ROBERT KENNEDY COLLEGE
PRIFYSGOL CYMRU UNIVERSITY OF WALES
Swiss Quality Education & British Tradition

NZZ Online

Donnerstag, 15. April 2010, 16:15:15 Uhr, NZZ Online

26. Mai 2005, Neue Zürcher Zeitung

Das interne Kontrollsystem soll man ernst nehmen

Plädoyer für ein gründliches Prüfen durch die Revisoren

Die interne Kontrolle in Unternehmen ist für alle Ebenen und Abläufe von zentraler Bedeutung. Die gegenwärtig laufende Anpassung des Obligationenrechts und der Revisionsaufsicht an Vorgaben der amerikanischen Sarbanes-Oxley-Regeln sollte in der Schweizer Ausprägung nicht zu einer «Leerformel» führen.

Der Begriff Internal Control ist in den letzten Jahren auf ähnliche Weise zu einem Schlagwort geworden wie Corporate Governance oder Risikomanagement. Sir Adrian Cadbury hat bereits 1992 dargelegt: «If you look at all the failures of quoted companies in the past, they all have been failures of internal control.» Die jüngeren Bilanzierungsskandale in den USA haben die entsprechende Diskussion angeheizt, haben aber auch uneinheitliche und missverständliche Begriffsauffassungen hervorgebracht. Der englische Begriff control umfasst nicht, wie häufig verstanden wird, nur die Kontrolle im Sinne von Aufdeckung und Korrektur unerwünschter Vorgänge, sondern vor allem auch die Steuerung, die erwünschte Abläufe fördert.

Steuerung als Führungsaufgabe

Bei Radarfallen im Strassenverkehr beispielsweise handelt es sich um Massnahmen der detective control, die dem deutschen Begriff Kontrolle entsprechen. Strassenstrukturen, Verkehrsregelungen, Beschilderungen, Ampeln oder Leitplanken dagegen stehen für Beispiele der directive, preventive und corrective control, die vorwiegend auf Steuerung ausgerichtet sind. Für eine funktionierende internal control in einer Unternehmung ist neben den Kontrollaktivitäten und der unabhängigen Überwachung somit primär die Gestaltung von Prozessen im Sinne der Steuerung entscheidend. Art. 716a OR überträgt dem Verwaltungsrat unter anderem die Oberleitung des Unternehmens sowie die Aufgabe, die nötigen Weisungen zu erteilen. Zusammen mit dem Management ist er zuständig dafür, dass das interne Steuerungs- und Kontrollsystem effektiv ausgestaltet ist. Dieses umfasst die Gesamtheit der von der Unternehmensführung vorgegebenen Grundsätze und Verfahren, welche die ordnungsmässige und effiziente Geschäftsführung, die Sicherung von Vermögenswerten, das Verhindern und Aufdecken von deliktischen Handlungen oder Fehlern, die Korrektheit und Vollständigkeit von Aufzeichnungen des Rechnungswesens sowie die rechtzeitige Erstellung verlässlicher Finanzinformationen gewährleisten. Es bildet somit ein «Grundgerüst» des Unternehmens, das eng mit der Komplexität der Organisation, dessen Kultur und Umfeld verbunden ist.

Im Zusammenhang mit Projekten zur internen Steuerung und Kontrolle trifft man häufig auf den Ausdruck «Einführung eines internen Kontrollsystems». Da jedes Unternehmen formelle und informelle interne Steuerungs- und Kontrollaktivitäten aufweist, handelt es sich jedoch nicht um eine Einführung, sondern um eine Beurteilung, Verbesserung und Dokumentation der bestehenden internen Steuerung und Kontrolle. Mit der Neuregelung der Revisionsstelle im Obligationenrecht (vgl. Kasten) passt sich die Schweiz internationalen Entwicklungen an; geplant ist unter anderem eine gesetzliche Vorschrift zur Prüfung der internen Steuerung und Kontrolle.

Die vom Bundesrat im Juni 2004 verabschiedete Vorlage wurde Anfang März vom Nationalrat behandelt und liegt nun dem Ständerat vor. Der Nationalrat hat den Entwurf dahingehend eingeschränkt, dass die Revisionsstelle bei grossen Unternehmen nicht wie ursprünglich vorgesehen prüfen soll, ob das «interne Kontrollsystem funktioniert», sondern lediglich prüfen soll, ob dieses System existiert. Zudem soll die geplante Prüfung, ob eine Risikobeurteilung im Unternehmen vorhanden ist, nur noch als Bestandteil des Anhangs einbezogen werden. Statt die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der Steuerungs- und Kontrollaktivitäten in den Vordergrund zu stellen, würde die Schweiz mit diesen Anpassungen faktisch eine «Leerklausel» schaffen, da Steuerungs- und Kontrollaktivitäten ja in jedem Unternehmen existieren.

Ein optimiertes internes Steuerungs- und Kontrollsystem fördert die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung, die Wirksamkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse wie auch die Gesetzes- und Normenkonformität. Es bietet der Führung Entscheidungsgrundlagen zur Risikoeinschätzung und kann einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Langfristig entstehen auch Synergien bei der Abschlussprüfung, da eine zuverlässige interne Steuerung und Kontrolle weniger Ergebnisprüfungen bedingt. Bei einer gesetzlichen Stärkung der internen Steuerung und Kontrolle geht es also nicht darum, Firmen unnötige administrative Bürden aufzuladen, sondern um eine zeitgemässe institutionelle Anpassung an das Unternehmensumfeld und das damit verbundene Bewusstsein für den Stellenwert gut funktionierender Steuerungs- und Kontrollaktivitäten im Unternehmen.

Erfahrungen mit der Sarbanes-Oxley Act

Section 404 der Sarbanes-Oxley Act (SOX) von 2002 verpflichtet das Management von Unternehmen, die an amerikanischen Börsen kotiert sind, sich in einem Bericht über die «internal control over financial reporting» explizit für die Entwicklung und den Unterhalt von Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, welche die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung betreffen, zu verantworten und deren Wirksamkeit jährlich zu beurteilen. Die Wirtschaftsprüfer müssen diese Erweiterung der finanziellen Berichterstattung in die Abschlussprüfung einbeziehen. Sowohl das Unternehmen als auch die Wirtschaftsprüfer können damit bei Mängeln und Schwächen der internen Steuerung und Kontrolle von der US-Justiz stärker zur Rechenschaft gezogen werden als vorher. In der Schweiz sind davon die 13 an der New York Stock Exchange kotierten Unternehmen sowie die hierzulande domizilierten Tochtergesellschaften kotierter US-Unternehmen betroffen.

Die ersten Erfahrungen mit der SOX-Umsetzung zeigen, dass nicht nur der zeitliche Projektaufwand und die Honorarleistungen für die Wirtschaftsprüfer, sondern auch der Ersatz von Steuerungs- und Kontrollmechanismen sehr ressourcenintensiv sind. Insgesamt entstehen den Unternehmen Kosten in der Höhe von zwei- oder dreistelligen Dollar-Millionenbeträgen. Obwohl sich Section 404 der SOX auf die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung bezieht, sind diese Steuerungs- und Kontrollaktivitäten letztlich im Wertschöpfungsprozess eingebettet und bedingen eine ganzheitliche Sicht. Aufgrund des Zeitdrucks in der Umsetzung der SOX muss der Fokus leider oft auf die geforderte Dokumentation statt vorerst auf die optimale Ausgestaltung gerichtet werden. Es besteht die Gefahr, dass Mängel und Schwächen erst später entdeckt werden, so dass die Abläufe dann neu auszugestalten und zu dokumentieren sind. Auch wenn nicht vollständig geklärt ist, wie detailliert das Steuerungs- und Kontrollsystem optimal analysiert, beurteilt und dokumentiert werden soll, ist grundsätzlich eine angemessene, verbesserte Ausgestaltung und Dokumentation zu begrüssen. Neben der Kontrolle sind es denn hauptsächlich wirksame Steuerungsaktivitäten, die einen entscheidenden Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens leisten. Es ist zu erwarten, dass das zu gewinnende Vertrauen auf den Kapitalmärkten und die damit verbundenen tieferen Kapitalkosten die zusätzlichen Unterhalts- und Prüfkosten kompensieren. Schliesslich ist jede vermeidbare Unternehmenskrise eine zu viel.

* Prof. T. Flemming Ruud ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsprüfung und internes Audit am Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich; Jan Pfister ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am selben Lehrstuhl.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter:
http://www.nzz.ch/2005/05/26/wd/articlect58e_1.140269.html

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Wiederveröffentlichung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von NZZ Online ist nicht gestattet.