

# Blindflug im Verwaltungsrat

## *Selbst Audit-Komitees sind mit der Rechnungslegung häufig überfordert*

Von Peter Leibfried und Mario Roffler\*

*Das Verstehen von Jahresrechnungen gehört zum Handwerk eines Verwaltungsrats. Doch selbst bei Grossunternehmen verfügt ein Drittel der Mitglieder von Audit-Komitees nicht einmal über grundlegende Kenntnisse im Rechnungswesen, wie die Autoren im Folgenden zeigen. (Red.)*

Immer wieder ist es in den vergangenen Jahren zu spektakulären Finanzskandalen und plötzlichen Zusammenbrüchen von Unternehmen gekommen. Oftmals werden eine irreführende Jahresrechnung, ein lückenhaftes internes Kontrollsystem oder ein Versagen der externen Revisionsstelle für die Probleme mitverantwortlich gemacht. Und praktisch immer richtet sich der Blick auch auf die Mitglieder des Verwaltungsrats, ob diese sich ausreichend um ihr Unternehmen gekümmert haben. Besonders in grösseren Unternehmen ist die Arbeit des Verwaltungsrats in Ausschüssen organisiert. Die Arbeit soll so effizienter und wirkungsvoller erfüllt werden können. Am häufigsten ist dabei die Einrichtung von Audit-Komitees (Prüfungsausschüssen). Ihre Aufgabe besteht nach dem von Economiesuisse herausgegebenen «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» darin, sich ein eigenständiges Urteil über die externe Revision, das interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss zu bilden. Das Audit-Komitee stellt damit eine zentrale Instanz bei der Aufdeckung finanzieller Schwierigkeiten und Unregelmässigkeiten dar.

### Ein Blick auf Schweizer Konzerne

Die Mitglieder des Audit Committee können ihre Aufgaben nur dann wirkungsvoll erfüllen, wenn sie über einen gewissen Sachverstand im Finanz- und Rechnungswesen verfügen. International üblich ist es, von Mitgliedern des Audit-Komitees grundsätzlich «Financial Literacy» zu fordern. Dies bedeutet, Bilanzen lesen und interpretieren zu können sowie über Kenntnisse in den entsprechenden Rechnungslegungsnormen zu verfügen. Mit diesem Wissen sollte eine Person in der Lage sein, kritische Fragen zu stellen und den Finanzbericht mit all seinen Konsequenzen zu beurteilen und zu verstehen. Darüber hinaus sollte in jedem Audit-Komitee mindestens ein «Financial Expert» Einsitz nehmen. Als solcher gilt, wer fachlich zur Diskussion auf Augenhöhe mit dem Chief Financial Officer (CFO) in der Lage ist. Wenn die Unternehmensleitung in Finanzfragen kompetenter ist als der Verwaltungsrat, dürfte eine wirkungsvolle Kontrolle schwierig sein.

Vor allem im angelsächsischen Raum wurde in den vergangenen Jahren durch zahlreiche empirische Erhebungen belegt, dass die Professionalität von Audit-Komitees positive Effekte auf Kursperformance und Fehleranfälligkeit von Unternehmen hat. Davon ausgehend hat eine Studie des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen (HSG) nun untersucht, wie es in der Schweiz um die Qualifikation von Mitgliedern der Audit-Komitees bestellt ist. In der Studie berücksichtigt wurden 100 an der SIX Swiss Exchange kotierte Gesellschaften aus dem EU-kompatiblen Segment und dem

Hauptsegment der SIX. Die untersuchten Schweizer Unternehmen verteilen sich somit über alle Grössenklassen und Branchen.

Die Beurteilung der vorhandenen Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen erfolgte anhand öffentlich verfügbarer biografischer Informationen in Geschäftsberichten und Corporate-Governance-Reports. Dabei wurde das Vorhandensein von «Financial Literacy» dann angenommen, wenn davon auszugehen ist, dass sich die betreffende Person im Wege ihrer Ausbildung oder Berufserfahrung allgemeine Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen angeeignet hat. So wurde etwa unterstellt, dass ein CEO aufgrund seiner Tätigkeit quasi immer über «Financial Literacy» verfügt. Für die Qualifikation als «Financial Expert» wurde zusätzlich eine konkret nachweisbare, anspruchsvolle Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen verlangt, beispielsweise ein Examen als Wirtschaftsprüfer oder eine frühere Tätigkeit als CFO.

### Hälfte der Firmen ohne Finanzexperte

Die Auswertung von 315 Audit-Komitee-Mitgliedern ergibt, dass lediglich 68% als «Financial Literate» einzustufen sind. Fast ein Drittel der untersuchten Personen verfügt daher zumindest auf dem Papier nicht über die in einem Audit-Komitee eigentlich notwendigen grundlegenden Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen. Hieraus ergibt sich die Frage, in welcher Form diese Personen überhaupt zur Erfüllung der Aufgaben eines Audit-Komitees beitragen können. In rund 51% aller Komitees hat zudem ein «Financial Expert» Einsitz genommen. In praktisch jedem zweiten Audit-Komitee ist somit offensichtlich gar niemand vorhanden, der mit dem CFO und der Revisionsstelle auf fachlich ebenbürtiger Ebene diskutieren kann.

Mit Blick auf die Aussagekraft der Untersuchung anzumerken ist, dass die Analyse von Lebensläufen sicher nicht in allen Fällen ein vollständiges Bild der Qualifikation eines Verwaltungsratsmitglieds liefern kann. Gleichwohl dürfte davon auszugehen sein, dass in öffentlich verbreiteten biografischen Informationen zumeist jene Erfahrungen in den Mittelpunkt gestellt werden, die für die betreffende Tätigkeit von Bedeutung sind. Mit anderen Worten: Niemand wird einen Abschluss als Diplom-Controller unterschlagen, wenn er bei einem börsenkotierten Unternehmen im Audit-Komitee sitzt. Darüber hinaus wurde in Zweifelsfällen stets von einem höheren Qualifikationsniveau ausgegangen. Insgesamt sind wir auch auf Basis vielfältiger Einzelgespräche der Ansicht, dass die erzielten Ergebnisse die auf die Rechnungslegung bezogenen Fähigkeiten der untersuchten Verwaltungsräte eher über- als unterschätzen.

### Dringender Handlungsbedarf

Eine kompetente Kontrollfunktion im Finanzbereich dient dem Gleichgewicht aus Leitung und Kontrolle und liegt damit im ureigensten Interesse der Aktionäre. Darüber hinaus sind auch die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats gut beraten, das Audit-Komitee kompetent zu besetzen. Im Falle eines Fehlers haftet nämlich meist der gesamte Verwaltungsrat solidarisch. Die Ergebnisse

der jüngsten Studie sind deshalb relativ alarmierend. In vielen Unternehmen dürfte es gegenwärtig fraglich sein, ob der Verwaltungsrat seine finanzbezogene Kontrollfunktion überhaupt angemessen wahrnehmen kann. Es besteht somit Handlungsbedarf. Kritisch dürfte allerdings die Frage sein, wie sich die personellen Lücken überhaupt schließen lassen. Gerade Bilanz- und Revisionsexperten sind knapp und können nur für ein Verwaltungsmandat gewonnen werden, wenn sie für die übernommene Verantwortung angemessen entschädigt werden. Darüber hinaus werden sie ihren zukünftigen Arbeitgeber überaus kritisch hinterfragen, müssen sie doch ab sofort für dessen Jahresrechnungen den Kopf hinhalten. Unternehmen, die nicht in der Lage sind, ausgewiesene Finanzexperten für den Verwaltungsrat zu gewinnen, haben daher möglicherweise nicht nur ein Problem mit der Corporate Governance, sondern auch Schwierigkeiten mit der Corporate Performance.

\* Prof. Peter Leibfried ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen und Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, unter anderem des Traditionsunternehmens Malbuner. Mario Roffler, B. A. HSG, ist BWL-Student an der Universität St. Gallen.