

Corporate Governance in der Schweiz

Standpunkte der Verwaltungsräte von SWX-kotierten Unternehmen

Unterschiedliche Ereignisse während der letzten Jahre haben die Shareholder, gleich wie die anderen Stakeholder, wachsam gestimmt. Verschiedene Firmenzusammenbrüche, Sanierungsfälle oder feindliche Übernahmen führten dazu, dass Unternehmen oder Konzerne, welche über Jahrzehnte als erfolgreich und kaum zerstörbar galten, nun aus einer anderen Perspektive angeschaut werden müssen.

Unlängst wurde die Studie «Corporate Governance in der Schweiz: Verwaltungsrat – zwischen Verantwortung und Haftung» veröffentlicht, welche von KPMG und dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA) an der Universität St. Gallen durchgeführt wurde [1]. Die Studie setzt sich im Unterschied zu den Vorstössen von Economie-suisse und SWX Swiss Exchange mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und weniger mit rechtlichen Aspekten auseinander. Die Umfrage zeigt den Status Quo bezüglich Fragen rund um die Thematik der Corporate Governance. Aufbauend auf diesen Aufzeichnungen können diverse Trends oder Entwicklungen festgestellt werden.

1. Bedeutung der Corporate Governance

Fragen bezüglich einer verantwortungsvollen und glaubhaften Unternehmensführung und -überwachung sind ins Zentrum der Diskussionen gerückt. Eine effektive Corporate Governance kann einen bedeutenden Beitrag zu einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung leisten, dennoch bildet sie keine Garantie dafür.

Im folgenden sollen aktuelle Aspekte zur Corporate Governance in der Schweiz aufgegriffen werden. Vor allem die Unternehmensführung sowie die Unternehmensüberwachung werden im Zentrum dieses Artikels stehen. Gleichzeitig wird ein zusammenfassender Überblick über die umfangreiche Studie «Corporate Governance in der Schweiz» gegeben.

Die Umfrage enthüllt, dass 89 % der Antwortenden die Relevanz und Wichtigkeit von Corporate Governance für das eigene Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig beurteilen. Auf die

Frage der Effektivität und der Effizienz der Corporate Governance im eigenen Unternehmen ergibt sich eine kleinere Korrektur nach unten. Doch viele Unternehmen sind erst in den Anfängen,



T. Flemming Ruud, PhD, Wirtschaftsprüfer (Norw.), Professor für Wirtschaftsprüfung und Interne Revision an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, Professor für Interne und Externe Revision sowie Managing Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen, St. Gallen

sich mit dem Thema Corporate Governance auseinander zu setzen. Oftmals ist noch eine klare Strategie zur Handhabung und Beurteilung der Corporate Governance im Unternehmen zu entwerfen. Des weiteren soll auch eine Systematisierung und Formalisierung der Überwachungsprozesse angestrebt werden, damit eine Vereinfachung der Überwachungsfunktionen erreicht werden kann (vgl. Abbildung 1).

Über 94 % der Antwortenden bestätigen, dass eine effektive Corporate Governance zur Steigerung des Unternehmenswertes einen Beitrag leisten kann. Klare Zielsetzungen auf allen Stufen sowie effektive Risikobeurteilung und -handhabung steuern einen bedeutenden Teil zur Verbesserung der Corporate Governance bei. Des weiteren soll gleichzeitig auch die Transparenz und somit das Vertrauen in das Unternehmen erhöht werden.

2. Ausgangslage und Umfang der Erhebung

Im Zentrum der Erhebung stehen drei Bereiche. Ein erster Untersuchungsaspekt bildet die strukturelle Ausgestaltung der Unternehmensführung. Der Aufbau und die Ausgestaltung des Verwaltungsrates, als oberste Unternehmensführung, sind für eine effektive Lenkung und Überwachung des Unternehmens von grosser Bedeutung. Ein weiterer Bereich beschäftigt sich vertieft mit den unterstützenden Überwachungsfunktionen. Dabei spielt die Interne Revision sowie die Wirtschaftsprüfung eine zentrale Rolle, wobei vor allem für die Interne Revision gewisse zukünftige Entwicklungen oder Tendenzen evaluiert werden können. Des weiteren wird der Verwaltungsrat und dessen Umfeld vertieft ergründet, wobei Kompetenzen, Ausschüsse und Kontrollfunktionen des Verwaltungsrates ermittelt und gleichzeitig auch Fragen bezüglich Beurteilung der Unternehmensspitze und die Offenlegung von Informationen geklärt werden.

Zur Gewinnung eines möglichst charakteristischen und repräsentativen Abbildes wurde im Juli 2001 eine postalische Befragung durchgeführt. Der Adressatenkreis der Umfrageerhebung bezieht sich auf die Unternehmen, welche an der SWX Swiss Exchange oder an der Virt-x kotiert sind. Total wurden 277 Unternehmen resp. deren Verwaltungsratspräsidenten mit einem Fragebogen konfrontiert. Obwohl aus Gründen der Aktualität bewusst ein beschränkter Zeitraum für die Umfrageerhebung gesetzt wurde, erreichte die Rücklaufquote der auswertbaren Resultate beachtliche 21,7% oder deren 60 Antworten. Bereits daraus wird ersichtlich, dass das Thema der Corporate Governance von besonderem Interesse für die Unternehmen ist.

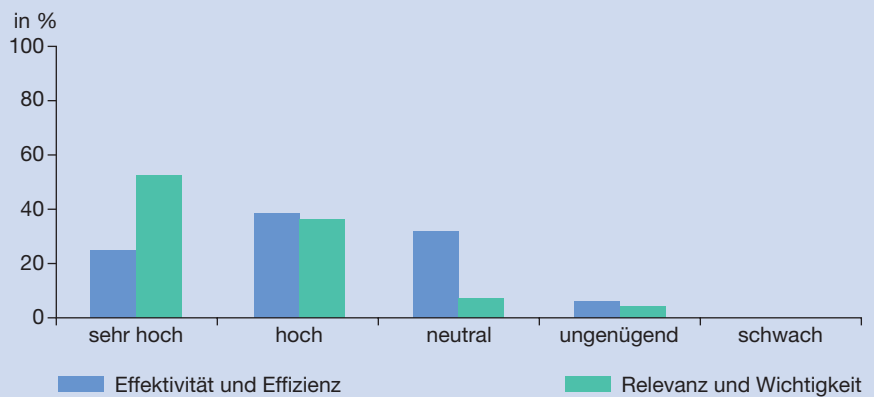
3. Struktur der Unternehmensführung

3.1 Zusammensetzung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat hat als wichtigstes Organ neben der Generalversamm-

Abbildung 1

Wie beurteilen Sie die Relevanz und Wichtigkeit für Ihr Unternehmen resp. die Effektivität und Effizienz der Corporate Governance in Ihrem Unternehmen?



lung die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung beauftragten Personen, gleichzeitig zeichnet er für die generelle Unternehmensausrichtung und -strategie sowie deren entsprechende Umsetzung verantwortlich. Diverse Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten (vgl. dazu Art. 716a OR) gehören ebenfalls in den Aufgabenbereich des Verwaltungsrates. Die Ausführung dieser Tätigkeiten kann delegiert werden, wobei die Verantwortung beim Verwaltungsrat bleibt.

Für eine effiziente und effektive Aufgabenbewältigung des Verwaltungsrates

ist neben der Organisation des Verwaltungsrates mit dessen Unterausschüssen auch die Grösse sowie die Zusammensetzung mitentscheidend. In den letzten Jahren konnte eine Tendenz zu kleineren (sieben bis zehn Mitgliedern) und somit auch effizienteren und agileren Verwaltungsräten ausgemacht werden.

Abbildung 2 zeigt, dass über 80% der Verwaltungsräte von Schweizer Unternehmen aus zehn oder weniger Mitgliedern bestehen. Im europäischen Vergleich sind die Schweizer Verwaltungsräte tendenziell kleiner.

3.2 Unabhängigkeit der Verwaltungsräte

Nicht nur die Grösse des Verwaltungsrates kann Auswirkungen auf die Qualität der Entscheidungen haben, sondern auch dessen Zusammensetzung, das heisst das Verhältnis zwischen von der Führungsverantwortung abhängigen und unabhängigen Mitgliedern. Die Antworten aus der Umfrage zeigen, dass im Verwaltungsrat durchschnittlich 16% der Mitglieder gleichzeitig auch der operativen Führung angehören.

Die Verwaltungsräte benötigen für ihre Entscheidungsfindung möglichst präzise und relevante Informationen über



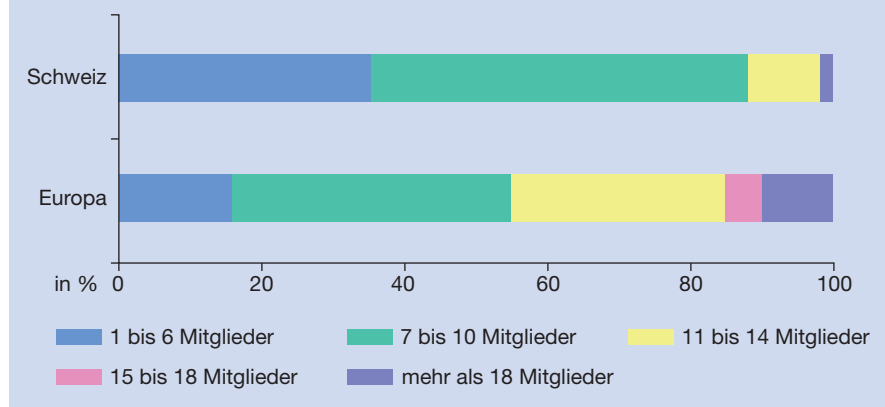
Jan Marc Bodenmann, lic. oec. HSG, Assistent und wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. T. Flemming Ruud, Doktorand im Bereich Corporate Governance an der Universität St. Gallen, St. Gallen

das Unternehmen und dessen spezifisches Umfeld. Das Management besitzt diesbezüglich sehr gute Informationen und Kenntnisse, wogegen der Verwaltungsrat sich oftmals auf die Aussagen des Managements abstützen hat. Trotzdem sollte der Verwaltungsrat zur Ausübung seiner Aufgaben und zur Übernahme seiner Verantwortungen ein entsprechendes Mass an Unabhängigkeit und Selbständigkeit vom Management bewahren können [2].

Als unabhängige Verwaltungsräte gelten gemäss dem Entwurf des «Swiss Code of Best Practice» Personen, «die der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und die mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen» [3].

Unabhängigkeit sowie deren Beurteilung ist oftmals nicht sehr einfach zu definieren. Die Unternehmen verwenden auch verschiedene Kriterien zur

Abbildung 2
Grösse des Verwaltungsrates



Feststellung der Unabhängigkeit der Verwaltungsräte (vgl. Abbildung 3). Interessenskonflikte mit anderen persönlichen Mandaten sowie persönliche oder finanzielle Beziehungen zum Unternehmen oder Management sind sehr sensible Bereiche bei der Beurteilung der Unabhängigkeit.

3.3 Trennung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Ein wichtiger Aspekt für die Corporate Governance ist die personelle Ausgestaltung von Verwaltungsrat und operativer Geschäftsleitung. Im anglo-amerikanischen Raum oder auch in der Schweiz ist eine Personalunion von Verwaltungsratsmandat und Geschäftsleitung häufig anzutreffen, wogegen in anderen Ländern, z.B. Deutschland, eine Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand verlangt wird. In der Schweiz bilden lediglich die Banken eine Ausnahme, für sie ist eine Trennung vorgeschrieben (vgl. dazu Art. 3 BankG).

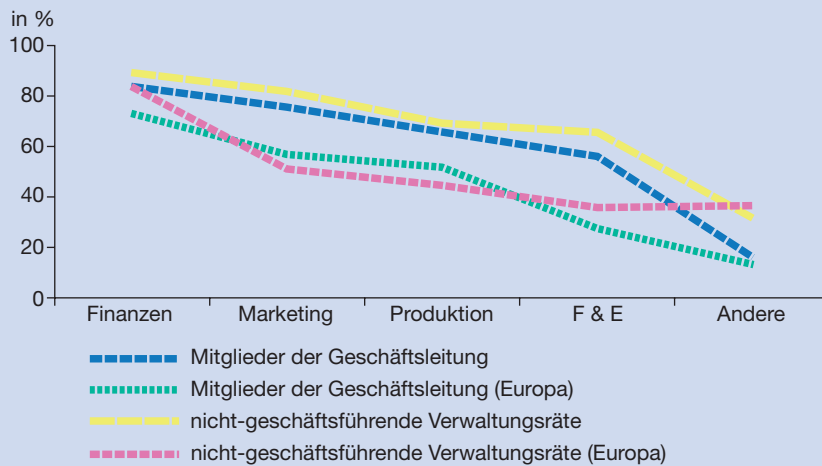
Abbildung 3
Kriterien zur Beurteilung der Unabhängigkeit eines Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat	Schweiz in %	Europa in %
...darf während der letzten 5 Jahre nicht Mitglied der Geschäftsleitung gewesen sein	38	39
...darf während der letzten 5 Jahre nicht Mitarbeiter des Unternehmens gewesen sein	32	44
...darf keinen Grossaktionär oder eine andere Interessengruppe vertreten (z.B. Lieferanten)	40	66
...darf keine Entschädigung/kein Einkommen vom Unternehmen erhalten – mit Ausnahme der Verwaltungsrats honorare und Sitzungsgelder	65	77
...darf nicht an erfolgsabhängigen Bonussystemen oder aktiengebundenen Kompensationsprogrammen des Unternehmens beteiligt sein	17	54
...darf nicht Interessenkonflikte zu anderen persönlichen Mandaten aufweisen (z.B. Verwaltungsrat in konkurrenzierenden Gesellschaften)	95	87
...darf über keine wesentlichen persönlichen oder finanziellen Beziehungen zur Gesellschaft oder zum Management verfügen, welche die Loyalität zu den Aktionären gefährden könnten	77	87

Nicht-geschäftsführend (non-executive) ist von unabhängig klar zu unterscheiden, denn nicht-geschäftsführende Verwaltungsratsmitglieder sind nicht in die operativen Geschäftstätigkeiten eingebunden, müssen deswegen jedoch nicht unabhängig sein. (z.B. Gründerfamilien, Parteien mit finanziellen Interessen, usw.)

Ungeachtet dieser Ausgangslage sehen 81 % der Antwortenden Vorteile einer klaren Trennung der beiden Führungspositionen [4]. Dabei sind Unabhängigkeit, Objektivität und potenzielle Probleme mit der Machtkumulation die wichtigsten Argumente gegen eine

Abbildung 4
Fachliche Erfahrung der Unternehmensspitze



Verwischung der Grenzen zwischen Aufsichts- und Geschäftsleitungsorgan. Diesen stehen je nach Struktur und Unternehmensgrösse positive Merkmale einer Personalunion gegenüber. Know-how, Branchenkenntnisse, aussergewöhnliche Situationen oder auch Mangel an qualifizierten Führungspersönlichkeiten können eine Vereinigung der beiden Rollen begründen.

3.4 Sitzungen des Verwaltungsrates

Die Umfrage hat sich des weiteren über die Anzahl sowie die Dauer der Sitzungen des Verwaltungsrates auseinander gesetzt.

Anzahl der Verwaltungsratssitzungen

Die Schweiz liegt mit durchschnittlich rund fünf bis sechs Verwaltungsratssitzungen pro Jahr im europäischen Durchschnitt, wogegen die Häufigkeit der Sitzungen im anglo-sächsischen Raum bei durchschnittlich acht Zusammentreffen höher liegt.

Dauer der Verwaltungsratssitzungen

Ein umgekehrtes Bild ergibt sich bei der Analyse der durchschnittlichen Dauer der Sitzungen des Verwaltungsrates. Die durchschnittliche Dauer der Verwaltungsratssitzungen in der Schweiz liegt bei über fünf Stunden.

Der europäische Durchschnitt liegt hingegen tiefer, in Frankreich dauern beispielsweise knapp 60 % der Sitzungen zwischen zwei und drei Stunden und in England liegt der Schnitt bei rund drei bis vier Stunden.

Eine abschliessende Empfehlung für eine «best practice» abzugeben ist nicht einfach, denn die Qualität der Sitzungen wäre ebenfalls ein dafür zu beurteilender Aspekt. Die Qualität und Effizienz der Sitzungen einzuschätzen ist sehr schwierig und zudem von der individuellen Erwartungshaltung sowie Einschätzung der einzelnen Mitglieder sehr stark gefärbt.

3.5 Erfahrungen und Wissensgebiete der Führungskräfte

Die internationale Erfahrung der Führungskräfte ist in der heutigen Zeit der globalen Wirtschaftswelt von relevanter Bedeutung. Über die Hälfte der schweizerischen Führungskräfte besitzen internationale Berufserfahrung von mehr als zwei Jahren innerhalb Europa resp. Nordamerika und knapp 40 % der Mitglieder der Unternehmensspitze können auf praktische Tätigkeiten in Asien zurückblicken. Auffallend ist, dass non-executive Verwaltungsräte auf eine grössere internationale Erfahrung zählen können, als geschäftsführende Personen.

Im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern sind die Schweizer Führungspersonen im Durchschnitt, wobei die internationale Erfahrung bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung leicht über dem europäischen Schnitt liegt.

Die entsprechenden *fachlichen Erfahrungen und Kenntnisse* der Mitglieder der Unternehmensführung sind für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ebenfalls von besonderer Bedeutung (vgl. Abbildung 4). Die Erfahrung in Finanzen, Marketing, Produktion sowie Forschung und Entwicklung sind die zentralen Wissensgebiete der Mitglieder der Geschäftsleitung resp. des Verwaltungsrates. In über 80 % der erfassten Unternehmen nehmen ein oder mehrere Spezialisten in Finanzfragen in der Geschäftsleitung und in knapp 90 % der Unternehmen im Verwaltungsrat Einsitz, gefolgt von Spezialisten aus den Bereichen Marketing sowie Produktion.

3.6 Alter der Führungskräfte

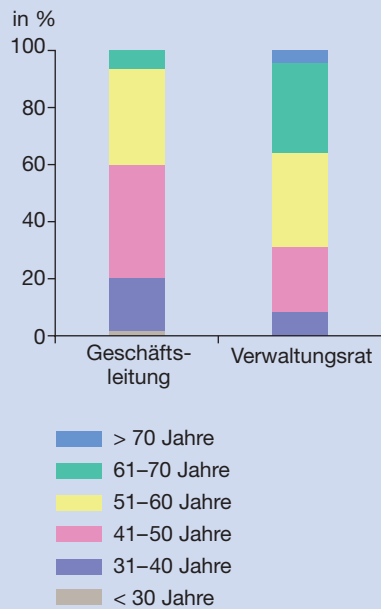
Die Erfahrungen, Kenntnisse bezüglich der Märkte und der Branche spielen eine bedeutende Rolle für die Zusammensetzung der Leitungsgremien der Unternehmen. Der Altersaspekt spielt dabei lediglich eine untergeordnete Rolle. Ein Überblick über die Altersstruktur der Geschäftsleitung resp. des Verwaltungsrates ist trotzdem sehr aufschlussreich (vgl. Abbildung 5). Es zeigt sich, dass die Geschäftsleitungsmitglieder mit einem Durchschnitt von ungefähr 48 Jahren rund sieben Jahre jünger sind als die Verwaltungsräte.

4. Verwaltungsrat und unterstützende Überwachungsfunktionen

4.1 Allgemeine Aspekte

Der Verwaltungsrat kann aufgrund der Fülle seiner Aufgaben nicht sämtliche Überwachungsfunktionen selber ausführen. Dazu werden verschiedene Parteien zu Hilfe gezogen, die externe und

Abbildung 5
Altersstruktur der Mitglieder der Geschäftsleitung resp. des Verwaltungsrates



Interne Revision, Risikomanagement, Compliance oder auch andere Bereiche wie beispielsweise Kommunikations-spezialisten. Verschiedene Funktionen übernehmen einzelne Aufgaben zur Stärkung der Kontrolle und Überwachung des Unternehmens.

Die Umfrage zeigt, dass viele Firmen eine grosse Unterstützung bezüglich der Corporate Governance in der Informationspolitik sehen. Die Kommunikation bezüglich geschäftlichen Aktivitäten, Strategien oder Risiken wird als sehr wichtiger Faktor zur Steigerung der Effektivität der Corporate Governance angeschaut. Eine transparente Informationspolitik kann das Vertrauen in ein Unternehmen steigern, und somit wird eine Unternehmenswertsteigerung möglich. Information ist sowohl unternehmensintern wie auch extern sehr wichtig und verhilft zusätzlich zur Aufklärung von Unsicherheiten und Fragen der unterschiedlichen Stakeholder. Erwartungsgemäss leisten der Finanzbereich, beispielsweise das Controlling, sowie das Risikomanagement ebenfalls eine bedeutende Unterstützung zur Unternehmensüberwachung und -kontrolle. Überraschend niedrig

wird der Beitrag der externen Revision eingestuft, während die Antwortenden einen bedeutend grösseren Nutzen durch die Interne Revision sehen.

Die Abbildung 6 zeigt einzelne Bereiche auf, welche einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung der Corporate Governance leisten.

4.2 Ausschüsse des Verwaltungsrates

Mit der Bildung von Verwaltungsratsausschüssen können die einzelnen Aufgaben verteilt und den Fähigkeiten der Mitglieder Rechnung getragen werden. Die üblichen Ausschüsse des Verwaltungsrates sind Audit Committee, Remuneration Committee und Nomination Committee [5].

Das *Audit Committee* (Prüfungsausschuss) sollte aus von der Geschäftsführung unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates gebildet werden und ist für die Koordination sowie die Absprache mit den verschiedenen Kontrollinstanzen, v.a. der externen und Internen Revision, zuständig. Aufgrund der Auslagerung dieser Aufgaben an einen permanenten Ausschuss des Verwaltungsrates können die Überwachungsfunktionen an qualifizierte

Personen delegiert werden, woraus auch eine Steigerung der Qualität möglich wird.

Die Umfrage zeigt, dass heute rund 60 % der antwortenden Firmen ein Audit Committee eingerichtet haben. Dabei gehören dem Audit Committee rund drei Mitglieder des Verwaltungsrates an. Der Entwurf des Swiss Code of Best Practice sieht vor, dass sich der Ausschuss aus nicht exekutiven, vorzugsweise unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrates zusammensetzt. Trotzdem sind bei 30 % der Audit Committees auch Mitglieder mit Führungsverantwortung involviert.

Das Audit Committee hält durchschnittlich knapp drei Sitzungen pro Jahr ab, welche zwischen drei und vier Stunden dauern. Die Umfrage bestätigte, dass die Hauptaufgaben des Audit Committee bei der Sicherstellung der Qualität der Rechnungslegungsgrundsätze, deren Durchsetzung und Offenlegung liegen. Zusätzlich wird die Sicherstellung der Angemessenheit der internen Kontroll- und Risiko-Management-Systeme sowie der Einhaltung der Gesetze und Vorschriften viel Beachtung geschenkt.

Das *Remuneration Committee* (Entschädigungskomitee) hat die hauptsächliche Aufgabe, Fragen bezüglich Entschädigung der Unternehmens-

Abbildung 6
Beitrag zur Corporate Governance durch ...

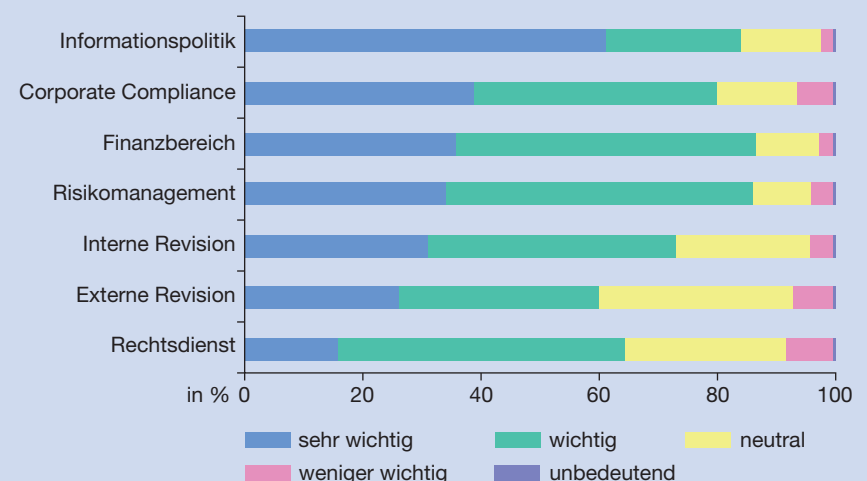
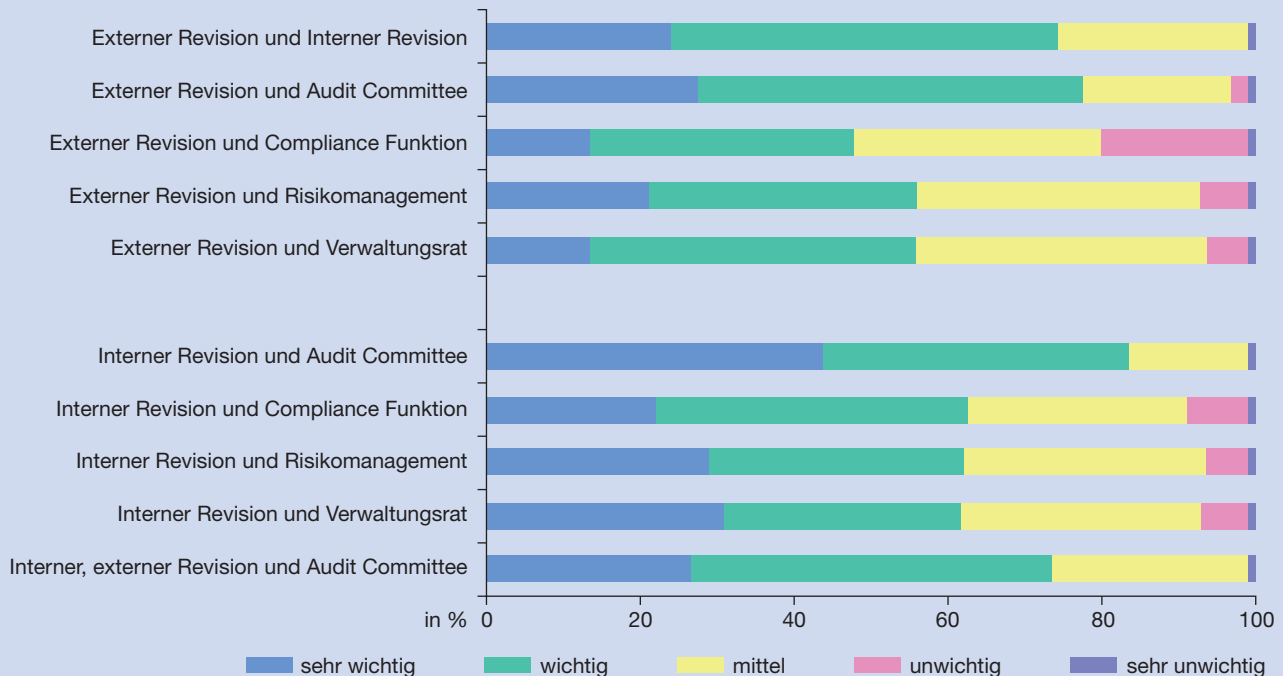


Abbildung 7

Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen ...



spitze zu beurteilen. Die Umfrage zeigt, dass in der Schweiz derzeit 47% der antwortenden Unternehmen über ein Remuneration Committee verfügen. Die Mitglieder setzen sich ähnlich wie beim Audit Committee aus einem Drittel geschäftsführenden und zwei Drittel nicht-geschäftsführenden Verwaltungsräten zusammen. Es werden ebenfalls rund drei Treffen pro Jahr abgehalten, doch diese sind meistens von kürzerer Dauer, durchschnittlich zwei-einhalb Stunden.

Das *Nomination Committee* (Wahlkomitee) setzt sich mit Fragen der Personalplanung und Besetzung der obersten Unternehmensspitze auseinander. Ein Nomination Committee haben lediglich 20% der antwortenden Unternehmen eingeführt. Die Mitgliederzusammensetzung sowie die Anzahl und Dauer der Meetings sind mit denjenigen des Remuneration Committee vergleichbar.

Ein Grund, dass geschäftsführende Mitglieder in den Ausschüssen Einsitz nehmen, ist möglicherweise in den Eigenheiten der schweizerischen Unter-

nehmen zu suchen – relativ kleine Verwaltungsräte und oftmals Personalunionen zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat.

4.3 Zusammenarbeit der verschiedenen Steuerungs-, Kontroll- und Überwachungsinstanzen

Eine effektive Corporate Governance soll sich auf diverse Kontroll- und Überwachungsinstanzen stützen können. Deshalb ist auch eine vertiefte Zusammenarbeit der einzelnen involvierten Bereiche sehr wichtig. Nicht nur die Zusammenarbeit zwischen der internen und externen Revision sollte koordiniert und abgesprochen werden, sondern auch die Kommunikation und Verabredung mit dem Audit Committee und dem Verwaltungsrat sind in diesem Zusammenspiel bedeutend. Dabei nimmt das Audit Committee eine sehr wichtige und zentrale Rolle ein.

Die Zusammenarbeit zwischen der Internen Revision und dem Audit Com-

mittee sowie auch diejenige der externen Revision mit dem Audit Committee werden stark betont und zeigen auf, wie wichtig alle diese Parteien sind (vgl. *Abbildung 7*). Nicht nur jede einzelne Einheit, sondern auch deren Zusammenspiel ist von grosser Bedeutung und unterstützt die Überwachung und Kontrolle des Unternehmens.

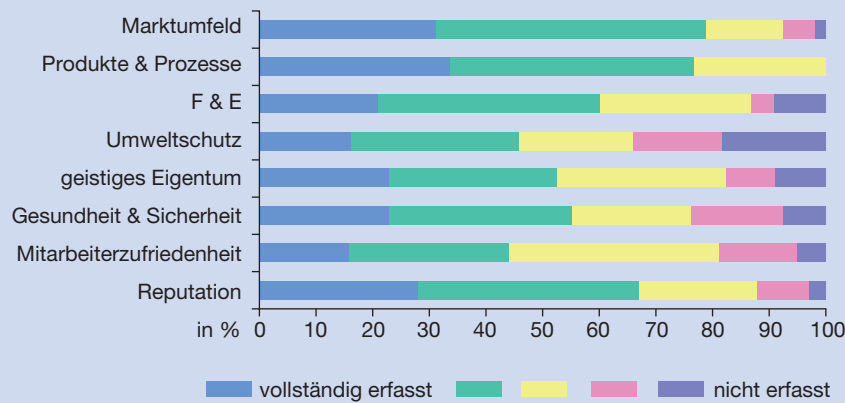
4.4 Bewusstsein bezüglich Chancen, Gefahren und Kontrollen

Genauso wie die strategische Grundausrichtung des Unternehmens zählt auch die Beurteilung der Chancen und Gefahren zu den Kernaufgaben des Verwaltungsrates. Aus der Einstufung der Risikoprofile folgt, dass die Kontrollmechanismen überdacht und dementsprechend angepasst werden müssen.

Aus der Umfrage wird deutlich, dass die Risiken vom Verwaltungsrat stärker als die Chancen wahrgenommen werden. Ebenso werden die Kontroll-

Abbildung 8

Bis zu welchem Grad werden die folgenden Risiken durch das interne Kontrollsystem erfasst?



und Risikomanagement-Systeme weniger stark beurteilt.

Durch eine vertiefte Wahrnehmung der Chancen und Risiken und das damit abgeleitete effektive Kontroll- und Risikomanagementsystem können wertvolle Mehrwerte für das Unternehmen evaluiert werden. Die Umfrageerhebung zeigt, dass Aspekte, welche direkt mit dem eigentlichen Geschäft verbun-

den sind, tendenziell stärker erfasst werden. Hingegen werden Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Umweltschutz, immateriellen Werten oder geistigem Eigentum weniger Beachtung beigemessen. Diese relevanten und für das Unternehmen wichtigen Bereiche dürften in Zukunft vermehrt an Aufmerksamkeit gewinnen und können sich als neue Aufgabenfelder für die Interne Revision entpuppen.

4.5 Wirtschaftsprüfung

Im Zusammenhang mit Corporate Governance wird auch die Wichtigkeit der externen Revision betont, wobei die Prüfung der finanziellen Berichterstattung in Zentrum steht.

Der Wirtschaftsprüfer erfüllt nicht nur wichtige Aufgaben gegenüber externen Anspruchsgruppen, sondern kann auch gegenüber dem Unternehmen selbst und dem Management oftmals andere wertvolle Dienstleistungen erbringen. Die externe Revision kann für das Unternehmen bedeutende Assurance Services [6] erfüllen, indem neben den herkömmlichen Attestation Services [7] auch vermehrt Dienstleistungen wie Risk Assessment, Performance Measurement oder Systems Reliability angeboten werden.

Der Management-Letter über die Befunde der Prüfung liefert einen wichtigen Beitrag zur Stärkung und Verbesserung der Unternehmensüberwachung und -kontrolle. Aufgrund verlässlicher Daten und Informationen wird die Entscheidungsfindung vereinfacht und eine zuverlässige und glaubwürdige Unternehmensführung ermöglicht.

Abbildung 9

Assurance Services – Beitrag der Internen Revision zur Verbesserung der ...

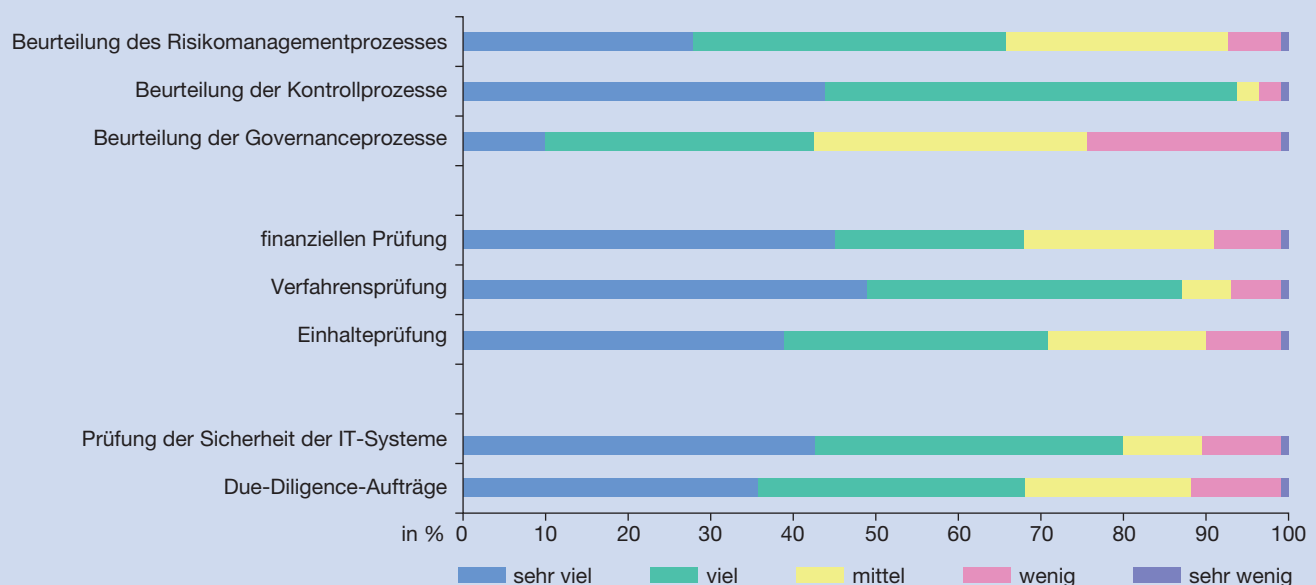
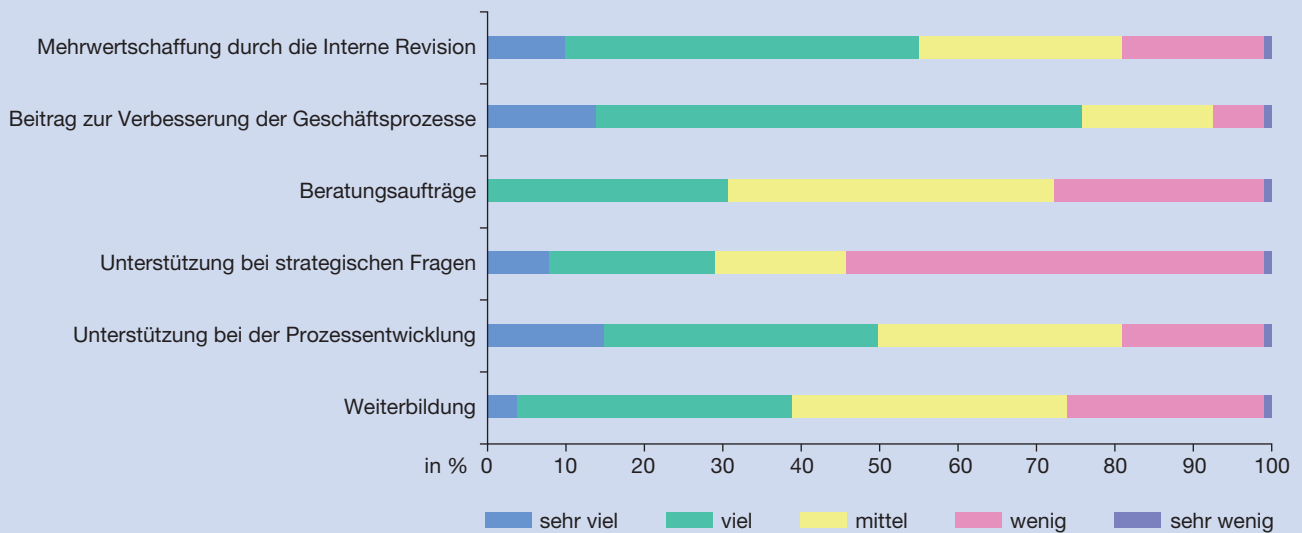


Abbildung 10
Beitrag der Internen Revision ...



4.6 Interne Revision

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes [8].

Durch die Kontroll- sowie Überwachungsaufgaben, welche die Interne Revision ausführt, bildet sie eine wichtige Stütze für eine verbesserte Corporate Governance.

Knapp 50% der antwortenden Unternehmen besitzen eine Interne Revision, wobei für Banken eine Interne Revision verpflichtend ist. Vor allem in kleineren Firmen werden einige Überwachungsaufgaben durch die Controlling-Stelle oder die Finanzabteilung übernommen, doch damit kann die nötige Objektivität und der Abstand zum täglichen Geschäft nicht mehr gewährleistet werden.

Interne Revision und Assurance Services

Einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensüberwachung bilden die verschiedenen Assurance Services. Diese Dienstleistungen leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Informationsqualität und sollen die Entscheidungsfindung positiv beeinflussen.

Die Standards for the Professional Practice of Internal Auditing beschreiben in Standard 2100 «Nature of Work» den Arbeitsumfang der Internen Revision. «The internal audit activity evaluates and contributes to the improvement of risk management, control and governance systems.» Die Dreiteilung des Arbeitsumfangs [9] der Internen Revision in die Bereiche Risk Management, Control und Governance Processes veranschaulicht die Beitragsmöglichkeiten des Internal Audit zur Corporate Governance.

Die Interne Revision kann aufgrund der Unterstützung bei der Identifizierung und Beurteilung von signifikanten Risiken einen nützlichen Beitrag zur Verbesserung des Risikomanagements leisten. Des weiteren evaluiert sie die Effektivität und Effizienz der internen Kontrollen und unterstützt somit das Unternehmen bei der per-

Assurance Services – An objective examination of evidence for the purpose of providing an independent assessment on risk management, control, or governance processes for the organization. Examples may include financial, performance, compliance, system security, and due diligence engagements.

manenten Verbesserung der Überwachungsinstrumente.

Aufgrund der Beurteilung des Risikomanagementsystems sowie der Kontrollfunktionen (vgl. dazu die Ziffern 2110 und 2120 der Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) leistet die Interne Revision einen bedeutenden Beitrag bezüglich:

- Verlässlichkeit und Integrität von finanziellen und operationellen Informationen;
- Effektivität und Effizienz der Tätigkeiten;
- Sicherung der Unternehmenswerte;
- Einhaltung der geltenden Gesetze, Regeln und Verträge.

Abbildung 11
Offenlegung der Informationen

	Internet in %	Jahres- abschluss in %
Die Vision, Strategie und Unternehmensziele	81	92
Die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens	79	95
Ereignisse, Trends oder Unsicherheiten bezüglich des zukünftigen Geschäftsverlaufs (z.B. Risiken, Chancen und Massnahmen)	60	86
Der Aufbau des internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems	15	33
Richtlinien und Massnahmen bezüglich Ethik, Sozialverhalten und Reputation	31	36
Wichtige Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, die massgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen	47	43

Die Interne Revision soll ebenfalls zur Verbesserung der «Governance-Prozesse» [10] mithelfen, indem die Wertvorstellungen sowie die Ziele definiert und kommuniziert werden, die Zielerreichung überwacht wird, die Verantwortlichkeiten abgeklärt und garantiert sowie die Vermögenswerte gesichert werden. Durch die Kontroll- sowie Überwachungsaufgaben, welche die Interne Revision ausführt, bildet sie eine wichtige Stütze für eine verbesserte Corporate Governance.

Interne Revision und Consulting Services

Die Interne Revision kann auch Beratungsaufgaben ausführen, indem sie für die Unternehmensführung relevante Projekte oder Spezialaufträge bearbeitet. Die Umfrage zeigt jedoch, dass diese beratenden Tätigkeiten der Internen Revision weniger bedeutend ausgebaut sind, als die Assurance Services. Vorwiegend führt die Interne Revision im Bereich der Verbesserung und Unterstützung der Geschäftsprozesse sowie der Prozessentwicklung unterstützende Tätigkeiten aus, währenddem strategische Fragen eine noch untergeordnete Rolle spielen (vgl. auch Abbildung 10).

Beitrag der Internen Revision

Die Interne Revision leistet vor allem durch die Erbringung der Assurance Services einen Beitrag zur Corporate Governance. Nach wie vor bilden die Verfahrensprüfungen, die Überprüfung der Jahresabschlussrechnung sowie die Einhalteprüfungen die bedeutendsten Leistungsbereiche der Internen Revision.

Die Schwerpunktsetzung der Tätigkeiten der Internen Revision werden sich verstärkt auch auf die Effektivität und Effizienz der betrieblichen Abläufe sowie das Risikomanagement ausrichten. Die Interne Revision kann aufgrund ihrer Tätigkeiten Mehrwert generieren und einen wesentlichen Beitrag zu einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung beisteuern.

5. Offenlegung und Leistungsmessung

5.1 Offenlegung

Die Informationsflut steigt permanent an, doch sind diverse Parteien an den unterschiedlichsten Informationen der Unternehmen interessiert. Nicht nur die Investoren, auch Behörden und

weitere Stakeholder verlangen eine adequate, zeitgerechte und informative Kommunikationspolitik der Unternehmen. Die transparente Informationspolitik und somit auch das Verständnis für das Unternehmen sollen das Vertrauen der verschiedenen Parteien gegenüber dem Unternehmen stärken.

5.2 Leistungsmessung

Für eine permanente Verbesserung der Leistungen der Unternehmensspitze sind, ebenso wie auf den unteren Hierarchiestufen, Qualitätskontrollen von Vorteil. In 83 % der erfassten Unternehmen ist ein Prozess zur Beurteilung der Geschäftsleitung implementiert. Die Geschäftsleitung wird dabei praktisch ausschliesslich durch den Verwaltungsrat beurteilt.

Lediglich in 19 % der Unternehmen ist ein Prozess zur Leistungsmessung des Verwaltungsrats, respektive in 22 % des Audit Committees vorhanden. Immerhin 40 % der Unternehmen kennen eine Qualifikation des Präsidenten durch die Mitglieder des Verwaltungsrates. Hier setzt der Entwurf des «Swiss Code of Best Practice» an; er sieht vor, dass der Verwaltungsrat jährlich seine eigenen Leistungen und jene seines Präsidenten evaluiert.

Mitgliedern des Verwaltungsrates wird bei der Erfüllung ihrer Aufgaben oftmals geholfen. In 41 % der Unternehmen steht ihnen Unterstützung in dem Masse zu, als sie bei der Übernahme ihrer Funktion auf die Aufgabe vorbereitet werden; 84 % der Unternehmen stellen externe Fachleute zur Entlastung der Verwaltungsratsmitglieder konsultativ zur Verfügung. Die Spezialisten beraten in den Bereichen Strategie, Finanzen, Technologie, Compliance, Wirtschaftsprüfung, Informationstechnologie und Controlling.

6. Fazit

Die Aktivitäten des Verwaltungsrates sind sehr vielfältig und komplex. Dessen Aufgaben können sich aber je nach Organisation unterschiedlich aufteilen. Nicht nur Fragen bezüglich der strategischen Ausrichtung sind zu

klären, sondern auch Aspekte der Überwachung, Kontrolle und des Risikomanagements bedürfen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung der nötigen Beachtung.

Eine effektive Corporate Governance ist von diversen Faktoren abhängig. Die Umfrage zeigt, dass unterschiedliche Bereiche einen Beitrag beisteuern können, wobei die Informationspolitik, der Finanzbereich oder das Risikomanagement als wichtig eingestuft werden. Ebenfalls von grosser Bedeutung ist die Interne Revision sowie die Wirtschaftsprüfung, wobei vor allem die Assurance Services einen wesentlichen Beitrag zu einer effektiven Corporate Governance beisteuern. Die zentralen Aspekte sind sicherlich eine gut organisierte und durchdachte Unternehmensstruktur sowie ein ganzheitliches und verlässliches Überwachungssystem, welches durch verschiedene

Funktionen und Abteilungen wahrgenommen werden.

Die Studie «*Corporate Governance in der Schweiz*» behandelt die in diesem Artikel erwähnten Themenbereiche wesentlich tiefer und breiter. Die Leser sind eingeladen, diesen Bericht näher zu studieren.

Anmerkungen

- 1 Die Studie kann bei KPMG Schweiz (www.kpmg.ch/library/surveys) oder am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen bezogen werden.
- 2 Vgl. OECD Principles of Corporate Governance: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999.
- 3 Vgl. Entwurf Swiss Code of Best Practice, Economiesuisse, 2001. Der Swiss Code of Best Practice wurde nach der Erhebung der Studie von KPMG und dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen veröffentlicht, deshalb

bestehen Abweichungen betreffend des relevanten Zeitumfangs zur Beurteilung der Unabhängigkeit.

- 4 Bei einer Trennung von Eigentum und Kontrolle, also bei Unternehmen, welche durch ein Management geleitet werden, kann insofern das Principal-Agent-Problem auftauchen, als dass die Shareholder einer reduzierten Einflussnahme auf das Management der Unternehmung gegenüberstehen.
- 5 Diese drei Ausschüsse werden auch im Entwurf des Swiss Code of Best Practice erwähnt.
- 6 Assurance Services definiert das AICPA als: «[...] independent professional services that improve the quality of information, or its context, for decision makers.» Vgl. dazu www.aicpa.org.
- 7 Unter Attestation Services werden die ursprünglichen Revisionsaufgaben wie Audit oder Reviews verstanden.
- 8 Vgl. dazu www.theiia.org.
- 9 Vgl. dazu den Artikel von Ruud/Bodenmann in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 6-7/2001.
- 10 Eine weitere Konkretisierung erfolgt durch den Standard 2130.A1: «Internal auditors should review operations and programs to ensure consistency with organizational values.» Vgl. dazu www.theiia.org.

RESUME

La Corporate Governance en Suisse

Tout le monde parle de Corporate Governance. L'accumulation de crises d'entreprise, d'une ampleur inconnue pour la Suisse, a soulevé la question de meilleurs «Checks and Balances» au sein de la direction d'entreprise. Il semblerait que les nombreuses années de prospérité aient fait oublier les intérêts des actionnaires et des stakeholders. Bien qu'avec l'introduction du nouveau droit des SA en 1991, les tâches et les responsabilités du conseil d'administration aient été clairement définies, des directives précises telles qu'elles existent dans d'autres pays font toujours défaut. De tels «Codes of Best Practice» sont apparus dans ces pays à la suite d'effondrements d'entreprises et de situations de crise.

L'histoire économique récente de la Suisse montre que notre pays n'échap-

pe pas non plus aux crises. Des règles et des directives sont actuellement mises en place dans différents milieux selon le mode de l'autorégulation. Economiesuisse et SWX Swiss Exchange ont soumis à une procédure de consultation le «Swiss Code of Best Practice» et des directives concernant les «informations en matière de Corporate Governance».

Mais que se cache-t-il derrière ce terme anglo-saxon? La Corporate Governance, ou gouvernement d'entreprise, est composé de l'ensemble des principes et règles d'organisation, de comportement et de transparence selon lesquels l'entreprise est dirigée et contrôlée. Il s'agit, d'une part, des relations entre le conseil d'administration et l'environnement de l'entreprise, principalement avec les action-

naires et, d'autre part, de la surveillance et de la gestion de l'entreprise.

En été 2001, KPMG Suisse et l'Institut for Accounting, Controlling and Auditing de l'Université de St-Gall ont pris le pouls du gouvernement d'entreprise en Suisse. Contrairement aux approches d'Economiesuisse et de la SWX Swiss Exchange, l'étude «Corporate Governance in der Schweiz – Verwaltungsrat zwischen Verantwortung und Haftung», s'appuie plutôt sur des éléments d'économie d'entreprise et moins sur des aspects juridiques. L'enquête donne un aperçu de la situation du gouvernement d'entreprise et montre certaines tendances et évolutions qui peuvent en découler.

RTF/BJM/AFB