

## **EXECUTIVE SUMMARY**

### **I Internes Audit heute**

Nach den Unternehmenszusammenbrüchen der US-Konzerne Enron und WorldCom zu Beginn des neuen Jahrtausends wurde die Kritik an den bestehenden internen Steuerungs- und Kontrollsystemen lauter. Um das Vertrauen der Investoren, Gläubiger und Angestellten wieder zu gewinnen, wurden verschiedene Gesetze und Richtlinien verabschiedet. Auch die Schweiz reagierte mit gesetzlichen Anpassungen, von welchen unter anderen auch die börsenkotierten Unternehmen betroffen sind. Die aus der Praxis hervorgegangene Diskussion um die Interne Steuerung und Kontrolle fokussiert vor allem auf die Gestaltung der Kontrollaktivitäten. In der Theorie dagegen wird das Steuerungs- und Kontrollumfeld als wichtiger Bestandteil einer wirksamen Internen Steuerung und Kontrolle angesehen. In einzelnen Fällen waren in der Vergangenheit nicht Mängel in den Kontrollaktivitäten die mögliche Ursache von Unternehmensskandalen, sondern ein mangelhaft gestaltetes Steuerungs- und Kontrollumfeld. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie das Steuerungs- und Kontrollumfeld gestaltet werden soll, um ein starkes Fundament für die Interne Steuerung und Kontrolle gewährleisten zu können. Im Weiteren interessiert, wie weit diese theoretische Gestaltung des Steuerungs- und Kontrollumfeldes in der Praxis bei den börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz umgesetzt ist.

### **II Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Gestaltung des Steuerungs- und Kontrollumfeldes zu untersuchen und aus der Kombination der gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen abzuleiten. Zur Erreichung dieses Zieles ist die Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Im theoretischen Teil werden die zentralen Begriffe definiert und die theoretischen Grundlagen geschaffen. Danach werden die sieben Bestimmungsfaktoren des Steuerungs- und Kontrollumfeldes und dessen Wichtigkeit für eine wirksame Interne Steuerung und Kontrolle beschrieben. Im empirischen Teil werden die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil mit Hilfe einer Online-Befragung bei börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz und der Durchführung von sechs Experteninterviews mit Vertretern von Branchen und Wirtschaftsprüfungs-/Beratungsunternehmen untersucht. Nach einem Kapitel zur Methodologie der empirischen Untersuchung wird das Steuerungs- und Kontrollumfeld ganzheitlich und detailliert anhand der sieben Bestimmungsfaktoren analysiert. Zum Schluss werden aus den Untersuchungsergebnissen Handlungsempfehlungen abgeleitet.

### **III Resultate**

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung genannt: Die ganzheitliche Betrachtung des Steuerungs- und Kontrollumfeldes hat unter anderem ergeben:

- 24% der befragten Unternehmen stellen in der Schweizer Praxis Mängel in der Gestaltung des Steuerungs- und Kontrollumfeldes fest.
- 48% der ausgewerteten Unternehmen verwenden das Internal Control – Integrated Framework des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), in welchem das Steuerungs- und Kontrollumfeld theoretisch definiert wird.
- In einer Rangfolge betreffend der Bedeutung der fünf Komponenten der Internen Steuerung und Kontrolle gemäss COSO befindet sich das Steuerungs- und Kontrollumfeld auf dem dritten Platz hinter der Risikobeurteilung und der Überwachung.
- Die Mehrheit der Experten sieht im Steuerungs- und Kontrollumfeld ein geeignetes Instrument, um das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden zu beeinflussen.

Die Analyse der detaillierten Betrachtung des Steuerungs- und Kontrollumfeldes hat Folgendes ergeben:

- Unter den sieben Bestimmungsfaktoren hat „Integrität und ethische Werte“ die grösste Bedeutung in den untersuchten Unternehmen.
- In 94% der Unternehmen existieren Massnahmen zur Förderung der Integrität und des ethischen Verhaltens. Konkreter haben 65% im Zeitpunkt der Umfrage einen Verhaltenskodex. 16% geben ausserdem an, dass ein Verhaltenskodex geplant ist.
- 28% haben ein Whistle Blower-Programm eingerichtet.
- Rund zwei Drittel (68%) geben an, dass die Teilnahme an Weiterbildungskursen bezüglich der finanziellen Berichterstattung mehrheitlich auf Freiwilligkeit basiert. Zudem lassen 81% ihre Weiterbildungskurse eher von externen als von internen Institutionen durchführen.

Die aus der Online-Befragung und den sechs Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse führten zu folgenden Handlungsempfehlungen:

- Das Steuerungs- und Kontrollumfeld soll mit dem Ziel gestaltet werden, das für die interne Steuerung und Kontrolle wichtige Kontrollbewusstsein zu fördern.
- Die sieben Bestimmungsfaktoren des Steuerungs- und Kontrollumfeldes stellen einen passenden Rahmen für eine ganzheitliche Gestaltung des Steuerungs- und Kontrollumfeldes dar.
- Unter den Bestimmungsfaktoren hat „Integrität und ethische Werte“ die grösste Bedeutung in den untersuchten Unternehmen. Entsprechend sollten gezielt Massnahmen zu dessen Förderung forciert werden.
- Die Integrität und ethischen Werte im Unternehmen können durch ein Whistle Blower-Programm unterstützt werden.
- Bei der Gestaltung des Steuerungs- und Kontrollumfeldes ist stets zwischen bewusst und unbewusst begangenen Fehlern zu unterscheiden. Unbewusste Fehler müssen von prozessintegrierten Kontrollen abgefangen werden.