

Kontrolle ist kein Misstrauen

Fehler zu verhindern und das Geschäftsvermögen zu schützen, sind die Ziele eines Internen Kontrollsystems. Seine Einführung braucht Fingerspitzengefühl.

—VON MARTIN BLOM

overview Die Geschäftsleitung und die Verwaltungsräte von KMU werden auf Grund der geplanten Änderungen des Schweizer Obligationenrechts ein Internes Kontrollsystem (IKS) installieren müssen. Ziel ist die Sicherung des Vermögens der Aktionäre. Ein IKS ist ein wichtiger Bestandteil eines nachhaltigen Risikomanagements und erlaubt, die Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten. Seine Wirksamkeit muss aber periodisch überprüft werden. Für die erfolgreiche Umsetzung eines IKS sollten schon während des Einführungsprozesses sämtliche Mitarbeiter einbezogen werden; die Geschäftsleitung muss zudem geschlossen hinter dem Projekt «Internes Kontrollsystem» stehen.



MARTIN BLOM ist diplomierte Wirtschaftsprüfer und Geschäftsführer der *accountability GmbH* in Ittigen (CH).
blom@accountability.ch

Die Firmenzusammenbrüche und -krisen der letzten Jahre haben auch den Schweizer Gesetzgeber veranlasst, die Vorschriften für ein Internes Kontrollsystem (IKS) zu verschärfen. Die neuen Regelungen werden voraussichtlich Mitte 2007 in Kraft treten. Von den Änderungen im Obligationenrecht sind vor allem für KMU weit reichende Konsequenzen zu erwarten (Camponovo 2005). Künftig wird von den Wirtschaftsprüfern eines Unternehmens eine Bestätigung verlangt, dass ein Internes Kontrollsystem eingerichtet ist.

In der Praxis lässt sich feststellen, dass die Diskussion um die Verschärfung der internen Kontrollen die Führungskräfte und Verwaltungsräte von KMU verunsichert hat. Es ist wichtig, dass sie die Vor- und Nachteile kennen, denn bereits heute sind die verantwortlichen Organe gefordert, sich mit dem IKS auseinander zu setzen. Nach der beschlossenen Revision des GmbH-Rechts werden auch diese Gesellschaften den neuen Vorschriften unterstehen.

Das IKS ist als wesentlicher Bestandteil eines nachhaltigen Risikomanagements – neben Risiko-Controlling und Frühwarnsystemen – zu verstehen. Es umfasst alle Formen von prozess- und organisationsimmanenten Überwachungsmaßnahmen (interne Revision, Kontrollen durch das Management, Richtlinien) für diejenigen Geschäftsvorfälle, die überwacht werden müssen.

Ein Internes Kontrollsystem unterstützt folgende unternehmensweiten Ziele (Belser, Berchtold 2004):

1. Das Erreichen der Gesellschaftsziele.
2. Das Einhalten der Gesetze und (internen wie externen) Vorschriften.
3. Der Schutz des Geschäftsvermögens.
4. Die Effizienz der Geschäftsprozesse.
5. Das Verhindern/Aufdecken von Fehlern und Unregelmässigkeiten.
6. Das Sicherstellen einer zuverlässigen und vollständigen Buchführung und Berichterstattung.

Informelle Kontrollen reichen nicht mehr

Das IKS muss einer periodischen Beurteilung seiner Wirksamkeit standhalten können. Im Zuge internationaler Finanzskandale wurde dies durch den «Sarbanes-Oxley Act» (SOX) explizit vorgeschrieben. Der SOX beinhaltet unter anderen folgende Bestimmungen (Merkel 2003):

1. Der CEO und der CFO müssen in jeder Jahresrechnung (und teilweise auch in Zwischenberichten) mit ihrer Unterschrift beglaubigen,
 - a) dass sie dafür verantwortlich sind, ein wirksames IKS bezüglich der finanziellen Berichterstattung im weitesten Sinne einzurichten und aufrechtzuerhalten und
 - b) dass sie dieses an einem bestimmten Datum innerhalb der letzten 90 Tage vor Berichterstattung auf ihre Wirksamkeit hin geprüft haben.

2. Die amerikanische Börsenaufsicht (SEC = Securities and Exchange Commission) hat Regeln zu erlassen zu einem im Jahresbericht integrierten «Internal Control Report». Dieser Report soll unter anderem eine Beurteilung der Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen enthalten, die der externe Prüfer im Rahmen des normalen Prüfungsauftrages zu bestätigen hat.

Im Zusammenhang mit diesen Vorschriften wird als Beispiel für ein geeignetes, allgemein anerkanntes Rahmenkonzept explizit das «Enterprise Management Integrated Framework» des «Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission» (COSO) genannt. Nähere Angaben zu diesem Rahmenkonzept, das heute als Benchmark für börsenkotierte Gesellschaften bezeichnet werden kann, sind unter www.coso.org/publications.htm verfügbar.

Für ein Schweizer KMU, sofern es nicht an eine amerikanische Gesellschaft rapportiert, dürfte dieses Rahmenkonzept jedoch weit über das Ziel eines normalen IKS hinausgehen. Für diese Gesellschaften lassen sich aus der Literatur (Peemöller 2004) und der Praxis der Wirtschaftsprüfung dennoch einige Grundsätze für ein IKS zusammenfassen:

1. Fehleraufdeckungsprinzip (Optimierung der Kontrollen).
2. Organisatorische Massnahmen (Funk-

tionstrennung, Genehmigungssystem).

3. Sicherungsmassnahmen (vermögenssichernde Schutzvorrichtungen, Versicherungen).
4. Integrierte Kontrollen (EDV).
5. Dokumentation des IKS (Funktionsdiagramme, Flow-Charts).

Anhand dieser Grundsätze lässt sich sagen, dass die oft anzutreffenden informellen Kontrollen die Anforderungen an ein IKS für mittelständische Unternehmen nicht erfüllen. Dabei würde die Beachtung der Mindestanforderungen Geschäftsvorfälle und Vermögensgegenstände vollständig und richtig erfassen.

1. Fehleraufdeckungsprinzip

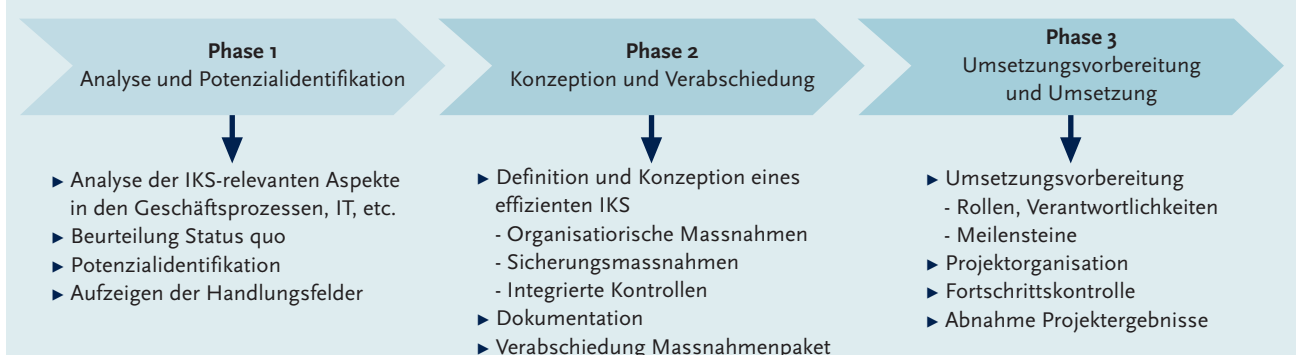
Kontrollen werden implementiert, um die Richtigkeit und die Vollständigkeit der Arbeitsschritte zu prüfen, die bei einem Arbeitsprozess anfallen. Sie können manuell oder durch Informationssysteme durchgeführt werden. Im Umfeld der KMU steht dabei das Aufdeckungsprinzip im Vordergrund: Mögliche Fehler- und Verlustquellen werden durch Kontrollen systematisch minimiert. Gegenüber einer aktiven, systematischen Suche nach möglichen Fehler- und Verlustquellen (z. B. durch interne Revision) reduziert das Fehleraufdeckungsprinzip den Zeitaufwand für die Kontrolltätigkeit deutlich. Für Effizienz und Wirtschaftlichkeit des IKS

werden prozessimmanente und somit zwangsläufige Kontrollen eingeführt. Grundsätzlich werden Kontrollen wieder vermehrt als positives Steuerungsinstrument wahrgenommen – jedoch nur, wenn die Nachprüfungen aus einer Grundhaltung des gegenseitigen Vertrauens heraus durchgeführt werden (Brandes 2004).

2. Organisatorische Massnahmen

Sie umfassen laufende, automatische, fehlerverhindernde Massnahmen und sind in der Aufbau- und Ablauforganisation integriert, z. B. die Funktionstrennung. Bei der Funktionstrennung sollen durch das Vier-Augen-Prinzip Veruntreuungen vermieden und die Qualität der Leistung erhöht werden. Mit einem entsprechend gestalteten Genehmigungssystem kann verhindert oder zumindest vermindert werden, dass Verantwortung und Ausführung zu stark konzentriert sind. Aus Sicht der Minderheitsaktionäre eines 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» hat der Schweizer Wirtschaftsdachverband Economiesuisse mit Fokus auf börsenkotierte Firmen einen Standard geschaffen, der in konkreten Fällen einem Richter die Beurteilung erleichtert, ob ein Verwaltungsrat seine Sorgfaltspflicht erfüllt hat oder nicht (Economiesuisse, 2002).

Phasen eines Projektes zur Einführung eines Internen Kontrollsystems



Bevor die Umsetzung eines Internen Kontrollsystems angegangen wird, sollte der Status quo festgestellt werden.

3. Sicherungsmassnahmen

Unter diese Kontrollen fallen physische Zutrittskontrollen wie Passwortschutz und Eingangskontrollen mittels Badges, sowie Versicherungen zum Schutz des Vermögens im Falle eines Schadens (z. B. Brandversicherung).

4. Integrierte Kontrollen

Unter integrierten Kontrollen sind in der Software vorgesehene, automatisierte Prüfungen zu verstehen (z. B. Plausibilitäts- und Schnittstellenprüfungen). Denn viele Firmen gehen oft von einer fehlerfreien Funktion der eingesetzten Software aus, ohne dies geprüft zu haben. Doch bereits kleine Änderungen an Parametern können zu wesentlichen Fehlfunktionen führen.

5. Dokumentation des IKS

Wie eingangs erwähnt, wird im Rahmen der Änderungen des Obligationenrechts ein IKS und dessen Prüfung gefordert. Voraussetzung für die Prüfung eines IKS sind dokumentierte Prozesse, Abläufe und Kontrollen. Dazu eignen sich Flow-Charts mit Erläuterungen, aus denen die Kontrollen bei den jeweiligen Prozessschritten ersichtlich sind.

Zurzeit sind auf Grund fehlender Erfahrung viele Firmen unsicher, worauf sie achten müssen, wenn sie ein Internes Kontrollsystem implementieren. Ob die Einführung eines IKS erfolgreich verläuft, darüber bestimmen die folgenden vier Faktoren:

1. Die Projektorganisation und -führung.
2. Das Einbeziehen der Mitarbeitenden.
3. Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung.
4. Die Abnahme der Projektergebnisse durch Dritte.

1. Die Projektorganisation und -führung

Die Einführung eines IKS sollte auf Grund der Komplexität des Themas über



Ecknauer+Schoch ASW

abacus
business software

< digital erp >

- > Business-Software mit integriertem Dokumentenmanagement – durchgängig digital – von A-Z papierlos
- > Intelligente, vernetzte, papierlose Archivierung
- > Zeit- und kostensparender Datenaustausch mit zertifizierter, gesetzeskonformer Sicherheit

Orbit-iEX

A B A C U S

ABACUS Research AG
Betriebswirtschaftliche Software
CH-9302 Kronbühl-St. Gallen
Tel. 071 292 25 25, www.abacus.ch

eine separate Projektorganisation erfolgen. Das optimale Projektteam besteht sowohl aus internen Mitarbeitenden – mit dem entsprechenden firmenspezifischen Wissen – als auch externen Personen, die über die notwendige Methodenkompetenz verfügen. In der Praxis hat sich bewährt, das Projekt in drei Phasen aufzuteilen (siehe Abbildung auf Seite 36). Für ein professionelles Projektmanagement gibt es fünf generelle Erfolgsfaktoren, die in dieser Phase nicht vernachlässigt werden sollten. Dazu gehört als Erstes die Definition des Projektziels, zweitens das Festlegen der Aufgaben und Rollen und drittens der Verantwortlichkeit, Termine und Meilensteine. Im Anschluss muss konsequent ein Controlling durchgeführt und die Fortschritte laufend überwacht werden. Bei all dem darf aber nicht vergessen werden, dass kein noch so ausge-

klügeltes Vorgehensmodell die konkreten Umstände berücksichtigen kann.

2. Das Einbeziehen der Mitarbeiter

Oft stösst die Einführung eines IKS auf Unverständnis bei den Mitarbeitenden, da die Massnahme als auferlegte Kontrolle, Einschränkung der Befugnisse oder sogar als Vertrauensbruch wahrgenommen wird. Daher ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter frühzeitig über die Zielsetzung des IKS zu informieren und ihnen zu erklären, dass es sich um eine unterstützende Massnahme zur ordnungsgemässen und sicheren Abwicklung der vermögens- und zahlungsrelevanten Prozesse handelt und im eigentlichen Kern dem Mitarbeiterschutz dient.

3. Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung

Die Unterstützung des Projektes durch

die Geschäftsleitung ist sehr wichtig. Die Einführung von Standardprozessen und -regelungen ist zwangsweise verbunden mit erhöhter Transparenz und Einheitlichkeit und kann daher auf Kritik stossen. Die Durch- und Umsetzung der Thematik muss folglich vom Management getragen werden.

4. Die Abnahme der Projektergebnisse durch Dritte

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

Ein gelebtes, dokumentiertes IKS ermöglicht der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat, wesentliche Teile der finanzrelevanten Prozesse im Rahmen des Risikomanagements zu überwachen. Die Organe erfüllen damit auch ihre Sorgfaltspflichten und schützen die Firma vor finanziellen Schäden. Denn ein Internes Kontrollsystem ist nur so gut, wie die Führungskräfte es unterstützen. Voraussetzungen dafür sind ihre uneingeschränkte Integrität, ihr Wille zur Transparenz und eine Kultur der Verantwortung.

Literatur

- Belser, S.; Berchtold, O.** (2004): *Fachartikel IKS*. www.de.cappgemini.com
- Brandes, D.** (2004): *Alles unter Kontrolle*. Campus Verlag.
- Camponovo, R.** (2004): *Gesetzesentwurf zum neuen Revisionsrecht*. In: *Der Schweizer Treuhänder*, Nr. 4/2005.
- Economiesuisse** (2002): *Swiss Code of Best Practice*. www.economiesuisse.ch.
- Merkel, G.** (2003): *Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Act auf die Rechnungslegung von Unternehmen in der Schweiz*. In: *Der Schweizer Treuhänder*, Nr. 12/2003.
- Peemöller, Volker H.** (2004): *Internes Kontrollsystem*. Deutscher Lehrstuhl für Prüfungswesen.

the way **BUSINESS** moves ▶



welcome home

www.carlsonwagonlit.ch

Entdecken Sie den Spezialisten für Geschäftsreisen, der Ihnen mehr als Flüge und Hotels liefert: die Gewissheit, zu jeder Zeit und in jeder Beziehung bestens aufgehoben zu sein. Denn wo unsere Kunden sind, sind auch wir. So profitieren Unternehmen in 150 Ländern von Experten, welche die Unternehmensphilosophie und kulturellen Besonderheiten ihrer weltweit über 50.000 Firmenkunden genau verstehen – und damit mehr für die Bedürfnisse jedes Einzelnen tun.

Carlson Wagonlit Travel ist der Geschäftsreiseppezialist, der durch beispielhaften Kundenservice und maximale Wirtschaftlichkeit zu Ihrem langfristigen Partner wird.

Begeben Sie sich auf Entdeckungsreise:
www.carlsonwagonlit.ch

