

Internes Kontrollsystem für KMU

Finanzrelevante Prozesse strukturiert überwachen

Unternehmensleitungen und Verwaltungsräte von KMU sind auf Grund der Diskussionen um die Änderungen des Obligationenrechts (Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht) gefordert, ein Internes Kontrollsystem (IKS) zu installieren, das die Vermögenssicherung der Aktionäre sicherstellt. Dieser Beitrag soll die Anforderungen, die heute an ein IKS gestellt werden dürfen, aufzeigen und ein konkretes Projektvorgehen erläutern.

Martin Blom

Im Parlament wird noch über die Formulierung und den Inhalt der Verpflichtung an die Revisionsstelle zur Prüfung eines «funktionierenden» oder eines «existierenden» IKS debattiert. Diese Regelung hat weitreichende Konsequenzen. Bereits unter dem geltenden Recht und unter Berücksichtigung des risikoorientierten Prüfungsansatzes wurde ein angemessener Einbezug des IKS in die Prüfungshandlungen gefordert.

Frühzeitig reagieren

Die Diskussion hat KMU-Unternehmensleitungen und deren Verwaltungsräte verunsichert. Dieser Artikel soll systematisch Ziel und Zweck sowie die mögliche Einführung eines IKS erläutern. Für den Wirtschaftsprüfer wird damit eine Basis geschaffen, um den sich abzeichnenden Expectation Gap zu vermeiden. Ob und wann die definitiven Änderungen des Obligationenrechts in Kraft treten werden, ist von den weiteren Beratungen des Parlaments abhängig.

Wie dieser Beitrag zeigt, sind die verantwortlichen Organe gefordert, sich dennoch bereits heute mit der Frage des IKS auseinander zu setzen. Es ist zudem zu beachten, dass nach der Revision des GmbH-Rechts auch diese Gesellschaften den neuen Vorschriften unterstehen.

Ziel und Zweck des IKS

Das IKS ist als wesentlicher Bestandteil eines nachhaltigen Risikomanagements, neben Risiko-Controlling und Frühwarnsystemen, zu verstehen. Es umfasst alle Formen prozess- und organisationsimmanenter Überwachungsmaßnahmen, die in die zu überwachenden Geschäftsvorfälle integriert sind. Beispiele dafür sind die interne Revision, Kontrollen durch das Management und die dazu geschaffenen Richtlinien. Mit dem IKS sollen folgende unternehmensweite Ziele erfüllt werden:

- Erreichen der Gesellschaftsziele
- Einhalten von Gesetzen und Vorschriften (interne wie externe)

- Schutz des Geschäftsvermögens
- Effizienz der Geschäftsprozesse
- Verhindern/Aufdecken von Fehlern und Unregelmässigkeiten
- Sicherstellen der zuverlässigen, vollständigen Buchführung und Berichterstattung

Ausgestaltung des IKS

Das IKS muss einer periodischen Beurteilung der Wirksamkeit standhalten können. Im Zuge internationaler Finanzskandale wurde dies durch den Sarbanes-Oxley Act (SOX) explizit vorgeschrieben [8]. Dabei wurde insbesondere das COSO-Framework [9] als Beispiel für ein geeignetes, allgemein anerkanntes Rahmenkonzept genannt. In der Folge hat dieses Rahmenkonzept erhebliche Beachtung gefunden und kann heute als Benchmark für börsennotierte Gesellschaften bezeichnet werden. Für eine schweizerische KMU, sofern nicht an eine amerikanische Gesellschaft rapportierend, dürfte dieses Rahmenkonzept jedoch weit über das Ziel eines stabilen IKS hinausgehen. Für diese Gesell-

Dokumentation des IKS		
Prozess	Beschreibung	Wesentlichkeit
<pre> graph TD Start([Start]) --> Warenanlieferung[Warenanlieferung] Warenanlieferung --> Wareneingangskontrolle[Wareneingangskontrolle] Wareneingangskontrolle --> Erfassung[Erfassung der Ware] Erfassung --> Qualitätskontrolle[Qualitätskontrolle] Qualitätskontrolle --> Freigabe{Freigabe?} Freigabe -- Nein --> Bearbeitung([Bearbeitung Einkauf]) Freigabe -- Ja --> ErfassungFibu[Erfassung in Fibu] ErfassungFibu --> Ende([Ende]) </pre>	<p>Von verschiedenen Lieferanten werden die Waren angeliefert. Monatlich werden rund (Anzahl) Artikel angeliefert und verarbeitet.</p> <p>Es wird eine physische Wareneingangskontrolle sowie ein Abgleich der Liefermenge (Lieferschein) mit der Bestellmenge durchgeführt. Diese Abstimmung wird periodisch durch (Person) geprüft und zudem mittels Inventurteilnahme und Analyse der Inventurdifferenzen summarisch überwacht.</p> <p>Die Wareneingänge werden bei der Anlieferung mit Strichcodes versehen und in der Lagerbuchhaltung als Zugang erfasst. Verbuchte Wareneingänge werden mit den erfassten Daten der Bestellungen abgeglichen. Die Lieferdokumente werden mit den bereits im System verfügbaren Bestellinformationen verknüpft. Die physische Ablage erfolgt im Einkauf.</p> <p>Wareneingangskontrolle sowie Auswertungen hinsichtlich Qualität der gelieferten Waren werden durchgeführt. Die Waren werden in dieser Zeit im «gesperrten» Bestand geführt. Täglich befinden sich zirka (Anzahl) Artikel im Q-Bestand.</p> <p>Beanstandungen werden durch den Einkauf bearbeitet. Das Material bleibt bis zum Verwendungsentscheid im gesperrten Q-Bestand.</p> <p>Mit der Monatsverarbeitung werden die Mengeninformatoren von der Lagerbuchhaltung in die Finanzbuchhaltung überführt.</p> <p>Überwachung des SAP Konto WE/RE stellt zudem sicher, dass die buchhalterische Erfassung korrekt erfolgt.</p>	<p>Nicht wesentliche Kontrolle Diese Aktivität beinhaltet kein Risiko, da sich dieses auf die nachgelagerten Aktivitäten beschränkt.</p> <p>Wesentliche Kontrolle Detaillierte Ausführungen notwendig.</p> <p>Wesentliche Kontrolle Detaillierte Ausführungen notwendig.</p> <p>Nicht wesentliche Kontrolle Die Qualitätsrisiken können auf den Produzenten überwältigt werden. Somit für die finanzielle Berichterstattung nicht wesentlich.</p> <p>Nicht wesentliche Kontrolle Bei dieser Aktivität handelt es sich um eine risikomindernde Kontrollaktivität.</p> <p>Wesentliche Kontrolle Detaillierte Ausführungen notwendig.</p>

Abbildung 1: Flow-Chart mit Erläuterungen (Beispiel für einen typischen Wareneingang).

Phasen eines Projektes zur Einführung eines IKS

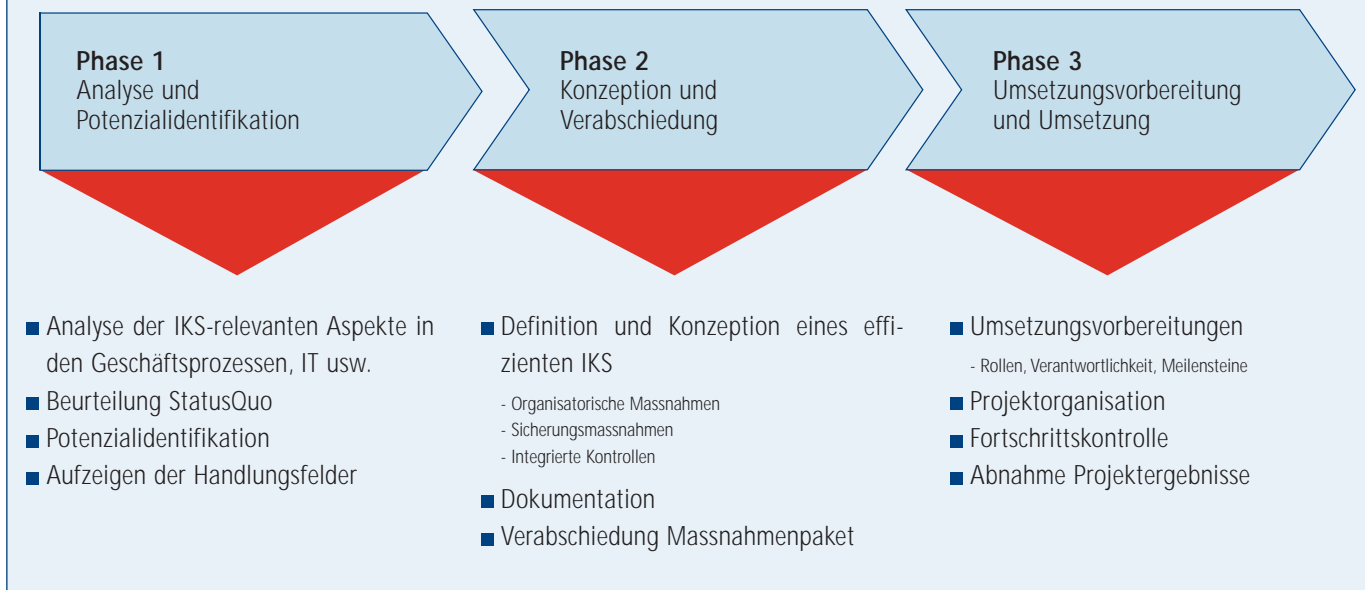


Abbildung 2

schaften lassen sich aus der Literatur und der Praxis der Wirtschaftsprüfung dennoch einige Grundsätze zusammenfassen:

1. Fehleraufdeckungsprinzip (Optimierung der Kontrollen)
2. Organisatorische Massnahmen (Funktionstrennung, Genehmigungssystem)
3. Sicherungsmassnahmen (vermögenssichernde Schutzvorrichtung, Versicherung)
4. Integrierte Kontrollen (EDV)
5. Dokumentation des IKS (Funktionendiagramme, Flow-Charts)

Abgeleitet aus diesen Grundsätzen erfüllen die oftmals anzutreffenden informellen Kontrollen die Anforderungen an ein IKS für das mittelständische Unternehmen nicht. Die Beachtung der Mindestanforderungen gewährleistet die Zielsetzung der vollständigen und richtigen Erfassung der Geschäftsvorfälle sowie den Nachweis der Existenz von Vermögensgegenständen.

1. Fehleraufdeckungsprinzip

Kontrollen werden zum Prüfen der Richtigkeit und Vollständigkeit der für einen

Arbeitsprozess anfallenden Arbeitsschritte implementiert und können manuell oder durch Informationssysteme durchgeführt werden. Um ein effizientes und wirtschaftliches IKS sicherzustellen, wird die Zielsetzung verfolgt, prozessimmanente und somit zwangsläufige Kontrollen einzuführen. Bei manuellen Kontrollen steht für eine KMU das Aufdeckungsprinzip im Vordergrund. Gegenüber einer aktiven, systematischen Suche nach möglichen Fehler- und Verlustquellen (z.B. durch



interne Revision) kann durch dieses Prinzip der Zeitaufwand für die Kontrolltätigkeit deutlich reduziert werden. Prozessimmanente Kontrollen werden nachfolgend beschrieben.

2. Organisatorische Massnahmen

Diese umfassen laufende, automatische, Fehler verhindernde Massnahmen und sind in der Aufbau- und Ablauforganisation integriert (z.B. Funktionentrennung). Mit einem entsprechend gestalteten Genehmigungssystem kann eine Bündelung von Verantwortung und Ausführung verhindert oder zumindest reduziert werden.

Aus Sicht der Minderheitsaktionäre einer KMU stellt sich zu Recht die Frage, ob die bestehenden Kontrollen und organisatorischen Massnahmen effizient und wirksam sind. Mit dem Swiss Code of Best Practice wurde mit Fokus auf börsenkotierte Gesellschaften ein Standard geschaffen, der in konkreten Fällen einem Richter die Beurteilung erleichtert, ob ein Verwaltungsrat in Erfüllung der Sorgfaltspflicht seiner Oberaufsicht nachgekommen ist.

3. Sicherungsmassnahmen

Unter diese Kontrollen fallen physische Zutrittskontrollen wie Passwortschutz und Eingangskontrollen mittels Badges sowie Versicherungen zum Vermögensschutz Schadenfall (z.B. Brandversicherung).

4. Integrierte Kontrollen

Jede Unternehmung verfügt heute über eine mehr oder weniger komplexe Informatik. Unter integrierten Kontrollen sind in der Software vorgesehene, automatisierte Prüfungen zu verstehen (z.B. Plausibilitäts- und Schnittstellenprüfungen). Es kann festgestellt werden, dass Unternehmungen oft von einer fehlerfreien Funktion der eingesetzten Software ausgehen, ohne dies geprüft zu haben. Bereits kleine Änderungen an Parametern können jedoch zu wesentlichen Fehlfunktionen führen. Kontrollen werden vermehrt wieder als positives Steuerungsinstrument wahrgenommen. Dies jedoch nur, wenn die Kontrollen aus einer Grundhaltung des gegenseitigen Vertrauens durchgeführt werden.

5. Dokumentation des IKS

Wie eingangs erwähnt, wird im Rahmen der Änderungen des Obligationenrechts ein IKS und dessen Prüfung gefordert. Die Voraussetzung zur Prüfung eines IKS sind dokumentierte Prozesse, Abläufe und Kontrollen. Dazu eignen sich Flow-Charts mit Erläuterungen, aus denen auch die Kontrollen ersichtlich sind (siehe Abbildung 1).

Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren zur Einführung eines IKS sind:

1. Projektorganisation und -führung
2. Verständnis und Unterstützung der Mitarbeitenden
3. Unterstützung der Geschäftsleitung
4. Abnahme der Projektergebnisse durch Dritte

1. Projektorganisation/-führung

Die Einführung eines IKS sollte auf Grund der Komplexität des Themas über eine separate Projektorganisation erfolgen. Eine optimale Besetzung des Projektteams besteht sowohl aus internen Mitarbeitenden mit dem entsprechenden unternehmensspezifischen Wissen und externen Mitarbeitenden bzw. Beratern, die über die notwendige Methodenkompetenz verfügen. Bewährt hat sich ferner, das Projekt in drei Phasen aufzuteilen (siehe Abbildung 2).

Nicht zu vernachlässigen sind auch die generellen Erfolgsfaktoren für ein professionelles Projektmanagement [17]:

- Definieren eines Projektziels
- Eindeutiges Festlegen von Aufgaben und Rollen
- Einsatz einer Projektplanung mit Verantwortungen, Terminen und Meilensteinen
- Konsequentes Projektcontrolling
- Überwachen des Fortschrittes

2. Einbezug Mitarbeitende

Oft stösst die Einführung eines IKS auf Unverständnis bei den Mitarbeitenden, da es als auferlegte Kontrolle, Einschränkung der Befugnisse und auch als Vertrauensbruch verstanden wird. Daher ist es von besonderer Wichtigkeit, frühzeitig über die Zielsetzung des IKS zu informieren und zu erläutern, dass es sich vielmehr um eine unterstützende Massnahme zur ordnungsgemässen und sicheren Abwicklung der vermögens- und zahlungsrelevanten Prozesse handelt und im eigentlichen Kern dem Mitarbeiterschutz dient.

Ein Berater als Coach und Projektleiter bringt die nötige Methodenkompetenz, ergänzt fehlendes Fachwissen und kann in der Regel Barrieren bei Mitarbeitern und Führungskräften einfacher überwinden.

3. Unterstützung Geschäftsleitung

Weiterhin ist die Unterstützung des Projekts durch die Unternehmensleitung von zentraler Bedeutung. Die Einführung von Standardprozessen und -regelungen ist zwangsweise verbunden mit der Schaffung von mehr Transparenz und Einheitlichkeit und kann daher auf Kritik stossen. Die Durch- und Umsetzung der Thematik muss folglich von der Geschäftsleitung getragen werden.

4. Abnahme Projektergebnisse

Zur Bestätigung und Sicherung der Projektergebnisse kann eine Abnahme des IKS durch die Revisionsstelle erfolgen. Dieser prüft die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit der eingeführten Überwachungsmechanismen und bestätigt die Projektergebnisse als neutrale Instanz.

Schlussbemerkungen

Ein gelebtes, dokumentiertes IKS ermöglicht Unternehmensleitungen und Verwaltungsräten, im Rahmen des Risikomanagements wesentliche Teile von finanzrelevanten Prozessen zu überwachen. Damit erfüllen die Organe auch ihre diesbezüglichen Sorgfaltspflichten und schützen die Unternehmung vor Vermögensschädigungen. Eines soll an dieser Stelle hervorgehoben werden: Ein IKS ist nur so gut, wie die Führungskräfte der Unternehmung dieses tragen. Dabei wird uneingeschränkte Integrität, Wille zur Transparenz und eine Kultur zur Verantwortung vorausgesetzt. ■

Fragen?

Martin Blom

Dipl. Wirtschaftsprüfer,
Geschäftsführer, accountability gmbh
Chasseraistrasse 5, 3063 Ittigen
Tel. 076 433 55 86
blom@accountability.ch
www.accountability.ch

