

Newsletter

INHALT

1	VORWORT	1
2	BEITRÄGE DER LEHRSTÜHLE	2
	Financial Accounting	2
	Auditing	4
	Internal Audit	5
	Controlling / Performance Management	7
	Organizational Control and Governance	9
3	LAUFENDE AKTIVITÄTEN UND AUSBLICK	11
4	NEUE WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN	13
	Dissertationen	
	Master-Arbeiten	
5	PORTRÄT	14
	Vorstellung eines Mitarbeitenden des ACA	
6	MITGLIED WERDEN	15
	Impressum	
	Antragsformular	

Institut für Accounting, Controlling
und Auditing



Universität St.Gallen

1. Vorwort

Liebe Freunde und Förderer unseres Instituts!

Hiermit legen wir Ihnen die nunmehr vierte Ausgabe unseres Newsletters vor. Wir wollen Sie damit zum einen über die Aktivitäten unseres Institutes informieren, welches Sie mit Ihrer Mitgliedschaft unterstützen. Und wir wollen Ihnen zum anderen mit inhaltlichen Beiträgen die Sommerpause verkürzen.

Prof. Berndt berichtet anlässlich seines Vortrages beim diesjährigen Geschäftsberichts-Symposium im Juni über die gestiegenen Umfänge der Geschäftsberichte und analysiert die damit einhergehenden Chancen und Risiken für die Transparenz der Unternehmensberichterstattung. Prof. Leibfried und Alexander Schuchter greifen mit dem Thema „Risk, Fraud & Compliance – Kontrolle aus der Sicht interviewter Wirtschaftsstraftäter“ ein derzeit heiss diskutiertes Thema auf. Ihnen gelingt dabei ein Perspektivenwechsel: White Collar Crimes nicht aus der Sicht der Unternehmen (Opfer) oder Auditoren, sondern der Täter; denn die Motivation der Täter zu verstehen kann zugleich ein wichtiger Beitrag für eine verbesserte Prävention sein. Prof. Möller und Marten Schläpke zeigen auf, wie man Innovationsprozesse zielgerichtet steuert und mit kreativen Ideen zum Erfolg gelangt. Frau Prof. Rüdiger gibt Ihnen einen Einblick in die Corporate Governance-Strukturen in Italien. Dabei gilt als Devise der Unternehmensüberwachung: „Advice ist judged by results, not by intentions!“ Prof. Ruud schliesslich erläutert die vielfältigen Aufgaben und Zuständigkeiten der internen Steuerung und Kontrolle im Unternehmen.

Darüber hinaus finden Sie in diesem Newsletter wieder ein Porträt eines Mitarbeiters unseres ACA-Teams sowie viele weitere Informationen zu unseren vergangenen und zukünftigen Lehr-, Forschungs- und Weiterbildungsaktivitäten.

Es wäre schön, wenn wir mit diesen Beiträgen Denkanstösse geben und in einen Dialog mit Ihnen treten könnten. Auf Ihr Feedback sind wir sehr gespannt. Eine ausführlichere Diskussion wird dann gegen Ende des Jahres möglich sein, wenn auf der geplanten Generalversammlung bzw. Jahrestagung ein persönlicher Ideenaustausch möglich wird.

Wir freuen uns, wenn Sie den Newsletter auch an andere Interessierte weiterreichen, damit wir weitere Mitglieder zur Unterstützung des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing gewinnen und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und eine erholsame Sommerpause!

Ihr Team vom ACA-HSG

2. Beiträge der Lehrstühle



Financial Accounting - Thomas Berndt

Mehr Transparenz durch umfangreichere Geschäftsberichte?

Allheilmittel sind selten und wer behauptet eines zu besitzen, dem sollte man durchaus mit einem gewissen Mass an Skepsis gegenüberstehen. Indes: In der Unternehmensberichterstattung ist dies anscheinend anders. Das Allheilmittel gegen Fehlentscheidungen sämtlicher potentieller Interessengruppen eines Unternehmens heisst Transparenz! Denn nach dem berühmt gewordenen und nunmehr fast schon 100 Jahre alten Ausspruch von Louis D. Brandeis gilt: „Sunlight is said to be the best of disinfectants; electric light the most efficient policeman.“ Praktisch jede Unternehmens- oder Finanzkrise wird mit fehlender Transparenz begründet, jede neue Aufsicht verlangt nach Transparenz und Transparenz fordern mittlerweile auch eine Vielzahl von Interessenverbänden und NGOs zu einer grossen Bandbreite von Themen von den Unternehmen. Diese reagieren – mal durch den Regulator gezwungen, mal auf freiwilliger Basis – mit umfangreichen Aktivitäten in der Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und einer Ausweitung ihrer Geschäftsberichtserstattung im Speziellen. Ebenso legendäres wie abschreckendes Beispiel ist hier der Jahresbericht der US-amerikanischen Williams Companies zu Beginn des Jahrtausends mit einem Umfang von über 1'200 Seiten.

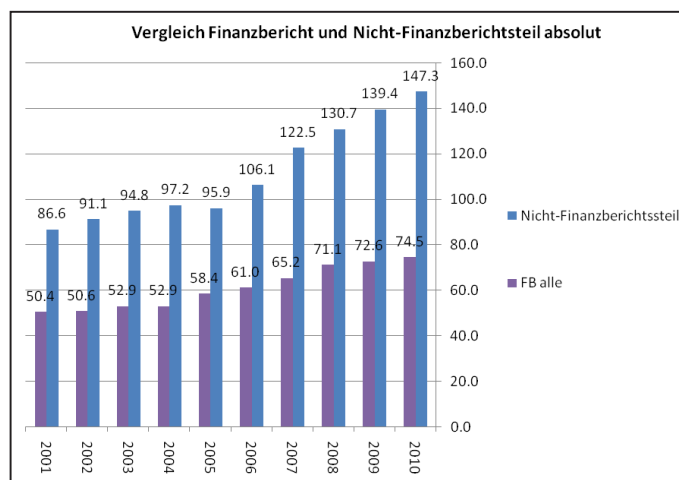


Abbildung 1: Vergleich Finanzbericht und Nicht-Finanzberichtsteil absolut

Zunächst ist festzuhalten, dass sich der Umfang der Geschäftsberichte in den letzten zehn Jahren tatsächlich signifikant ausgeweitet hat. In einer Zufallsstichprobe deutscher und schweizerischer kotierter Unternehmen ergab sich, dass sich



der Finanzberichtsteil im Durchschnitt von rund 50 auf fast 75 Seiten vergrössert hat (also um über 40%), der Umfang des Nicht-Finanzberichtsteils ist von unter 90 Seiten in 2001 sogar auf durchschnittlich fast 150 Seiten in 2010 gestiegen (fast 70%). Diese Zahlen belegen mindestens zweierlei: Die Unternehmen gewähren heute deutlich mehr Informationen als noch vor zehn Jahren. Und es sind nicht allein und noch nicht einmal im überwiegenden Masse die Standardsetzer der Rechnungslegung (US-GAAP, IFRS, Swiss GAAP FER), die dies zu verantworten haben.

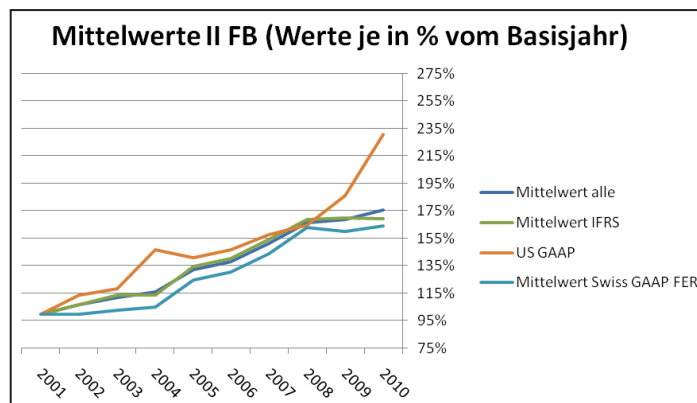


Abbildung 2: Mittelwerte der Finanzberichte prozentual zum Basisjahr

Allerdings lohnt sich ein differenzierter Blick auf die Unternehmen. Betrachtet man die Mittelwerte der Finanzberichte, differenziert nach den von den Unternehmen angewendeten Standards, so ergibt sich, dass vor allem die (wenigen noch verbliebenen) US-GAAP-Bilanzierer unter der vom Regulator FASB/SEC verordneten Informationsausweitung zu leiden hatten. Erstaunlich ist indes, dass in diesem Datensample der Anstieg von IFRS-Bilanzierern und Swiss GAAP FER-Bilanzierern nur unwesentlich voneinander abweichen.

Ein differenziertes Bild ergibt sich auch, wenn man zwischen Finanzunternehmen und Unternehmen anderer Branchen unterscheidet. Nicht verwunderlich, aber im Ausmass doch überraschend, haben Finanzunternehmen im Mittelwert Geschäftsberichte von über 350 Seiten in 2010, Industrieunternehmen hingegen nur von etwas über 150 Seiten.

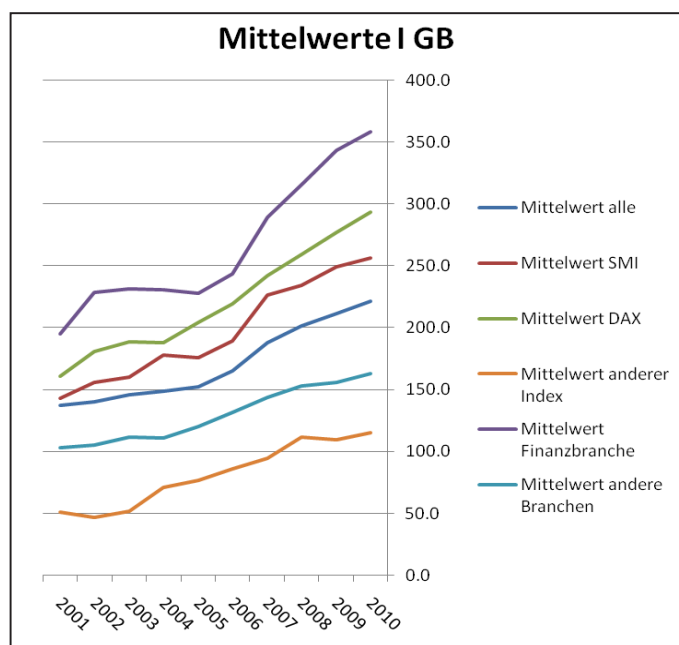


Abbildung 3: Mittelwerte der Geschäftsberichte absolut

Haben der gestiegene Umfang der Unternehmensberichterstattung aber die Transparenz in das unternehmerische Geschehen und die Prognosefähigkeit tatsächlich erhöht? Zweifel sind angebracht. Kritisch mit Blick auf die Unternehmen könnte man mit Möllers/Kernchen (ZGR 2011, S. 4) formulieren: „Manche Finanzvorstände scheinen die Transparenz ihrer Konzerne in Kilogramm zu messen...“. Da Unternehmenskommunikation aber neben dem Sender (die Unternehmen) auch den Empfänger (die Adressaten) voraussetzt, sind auch diese kritisch zu betrachten. Bei allem Bemühen der Unternehmen um umfassende und verständliche Informationsvermittlung kommen doch immer wieder zahlreiche Studien zum selben Ergebnis: Dass nämlich viele Teile des Finanzberichts schlicht und einfach gar nicht gelesen werden (so etwa Bartlett/Chandler 1997).

Dass viele Adressaten trotz gestiegenen Informationsumfangs immer noch einen Mangel an Transparenz beklagen, hat viele Ursachen: Zunächst wird von ihnen – ebenso wie von den Unternehmen – die zunehmende Regelungsdichte beklagt. Wer in die Tiefen der Bilanzierung von Finanzinstrumenten, dem Hedge Accounting, der Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen oder den Berichterstattungspflichten, etwa nach IFRS 9 eintauchen möchte, kennt die Problematik. Ordnungsmässige Rechnungslegung ist eben nicht notwendigerweise auch verständliche Rechnungslegung. Statt mangelnder Transparenz findet sich auch vielfach der Vorwurf des „Information Overload“ oder des „Information Overkill“. In den Abschlüssen finden sich häufig so viele unterschiedlich interpretierbare Informationen, dass am Ende der Analyse gar nicht mehr klar ist, ob es dem Unternehmen nun tatsächlich besser oder schlechter als im Vorjahr geht. Die beiden vorgenannten Ursachen hängen mit einer weiteren zusammen: der fehlenden Adressatenspezifizierung. Immer mehr Interessenten, immer heterogenere

Anspruchsgruppen wollen ihre Informationswünsche durch das Unternehmen befriedigt sehen. Dabei geht es längst nicht mehr nur noch um die Differenzierung zwischen institutionellen und privaten Investoren. Abgeleitet aus einem denkbar umfassenden Stakeholderbegriff sehen manche die Unternehmen dazu verpflichtet, nahezu uferlos über sämtliche Befindlichkeiten, Ereignisse und Einflüsse des Unternehmens zu berichten: Vergütung, Risikomanagement, Ressourceneffizienz, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, IT-Sicherheit, Lieferantenabhängigkeit, soziales Engagement, Klimaschutz, Forschung, Compliance. Geschäftsberichte, die alle diese Aspekte aufnehmen sollen, um allen Interessenten Informationen zukommen lassen zu können, werden aber gerade für viele dieser Interessenten über weite Teile unverständlich bleiben. An Öko-Effizienz-Kriterien Interessierte mögen mit den Informationen einer nach der Black-Scholes-Formel bewerteten Aktienoption als Teil der Managementvergütung überfordert sein, ebenso wie der in der Bilanzierung Sachverständige bei Ausführungen über die durch komplexe Marketingmodelle ermittelte Kundenzufriedenheit.

Soll der gestiegene Umfang der Unternehmensberichterstattung nicht blosser Selbstzweck sondern von tatsächlichem Nutzen sein, so ist vor allem auf die Adressatenorientierung zu achten. Drei Aspekte sind hierfür massgeblich: Eine adressatenorientierte Informationsmenge, adressatenorientierte Informationsinhalte und eine adressatenorientierte Präsentation. Um dem „Information Overkill“ zu begegnen könnten sich die Unternehmen verstärkt an Kurzberichten orientieren, wie es sie etwa in Grossbritannien mit dem Summary Financial Statement gibt. Hinsichtlich der Informationsinhalte wäre für die Geschäftsberichterstattung wohl mehr auf Fakten und weniger auf „Stories“ zu setzen. Und für die Verständlichkeit wäre schon einiges gewonnen, wenn sich Unternehmen etwa an den Plain English Rules der SEC orientierten¹.

Das Sonnenlicht der Transparenz, um den Gedanken zu Beginn dieser Ausführungen aufzugreifen, kann nicht nur heilen, „sunlight can also be blinding“ (Paredes 2003). Eine sinnvolle, nützliche und verständliche Geschäftsberichterstattung könnte entsprechend – in Anlehnung an Kant – der pragmatischen Handlungsmaxime folgen: „Informiere so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Informationspolitik gelten könnte.“

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 / Alexander Schuchter

Risk, Fraud & Compliance – Kontrolle aus der Sicht interviewter Wirtschaftsstraftäter



Fraudulente Handlungen in Schweizer Unternehmen hinterlassen einen erheblichen materiellen und immateriellen Verlust. Der jährliche Vermögensschaden der bekannt gewordenen Fälle beträgt häufig mehrere hundert Millionen Schweizer Franken. Dabei bleibt der genaue Betrag wortwörtlich „verborgen“, da bis heute keine exakten Rückschlüsse auf den Umfang der unentdeckten Wirtschaftsstraftaten (sogenanntes „Dunkelfeld“) möglich sind. Dolose Handlungen

stellen für jedes Unternehmen ein substanzielles Risiko dar. Verursachte Vertrauensschäden sind oftmals weitaus gravierender als unmittelbar entstandene monetäre Einbussen. Arbeitsmoral, Geschäftsbeziehungen, Reputation und andere bedeutsame Erfolgsfaktoren können schnell und nachhaltig geschädigt werden, wie regelmässige Skandale kontinuierlich bestätigen. Dadurch wird deutlich, dass wirtschaftskriminelle Handlungen, deren auslösende Ursachen und Massnahmen zur Vorbeugung ernst zu nehmen sind.

Damit es zu einem Wirtschaftsdelikt kommt, benötigt es mindestens einen Täter. Ohne diesen gibt es keine Tat. Inwiefern könnten Unternehmen mit effektiven Kontrollen tatsächlich präventiv gegensteuern? Wer könnte hierzu eine wirklichkeitsnähere Antwort liefern als die Täter selbst? Ausführliche Einzelgespräche (im Rahmen der von Alexander Schuchter bereits eingereichten Dissertation) mit 13 wegen schwerer Wirtschaftsdelikte verurteilten Straftätern (neun in der Schweiz und vier in Österreich), deren Fälle häufig eine Deliktsumme von vielen Millionen Schweizer Franken und Euro aufweisen, schaffen mehr Transparenz. Das verwendete Interviewverfahren (teilstrukturiert und problemzentriert) liess die Respondenten ohne konkrete Antwortvorgaben möglichst frei zu Wort kommen. Bei den Befragten handelt es sich um ehemalige Geschäftsführer, Accountants in den oberen Führungsebenen und Aufsichtsorganen. Die empirische Untersuchung beschränkt sich auf die Bereiche Falschbilanzierung, Korruption und Bestechung, Unterschlagung, Veruntreuung und Betrug der letzten 20 Jahre, wobei der Grossteil der Fälle innerhalb der letzten zehn Jahre öffentlich bekannt geworden ist. Nicht nur die Themenernsthaftigkeit sondern auch der strenge Datenschutz erschwerten eine Untersuchung in diesem Bereich. Der Zugang zu diesem For-

schungsfeld entpuppte sich schnell als Herausforderung.

Die Täter wurden über das Ziel sowie die Rolle, die das Interview spielt, vorab über eine schriftliche Anfrage informiert. Ihnen wurde im Vorhinein versichert, dass ihr Name niemals erwähnt wird und auch sonst keinerlei Angaben gemacht werden, die sie mit der Befragung in Verbindung bringen könnten. Bei Interesse an einem Gespräch kontaktierten die ausgewählten Delinquenten den Untersuchenden. Sobald das Vertrauen der sich freiwillig zur Verfügung gestellten Personen gewonnen war, bestand eine überraschend offene Haltung der Teilnehmenden. Es war erstaunlich, wie direkt äusserst heikle Themen angesprochen wurden. Nach der Transkription der Tonbandaufnahmen erfolgten umfassende Auswertungen. Der Forschungsabsicht entsprechend wurden einerseits manifeste (inhaltsanalytisches Verfahren) und andererseits latente Bedeutungen (hermeneutisches Verfahren) analysiert. Durch eine Triangulation konnte eine höhere Validität der Forschungsergebnisse erzielt werden.

Wider Erwarten sind sich beinahe alle befragten Täter einig, dass ihre dolosen Handlungen durch wirksame unternehmensinterne Präventionsmassnahmen hätten verhindert werden können. Vor allem hinsichtlich der Kontrollen nehmen die Delinquenten ein besonders grosses Entwicklungspotential wahr und stellen einen dringenden Handlungsbedarf fest. Die analytischen Auswertungen der empirischen Untersuchung ergaben, dass zwischen vorbeugenden Massnahmen und Kontrolle ein starker Zusammenhang existiert. Obwohl Kontrolle auf den ersten Blick generell eher den detektiven und nicht den präventiven Massnahmen zuzuordnen ist, herrscht unter den befragten Delinquenten ein breiter Konsens darüber, dass Kontrolle auch bei der Vorbeugung von fraudulenten Handlungen in Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt. Die Gefahr einer Entdeckung für den rational handelnden Täter wird bei effektiven Kontrollen erhöht und deshalb als abschreckend empfunden. Je besser geprüft wird, desto weniger verlockend ist eine gegebene Gelegenheit zur Tatausübung. Wirksame Kontrolle wird damit zur Präventionsmassnahme. Folgendes Täterzitat, welches während der Interviews häufig in einer ähnlichen Form wiedergegeben wurde und als besonders aussagekräftig zu betrachten ist, hebt dies hervor: „Wenn die Kontrollen besser gewesen wären, wäre man vielleicht gar nicht in Versuchung gekommen, ... wäre es abschreckend gewesen, und ich hätte gewusst, dass es schwierig ist ... Ich habe gemerkt, dass die Kontrollen nicht stattfinden, das heisst, das Loch ist offen gewesen.“ Es stellt sich die Frage, was die Respondenten unter einer „effektiven Kontrolle“ verstehen. Mehr Aufschluss darüber geben nachfolgende Textstellen, die in den transkribierten Interviews identifiziert wurden:

Attribute „Kontrolle soll ... sein“	Empfehlungen
„überraschend und abschreckend“	„wirklich kontrollieren, wie man kontrollieren kann“
„transparent“	„kontrollieren, ob das stimmt, was da steht“
„häufig oder laufend“	„grosse und wichtige Dinge kontrollieren“
„begleitend“	„mehr Kontrollmöglichkeiten finden und überall Kontrollmechanismen einbauen“
„verschärft“	„Transaktionen und Originale kontrollieren“
„gezielt“	„Sonderprüfungen einführen“
„unabhängig“	„Kontrolle muss am richtigen Ort stattfinden“
„objektiv“	„wirksames internes Kontrollsystem aufbauen“
„verantwortlich“	„Kontrolle der Kontrolle nicht vergessen“
„unnachgiebig“	„neue Kontrollinstrumente entwickeln“

Abbildung 1: Effektive Kontrolle aus der Täterperspektive (Quelle: eigene Auswertung der transkribierten Forschungsgespräche mit Wirtschaftsdelinquenten)

Den Respondenten ist jedoch durchaus bewusst, dass exzessive Kontrolle zu Misstrauen führen kann. Gleichzeitig kann Kontrolle (in einem angemessenen Umfang) das Vertrauen der Stakeholder stärken. Die Wirtschaftsstraftäter und der Autor sind sich einig, dass es unter anderem Aufgabe der verantwortlichen Unternehmensführung ist, ein sinnvolles sowie branchen- und unternehmensspezifisches Ausmass zu finden. Der entsprechende Rahmen wird vom Gesetzgeber vorgegeben. Manche Fälle können mit einfachen Kontrollprozeduren verhindert werden, dennoch ist dies nur ein Teil der Lösung, da wirksame Präventionsmassnahmen wesentlich komplexer und oftmals nicht mit einfachen technischen Mitteln umzusetzen sind.

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. Mag. rer. soc. oec. Alexander Schuchter ist Unterrichtsassistent für Handlungskompetenz, Mittelbau-Vertreter der School of Management (SoM-HSG) und Doktorand an der Universität St. Gallen (HSG). Der Beitrag beruht auf einer demnächst im Schweizer Treuhänder erscheinenden Kolumne.



Internal Audit - T. Flemming Ruud

Interne Steuerung und Kontrolle: Aufgaben und Zuständigkeiten im Unternehmen

1. Einleitung

Seit dem Inkrafttreten des neuen Revisionsrechts am 1. Januar 2008, beziehungsweise seit der Verabschiedung der entsprechenden Gesetzesvorlage durch das Parlament im Dezember 2005, hat sich in der Schweiz eine umfangreiche Literatur zur Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems durch die Revisionsstelle (Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR) entwickelt. Auch die Verantwortung des Verwaltungsrats wurde dabei verschiedentlich thematisiert. In einem Unternehmen sind aber auch weitere Akteure entscheidend in die Interne Steuerung und Kontrolle involviert. Das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) hielt in den 1990er Jahren fest, dass jeder Mitarbeitende eines Unternehmens – zumindest bis zu einem gewissen Grad – in die Interne Steuerung und Kontrolle involviert sein sollte. Diesem Umstand wurde bei der letzten Überarbeitung des „Schweizer Leitfadens zum Internen Kontrollsystem (IKS)“ Rechnung getragen: In der im Frühjahr 2011 erschienenen 5. Auflage werden die Aufgaben und Zuständigkeiten hinsichtlich der Internen Steuerung und Kontrolle der verschiedenen Akteure im Unternehmen ausführlich beschrieben².

Der vorliegende Beitrag basiert auf der erwähnten 5. Auflage des „Schweizer Leitfadens zum Internen Kontrollsystem (IKS)“ und thematisiert ausgehend von der Verantwortung des Verwaltungsrats für die Interne Steuerung und Kontrolle entsprechende Aufgaben und Zuständigkeiten der Geschäftsleitung sowie von weiteren Akteuren im Unternehmen.

2. Verwaltungsrat

Gemäss dem Schweizer Prüfungsstandard 890 ist der Verwaltungsrat für die Ausgestaltung, die Implementierung und die Aufrechterhaltung einer angemessenen internen Steuerung und Kontrolle verantwortlich³. Diese Verantwortung leitet sich aus seinen unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben nach Art. 716a Abs. 1 OR und Art. 663b Ziff. 12 OR ab. Um seiner Verantwortung für die interne Steuerung und Kontrolle gerecht zu werden, hat der Verwaltungsrat beispielsweise regelmässig die Strategie und die Risikobereitschaft des Unternehmens zu überprüfen. Ausserdem hat er über die Ausgestaltung der internen Steuerung und Kontrolle zu entscheiden, wozu u.a. die

² Vgl. Pfaff, Dieter / Ruud, Flemming (2011): Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), 5. Auflage, S. 39-48.

³ Vgl. Schweizer Prüfungsstandard 890, S. 4.

Festlegung von Vorgaben in Bezug auf die Ziele, den Umfang und den Ausbaugrad der internen Steuerung und Kontrolle gehört⁴.

Der Verwaltungsrat kann gemäss Art. 716a Abs. 2 OR die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften bestimmten Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Zur Unterstützung der Wahrnehmung seiner Aufgaben im Hinblick auf die interne Steuerung und Kontrolle kann der Verwaltungsrat aus seiner Mitte ein Audit Committee einsetzen. Dies befreit jedoch den Gesamtverwaltungsrat nicht von seiner Verantwortung für die Interne Steuerung und Kontrolle⁵.

3. Geschäftsleitung

Die Umsetzung der Vorgaben des Verwaltungsrats sowie das Erfüllen von dessen Anforderungen in Bezug auf die Ausgestaltung und die Aufrechterhaltung der internen Steuerung und Kontrolle fallen in aller Regel in den Zuständigkeitsbereich der Geschäftsleitung⁶. Zu den Hauptaufgaben der Geschäftsleitung gehören somit die Identifikation, die Beurteilung und die Handhabung der eingegangenen Risiken. Auch ist die Geschäftsleitung für die Identifikation von Schlüsselkontrollen und deren Monitoring zuständig⁷. Eine weitere wesentliche Aufgabe der Geschäftsleitung besteht darin, für ein positives Steuerungs- und Kontrollumfeld zu sorgen. Aufgrund ihrer Vorbildfunktion und ihrer zentralen Rolle in Bezug auf die interne Steuerung und Kontrolle prägt die Geschäftsleitung, zusammen mit dem Verwaltungsrat, den Tone at the Top erheblich⁸.

4. Weitere Akteure

Neben der Geschäftsleitung sind für die Identifikation und Beurteilung von Risiken sowie für die Ausgestaltung der entsprechenden Steuerungs- und Kontrollmechanismen primär die Linienverantwortlichen in den einzelnen Unternehmenseinheiten und -prozessen zuständig (Risk Ownership). Zusätzlich sind je nach Unternehmen verschiedene weitere spezialisierte Akteure vorhanden, welche die Geschäftsleitung und das Linienmanagement in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützen sowie überwachende Tätigkeiten wahrnehmen (Risk Control)⁹. Diese Steuerungs- und Kontrollaktivitäten wirken permanent und sind prozessabhängig; sie sind in der Regel der Geschäftsleitung unterstellt. Steuerungs- und Kontrollaktivitäten können beispielsweise vom Controlling oder von der Compliance-Funktion übernommen werden.

Von den Steuerungs- und Kontrollaktivitäten abzugrenzen ist das Interne Audit als unternehmensinterne Prü-

fungsaktivität. Das Interne Audit ist prozessunabhängig und rapportiert gemäss guter Corporate Governance Praxis direkt an den Verwaltungsrat respektive an das Audit Committee (Risk Assurance)¹⁰. Das Interne Audit wirkt nicht permanent, sondern wird punktuell, situationsbezogen und schwerpunktwechselnd eingesetzt¹¹. Gemäss den international anerkannten Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) gehört die unabhängige Beurteilung der Angemessenheit und der Wirksamkeit der Risikomanagement- sowie der Internen Steuerungs- und Kontrollprozesse zu den Hauptaufgaben des Internen Audits. Ausserdem kann es Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aufzeigen. Dadurch stellt das Interne Audit eine wesentliche Unterstützung des Verwaltungsrats, insbesondere des Audit Committee, und der Geschäftsleitung dar. Auch die Revisionsstelle kann gegebenenfalls auf die Arbeiten des Internen Audits zurückgreifen und entsprechende Beurteilungen in ihrem Prüfungsprozess berücksichtigen¹².

5. Schlussbemerkung

Die dargelegte Auf- und Zuteilung der Aufgaben entspricht einem theoretischen „Idealzustand“; im Einzelfall können die konkrete Ausgestaltung und die realen Machtverhältnisse erheblich davon abweichen. Insbesondere dürften bestimmte Akteure der Risk Control und der Risk Assurance bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen nicht vorhanden sein. Die entsprechenden Aufgaben können aber auch von anderen Akteuren oder mit anderen Instrumenten in gleicher oder ähnlicher Form erfüllt werden.

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.

4 Vgl. Schweizer Prüfungsstandard 890, S. 5.

5 Vgl. Treuhand-Kammer (2006): IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 5, S. 364.

6 Vgl. Ruud, Flemming et al. (2009): Leitlinie zum Internen Audit, 2. Auflage, S. 36.

7 Vgl. Schweizer Prüfungsstandard 890, S. 5.

8 Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1994): Internal Control – Integrated Framework, S. 84.

9 Vgl. FERMA / ECIA (2010): Guidance on the 8th EU Company Law Directive, S. 9.

10 Vgl. Ziff. 19 des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.

11 Vgl. Ruud, Flemming et al. (2009): Leitlinie zum Internen Audit, 2. Auflage, S. 77.

12 Vgl. Treuhand-Kammer (2009): IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 5, S. 307 und 336 sowie Schweizer Prüfungsstandard 890, S. 14.



Controlling / Performance Management - Klaus Möller / Marten Schläpke

Innovationsprozesse zielgerichtet steuern - Mit kreativen Ideen zum Erfolg



1. Vorbemerkung

In Zeiten von Globalisierung und weltweiten Handelsbeziehungen sind Länder und große Teile der Wirtschaft geprägt von internationalem Wettbewerbsdruck. Konsequenterweise setzen sowohl Regierungen als auch Unternehmen ihren Fokus auf den Ausbau der Innovationskraft, eine der Schlüsselkompetenzen im internationalen Ringen um Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Um diese Innovationsbemühungen effizient zu koordinieren und zielorientiert steuern zu können, wurde in den letzten Jahren verstärkt auf dem Gebiet des Innovationscontrollings geforscht. Entgegen der Ansicht vieler Entwickler, Innovationscontrolling würde durch den Kontrollaspekt Kreativität behindern und die Innovationskraft somit verringern, zeigen neue Erkenntnisse jedoch, dass effektivitäts- und effizienzsteigernde Controllinginstrumente den Innovationsprozess erfolgreicher gestalten können.

2. Welche Steuerungsinstrumente gibt es?

Mittlerweile ist die ökonomisch erfolgreiche Umsetzung von Innovationsprojekten nur noch vereinzelt ein Zufallsprodukt oder das glückliche Resultat einer „strategy of hope“. Vielmehr ist dies inzwischen das Ergebnis zielorientierter Steuerungsaktivitäten, welche die Innovationsprojekte von der Vision über die Projektauswahl bis hin zur Markteinführung begleiten und unterstützen. Die oftmals intransparente „Black-Box“ der Innovationstätigkeit wandelt sich durch den Einsatz von Controllingtools zu einem steuerbaren Prozess, der aus kreativen Ideen wirtschaftlichen Erfolg generiert. Damit Effektivität und Effizienz im Innovationsprozess sichergestellt werden können, kommen in der Unternehmenspraxis verschiedene Steuerungsinstrumente, Innovationskennzahlen und Berichtsformen zum Einsatz. Bekannte Steuerungsinstrumente sind Marktforschung, Technology Roadmaps, Produkt-Marktportfolios und Kostentrend- oder Meilensteintrendanalysen (vgl. zu einem Überblick Möller/Menninger/Robers 2011). Speziell im Bereich der Innovationskennzahlen hat es in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gegeben. So wurde deutlich, dass deren Einsatz simultan und koordiniert erfolgen soll-

te, sodass sie sich zu einem ganzheitlichen Innovation Performance Management System ergänzen.

Ein Grundgerüst für ein solches Kennzahlensystem ist das Input-Process-Output-Outcome (IPOO)-Framework, das auf einer idealisierten prozessualen Darstellung von Innovationsvorhaben basiert. Nach diesem Modell fließen verschiedene Inputs in den Innovationsprozess ein, um im Processing System – der eigentlichen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit – weiterverarbeitet zu werden. Auf diese Weise entstehen Outputs wie bspw. neue Produkte, Patente, Wissen oder neue Verfahren. Diese werden von einem Receiving System (Produktion, Marketing, Vertrieb, etc.) aufgenommen, das selbst nicht Bestandteil des IPOO-Frameworks ist. Die Betrachtung des IPOO-Frameworks setzt wieder ein, wenn sich die Leistungen der Forschung und Entwicklung im Anschluss an das Receiving System als Outcomes am Markt monetarisieren und beispielsweise durch Umsatz- oder Gewinnsteigerungen Wert für das Unternehmen schaffen. Ergänzend dazu unterstützt und verbessert ein standardisiertes Berichtswesen diesen intraorganisationalen Informationsaustausch. Zu Beginn eines Innovationsprojekts steht dabei ein Auftragsbericht, der durch Lasten- und Pflichtenhefte weiter konkretisiert werden kann. Abhängig von der zeitlichen Dauer des Innovationsprozesses empfiehlt sich die Erstellung regelmäßiger Zwischenberichte. Ein Abschlussbericht sollte, gerade im Hinblick auf die Bedeutung des organisationalen Lernens, in jedem Fall erstellt werden.

3. Erfolgreiche Innovatoren steuern kreative Ideen

Im Jahr 2009 haben wir in einer großangelegten Studie bei 133 Unternehmen untersucht, welche Methoden, Instrumente und Kennzahlen zur Steuerung der Innovationstätigkeit in Unternehmen verwendet werden (vgl. Janssen/Möller 2011). Befragt wurden Unternehmen aus Branchen, die sich durch eine besonders hohe Innovationsstärke auszeichnen (Elektrotechnik, Fahrzeug- und Maschinenbau sowie der Instrumentenbau). Um anschließend Best-Practice-Empfehlungen ableiten zu können, wurden die befragten Unternehmen dabei in drei gleich große Gruppen geclustert und das erfolgreichste Drittel, die „Top Performer“ mit dem unteren Drittel, den „Low Performern“ verglichen.

Die Ergebnisse zeigen, dass inzwischen zahlreiche Steuerungsinstrumente zur Unterstützung der Innovationstätigkeit genutzt werden. Es wird deutlich, dass die verschiedenen Instrumente in der Praxis sehr unterschiedlich verbreitet sind: Methoden des operativen Projektcontrollings, wie die Meilensteinplanung oder die Analyse des Projektfortschritts (z.B. durch Ampelsymbole), kommen regelmäßig zum Einsatz. Instrumente, die eine strategische Ausrichtung des Innovationsportfolios ermöglichen (z.B. Produkt-Marktportfolios

oder Technology Roadmaps) werden hingegen nur fallweise eingesetzt. Kaum verwendet werden dagegen Controllinginstrumente, die eine mehrdimensionale Leistungsbewertung ermöglichen, wie die Earned Value Method oder die Innovation Balanced Scorecard. Insgesamt zeigen die Ergebnisse erhebliche Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Gruppen, denn die Steuerungsinstrumente werden von den Top Performern wesentlich häufiger als von den weniger erfolgreichen Unternehmen verwendet. Signifikante Unterschiede zeigen sich hier sowohl in Bezug auf Instrumente, die der Erfolgsbewertung laufender Projekte dienen (Meilensteinplanung, Analyse des Projektfortschritts, Kostentrendanalyse), als auch bei Instrumenten, die eine fundierte Projektauswahl ermöglichen. Eine systematische Marktforschung wird von den Top Performern signifikant häufiger eingesetzt. Die Top Performer stellen so bereits bei der Projektauswahl sicher, dass ein potentiell Innovationsprojekt auf eine entsprechende Nachfrage am Markt treffen wird.

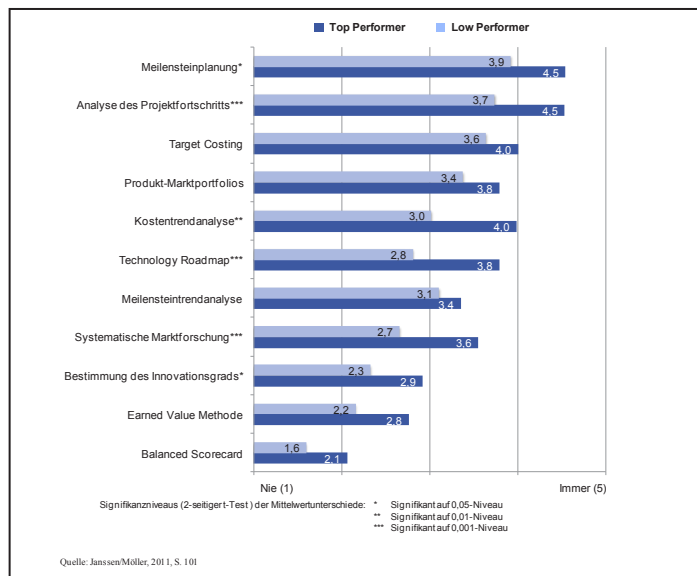


Abbildung 1: Anwendung von Steuerungsinstrumenten der Innovationstätigkeit

Der Einsatz von Innovationskennzahlen erhöht die Transparenz von Innovationsprozessen und erleichtert dadurch die Steuerung einzelner Innovationsprojekte und des gesamten Innovationsportfolios. Im Rahmen der Studie wurde daher untersucht, ob die in der Unternehmenspraxis verwendeten Innovationskennzahlen alle relevanten Aspekte des Innovationsprozesses abdecken. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vorteile einer ausgewogenen Innovationsbewertung nur von den Top Performern genutzt werden. Kennzeichnend für viele Low Performer ist, dass sie die (verhältnismäßig leicht zu messenden) Input- und Prozesskennzahlen zwar ebenfalls häufig messen, bei den anspruchsvollen Output- und Outcomekennzahlen dagegen „resignieren“ und diese signifikant seltener in ihre Innovationssteuerung einbeziehen. Da es jedoch gerade jene Outcomekennzahlen sind, die Auskunft über den tatsächlichen Innovationserfolg geben, wird von Low Performern ein erheb-

liches Informationspotential nicht ausgeschöpft. Die Chance, durch eine Erfolgsbewertung von Innovationsprojekten ein organisationales Lernen zu fördern, um dadurch zukünftige Projekte zielorientierter steuern zu können, wird von diesen Unternehmen folglich kaum genutzt. Auch die Möglichkeit durch den Ausweis des Erfolgsbeitrags von Innovationsprojekten am Gesamtunternehmenserfolg eine motivierende Wirkung auf alle am Innovationsgeschehen beteiligten Personen auszuüben, wird von den Low Performern nicht wahrgenommen.

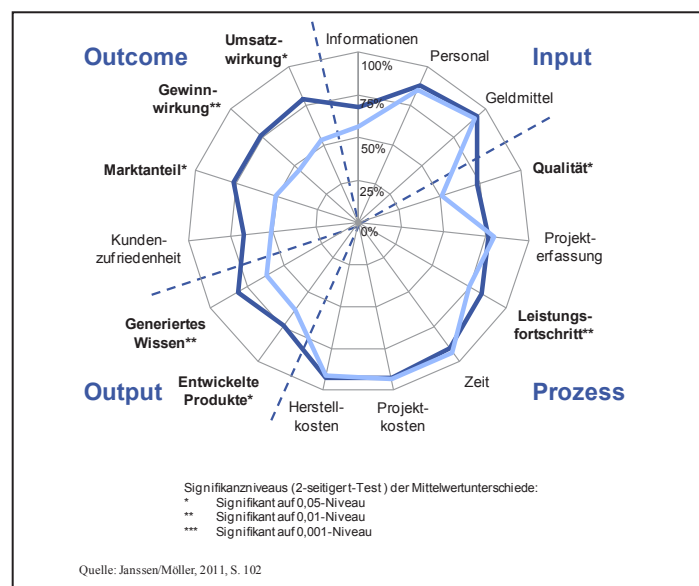


Abbildung 2: Anwendungsstand von Innovationskennzahlen in der Unternehmenspraxis

Ein weiterer Aspekt der Untersuchung war das Berichtswesen. Es ist von zentraler Bedeutung für die Informationsversorgung der Managementebene durch Controller und ist auch im Innovationskontext von entscheidender Relevanz. Es wird deutlich, dass die erfolgreicherer Unternehmen im Zuge der Innovationssteuerung wesentlich häufiger auf die standardisierte Kommunikationsform der Innovationsberichte zurückgreifen als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Besonders deutlich wird der Unterschied in der Anwendung von Auftrags- und Zwischenberichten: Beide Berichtsformen werden von den erfolgreicherer Unternehmen signifikant häufiger verwendet. Durch das Berichtswesen der Top Performer werden die Aufgaben und Ziele eines Innovationsprojekts somit bereits zum Projektstart formal abgesteckt und ihre Erfüllung durch Zwischenberichte konsequent verfolgt.

Als Fazit der Studie bleibt festzuhalten, dass zahlreiche Möglichkeiten zur Gestaltung und Steuerung der Innovations-tätigkeit zur Verfügung stehen – aber vielfach noch zu wenig systematisch eingesetzt werden. Hier liegen erhebliche Potentiale, um durch eine systematische Innovationssteuerung die Leistungstransparenz und Steuerungsqualität im Innovationsprozess zu steigern und somit aus kreativen Ideen finanziellen Innovationserfolg zu generieren.

Literatur:

- Möller, K., Menninger, J., Robers, D., Innovationscontrolling, Stuttgart 2011.
- Janssen, S., Möller, K., Erfolgreiche Steuerung von Innovationsprozessen und -projekten – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Jg. 55, 2011, H. 2, S. 96-103.

Prof. Dr. Klaus Möller ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling / Performance Management an der Universität St. Gallen (HSG) und Direktor des dortigen Instituts für Accounting, Controlling und Auditing. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Performance Measurement, Netzwerk- und Innovationscontrolling. Dipl.-Kfm. Marten Schläpke ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am ACA-HSG und Doktorand bei Prof. Möller. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich von Performance Management Systemen.



Organizational Control and Governance -

Michèle F. Rüdissler

Principles of Corporate Governance in Italy:

Advice is judged by results, not by intentions

Italy is the world's 8th largest exporter with USD 448bn merchandise trade in 2010.¹ Well known are products from the northern industrial triangle (Milan-Turin-Genoa), textiles manufacturing from the Tuscan triangle (Florence-Prato-Pistoia), oil and citrus fruits production from the south (Sicily-Calabria-Apulia), as well as the national winery. Besides, Italy ranks within the top five tourism destinations worldwide generating over USD 40bn a year.²

Similar to Switzerland, Italy has a large number of family-owned small and medium-sized companies. The traditional family structure is also reflected in large Italian firms. Accordingly, a characteristic of Italian quoted companies³ is the high level of ownership concentration. The limited number of shareholders is either linked to strong family ties or to contractual agreements between shareholders, who are willing and able to wield power over the company.⁴ A study conducted by Zattoni in 1999 shows that in the majority of large Italian companies control is exercised by a single shareholder.⁵ This shareholder is predominantly represented by a family owning more than 51 percent of the shares.

As a result, organizational control is often dominated by

large family blockholders, inter alia through limiting voting rights, mutual inter-group shareholdings, and shareholders agreements. Banks and other financial institutions play a minor role in the governance of large companies given that they do not own large stock portfolios.⁶ Hence, it is not surprising that by the end of the year 2000, Melis refers to the Italian corporate governance as a system of "weak managers, strong blockholders and unprotected minority shareholders".⁷

In the last decade, however, Italy has undergone considerable governance reforms. Recent amendments of the commercial law and the introduction and update of a code of best practice significantly contributed to a major change of the Italian governance system. In addition, financial markets and corporate law reforms improved the efficiency of the Stock Exchange and created an environment that favours institutional investors' activism.⁸

A major legislative change resulted from the enactment of the "Draghi Law".⁹ The objective was to improve the institutional framework for the regulation and supervision of the Italian securities market. Although the Draghi Law is legally binding for all quoted companies, it does not cover specific topics regarding the boards of directors. In order to fill this gap, the Committee for the Corporate Governance of Listed Companies¹⁰ issued a voluntary Code of Conduct in 1999, also referred to as the "Preda Code". It constituted the first example of self-regulation in the Italian corporate system and aimed to enhance Italian companies' competitiveness.¹¹

In 2006, the "Preda Code" was replaced by a new Code, simply named the "Corporate Governance Code". With the goal to "increase the clarity and concreteness of people and roles", such as those of independent directors and the board's internal committees, the "Corporate Governance Code" notably contributed to improve governance practices at board level.¹² It not only encourages transparency in the appointment of directors, but also a larger proportion of non-executive and independent directors, the introduction of a lead independent director in companies with CEO duality, the adoption of board committees, the definition of stringent internal control systems, a more active role of statutory auditors, and the monitoring of transactions with third parties.¹³

Furthermore, Italian quoted companies are characterized by a complex accountability and monitoring system.¹⁴ Although quoted companies are free to choose between different board structures, inter alia the Anglo-Saxon unitary or the Continental-European two-tier system, most of the companies opt for the "traditional" board structure.¹⁵ The "traditional" board in Italy is composed of a board of directors (Consiglio d'Amministrazione) and a board of statutory auditors (Collegio sindacale). Both boards are elected by the general meeting of shareholders. Whereas the board of directors' primary res-

pensibility is to determining and pursuing the strategic objectives of the company, the main task of the board of statutory auditors is to monitor the boards' performance in the discharge of its duties.

Consequently, quoted companies in Italy include multiple "key gatekeepers"; on the one hand, the internationally familiar external audit, on the other hand, the board of statutory auditors as the "fundamental monitor inside the company".¹⁶ In addition, quoted companies generally feature an "internal control committee", also known as "audit committee", as well as an "internal audit". The cooperation and coordination of the different control mechanism is thus challenging, most notably, regarding the exchange of information and data relevant to the respective duties.

Whether corporate governance in Italy changed for the better is controversially discussed. Despite major regulatory reforms, some critics argue that there is still no improvement of the corporate governance system given that prevailing ownership structures and concomitant control mechanisms of both listed and unlisted companies perceive resistant to change.¹⁷ Contrariwise, the augmented transparency in Italian quoted companies, for instance as to published information, is acknowledged as a positive indicator by international corporate governance ratings.¹⁸ Time will tell if additional reforms are needed; pursuant to Marcus Tullius Cicero's quote "advice is judged by results, not by intentions".¹⁹

¹ World Trade Organisation (WTO). 2010. *Merchandise trade: leading exporters and importers*, Press/628, 7. April 2011, accessible under http://www.wto.org/english/news_e/pr628_e.htm.

² World Tourism Organization (UNWTO). 2010. *World Tourism Barometer* 8(3), accessible under http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_3_en.pdf.

³ Among the major quoted companies by sector at Borsa Italiana are: Oil and gas (Eni, Saipem); utilities (Enel, Snam Rete Gas, Enel Green Power); banks and insurance (Unicredit, Generali, Intesa Sanpaolo); telecommunications (Telecom Italia); personal and household goods (Luxottica, Bulgari, Tod's); industrial goods and services (Fiat Industrial, Atlantia, Finmeccanica); automobiles and parts (Fiat, Pirelli); food and beverage (Parmalat, Campari); and, media (Mediaset). Borsa Italiana FTSE MIB, June 2011, accessible under <http://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/cerca-titolo/share-selector/search.html?lang=en#result>.

⁴ Melis Andrea. 2005. *Corporate governance failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian case?* *Corporate Governance* 13(4): 478-488.

⁵ The sample includes the top 500 Italian non-financial companies per revenue: Zattoni Alessandro. 1999. *The structure of corporate groups: the Italian case*. *Corporate Governance* 7(1): 38-48.

⁶ Zona Fabio, Zattoni Alessandro. 2007. *Beyond the black box of demography: board processes and task effectiveness within Italian firms*. *Corporate Governance* 15(5): 852-864.

⁷ Melis Andrea. 2000. *Corporate governance in Italy*. *Corporate Governance* 8(4): 347-355.

⁸ Zattoni Alessandro, Minichilli Alessandro. 2009. *The diffusion of equity incentive plans in Italian listed companies: what is the trigger?* *Corporate Governance: An International Review* 17(2): 224-237.

⁹ Consolidated Law on Financial Intermediation, Legislative Decree No. 58 of 1998, revised in 2008.

¹⁰ Also known as the "Preda" Committee, named after its president Prof. Stefano Preda.

¹¹ Melis Andrea. 2004. *On the role of the board of statutory auditors in Italian listed companies*. *Corporate Governance* 12(1): 74-84.

¹² Italian Version: Comitato per la Corporate Governance. 2006. *Codice di Autodisciplina*. Borsa Italiana S.p.A. English Version: Corporate Governance Committee. 2006. *Corporate Governance Code*. Borsa Italiana SpA. Last amended in 2010, accessible under http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=188.

¹³ Zona, Zattoni. 2007.

¹⁴ Melis. 2004.

¹⁵ Comitato per la Corporate Governance. 2006.

¹⁶ Melis. 2005.

¹⁷ Perrini Francesco, Rossi Ginevra, Rovetta Barbara. 2008. *Does ownership structure affect performance? Evidence from the Italian market*. *Corporate Governance* 16(4): 312-325; Bianchi Marchello, Bianco Magda. 2006. *Italian corporate governance in the last 15 years: from pyramids to coalitions?* *ECGI – Finance Working Paper*, 144.

¹⁸ Amongst others: Heidrick & Struggles. 2011. *European Corporate Governance Report 2011. Challenging board performance*, accessible under http://www.heidrick.com/PublicationsReports/Publications-Reports/HS_EuropeanCorpGovRpt2011.pdf.

¹⁹ *Epistulae ad Atticum*, c.66 B.C.

Prof. Dr. Michèle F. Rüdiger is an Assistant Professor of Organizational Control and Governance, as well as a Project Leader at the Institute for Accounting, Control, and Auditing. She is also a Visiting Professor at the Università Commerciale Luigi Bocconi's School of Management in Milan, Italy. Her major research interests are in the area of Organizational Control and Corporate Governance, particularly Board Governance



3. Laufende Aktivitäten und Ausblick

Lehrstuhl Prof. Leibfried - Audit und Accounting

Vergangensten April wurde wieder der Kausch-Preis an der HSG verliehen. Der Kausch-Preis 2010 wurde an Prof. Dr. Norbert Herzig, Köln, für seine Verdienste um die Verbindung von Rechnungslegung und Unternehmensbesteuerung verliehen. Die Organisation der Veranstaltung erfolgte im Auftrag der Stiftung durch das ACA-HSG. Besonders erfreulich ist, dass das ACA-HSG kürzlich mit der Administration des Kausch-Preises an der Universität St. Gallen betraut wurde.

Wir engagieren uns weiterhin aktiv im Vorstand des Vereins XBRL CH und unterstützen damit eine Vielzahl von Initiativen bezüglich der Präsentation der finanziellen Berichterstattung sowie deren technischen Umsetzung. Am 23. Juni fand die zweite ordentliche Hauptversammlung des Vereins XBRL CH in Zürich statt. Steigende Aufmerksamkeit und ein erstes Schweizer Taxonomieprojekt - das waren die Hauptthemen des 2. Geschäftsjahres. In beiderlei Hinsicht kann der Verein XBRL CH Erfolge vermelden. XBRL CH freut sich besonders über die neuen Mitglieder KPMG, PwC und Stamp Group. Mit diesen schlagkräftigen Firmen als Mitglieder aus den Domänen Wirtschaftsprüfung und Konsolidierung kann XBRL CH die Reichweite ihrer Aktivitäten wesentlich ausbauen. Mitglieder von XBRL CH erhalten durch ihre Mitgliedschaft insbesondere das Recht, die Marke XBRL in ihrer Kommunikation zu verwenden. Ferner haben sie Zugriff auf alle Ressourcen von XBRL CH und XBRL International, d.h. sie können bei Arbeitsgruppen mitwirken und alle technischen Dokumente erhalten, die für die Weiterentwicklung des Standards wichtig sind. Werden Sie Mitglied bei XBRL CH (www.xbrl-ch.ch)! Im kommenden September wird die neunte Durchführung der ACA-Vorabendserie „Fit in IFRS und Swiss GAAP FER“ beginnen. Wir haben noch freie Plätze und laden Sie herzlich ein!

Wir laden Sie herzlich ein in unsere Vorabend-Reihe Fit in IFRS und Swiss GAAP FER im kommenden Herbst (26.09. - 19.12.2011) und im Frühjahr 2012 (21.02. - 9.05.2012) (Leitung Prof. Leibfried). Alle Daten finden Sie auf unserer Website im Bereich Lehrstuhl Leibfried.

Dr. Dirk Schäfer - Finanzielle Führung

Am 2. April führten wir für unsere 41 Absolvent/Innen unseres Master-Programms MAccFin und ihren Familien und Freunden wiederum unseren zwei Mal jährlich traditionell stattfindenden Brunch anlässlich des Master-Graduation Days bei strahlendem Sonnenschein im Garten des Restaurants Wierberg durch.

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

Prof. Ruud referierte anlässlich der Konferenz des Institute of Internal Auditors IIA Sweden vom 31. März in Stockholm zum Thema „Internal Audit - Update“. An der 6. CEE Conference vom 5./6. Mai in Wien leistete er einen Beitrag zu „Risk Control Assurance“.

Im Zusammenhang mit der Konzessionsvergabe der Eidgenössischen Spielbankenkommission, Bern, war der Lehrstuhl beauftragt, die Analyse der eingereichten Businesspläne vorzunehmen.

Im Bereich Publikationen wirkte der Lehrstuhl von Prof. Ruud wesentlich an der Neuauflage des Schweizer Leitfadens zum Internen Kontrollsystem (IKS) mit und verfasste einen Beitrag Jahrbuch für Wirtschaftsprüfung, Interne Revision und Unternehmensberatung 2011:

- Pfaff, D.; Ruud, F., unter Mitarbeit von Friebe, Ph.; Isufi, S.; Kessler, F. J.; Möller, M. und Reichert, F.: Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS); 5., überarbeitete Auflage. Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2011, ISBN 978-3-280-07270-7.
- Ruud, F., Rüdisser, M. F., Isufi, S.: The Role of the Audit Committee for Establishing Effective Risk Management and Internal Control. In Lück, W. (Eds.), Jahrbuch für Wirtschaftsprüfung, Interne Revision und Unternehmensberatung 2011. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2011, S. 107-120, ISBN 978-3-486-70554-6.
- Ruud, F., Rüdisser, M. F., Isufi, S.: Mindestanforderungen an die Interne Steuerung und Kontrolle. In Mattle H., Pfaff, D. (Hrsg.). Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling in der Schweiz. Verlag SKV und veb.ch, Zürich, 2011, S. 171-189, ISBN 978-3-286-51445-4.

Lehrstuhl Prof. Möller - Controlling / Performance Management

Wir konzentrieren uns auf die Forschungsgebiete Performance Management, Netzwerk- und Innovationscontrolling. Im Frühjahr hat der Amtsantritt von Prof. Klaus Möller stattgefunden. Wir freuen uns, dass in der Zwischenzeit auch seine beiden wissenschaftlichen Mitarbeitenden Stefan Batzlen und Marten Schläfke aus Göttingen nach St. Gallen gekommen sind, um Prof. Möller in Forschung und Lehre zu unterstützen. Wir wünschen beiden einen guten Start an der HSG und persönlich alles Gute für ihr Doktoratsstudium!

Eine enge Kooperation besteht mit der Universität Bologna, wo Prof. Möller vom 13. bis 16. Juni im Rahmen einer International Summer School zum Thema Accounting Research für Doktoranden unentgeltlich tätig war.

Im Juni ist das Praxiswerk Innovationscontrolling: Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen von Klaus Möller, Jutta Menninger und Diane Robers, Stuttgart 2011 (ISBN 978-3791030890), S. 144, erschienen. Es bietet Hilfestellungen für eine professionelle Innovationssteuerung, inkl. finanziellen und bilanziellen Fragestellungen. Für Unternehmen sind kreative Ideen das A und O, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Durch moderne Controllinginstrumente gilt es, diese optimal zu steuern und auszugestalten. Diesen Entwicklungstrend zu einer zunehmend professionellen Innovationssteuerung greift das Buch auf. Veranschaulicht durch Fallstudien stellt es kennzahlen- und wertschöpfungsorientierte Steuerungs- und Bewertungsansätze zur Unterstützung des Innovationsprozesses vor.

Daneben ist ein Buchbeitrag von Klaus Möller, Alexander Drees und Marten Schläfke zum Thema Performance Management zur Steuerung von Geschäftsmodellen erschienen, in: Bieger, Th., zu Knyphausen-Aufseß, D., Kryss, Ch. (Hrsg.), Innovative Geschäftsmodelle - Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Heidelberg Dordrecht London New York 2011 (ISBN 978-3-642-18067-5), S. 213-227.

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

- Fair Values in illiquiden Märkten - Bewertung und Prüfung von Finanzinstrumenten

Master-Arbeiten

- Audit Committee und Vergütung - Analyse der Honorierung in Schweizer SMI-Gesellschaften
- Branchenspezifische Herausforderungen des Audit Committees - Best-Practices in der Bankenbranche
- Das staatliche Hilfspaket für die UBS - Kritische Würdigung der bilanziellen Auswirkungen
- Financial Quantification of Corporate Sustainability Performance - Methods, Challenges and Trends. Illustrated with a case study of the Food and Beverage Sector and a PwC Project
- Herausforderungen der POC-Methode nach IFRS mit gesellschaftsübergreifenden Projekten am Beispiel der Bühler Gruppe
- IAS 39 - Fair value accounting and Earnings Volatility
- Implikationen des neuen Konvergenzprojektes Leases auf die Bilanzstruktur von Schweizer Unternehmen - eine empirische Analyse
- Kritische Würdigung des Rating-Prozesses anhand empirischer Studien
- Motive und Determinanten der Haltung von Liquiditätsreserven in Nicht-Finanzunternehmen
- Reported Equity and Regulatory Capital of Banks
- Segmentberichterstattung von Stromverteilnetzbetreibern - unter besonderer Berücksichtigung des buchhalterischen Unbundling im Rahmen der Schweizer Strommarktliberalisierung
- Whistleblowing - Von Anforderung bis Best Practice

Lehrstuhl Prof. Dr. Peter Leibfried

Dissertation

- Die Interne Revision als Führungsinstrument des Prüfungsausschusses (Untersuchung am Beispiel von international tätigen Schweizer börsennotierter Unternehmen)

Master-Arbeit

- Evaluation der Kostenrechnung eines KMU bezüglich deren Eignung als Grundlage für die produktorientierte Nachkalkulation

Lehrstuhl Prof. Dr. Alfred Storck

Master-Arbeiten

- Capital Investment Management - The Efficiency of ABB's internal Capital Markets
- Comparability in Transfer Pricing for Intercompany Transactions
- Die Verwendung von Instrumenten des Währungsrisikomanagements im Konzern-Treasury Konzernfinanzierung in der Schweiz - Aktuelle Entwicklungen

Lehrstuhl Prof. Dr. T. Flemming Ruud

Dissertation

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

Dr. Anke Müssig

Master-Arbeiten

- Auditors' challenges and responsibilities in auditing discretionary accounting decisions
- Imported Solutions for Domestic Problems? A Comparative Approach Towards a Better Understanding of Corporate Governance in China
- Konvergenz von interner und externer Rechnungslegung - Eine empirische Analyse

Dr. Dirk Schäfer

Master-Arbeit

- Direct distribution vs. wholesale distribution - Valuation of financial risks and chances resulting from the Amnag Act for the German pharmaceutical industry considering as example the Hexal AG

5. Porträt



Robert Breitkreuz

Jahrgang 1980. Aufgewachsen in Berlin (Deutschland). Seit Juli 2008 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ernst & Young Nachwuchsdozentur für Auditing und Risk Management am Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG).

Von 2002 bis 2008 Studium an der Freien Universität Berlin mit den Schwerpunkten Rechnungslegung, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsrecht. 2006/2007 für PricewaterhouseCoopers im Bereich Bank Audit in Singapur tätig. Nach Wiederaufnahme des Studiums nebenbei bei KPMG in Berlin im Bereich Audit Commercial Clients und in der internationalen Steuerberatung bei KPMG in New York beschäftigt. Davor diverse internationale Praktika (z.B. Siemens Moskau; Royal Bank of Canada Vancouver).

Robert Breitkreuz schreibt zur Zeit seine Doktorarbeit zu dem Thema „Informationsrelevanz der Ansatz- und Bewertungskonzeption latenter Steuern in der internationalen Rechnungslegung“. Betreut wird diese Arbeit von Prof. Dr. Thomas Berndt und Dr. Anke Müßig. Seit seiner Zeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am ACA absolvierte er Forschungsaufenthalte an der London School of Economics (LSE) in UK und kürzlich an der Yale University in USA. In 2009 war er Mitglied des Vorstands des Doktorandenvereins der Universität St. Gallen. In 2010 vertrat er Forschungsprojekte des ACA vor der internationalen Wissenschaft: European Accounting Association Conference in Istanbul, American Accounting Association Conference in San Francisco, Business Research Conference in Frankfurt.

Seine Freizeit verbringt Robert Breitkreuz gerne mit Skifahren, Reisen und Lesen von historischen Romanen.

Kontakt:

ACA-HSG, Rosenbergstrasse 52, CH-9000 St. Gallen
Robert Breitkreuz, Wissenschaftlicher Mitarbeiter
robert.breitkreuz@unisg.ch, +41 (0)71 224 7417
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 Netzwerkpflege 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 Dozenten 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 Juli 2011.

IMPRESSUM

KONTAKT:

ACA Förderverein
 c/o Institut für Accounting,
 Controlling und Auditing (ACA-HSG)
 Ursula Würmli
 Rosenbergstrasse 5 I
 CH-9000 St. Gallen
Ursula.wuermli@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:

Ursula Würmli, 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

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