

Wie der „tone from the top“ die Interne Revision beeinflusst



WU-Wissenschaftlerin Anne d'Arcy untersuchte in einem aktuellen Projekt, wie das Entscheidungsverhalten von Internen RevisorInnen beeinflusst wird, wenn diese sowohl an das Management als auch zusätzlich an den Aufsichtsrat berichten und vorab unterschiedliche Ziele von beiden Instanzen artikuliert werden. Dabei zeigte sich: Die Vorab-Kommunikation an Interne RevisorInnen spielt eine entscheidende Rolle, wenn es um die Beurteilung von Prozessen geht.

Corporate Governance rückt immer dann in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der Medien, wenn sie nicht funktioniert. Der Hypo Alpe Adria-Skandal, die Finanzkrise und der VW-Dieselskandal lassen den Ruf nach mehr Regeln für ein funktionierendes Überwachungssystem im Unternehmen schnell laut werden. Aber sind immer mehr Regeln und Gesetze – wie zum Beispiel eine zusätzliche Berichtslinie der Internen Revision an den Aufsichtsrat – die Lösung? Nicht unbedingt, sagt WU-Professorin Anne d'Arcy, Leiterin des Instituts für Corporate Governance. Wenn diese Regeln ungewollt neue Möglichkeiten der Einflussnahme hervorrufen, können sie dem angestrebten Ziel der Objektivitätssteigerung der Internen Revision entgegenwirken. Die Wissenschaftlerin untersuchte gemeinsam mit ihrem Team, wie sich mehrere Berichtslinien auf die Bewertungen der Internen Revision auswirken. „Im internen Überwachungs- und Kontrollsystem eines Unternehmens nehmen die Internen RevisorInnen eine wichtige Rolle ein“, erklärt d'Arcy. „Die Interne Revision unterstützt die Geschäftsführung in ihrer Kontroll-, Steuerungs- und Lenkungsfunktion, indem sie unternehmensinterne Prozesse auf Effektivität und Effizienz überprüft. Umso wichtiger ist dabei die Objektivität.“

Kommunikation entscheidend

Für die Studie ging d'Arcy in ein Deutsches sowie ein Schweizer börsennotiertes Unternehmen. Über 70 RevisorInnen nahmen an den zwei Experimenten teil. In zwei Gruppen geteilt hatten die TeilnehmerInnen für den Konzern realistische Kontrollprozesse zu beurteilen und vermeintlich überflüssige Kontrollen zu streichen. Eine Gruppe wurde vorab von der Leitung an das Ziel des Managements erinnert, Kosten zu sparen. Die zweite Gruppe wurde darauf hingewiesen, dass der Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat besonderen Wert auf ein effektives Kontrollsystem lege. Die Ergebnisse zeigten: Tatsächlich strichen die Internen RevisorInnen mehr Kontrollen, wenn ihr/e Vorgesetzte/r sie kurz vorher an das Kostensparprogramm des Managements erinnerte. Dabei spielte es keine Rolle, ob dies verbal oder per Email kommuniziert wurde. „Dieser Effekt ist dann besonders ausgeprägt, wenn die zu beurteilenden Prozesse besonders umfangreich und komplex waren. Die Diskussionen im Anschluss des Experiments wiesen darauf hin, dass das Entscheidungsverhalten unbewusst angepasst wurde“, so die Studienautorin.

Mehr Regeln keine Lösung

Im Rahmen der Unternehmensüberwachung und Corporate Governance wird an vielen Stellen Unabhängigkeit und Objektivität gefordert. Dennoch: Die Experimente machen deutlich, dass bei Zielkonflikten eine solche Objektivität nicht immer sichergestellt werden kann. „Unsere Ergebnisse illustrieren eindrücklich, wie ausschlaggebend der ‚tone from the top‘, also die gezielte Kommunikation der gewünschten Strategie Entscheidungsverhalten beeinflussen kann“, so d'Arcy, „Standardsetzer und Gesetzgeber sollten sich bewusst sein, dass eine neue zusätzliche Berichtslinie, also z.B. die von Internen RevisorInnen zum Aufsichtsrat, Zielkonflikte hervorruft. Damit können neben den erwünschten Wirkungen auch unerwünschte Nebeneffekte entstehen.“

Zur Studie

Über die Studienautorin

WU-Professorin Anne d’Arcy leitet das [Institut für Corporate Governance](#). Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Promotion im Bereich International Accounting an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main startete sie ihre Karriere im Bereich Listing bei der Deutschen Börse AG. Danach war sie als Leiterin für European Accounting & Disclosure Regulation bei der Deutschen Bank AG tätig. 2006 folgte die gebürtige Deutsche dem Ruf als Professorin für Rechnungswesen an die University of Lausanne/HEC. Seit 2010 hält d’Arcy die Professur für Corporate Governance and Management Control an der Wirtschaftsuniversität. In ihrer Forschung widmet sich die Betriebswirtin den der Effektivität interner Kontrollsysteme sowie von Corporate Governance-Maßnahmen und dem kapitalmarktorientierten Rechnungswesen. Anne d’Arcy publiziert erfolgreich in international renommierten Fachzeitschriften wie dem International Journal of Accounting, Accounting, Organizations & Society oder dem Journal of International Management. Sie wirkt als Mitglied zahlreicher Gremien, unter anderem im Wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Internen Revision, als Leiterin des Arbeitskreises Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft sowie im Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft, wie auch als Mitglied des Österreichischen Arbeitskreis Corporate Governance. Sie war über 10 Jahre Mitglied der Eidgenössischen Elektrizitätskommission, der Schweizer Regulierungsbehörde im Elektrizitätsbereich, und ist seit letztem Jahr Mitglied des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses der Vossloh AG, eines im S-DAX notierten Unternehmens.

Pressekontakt:

Mag. Anna Maria Schwendinger

PR-Referentin

Tel: + 43-1-31336-5478

E-Mail: anna.schwendinger@wu.ac.at