmen wieder.

Prof. Dr. Thomas Berndt ist Inhaber des Lehrstuhls für Accounting an der Universität St. Gallen und Direktor am dortigen Institut für Accounting, Controlling und Auditing. Der Beitrag ist in leicht geänderter Form auch in der NZZ vom 16. Februar 2011 unter dem Titel «Die Sehnsucht nach dem alles sehenden Abschlussprüfer» erschienen.



Auditing - Peter Leibfried **Neues Revisionsrecht in Liechtenstein**

Zur Umsetzung der EU-Abschlussprüferrichtlinie aus dem Jahr 2006 hat der liechtensteinische Landtag am 25. November 2010 verschiedene, recht umfangreiche Anpassungen des Gesetzes über die Wirtschaftsprüfer und Revisionsgesellschaften (WPRG) sowie weiterer Gesetze beschlossen. Massgebliches Ziel der Richtlinie war die europaweite Angleichung der Regelungen für die Abschlussprüfung an internationale Vorgaben, insbesondere die sich aus dem Sarbanes-Oxley-Act ergebenden Konsequenzen der (vorletzten) Krise. Der Lehrstuhl von Prof. Leibfried hat das Projekt seit dem Jahr 2007 als Experte begleitet und unter anderem die rund 130 Seiten umfassende Vernehmlassungsvorlage erstellt.

Zunächst war eine grundsätzliche Anpassung im Gesellschaftsrecht notwendig. So gab es bislang in Liechtenstein lediglich eine für alle Unternehmen einheitliche Form der Revision. Dies hätte dazu geführt, dass die strengen Anforderungen der Richtlinie auch für die Prüfung von Kleinunternehmen anzuwenden gewesen wären. Hieraus hätten sich unangemessene Belastungen ergeben, und eine solch weitreichende Geltung wurde von der EU-Kommission auch nicht beabsichtigt. Die erste grundlegende Neuerung ist daher, dass es zukünftig neben der den EU-Vorgaben unterliegenden „Abschlussprüfung“ auch eine „prüferische Durchsicht“ (Review) geben wird. Diese ist für kleine haftungsbeschränkte Unternehmen (weniger als CHF 6 Mio. Bilanzsumme, weniger als CHF 12 Mio. Umsatz, weniger als 50 Arbeitnehmer) und für nicht europaweit harmonisierte Unternehmensformen (z.B. Anstalt) anzuwenden. Abschlussprüfungen dürfen nur von zugelassenen Wirtschaftsprüfern oder Revisionsgesellschaften durchgeführt werden; die prüferische Durchsicht kann auch durch Treuhänder erfolgen. Die bisherige Aufgabenteilung der Berufsstände blieb dadurch weitgehend erhalten.

Die unter diesen Vorzeichen beschlossenen wesentlichen weiteren Neuerungen umfassen das Folgende:

- Schaffung eines Wirtschaftsprüferregisters, in dem alle zugelassenen Wirtschaftsprüfer und Revisionsgesellschaften aufzunehmen sind. Dieses wird bei der Finanzmarktaufsicht (FMA) angesiedelt.
- Einführung eines externen Qualitätssicherungssystems. Im Rahmen dessen werden Abschlussprüfungen zukünftig einer externen Nachschau unterzogen. Dies muss mindestens alle sechs Jahre erfolgen, bei Prüfung börsenkotierter Unternehmen alle drei Jahre. Die Nachprüfung wird durch

eine neu einzurichtende Qualitätssicherungsstelle bei der FMA durchgeführt. Das bisherige bei den Gerichten angesiedelte Sanktionsverfahren wird zu einem Verwaltungsverfahren weiterentwickelt. Noch einmal zu erinnern ist, dass diese Nachschau nur bei Abschlussprüfungen im Sinne der EU-Richtlinie, nicht aber beim «Review» durchgeführt wird.

- Anpassungen bei der Berufszulassung: die Zulassung schweizerischer Staatsangehöriger als Geschäftsführer einer Revisionsgesellschaft wird erleichtert. Von den drei Jahren Berufspraxis sind zukünftig mindestens zwei Jahre bei einem zugelassenen Wirtschaftsprüfer zu absolvieren. Sofern bereits ein ausländisches Berufsexamen abgelegt wurde, dürfen nur noch landestypische Besonderheiten zusätzlich abgefragt werden.
- Die Anwendung der International Standards on Auditing (ISA) bei Abschlussprüfungen wird verpflichtend, soweit sie von der Europäischen Kommission zum betreffenden Zeitpunkt übernommen worden sind.
- Der internationale Informationsaustausch wird verbessert. Dies soll auch zu Entlastungen für Revisionsgesellschaften führen, die in mehreren Ländern einer Aufsicht unterliegen.
- Es wird eine Haftungsobergrenze für Abschlussprüfungen eingeführt (CHF 1.5 Mio. generell, CHF 6 Mio. bei der Prüfung börsenkotierter Gesellschaften).

Die Erarbeitung der Neuerungen erfolgte in enger Anlehnung an die Vorgaben der EU-Richtlinie durch eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe. Die Vernehmlassung verlief vor diesem Hintergrund weitgehend unproblematisch. Sowohl bei der FMA wie auch bei den Beaufsichtigten ist für die Zukunft mit einem gewissen Mehraufwand zu rechnen, aber eine erhöhte Verlässlichkeit des Systems ist nicht zum Nulltarif zu bekommen. Liechtenstein erhält somit ein zeitgemässes Revisionsrecht, dessen praktische Implementierung mit dem notwendigen Augenmass vorzunehmen ist. Die Inkraftsetzung wird für das Frühjahr 2011 erwartet, die neuen Prüfungsformen gelten dann erstmals ab dem Geschäftsjahr 2012. Aus Sicht des ACA-HSG besonders erfreulich ist, dass der Lehrstuhl von Prof. Leibfried nun auch mit der Begleitung der praktischen Umsetzung beauftragt wurde, und daher weiterhin ein höchst interessanter Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis erfolgen kann.

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 ist im Schweizer Treuhänder, 85. Jg. (2011), H 1-2, S. 55-59, erschienen.



Internal Audit - T. Flemming Ruud / Shqiponja Isufi

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Eingeschränkten Revision

Wichtige Aspekte der Gesetzesänderung



Im Jahre 2008 ist das neue Revisionsrecht in Kraft getreten. Eine der wichtigsten Änderungen besteht darin, dass die Gesetzesbestimmungen nun zwei Revisionsarten vorsehen. Während Publikumsgesellschaften und wirtschaftlich bedeutende Unternehmen der Ordentlichen Revision unterstellt sind, müssen Klein- und mittelgrosse Unternehmen (KMU) eine Eingeschränkte Revision durchführen.

Für Unternehmen, welche der Eingeschränkten Revision unterstellt sind, sehen die neuen Gesetzesbestimmungen gewisse Wahlrechte vor, um den Umständen und Bedürfnissen des Einzelfalls Rechnung zu tragen.¹ Aktionäre von KMU, die über mindestens zehn Prozent des Aktienkapitals verfügen, können eine Ordentliche Revision verlangen (Opting-up).² Gemäss Art. 727 Abs. 2 OR haben Unternehmen, die nicht über mehr als zehn Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt verfügen, zusätzlich zum Opting-up weitere Wahlmöglichkeiten. Sie können, sofern sämtliche Gesellschafter zustimmen, auf eine Revision verzichten (Opting-out) oder die Prüfung durch Revisoren ausführen lassen, welche die fachlichen Anforderungen für eine Eingeschränkte Revision nicht erfüllen. Diese vertragliche Regelung der Revision wird als Opting-down bezeichnet.³ Letztendlich können auch Marktbedingungen, beispielsweise im Rahmen der Fremdkapitalbeschaffung, dazu führen, dass KMU eine Ordentliche Revision durchführen lassen (Opting-in).⁴

Die Neudefinition zweier Revisionsarten wirft die Frage auf, wo diese qualitativ zu positionieren sind. Während sich seit der Einführung des neuen Revisionsrechts abzeichnete, dass die Ordentliche Revision eher einer Ausweitung der alten Revisionsanforderungen entspricht, war lange unklar, ob sich die Eingeschränkte Revision als dem alten Ansatz ebenbürtig oder tiefer positionieren wird.⁵

Im Sommer 2007 wurden 450 KMUs, die zwischen 10 und 50 Mitarbeiter beschäftigten, mittels einer Umfrage zum neuen Revisionsrecht in der Schweiz befragt. Obschon mehr als drei Viertel der antwortenden Unternehmen gesetzlich der Eingeschränkten Revision unterstellt waren, gaben lediglich 35% der KMUs an, dass sie eine Eingeschränkte Revision durchführen werden. 40% der KMUs planten, eine

Ordentliche Revision durchzuführen, und ein Viertel der Unternehmen wusste zum Zeitpunkt der Umfrage nicht, welche Revisionsart sie durchführen wird.⁶

Sollten sich diese Erwartungen bestätigen, bedeutet dies, dass für die Mehrheit der KMUs die konzipierten Erleichterungen nicht zum Tragen kommen. Die resultierende Belastung der Unternehmen im Zusammenhang mit der Revision wäre höher als nach alter Gesetzgebung.

Konzept der empirischen Untersuchung

Ende 2009 wurde im Rahmen eines Dissertationsprojekts⁷ eine empirische Untersuchung durchgeführt, mit dem Ziel, die Auswirkungen dieser Gesetzesänderung (insbesondere der Eingeschränkten Revision) aus Sicht der leitenden Revisoren zu eruieren. Den Ausgangspunkt zur Identifikation der leitenden Revisoren bildeten die Daten der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde. Von den total 1200 angeschriebenen leitenden Revisoren haben 459 einen auswertbaren Fragebogen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 38%. Im folgenden Kapitel werden einige Ergebnisse dieser Untersuchung erörtert.

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Gemäss den Angaben der leitenden Revisoren hat die Zweiteilung der Revisionspflicht in eine Ordentliche und eine Eingeschränkte Revision dazu geführt, dass fast ein Viertel (23%) der Revisionsexperten gänzlich auf die Betreuung von Ordentlichen Revisionen verzichteten. Zudem betreuten Revisionsexperten im Durchschnitt doppelt so viele Eingeschränkte wie Ordentliche Revisionen. Die Analyse des Opting-Systems hat gemäss den Angaben der leitenden Revisoren gezeigt, dass beinahe jede zweite Aktiengesellschaft (44%) mit weniger als 10 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt auf die Durchführung einer Eingeschränkten Revision verzichtet hat. Im Gegensatz dazu wurde das Opting-up, d.h. die Durchführung einer Ordentlichen Revision, obschon das Unternehmen von Gesetzeswegen der Eingeschränkten Revision unterstellt ist, lediglich vereinzelt nachgefragt. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Vermutungen aus der vorangegangenen Umfrage aus dem Jahre 2007 nicht bestätigt wurden.

Des Weiteren resultiert aus der empirischen Untersuchung die Erkenntnis, dass sich gemäss den Angaben der leitenden Revisoren die Ordentliche Revision und die Eingeschränkte Revision hinsichtlich der Kosten, des Grads der Zusicherung sowie der Prüfungshandlungen signifikant unterscheiden. Die Ergebnisse verdeutlichen zugleich, dass derzeit im Rahmen der Eingeschränkten Revision zu viel geprüft wird. Zu diesem Sachverhalt wurden Experten befragt. Sie begründeten dies damit, dass Abschlussprüfer durch die neue Regelung teilweise verunsichert sind und deshalb weiterhin entsprechend der KMU-Revision nach alter Gesetzgebung prüfen. Des Weiteren ist diese Feststellung auch als Selbstschutz zu sehen, weil sich die Revisionshaftung nicht verändert hat und die Haftungsfälle in den letzten Jahren zugenommen haben. Überdies waren die Experten der Meinung, dass durch die Eingeschränkte Revision die Problematik der Erwartungslücke verschärft wurde.

Das heisst, dass die Unternehmen weiterhin Dienstleistungen nachfragen, die teilweise über den Prüfungsumfang einer Eingeschränkten Revision hinaus gehen. Ferner ist hinzuzufügen, dass die leitenden Revisoren die betroffenen Mandate in der Regel seit mehreren Jahren prüfen. Somit ist eine gewisse Routine und Gewohnheit ein Mitgrund dafür, dass derzeit im Rahmen der Eingeschränkten Revision in der Regel zu viel geprüft wird. Auch wird vermutet, dass sich die leitenden Revisoren nicht vertieft mit dem Standard zur Eingeschränkten Revision auseinandergesetzt haben.⁸ Eine Möglichkeit, um diesem Sachverhalt entgegenzuwirken, ist, mittels interner Qualitätssicherungssysteme, die Abschlussprüfer entsprechend zu informieren und zu sensibilisieren.

Literatur:

Imark, Lukas/Fischer, Daniel (2006): „Rechtsformunabhängige Revisionspflicht“, in: „Der Schweizer Treuhänder“, Nr. 5, Zürich 2006, S. 329-333.

Isufi, Shqiponja (2010): „Beurteilung der Eingeschränkten Revision aus Sicht der leitenden Revisoren – Eine empirische Untersuchung bei Aktiengesellschaften in der Deutschschweiz“, Dissertation der Universität Zürich, Zürich 2010.

Leuenberger, Stefan (2008): „Die Revision von Kleinunternehmen in der Schweiz – Analyse der Rahmenbedingungen, deren Auswirkungen auf die Revision und Beurteilungen der Neuregelungen im Revisionsrecht“, Dissertation der Universität St. Gallen, Bramberg 2008.

Madörin, Bernhard (2006): „KMU-Revision“, Basel 2006.

Renggli, Karl (2010): „Eingeschränkte Revision – Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis“, in: „Der Schweizer Treuhänder“, Nr. 4, Zürich 2010, S. 96-102.

Ruud, T. Flemming/Pfister, Jan/Hess, Nicole (2006): „Aktuelle Entwicklung in der Rechnungslegung und in der Wirtschaftsprüfung“, in: Jörg, Florian/Arter, Oliver (Hrsg.): „Entwicklungen im Gesellschaftsrecht“, Bern 2006, S. 259-277.

Winkel, Falk (2006): „Akzeptieren die Banken die eingeschränkte Revision und das Opting-out“, in: „Der Schweizer Treuhänder“, Nr. 5, Zürich 2006, S. 367-370.

Bookmarks:

¹ Vgl. Imark / Fischer (2006), S. 330.

² Vgl. Art. 727 Abs. 2 OR.

³ Vgl. Madörin (2006), S. 73.

⁴ Vgl. Ruud / Pfister / Hess (2006), S. 271.

⁵ Vgl. Winkel (2006), S. 369.

⁶ Vgl. Leuenberger (2008), S. 190.

⁷ Isufi, Shqiponja (2010): Beurteilung der Eingeschränkten Revision aus Sicht der leitenden Revisoren – Eine empirische Untersuchung bei Aktiengesellschaften in der Schweiz.

⁸ Vgl. Renggli (2010), S. 100.

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. Dr. Shqiponja Isufi ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Internal Control / Internal Audit an der Universität St. Gallen.



Taxation - Alfred Storck

Cash Pooling - ein Instrument in der Steuerdiskussion

Vorbemerkungen

Cash Pooling ist ein Instrument des Liquiditäts- und Cash Management im Konzern. Es entwickelte sich im anglo-amerikanischen Raum Anfang der 50er Jahre und erfreut sich heute einer grossen Verbreitung bei Unternehmen, insbesondere multinationalen Konzernen. Nachdem bestehende Hürden im Bereich der Quellen- und Stempelsteuern in vielen Ländern abgebaut wurden, gibt es Gegenwind für dieses Instrument unter rechtlichen/gesellschaftsrechtlichen Aspekten und eine zunehmende Diskussion im Steuerbereich, welchem(n) Konzernunternehmen die Vorteile des Cash Pooling zuzurechnen sind. Letztere Diskussion wird verstärkt durch die neuen Gewinnzurechnungsregeln für Betriebsstätten im OECD Musterabkommen. (Art 7 OECD MA - neuer Authorised OECD Approach, AOA) Die zu Betriebsstätten vertretene Lösung ist konträr zur Praxis nach Art 9 OECD MA, der Regelung für Konzerne. Haben wir inskünftig für vergleichbare Cash Pooling Sachverhalte zwei alternative Lösungen im internationalen Steuerbereich oder ist die bestehende Praxis für Konzerne zu ändern? Wem stehen die Vorteile des Cash Pooling unter steuerlichen Aspekten zu?

Die Thematik ist Gegenstand vieler Steuerrevisionen und einer zunehmenden Diskussion in der Literatur, auch gibt es erste Gerichtsentscheide. Das Thema ist deshalb auch Teil des Lehr- und Forschungsprogramms am ACA und im MAccFin Studium.

1. Allgemeines

Die betriebswirtschaftlichen Ziele des Cash Pooling sind mehrdimensional und ihre Erreichung hängt letztlich vom gewählten Pooling Modell ab. Als Instrument des Cash- und Liquiditäts-Managements dient das Pooling vorrangig zur Steuerung und Kontrolle der Liquidität im Konzern. Die vorhandene Liquidität bei den einzelnen Konzerngesellschaften wird «gebündelt», interne Liquiditätsbedürfnisse werden zentral abgedeckt und überschüssige Liquidität wird am Markt zentral angelegt. Der Mindestliquiditätsbedarf im Konzern wird durch die «Bündelung» beim Cash Pooling substantiell verringert, allerdings können sich aus rechtlichen und technischen Gründen Konzerngesellschaften in den meisten Schwellenländern, wie z.B. China, Indien und Brasilien, an solchen Pooling Strukturen (noch) nicht beteiligen.

Der ertragsmässige Vorteil beim Pooling besteht in der Optimierung der marktbezogenen Zinsspreads, primär derjenigen der Partnerbanken im Pooling. Dies bedeutet, dass durch die Nutzung vorhandener konzerninterner Liquidität hohe Sollzinsen für eine kurzfristige Inanspruchnahme von Kreditlinien vermieden und durch die Bündelung von Liquidität bessere

Zinskonditionen bei der Anlage von Überschüssen erzielt werden. Cash Pooling ist also ein Verfahren, das einem Konzern durch eine automatisierte Konzentration der Liquidität auf einem sogenannten Master Account (Zentralkonto) die Möglichkeit gibt, die eigene Liquidität zu nutzen und das Zinsergebnis zu verbessern, wobei das Pooling selbst mit möglichst geringem Aufwand und unter kalkulierbaren Transaktionskosten erfolgen sollte. Als Nebeneffekt des Cash Pooling wird eine Vereinfachung und Reduzierung der Bankkontenstrukturen im Konzern erreicht.

Cash Pooling existiert in verschiedenen Strukturen und Währungen, typischerweise in Euro und in USD.

Cash Pooling als Cash- und Liquiditätsmanagement Instrument ist nur ein Teil der Konzernfinanzierung, d.h. die mittel- und langfristige Finanzierung im Konzern (Innenfinanzierung) muss durch Darlehen erfolgen. Analoges gilt für mittel- und längerfristige Mittelanlagen im Konzern (sogn. Term deposits). Cash Pooling ist kein Instrument der Verrechnung im Konzern (wie Konzern Netting) und der Absicherung von Währungsrisiken, wenngleich es diese wichtigen Vorgänge im Konzern indirekt erleichtert.

2. Grundformen

Zwei Grundformen des Cash Pooling haben sich am Markt entwickelt, das effektive Cash Pooling und das fiktive Cash Pooling (auch notional Cash Pooling genannt).

Das effektive Cash Pooling führt zu tatsächlichen Zahlungsströmen und einer aktiven konzerninternen Liquiditätssteuerung, da ein Liquiditätsbedarf zentral abgedeckt und ein Liquiditätsüberschuss zentral angelegt wird, wodurch neben der Liquiditätsoptimierung auch die Zinsoptimierung erreicht wird. Das effektive Cash Pooling zeichnet sich dadurch aus, dass die Überschussalden von Konzerngesellschaften an das von einer Master Company (typischerweise einer Finanzgesellschaft bzw. einem Treasury Center) gehaltene Zielkonto überwiesen bzw. negative Salden durch die Master Company abgedeckt werden. Dadurch entstehen Konzernforderungen (bei Überweisung von Habensalden) und Konzernverbindlichkeiten (bei Überweisung von Sollalden) zwischen der Master Company und den Poolgesellschaften. Solche Transfers erfolgen im System automatisch und zu einem vereinbarten Zeitpunkt (meist werktäglich). Eine Variante des effektiven Pooling ist das «targeted Pooling», welches definierte Liquiditätsvolumina bei den Poolgesellschaften belässt.

Im Gegensatz zum effektiven Cash Pooling kommt es beim fiktiven Cash Pooling (auch notional Cash Pooling) zu keiner tatsächlichen Übertragung von Liquidität auf das Zielkonto einer konzerninternen Master Company. Die jeweiligen Mittelanlagen und Finanzierungen erfolgen auf den Bankkonten der Poolgesellschaften, die bei einer (international tätigen) Bank geführt werden. Die Zinsermittlungen erfolgen dabei gemäss Konzernvorgaben auf Basis der Gesamtsalden (aller fiktiv konsolidierten Salden). Dadurch werden die Zinsergebnisse (Spreads) im Konzern, nicht aber die jeweiligen Mittelflüsse

(Liquidität) optimiert.

3. Rechtliche und gesellschaftsrechtliche Aspekte

Im Rahmen eines Cash Pooling sind verschiedene Arten von Vereinbarungen zu treffen. Eine konzerninterne Vereinbarung mit den Poolgesellschaften, die sogenannte interne Cash Pooling-Vereinbarung, ein Hauptvertrag mit der Cash Pool-Bank und wenn notwendig, landesspezifische Verträge oder Konten- und Sicherheitenvereinbarungen mit der(n) Cash Pool-Bank(en).

Abhängig von der Rechtsform der Poolgesellschaften kommen unterschiedliche rechtliche Regelungen zur Anwendung, wie Kapitalschutzbestimmungen, Regelungen zu verdeckten Gewinnausschüttungen, zu Klumpenrisiken etc. Analog sind die Kompetenzen und Pflichten bzw. Haftungsrisiken für die jeweiligen Organe unterschiedlich. Erforderlich bei konzerninternen Poolingvereinbarung sind deshalb umfassende Informations-, Einsichts- und Kündigungsrechte. In einer Unternehmenskrise wären somit Poolingvereinbarungen zu kündigen, was solche Situationen verschärft.

4. Nationale und internationale steuerrechtliche Fragestellungen

Grundsätzlich stehen betriebswirtschaftliche Überlegungen für Cash Pooling Vereinbarungen im Vordergrund, jedoch stellen sich im Rahmen des Cash Pooling neben den erwähnten rechtlichen, insbesondere gesellschaftsrechtlichen Fragen, auch sehr komplexe steuerrechtliche Fragestellungen, die nachfolgend genauer behandelt werden

Durch die tatsächliche Übertragung von Salden der Poolgesellschaften an das Zielkonto der Master Company entstehen beim effektiven Pooling Konzernforderungen und Konzernverbindlichkeiten zwischen der Master Company und den Poolgesellschaften. Um die steuerlichen Aspekte dieser konzerninternen Finanzierung (Konzernverbindlichkeit) beurteilen zu können, ist zunächst sicherzustellen, dass bei den Konzernverbindlichkeiten auch steuerrechtlich tatsächlich Fremdkapital und kein verdecktes Eigenkapital vorliegt, d.h. eine angemessene Kapitalstruktur muss bei jeder Poolgesellschaft gegeben sein. Diese Angemessenheit verlangt die Einhaltung von sehr verschiedenartigen Unterkapitalisierungsvorschriften („thin capitalisation“ Regeln) in den Ländern der Poolgesellschaften bzw. der Master Company.

Ist die steuerliche Anerkennung der konzerninternen Finanzierung, d.h. der Nutzung von Mitteln aus dem Cash Pooling, bei den Poolgesellschaften dem Grunde nach gegeben und liegen daher keine Unterkapitalisierungen (verdecktes Eigenkapital) vor, hat in einem zweiten Schritt die Beurteilung der Zinsverrechnung zwischen den beteiligten Poolgesellschaften zu erfolgen. Dabei ist zu untersuchen, ob und inwieweit die nach Konzernregeln erfolgende Verzinsung (der konzerninternen Forderungen und Verbindlichkeiten) den steuerlichen Regelungen entspricht.

Für diese Beurteilung ist der Fremdvergleichsgrundsatz nach Art 9 OECD MA (sogn. arm's-length Grundsatz) heran-

zuziehen, wonach sich alle Poolgesellschaften wie fremde (unabhängige) Marktteilnehmer verhalten müssen. Als Transferpreismethode kommt regelmässig die Preisvergleichsmethode zur Anwendung. Für das effektive Cash Pooling bedeutet dies, dass eine Verrechnung marktbezogener Zinserträge/-aufwendungen für alle Konzernforderungen/-verbindlichkeiten zu erfolgen hat; beim fiktiven Cash Pooling muss entsprechend eine marktbezogene Verrechnung von Zinsaufwendungen und -erträgen erfolgen.

Erfolgt die Zinsverrechnung im Cash Pooling nicht angemessen, d.h. nach bisherigem Verständnis nicht fremdüblich/marktbezogen, so führt dies bei schweizerischen Poolteilnehmern zu verdeckten Einlagen oder verdeckten Gewinnausschüttungen gemäss Art 58 Abs 1 DBG bzw. Art 24 Abs 1 StHG (und entsprechender kantonaler Vorschriften) und der Anwendung der schweizerischen Bundesgerichtspraxis zu geldwerten Leistungen. Analoges gilt für ausländische Poolgesellschaften nach den dortigen landesspezifischen Regelungen.

Beim grenzüberschreitenden effektiven Cash Pooling kann gemäss Art 11 OECD-MA (und den entsprechenden bilateralen nationalen Abkommen) sowohl im Quellenstaat, als auch im Ansässigkeitsstaat eine Steuer auf Zinszahlungen erhoben werden. Art 11 Abs 3 OECD MA definiert „Zinsen“ als Einkünfte aus Forderungen jeder Art. Daher sind sowohl grenzüberschreitende Zinszahlungen der Poolgesellschaft an die Master Company und umgekehrt, als auch grenzüberschreitende Zinszahlungen einer externen Bank an die Master Company von Art 11 OECD-MA erfasst. Fallen solche Quellensteuern in einem Land an, werden Cash Pooling Strukturen mit Gesellschaften in diesem Land i.d.R. nicht angewandt (Quellensteuern als Hemmnisse).

In der Schweiz erfolgte aus diesen Gründen kürzlich eine vielbeachtete Änderung der Verordnungen bei der Verrechnungssteuer (Art 14 a VStV) und der Stempelsteuer (Art 24 bis StV), wonach mit Wirkung vom 1. August 2010 im Konzernverbund beim Cash Pooling keine Verrechnungssteuer bzw. Emissionsabgabe mehr anfällt. Allerdings sind schweizerische Konzerne mit garantierten Auslandsanleihen von dieser Neuregelung ausgeschlossen, womit die Neuregelung nur eine begrenzte Anwendung hat, was umfassende Kritik auslöste.

Im Rahmen der steuerlichen Begleitmassnahmen zu den «Too Big to Fail»-Massnahmen im Bankenbereich, sind nun - zu Recht - weitergehende umfassende Verrechnungs- und Stempelsteuerbefreiungen für den schweizerischen Geld- und Kapitalmarkt ab 1.1.2012 vorgesehen; die Vernehmlassung läuft.

Im DBA Falle sind, wie bereits erwähnt, für Verrechnungspreise beim grenzüberschreitenden Pooling im Konzern Art 9 OECD MA und die analogen Vorschriften in den bilateralen Abkommen massgeblich und die vorrangige Methode ist die Preisvergleichsmethode. Die Kerndiskussionen hierbei sind im Rahmen der Marktfaktoren, die Preisfestsetzung des Kreditsrisikos im Konzern und die Zuordnung der Risikoprämien,

sowie das Verhältnis zwischen dem arm's-length Grundsatz und dem Verbundeffekt.

Der Verbundeffekt im Konzern ist im Falle einer umfassenden konzerninternen Nutzung der vorhandenen Liquidität am grössten, da hier die marktbezogenen Zinsmargen zwischen Soll- und Habenzinsen optimiert werden können. Hätten alle Teilnehmer am Pooling nur Überschussliquidität (Habensalden) wäre der Verbundeffekt dagegen klein, nämlich nur in Bezug auf verbesserte Zinskonditionen einer «Bündelung» der Anlagen am Markt.

Die Rechtspraxis zu Art 9 OECD MA im Konzern hat sich nun über die letzten Jahre dahingehend entwickelt, dass bei Zinsen als Marktfaktoren neben der Währung und der Laufzeit auch das Kreditrisiko einbezogen wird. Des weiteren hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass das Konzernrating – ob schon auf den Finanzzahlen des Gesamtkonzerns basierend – der Konzernholding (Muttergesellschaft) zugeordnet wird. Dies führt dann zu konzerninternen Ratingdifferenzierungen (mittels Ratingprozessen basierend auf Tools von Ratingagenturen), wobei allerdings vereinfachte Ratingbandbreiten zur Anwendung gelangen. Letzteres aus Gründen mangelnder Differenzierungsmöglichkeiten (implizite Kreditwürdigkeit) und praktischer Aspekte des Ratingprozesses. Diese Vorgehensweise ist kürzlich im viel beachteten Entscheid des höchsten Verwaltungsgerichts in Kanada im Falle einer konzerninternen Garantie der GE Capital Corporation eindrücklich bestätigt worden (Federal Court of Canada, Dezember 10, 2010).

Die praktische Umsetzung des konzerninternen Ratingmodells hängt auch davon ab, welches Businessmodel im Konzern angewandt wird. Wird ein Modell praktiziert wonach alle Risiken und alle Immaterialgüter zentralisiert werden und die einzelnen Konzerngesellschaften als Auftrags-/Lohnfertiger, als Auftragsentwickler und als „low risk“ Verkäufer tätig werden, ist eine Ratingdifferenzierung oft nicht vorhanden, d.h. es werden Haben- und Sollzinsen mit einheitlichem Risikozuschlag angewandt.

Die Frage ist nun, ob und wie die Vorteile aus dem Cash Pooling bei den Zinsfestlegungen zu berücksichtigen sind. In der Praxis des Cash Pooling wird dies wie folgt umgesetzt. Poolgesellschaften mit negativen Salden (d.h. mit Finanzierungsbedarf) entrichten einen geringeren Sollzinssatz im Vergleich zur Fremdfinanzierung am Markt und Poolgesellschaften mit positiven Salden (Überschüssen) erhalten einen höheren Habenzinssatz. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob diese Verknüpfung von Marktpreisen mit dem Konzernverbundeffekt noch dem arm's-length Grundsatz entspricht und wie die (sich ständig ändernden) Zinsvorteile aus dem Cash Pooling zwischen den einzelnen Poolgesellschaften und der Master Company bzw. dem letztlich Risikoträger zu verteilen sind.

Nach der deutschen Judikatur sollten sich im Rahmen des konzerninternen Pooling Darlehensgeber und Darlehensnehmer die Bandbreite zwischen Soll- und Habenzinssatz teilen.

Diese Vorstellung entspricht im Konzept einer Anwendung des Poolmodells mit einer Qualifikation analog bei Dienstleistungen. Auch die Praxis des österreichischen BFM zu Verrechnungspreisen ging bisher davon aus, dass die Synergieeffekte aus dem Cash Management allen beteiligten Konzerngesellschaften zu Gute kommen sollen und die Dienstleistungen der Master Company nach der Kostenaufschlagsmethode zu verrechnen sind.

In den neuen österreichischen Verrechnungspreisrichtlinien (öVPR 2010) ist nun aber klargestellt, dass bei der Beurteilung, welcher Konzerngesellschaft der residuale Ertrag aus dem Unterschied zwischen Haben- und Sollzinsen zufließt, auch die Zuordnung der Risiken im Konzern von Bedeutung ist. Zudem müssen konzerninterne unvermeidbare Risiken (z.B. beständiger und erheblicher Refinanzierungsüberhang gegenüber fremden Dritten), die die Master Company übernimmt, angemessen abgegolten werden.

Dies ist eine zentrale Feststellung und auch international im Rahmen der Anwendung des Art 9 OECD MA geläufig. Die schweizerische Steuerpraxis folgt diesen Prinzipien, obschon eigenständige Regelungen zu geldwerten Vorteilen und zu verdecktem Eigenkapital vorliegen, da grenzüberschreitend auf die OECD Grundsätze abgestellt wird.

Unterschiede in der Praxis der Konzerne ergeben sich dadurch, dass die Ratingdifferenzierung und die Verknüpfung des Verbundeffektes mit Marktfaktoren nicht einheitlich gehandhabt werden und die Marktfaktoren entweder von Banken oder vom Geldmarkt abgeleitet werden. Da Cash Pooling nur im Konzern-/Unternehmensverbund existiert, nicht hingegen zwischen fremden Unternehmen ist ein direkter Fremdvergleich hier bekanntlich nicht möglich (Grenzen des arm's-length Grundsatzes).

Eine generelle Aufteilung von Soll- und Habenzins beim Cash Pooling, wie sie nun im Art 7 OECD MA (AOA) für Betriebsstätten vorgesehen ist, entspricht u.E. nicht dem arm's-length Grundsatz nach Art 9 OECD MA. Im Sinne der Nutzung des Verbundeffektes (sogenannter „incremental benefits“) sollte die Master Company den Poolgesellschaften mit negativem Saldo (Finanzierungsbedarf) einen geringeren Zinssatz im Vergleich zu externen Bank- und Geldmarktzinssätzen verrechnen. Analog ist der Habenzinssatz der Poolgesellschaften mit Überschussliquidität um einen Zuschlag zu erhöhen, der sich an den Zinsertragsmöglichkeiten aus Konzernsicht orientiert (nicht hingegen an den Kreditrisiken von Poolgesellschaften, die Mittel aus dem Pooling beziehen). Letzteres wird aber in einem jüngsten norwegischen Gerichtsentscheid vertreten.

Die übernommenen Funktionen und Risiken der Master Company sind entsprechend abzugelten. Ein residuales Ergebnis entfällt u.E. auf den Träger des Kreditrisikos gemäss Konzernregelung, typischerweise auf die Konzernholding (Muttergesellschaft), der die Kreditwürdigkeit des Konzernratings zugeordnet wird (obschon das Konzernrating durch den Gesamtkonzern bestimmt wird).

5. Zusammenfassende Würdigung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass optimales Cash- und Liquiditätsmanagement im Konzern ein Cash Pooling bedingt, wobei das effektive Cash Pooling im Vordergrund steht. Die landesspezifischen Rahmenbedingungen sind ursächlich dafür, dass viele Schwellenländer - trotz der hohen Bedeutung für internationale Konzerne - sich am Cash Pooling (noch) nicht beteiligen können.

Um den rechtlichen, insbesondere gesellschaftsrechtlichen, Anforderungen einer Cash Pooling Vereinbarung gerecht zu werden, bedarf es hoher Sorgfalt bei der Einführung und Nutzung eines Cash Pooling. Die Kriterien hierfür (u.a. Einichts- und Kündigungsrechte) haben sich durch Krisenfälle in Konzernen verschärft.

Beim Cash Pooling müssen sowohl die nationalen, als auch internationalen steuerrechtlichen Fragestellungen beachtet werden; primär geht es hier um Quellensteuern, Stempelabgaben und das Transfer Pricing.

Im internationalen Rechtsvergleich und mit Bezug auf das Transfer Pricing ist festzustellen, dass beim Cash Pooling gem. Art 9 OECD MA die Preisvergleichsmethode in Bezug auf Soll- und Habenzinsen sowie Risikospreads angewandt wird und das Konzernrating von der Konzernmutter beansprucht werden kann. Damit unterscheidet sich der arm's-length Grundsatz beim Cash Pooling im Konzern (Art 9 OECD MA) gegenüber demjenigen beim Cash Pooling in einem Unternehmen mit Betriebsstätten, denn auch nach dem neuen AOA zu Art 7 OECD MA gibt es hier kein unterschiedliches Credit Rating und auch keine Garantiegebühren. Die Vorteile des Cash Pooling sind als Verbundeffekt bei den Soll- und Habenzinsen durch Zu- und Abschläge zu berücksichtigen, deren Ausmass ist jedoch strittig.

Um die Angemessenheit der Zinsen, der Risikoentschädigung und der Dienstleistungsgebühr für die Master Company zu belegen, ist eine ausführliche Dokumentation des Cash Pooling unerlässlich.

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. Zudem ist er Gastprofessor am Institut für österreichisches und internationales Steuerrecht an der WU Wien.



Banken- und Kapitalmarktregulierung - Robert Breitzkreuz / Jens Vollmar

Contingent Convertible Bonds zur Krisenprävention - Eigenmittelvorschriften des E-BankG zur Begrenzung der «too big to fail» - Problematik in der Schweiz



1. Einleitung

Die Finanzkrise hat eindrücklich gezeigt, dass sich Regulatoren weltweit dem Problemkreis der Systemrelevanz von Finanzinstitutionen stellen müssen. Insbesondere die Schweiz ist aufgrund der Bedeutung der beiden Grossbanken besonderen Schwierigkeiten ausgesetzt. Strengere Regulierungen sollen die Gefahr der systemrelevanten Institute abschwächen. Die auf den Empfehlungen der Expertenkommission zur Limitierung von volks-

wirtschaftlichen Risiken durch Grossunternehmen basierende Vernehmlassungsvorlage zur Änderung des Bankengesetzes setzt auf ein vielfältiges Massnahmenbündel, das auch die Emission von sogenannten Contingent Convertible Bonds beinhaltet. Diese bedingten Pflichtwandelanleihen tragen den gestiegenen Eigenmittelanforderungen Rechnung und stellen ein innovatives Instrument zur Regulierung systemrelevanter Banken in der Schweiz dar. Die Gesetzesänderungen könnten dabei frühestens anfangs 2012 in Kraft treten. Die Credit Suisse hat im Februar als erste börsennotierte Emittentin von CoCo-Bonds, vorerst Zweifel an der Attraktivität der Instrumente zerstreut. Dennoch gibt es inhärente Problemkreise der CoCo-Bonds, die zu beachten sind.

2. Geplante Massnahmen

Wird eine Bank gemäss Art. 7 Abs. 1 E-BankG als „systemrelevant“ eingestuft, knüpfen sich daran besondere Anforderungen, welche diese zu erfüllen hat. Der Vielschichtigkeit der «too big to fail» (TBTF) -Problematik soll gemäss der Gesetzesvorlage durch einen Katalog von Massnahmen begegnet werden. Vier Kernmassnahmen stehen im Zentrum des Massnahmenpakets:

- Stärkung der Eigenmittelbasis
- Strengere Liquiditätsanforderungen
- Bessere Risikoverteilung
- Organisatorische Massnahmen, die eine Weiterführung von systemrelevanten Funktionen (z.B. Zahlungsverkehr) bei drohender Insolvenz gewährleisten

Zur Vermeidung einer Krise ex ante, sollen die Massnahmen im Bereich Eigenmittel und Liquidität dienen. Diese

Präventivmassnahmen sollen die Sicherheit erhöhen und das Risiko eines Ausfalls der systemrelevanten Banken mindern. Kommt es dennoch zu einer Krisensituation, sollen die Massnahmen im Bereich Risikoverteilung und Organisation kurativ wirken, indem sie entweder die Zwangssanierung oder die geordnete Abwicklung der nicht-systemrelevanten Teile der Institute ermöglichen. Damit soll verhindert werden, dass der Staat im Insolvenzfall gezwungen ist, rettend einzugreifen, um die Aufrechterhaltung der systemrelevanten Funktionen dieser Banken zu gewährleisten. Sollten sämtliche TBTF-Massnahmen nicht ausreichen, um die systemische Krise zu bewältigen, sieht der Gesetzesentwurf noch weitere Regelungen vor, welche das variable Vergütungssystem der notleidenden Bank beschränken (Art. 10b E-BankG).

Im Fokus der folgenden Ausführungen stehen vorrangig die vorgeschlagenen Regelungen zur Stärkung der Eigenmittelbasis. Insbesondere wird das Instrument der bedingten Pflichtwandelanleihe, auch Wandlungskapital oder Contingent Convertible Bond (CoCo-Bond) genannt, einer kritischen Würdigung unterzogen.

3. Besondere Eigenmittelvorschriften systemrelevanter Banken

Die besonderen Eigenmittelvorschriften für systemrelevante Banken sind Art. 9 Abs. 2 E-BankG abstrakt geregelt und müssen vom Bundesrat noch unter Anhörung der SNB und der FINMA konkretisiert werden. Fest steht jedoch, dass grundsätzlich zwei neue Instrumente bereitgestellt werden: Das Vorratskapital und Wandlungskapital.

Gemäss Art. 12 Abs. 1 E-BankG ermächtigt die Generalversammlung den Verwaltungsrat zu einer selbstständigen Ausgabe von Aktien bei einer sich abzeichnenden oder bereits eingetretenen signifikanten Verminderung des Kapitals, bis hin zu der Grenze des genehmigten Vorratskapitals. Dies sogar unter Ausschluss des Vorwegzeichnungsrechts für bisherige Aktionäre. Wandlungskapital hingegen fliesst anfangs als Fremdkapitalinstrument in die Kapitalstruktur einer Bank ein. Gerät diese Bank dann in einen, vorher festgelegten, Zustand finanzieller Not, so wird das Fremdkapital automatisch in Eigenkapital gewandelt. Die Wandlung rekapitalisiert die Bank ohne die Notwendigkeit einer Kapitalerhöhung über den Kapitalmarkt und das Einschreiten von staatlicher Seite. Daher stellen CoCo-Bonds aus volkswirtschaftlicher Perspektive ein vermeintlich gut geeignetes Instrument zur Vermeidung überschuldeter Grossbanken dar. Für die Banken sind CoCo-Bonds eine Möglichkeit ihre gestiegenen Eigenmittelanforderungen zu erfüllen, da die CoCo-Bonds einen Teil des Eigenmittelbedarfs decken dürfen. Die CoCo-Bonds sollen die klassischen hybriden Kapitalinstrumente bei den Schweizer Grossbanken mittel- bis langfristig ersetzen. Mit dem Instrument der CoCo-Bonds werden Anleihegläubiger somit an einem Unternehmensverlust beteiligt. Damit sollen der Staat und Dritte vor einem notwendigen Eingriff im Sinne einer haftungsähnlichen Verpflichtung geschützt werden.

Bei der Implementierung der CoCo-Bonds überlässt es der Schweizer Gesetzgeber in weiten Teilen dem obersten Führungsgremium der Banken, dem Verwaltungsrat, wie die genaue Ausgestaltung der CoCo-Bond-Emission auszusehen hat. So übergibt der Gesetzesentwurf die Kompetenz zur Festlegung des auslösenden Moments für die Wandlung der Anleihen in Eigenkapital an den Verwaltungsrat (Art 13. Abs. 4 lit. c. E-BankG). Aber auch das Wandlungsverhältnis und der Umfang der Wandlung müssen vom Verwaltungsrat bestimmt werden. Das bedingte Wandlungskapital ist demnach im Vergleich zum bedingten Kapital nach dem Obligationenrecht durch eine wesentliche Kompetenzverschiebung von der Generalversammlung zum Verwaltungsrat charakterisiert. Die Aufsichtsbehörde, namentlich die FINMA, überprüft die Bedingungen der bedingten Pflichtwandelanleihen dann, wenn die CoCo-Bonds als Eigenmittel angerechnet werden sollen. Hier sieht der Gesetzesentwurf als Auslöser für die Wandlung das Unterschreiten einer bestimmten Eigenmittelquote vor.

4. Problemkreise bei der Implementierung von CoCo-Bonds

4.1 Moral Hazard

Mithilfe der CoCo-Bonds sollen fehlgeleitete Anreize aufgelöst werden, indem die angeblichen Mitverursacher einer Krise, die Gläubiger, in die Verantwortung gezogen und zur Leistung eines Beitrags zur Rettung insolventer Banken verpflichtet werden. Vielfach wird als Argument angeführt, dass Gläubiger durch die Gewährung von zu günstigen Krediten die Kapitalstruktur der Banken negativ beeinflusst haben. Im Fall zukünftiger Krisen werden die Fremdkapitalgeber durch die Wandlung in Eigenkapital- bzw. Risikokapitalgeber verpflichtet eine Krise mitzutragen. Der Notwendigkeit zur Rettung von Grossbanken mit Steuergeldern soll so entgegengewirkt werden. Darüberhinaus könnten CoCo-Bonds auch zur Verhaltenssteuerung des Managements von systemrelevanten Banken verwendet werden, wenn sie in das Vergütungsprogramm integriert werden. Die Entscheidungsträger würden dann ebenfalls in beschränkter Weise direkt an Unternehmensverlusten beteiligt.

4.2 Kosten und Platzierbarkeit

Bei der klassischen Wandelanleihe stellt das Optionselement einen Vermögenswert dar, für den der Anleger einen Preis zu entrichten hat (Long Call-Option). Im Gegensatz dazu beinhaltet das Optionselement der bedingten Pflichtwandelanleihe eine Last, deren Übernahme dem Anleger zu entgelten ist (Short Put-Option). Die Möglichkeit der Wandlung von CoCo-Bonds muss aufgrund des erhöhten Risikos für Käufer von CoCo-Bonds im Vergleich zu gewöhnlichen Anleihen höhere Zinskosten verursachen. Die Höhe der Risikoentschädigung ist abhängig von der konkreten Ausgestaltung der CoCo-Bonds. Grundsätzlich können durch verschiedene Ausgestaltungen auch unterschiedliche Anlegergruppen angesprochen werden. Als Käufer für CoCo-Bonds könnten also Hedge-Fonds, aber auch Pensionskassen in Frage kommen. Chancen sieht die Expertenkommission für den Schweizer Finanzplatz in der

Vorreiterrolle bei der Verwendung der CoCo-Bonds zur Stabilisierung in Zeiten von Finanzmarktkrisen. Um eine möglicherweise schwache Nachfrage zu unterstützen bietet sich an, die CoCo-Bonds zur Hinterlegung als Sicherheit für die Kreditvergabe bei der Nationalbank zuzulassen. Zwar könnte so das Problem der Platzierbarkeit gelöst, aber das Problem einer zu starken Verflechtung der Grossbanken untereinander geschaffen werden.

Da die CoCo-Bonds zunächst als Fremdkapital in die Bilanz einfließen, bieten sie den Vorteil der steuerlichen Absetzbarkeit der entstehenden Zinsaufwendungen. Dies kann den Effekt der höheren Zinskosten für die Banken dämpfen.

Um sicher zu stellen, dass eine angeordnete Wandlung im Krisenfall nicht durch Anfechtungsklagen ausserhalb der Schweiz blockiert werden kann (Rechtsrisiken), sollen die CoCo-Anleihen systemrelevanter Banken nur in der Schweiz emittiert werden.

4.3 Auslösendes Moment für die Wandlung in Eigenkapital

Die Umwandlung in Eigenkapital sollte an zwei Voraussetzungen gekoppelt sein. Zum Einen muss die Regulierungsbehörde eine systemische Krise ausrufen, zum Zweiten muss eine Bank selbst in existentiellen Schwierigkeiten sein. Damit soll verhindert werden, dass die Wandelanleihen zur Deckung grösserer Verluste einzelner Banken verwendet werden, und zum anderen sichergestellt sein, dass lediglich Banken wandeln müssen, die in finanziellen Schwierigkeiten sind.

Bei der Ausgestaltung von CoCo-Bonds gilt es, verschiedene Problemkreise zu berücksichtigen, die ihre Ursache in der Agency-Problematik finden. Eine Beeinflussung der automatischen Wandlung in Eigenkapital durch die Führung einer Bank muss aufgrund der Möglichkeit im Eigennutz handelnder Akteure ausgeschlossen werden. Allerdings ist es auch nicht zweckmässig lediglich auf Kennzahlen und Grössen der Rechnungslegung abzustellen, da so Anreize zur bewussten Gestaltung der Rechnungslegung gesetzt werden. Marktbasierte Faktoren, die eine Wandlung auslösen sind insofern als vorteilhaft zu bezeichnen, als dass sie zukunftsgerichtet sind und den Zustandsänderungen einer Bank schneller abbilden als manipulationsanfällige Grössen der Rechnungslegung. So kann das Ziel einer schnellen Stützung der Eigenmittel bei einer Bindung des auslösenden Ereignisses an die Börsenkapitalisierung mit höherer Sicherheit erreicht werden. Zwar sind auch Aktienkurse nicht frei von Manipulationsmöglichkeiten, allerdings könnte auf mehrere Grössen gleichzeitig abgestellt werden, so dass die Einflussmöglichkeit der Bankenführung eingeschränkt ist.

4.4 Verwässerungseffekte und Abwärtsspirale

Grundsätzlich gibt es bei der Wandlung von Anleihen in Eigenkapital zwei Verwässerungseffekte zu beachten. Zunächst werden durch die Wandlung der Titel und der damit verbundenen Zunahme der Aktionärsanzahl die Stimmrechte der Altaktionäre verwässert. Zum Anderen könnten bei einer Ausgabe der neuen Aktien auch Kapitalverwässerungseffekte entstehen, wenn der Ausgabepreis unter den Marktpreisen der Aktien

liegt. Diese Effekte sind in der Regel über die Ausgabe von Bezugsrechten, sogenannten Vorwegzeichnungsrechten eliminierbar. Bei gewöhnlichen Wandelanleihen kann bereits im Zeitpunkt der Ausgabe eine erhebliche rechnerische Verwässerung des Aktienkapitals vorliegen, so etwa wenn der Wandlungspreis nahe beim aktuellen Aktienkurs liegt. Die Ausgabe von bedingten Pflichtwandelanleihen dagegen sollte im Normalfall keine Verwässerung des Aktienkapitals zur Folge haben. Das Risiko von Verwässerungseffekten ist bei der Ausgabe von CoCo-Bonds als wesentlich geringer zu einzustufen als bei klassischen Wandelanleihen. Die Optionskomponente der CoCo-Bonds ist wirtschaftlich gesehen wenig wertvoll und wird durch eine höhere Verzinsung entschädigt. Entsprechend hätten auch die Bezugsrechte einen nur sehr geringen Wert. Diese Argumentation greift allerdings nur in Zeiten eines gewöhnlichen Wirtschaftsumfelds. Anders mag dies aussehen, wenn die Bank in einer Krisensituation CoCo-Bonds ersetzen oder ergänzen muss und der Eintritt der Wandlung wahrscheinlich erscheint. Wie beschrieben haben die Verwaltungsräte der beiden Grossbanken bei der Ausgestaltung der CoCo-Bonds daher grosse Freiräume vom Gesetzgeber übertragen bekommen. Der Verwaltungsrat kann das Vorwegzeichnungsrecht der bisherigen Aktionäre aus wichtigen Gründen ausschliessen oder beschränken (Art. 13 Abs. 5 E-BankG). Die CoCo-Bonds sind in einem solchen Fall allerdings zu Marktbedingungen auszugeben. Einen Abschlag zugunsten der Platzierbarkeit von CoCo-Bonds müssen Alt-Aktionäre insofern hinnehmen, als dass Gesellschaftsinteressen und Systemschutz im Vordergrund stehen. Konkret heisst dies, dass Aktionäre dem Verwaltungsrat gewisse Ermessensspielräume einzuräumen haben, ohne dass die aktienrechtliche Verantwortlichkeit greift. Gefahren der Verwässerungseffekte liegen nicht nur in drohenden Verantwortlichkeitsklagen gegen Mitglieder des Verwaltungsrats bei ungewöhnlicher Ausgestaltung der CoCo-Bonds, sondern in einer möglichen Beschleunigung von Abwärtsbewegungen in den Aktienkursen. Gemeint ist, dass Aktionäre bei einer drohenden Wandlung und damit einer anstehenden Verwässerung zum Verkauf der Aktien tendieren, und so den Markt überschwemmen könnten. Damit besteht wiederum die Gefahr, dass andere Marktteilnehmer auf Probleme der Grossbanken aufmerksam werden, was eine Abwärtsspirale der Kurse in Gang setzen könnte.

5. Fazit

Ziel der vorgesehenen Massnahmen ist die Begrenzung der Risiken des Finanzsystems und damit einhergehend die Erhöhung der Systemstabilität. Grundsätzlich verringert bei zweckmässiger Ausgestaltung die verpflichtende Erhöhung der Eigenmittel das Insolvenzrisiko der Banken und damit auch die Systemrisiken. Die Errichtung von bedingten Pflichtwandelanleihen ist ein adäquates Mittel zur Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen für systemrelevante Banken, mit denen diese ihre Kapitalbasis stärken und das Krisenmanagement verbessern können. Darüberhinaus helfen die Massnahmen die Wettbe-

werbsneutralität wiederherzustellen. Staatliche Interventionen, wie sie 2008 aufgrund der letzten Finanzkrise notwendig waren, können zu Fehlanreizen für TBTF-Banken führen (Moral Hazard). Die verstärkten Eigenmittelvorschriften wirken diesen entgegen, indem sie die Verzerrungen korrigieren, die sich aus der systemischen Bedeutung der Grossbanken ergeben. Die Schweiz nimmt mit den geplanten Regelungen eine Pionierrolle im internationalen Vergleich ein. Dies bietet auf der einen Seite die Chance für Schweizer Grossbanken als frühe Emittenten solcher CoCo-Bonds durch den „first mover advantage“ gegenüber der internationalen Konkurrenz zu profitieren. Auf der anderen Seite ist die weitere Nachfrage nach diesen Anleihen ungewiss und die erwarteten Renditeaufschläge noch immer schwer einzuschätzen. Zusätzlich besteht ein gewisses Risiko dahingehend, als dass die beschriebene Problematik der Abwärtsspirale, ausgelöst durch Massenverkäufe der Altaktionäre, tatsächlich eine destabilisierende Wirkung auf den Finanzplatz Schweiz haben könnte. Herausfordernd wird in jedem Fall die konkrete Ausgestaltung der vom Bundesrat im Gesetzgebungsprozess zu konkretisierenden auslösenden Momente für die Wandlung. Hier ist besonders zu beachten, dass Eigenmittelquoten nicht zwingend eine unmittelbare Korrelation zu den tatsächlichen Marktumständen aufweisen.

Dipl.-Kfm. Robert Breitkreuz ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ernst & Young Dozentur am ACA-HSG und Doktorand an der Universität St. Gallen (HSG). Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich der internationalen Rechnungslegung und der Steuern.

Jens Vollmar, M.A. HSG ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am gleichen Institut und Doktorand an der Universität St. Gallen (HSG). Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich der empirischen Kapitalmarktforschung mit besonderer Berücksichtigung der Unternehmensfokussierung.



Organizational Control and Governance - Michèle F. Rüdisser Wettbewerbsvorteil für Verwaltungsräte – Das Prinzip der Heterogenität gewinnt zunehmend an Bedeutung

«Only variety can destroy variety». ¹Dies war bereits in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts eine der Kern-

aussagen von William Rose Ashby, britischer Psychiater und Pionier der Kybernetik. Was in der Kybernetik heute als Gesetz verankert ist, scheint für die Unternehmenswelt noch nicht zwingend gut genug zu sein. Das zeigt sich auch ein halbes Jahrhundert später in den weltweiten Führungsstrukturen der börsennotierten Unternehmen. Die Verfechter der Devise «alt, weiss, männlich, satt» ² sind nach wie vor in der Überzahl.

Nach einer Studie von Egon Zehnder International ist das Durchschnittsalter von europäischen Verwaltungsratsmitgliedern 58 Jahre. ³Der Prozentsatz der Ausländer beträgt 27.8%; ⁴jener der weiblichen Verwaltungsratsmitglieder 12.2%. Kurz gesagt lässt die Studie erkennen, dass sich die Zusammensetzung der Verwaltungsräte in den vergangenen Jahrzehnten kaum verändert hat. Dies obwohl gerade die Wirtschaft im gleichen Zeitraum einem radikalen Wandel unterlegen ist. Die Unternehmen sehen sich einem zunehmenden internationalen Wettbewerb ausgesetzt, verstärkt durch einen rasanten technologischen Fortschritt, variierenden Sozial- und Umweltbedingungen sowie zunehmenden politischen und regulatorischen Unsicherheiten.

Die Zeiten für Veränderungen in den Führungsstrukturen sind überfällig. Gemäss Margrit Osterloh, Professorin am Institut für Organisation und Unternehmenstheorien der Universität Zürich, braucht es «[...] mehr Diversität in den Verwaltungsräten. Wenn diese zu homogen besetzt sind, kommen neue Ideen nicht mehr auf» ⁵. Dabei sieht sie zwingenden Reformbedarf in den folgenden Bereichen: Erstens bedarf es einer fachlichen Vielfalt. Vor allem Fachfremden sollte bewusst Platz eingeräumt werden, zumal diese oftmals die kritischen Fragen stellen. Zweitens sollten mehr Frauen in den Verwaltungsräten mitwirken, weil diese generell risikobewusster, teamfähiger und auch weniger von Selbstüberschätzung befallen ⁶ seien. Drittens sollte vermehrt darauf geachtet werden, dass firmenspezifisches Wissen in den Gremien vertreten sei. Dies könne beispielsweise durch die Wahl von qualifizierten Arbeitnehmendenvertreter in den Verwaltungsrat geschehen.

Diversität hat viele Gesichter. Die traditionellen Kategorien wie Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung werden zunehmend durch weitere Kategorien wie Vielfalt an Gedanken, unkonventionellen Herangehensweisen, kritischen Denk-

prozessen, alternierenden Lösungsansätzen und kreativen Betrachtungsweisen verfeinert. Zentral ist nicht, Personen mit einer anderen ethnischen Herkunft in den Verwaltungsrat zu berufen, nur um der Chancengleichheit genüge zu tun oder einer politisch korrekten Haltung gerecht zu werden. Vielmehr geht es darum, einen ‚bunt gemischten Verwaltungsrat‘ zu kreieren, weil dieser es dem Unternehmen durch seine Perspektivenvielfalt ermöglicht besser für die Zukunft gerüstet zu sein.

Die Argumente für eine grössere Varietät in den Verwaltungsräten sind durchaus vorhanden.⁷ Insbesondere der Einfluss von Frauen in Führungsgremien auf die Unternehmensperformance wurde ausgiebig untersucht. Eine kürzlich erschienene Studie von McKinsey & Company zeigt beispielsweise auf, dass die Eigenkapitalrendite bei Unternehmen, die über einen hohen Frauenanteil in der Führungsetage verfügen um 41% höher ist, als bei den Unternehmen ohne weibliche Führungskräfte.⁸ Einen signifikant positiven Zusammenhang konnte ferner zwischen den Umsatzrenditen und der Anzahl an weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern in den Fortune 500-Unternehmen⁹ nachgewiesen werden.¹⁰ Ebenso positiv korrelieren soll das Verhältnis zwischen Frauen und einer gut ausgestalteten strategischen Führung und Überwachung der Verwaltungsratsgremien.¹¹

Ein zukünftiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und deren Verwaltungsräte kann demnach in einer gelebten Heterogenität ihrer Mitglieder liegen. Wenn das oberste Ziel eines Verwaltungsrates das Generieren von nachhaltigem Mehrwert für das Unternehmen und seine Stakeholder¹² ist, so kommt der Auswahl der Verwaltungsratsmitglieder eine bedeutende Rolle zu. Der Verwaltungsrat hat dabei die Pflicht, die Stelle durch die am besten qualifizierte Person zu besetzen. Insbesondere in Zeiten des Umbruchs braucht es unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten. Wer nur leere Worthülsen von sich gibt, um pro Forma politisch korrekt zu agieren, der wird den heutigen Anforderungen nicht gerecht. Der Status quo sollte jedes Mal aufs Neue hinterfragt werden. Für die Suche nach neuen Verwaltungsratsmitgliedern bedeutet dies: Nicht der Weg des geringsten Widerstandes ist zu wählen, indem man sich lediglich des altgedienten Netzwerkes bedient, sondern nur die aktive Suche auch nach neuen Talenten und Persönlichkeiten kann langfristig nachhaltigen Mehrwert generieren.

Literatur:

¹Ashby, William Rose: An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall (1956), S. 207.

²„Alt, weiss, männlich, satt versus jung, asiatisch, weiblich, hungrig“. Staffingday des Verbands der Personaldienstleister der Schweiz. In: Schweizer Arbeitgeber (2010), Nr. 10, S. 10.

³Die Analyse von Egon Zehnder International beinhaltet 340 Unternehmen in 17 Europäische Länder: Global Board Index™ – European board diversity analysis 2010. Is it getting easier to find women on European boards? Egon Zehnder International (2010), S. 2ff.

⁴ Die Mehrheit der ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern ist männlichen Geschlechts und stammt aus der Europäischen Union. Siehe ebenso folgende Studie: Corporate Governance Report 2009. Boards in turbulent times, Heidrick & Struggles International (2009), S. 13.

⁵ «Im Auftrag des Ego». In: Handelszeitung (2011), Nr. 6, S. 16.

⁶ «Im Auftrag des Ego». In: Handelszeitung (2011), Nr. 6, S. 16.

⁷ Allerdings gibt es bis dato über den Zusammenhang zwischen der Unternehmensperformance und dem ethnischen Hintergrund von Verwaltungsratsmitgliedern relativ wenig aussagekräftige Studien.

⁸ Desvaux, Georges; Devillard, Sandrine; Sancier-Sultan Sandra: Women Matter. Women at the top of corporations: Making it happen. McKinsey & Company (2010), S. 7.

⁹ Dabei handelt es sich um die 500 umsatzstärksten Unternehmen der Vereinigten Staaten von Amerika.

¹⁰ Freeman Douglas C.: Board Diversification Strategy: Realizing Competitive Advantage and Shareholder Value. Virtcom Consulting (2009), S. 11f.

¹¹ Nielsen, Sabina; Huse, Morten: The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. Corporate Governance: An International Review (2010), 18 (2), S. 143f. In derselben Studie wurde der Beweis erbracht, dass ein höherer Frauenanteil im Verwaltungsrat das Konfliktpotential im Gremium deutlich reduziert, was wiederum die strategische Führung und Überwachung positiv unterstützt.

¹² Der Begriff des Stakeholder ist hier gemäss Freeman und Reed im engeren Sinne zu verstehen, gemeint ist "any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival, i.e., shareowners, employees, customer segments, certain suppliers, key government agencies, certain financial institutions". Freeman, Edward R.; Reed, David L.: Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review (1983), 25 (3), S. 92.

Prof. Dr. Michèle F. Rüdiger, ist Assistenzprofessorin für Organizational Control und Governance sowie Projektleiterin am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Unternehmenssteuerung und -kontrolle mit besonderer Berücksichtigung der Verwaltungsräte.



Controlling - Oscar Treyer
Theory of Constraints (TOC)) und
Lean Accounting

Das betriebliche Rechnungswesen (management accounting) ist vor allem durch das (technische) System der Kostenzuweisung (cost assignment) bekannt geworden. Dabei werden die Kosten(arten) in Einzelkosten (direct cost) und Gemeinkosten (indirect cost, overhead) unterteilt. Dadurch wird ein «Raster» (Betriebsabrechnungsbogen (BAB) kreiert, der es erlaubt, die Kosten möglichst verursachungsgemäss den Endprodukten, Kunden, Sparten usw. zu verrechnen bzw. zuzuordnen. Die «Umlage» der Gemeinkosten kann über Kostenstellen (cost pools) oder Aktivitäten (activities) geschehen. Entsprechend erfolgt auch die Unterscheidung zwischen «traditioneller» und prozessorientierter Kostenrechnung. Mit diesem System soll auf Detail-Ebene die Kostenstruktur und -verursachung aufgezeichnet werden. Zudem ist es anhand dieser Informationen möglich, die Kosten insgesamt und deren Zusammensetzung in den Griff zu bekommen.

Von diesem System der Kostenzuweisung sind die «Kostenkonzepte» zu unterscheiden, nämlich das operationale Kostenkonzept (operational cost concept) mit seiner Unterteilung in fixe und variable (bzw. proportionale) Kosten und das entscheidungsorientierte Kostenkonzept (decision cost concept) mit seiner Unterscheidung in vermeidbare (avoidable) und unvermeidbare (unavoidable) Kosten. Mit dem operationalen Kostenkonzept soll das Kostenverhalten dargestellt werden. Die Auswirkungen von Entscheidungen über die Veränderungen der Kapazitätsauslastungen können damit operationalisiert werden. Mit dem entscheidungsorientierten Kostenkonzept hingegen sollen konkrete Entscheidungsalternativen (z.B. Eigen- oder Fremdfertigung, Spezialaufträge) analysiert und beurteilt werden, so dass die jeweiligen Auswirkungen auf das Ergebnis quantitativ nachzuvollziehen werden. Häufig wird das System der Kostenzuweisung mit dem operationalen Kostenkonzept verknüpft, um damit z.B. Anhaltspunkte für kurzfristige Preisentscheidungen (Teilkostenrechnung) zu erhalten.

Unternehmen und Manager sind aber aus datentechnischen Gründen und zur Vereinfachung der Entscheidungsgrundlagen geneigt, sowohl das System der Kostenzuweisung als auch beiden Kostenkonzepte in einem «System» zusammenzuführen. Diese Praxis wird auch als «blended cost concept error»

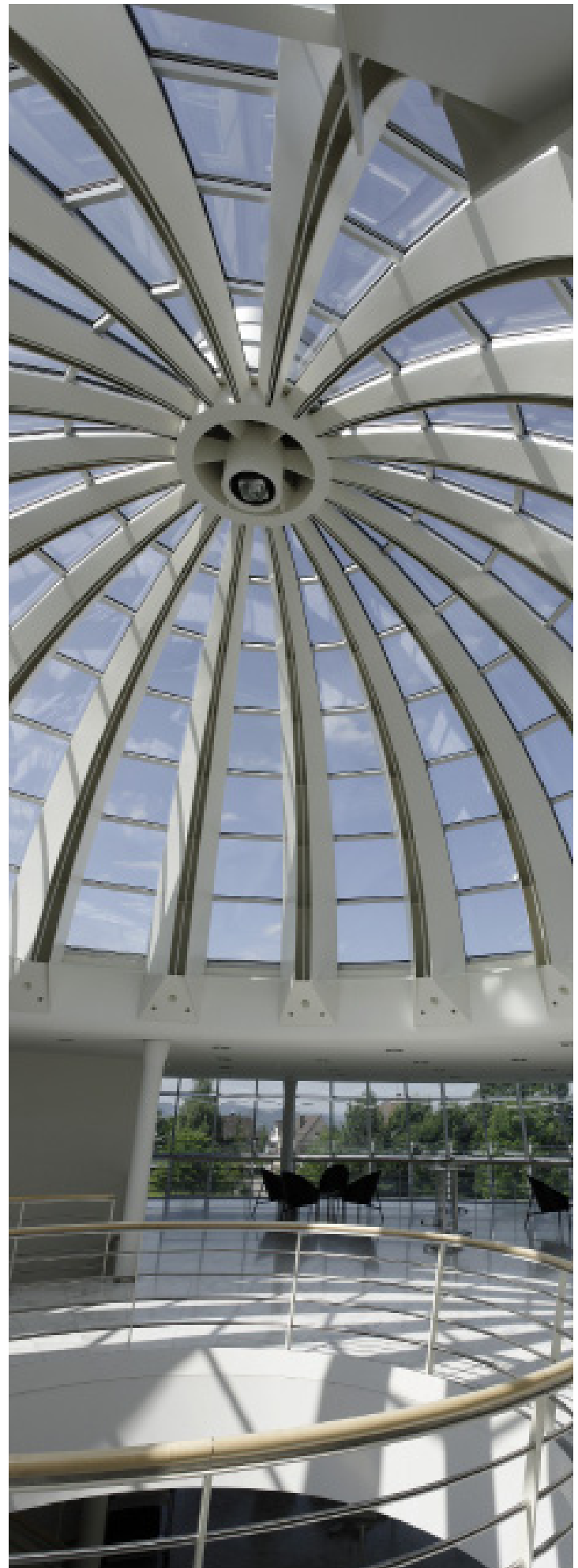
bezeichnet. Zwei Konzepte, welche diesen «konzeptionellen Fehler» aufweisen, sind die Theorie der Restriktionen (theory of constraints (TOC)) und das Lean Accounting.

Nach dem zweiten Weltkrieg brach eine Ära der technischen Lösbarkeit aller ökonomischen Probleme an. Ausgehend von Absatzprognosen wurden via Produktionsplanungs- und -steuerungssystem (PPS) eine «perfekte» Produktion angestrebt. In den 70er und 80er Jahren begann sich aber der Anbietermarkt in einen Nachfragermarkt umzuwandeln, und die Kundenwünsche wurden volatiler und damit schlechter prognostizierbar. Das System der (mathematischen) Berechenbarkeit (Push-System) musste durch einen Prozess der permanenten Verbesserung (process of ongoing improvement) ersetzt werden. Der von Toyota kreierte Just-in-time-Ansatz (JIT) mit seiner Signalkarten-Organisation (Kanban) erreichte weltweite Anerkennung. Schnell zeigte sich aber auch, dass dieses Pull-System nur bei moderaten Absatzschwankungen funktioniert und rund zwei Jahre zur Implementierung benötigt. Hier nun setzt die in den 80er Jahren von Eliyahu Goldratt entwickelte Theorie der Restriktionen (Theory of Constraints (TOC)) an: Das Ziel von TOC besteht darin, wie beim JIT-Ansatz das Lager abzubauen, da dies nur die Durchlaufzeit und die Gefahr von mangelhaften oder sogar falsch produzierten Produkten erhöht. Im Gegensatz zu JIT will dies aber TOC nicht durch eine synchronisierte Produktion (z.B. via Kanban) erreichen, sondern durch ein fokussiertes Vorgehen, nämlich anhand der Eliminierung eines Engpasses (bottleneck) nach dem andern. Damit dieses «Steuerungssystem» auch eine kostenseitige Unterstützung erhielt, wurde die neue Kennzahl «Durchsatzdeckungsbeitrag» (throughput), als Differenz aus Verkaufserlös und Materialkosten, eingeführt. Diese Kennzahl pro Engpasseinheit wurde für die zielgerichtete Nutzung der Engpässe, für die Entscheidung, ob die Engpass-Kapazität erhöht werden soll oder nicht, sowie für die Feststellung der Preisuntergrenze herangezogen. Anstelle der Vollkosten- bzw. Teilkostenrechnung wird nun bei TOC einzig die Durchsatzkostenrechnung (throughput costing) - eine extreme Teilkostenrechnung (super-variable costing) - für jede Art von Entscheidungssituationen angewendet. TOC geht z.B. davon aus, dass lediglich die Materialkosten variabel und aktivierbar sind. Alle übrigen Kosten werden als fix «deklariert». Damit wird abrechnungstechnisch nicht nur der Anreiz zur Lagererhöhung vermieden, sondern die Erfolgsrechnung auch näher an ein Cash-Flow-Konzept des Erfolgsausweises herangeführt. Alle TOC-Überlegungen konzentrieren sich somit auf die kurzfristigen Auswirkungen. Auch nicht viele zusätzliche Einsichten bringt das in den letzten Jahren propagierte Lean Accounting hervor. Wie bei TOC umfasst die Lagerbewertung lediglich die Materialkosten, welche als einzige Kosten als variabel angesehen werden. Zudem soll die finanzielle Performance eines Unternehmens, welches eine Lean-Produktion implementiert hat, letztere besser reflektieren, z.B. durch eine Kostenanordnung gemäss dem «value stream» und der Erweiterung der finanziellen Berichterstat-

tung durch operative Informationen.

Sowohl TOC als auch das Lean Accounting «reduzieren» aber die Informationen des betrieblichen Rechnungswesens auf ein One-size-fits-all-Niveau. Damit begeht man aber den eingangs erwähnten «blended cost concept error». Die Entscheidungen des Managements sind in ihrer sachlichen und zeitlichen Dimension überaus vielfältig. Dazu lediglich ein «Kostenrechnungssystem» zu verwenden birgt die Gefahr, eklatante Fehlentscheidungen zu fällen. Es gilt auch heute noch der bereits im Jahre 1923 von Clark aufgestellten Grundsatz «different costs for different purposes». Komplexe Entscheidungen, bedingt durch Dynamik und Volatilität der (Nachfrage-)Umwelt, können nicht aufgrund «eindimensionaler» Entscheidungsinformationen gefällt werden. Hierzu braucht es Branchen und Technologiekenntnisse sowie ein fundiertes Verständnis der Kundenbedürfnisse. Erst aufgrund dieses Wissens können relevante Führungsinformationen bereitgestellt werden, die - je nach Informationsbedürfnis - gezielt unterschiedliche Kostenkonzepte anwenden.

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. Berndt - Financial Accounting

Aufgrund der Kooperation zwischen dem Lehrstuhl Prof. Berndt und der Stampa Group konnte eine neue wissenschaftliche Assistenzstelle im Bereich «Konzernrechnungslegung» geschaffen werden.

Der 7. Gipfel für Finanzwesen und Controlling findet vom 29.-31. Mai in Montreux statt. Ein weiterer bedeutender Anlass ist das CFO Geschäftsberichte-Symposium in Zürich am 16. Juni 2011. An beiden Veranstaltungen referiert Prof. Berndt.

Lehrstuhl Prof. Leibfried - Audit und Accounting

Nachdem bereits ein Jahr nach Erscheinen die gesamte Auflage des Lehrbuches «Rechnungslegung» von Behr/Leibfried verkauft worden ist, wird jetzt ab April 2011 ein unveränderter Nachdruck verfügbar sein. Parallel arbeitet der Lehrstuhl gerade an einem dazu passenden separaten Übungsbuch (bisher sind Übungs- und Wiederholungsaufgaben im Buch integriert), das im Herbst dieses Jahres erscheinen soll.

Im Projektbereich wurde die Expertentätigkeit bei der Umsetzung der EU-Abschlussprüferrichtlinie in nationales Recht des Fürstentums Liechtenstein erfolgreich abgeschlossen. Das neue Gesetz, das unter anderem die Neueinführung eines «Review» sowie den Aufbau einer Revisionsaufsicht vorsieht, tritt in diesem Frühjahr in Kraft. Wir verweisen auf den entsprechenden Kurzbeitrag in diesem Newsletter. Sehr erfreulich ist, dass der Lehrstuhl damit beauftragt wurde, nun auch die praktische Umsetzung mit zu begleiten. Darüber hinaus wurden im ersten Quartal im Rahmen eines neutralen, von einem Anbieter und einer Kundengruppe gemeinsam beauftragten Expertengutachten Einzelfragen der Kostenrechnung eines grossen entgeltregulierten Unternehmens beurteilt.

Auch die Aktivitäten im Standard-Setting des Bereichs Rechnungslegung haben sich positiv entwickelt. So wurde Prof. Leibfried Anfang Dezember in den Fachausschuss Swiss GAAP FER gewählt. Dieses derzeit fünfköpfige Gremium betreut innerhalb der FER-Fachkommission die laufenden Projekte zur Rechnungslegung.

Im Februar hat wieder die Durchführung der ACA-Vorabendserie «Fit in IFRS und Swiss GAAP FER» begonnen.

Wir laden Sie herzlich ein in unsere **Vorabend-Reihe Fit in IFRS und Swiss GAAP FER** im Herbst mit Beginn am 26.9.2011 (26.9. - 19.12.2011, Leitung Prof. Leibfried). Alle Daten finden Sie auf unserer Website im Bereich Veranstaltungen. Kontakt/Anmeldung: Eliane.baldegger@unisg.ch

Lehrstuhl Prof. Ruud - Governance / Risk Management / Internal Control

Prof. Ruud referierte am 24. Februar anlässlich einer Tagung der Internen Revision einer Basler Grossfirma zum Thema Internal Audit - Update.

In der Woche vom 7. - 11. März organisierte der Lehrstuhl von Prof. Ruud für rund 40 Studierende des Executive Master of Management der Norwegian School of Management, Oslo, das alljährlich stattfindende Seminar mit dem Titel «Internal Auditing in Switzerland». Dabei wurde ein abwechslungsreiches Seminarprogramm mit namhaften Referenten der Universität St. Gallen und verschiedener Branchen in St. Gallen, Bern und Zürich zusammengestellt. Auch Betriebsbesichtigungen und kulturelle Veranstaltungen wurden angeboten.

Im Zusammenhang mit einem Dienstleistungsprojekt führte Prof. Ruud eine externe Qualitätsbeurteilung der Internen Revision einer grossen Versicherungsgesellschaft durch. Eine solche Qualitätsbeurteilung ist gemäss den international anerkannten Standards für die berufliche Praxis der internen Revision des Institute of Internal Auditors mindestens alle fünf Jahre durchzuführen.

Dr. Anke Müßig - Auditing und Risk Management

Leider sind am ACA auch Abgänge zu verzeichnen. Die insbesondere in wissenschaftlicher Hinsicht für das Institut wichtige Ernst & Young Assistenzprofessorin Prof. Dr. Anke Müßig vertritt seit Sommer 2010 das Fach «Wirtschaftsprüfung» an der Universität Luxembourg und wird ab dem Frühjahr 2011 einen Ruf an die dortige Universität annehmen. Das Direktorium ist aber optimistisch, in Abstimmung mit dem Sponsor eine gute Nachfolge zu ermöglichen.

Dr. Dirk Schäfer - Finanzielle Führung

Ein Anlass ist uns in bester Erinnerung geblieben: Am vergangenen 1. März haben wir wieder - wie im Vorjahr auch - mit ca. 120 neuen Studierenden unseres Master-Programms MAccFin unser traditionelles «MAccFin-Paella-Essen» zum Semesterstart im Restaurant «Spanisches Klubhaus» in St. Gallen durchführen dürfen. In lockerer Atmosphäre wurde das Kennenlernen untereinander sowie der Kontakt zu den HSG-Dozenten und Assistenten im MAccFin ermöglicht. Der Fachverein aller Studierenden (true & fair view: Fachverein für Studenten mit Finance-, Controlling- und Accounting-Interesse) mit seinen legendären «true and fair view-Shots» bemühte sich um neue Mitglieder. PwC hatte diesen Anlass grosszügig unterstützt - und das nicht nur finanziell - sondern auch mit Unternehmensvertretern vor Ort, die sich, ihren Arbeitgeber sowie Karrieremöglichkeiten kurz vorstellten und danach mitgefeiert hatten.

Dr. Oscar Treyer - Controlling

Für den Bereich Controlling ist zu nennen, dass der Kurs IMAC - Integrated Management Accounting Concept (CMA Track) als Pflichtwahlfach der Vertiefung des MAccFin-Master-Programms mit über 30 Studierenden bereits zum zweiten Mal an der HSG durchgeführt werden kann. Der IMAC-Kurs führt die Studierenden - anhand von Vorlesungen und Workshops in konzentrierter Form - an die Prüfung zum international anerkannten Certified Management Accountant (CMA®) des Institute of Management Accountants (IMA®) heran und erlaubt den Studierenden gleichzeitig, ihr Wissen in einer HSG-internen - mit 6 ECTS-Punkten gewichteten - Prüfung nachzuweisen. Vor wenigen Wochen hat der Amtsantritt von Prof. Klaus Möller stattgefunden. Mehr zur Person von Prof. Möller und seines Lehrstuhls für Controlling / Performance Management an der HSG erfahren Sie im «Porträt Special».

Interaktive Analyse-Tools (FinanzCockpit) von Prof. Reiner Fickert, welche Sie bei uns beziehen können:

FinanzCockpit: Bilanzieren - Basics /

Financial Accounting Basics

FinanzCockpit: Bilanzanalyse - Basics /

Financial Statement Analysis - Basics

FinanzCockpit: Unternehmensabschlussanalyse

FinanzCockpit: Businessplan

FinanzCockpit: Businessplan- und

Unternehmensbewertungsmodell

Die Kosten für die Interaktiven Analyse-Tools liegen zwischen CHF 30.00 und CHF 80.00. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website im Bereich News. Wir freuen uns auf Ihre Bestellung. Kontakt/Bestellung: reiner.fickert@unisg.ch



4. Neue wissenschaftliche Arbeiten

Lehrstuhl Prof. Dr. Thomas Berndt

Dissertation

- Prognosefähiger Erfolg nach IAS/IFRS - Eine konzeptionelle und bilanztheoretische Analyse der Anforderungen an Ermittlung und Ausweis

Master-Arbeiten

- Analyse des Investor-Relationship-Verhaltens Schweizer Unternehmen in der Finanzkrise
- Anforderungen an Audit Committee-Mitglieder - Empirische Erkenntnisse aus Grossbritannien
- Audit Committee - Rechtliche und regulatorische Grundlagen in Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Auswirkungen des ED „Revenue from Contracts with Customers“ auf die Bilanzierung von langfristigen Fertigungsaufträgen - eine Case Study
- Das staatliche Hilfspaket für die UBS - Kritische Würdigung der bilanziellen Auswirkungen
- Financial-Performance-Kennzahlen - Kritische Analyse zu deren Dienlichkeit für Analysten, Investoren und Manager
- IAS 39 - Fair value Accounting und Earnings Volatility - Kritische Würdigung des Rating-Prozesses anhand empirischer Studien

Lehrstuhl Prof. Dr. Peter Leibfried

Dissertationen

- Ausschüttungsregulierung und Insolvenzmessung - Mögliche Friktionen einer Übernahme der Swiss GAAP FER in das Schweizer Aktienrecht
- Der Reverse Takeover als Alternative zum klassischen Börsengang: eine empirische Untersuchung europäischer Transaktionen

Master-Arbeiten

- Bewertung von Kunst in internationalen Unternehmen - Ein Vergleich zwischen Praxis und den IFRS
- Die Rolle der Bankenrevision in der Finanzkrise
- Erfassung von Zweckgesellschaften in der Rechnungslegung
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Finanzierung von Sportarenen - Eine Untersuchung anhand von Case Studies
- Finanzielle Krise im Profifussball - Premier League, Deutsche Bundesliga und die Apxo Super League im finanziellen Vergleich
- Neues Rechnungslegungsrecht im OR - Schritt in Richtung True and Fair View?
- Neuregelung des Leasing in der Schweizer Praxis

Prof. Dr. Alfred Storck

Master-Arbeiten

- Neues Rechnungslegungsrecht im OR - Schritt in Richtung True and Fair View?
- Neuregelung des Leasing in der Schweizer Praxis

Dr. Anke Müssig

Master-Arbeit

- Risikoberichterstattung von Banken in Deutschland und der Schweiz in Zeiten der Finanzkrise - Empirische Analyse und Würdigung

Dr. Dirk Schäfer

Master-Arbeiten

- Kritische Betrachtung der Risikoberichterstattung im aktuellen Umfeld
- Einfluss der Liquidität der Aktien auf den Unternehmenswert - Implikationen und Handlungsalternativen für Corporate Financial Management - Theorie, Empirie, Best Practice
- Strategische Allianzen im Passagierluftverkehr - Sind strategische Allianzen eine erfolgsversprechende Handlungsoption für Low-Cost Carrier?

Dr. Oscar Treyer

Master-Arbeit

- Kundenprofitabilitätsanalyse im Geschäftsfeld „Private Label“ der Scintilla AG, Solothurn

5. Porträt

Marco Schmid



Jahrgang 1978. Aufgewachsen in Gelsenkirchen, Deutschland. Seit April 2005 am Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG).

Von 1998 bis 2003 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Deutschland) und University College Dublin (Irland) mit dem Abschluss Diplom-Kaufmann, Schwerpunkte Rechnungslegung und Wirtschaftsinformatik. Von 2004 bis 2005 Consultant bei PricewaterhouseCoopers AG in Frankfurt am Main im Bereich System & Process Assurance. Seit 2005 wissenschaftlicher Assistent und Doktorand am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen am Lehrstuhl von Prof. Dr. Thomas Berndt. Abgeschlossenes Promotionsstudium mit der Dissertation zum Thema «Prognosefähiger Erfolg nach IAS/IFRS – Eine konzeptionelle und bilanztheoretische Analyse der Anforderungen an Ermittlung und Ausweis».

Seit 2007 arbeitet Marco Schmid neben seiner Tätigkeit als Lehrstuhlassistent von Prof. Dr. Thomas Berndt u.a. mitverantwortlich an Sachverständigengutachten mit.

Marco Schmid wird das ACA-HSG auf eigenen Wunsch verlassen, um wieder in der freien Wirtschaft tätig zu sein. Seine Freizeit verbringt Marco Schmid gerne mit Freeriden und Wildwasserkajakfahren oder kocht für seine Freunde.

*Kontakt: Dr. Marco Schmid, Wissenschaftlicher Mitarbeiter
ACA-HSG*

*Rosenbergstrasse 51
CH - 9000 St. Gallen
Phone: +41 71 224 74 07
Marco.schmid@unisg.ch
www.aca.unisg.ch*

Robin Euler



Jahrgang 1977. Geboren und aufgewachsen in der Region Heidelberg, Deutschland. Seit 2003 lebt er in der Schweiz, wohnhaft in Kilchberg, Kanton Zürich.

Seit 2003 ist Robin Euler bei der Detecon (Schweiz) AG tätig und bis 2008 als Partner weltweit verantwortlich für das Thema Financial Management. Von 2008 bis 2010 war er Mitglied des Executive Boards der Detecon International GmbH mit Hauptsitz in Bonn, Deutschland. Dort leitete er die Industry Practice «Telecommunications» und verantwortete die nationalen und internationalen Geschäftsbeziehungen zur Deutschen Telekom. Seit Juli 2010 ist Robin Euler CEO der Detecon (Schweiz) AG mit Sitz in Zürich. Bevor er im Jahre 2003 zur Detecon kam, war Robin Euler für eine Strategieberatung in Deutschland tätig. Während seiner langjährigen Beratungstätigkeit sammelte er internationale Projekterfahrung zu den Themen Strategie, Corporate Finance, Restrukturierung und Financial Management in den Branchen Pharma, Industrie und Telekommunikation. Robin Euler studierte Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim und erwarb 2002 den M.B.A. an der Western Illinois University, USA.

Im Privatleben ist Robin Euler, als ehemaliger Fussball Torhüter der Deutschen Jugend-Nationalmannschaft, dem Sport treu geblieben. Kulturelle Anlässe in der bildenden Kunst und besonders in der klassischen Musik schätzt Robin Euler sehr, und er unterstützt gemeinsam mit weiteren Förderern seit mehreren Jahren die Classic Night, eine alljährlich in Zürich stattfindende Musikveranstaltung. Soweit es seine berufliche Zeit erlaubt, pflegt Robin Euler seinen Freundeskreis und ist Mitglied in verschiedenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verbänden und Organisationen.

*Kontakt: Robin Euler, CEO
Detecon (Schweiz) AG*

*Löwenstrasse 1
CH - 8001 Zürich - Switzerland
Phone: +41 43 888 65 01
Robin.euler@detecon.com
www.detecon.ch*

6. *Porträt Special / Prof. Möller*

Klaus Möller



Jahrgang 1969. Aufgewachsen in Mannheim. Seit Februar 2011 ist Prof. Dr. Klaus Möller Inhaber des Lehrstuhls für Controlling / Performance Management an der Universität St. Gallen.

Der Lehrstuhl für Controlling / Performance Management kurz und knapp:

- ***Der Lehrstuhl konzentriert sich auf die Forschungsgebiete Performance Management, Netzwerk- und Innovationscontrolling***
- ***Dem Team gehören im Sekretariat Eliane Baldegger und als wissenschaftliche Mitarbeiter Stefan Batzlen, Stefan Frischknecht und Marten Schläfke an.***

Team

Am 1. Februar 2011 hat Prof. Dr. Klaus Möller den Lehrstuhl für Controlling / Performance Management am ACA übernommen und damit die Nachfolge von Prof. Dr. Reiner Fickert angetreten. Er wird unterstützt von seinen Mitarbeitenden Eliane Baldegger im Sekretariat und den Assistenten Stefan Batzlen, Stefan Frischknecht und Marten Schläfke in Forschung und Lehre.

Prof. Möller studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Technischen Universität Darmstadt und an verschiedenen Stationen im Ausland, u.a. in Princeton, USA. Seit 1998 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart, wo er im Jahr 2002 mit Auszeichnung zum Thema «Zuliefererintegration in das Target Costing» promoviert wurde. Anschließend habilitierte er sich dort mit einer Arbeit über «Wertschöpfung in Netzwerken» und erhielt im Jahr 2006 die *venia legendi* für Betriebswirtschaftslehre. Es folgte eine Vertretung des Lehrstuhls in Stuttgart und die Tätigkeit als Professor für Controlling und

Unternehmensrechnung an der Technischen Universität München. Im Jahr 2007 nahm er einen Ruf an die Exzellenz-Universität Göttingen auf den Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an und lehnte Rufe an die TU Braunschweig und die BTU Cottbus ab. Im Jahr 2010 lehnte er Rufe an die Universität Karlsruhe und die RWTH Aachen ab und nahm das Angebot der Universität St. Gallen an.

Seit 2008 ist er schriftführender Herausgeber der Zeitschrift «Controlling», deren Redakteur er bereits mehrere Jahre war. Von 2002 bis 2007 baute er als Geschäftsführer ein privates Forschungsinstitut auf. In Göttingen hat er zahlreiche Projekte in seinen Forschungsgebieten Performance Management, Netzwerk- und Innovationscontrolling initiiert und erfolgreich durchgeführt. Dadurch waren zuletzt 12 wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl tätig. Prof. Möller ist in verschiedenen Gremien tätig, u.a. für das Bundesministerium für Bildung und Forschung, die Akademie für Technikwissenschaften, das Center for Performance Research & Analytics an der Universität Augsburg, das Institut für Finanzen und Controlling des Volkswagen Konzerns. Daneben referiert er regelmäßig auf internationalen Tagungen sowie in verschiedenen (Executive) MBA-Programmen. Prof. Möller hat sieben Bücher und über 100 Beiträge verfasst. Seine Arbeiten wurden bereits mehrfach ausgezeichnet. Neben dem Preis für wissenschaftliche Arbeiten der Stiftung Industrieforschung erhielt er Best Paper Awards u.a. von der Performance Measurement Association, dem Journal of Productivity and Performance Management sowie der Society of Automotive Engineers.

Lehre

Der Lehrstuhl für Controlling / Performance Management bietet Lehrveranstaltungen auf der Bachelor-, Master- und Doktors-Stufe an. Für Bachelor-Studierende wird eine Vertiefungsveranstaltung «Instrumente des Controlling» angeboten, die in enger Abstimmung mit den Universitäten Nürnberg und Augsburg sowie der deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (WPG) konzipiert wurde. Die erfolgreiche Teilnahme führt zu einer (Teil-) Anrechnung von Leistungen bei Ablegung des deutschen Wirtschaftsprüferexamens. Das Lehrangebot für Master-Studierende beinhaltet die Veranstaltungen «Management Accounting», «Performance Management Analytics» und «Strategy Planning and Execution». Daneben wird gemeinsam mit Lehrbeauftragten aus der Praxis ein Vertiefungsseminar «Controlling mit SAP» angeboten, das konkrete Anwendungskenntnisse durch die Bearbeitung einer Fallstudie im SAP-System ermöglicht. Flankiert wird das Programm durch weitere Seminare, teilweise in Zusammen-

arbeit mit Lehrbeauftragten aus der Praxis. Im Doktorandenprogramm bietet der Lehrstuhl die Veranstaltungen «Empirical Research in Management Accounting» und «Publishing in Management Accounting» an.

Forschung und Transfer

Methodisch finden am Lehrstuhl international ausgerichtete empirische Forschungsansätze Verwendung mit dem Ziel, relevante Forschungsergebnisse in hochwertigen internationalen Zeitschriften zu publizieren. Daneben steht die Umsetzung der Kenntnisse in die betriebliche Praxis im Mittelpunkt, die über Transferprojekte und Publikationen in praxisorientierten Zeitschriften erfolgt. Inhaltlich werden die Themenbereiche Performance Management, Netzwerkcontrolling und Innovationscontrolling bearbeitet. Im Bereich Performance Management steht die Entwicklung von Bewertungs- und Steuerungsverfahren im Mittelpunkt, die finanzielle und nicht-finanzielle Aspekte berücksichtigen. Besondere Schwerpunkte bilden der Einbezug von immateriellen Werten, die mehrdimensionale Nutzenbewertung und die strategische Steuerung, z.B. über Balanced Scorecards. Der Schwerpunkt des Forschungsbereichs Netzwerkcontrolling liegt in der Erforschung von Steuerungsansätzen für Kooperationen, Netzwerke und Supply Chains. Dabei stehen organisatorische, logistische und verhaltensorientierte Fragestellungen im Mittelpunkt. Im Vordergrund des Innovationscontrollings steht die Steuerung und Bewertung der Aktivitäten in der Produktentstehungsphase. Die Forschungsarbeit findet häufig im Rahmen national und international geförderter Projekte gemeinsam mit anderen Partnern aus Wissenschaft und Praxis statt. Enge Kooperationen bestehen bspw. mit der Universität Bologna, der Erasmus Universität Rotterdam und der Tongji Universität Shanghai sowie zahlreichen Unternehmen.

Bücher (Auswahl):

- Möller, K., Menninger, J., Robers, D., Innovationscontrolling, Stuttgart 2011.
- Möller, K./Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte – Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart 2009.

Artikel (Auswahl):

- Gamerschlag, R., Möller, K., Verbeeten, F., Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany, in: Review of Managerial Science, Vol. 4 (2011) forthcoming
- Möller, K., Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks, in: Journal of Accounting and Organizational Change, Vol. 6. (2010), No. 1, p. 27-51.

- Klatt, T., Möller, K., Pötig, S., Monte-Carlo-basierte Risikoaggregation und Risikoberichterstattung, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR), 10. Jg. (2010), H. 12, S. 644 – 651.
- Möller, K., Pilz, H., Windolph, M., Hülle, J., Networking the networks – Kooperationen zwischen Netzwerken strukturiert anbahnen: Das Beispiel des VerpackungsClusters Südniedersachsen, in: zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation, 79. Jg. (2010), H. 3, S. 195-203.
- Möller, K.: Intangible and Financial Performance: Causes and Effects, in: Journal of Intellectual Capital, Vol. 10 (2009), No. 2, S. 224-245.
- Möller, K., Janssen, S., Performance Measurement von Produktinnovationen: Konzepte, Instrumente und Kennzahlen des Innovationscontrollings, in: Controlling, 21. Jg. (2009), H. 2, S. 89-96.
- Möller, K./Cassack, I.: Prozessorientierte Planung und Kalkulation (kern-) produktbegleitender Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Planung, 19. Jg. (2008), H. 2, S. 159-184.
- Möller, K.: Unternehmensnetzwerke und Erfolg - eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg. (2006), H. 8, S. 1051-1076.

Kontakt: Prof. Dr. Klaus Möller

Institut für Accounting, Controlling und Auditing

Universität St. Gallen

Rosenbergstrasse 52

CH - 9000 St. Gallen

Phone: +41 71 224 7406

Fax: +41 71 224 7423

Klaus.moeller@unisg.ch

www.aca.unisg.ch



7. Mitglied werden

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

Der Förderverein bietet Ihnen:

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

ACA Förderverein

Ihre Plattform für Accounting, Controlling und Auditing
www.aca.unisg.ch

Redaktionsschluss dieses Newsletters
 ist Ende März 2011.

IMPRESSUM

KONTAKT:

ACA Förderverein
 c/o Institut für Accounting,
 Controlling und Auditing (ACA-HSG)
 Jennifer Schaefer
 Rosenbergstrasse 5 I
 CH-9000 St. Gallen
jennifer.schaefer@unisg.ch
 Tel +41 71 224 7680
 Fax +41 71 224 7020

VORSTAND:

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

SEKRETARIAT:

Jennifer Schaefer, 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 51
CH-9000 St. Gallen

Institut für Accounting, Controlling
und Auditing

Jennifer.schaefer@unisg.ch

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



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 Studierende / **50.00 CHF**

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

Titel / Vorname / Name

Firma / Institution

Position

E-Mail

Ort / Datum

Unterschrift / Stempel