

# ORGANISATION DES AUDIT COMMITTEES IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

## **Mureşan Mariana**

*Str. Teodor Mihali, Nr.58-60,400591, Cluj Napoca, Universitatea Babeş Bolyai din Cluj-Napoca, Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, România, mmuresan52@yahoo.com, 0740162140*

## **Fülöp Melinda Timea**

*Str. Teodor Mihali, Nr.58-60,400591, Cluj Napoca, Universitatea Babeş Bolyai din Cluj-Napoca, Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, România , fulop\_melinda@yahoo.de, 0745832231*

## **Cîrstea Andreea**

*Str. Teodor Mihali, Nr.58-60,400591, Cluj Napoca, Universitatea Babeş Bolyai din Cluj-Napoca, Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, Cluj-Napoca, România , andreseverin@yahoo.com, 0742276361*

*Abstract Corporate Governance ensures that long-term strategic objectives and plans are established and that the proper management structure (organization, systems, and people) is in place to achieve those objectives, while at the same time making sure that the structure functions to maintain the corporation's integrity, reputation, and responsibility to its various constituencies. Audit committees have a big job to do in an organization, tough when the members have other responsibilities and the audit committee role is a part-time job with huge accountability.*

*Key words: Audit Committee, Organisation, Corporate Governanc,Audit Committee Charter*

## **1.Einleitung**

Im Zentrum der Corporate Governance-Debatte steht die Frage, durch welche Instrumente oder Mechanismen potentielle Interessenkonflikte zwischen Kapitalgeber und Management gemindert werden können. Diese Interessenkonflikte, in der wissenschaftlichen Literatur auch bekannt unter der Principal-Agent Problematik, lassen sich auf die in der Natur der modernen Aktiengesellschaft liegenden Trennung von Eigentum und Kontrolle zurückführen. Die Aktionäre als Eigentümer der Aktiengesellschaft überlassen deren Führung üblicherweise einer Unternehmensleitung respektive einem Management , da ihnen die Zeit oder der Anreiz fehlt, das Unternehmen selber zu führen oder sie nicht über die dazu erforderlichen Kompetenzen verfügen (Beiner, 2005, S. 1). Die Interessen der Agents müssen in der Folge nicht zwangsläufig mit denen der Principals übereinstimmen.

Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist es, den spezifischen Beitrag eines Audit Committees zur Corporate Governance einer Gesellschaft und die speziellen Anforderungen an die Zusammensetzung eines solchen Ausschusses herauszuarbeiten.

## **2.Organisation des Audit Committees**

### **2.1.Innere Organisation**

Den organisatorischen Aspekten des Audit Committees kommt hierbei eine grosse Bedeutung zu. „Aufbau und Prozess sind für den Erfolg des Prüfungsausschusses genauso wichtig wie für den Erfolg eines beliebigen Unternehmens“ (Lussu, 2004, S. 8). Zu einer zweckmäßigen Organisation gehören unter anderem Festlegungen hinsichtlich der Zusammensetzung, der Vorgehensweise, aber auch der regelmässigen Selbstbeurteilung. Nach der Untersuchung der Hauptdokumenten, des deutschen Best Practice- Empfehlungen, haben wir 242 Geschäftsberichte des Jahres 2006 von deutschen kotierten Unternehmen analysiert.

### 2.1.1. Audit Committee Charter

Gemäss der Empfehlung 4 des Blue Ribbon Reports und den Listing Requirements der New York Stock Exchange (sec. 303A.07) soll das Audit Committee über ein schriftliches Organisationsreglement respektive eine Audit Committee Charter verfügen. Allerdings ist das Organisationsreglement nicht nur ein wirksames *Instrument* für eine klare und unmissverständliche Zuteilung der Aufgaben, sondern auch ein *formelles Commitment* des Audit Committees „to ensure the integrity of financial statements and to supervise the internal and external audit functions“ (Moeller, 2004, S. 61). Nicht zuletzt ist zudem auf der Ebene des Gesamtverwaltungsrates von Gesetzes wegen des Organisationsreglements vorgeschrieben, wenn der Verwaltungsrat die Geschäftsführung an einzelne Mitglieder oder Dritte überträgt. Deshalb sollten die Corporate Governance-Richtlinien im Bereich der organisatorischen Aspekte des Prüfungsausschuss wohl im Minimum eine Audit Committee Charter empfehlen.

### 2.1.2. Anzahl Mitglieder

Ein Audit Committee sollte einerseits gross genug sein, um den umfangreichen Aufgaben nachkommen zu können und ein ausgewogenes Spektrum von Ansichten und Erfahrungen zu gewährleisten. Andererseits sollte es aber auch klein genug sein, um effizient arbeiten zu können (PWC, 2003, S. 20). In den USA und Grossbritannien wird eine Minimalgrösse von drei Mitgliedern gefordert. Generell wird bei drei bis sechs Mitgliedern von einer optimalen Grösse gesprochen (PWC, 2003, S. 20). Grundsätzlich gilt auch hier, dass die Grösse jedes Prüfungsausschusses den spezifischen Eigenschaften (wie der Grösse des Unternehmens oder dem konkreten Arbeitsumfang des Ausschusses) des Unternehmens anzupassen ist. Der Blue Ribbon Report und der Combined Code tragen der Berücksichtigung der Grösse des Unternehmens Rechnung, indem sie die Mindestgrösse erst ab einer Marktkapitalisierung von USD 200 Mio. respektive der Zugehörigkeit zum FTSE 350 Index fordern.

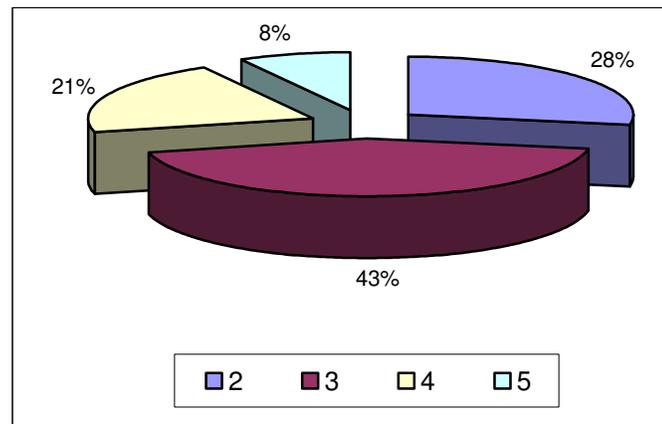


Abbildung 1 Anzahl Mitglieder der Audit Committees (eigene Darstellung)

Die Auswertung, der deutschen Unternehmen zeigt, dass 72 % der Unternehmen die Forderung nach mindestens drei Mitgliedern erfüllen. Gemäss einer Studie von PWC (zit. in PWC, 2003, S. 20) haben 70 % der wichtigsten europäischen Unternehmen ein Audit Committee mit drei bis vier Mitgliedern. Nach unserer Analyse können wir bemerken dass der Anteil der deutschen Unternehmen fast deckungsgleich ist mit dem Europäischen Niveau. Es stellt sich jedoch die Frage, ob zur Sicherstellung einer ausgewogenen Mitgliederstruktur, einer gewissen Altersschichtung, aufgrund von Verhinderungen und der Zuteilung von geeigneten Mitgliedern zu weiteren Ausschüssen nicht generell ein grösseres Gremium nötig ist (Böckli, 2004, S. 1440). So sieht Böckli (2004, S. 1440) das Optimum für einen Verwaltungsrat denn auch bei sieben bis zehn Mitgliedern. Auf der anderen Seite sind grosse Verwaltungsräte mit sehr vielen Mitgliedern aus Effizienzgründen anerkanntermassen problematisch. Von den neun Audit Committees mit fünf Mitgliedern gehören fünf einem Gesamtverwaltungsrat mit über zehn Mitgliedern an. Hier besteht die Gefahr der Konzentration aller wichtigen Funktionen im Ausschuss und der Informationshemmung zwischen den Ausschüssen (Böckli, 2004, S. 1440), weshalb eine Verkleinerung des Gesamtverwaltungsrates und des Audit Committees in Erwägung gezogen werden sollte.

### 2.1.3. Anzahl Sitzungen

Damit man zu einem guten Erfolg kommt ist neben einer nutzenmaximierenden Grösse der Prüfungsausschuss für eine effektive Durchführung seiner Aufgaben angewiesen. Wenn man das in einem Wort zusammen fassen kann spricht man von der Zeit „Audit committee members must make the time, and take the time, to achieve an adequate understanding of what the company's financials represent, to have enough time to consult with outside counsel and experts if necessary, to ask the tough and incisive questions, and to obtain answers that make sense“ (Herdman, 2002, S. 7). Für diese Arbeit sind *regelmässige Sitzungen* des Audit Committees unerlässlich. Der 1992 publizierte Cadbury Report ging noch davon aus, dass zwei Sitzungen pro Jahr genügen würden. Zur Erfüllung der heutigen Anforderungen genügt dies allerdings kaum mehr. Die Häufigkeit der Sitzungen hängt zwar vom genauen Umfang der Überwachungstätigkeit und –verantwortung des Audit Committees ab. Man spricht von einer optimalen Anzahl von Sitzungen wie es Bertschinger und Schaad (2003, S. 27) sowie PWC (2003, S. 21) nennen jedoch von drei bis vier Sitzungen. Eindeutiger äussern sich dagegen Wallace und Zinkin (2005, S. 216), sowie Böckli (2005, S. 39), indem sie vier ordentliche Sitzungen pro Jahr als Untergrenze ansetzen.

Ausser der internen und externen Revision sollte man auch die Probleme der Follow-up, der Stand der Arbeiter und vieles anderes diskutieren. Diese Probleme, die in den Sitzungen zu besprechen sind, kann man kaum in einer Sitzung bewältigen. Um einen guten Verlauf der Sitzungen zu gewährleisten, sollte man eine gute Vorbereitung vornehmen und die dazugehörige Agenda erstellen. Das Management des Unternehmens sollte für diese Veranstaltungen die nötigen Ausrüstungen zur Verfügung stellen.

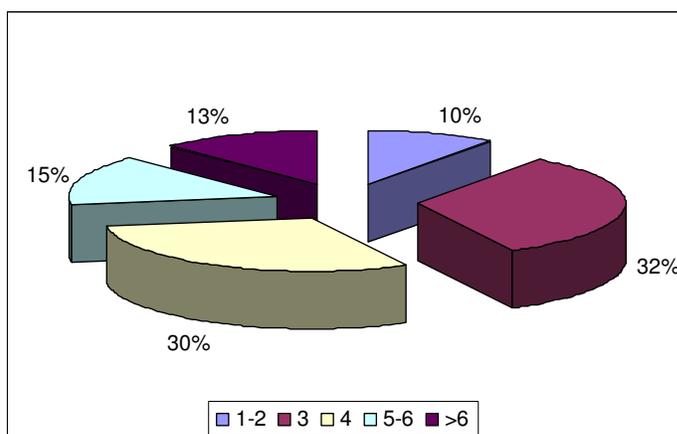


Abbildung 2 Anzahl Sitzungen der Audit Committees (eigene Darstellung)

Von den untersuchten Unternehmen haben nur 80 respektive 52% Angaben bezüglich ihrer Sitzungen angegeben. Wie man es in der oberen Grafik feststellen kann, 72% der Unternehmen erfüllen die Minimalerfordernis von vier Sitzungen pro Jahr. Es sind sogar 28% der Unternehmen, die mehr als vier Sitzungen pro Jahr haben.

### 2.1.4. Selbstbeurteilung

Gemäß des Combined Code sollen die Ausschüsse jährlich ihre Effektivität überprüfen und gegebenenfalls den Gesamtverwaltungsrat nötige Änderungsmaßnahmen vorschlagen. Die jährliche Selbstbeurteilung wird von der Corporate Governance gefordert. Durch diese Selbstverteidigung kann man beweisen dass man die Arbeit gewissenhaft durchgeführt hat. Man stellt sich die Frage nach welchen Kriterien sollte man die Selbstbeurteilung vornehmen und nach welchen Prozessen soll man das durchführen.

Nach der Beurteilung der einzelnen Mitglieder und des Audit Committees als Gesamtgremium, kann man auf der Ebene der Ausschussmitglieder folgende Faktoren in Betracht ziehen: Fachkunde, Kritische Grundhaltung, Objektivität und Integrität, Urteilssicherheit, Verständnis der Geschäftstätigkeit der Unternehmen, Verständnis und Verpflichtung für die Aufgaben des Audit Committees und Bereitschaft, genügend Zeit für die Vorbereitung der Sitzungen aufzuwenden. Auf der Ebene des Gesamtgremiums dient als Grundlage die Audit Committees Charter. Auf der Ebene des Gesamtgremiums dient als Grundlage zur Beurteilung idealerweise die Audit Committee Charter, wobei beispielsweise die Zusammensetzung des Ausschusses, der Ablauf der Sitzungen, die Aktivitäten, die Beziehungen zum

Management und den Revisoren und die Nutzung der Ressourcen als Kriterien für die Beurteilung der wirksamen Überwachungstätigkeit herangezogen werden können (PWC, 2003, S. 48).

Schweizer und Hofstetter empfehlen ein zweistufiges Verfahren der Durchführung des praktischen Teiles. In der ersten Phase sollte man eine individuelle Bewertung vornehmen und eine Bewertung des Ausschusses. In der zweiten Phase sollte ein konstruktives Dialog im Rahmen einer Diskussion der Resultate durchgeführt.

## 2.2. Anforderungen an die Mitglieder

Damit man über effektives Audit Committees sprechen kann, benötigt man eine Besetzung mit geeigneten Mitgliedern. Um eine glaubwürdige Position zu gewährleisten, sollen Mitglieder über die nötige Zeit, Sorgfalt, Unabhängigkeit, Integrität und Fachkunde verfügen. Mittels ihrer Kenntnisse sollten sie „die Geschäftsleitung herauszufordern und genügend Aufmerksamkeit auf zweifelhafte Praktiken zu richten, selbst in scheinbar erfolgreichen Unternehmen“ (Bertschinger, Schaad, 2003, S. 16).

### 2.2.1. Unabhängigkeit

Zu den Kernpunkten der Corporate Governance - Anliegen gehört seit Mitte der neunziger Jahre die Vorstellung dass der Prüfungsausschuss mit vollkommen unabhängigen Mitgliedern zu besetzen sein. Die konkreten Anforderungen der verschiedenen Kodizes und Gesetze unterscheiden sich jedoch in ihrer strengen und Reihweite.

Die internationalen Regelungen zur Unabhängigkeit sind merklich strenger als die nationalen Regelungen. So sieht der Combined Code auch schon in der Verwandtschaft eine Gefährdung der Unabhängigkeit und erfasst mit der so genannte „catch-all-clause“ (Böckli, 2004, S. 1823) alle denkbaren Umstände, welche die unabhängige Ausübung des eigenen Urteils in Frage stellen.

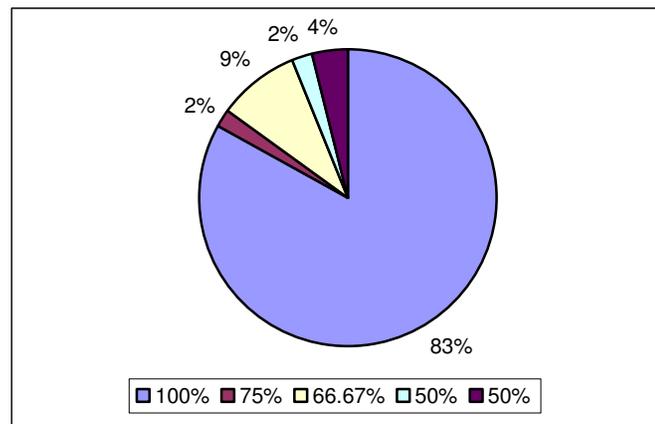


Abbildung 3 Unabhängigkeit der Audit Committee Mitglieder (eigene Darstellung)

Die Unabhängigkeit der Audit Committees der untersuchten Unternehmen kann als positiv eingestuft werden. 83 % der untersuchten Audit Committees setzen sich vollständig aus unabhängigen Mitgliedern zusammen.

### 2.2.2. „Financial Literacy“ und „Financial Expertise“

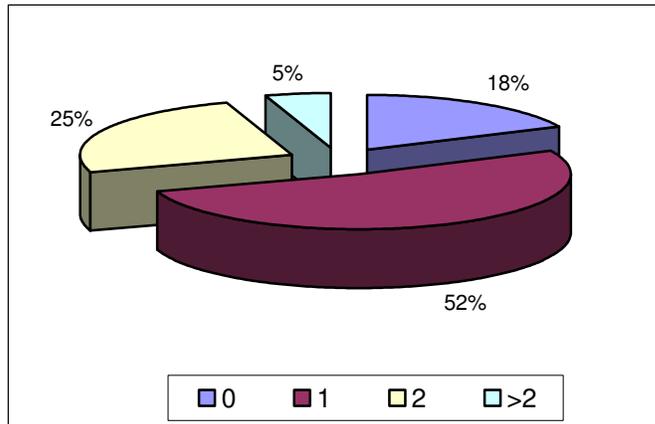
Heute zutage sollte jeder Audit Committee Mitglied gute Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen haben, d.h. „in der Lage, Zusammenhänge der Rechnungslegung rasch zu erfassen, zielgerichtete Fragen zu stellen und die Antworten inhaltlich rasch zu analysieren“ (Böckli, 2004, S. 1561). Bereits der Blue Ribbon Report stellte diese Anforderung auf, die vom

Sarbanes-Oxley Act drei Jahre später übernommen wurde (sec. 407). Der Combined Code (princ.

C.3.1) fordert analog: „The board should satisfy itself that at least one member of the audit committee has recent and relevant financial experience.“

Während die „Financial Literacy“ international als Vorbedingung für die Wahl in einen Prüfungsausschuss gilt, gehen die amerikanischen Vorstellungen noch einen Schritt weiter, indem sie darüber hinaus fordern,

dass mindestens eines der Mitglieder ein so genannter „Financial Expert“ ist, d.h. faktisch ein diplomierter Wirtschaftsprüfer.(Böckli, 2004, S. 1765). Der Smith Report von 2003 erachtet in seinem Kommentar (Ziff. 32) diese besondere fachliche Qualifikation zwar als wünschenswert und „virtually essential for some complex businesses“, wendet sich aber explizit gegen eine entsprechende Formulierung in seinen Empfehlungen.

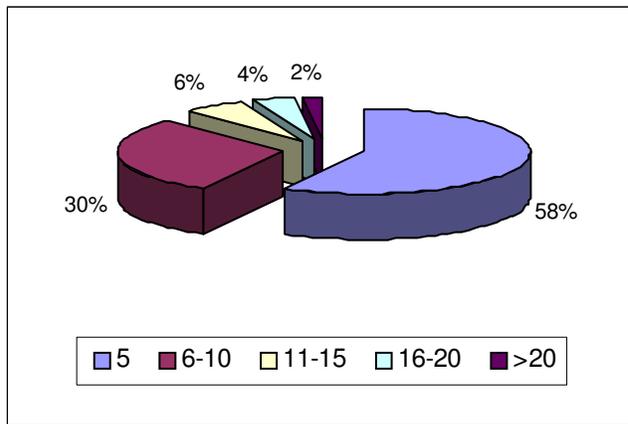
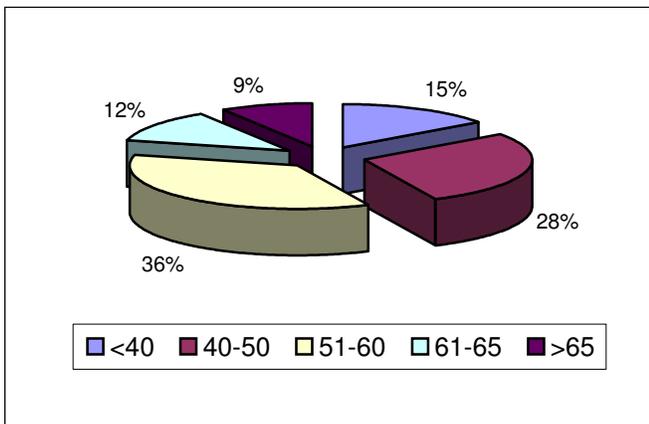


**Abbildung 4 Financial Experts in den Audit Committees (eigene Darstellung)**

Trotz des Fehlens einer entsprechenden Empfehlung setzen 70 % der untersuchten Audit Committees mindestens einen „Financial Expert“ ein, ein Drittel von ihnen sogar zwei oder mehr. Als Erfüllungskriterien für den Status eines „Financial Experts“ wurden die oben erwähnten Ausführungen von Böckli (2004, S. 1765) herangezogen.

### 2.2.3. Weiterbildung

Gerade auf dem Gebiet der von dynamischen Veränderungen geprägten Finanzberichterstattung ist eine innere Bereitschaft des Audit Committee-Mitglieds, dazuzulernen, von entscheidender Bedeutung. Eine Einführung für neu eintretende Mitglieder ist dabei ebenso unerlässlich wie eine *regelmässige Weiterbildung, um das Wissen auf dem neuesten Stand zu halten.*



**Abbildung 5 Alter der Audit Committee Mitglieder (eigene Darstellung)**

**Abbildung 6 Amtszeit der Audit Committee Mitglieder im Verwaltungsrat (eigene Darstellung)**

Wie in den Grafiken zu sehn ist, sind 57 % der Audit Committee-Mitglieder über 50 Jahre alt und beinahe die Hälfte von ihnen bereits mindestens sechs Jahre im Verwaltungsrat tätig. Die Vermutung liegt nahe, dass dabei einige von ihnen als erfolgreiche und selbstbewusste Unternehmer für diese Belange wenig übrig haben könnten. Tatsächlich sind aber die fachlichen Anforderungen an ein Audit Committee-

Mitglied heute eindeutig grösser als das, was noch bis in die neunziger Jahre von ihm erwartet wurde (Böckli, 2005, S. 37). Deshalb handelt es sich bei Weiterbildung (und auch Einführung) um Erfordernisse, von denen, so Böckli (2004, S. 1813) zu Recht, praktisch unter keinen Umständen in einer börsenkotierten Gesellschaft abgewichen werden darf.

### **3.Zusammenfassung und Ausblick**

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war, den Beitrag eines Audit Committees zur Stärkung der Corporate Governance herauszuarbeiten. Überdies sollten die spezifischen Anforderungen an die Zusammensetzung eines Audit Committees aufgezeigt werden, die diesem eine effektive und effiziente Wahrnehmung seiner Aufgaben ermöglichen. Um den umfangreichen Aufgaben mit der gebotenen Sorgfalt nachkommen zu können, sollte ein Audit Committee aus mindestens drei, aus Effizienzgründen maximal vier Mitgliedern bestehen. Überdies sind regelmässige Sitzungen des Audit Committees unerlässlich. Vier ordentliche Sitzungen pro Geschäftsjahr sind dabei als Untergrenze anzusetzen.

Für eine zielgerichtete Wahrnehmung ihrer Aufgaben müssen die Ausschussmitglieder zudem persönlichen Anforderungen an ihre fachliche Qualifikation und ihre Unabhängigkeit gerecht werden. Um die Fülle an Berichten wie Konzernabschlüsse, Prüfstates und Zwischenberichte sachgerecht verarbeiten und in einen fundierten und konstruktiven Dialog mit der internen und externen Revision treten zu können, müssen die Mitglieder im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein. Die Schaffung eines obligatorischen Financial Experts, wie im Sarbanes-Oxley Act gefordert, stellt eine Möglichkeit dar, dieses Qualifikationsniveau sicherzustellen. Als weitere Studie haben wir uns Vorgenommen eine Analyse bezüglich der rumänischen Unternehmen vorzunehmen. Wie möchte sehn, wie weit in Rumänien das Corporate Governance angewendet wird und ob wir über Audit Committees verfügen.

### **Literaturverzeichnis**

1. Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M.M. & Zimmermann, H. (2004). An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation – Evidence from Switzerland. Working Paper.
2. Bertschinger, P. & Schaad, M. (2003). Beiträge zur Corporate Governance in der Schweiz: Teil 5. Audit Committees. Zürich: KPMG.
3. Böckli, P. (2003). Leitung eines "Audit Committee": Gratwanderung zwischen Übereifer und Unsorgfalt. Der Schweizer Treuhänder, 8, 559-572.
4. Böckli, P. (2004). Schweizer Aktienrecht (3. Aufl.). Zürich: Schulthess.
5. Böckli, P. (2005). Audit Committee. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrates auf Gratwanderung zwischen Übereifer und Unsorgfalt. Zürich: Schulthess.
6. Böckli, P., Huguenin, C. & Dessemontet, F. (2004). Expertenbericht der Arbeitsgruppe „Corporate Governance“ zur Teilrevision des Aktienrechts. Zürich: Schulthess.
7. Herdman, R. K. (2002). Making Audit Committees More Effective [Speech]. Gefunden am 30. August 2005 unter <http://www.sec.gov/news/speech/spch543.htm>
8. Lussu, F. (2004). Schaffung der Rahmenbedingungen für eine wirksame Aufsicht durch den Prüfungsausschuss. Audit Committee News, KPMG's Audit Committee Institute, 7, 6-9.
9. Moeller, R. R. (2004). Sarbanes-Oxley and the new internal auditing rules. Hoboken, N.J.: Wiley.
10. PWC (2003). Audit Committees. Good practices for meeting market expectations (2nd ed.). Unknown: Author.
11. Schweizer, M. T. & Hofstetter, W. (2004). (Selbst-)Beurteilung von Audit Committees. Praxis Board Matters, Ernst & Young, Herbst 2004, S. 24-27.
12. Wallace, P. & Zinkin, J. (2005). Corporate Governance. Singapore: Wiley.