

# Erwartungslücke auch beim Audit Committee

## Festrede aus Anlass des fünfjährigen Jubiläums von KPMG's Audit Committee Institute

Prof. Dr. Peter Leibfried  
Geschäftsführender Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen

Die nachfolgend abgedruckte Festrede wurde Ende Mai 2008 von Professor Leibfried am Festakt im Grand Hotel Dolder in Zürich gehalten.



Meine Damen und Herren

Es ist mir eine grosse Ehre, anlässlich des heutigen Anlasses zum fünfjährigen Jubiläum von KPMG's Audit Committee Institute die Festrede halten zu dürfen. Mein Name ist Peter Leibfried, und ich bekleide seit nunmehr knapp drei Jahren den Lehrstuhl für Audit und Accounting an der Universität St. Gallen und leite das dortige Institut für Accounting, Controlling und Revision. Genauer gesagt handelt es sich dabei um den KPMG Lehrstuhl für Audit und Accounting. Die heute einladende Revisionsgesellschaft hat sich im Interesse der Nachwuchsförderung vor einigen Jahren nämlich bereit erklärt, die Hochschule – in Zeiten eines immer weiteren Rückzugs der staatlichen Förderung – aus der Privatwirtschaft zu unterstützen, und die Kosten des Lehrstuhls zu übernehmen. Es handelt sich dabei also um eine äusserst sinnvolle Verwendung von Revisionshonoraren.

Thema des heutigen Vorabends ist der Verwaltungsrat, genauer gesagt ein Teil davon, nämlich das Audit Committee. Hier habe ich vorneweg eine grundsätzlich gute Nachricht für Sie: das Thema liegt im Trend. Darauf deutet nicht nur die heutige umfangreiche Audience hin. Es vergeht auch keine Woche, ohne dass in der einschlägigen Wirtschaftspresse in irgendeiner Weise auf die Aufgaben und Verantwortlichkeiten

der mit Risiko- und Fehlervermeidung betrauten Verwaltungsräte eingegangen wird.

Der Verwaltungsrat erweckt dabei oft den Eindruck einer Wanderdüne, die alle irgendwo in Unternehmen auftretenden Probleme löst, am besten vor dem Entstehen gleich verhindern soll. Exzessive Vergütungen im Phantastillarden-Bereich, fehlerhafte Rechnungslegung und Information, zu hohe eingegangene Risiken oder illegale Handlungen der Geschäftsleitung sind nur ein paar der Schlagworte aus der aktuellen Diskussion. Ich persönlich warte auf den Tag, an dem der Verwaltungsrat im Zuge des IT-Risikomanagements auch für die Fehlervermeidung in Microsoft-Office-2007-Paketen verantwortlich gemacht wird. So wie man beim Auto in den letzten Jahren vom Fahrer über den Beifahrerairbag mittlerweile auch Kopf-, Seiten-, Rücken- und wie ich nun gehört habe auch Dachairbags eingeführt hat, wachsen auch die an den Verwaltungsrat gestellten Sicherheitsansprüche ständig weiter an.

Nun besteht der Verwaltungsrat aus verschiedenen Personen, und jede – oder jede Gruppe – hat ihr Aufgabenprofil. Der allkompetente Mehrkämpfer ist in der heutigen komplexen, dynamischen Welt eine aussterbende Spezies; und im Mittelpunkt des Audit Committees steht natürlich die Zusammenar-

beit mit der externen Revision. Hier liegen auch die Wurzeln der Audit Committees selbst, denn vor rund vierzig Jahren, in der «Geburtsstunde» des Audit Committees, war beim American Institute of Certified Public Accountants – der US-amerikanischen Treuhandkammer – zunächst nur die Rede von «outside directors to nominate the independent auditors and to discuss their work with them».

Darüber hinaus waren die Aufgaben und Anforderungen des Audit Committees über lange Zeit nicht weiter konkretisiert. In den USA erstmals seit dem Blue Ribbon Report aus 1999 (die dort gesetzten Leitplanken haben bis heute Gültigkeit), in der Schweiz mit dem Swiss Code of Best Practices, ebenfalls aus 1999. Hier wurde näher dargelegt, was ein Audit Committee eigentlich ist, wie es zusammengesetzt



sein soll, und was seine Aufgaben sind. Es überrascht nicht, dass das ganze Thema mit dem Sarbanes-Oxley Act aus 2002 noch einmal neue Inhalte und Regelungen dazu gewonnen hat.

Erst in den letzten Jahren haben sich also die Aufgaben konkretisiert, die uns heute beschäftigen. Neben der traditionellen Auseinandersetzung mit der externen Revision («nominate the independent auditors and discuss their work with them») geht es heute namentlich insbesondere um die Beaufsichtigung der Finanzberichterstattung, den Aufbau und die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems und das Risikomanagement.

Genau hier liegt aber vermutlich eine der grössten Herausforderungen. Diese Bereiche sind zwar zunächst nur schlichte «Tools» – Handwerkszeug – der Corporate Governance, der guten Unternehmensführung. Sie beinhalten damit wenig des typischen unternehmerischen Handlungsspielraums, der ja gerade zu Problemen führt, sondern stellen in erster Linie technische Abbildungs- und Steuerungssysteme dar. Und das Audit Committee ist lediglich dafür verantwortlich, dass die Systeme existieren und in einem angemessenen Umfang funktionieren. Auf die von der Gesetzgebung ausgelöste unglückliche aktuelle Diskussion um die Frage, wie das IKS denn nun konkret ausgestaltet

sein muss damit es zwar existiert, aber nicht zwangsnotwendig auch funktioniert, gehe ich an dieser Stelle lieber nicht ein.



Das Audit Committee ist also nicht dafür zuständig, dass keine Risiken eingegangen werden, dass nichts schiefgeht, und dass jedes Jahr ein schöner Gewinn entsteht. Das Audit Committee setzt Leitplanken, aber es ist keine Versicherungsanstalt für sorglose Unternehmensführung. Das unternehmerische Risiko – obwohl im strategischen Rahmen vom Verwaltungsrat gesetzt – wird weiterhin von den Handlungen des Managements bestimmt und seine Tragfähigkeit – also die Verlustübernahme – liegt bei den Anteilseignern. Da gehört sie übrigens auch hin – schliesslich wird dort ja auch die entsprechende Überrendite erwartet. Immer wenn es Probleme gibt, frage ich mich, ob dieser Zusammenhang nicht ab und zu etwas zu sehr in Vergessenheit gerät.

Aber: in der öffentlichen Wahrnehmung, in der politischen Wahrnehmung, und leider auch vor Gericht sieht die Welt etwas anders aus. Hier kommt immer wieder das Phänomen zum Tragen, dass die Bereiche der

Rechnungslegung, internen Kontrolle und des Risikomanagements neben reinen «Tools» immer auch ein Spiegelbild der unternehmerischen Realität sind. Die Grenzen zwischen Abbildungssystem und Inhalt verschwimmen, und Rechnungslegung, interne Kontrolle und Risikomanagement werden dann als eigentliche Ursache allfälliger Probleme angesehen. Der Aufgabenbereich des Audit Committee wird damit quasi «durch die Hintertür» für alles verantwortlich gemacht, was im Unternehmen schief geht und mit finanziellen Grössen zu tun hat. Und ganz ehrlich: welche Entscheidung im Unternehmen hat nicht irgendwann finanzielle Konsequenzen?



Revisoren kennen das Problem, das sich hier ergibt, aus eigener leidvoller Erfahrung. Sie nennen es die «Erwartungslücke», das heisst die Divergenz zwischen dem was eine Revision leisten kann, und was sie in den teilweise ahnungslosen Augen der Abschlussadressaten, der Öffentlichkeit, der Medien, ist. So stellt die Revision nur sicher, dass ein Abschluss «mit angemessener Sicherheit» frei von wesentlichen

Falschaussagen ist. Es geht nicht darum, hinter jeden Handelnden im Unternehmen einen Revisor zu stellen, der jeden Fehler erkennt und sofort korrigiert. Die Erkennung von Fehlern während sie geschehen ist an sich schon schwierig, und verlangt hellseherische Fähigkeiten. Schon rein aus Kostengründen müssten wir sonst für unser Wirtschaftssystem vermenden «Tod durch Kontrolle», das heisst, wir haben zwar nun alles bestens im Griff, aber es geschieht nichts mehr.

Ich möchte behaupten, dass es auch für die Tätigkeit von Verwaltungsräten – und speziell hinsichtlich des Aufgabenprofils des Audit Committee – eine solche Erwartungslücke gibt. Der sehr geschätzte Kollege Professor Böckli hat dies in anderer Form bereits vor Jahren postuliert, indem er darauf hingewiesen hat, dass das Audit Committee keinen «Super-Audit» vornehmen kann. Das heisst nicht noch einmal – nach allen anderen zuständigen Personen und Institutionen – in feiner Granularität sicherstellen kann, es gehe schon alles seinen rechten Gang.

Das Problem ist somit nicht neu. Es gewinnt allerdings immer mehr an Dynamik. Mit den steigenden Aufgaben und Anforderungen an das Audit Committee nimmt nämlich auch die Breite der Erwartungslücke ständig zu; von einem schmalen Riss über einen

Spalt haben wir irgendwann ein ganzes Tal. Um es anders auszudrücken: das Risiko, dass das Audit Committee die Anteilseigner und Öffentlichkeit in ihren Erwartungen enttäuscht, wird von Tag zu Tag grösser. Man kann und muss nicht lange überlegen, um zu erkennen, dass mit den gestiegenen Aufgaben des Audit Committee bei zukünftigen unternehmerischen Unfällen die Schuldigen immer mehr auch im Audit Committee gesucht werden.

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Arbeit der Audit Committees? Am naheliegendsten ist sicherlich der «Wunschgedanke», die Erwartungslücke dadurch zu schliessen, dass den überbordenden Anforderungen der Abschlussadressaten, der Medien und gelegentlich auch der Gerichte einfach «irgendwie» Einhaltung geboten wird. Diese Optimallösung hat nun leider die Eigenschaft, die Optimallösungen häufig haben – sie sind nicht besonders leicht zu erreichen, im konkreten Fall nahezu unrealistisch. Hier sind nur sehr





indirekte Effekte möglich: immer wieder gebetsmühlenartig das Phänomen zu wiederholen, in Ausbildung, Presse und politischer Diskussion. Wenn dann allerdings der nächste Skandal auf der Herdplatte steht, dürften in der Hitze des Gefechts die guten Vorsätze schnell vergessen sein.

Was für Möglichkeiten bleiben dann? Nun – wer schon weiss, dass er eine Rüttelstrecke vor sich hat, ist gut bedient, sich ein angemessenes Gefährd zu besorgen. Im konkreten Fall sind dies vermutlich drei Dinge, die ich abschliessend als wohlgemeinte Empfehlungen an die Mitglieder und die Arbeit des Audit Committee verstanden wissen möchte:

Erstens, Unabhängigkeit. Im Sinne des Swiss Code of Best Practices bedeutet dies, dass keine eigenen finanziellen Interessen an dem Unternehmen im Spiel sein dürfen, und man hinsichtlich

der Aufgabenzuordnung klar zwischen den mit Management und mit Aufsicht betrauten Personen unterscheiden muss. Sich daran zu halten ist zunächst eine rechtlich kluge Sache, denn der Swiss Code verlangt dies zwar nicht explizit (er spricht von «vorzugsweise unabhängig»), aber im Zweifel ist man gut beraten, sich auch an blosser Empfehlungen gehalten zu haben. Vor allem in einer immer internationaler werdenden Welt, denn im Ausland ist es weitgehend unvorstellbar, dass ein Audit Committee Mitglied nicht unabhängig ist. Neben der rein rechtlichen Betrachtung ist Unabhängigkeit aber auch eine gute Voraussetzung, um Unfälle zu vermeiden. Denn wer unabhängig ist, kann die an ein Audit Committee Mitglied gestellten Erwartungen faktisch viel leichter erfüllen; er hat keine Interessenskonflikte, und wenn es ihm oder ihr zu bunt wird, kann man viel leichter gehen.

Die zweite Voraussetzung: Fachkenntnis. Hier sehe ich mich durchaus selbst gefordert, denn schliesslich bilden die Hochschulen ja den Nachwuchs aus. Auch darüber, jenseits des Nachwuchses (abgesehen davon, bis diese Leute in VR-Positionen kommen, hat sich die Welt wiederum vielfach gewandelt) besteht bei den heute handelnden Personen noch jede Menge Verbesserungsbedarf. Sie persönlich dürften davon nicht betroffen sein, weil Sie sind ja heute hier, eng mit KPMG's

Audit Committee Institute verbunden, und bilden sich über aktuelle Fragen weiter. Aber eine noch unveröffentlichte Studie unseres Instituts bei den börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz kam zu dem beunruhigenden Ergebnis, dass ein Drittel der Audit Committee Mitglieder nicht «financially literate» sind – also zumindest qua Ausbildung keine Bilanzen lesen können – und nur in jedem zweiten Audit Committee ein so genannter «Financial Expert» vertreten ist.

Nun kann man sicherlich trefflich darüber streiten, wann ausreichende Finanzkenntnisse vorliegen und wann nicht. Das blosser Lesen und Verstehen einer Jahresrechnung dürfte noch das kleinste Problem darstellen und durch eine kompakte Ausbildung zu lösen sein. Die Regelungswut der modernen Finanzmärkte hat aber dafür gesorgt, dass es vor all den Rechnungslegungsstandards, Kapitalmarktbestimmungen, Steuergesetzen und Corporate Governance-Richtlinien zumindest sehr schwierig ist, immer auf dem aktuellsten Stand zu bleiben. Und zumindest für den «Financial Expert» muss man sich bewusst machen, was dessen Rolle eigentlich ist: nämlich auf Augenhöhe – ich betone, auf Augenhöhe! – mit dem CFO und dem Revisor Fragen der finanziellen Führung zu besprechen. Das geht sicher über das blosser Lesen einer Jahresrechnung hinaus und erforder-

dert langjährige und auch weiterhin aktuelle Erfahrungen.

Die dritte Voraussetzung ist zweigeteilt: erstens, eine angemessene Vergütung für die geleistete Arbeit. Dabei geht es nicht darum, generell immer nach «mehr» zu rufen. Aber eine Studie, die unser Institut in 2006 im Auftrag von KPMG durchgeführt hat, kam zu dem Ergebnis, dass 50% aller VR-Mitglieder in den Top 500-Unternehmen der Schweiz weniger als 50'000 Franken bekommen, 80% weniger als 100'000 Franken. Diese Vergütungen sind nicht exzessiv, und jemand der sonst eine gute allgemeine berufliche Sozialprognose hat, wird sich überlegen, ob und warum er sich auf den heissen Stuhl eines «Financial Expert» setzen soll.

Eng damit in Zusammenhang steht zweitens eine gute D&O/Haftpflichtversicherung für die handelnden Organe. Hier geht es nun nicht darum, verantwortungsloses Handeln zu befördern, indem allfällige auftretende Schäden dann wieder von der Solidargemeinschaft übernommen werden. Vielmehr gilt auch hier, dass die Aufgabe eine ausreichende Attraktivität aufweisen muss, wenn sie denn übernommen werden soll. Und kompetente Verwaltungsräte sind sich der übernommenen Risiken durchaus bewusst und werden nur dann in die Aufgabe eintreten, wenn sie damit - ethisch einwandfreies

Verhalten, natürlich vorausgesetzt – nicht den persönlichen Ruin riskieren. Nicht jeder sieht es nämlich so locker wie der italienische Rennfahrer Mario Andretti, dessen Motto war: «Wenn Du glaubst, Du hast alles unter Kontrolle, fährst Du noch nicht schnell genug».

Lassen Sie mich abschliessend darauf eingehen, ob meine Aussagen zum Audit Committee nur für börsenkotierte Gesellschaften zutreffend sind, oder in wie fern auch für mittelständische Unternehmen in Familienhand Handlungsbedarf besteht. Sicherlich ist es zutreffend, dass bei einer Personenidentität zwischen Geldgeber und Management viele Fragen der Corporate Governance sich in einer ganz anderen Weise stellen, als in der klassischen Prinzipal-Agenten-Problematik. Der gelegentlich zu hörende Satz, Corporate Governance in Familienunternehmen sei (Zitat) «Unsinn», ist aber ebenso falsch.

Beim Ausgleich möglicherweise divergierender Interesse verschiedener Familienstämme, bei den schwierigen und sensiblen Fragen der Übernahme von Management-Verantwortung durch einzelne Familienmitglieder bei gleichzeitiger Passivität von anderen, im Zuge der Nachfolgeplanung und erst recht in Fragen der Finanzierung, sei es durch Banken oder Eigenkapitalgeber (dann Minderheitsgesellschafter), ist

eine gesunde, professionelle finanzielle Führung unerlässlich, wenn man das Unternehmen nicht im Dickicht aus Einzelinteressen aus den Augen verlieren will. Sicherlich ist das Audit Committee (oder, bei einem kleinen Verwaltungsrat das «ein-Personen-Komitee»/der «Financial Expert») hier nicht alleine in der Pflicht. Es nimmt aber eine wichtige Rolle ein, und im Rahmen einer Ausstrahlungswirkung kann man somit in der Tat sagen, dass die Frage professioneller finanzieller VR-Arbeit in nicht kotierten Unternehmen sich von der Diskussion um die öffentlichen Gesellschaften nicht lösen können.



In diesem Sinne bin ich mir sicher, dass das Audit Committee in den kommenden Jahren einen weiteren Bedeutungszuwachs, damit im Zusammenhang aber auch neue Herausforderungen erleben wird. Ich wünsche allen Verantwortlichen weiterhin den besten Erfolg auf dieser Rüttelstrecke, darf mit Böckli aufmunternd in die Runde werfen «Freiwillige vor!» und freue mich, dass das KPMG's Audit Committee Institute uns auch weiterhin auf dieser Reise begleiten wird.

Vielen Dank.