



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2006

Weshalb Vertrauen für die Wirtschaft besser ist als Kontrolle

Volkart, Rudolf ; Schenker-Wicki, Andrea

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-54633>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Volkart, Rudolf; Schenker-Wicki, Andrea. Weshalb Vertrauen für die Wirtschaft besser ist als Kontrolle. In: Finanz und Wirtschaft, 29, 15 April 2006, 21.

Globalisierung erhöht in Unternehmen Bedarf an Risikosteuerung und Kontrolle – Überregulierung? – Audit society versus Trust society

Weshalb Vertrauen für die Wirtschaft besser ist als Kontrolle

Von Rudolf Volkart und
Andrea Schenker-Wicki

Die letzten Abschlusszahlen des Branchenprimus der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz, PricewaterhouseCoopers (PwC), sind viel versprechend: ein Umsatzwachstum von 4%. Wie PwC selbst feststellt, trugen u. a. intensivere Prüfungen im Bereich der internen Kontrolle dazu bei, die wiederum «eine Folge des angelsächsischen Einflusses auf die Wirtschaft und der verstärkten Regulierung sind».

Zum einen geht es um den Sarbanes-Oxley Act (Sox), der in den USA als Reaktion auf die Finanzskandale um Enron und Worldcom 2002 erlassen wurde. Sox verlangt von kotierten Unternehmen, sich im Dienste einer besseren Corporate governance einer staatlichen Aufsicht zu unterstellen. Was die (internen und externen) Kosten der erstmaligen Implementierung von Sox betrifft, klaffen die Schätzungen auseinander. Für ein grosses Unternehmen werden Beträge von einigen Millionen Dollar bis zu hohen zweistelligen Millionenbeträgen in Euro genannt (KMPG 2005).

Zum andern zwingt das per Anfang 2007 in Kraft tretende Schweizer Revisionsgesetz bereits zahlreiche Gesellschaften zu ersten Investitionen. Davon besonders betroffen sind mittelständische Unternehmen. Die externen Revisionskosten eines mittelständischen Unternehmens könnten sich durch das neue Revisionsgesetz ohne weiteres um 15 bis 30% erhöhen, wobei die internen Kosten für Systemverbesserungen wahrscheinlich oft erheblich stärker zu Buche schlagen dürften.

Zwar ist es unbestritten, dass ein wirksames internes Kontrollsystem die operativen Risiken reduziert. Erlaubt sein muss

aber Frage nach der Verhältnismässigkeit. Zu Recht erwähnt auch Economiesuisse in einer Stellungnahme zur Revisionspflicht und Revisionsaufsicht vom Januar 2005, dass der Aufwand für die Prüfung sowie der Eingriff in die Geschäftstätigkeit von Prüfern und Geprüften verhältnismässig sein müssen.

Durch die Globalisierung hat die Verletzlichkeit der Industriestaaten zugenommen. Parallel dazu haben sich die Spannungen zwischen Ökonomie und Gesellschaft, aber auch zwischen Wirtschaft und Politik verschärft. Die Globalisierung führt im staatlichen und im privaten Bereich zu hochkomplexen Wechselwirkungen, die schwer zu prognostizieren sind. Das verlangt angepasste Analyse- und Kontrollmechanismen sowie ein geschärftes Risikobewusstsein der Entscheidungsträger.

Die richtige Mischung macht's

Stimmt man Professor Mike Power von der London School of Economics (1997) zu, dass alle gesellschaftlichen Handlungen auf den drei Pfeilern Risiko, Vertrauen und Kontrolle basieren, erstaunt es nicht, dass mit zunehmendem Risiko und schwindendem Vertrauen der dritte Pfeiler – die Kontrolle – zwingend gestärkt werden muss, um ein neues Gleichgewicht zu erreichen. Dies ist ein Phänomen, das in unserer industrialisierten Welt immer häufiger beobachtet wird. Ohne Übertreibung kann man von einer Audit society sprechen. Sie hat – neben unbestreitbaren Vorteilen – gravierende Nachteile, da sie immer mehr beobachtet, quantifiziert und prüft, aber immer weniger handelt. Die zunehmende Vorliebe für die Quantifizierung wird von Soziologen häufig als Substitut für Vertrauen und als Prozess der Entpersön-

lichung verstanden. Da Zahlen oft als objektiver und vertrauenswürdiger angesehen werden als Personen, kann damit zumindest kurzfristig ein äusserer Legitimationsdruck begegnet werden.

Die Folge eines solchen Verhaltens sind immer aufwendigere Prüfungen, gefolgt von einem regulatorischen «Overkill» ohne eigentlichen Wertbeitrag. Verhält sich eine ganze Gesellschaft so, drohen Wohlfahrtsverlust und Standortnachteile im Vergleich zu aktiv handelnden Gesellschaften. Der Grund liegt darin, dass bis zu einer bestimmten Anzahl von Prüfungen – dem Optimum – die Kosten der letzten Prüfung geringer sind als die damit verbundene Erfolgssteigerung. Wird dann das nicht vorhandene Vertrauen durch weitere Prüfungen ausgeglichen, reduziert dies den Gesamterfolg, da die Prüfungen teuer sind und keinen vernünftigen zusätzlichen Sicherheitsbeitrag mehr leisten.

Während über Risiko und Kontrolle in der Ökonomie bereits viel debattiert worden ist, schenkte die Wissenschaft dem dritten Pfeiler, Vertrauen, erst in den letzten Jahren gebührende Beachtung. Ausgehend von der Institutionenökonomie, in der die individuelle Nutzenmaximierung, der Opportunismus und die Rationalität eine wichtige Rolle spielen, wurde namentlich der Opportunismus untersucht. Experimente belegen, dass gegenseitiges Vertrauen und Selbstlosigkeit eine zentralere Rolle spielen, als uns dies die klassische Ökonomie glauben machen will.

In experimentellen strategischen Spielen zeigte der Zürcher Ökonom Ernst Fehr (2003) die Einzigartigkeit der Menschen in Bezug auf Ausmass und Qualität selbstlosen Verhaltens. Er konnte zudem nachweisen, dass Individuen andere belohnen oder bestrafen und dabei ein hohes Mass

an Vertrauen in das korrekte Verhalten der Gegenpartei an den Tag legen. Diese Resultate legen nahe, nicht nur Eigennutz als Maxime ökonomischen Handelns zu sehen, sondern vermehrt auch Vertrauen, Gerechtigkeit und Fairness. Da sich die westlichen Länder zunehmend auf die Produktion von Erfahrungs- und Vertrauensgütern ausrichten, sind diese Erkenntnisse der modernen Ökonomie für die Betriebswirtschaftslehre von zentraler Bedeutung. Es gilt, unternehmensinterne Anreizsysteme zu entwickeln, die Kooperation belohnen, Trittbrettfahren verhindern und Egoismus eindämmen.

Reputation als Betriebskapital

Geht man davon aus, dass Vertrauen ein wichtiger Bestandteil des sozialen Kapitals einer Volkswirtschaft und jedes einzelnen Unternehmens ist, müssten im Rahmen der strategischen Führung von Unternehmen künftig über den Ausbau der Kontrollaktivitäten hinaus der Aufbau von Vertrauen und die Schaffung von Transparenz und Fairness gefördert werden. Eine Audit society in einem überspitzten Sinn darf nicht die Antwort auf die Globalisierung sein. Das dem einzelnen Unternehmen von den Stakeholders entgegengebrachte Vertrauen ist zentral für Erfolg und Überleben der Organisation. Vertrauen ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Abschluss von Verträgen aller Art.

Es bildet einen Grundpfeiler für das Funktionieren von Märkten, wie der US-Ökonom John McMillan (2002) überzeugend aufgezeigt hat. Ein Vertrauensschwund kann ganze Märkte in Mitleidenschaft ziehen, wie im Gefolge des gebrochenen Internet-Booms um die Jahrtausendwende eindrücklich zu beobachten war.

Für die Vertrauensbildung in und gegenüber Unternehmen spielen heute Ethik und Reputation eine Schlüsselrolle. Zahlreiche Grossunternehmen haben Codes of ethics eingeführt, und heute wird bereits von Reputationsmanagement gesprochen. Die Zeitschrift «Fortune» präsentiert sogar externe Reputationsmessungen («Fortune's Most Admired Companies Index MAC»).

Und Alan Greenspan liess im Jahr 2000 keine Zweifel offen an der Bedeutung der Reputation als Voraussetzung für intaktes Vertrauen: «In der heutigen Welt, in der Ideen zunehmend das Stoffliche in der Produktion von ökonomischen Werten verdrängen, wird der Wettbewerb um Reputation zu einer wichtigen Kraft, die unsere Wirtschaft vorwärts treibt. Fabrikwaren können oft beurteilt werden, bevor sie den Besitzer wechseln. Dienstleistungsunternehmen dagegen können nur ihre Reputation anbieten.»

Vertrauen wir darauf, dass dem Auf- und Ausbau von Vertrauen auf allen Ebenen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft künftig der richtige Stellenwert eingeräumt wird. Im Zusammenspiel der drei Pfeiler Risiko, Vertrauen und Kontrolle kann sich eine gestärkte Vertrauenssphäre wohltuend auf die Stellung der Kontrollsysteme und die in einem Unternehmen erwachsenden Risiken auswirken. Das gilt besonders auch gegenüber externen Dritten, wie sich im Bereich des betrieblichen Steuerungsmanagements mühelos nachweisen lässt. Die Trust society sollte zum Gegenpol der Audit society werden.

Rudolf Volkart ist Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Swiss Banking Institute, Andrea Schenker-Wicki ist Ordentliche Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Direktorin des Executive MBA der Universität Zürich.

Anzeige

Sie denken an
neue Aufträge.

Wir auch an
optimierte
Liquidität.

Profitieren Sie von professionellen Lösungen, die Ihre überschüssige Liquidität rentabler gestalten. Kontaktieren Sie Ihren persönlichen Firmenkundenberater oder das Business Center: 0800 88 88 71. Wir beraten Sie gerne.
www.credit-suisse.com/firmenkunden

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE