



NZZ Online

Donnerstag, 15. April 2010, 16:20:55 Uhr, NZZ Online

11. September 2001, Neue Zürcher Zeitung

Die Statthalter des Verwaltungsrates

Wichtige Rolle der internen Revision

Die interne Revision erfüllt im Unternehmen eine gegenüber der Öffentlichkeit unscheinbare, wenngleich wichtige Rolle bei der Überwachung und Unterstützung der Unternehmensleitung. Obwohl von Gesetzes wegen nur für den Finanzbereich und den öffentlichen Sektor vorgeschrieben, bauen immer mehr grössere Gesellschaften auf die interne Revision als wichtiges Instrument bezüglich der Corporate Governance.

Unternehmenskrisen, feindliche Firmenübernahmen, aber auch teilweise unverhältnismässige Manager-Löhne, Einzelfälle strategischer Fehlentscheidungen oder gar ungetreuer Geschäftsführung zeigen in der Öffentlichkeit Wirkung. Sie haben eine Diskussion über die Corporate Governance in Unternehmen ausgelöst. Im komplexen Geflecht aus Unternehmensführung und Überwachung einerseits und den verschiedenen Stakeholdern andererseits wird vor allem die Rolle des Verwaltungsrates herausgestrichen. Neben seinen vielfältigen anderen Aufgaben obliegt ihm die Überwachung der Unternehmensführung hinsichtlich der teilweise divergierenden Ziele von Managements und Aktionären. Zur Vermeidung von Unternehmenskrisen oder Firmenzusammenbrüchen werden klarere Verantwortlichkeiten des Management und die Einführung, die Beurteilung sowie die Verbesserung des Kontrollsystems notwendig. Um die gesetzten Ziele zu erreichen und den bestmöglichen Einsatz aller Ressourcen gewährleisten zu können, braucht es starke Überwachungsorgane mit festgelegten Verantwortungen. Der internen Revision kommt in diesem Zusammenspiel eine wichtige Rolle zu.

Arbeiter hinter den Kulissen

Die Stellung und Funktion der internen Revision - im öffentlichen Sektor oft Finanzkontrolle genannt, im Finanzbereich auch Inspektorat - ist der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt. Das ist darauf zurückzuführen, dass die interne Revision - «nomen est omen» - unternehmensintern agiert und ihre Berichte nicht veröffentlicht werden. Von Gesetzes wegen gibt es mit Ausnahme einzelner Branchen wie des Finanzsektors keine Verpflichtung, eine interne Revisionsabteilung zu unterhalten. Ungeachtet dessen verfügen die meisten grösseren Schweizer Unternehmen über eine solche, um den steigenden Anforderungen der Überwachung gerecht zu werden. Die Grösse der internen Revisionsabteilungen ist unterschiedlich: Während für die Industrie ein Erfahrungswert von rund einem Revisor pro 2000 Mitarbeitenden gilt, sind die internen Revisionsabteilungen im Banksektor stärker dotiert.

Die interne Revision entbindet den Verwaltungsrat aber keinesfalls von seiner Überwachungsverantwortung. Ihm obliegen die Errichtung und die Ausgestaltung der internen Überwachung. Da er aber in den seltensten Fällen in der Lage ist, die notwendigen Aufgaben selbst wahrzunehmen, werden diese delegiert.

Audit Committee als Schnittstelle

Mit einem Audit Committee, einem mit unabhängigen und fachkundigen Personen besetzten Verwaltungsratsausschuss, soll den Interessen aller Stakeholder Rechnung getragen werden. Das Audit Committee bildet üblicherweise die Schnittstelle zwischen dem Verwaltungsrat und der internen Revision, die ihm - oder bei dessen Fehlen direkt dem Verwaltungsrat - unterstellt ist. Dadurch kann die interne Revision ihre Funktion im Rahmen der Corporate Governance ungehindert und unabhängig entfalten. Das Audit Committee vereinbart üblicherweise mit der internen Revision die Auswahl der Prüfungsgebiete sowie die Schwerpunkte der durchzuführenden Prüfungen. Es liegt in der Verantwortung des Audit Committees, darüber zu befinden, ob die Grösse der internen Revision zur Aufgabenbewältigung angemessen ist. Gegebenenfalls können externe Dienstleister (z. B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) zur

Unterstützung beigezogen werden. Das Audit Committee seinerseits muss die Qualität der internen Revision regelmässig überprüfen.

Der Verwaltungsrat und das Audit Committee können direkt auf die jährliche Prüfungsplanung der internen Revision Einfluss nehmen und erhalten jeweils direkt Informationen über allfällige Risiken oder Schwachstellen im Konzern. Neben der Geschäftsleitung und der externen Revision wird die interne Revision somit zur dritten Informationsquelle, wobei die interne Revision in der Lage sein muss, dem Verwaltungsrat sofort und ohne fremde Einflussnahme Erkenntnisse vorzulegen. Hier können Spannungen zwischen Management und Verwaltungsrat entstehen. Die Beurteilung von Führungsentscheidungen liegt allerdings nicht in der Kompetenz der internen Revision. Auch verfügt sie über keine Entscheidungsbefugnisse. Wohl sollte es aber der internen Revision auf Grund der Beurteilung der existierenden Prozesse möglich sein, Empfehlungen bezüglich möglicher Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen der Unternehmensabläufe abzugeben.

Die Überprüfung des Risiko-Managements

Als Leitlinie für die Arbeit der internen Revision gelten weltweit gültige Grundsätze, die vom Berufsverband Institute of Internal Auditors definiert wurden. Das Aufgabenspektrum der internen Revision umfasst die Überprüfung des Risiko-Managements, der Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie der Führungsprozesse (Governance).

Jedes Unternehmen muss eine Strategie zur Handhabung der geschäftsspezifischen Risiken entwerfen, wobei diese stark durch das Management und dessen Risikobereitschaft geprägt ist. Die interne Revision soll das Management bei der Überprüfung, Beurteilung und bei der Entwicklung eines angemessenen Risiko-Managements mit den dazugehörigen Steuerungs- und Kontrollinstrumente unterstützen. Die Evaluation und Beurteilung der Risiken sowie deren Handhabung stellen dabei eine zentrale Aufgabe dar. Die verschiedenen Risiken, mit denen sich das Unternehmen konfrontiert sieht, werden zunehmend komplexer und haben sich von der finanziellen, funktions-, vergangenheits- und kostenorientierten Ebene in Richtung operationeller, zukunfts- und wertorientierter Risiken verschoben.

Zum Arbeitsumfang der internen Revision gehören im Weiteren die Prüfung und die Bewertung der Angemessenheit und Effektivität des internen Kontrollsystems und der Qualität, mit der die jeweiligen Aufgaben innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden. Sie leistet einen bedeutenden Beitrag zur Erreichung des Ziels, indem die Effektivität sowie die Effizienz der Kontrollmassnahmen beurteilt und der Unternehmensführung mögliche Verbesserungsvorschläge unterbreitet werden. Geeignete und verlässliche Kontrollmassnahmen sind im Rahmen der Leitung und Überwachung der verschiedenen Aktivitäten und zur Sicherstellung der Zielerreichung absolut notwendig. Standesorganisationen der internen Revision empfehlen dem Verwaltungsrat denn auch, im Jahresbericht zur Effektivität des internen Kontrollsystems Stellung zu nehmen. Auch hier leistet die interne Revision wiederum einen bedeutenden Beitrag, indem sie die Unternehmensabläufe kennt, deren Kontrollsysteme überprüft und beurteilt sowie dem Management und dem Verwaltungsrat ihr Urteil und ihre Empfehlungen unterbreitet.

Schirmherren der Unternehmenskultur

Den dritten Hauptbereich des Arbeitsumfangs der internen Revision bildet die Überprüfung der Führungsprozesse. Die interne Revision soll bei der Beurteilung und der Verbesserung der Prozesse unterstützend mitwirken, indem unter anderem die Erreichung der definierten und kommunizierten Ziele überwacht wird und die Verantwortlichkeiten abgeklärt werden. Unter den Titel der Führungsprozesse fallen auch die Unternehmenskultur sowie die ethische Grundhaltung innerhalb der Organisation. Die interne Revision kann eine aktive Rolle zur Unterstützung der Unternehmenskultur übernehmen, indem sie über die Kompetenz verfügt, das Management und die Mitarbeiter auf die vorhandenen Normen und Verhaltensrichtlinien aufmerksam zu machen.

Die zunehmende Komplexität der unternehmerischen Strukturen verlangt eine veränderte und engere Zusammenarbeit der internen Revision mit dem Verwaltungsrat bzw. dem Audit Committee. Unter dem Eindruck der derzeitigen Diskussion über die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates und den Umfang der Überwachungsaufgaben wird er die interne Revision vermehrt für spezifische Überwachungsaufgaben einsetzen müssen. In diesem Zusammenhang wird die interne Revision immer häufiger auch als Berater des Verwaltungsrates beigezogen. Die interne Revision kann auch als Berater des Linien-Managements für die Bereiche Risiko-Management, internes Kontroll- und Steuerungssystem sowie Führungsprozesse beigezogen werden. Allerdings muss immer klar unterschieden werden, ob der interne Revisor nun im Sinn der Beratungs- oder Überwachungsfunktion tätig ist.

* T. Flemming Ruud ist Professor für Wirtschaftsprüfung und -beratung an der Universität St. Gallen und Vorstandsmitglied des Schweizerischen Verbandes für interne Revision (SVIR). Hans-Ulrich Pfyffer ist Leiter Management Assurance Service bei KPMG, Zürich, und Präsident des

SVIR.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter:

http://www.nzz.ch/2001/09/11/wi/article7mc8s_1.474425.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.
