

## Risikobasiertes internes Kontrollsystem – ein wirkungsvolles Führungsinstrument auch für KMU

Durch das am 1. Januar 2008 in Kraft gesetzte neue Obligationenrecht (OR) hat die interne Kontrolle in der Schweiz viel an Bedeutung gewonnen. Die davon betroffenen Unternehmen – es sind jene, die zu einer ordentlichen Revision verpflichtet sind – sind nun aufgerufen, die neuen Gesetzesanforderungen auf effiziente und effektive Art und Weise zu erfüllen. Von zentraler Bedeutung ist die konkrete Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems (IKS). Dieses soll einerseits die gesetzlichen Anforderungen erfüllen und andererseits einen wichtigen Beitrag zum zukünftigen Unternehmenserfolg beisteuern.



**Stefan Huser**  
lic. oec. publ. /  
dipl. Wirtschaftsprüfer  
  
Partner bei IMS Treuhand AG, Baden

Das frühzeitige Erkennen von, aber auch der angemessene Umgang mit Chancen und Risiken, ist zur Kernaufgabe einer erfolgreichen Unternehmensführung geworden. Bei der Erfüllung dieses Auftrags stellen das Risikomanagement und das IKS tragende Säulen dar. Beide Konzepte liegen in der Verantwortung des Verwaltungsrates. Mit Blick auf die neuen Gesetzesanforderungen ist dieser aufgerufen, die verlangten Führungsinstrumente aufzubauen und weiter zu entwickeln.

### IKS und Risikomanagement

Im Rahmen des Risikomanagements erfolgt die Identifizierung, Beurteilung, Steuerung und Überwachung der für das Unternehmen bedeutenden strategischen und operativen Risiken sowie der Risiken in Bezug auf die Compliance und das Reporting.

Ziel des Risikomanagementprozesses ist es, die identifizierten Risiken auf ein für das Unternehmen akzeptiertes Niveau zu reduzieren. Weil strategische Risiken häufig eine hohe Komplexität aufweisen, lassen sie sich kaum durch Kontrollen steuern. Das IKS eignet sich daher nicht zur Adressierung von Risiken im Bereich der Strategie. Hierfür bedarf es der geeigneten Massnahmen aus dem Risikomanagement. Im Gegensatz dazu sind operationelle Risiken sowie Risiken in Bezug auf die Compliance und das Reporting im Allgemeinen prozessorientiert und weniger vielschichtig. Diese Risiken können in der Regel durch geeignete Kontrollen bewältigt werden, so dass gesonderte Massnahmen aus dem Risikomanagement entfallen.

Folglich adressiert das Risikomanagement hauptsächlich die strategischen Risiken. Das IKS dagegen ist für die operationellen Risiken, die Risiken aus der Compliance und dem Reporting sowie die Sicherstellung der Einhaltung der durch das Risikomanagement definierten Massnahmen verantwortlich.

### Risikobeurteilung als Schnittstellenmodul

Die in Artikel 663b Ziffer 12 OR neu verankerte Risikobeurteilung steht in der Schnittstelle von IKS und Risikomanagement (Abbildung 1). Eine professionell angelegte Risikobeurteilung liefert gleichermassen die Grundlagen für ein effizientes Risikomanagement als auch für ein wirkungsvolles IKS.

### Risikobasiertes IKS

Ein effizientes, auf Kosten-Nutzen-Überlegungen gründendes Risikomanagement bedeutet, dass Massnahmen nur dort angesetzt werden, wo dies durch ein entsprechendes Risiko gerechtfertigt ist. Analog bedeutet dies für das IKS, dass Kontrollen nur dann ein- und umgesetzt werden, wenn dies aus Risikogesichtspunkten erforderlich ist. Wo in diesem Sinne keine oder aber akzeptable Risiken vorliegen, sind auch keine Kontrollen notwendig!

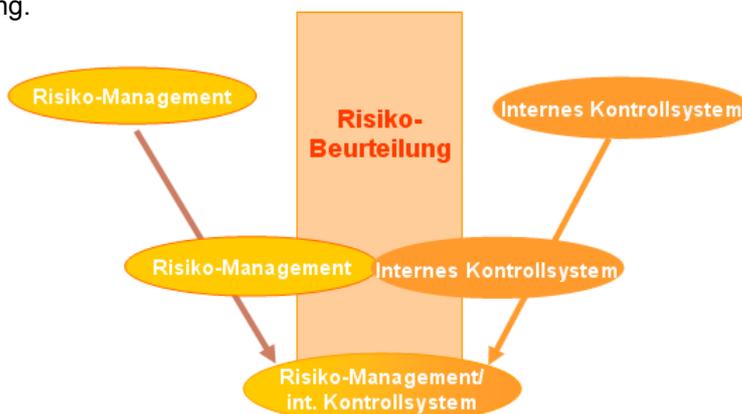


Abbildung 1: IKS und Risikomanagement

Ein IKS ist ein wirkungsvolles internes Management-Instrument zur systematischen Sicherstellung der unternehmerischen Zielerreichung. Es umfasst alle angeordneten Methoden und Massnahmen, mit denen ein ordnungsmässiger Ablauf aller betrieblichen Prozesse gewährleistet wird.

Der Gesetzgeber verlangt im revidierten Obligationenrecht nur die Existenz eines IKS im Bereich der finanziellen Berichterstattung (Reporting). Trotzdem kann es für viele Unternehmen sinnvoll sein, die internen Kontrollen umfassender zu definieren. Der konkrete Umfang des IKS ist indessen stets auf die konkreten Verhältnisse und insbesondere auf die Bedürfnisse der Unternehmen anzupassen.

## Kontrollen

Die im Unternehmen einsetzbaren Kontrollen sind vielfältig. Sie lassen sich gliedern in organisatorische Kontrollen und Kontrollen, welche direkt durch das Management ausgeführt werden. Einige dieser Kontrollaktivitäten sind manuell, andere automatisiert (Abbildung 2). Die besten Ergebnisse werden in der Praxis erzeugt, wenn die verschiedenen Kontrolltypen kombiniert eingesetzt werden.



Abbildung 2: Kontrollen



Abbildung 3: Konzept IKS-Aufbau

## „IKS – do-it!“

Das mit „IKS – do-it!“ bezeichnete Konzept zum Aufbau des IKS gliedert sich in vier Schritte (Abbildung 3). Im ersten Schritt werden die Grundlagen geschaffen, welche für die Definition der vom Verwaltungsrat formulierten IKS-Grundsätze erforderlich sind. In dieser Phase werden die Risiko-bewertung erstellt, die unternehmensweiten Kontrollen analysiert und die Ziele des IKS festgelegt. Zudem erfolgt die Definition der Wesentlichkeit und des Umfangs des IKS (scoping). Sodann werden die wesentlichen Kernprozesse definiert. Im zweiten Schritt werden die Risiken und die Kontrollen erhoben, welche in den Kernprozessen enthalten sind. Dadurch entsteht ein vollständiges Risiko-Kontrollinventar. Anschliessend erfolgt die Identifikation der vorhandenen bzw. der fehlenden Kontrollen im Unternehmen. Die Kontrollen werden auf ihre Wirksamkeit hin überprüft, d.h. es wird beurteilt, inwieweit die vorhandenen Kontrollen geeignet sind, die festgestellten Risiken zu mindern.

Die Implementierung im Unternehmen erfolgt im dritten Schritt. Die festgelegten Schlüsselkontrollen werden getestet, weiterentwickelt und eingeführt, die organisatorischen Strukturen und Massnahmen umgesetzt und die Mitarbeiter, welche für Kontrollen verantwortlich sind, geschult. Das einmal aufgebaute IKS wird im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nach dessen Einführung überwacht und bei Bedarf optimiert. Die im vierten Schritt festgehaltenen Aufgaben haben zum Ziel, das interne Kontrollumfeld auf allen Ebenen zu fördern und die Wirksamkeit des IKS dauerhaft sicherzustellen.

Ein nach „IKS – do-it!“ strukturiertes internes Kontrollsystem deckt die neuen gesetzlichen Anforderungen vollumfänglich ab. Gleichzeitig ist durch die hohe Standardisierung aber auch der jederzeitige Ausbau zu höheren Entwicklungsstufen möglich.

## Was ist zu tun?

In den revidierten Artikeln 728a und 728b OR weist der Gesetzgeber der Revisionsstelle neue Aufgaben zu. Sie soll einerseits prüfen, ob ein internes Kontrollsystem existiert. Andererseits hat die Revisionsstelle dem Verwaltungsrat neu einen umfassenden Bericht mit Feststellungen über die Rechnungslegung, das interne Kontrollsystem sowie die Durchführung und das Ergebnis der Revision zu erstatten. Die neuen Bestimmungen gelten für Geschäftsjahre beginnend am oder nach dem 1. Januar 2008. Als Folge davon muss das IKS in den Unternehmen bis Ende 2008 vollumfänglich erstellt, eingeführt und dokumentiert sein und im Betrieb stabil funktionieren.