

**Der Sarbanes-Oxley Act von 2002 (SOX) ist zweifelsohne der stärkste gesetzgeberische Eingriff in das Funktionieren der Kapitalmärkte seit der Gründung der Securities and Exchange Commission (SEC) vor rund 70 Jahren. Was sich alle diejenigen, welche dem SOX Pate gestanden sind, nicht haben vorstellen können, sind die globalen Auswirkungen der Gesetzesrevision von 2002.**

PETER F. WEIBEL

## SOX ZWINGT ZUM SCHULTERSCHLUSS EIN ERFAHRUNGSBERICHT

### 1. SOX ENTFALDET GLOBALE REICHWEITE

Bisher waren die Spielregeln klar: Auf Unternehmensskandale mit massiven Verlusten für Gläubiger und Aktionäre mussten die Politiker jeweils die gesetzgeberische Schraube anziehen. Der Einfluss blieb jedoch national begrenzt. Ein typisches Beispiel dafür lieferte England. Auf BCCI, Maxwell und andere folgte 1992 der Cadbury Code und auf Barings, Nat West, Pearson, Reed Elsevier und andere folgte 1998 der Hampel Code und 2000 der Combined Code [1]. Andere Länder nahmen von diesen heute pionierhaft anmutenden Gesetzesrevisionen kaum Notiz.

Mit dem SOX läuft es anders. Der SOX ist nicht nur ein Kind des grössten und effizientesten Kapitalmarktes der Welt, vielmehr wollten die Urheber dem Werk – um es griffig zu machen – möglichst viel globale Durchsetzungskraft verschaffen. Immerhin sind heute rund 1250 ausländische Unternehmen in den USA kotiert und SEC-berichterstattungspflichtig. Die Regulatoren ausserhalb der USA mussten ihrerseits die gewachsenen gegenseitigen Abhängigkeiten anerkennen und konnten beim Wiederaufbau des Vertrauens in die Wirtschaft und in die bei ihnen beheimateten – zum Teil ebenfalls angeschlagenen – «global players» nicht zurückstehen. Dem Reformvorhaben wurde mit einem Sanktionenregime, das in der Wirtschaftsgeschichte einmalig ist, der nötige Nachdruck verliehen.

Das Resultat lässt sich sehen. Die wichtigsten Zielsetzungen des SOX werden nicht nur im angelsächsischen Raum, sondern auch in Europa und der Schweiz schrittweise aufgegriffen und dienen mittlerweile auch in Japan als neue Messlatte. Aus dem im amerikanischen Kongress praktisch

einstimmig verabschiedeten SOX ist ein Kodex mit globaler Reichweite entstanden.

### 2. SOX BESCHLEUNIGT KONVERGENZ IN CORPORATE GOVERNANCE

Der SOX hat die Diskussion über die Frage, was unter guter Corporate Governance zu verstehen sei, neu belebt. Er zwingt die Marktteilnehmer, bestehende Meinungen und Haltungen kritisch zu hinterfragen. Dieser länderübergreifende Meinungsaustausch führte in vielen Fällen zu einer Annäherung oder sogar Übereinstimmung der stipulierten Grundsätze. Aufgrund einer Sichtung und persönlichen Bewertung der heutigen Regelwerke in den USA, im UK und der EU sowie in der Schweiz [2] können Bereiche mit starker, bemerkenswerter und schwacher Konvergenz unterschieden werden.

Starke Konvergenz, wo beidseits des Atlantiks, einschliesslich der Schweiz, auf das gleiche Ziel hingearbeitet wird, ist zu beobachten betreffend → Anforderungen an die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats (Mehrheit der Mitglieder muss unabhängig sein); → Rolle des Audit Committee (u. a. direkte Verantwortung für die Interne und die externe Revision); → Rotation der verantwortlichen Audit Partner (zwischen 5 und 7 Jahren); → verstärkter Aufsicht über die Revisionsgesellschaften; → gewachsener Bedeutung des *internen Kontrollsystems (IKS)*; → Notwendigkeit ergänzender qualitativer Informationen im Geschäftsbericht zwecks erleichterter Interpretation quantitativer Informationen; → verschärfter Sanktionen und internationaler Rechtshilfe im Falle der Verletzung von Berichterstattungspflichten; → Aufwertung der Aktionärsrechte.

Dazu kommen die unverkennbaren Fortschritte in der Annäherung und gegenseitigen Anerkennung der Rechnungslegungsstandards nach US GAAP und IFRS [3].

Weniger stark, aber immer noch bemerkenswert, ist die Konvergenz betreffend → personelle Trennung der Funktionen des CEO und des VR-Präsidenten (gilt in der Schweiz zwingend nur für Banken, ist aber im Gegensatz zu den USA vergleichsweise weit verbreitet); → Unabhängigkeit des Audit Committee und des Compensation Committee (gemäss Swiss



PETER F. WEIBEL,  
DR. OEC. PUBL., MITGLIED  
DES VERWALTUNGSRATES  
UND CHAIRMAN AUDIT  
COMMITTEE, CREDIT SUISSE  
GROUP, ZÜRICH

Code of Best Practice genügt ein mehrheitlich unabhängiger Ausschuss); → Offenlegung der individuellen VR- und GL-Entschädigungen (in der Schweiz ist zur Zeit die Summe auszuweisen für die Gesamtheit der exekutiven Mitglieder des VR und der GL einerseits sowie für die Gesamtheit der nicht-exekutiven Mitglieder des VR andererseits; einzeln auszuweisen ist die Gesamtentschädigung des VR-Mitglieds mit der höchsten Summe; eine vermutlich im Laufe 2006 in Kraft tretende Revision des Obligationenrechts wird die Offenlegungspflicht in der Schweiz weiter ausdehnen); → Offenlegung ökologischer Problemfelder (wird in der Schweiz durch grössere börsenkotierte Firmen auf freiwilliger Basis gemacht); → Vorhandensein eines Financial Expert im Audit Committee (der Swiss Code of Best Practice verlangt nur, dass die Mehrheit der Audit Committee Mitglieder über Erfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen verfügen).

Die länderübergreifende Konvergenz ist vorläufig schwach ausgeprägt betreffend → Vorhandensein eines Code of Business Conduct oder Code of Ethics (nur in den USA ein formelles Erfordernis); → Vorhandensein eines Disclosure Committee (nur in den USA ein Erfordernis); → Verbot der Erbringung von Zusatz-Dienstleistungen durch den Revisor, welche die Unabhängigkeit der Revision gefährden könnten (in den USA werden 8 [4] solcher Dienstleistungen verboten, im UK keine, in der Schweiz kennt die Unabhängigkeitsrichtlinie der Treuhand-Kammer 7 Grundsätze, nennt aber die betroffenen Dienstleistungen nicht explizit); → Rotation der Revisionsfirma (nur in den USA ein einigermaßen ernsthaft diskutiertes Thema).

Die aufgezeigten Trends sind insgesamt ermutigend. Konvergenz hilft mit, sich auch individuell und kulturell besser zu verstehen und damit näher zu kommen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für das Vertrauen der Anleger in eine zunehmend globalisierte Wirtschaft. Ein konkreter Nutzen für das einzelne Unternehmen wird jedoch erst dann vollumfänglich anfallen, wenn die eigene Berichterstattung zugleich den Charakter eines internationalen Passports hat, der den Zugang zu den wichtigen Kapitalmärkten dieser Welt mit einem Minimum lokaler Anpassungen gewährleistet.

### 3. SOX BEWIRKT VERTIEFTES ROLLENVERSTÄNDNIS

Der SOX wirkte jedoch nicht nur als Konvergenz-Katalysator auf der regulatorischen Ebene und der Ebene der Rechnungslegungsstandards. Auch auf der Ebene des einzelnen Unter-

nehmens mussten die Rollen wichtiger Funktionsträger geklärt und deren Zusammenspiel neu festgelegt werden. Wie immer, wenn eine grosse Herausforderung gemeinsam zu bewältigen ist, rücken die Beteiligten näher zusammen, und das Teamwork verbessert sich. Dazu zwei Beispiele.

Wenn es nicht schon klar war, so hat es der SOX klar gemacht, dass das Management auch für das Risikomanagement bezüglich Rechnungslegung und Finanzberichterstattung zuständig ist. Mit der Tendenz, diese Bereiche zur Sache der Buchhaltungsspezialisten zu erklären, wurde gründlich

---

*«Vor diesem Hintergrund ist mir unerklärlich, wie einzelne Unternehmen die Umsetzung von SOX 404 (Internal Control over Financial Processes) an die Interne Revision delegieren konnten.»*

aufgeräumt. Was für die Markt-, Kredit- und operationellen Risiken gilt, hat auch für die Risiken im Rechnungswesen Gültigkeit: Die Front und deren Supportfunktionen bilden die erste Verteidigungslinie, wo die Risiken effektiv zu managen sind. Die spezialisierten Risikokontrollfunktionen (zum Beispiel Compliance, Markt- und Kreditrisikomanagement) bilden die zweite Verteidigungslinie, währenddem die Interne und die externe Revision als dritte Verteidigungslinie sich ein unabhängiges Urteil darüber zu bilden haben, ob die erste und die zweite Verteidigungslinie angemessen funktionieren. Vor diesem Hintergrund ist mir unerklärlich, wie einzelne Unternehmen die Umsetzung von SOX 404 (Internal Control over Financial Processes) an die Interne Revision delegieren konnten. Sinnvoll hingegen ist die stufengerechte namentliche Delegation der Aufgaben des sog. «Disclosure Committee» [5] vom CEO/CFO hinunter bis zu den Prozess- und Kontoverantwortlichen. Dabei sind zwei Ziele im Auge zu behalten: die Förderung der Eigenverantwortung, aber auch die Aufsichtspflicht des Vorgesetzten.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf die Dokumentation der Prozesse. Hier wird immer wieder der unverhältnismässige Aufwand gebrandmarkt und die Gefahr einer ausufernden Bürokratie beschworen. Auch wenn sich dieser Aspekt nicht völlig von der Hand weisen lässt, so erscheint mir eine vollständige Prozessdokumentation in einem grösseren und gut geführten Betrieb doch eine Selbstverständlichkeit. Wachsen die Komplexität und der Automatisierungsgrad der Prozesse,

werden Überlegungen zum Einbau interner Kontrollen und deren Wirksamkeit umso wichtiger. SOX 404 müsste eigentlich offene Türen einrennen. Ferner sieht der einzelne Mitarbeitende in grossen Organisationen vor lauter Bäumen oft den Wald nicht mehr. Da können Prozessdokumentationen helfen; sie haben den Vorteil, dass sie Zusammenhänge aufzeigen können, was dem Arbeitsverständnis und der raschen Fehlerbehebung entgegenkommt. Auch die Einführung neuer Mitarbeitender dürfte einfacher und effizienter

*«Wesentliche IKS-Schwächen müssen der Öffentlichkeit im Geschäftsbericht offengelegt werden.»*

sein. Wichtig ist, dass SOX 404 nicht als formale Alibiübung aus Angst vor Strafrichtern und Sammelklägern aufgefasst, sondern als Anstoss zur Verbesserung von Transparenz, Kontrollbewusstsein und nachhaltiger Wirtschaftlichkeit begriffen wird.

#### 4. SOX WERTET IKS AUF

Eine im Dezember 2004 durchgeführte Umfrage von KPMG zum Thema «Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis» (1. Auflage, 5/2005) zeigt, dass von 292 Unternehmen aus den «Top 1000» gemäss Handelszeitung (ohne Banken und Versicherungen) nur 29 Unternehmen (10%) ein standardisiertes Kontrollmodell anwenden, davon zwei Drittel das «COSO-Framework». Von den durch SOX direkt betroffenen 31 Unternehmen haben knapp die Hälfte ein Kontrollmodell. Das stimmt nachdenklich. Denn die Modelle standardisieren die Kontrollen und integrieren wichtige Aspekte wie Risikomanagement, Information und Kommunikation. Erst dadurch wird das Führungssystem vervollständigt und wirkungsvoll.

Auch die Berufung auf das traditionelle «Vier-Augen-Prinzip» allein überzeugt nicht. Letzteres bleibt unverbindlich, solange es nicht durch klare Verantwortlichkeitsregelungen unterlegt ist. Aufgrund der Umsetzung des SOX ist nun klar geregelt, wer wofür zuständig ist. Tritt ein Fehler auf, kann umgehend ermittelt werden, welche interne Kontrolle versagt hat und wer dafür die Verantwortung trägt. Gerade in Unternehmen, die mit aggressiven monetären Zielen geführt werden, muss die Eigenverantwortlichkeit fest in der Unternehmenskultur verankert sein.

Der SOX selber beinhaltet keine Automatismen. Im Mittelpunkt steht einmal mehr der Mensch mit seiner Haltung, wie er SOX gegenübertritt, wie er SOX anwendet und was er mit den Resultaten macht. Der SOX fordert die Beteiligten auch dazu auf, den inhärenten Konflikt zwischen den horizontal laufenden Prozessen und den vertikal strukturierten Verantwortlichkeiten in den Griff zu bekommen. Dies gelingt nur, wenn alle am gleichen Prozess Beteiligten an einen Tisch sitzen und den Prozess von A bis Z gemeinsam durchdenken.

Aufgrund des grossen Zeitdrucks, mit dem SOX implementiert werden musste, sind beträchtliche Kosten entstanden. Ohne externe Hilfe ging es einfach nicht. Die im Frühjahr

2005 bekanntgegebene Verschiebung des Einführungstermins für ausländische, in den USA kotierte Unternehmen von Ende 2005 auf Ende 2006 hatte den Vorteil, dass der berühmte Schritt zurück zeitlich möglich wurde und der Inhalt der geleisteten Arbeit mit einem gereiften Verständnis nochmals beurteilt werden konnte. Erst jetzt fallen die eigentlichen Effizienzgewinne an, was auf einen Return on Investment hoffen lässt.

#### 5. SYNERGIEN ZWISCHEN MANAGEMENT, INTERNER UND EXTERNER REVISION

Hatte das Management bisher grossen Ermessensspielraum bei der Ausgestaltung des IKS, hat es sich mit SOX 404 an vorgegebene Begriffe und klare Anforderungen zu halten. Danach ist eine angemessene Dokumentation über die definierten Kontrollen und ausgeführten Tests Bestandteil eines wirksamen IKS. Mit Stellungnahmen zu Management Letters und internen Revisionsberichten musste das Management bisher laufend reagieren und kam allzuoft in die Defensive. Mit SOX 404 ist das Management nun selber am Drücker. Es muss selber entscheiden, was eine wesentliche IKS-Schwäche (Material Weakness) und was ein bedeutender IKS-Mangel (Significant Deficiency) in bezug auf die Rechnungslegung ist. Es muss auch alle wirtschaftsdeliktischen Handlungen (Fraud), in welche das Management oder Personen mit signifikantem Einfluss auf das IKS involviert waren, gegenüber dem Abschlussprüfer und dem Audit Committee offenlegen. Wesentliche IKS-Schwächen müssen sogar der Öffentlichkeit im Geschäftsbericht offengelegt werden.

Aufgrund dieser hohen Anforderungen an das Management macht es keinen Sinn, wenn die externe Revision das Management zusätzlich mit einem Management Letter «bombardiert» und zu Stellungnahmen auffordert, und das erst noch im abschlusskritischen ersten Quartal. Zweckmässiger ist, wenn die externe Revision den Bericht des Managements über die Wirksamkeit des IKS (inkl. Internal Control Matters Report) am Jahresende aufgreift, diesen als unabhängige Instanz überprüft und allfällig abweichende Meinungen rapportiert [6]. Falls notwendig, kann der externe Revisor auch zum Mittel eines Ad-hoc-Berichtes greifen. Davon nicht tangiert sind die Prüfung des Jahresabschlusses sowie die regulatorischen Prüfungen [7] durch den externen Revisor.

Das Beispiel Management Letter (alt) bzw. Internal Control Matters Report (neu) zeigt, wie SOX den Dialog zwischen Management und externer Revision intensiviert und zum Wunsch geführt hat, Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Es ist durchaus legitim, hier von einem Synergieeffekt zu sprechen.

SOX wertet auch die Aufgabe der Internen Revision auf. Die Beurteilung der Organisation und Wirksamkeit des IKS in den verschiedenen Funktionsbereichen ist ja nach wie vor ihre Kernaufgabe. Mit ihrer grossen Erfahrung kann die Interne Revision dem Management ihre unabhängige Meinung zur Verfügung stellen, wenn es um die Identifikation und Beurteilung des Schweregrades von Mängeln im IKS geht, ohne dem Management den Entscheid selber abzunehmen. Auch hat sich bewährt, dass die Interne Revision in ihren Berichten speziell auf SOX-404-relevante Feststellungen hin-

weist, um das Management zu sensibilisieren und ein aktives Verhalten zu fördern. Dabei geht es darum, SOX-Erkenntnisse zur IKS-Verbesserung aller wichtigen (und nicht nur die Jahresrechnung betreffenden) Abläufe zu nutzen. Die Folge ist auch hier ein intensiverer Dialog zwischen Management und Interner Revision.

Der Abschlussprüfer trägt die unteilbare Verantwortung für die Prüfung der Jahresrechnung und des Berichts über die Wirksamkeit des IKS für die Rechnungslegung. Die *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*-Prüfungsstandards verlangen überdies, dass die Prüfungshandlungen des Abschlussprüfers die hauptsächliche Quelle (Principal Evidence)[8] des Urteils über die Wirksamkeit des IKS bilden müssen. Dennoch hat SOX 404 die Zusammenarbeit zwischen Interner und externer Revision intensiviert, erlauben doch die PCAOB-Standards dem Abschlussprüfer, sich bei Unternehmen mit gut funktionierender Interner Revision auf deren Prüfungen und Ergebnisse abzustützen, das heisst Teile der Prüfungen nicht selbst durchzuführen. Dies setzt eine gute Koordination der zu prüfenden Bereiche voraus und ermöglicht es, den SOX-relevanten Aufwand des externen Prüfers zu reduzieren.

## 6. NUTZEN FÜR AUDIT COMMITTEE

SOX hat die Arbeit des Audit Committee einerseits erschwert, hauptsächlich aber erleichtert. Die Gewissheit, dass die Le-

bensadern bzw. die Schlüsselprozesse für die finanzielle Berichterstattung der Unternehmung nicht nur identifiziert und dokumentiert, sondern auch auf ihre Funktionstüchtigkeit hin regelmässig getestet werden, wirkt beruhigend. Von grösstem Nutzen ist jedoch der vierteljährlich vom Management vorgelegte Internal-Control-Matters-Report. Hier werden die Schwachstellen der Organisation offengelegt und nach Schweregrad klassifiziert. Dank sauberer Begriffsdefinitionen sind die Aussagen unmissverständlich. Damit wird dem Audit Committee nicht nur eine risikoorientierte Gestaltung der Agenda ermöglicht, sondern es kann im Zeitvergleich auch beurteilen, wo welche Fortschritte im Risikomanagement gemacht werden bzw. wo neue Gefahrenherde entstehen. Das Audit Committee muss daher das Management ermutigen, eine möglichst ungeschminkte Lagebeurteilung auf den Tisch zu legen. Die Beziehung zwischen Audit Committee und Management muss geprägt sein von gegenseitigem Vertrauen, aber auch vom Bewusstsein, dass in einer lebendigen Grossorganisation immer Baustellen vorhanden sind. Das Audit Committee ist dabei durchaus in der Lage, das Management durch die richtige Prioritätensetzung und konsequente Wahrnehmung der Aufsichtspflicht zu unterstützen.

Es entspricht dem Geist des SOX, dass primär das Management in der Pflicht steht und der wichtigste Ansprechpartner des Audit Committee ist. Doch könnte das Audit Committee seine Arbeit ohne die unabhängige Meinung von Interner

und externer Revision – allenfalls im Rahmen sog. «Private Sessions» – nicht tun. Erst aufgrund unterschiedlicher Auffassungen bekommt das Audit Committee ein Gespür für bestehende Spannungsfelder und kann problemlösungsfördernd wirken.

Auch im Falle wirtschaftsdeliktischer Handlungen verlangt der SOX die sofortige Kontaktnahme des Managements<sup>[9]</sup> mit dem Audit Committee. Ein Audit Committee tut gut daran, sich in ruhigen Zeiten für den Ernstfall mit entsprechenden Verhaltensrichtlinien vorzubereiten. Entscheidend ist hier entschlossenes, koordiniertes Handeln zwischen Audit Committee und Management.

Das Audit Committee musste sich auch mit der konzernweiten Implementierung eines Bewilligungsverfahrens für die Erbringung von Zusatz-Dienstleistungen durch die externe Revision sowie der Implementierung eines Code of Conduct und eines Whistleblowing-Mechanismus<sup>[10]</sup> befassen. Der SOX hat ganz klar die Tendenz verstärkt, sämtliche externen Revisionsarbeiten einer einzigen Revisionsfirma zu übertragen, dieser aber keine Beratungsmandate mehr zu erteilen. Dieses Vorgehen hat zwei Vorteile: Das Audit Committee verliert keine Zeit mit zum Teil langwierigen Abklärungen betreffend Unabhängigkeit der externen Revision und kann im klein gewordenen Feld der sog. «Big 4» noch auf drei unabhängige Anbieter von Zusatz-Dienstleistungen zurückgreifen.

Die Implementierung des Code of Conduct darf kein einmaliges Ereignis bleiben. Ein Code of Conduct lebt nur dann, wenn den Mitarbeitenden immer wieder anhand praktischer Fälle aufgezeigt wird, wie der Einzelne sich in einer konkreten Situation verhalten soll. Bewährt haben sich einerseits ein E-Learning-Modul mit Testfragen zu konkreten Szenarien und andererseits die Besprechung realer Fälle auf der firmeninternen Website oder im Rahmen der üblichen Schulung. Des weiteren sollte sichergestellt sein, dass die Einhaltung des Code of Conduct durch die Mitarbeitenden angemessen in den Human-Resource-Prozessen überprüft und gewürdigt wird.

Noch ein Wort zu den Whistleblowing-Prozessen. Auch wenn bis anhin keine materiellen Fälle aufgetreten sind, ist die Whistleblowing-Hotline ein sinnvolles Hilfsmittel. Sie ist schnell und ermöglicht den Mitarbeitenden, ohne Angst vor Vergeltungsmassnahmen Bedenken bezüglich des Finanz- und Rechnungswesens vorzutragen, wenn dies auf dem Dienstweg nicht möglich ist. Ist bei den Meldungen Denunziantentum im Spiel, so lässt das im betreffenden Bereich auf eine Unternehmenskultur schliessen, wo Offenheit und gegenseitiger Respekt im argen liegen.

## 7. STARKER ODER SCHWACHER REGULATOR?

Der amerikanische Gesetzgeber hat mit Brachialgewalt strengere Anforderungen an die Corporate Governance durchgesetzt und die Revisionsbranche reformiert. Damit wollte er das erschütterte Vertrauen in die in den USA kotierten Firmen bzw. in den US-Kapitalmarkt rasch wieder herstellen. Gleichzeitig hat er klar gemacht, dass er der Selbstregulierung in den USA die nötige Durchsetzungskraft abspricht.

SOX ist ein extremes Beispiel, wie der Gesetzgeber in Zusammenarbeit mit einem starken Regulator durch eindeutige, detaillierte Vorgaben die Wirtschaftspraxis rasch und nachhaltig verändern kann. Solange die Vorgaben sich an der «Best Practice» orientieren, ist das auch für die Betroffenen von Vorteil. Ich frage mich, wie wirkungsvoll der im revidierten Obligationenrecht vorgesehene Art. 728a sein wird, wonach die Revisionsstelle zu prüfen hat, ob im Unternehmen «ein internes Kontrollsystem existiert». Diese absolute Minimalanforderung kann nur mit Blick auf die Masse der betroffenen KMU gerechtfertigt werden. In bezug auf börsenkotierte Unternehmen und regulierte Branchen liegt es nun an Interessensgemeinschaften, wie z. B. der Bankiervereinigung, der Börse, der Treuhand-Kammer oder Economie-suisse, zielgerichtet und in Absprache mit den Behörden, weitergehende Standards zu etablieren. Dieses Vorgehen würde der schweizerischen Rechtstradition entsprechen, das Gesetz bei Bedarf mit unverbindlichen Empfehlungen (im Sinne des Swiss Code of Best Practice) oder mit Offenlegungspflichten im Rahmen der Selbstregulierung (im Sinne der SWX-Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance) zu ergänzen. Allerdings ein langwieriger und risikoreicher Weg, wenn man bedenkt, dass Mängel in der Berichterstattung hohe Reputationsrisiken nach sich ziehen.

Als reguliertes Unternehmen hätte man sich vom SOX vor allem Grundsätze und weniger Details gewünscht. Das ändert nichts am Umstand, dass ein starker und kompetenter Regulator dem Unternehmen Sicherheit vermittelt und insbesondere im Ausland Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft, was die globale Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Die drakonischen Sanktionen des SOX haben ihre Wirkung nicht verfehlt. Negativ ins Gewicht fällt, dass sie teilweise auch lähmend wirken. Ein typisches Beispiel dafür waren die sich in die Länge ziehenden Unsicherheiten in der Rechnungslegung von Adecco Anfang 2004, die nicht nur die Aktionäre verunsichert haben. Auch Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Finanzanalysten entwickeln in diesem Umfeld Absicherungsreflexe, welche die Zusammenarbeit erschweren können.

## 8. FAZIT

Der SOX ist in Europa und in der Schweiz sehr kritisch aufgenommen worden. Die Kritik dürfte in erster Linie dem möglicherweise verständlichen Argwohn gegenüber den auch in anderen Lebensbereichen feststellbaren extraterritorialen Ansprüchen der USA entstammen. Im Grundsatz aber verdient er es, insbesondere in grösseren oder börsenkotierten Unternehmen<sup>[11]</sup> genauer analysiert und gewürdigt zu werden. Dort, wo er implementiert wurde, hat er sehr rasch sehr viel in Bewegung gebracht. Insbesondere wurden die Rollen innerhalb der Corporate Governance geklärt, das Zusammenspiel der verschiedenen Funktionen verbessert, das Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein gestärkt und gemeinsam eine neue Sprache für die Risikobeurteilung in der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung gefunden. SOX zwingt alle Beteiligten zum Schulterschluss und macht dadurch Unternehmen nicht nur vertrauenswürdiger, sondern auch schlagkräftiger. ■

**Anmerkungen: 1)** Weiterführende Informationen vgl. <http://www.dcode.co.uk/site/home/depts/corporate/cghis.html> und [http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode2003.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf), (combined code). **2)** U. a. neues Revisionsaufsichtsgesetz (voraussetzliches Inkrafttreten im Verlauf von 2007), vgl. [http://www.ofec.admin.ch/bj/de/home/themen/wirtschaft/gesetzgebung/rechnungslegung\\_und.html](http://www.ofec.admin.ch/bj/de/home/themen/wirtschaft/gesetzgebung/rechnungslegung_und.html). **3)** Vgl. [\[gence\\\_iasb.shtml\]\(http://www.fasb.org/intl/convergence\_iasb.shtml\). \*\*4\)\*\* SOX, Section 201. \*\*5\)\*\* Mögliche Verantwortlichkeiten und Aufgaben siehe <http://www.theiia.org/iia/abouttheiia/research/DisclosureCommitteeCharter.pdf>. \*\*6\)\*\* Wie im SOX vorgesehen; vgl. SOX, Section 404.b, vgl. Auditing Standard No. 2 «An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit Of Financial Statements», Artikel 207–214. \*\*7\)\*\* Wie z. B. bei Banken vorgesehen. \*\*8\)\*\* Vgl. Au-](http://www.fasb.org/intl/conver-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

ditung Standard No. 2 «An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit Of Financial Statements», Artikel 108–126. **9)** Vgl. SOX, Section 302. **10)** Vgl. SOX, Section 301. **11)** Gewisse Unternehmungen haben SOX «light» bereits freiwillig eingeführt, z. B. SBB; vgl. Bigler, Der Schweizer Treuhänder 12/04, Seite 1051ff.

## RESUME

### Le Sarbanes-Oxley Act force à la convergence

Le Sarbanes-Oxley Act de 2002 (SOX) est la plus importante ingérence législative dans le fonctionnement des marchés des capitaux depuis la création de la SEC, il y a environ 70 ans. Il relance le débat sur le thème de ce que devrait être un bon gouvernement d'entreprise («Corporate governance») et a conduit à une convergence accélérée sur les principes énoncés à une échelle globale.

Le SOX a une fois de plus énoncé clairement que le Management est compétent aussi pour la gestion des risques liés à la tenue des comptes et à l'établissement des rapports financiers. Le front et ses fonctions de support forment la première ligne de défense où les risques doivent être effectivement gérés. Les fonctions spécialisées de contrôle des risques forment la deuxième ligne de défense, alors que l'audit interne et la révision externe doivent, en tant que troisième ligne de défense, se faire une opinion indépendante sur le fonctionnement des première et deuxième lignes de défense. La documentation complète des processus vient compléter cet arsenal.

Si le management disposait jusqu'ici d'une grande marge de manoeuvre dans la mise en place de son système de contrôle interne (SCI), il doit s'en tenir avec le SOX 404 à des notions et à des règles prédéfinies et claires. Il doit en outre décider lui-même ce qu'est une faiblesse importante du SCI (material weakness) et ce qu'est une déficience significative du SCI (significant deficiency) à l'égard de la présentation des comptes. Toute faiblesse importante dans le système de contrôle interne doit être communiquée au public dans le rapport de gestion.

En lieu et place des «Management Letters», le réviseur externe peut se référer au rapport annuel du Management sur l'efficacité du SCI («Internal Control Matters Report» inclus), l'examiner en tant qu'instance indépendante et rapporter ses éventuelles divergences d'opinion.

L'audit interne peut mettre à la disposition du management son opinion indépendante lorsqu'il s'agit d'identifier et d'évaluer la gravité des lacunes dans le SCI, sans priver le management de sa décision. Il a également été prouvé qu'il vaut la peine que l'audit interne fasse particulièrement état dans ses rapports de ses constatations relatives au SOX 404 afin de sensibiliser le management et d'encourager un comportement proactif.

Le SOX 404 a intensifié la collaboration entre l'auditeur interne et le réviseur externe. Les normes PCAOB permettent au réviseur externe de s'appuyer, dans les entreprises disposant d'un audit interne de bonne qualité, sur les travaux et les résultats de ce dernier, c'est-à-dire de ne pas effectuer lui-même certaines parties des vérifications requises. Globalement, le SOX donne plus de valeur au SCI et aux tâches de l'audit interne.

L'«Internal Control Matters Report», qui doit être présenté chaque trimestre par le management, est d'une grande utilité pour le comité d'audit. Ce rapport informe sur les carences de l'organisation et les classe selon leur gravité. Il est ainsi possible d'évaluer où des progrès ont été accomplis dans la gestion des risques et à quel endroit sont apparues de nouvelles zones de danger. Le comité d'audit est ainsi à même de soutenir le management par la fixation correcte des

priorités et l'exercice rigoureux de ses devoirs de supervision.

Le comité d'audit a aussi dû s'occuper de la mise en place dans l'ensemble du groupe d'une procédure d'acceptation spécifique pour les services supplémentaires fournis par l'auditeur externe ainsi que de l'élaboration d'un code de conduite et d'un mécanisme de «Whistleblowing».

Le législateur américain a imposé avec force des règles plus strictes de gouvernement d'entreprise et a réformé la branche de l'audit. Le SOX est un exemple extrême de la manière dont le législateur peut, en collaboration avec un normalisateur fort, modifier rapidement et durablement les pratiques de l'économie par des règles détaillées et sans ambiguïté.

Le SOX a été accueilli de manière très critique en Europe et en Suisse. Il mérite toutefois d'être analysé et apprécié avec plus de précision, notamment dans les entreprises d'une certaine importance ou cotées en bourse. Dans celles où il a été appliqué, il a fait bouger beaucoup de choses rapidement. Les rôles au sein du gouvernement d'entreprise ont en particulier été clarifiés, la collaboration entre des fonctions différentes améliorée, la prise de conscience des responsabilités et des normes de qualité renforcée et un langage commun trouvé quant à l'évaluation des risques relatifs à la tenue des comptes et aux rapports financiers. Le SOX force tous les participants à faire preuve de convergence et à œuvrer dans le même sens et rend par là même les entreprises non seulement plus dignes de confiance mais aussi plus puissantes. PFW/JA