

Emad L. Bibawi, Carlo Nicoletti

Erste Erfahrungen mit Sarbanes-Oxley Section 404

Schwachstellen in den Finanzsystemen und -abläufen

Demnächst jährt sich in den USA zum ersten Mal die Einhaltung Compliance der Vorschriften von Sarbanes-Oxley (Section 404) aus dem Jahr 2002. Unternehmen mit verkürzter Berichtsfrist (sogenannte «Accelerated Filers») ziehen eine erste Bilanz und reflektieren über die Vorteile, die neuen Erkenntnisse und die Anstrengungen, welche die Einhaltung gewährleisten sollen.

- Einreichung einer Erklärung über die Einrichtung und Durchführung einer angemessenen internen Kontrolle über die Finanzberichterstattung (ICOFR – Internal Control over Financial Reporting);
- Festlegung des Kontrollrahmens, der zur Beurteilung der ICOFR dient;
- Einreichung einer Beurteilung über die Effektivität der ICOFR am Jahresende. Dazu gehört eine Erklärung, ob die ICOFR wirksam ist oder nicht;
- Einreichung einer Erklärung, dass der unabhängige Prüfer die Beurteilung der ICOFR durch das Management schriftlich bestätigt hat.

1. Einleitung

Der Sarbanes-Oxley Act von 2002 (SOX) wurde nach dem Scheitern mehrerer grosser und angesehener Unternehmen und als Reaktion auf Fehler in deren Finanzabschlüssen vom US-amerikanischen Kongress eingeführt. Das Gesetz (Act) enthält Bestimmungen, welche die Corporate Governance, die Finanzberichterstattung und die Kapitalmärkte stärken sollen. Es handelt sich zweifellos um die wichtigste Änderung zur Berichterstattung von börsenkotierten US-amerikanischen Unternehmen seit den Securities Acts von 1933 und 1934. Darüber hinaus ist das Gesetz innerhalb der Vereinigten Staaten, aber auch international, von einer bisher einmaligen Tragweite. Seit seiner Einführung hat der Sarbanes-Oxley Act die Corporate Governance grundlegend verändert.

Obwohl in jedem Unternehmen verschiedene Kategorien der internen Kontrolle existieren, betrifft Sarbanes-Oxley Section 404 (SOX 404) ausschliesslich die Kontrolle über die Finanzberichterstattung. Sie befasst sich insbesondere mit jenen Kontrollen,

welche die zum Jahresabschluss gemachten Aussagen bezüglich Planung, Autorisierung, Aufzeichnung, Abwicklung und Berichterstattung von wichtigen Transaktionen beeinflussen.

Aufgrund von SOX 404 des Sarbanes-Oxley Act muss das Management folgendes tun:



Neben einer Erklärung über die Zuverlässigkeit der Jahresabschlüsse eines Unternehmens müssen die externen Revisoren ausserdem die interne Kontrolle des Unternehmens über die Finanzberichterstattung kommentieren. Um diese zweite Beurteilung vorzunehmen, ist der externe Prüfer verpflichtet, die Aussage der Unternehmensleitung in bezug auf die Effektivität der internen Kontrollen über die Finanzberichterstattung zu beurteilen und die Effektivität des internen Kontrollsystems über die Finanzberichterstattung direkt zu überprüfen. Der unabhängige Prüfer hat ferner zu untersuchen und zu bestätigen, ob die Beurteilung des Managements den geltenden Prüfungsstandard des Public Company Accountancy Oversight Board (PCAOB) erfüllt.

2. Ausmass und Kosten

Für Unternehmen mit verkürzter Berichtsfrist ist die Einhaltung der Vorschriften von SOX 404 mit beträcht-

lichen Kosten und Aufwand verbunden. Die Gesamtkosten der Compliance beliefen sich im ersten Jahr auf durchschnittlich USD 4,36 Mio. pro Unternehmen (per März 2005), eine Zunahme von USD 3,14 Mio. gegenüber der Schätzung vom Juli 2004. Die Zunahme ergibt sich in erster Linie aus den um 66% höheren externen Kosten für Beratungs-, Software- und sonstige Dienstleistungen und den um 58% gestiegenen Honoraren von externen Prüfern. Die per März 2005 veranschlagten USD 4,36 Mio. setzen sich aus durchschnittlich USD 1,34 Mio. für interne Kosten, USD 1,72 Mio. für externe Kosten und USD 1,30 Mio. für Prüferhonorare zusammen. Die Honorare der Wirtschaftsprüfer sind nicht in den Gebühren für die Jahresabschlussprüfung enthalten, die um durchschnittlich 57% zunahmen [1].

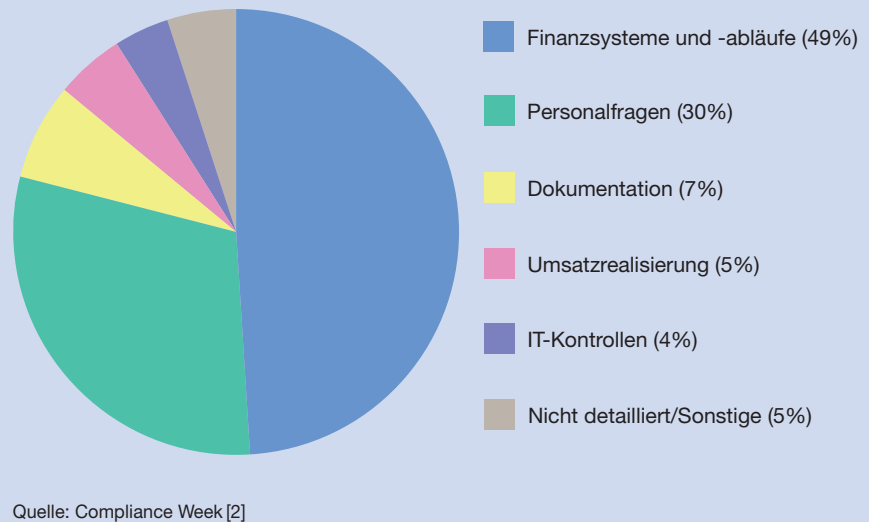
Derselbe Aufwärtstrend ist auch bei den für die Compliance geleisteten Arbeitsstunden zu beobachten. Die Zahl der *internen Arbeitsstunden*, welche in den Unternehmen für die Einhaltung der Vorschriften von SOX 404 erforderlich waren, betrug im ersten Jahr 26 759, was einer Zunahme von 4,3% gegenüber den Schätzungen vom Juli 2004 [1] entspricht. Die Zahl der *externen Arbeitsstunden* zur Einhaltung der Vorschriften von SOX 404 betrug im selben Zeitraum 8341, eine Zunahme von 65% gegenüber den Schätzungen von Juli 2004 [1].

Diese Daten machen deutlich, dass der Arbeitsaufwand für die Einhaltung von SOX 404 mit zunehmender Dauer des Vorhabens steigt und die ursprünglichen Schätzungen bei weitem übertrifft.

3. Festgestellte Mängel

Die Zahl der Unternehmen, die Schwachstellen oder Mängel der internen Kontrolle über die Finanzberichterstattung meldeten, betrug bis Ende Februar 657. Im einzelnen entfielen 25 Bekanntmachungen auf das Jahr 2003, 582 auf 2004 und 50 lagen bis Februar 2005 vor. Die *Abbildung* zeigt die von den Unternehmen am häufigsten genannten Mängel.

Abbildung
Häufig genannte Schwachstellen und Mängel



Die am häufigsten genannten Mängel hängen mit Schwachstellen in den Finanzsystemen und -abläufen zusammen. Diese ergeben sich normalerweise im Zusammenhang mit dem Jahresabschluss, der Kontenabstimmung oder der Inventarisierung. Dazu gehören beispielsweise das Fehlen rechtzeitiger Kontenabstimmungs-, Inventarisierungs- und Kosteninformationen, unzureichende Umsatzrealisierung bei mehrteiligen Vereinbarungen, unzureichende Prüfverfahren bei der Erstellung der Monats- oder Jahresabschlüsse

und eine zu starke Ausrichtung auf die Funktion des CFO bei der Finanzberichterstattung am Periodenende [2].

Der am zweithäufigsten genannte Mangel bezieht sich auf Personalfragen. Zu diesen Schwachstellen gehören unter anderem eine fehlende Funktionentrennung, unzureichende Fachkenntnisse innerhalb einer Funktion, ungenügendes Training oder eine mangelhafte Überwachung.

Die beiden genannten Mängel machten rund 80% der offengelegten Beanstandungen aus. Die verbleibenden 20% beziehen sich auf Schwächen bei der Dokumentation, der IT-Kontrolle, der Umsatzrealisierung sowie auf verschiedene weitere Schwachstellen. Diese reichen von einer unvollständigen Dokumentation bis zu unzureichenden Richtlinien und Abläufen zur Umsatzrealisierung.

Die Unternehmen haben eine Vielzahl von Massnahmen zur Behebung dieser Mängel entwickelt. Dazu gehören die Neubeurteilung von Abläufen innerhalb der einzelnen Funktionen, ein verstärkter Einsatz von technischen Hilfsmitteln, die Neuzuweisung von Fähigkeiten an Funktionen, die zusätzliches qualifiziertes Personal benötigen, und die Schaffung bzw. Aktualisierung von Unternehmensrichtlinien und -ver-



Carlo Nicoletti, Certified Public Accountant,
Assistant Manager, KPMG SOX 404
Kompetenzzentrum, Zürich
cnicoletti@kpmg.com

fahren, die den geschäftlichen Bedürfnissen der Organisation besser entsprechen.

4. Vorteile der Einhaltung von SOX

Nach dem ersten Compliance-Jahr in den Vereinigten Staaten nennen die Unternehmen zahlreiche Vorzüge, die sich aus der Einhaltung von SOX 404 ergeben haben. Nachfolgend eine Zusammenfassung der wichtigsten Vorteile:

- Dokumentation der internen Kontrollen
 - Berichte, Flowcharts, Risiko- und Kontrollmatrizen für wichtige Prozesse werden aktualisiert bzw. entwickelt;
 - Unternehmen sind besser über die internen Kontrollen im Bild und wissen, wie, wann und durch wen diese vorgenommen werden;
 - Unternehmen sind in der Lage, Schwachstellen der internen Kontrolle zu identifizieren und zu beheben, die anderenfalls nicht entdeckt worden wären.
- Bewusstsein für Risiken und Kontrollen im gesamten Unternehmen
 - Im Unternehmen ist ein grösserer Kreis von Personen für die in-

- miert und tragen entsprechend mehr Verantwortung;
- Schwachstellen in der Informationstechnologie werden erkannt, damit die Unternehmen zusätzliche Ressourcen bereitstellen können, um die IT-Kontrollen zu verbessern;
- im gesamten Unternehmen wird die Bedeutung der Kontrollfunktionen besonders hervorgehoben, um deren Rolle zu verdeutlichen; immer mehr Unternehmen implementieren/aktualisieren zum Beispiel einen Verhaltenskodex und/oder einen Ethik-Kodex;
- Bereiche mit erhöhtem Betrugsrisiko werden identifiziert und behandelt.

- Standardisierung der internen Kontrollen
 - Unternehmen nutzen die verfügbare Dokumentation, um die internen Kontrollen über die Finanzberichterstattung für Routineprozesse und/oder ähnliche Prozesse zu standardisieren;
 - unnötige bzw. überflüssige interne Kontrollaktivitäten werden identifiziert und eingestellt;
 - manuelle Kontrollen werden nach Möglichkeit durch automatische Kontrollen ersetzt.
- Verbesserte finanzielle Offenlegung
 - Investoren haben Zugang zu um-

- das Audit Committee ist besser über die Prüfungsprozesse informiert;
- Inhalte und Zeitaufwand für Sitzungen wurden erheblich erhöht.

5. Empfehlungen

Von den Erfahrungen von Unternehmen mit verkürzter Berichtsfrist könnten die übrigen Unternehmen (Non-accelerated Filers) im Hinblick auf effektivere Compliance-Anstrengungen wie folgt profitieren:

5.1 Höhe des Aufwands

Wie oben erwähnt, ist im Hinblick auf die Einhaltung von SOX ein beträchtlicher Aufwand festzustellen. Das Management sollte den Zeit- und Ressourcenaufwand für die Durchführung einer SOX-Compliance-Initiative keinesfalls unterschätzen. Die Prozesse, Kontrollen und Systeme können sich als komplexer erweisen als zunächst angenommen. Ein starkes, zentralisiertes Projektteam würde dazu beitragen, dass das Vorhaben planmässig verläuft, und die Höhe des Aufwands überwachen. Das zentrale Projektteam würde ausserdem die Einführung der vom Unternehmen entwickelten Methoden unterstützen und die Schulung des Finanz- und des Nichtfinanzpersonals sowie weiterer an der SOX-Compliance-Initiative beteiligter Mitarbeiter übernehmen. Wo die Interne Revision bei den SOX-Compliance-Bemühungen eine wichtige Rolle spielt, sollte das Management dem Umstand Rechnung tragen, dass diese nicht für die gesamte SOX-404-Implementierung verantwortlich sein kann. Internal-Audit-Ressourcen werden in der internen Kontrolle geschult und können im Rahmen eines SOX-Projekts einen signifikanten Beitrag leisten, sofern die Prozessverantwortlichen und Mitarbeiter der Geschäftsbereiche in zureichendem Mass beteiligt sind.

5.2 Dokumentation

Es gilt, nur diejenigen Prozesse und Kontrollen zu dokumentieren, die für die Finanzberichterstattung relevant

«Für Unternehmen mit verkürzter Berichtsfrist ist die Einhaltung der Vorschriften von SOX 404 mit beträchtlichen Kosten und Anstrengungen verbunden.»

ternen Kontrollen verantwortlich (Verwaltungsrat, CEO, CFO, Management, Interne Revisoren und sonstige Vertreter verschiedener Abteilungen);

- die Prozess- und Kontrollverantwortlichen sind genauer über die Risiken und Kontrollen sowie deren ständige Aufrechterhaltung innerhalb ihrer Funktion infor-

fassenderen Informationen über Schwachstellen und damit verbundene Massnahmenpläne eines Unternehmens, so dass die Transparenz erhöht wird.

- Verbesserte Corporate Governance
 - Unternehmensverantwortung und Rolle des Audit Committee werden gestärkt;

sind. Um eine angemessene Breite und Qualität der Dokumentation zu gewährleisten, sollte das Management unter Umständen die Schaffung einer Qualitätsprüfungsfunktion in Erwägung ziehen. Ausserdem kann das Management einen Pilotstandort festlegen, um die Methoden – einschliesslich Dokumentationsstandards – und Templates zu prüfen und den Aufwand abzuschätzen, der für die Durchführung der SOX-Initiative erforderlich ist. Im Hinblick auf eine permanente Einhaltung sollten diejenigen Prozessverantwortlichen mit den fundiertesten Kenntnissen über den Prozess und die damit verbundenen Änderungen zusätzliche Verantwortung für die Aufrechterhaltung und Aktualisierung der internen Kontrolldokumentation übernehmen.

5.3 Prüfung

Die Prüfung sollte zu Beginn des Jahres geplant werden, damit die interne Kontrolle über die Finanzberichterstattung vor dem Datum der Durchsetzung identifiziert, verbessert und erneut geprüft werden kann. Unternehmen, welche die Mängel realistisch einschätzten, wurden von den Ergebnissen der SOX-Prüfung kaum überrascht. Demgegenüber würde die Annahme von geringen oder praktisch fehlenden Mängeln intern falsche Signale setzen. Ausserdem hat sich eine Prüfmethode, bestehend aus einer Kombina-

Rahmen beteiligt waren, konnten während der gesamten Periode deutliche Effizienzsteigerungen festgestellt werden. Ein regelmässiger und offener Dialog mit dem Wirtschaftsprüfer im Laufe des Vorhabens reduzierte sowohl die Wahrscheinlichkeit von Überraschungen als auch die Meinungsunterschiede bezüglich Auslegung der

Jahr verpuffen werden, wenn sie keine geeignete Lösung finden, um eine ständige Compliance wirksam zu unterstützen [3].

Die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Compliance-Bemühungen ist ein weitverbreitetes Anliegen. Eine im September 2004 vom KPMG-

«Ein regelmässiger und offener Dialog mit dem Wirtschaftsprüfer im Laufe des Vorhabens reduzierte die Wahrscheinlichkeit von Überraschungen.»

Richtlinien, die vom PCAOB bzw. von der Securities and Exchange Commission (SEC) erlassen wurden.

6. Compliance als Bestandteil des geschäftlichen Alltags

Jetzt, da das erste Jahr bereits hinter ihnen liegt, denken die Unternehmensführer bereits an das zweite Jahr – und an alle zukünftigen Jahre – mit der Verpflichtung, die interne Kontrolle über die Finanzberichterstattung regelmässig zu überprüfen, bekannt zu machen und zu zertifizieren. Ihnen ist bewusst,

404-Institut durchgeführte Umfrage bei 530 Aktiengesellschaften ergab, dass rund 70% der Unternehmen die für eine ständige Compliance erforderlichen Planungsaktivitäten noch nicht beziehungsweise eben erst begonnen hatten. Im Verlauf des Prozesses identifizierten sie grössere Herausforderungen, die ihnen das Vorankommen erschweren könnten. Aufgrund ihrer Erfahrungen äusserten sie die Ansicht, dass die Compliance im Laufe der Zeit zum «Business as Usual» werden muss. Compliance- und Geschäftsprozesse werden grundsätzlich aufeinander abgestimmt, damit die Kontrollen und die Berichterstattung auf natürliche Weise mit den geschäftlichen Veränderungen Schritt halten [2]. Ausgestattet mit einem «Portfolio» an Kontrollinstrumenten, verfügt das Management über weit fundiertere Kenntnisse in bezug auf die Ausgestaltung und Effektivität der internen Kontrolle über die Finanzberichterstattung und damit verbundene Geschäftsprozesse. Damit verfügt das Management über mehr Möglichkeiten zur Beurteilung und Verbesserung der Kontrollen.

«Die am häufigsten genannten Mängel hängen mit Schwachstellen in den Finanzsystemen und -abläufen zusammen.»

tion von Selbstbewertung und unabhängiger Prüfung, als geeigneter Mechanismus erwiesen, um die ohnehin beschränkten Ressourcen optimal zu nutzen.

5.4 Externe Abschlussprüfung

Bei SOX-Compliance-Initiativen, an denen externe Prüfer im zulässigen

dass das intensive, kostspielige und projektorientierte Vorgehen, das im ersten Jahr dominierte, über längere Zeit weder angemessen noch tragbar sein dürfte. Gleichzeitig anerkennen viele von ihnen, dass das Thema in ihren Unternehmen wahrscheinlich an Bedeutung verlieren wird, sobald die Termine verstrichen sind und sich neue Prioritäten ergeben. Sie wissen daher auch, dass ihre Bemühungen aus dem ersten

Die genannte Weiterentwicklung ist von entscheidender Bedeutung – nicht nur, weil fähige Führungskräfte ihre knappen Ressourcen möglichst effizient einsetzen und von den Vorteilen einer frühen Compliance profitieren wollen. Diese Weiterentwicklung ist auch deshalb wichtig, weil die Füh-

rungskräfte den fundamentalen Nutzen einer verbesserten Transparenz und eines erhöhten Investoren- und Marktvertrauens, wie sie durch das Gesetz ermöglicht werden, erkennen.

7. Fazit

Die Erfahrungen der Unternehmen lassen folgende Schlüsse zu:

- Die Kapitalmärkte profitieren von der erhöhten Integrität und Transparenz der Finanzberichterstattung, wie sie durch SOX 404 ermöglicht werden.
- Den Unternehmen stehen umfassendere Informationen über die Risiken

und Kontrollen mit Einfluss auf die Finanzberichterstattung zur Verfügung als je zuvor.

- Section 404 schafft einen nützlichen Beurteilungs- und Selbstverbesserungsprozess auf ständiger Basis.
- Hunderte von Unternehmen haben bereits Tausende von zuvor nicht identifizierten Kontrollmängeln behoben.
- Investoren verfügen über eine direkte Sichtlinie zu Unternehmen, deren Kontrollsysteme materielle Schwachstellen aufweisen, und zu den entsprechenden Plänen, mit denen solche Mängel behoben werden sollen – diese wichtige Sichtlinie existierte vor der Implementierung von SOX 404 ganz einfach nicht.

Die Erfahrungen in den Unternehmen mit verkürzter Berichtsfrist geben einen Einblick in die Herausforderungen, die Ergebnisse und die Vorteile, die sich aus der Umsetzung von SOX 404 ergeben.

Anmerkungen

- 1 Financial executives international (FEI) Pressemitteilung vom 21. März 2005 zur Umfrage «Sarbanes-Oxley Compliance Costs exceed Estimates».
- 2 Compliance Week ist ein elektronischer Newsletter zum Thema Corporate Governance und Compliance.
- 3 The Compliance Journey – Making Compliance Sustainable, KPMG-Publikation, 2005.

RESUME

Sarbanes-Oxley Section 404: premières expériences

Il est certain que la loi *Sarbanes-Oxley Section 404 (SOX 404)* a apporté un changement radical et renforcé le gouvernement d'entreprise.

On peut tirer un premier bilan des entreprises américaines qui ont mis en place SOX 404 et faire les constatations suivantes:

- les marchés financiers ont tiré profit d'une intégrité et d'une transparence améliorées des états financiers des entreprises;
- les entreprises disposent d'une meilleure information sur leurs risques et leurs systèmes de contrôle;
- SOX 404 a introduit des procédures d'auto-évaluation et d'amélioration des systèmes de contrôle;
- des centaines d'entreprises ont découvert et corrigé des milliers de points faibles de leurs systèmes de contrôle;
- les investisseurs sont informés des points faibles en matière de contrôle

et des actions qui sont prises pour y remédier.

Les besoins en ressources internes ou externes et les coûts pour mettre en place SOX 404 ont été largement sous-estimés et ont été constamment revus à la hausse. Par ailleurs, les honoraires de révision externe ont été, en moyenne, augmentés de 57%.

Les points faibles des systèmes de contrôle les plus couramment relevés ont trait aux procédures d'établissement des états financiers (consolidation, réconciliations, non respect des règles comptables, réserves, etc.). Les autres points faibles les plus courants sont liés aux problèmes de personnel (séparation des tâches, qualification, supervision, formation, etc.). Ces deux catégories représentent 80% des points faibles qui ont été publiquement communiqués jusqu'à présent.

Les principales recommandations à tirer des projets d'implémentation de SOX 404 sont:

- l'avantage de la constitution d'une équipe centralisée forte et le soutien approprié de l'audit interne;
- les bénéfices d'une revue structurée de la qualité de la documentation des procédures et des contrôles;
- une phase de test des contrôles qui doit être planifiée assez tôt;
- une implication des réviseurs externes tout au long du projet.

Le nouveau défi pour ces entreprises américaines est de maintenir leurs efforts au-delà de la première année d'implémentation de SOX 404. Pour cela, elles devront impérativement trouver un moyen d'intégrer les processus de l'entreprise à ceux liés à l'implémentation de SOX 404.

EB/CN