

## Stärkung des IKS aus KMU-Perspektive – Lessons Learned aus drei Jahren IKS-Betrieb

---



Knapp drei Jahre sind vergangen, seit die revisionspflichtigen Unternehmen verpflichtet sind, ein Internes Kontrollsystem (IKS) nachzuweisen. Höchste Zeit also, ein Zwischenfazit bezüglich den gemachten Erfahrungen zu ziehen. Dieser Beitrag soll einerseits aufzeigen, wie speziell kleinere und mittelgrosse Unternehmen mit wenigen Ressourcen im Vergleich zu ressourcenstarken, grossen Unternehmen dennoch ein effektives und effizientes IKS unterhalten können. Andererseits sollen einige Aspekte diskutiert werden, wo noch Verbesserungspotentiale und Herausforderungen für KMU ausgemacht werden können.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

---

### Die kompensierende Wirkung eines ausgeprägten Kontrollumfeldes

Gerade kleineren und mittelgrossen Unternehmen mangelt es an den notwendigen Ressourcen, um in allen wesentlichen Unternehmensbereichen und Prozessen differenzierte Kontrollen durchzuführen. Die im IKS immer wieder geforderte Funktionentrennung lässt sich kaum überall realisieren. Vor allem in weniger wichtigen Prozessen fehlen aufgrund mangelnder Kapazitäten die Kontrollen gänzlich. Um diese grössenbedingten Defizite wett zu machen, können KMU dem Kontrollumfeld (COSO-Komponente) mehr Beachtung schenken. Ein aktives Vorleben der Eigentümer oder Unternehmensleitung bezüglich integrem Verhalten, moralischen Wertvorstellungen und fairem Umgang mit dem Personal schafft die Voraussetzung eines jeglichen IKS. Die Unternehmensleitung muss also die Wichtigkeit des integren Verhaltens aktiv kommunizieren und die Erwartungshaltung an die Mitarbeiter klar vermitteln. Dies kann beispielsweise durch die Formulierung eines umfassenden Verhaltenskodex unterstützt werden, wo ethische Werte und Integrität sowie der Umgang zwischen Mitarbeitern resp. gegenüber Kunden und Lieferanten schriftlich festgehalten werden. Zudem kann formuliert werden, dass unehrliches, betrügerisches Verhalten in keiner Weise toleriert wird. Am besten lässt die Unternehmensleitung den Verhaltenskodex von jedem Mitarbeiter durchlesen und unterzeichnen. Durch regelmässige Kommunikation und Information bzgl. der Wichtigkeit eines IKS, einer Open Door-Policy sowie einer offenen Unternehmenskultur, die Fehler und Verbesserungsvorschläge zulässt, kann ein Umfeld geschaffen werden, welches sich kompensierend auf spezifische Prozesskontrollen und Funktionentrennung auswirken kann. Schliesslich unterstützt ebenfalls ein gesundes, faires Anreizsystem im Unternehmen ein der Internen Kontrolle zuträgliches Klima. Werden beispielsweise Performance-Ziele in einem neuen Geschäftsfeld zu ambitiös gesetzt, kann das durchaus zu unerwünschtem Verhalten der Mitarbeiter führen – wie etwa der Verkauf an nicht solvente Kunden, was sich offensichtlich später in Debitorenverlusten niederschlagen kann.

Weiter gehört zu einem ausgeprägten Kontrollumfeld die Bekenntnis der Unternehmensleitung zur fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter. Dazu gehört auch die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter regelmässig weiterbilden können und dass die nötigen Kompetenzen bei Neueinstellungen genauestens geprüft werden. Diese Funktion übernimmt in einem KMU oft gerade der Eigentümer selber, agiert also als übergeordnete Kontrollinstanz. Kompetenzen im Bereich der finanziellen Führung und Berichterstattung sind im Rahmen des IKS von zentraler Bedeutung. Oft sind diese Kompetenzen gerade in KMU teilweise nicht genügend vorhanden und müssen teilweise auch extern eingekauft werden.

Der oft sehr persönliche Umgang zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, flache Hierarchien und eher informelle Organisationsstrukturen prägen die KMU-Welt. Gerade bei solchen Konstellationen wird das Kontrollbewusstsein der Mitarbeiter stark durch die Unternehmenspersönlichkeit geprägt – der Tone at the Top (Vorbildfunktion) ist für ein funktionierendes, gelebtes IKS wichtig.

## **Gefahrenpotentiale beim IKS in KMU**

Trotz ausgeprägtem Kontrollumfeld, welches etliche (Kontroll-)Defizite in KMU kompensieren kann, bestehen einige Gefahren, welche die Wirksamkeit des IKS vermindern können. Die oft eingeschränkt mögliche Funktionentrennung wurde schon genannt. Mindestens im Bereich des Zahlungsverkehrs sollte auch in KMU eine Funktionentrennung oder das 4-Augen-Prinzip eingehalten werden. So weisen KMU etwa oft keine differenzierten Zugriffsberechtigungen auf IT-Anwendungen auf; es kommt nicht selten vor, dass alle Mitarbeiter Zugriff auf das E-Banking-System haben. Die Funktionentrennung ist also auch bei wichtigen Abläufen nicht immer gegeben, da oft keine Delegation von Kontrollen möglich ist. Es existieren deshalb viele eigentümergeführte Kontrollen, welche von einer Person alleine ausgeübt werden.

Aufgrund der beschränkten Ressourcen finden sich oft unvollständige, partiell dokumentierte Arbeitsrichtlinien und Prozessbeschreibungen. Da solche Vorgaben die Grundlage für die Identifikation und Implementierung von Risiken und Kontrollen bilden, beeinflusst die Qualität solcher Dokumente auch das vorhandene IKS. Zudem zeigt sich, dass viele KMU sich vor allem auf die Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen konzentrierten und das IKS mehr als zusätzliche Bürde denn als Nutzenstifter qualifizierten. So hat sich nach initialem Dokumentations-Aufwand das IKS in vielen KMU nicht weiter entwickelt und nur schlecht in die betriebliche Abläufe integriert. Dies mag auch durch die Tatsache unterstützt sein, dass etliche Kontrollen eher detektiver und manueller Art konzipiert wurden anstelle die effizienteren, automatisch-präventiven Kontrolltypen zu forcieren. Selbstverständlich weisen KMU in der Regel auch keine interne Revision auf, welche das IKS regelmässig überwacht und prüft. So verlassen sich viele Unternehmen darauf, dass die externe Revisionsstelle diese Beurteilungsfunktion übernimmt.

## **Einige Hinweise zur Stärkung des IKS in KMU**

Eine zentrale Möglichkeit zur Stärkung des IKS ist sicherlich das oben beschriebene Kontrollumfeld. KMUs können die Kontrollen auf Unternehmensebene (Controlling, Budget, Integrität, ethisches Verhalten, Abweichungsanalysen, Tone at the Top, Verhaltenskodex, Leitbild, Richtlinien, Prüfung

der Kompetenzen, Zusammensetzung des Verwaltungsrates, etc.) ausbauen und nutzen, um prozessspezifische Kontrollen auf ein Minimum zu beschränken. Zudem besteht die Möglichkeit, die Verlässlichkeit der Buchführung durch Standardsoftware, die durchaus zu erschwinglichen Preisen für KMU zur Verfügung stehen, zu verbessern.

Oft sind noch einfache, auch Excel-basierte Rechnungswesen im Einsatz, die fehler- und manipulationsanfällig sind. Hier besteht eine erhebliche Hebelwirkung für die Verbesserung des finanziellen IKS.

Im Bereich der Risikoanalyse sollen KMU auf bedeutende Risiken fokussieren, welche das längerfristige Erfolgspotential gefährden können. Dabei darf durchaus auf mathematisch-statistisch fundierte Analysen verzichtet werden. Da sich Risiken ändern können und damit auch die entsprechenden Steuerungsmassnahmen und Kontrollen angepasst werden müssen, ist es naheliegend, die Unternehmensleitung explizit in die laufende Überwachung der Risiken und Kontrollen einzubeziehen. Damit wird nämlich auch der Mangel der fortlaufenden Überwachung und Anpassung des IKS vermindert. Denn gerade in KMU kennt die Unternehmensleitung das Geschäftsmodell und die damit verbundenen Prozesse und Risiken sehr gut. Oft ist auch zu beobachten, dass im Verwaltungsrat von kleineren Unternehmen keine Finanzexperten vertreten sind. Zur Beurteilung der Risiken im Hinblick auf die Rechnungslegung ist aber gerade diese Kompetenz gefordert, nicht zuletzt auch dadurch, dass der Verwaltungsrat die Oberverantwortung für das IKS hat. Eine sinnvolle Massnahme zur Stärkung des IKS ist also, die Kompetenz im Finanzbereich durch einen Verwaltungsrat mit Finanzexpertise zu «erwerben».

## Fazit

Ein IKS soll als nutzenstiftendes Führungsinstrument verstanden werden, welches hilft, die Ziele einer Unternehmung besser und sicherer zu erreichen. Für viele Unternehmen – insbesondere auch KMU – ist die gesetzliche Auflage, ein IKS einführen zu müssen, als aufwendige, kostenintensive und wenig sinnvolle zusätzliche Bürde empfunden worden. Damit verbunden ist auch die Ausrichtung des IKS auf die externe Revisionsstelle, um möglichst schlank zu einem positiven Testat zu kommen. Bestätigt wird dieser Eindruck auch damit, dass KMU zwar mittlerweile recht gut IKS-dokumentiert sind, ihr IKS aber noch nicht in die operativen Abläufe integriert haben und damit auch keinen nachhaltigen Nutzen durch das IKS erreichen können. Obwohl KMU weniger Ressourcen zur Verfügung haben, können sie durch die Stärkung des Kontrollumfelds, den Einsatz von Standardsoftware sowie die Fokussierung auf wenige Schlüsselrisiken ein effektives und effizientes IKS betreiben.

**Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch** ist als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich verantwortlicher Leiter des Center for Accounting & Controlling und zugleich Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Zusätzlich hat er Lehraufträge im Executive MBA an der Universität Fribourg, im Management-Studium an der Frankfurt School of Finance and Management, an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung sowie der University of Applied Sciences Mikkeli, Finnland. Zuvor war er Dozent und Projektleiter am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Bevor er in die Schweiz kam, hatte er eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an einer Fachhochschule in Deutschland.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und anschliessendem Doktorat an der Universität Göttingen im Bereich Wirtschaftsinformatik war er über sieben Jahre in Fach- und Führungsverantwortung in der Wirtschaftsprüfung sowie als Leiter Kostensysteme im Corporate Controlling der Continental AG, Hannover. Thomas Rautenstrauch ist Autor mehrerer Bücher und Fachaufsätze und Managing Partner der Editus Consulting in Cham.

**Stefan Hunziker, MScBA**, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie an der Uni Bern. 2004 - 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Ab 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Controlling/Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Externer Doktorand an der Technischen Universität Darmstadt (D). Ab 2009 Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug mit Forschungsschwerpunkten Interne Kontrollsysteme/Risikomanagement. Lehrtätigkeit an der Hochschule Luzern im Bereich Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement. Dozent und Prüfungsexperte im Modul Management Accounting/Controlling der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, sowie Prüfungsexperte an der Schweizerischen Treuhänder Schule STS. Stefan Hunziker ist zudem Studienleiter MAS Controlling am IFZ und Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themenfeldern Controlling, Interne Kontrollsysteme und Finanzmanagement.