

Definition Internes Kontrollsystem

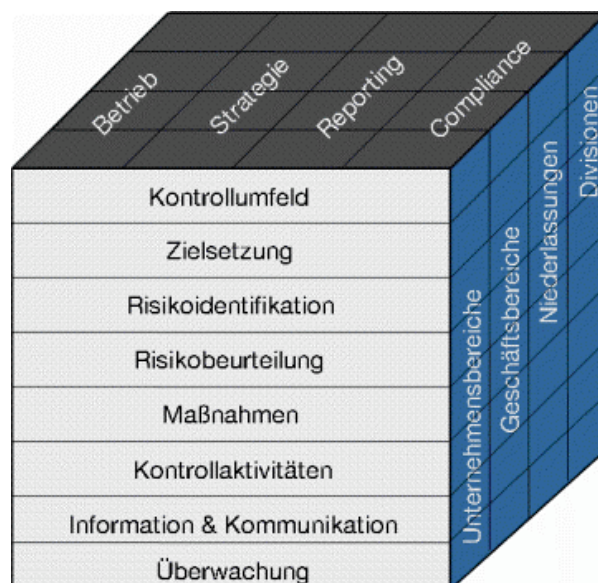
Bei der internen Kontrolle handelt es sich um die Gesamtheit aller vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen (Kontrollmassnahmen), die dazu dienen, einen ordnungsgemässen Ablauf des betrieblichen Geschehens sicherzustellen. Die organisatorischen Massnahmen der internen Kontrolle sind in die Betriebsabläufe integriert, das heisst, sie erfolgen arbeitsbegleitend oder sind dem Arbeitsvollzug unmittelbar vor- oder nachgelagert.

Anwendung im Unternehmen

Jedes Unternehmen verfügt über mehr oder weniger funktionierende interne Kontrollmechanismen.

In den meisten Fällen sind die wichtigsten Risiken bekannt und werden entsprechend begleitet und überwacht. Im Zusammenhang mit dem neuen gesetzlichen Erfordernis des Internen Kontrollsystems (IKS) stellen sich allerdings eine Reihe von ergänzenden Fragen:

- Sind beispielsweise alle Unternehmensbereiche erfasst?
- Sind die Kontrollen wirksam in die Prozesse integriert, oder wird erst im nachhinein «nachgebessert»?
- Sind eindeutige Kontroll- und Handlungsmechanismen definiert? Erst ein umfassendes Internes Kontrollsystem, das netzartig das ganze Unternehmen umspannt und alle organisatorischen und technischen Abläufe umfasst, ermöglicht ein wirksames Risikomanagement.
- Zentrale Charakteristika eines funktionierenden «Basis-Systems» sind dabei in erster Linie die Standardisierung und die Nachvollziehbarkeit der Kontrolltätigkeiten.
- Weiterentwickelte Kontrollsysteme zeichnen sich durch eine laufende und rasche Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen, ein detailliertes Reporting und eine weitgehende Automatisierung der Kontrollmechanismen aus.



Verantwortung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Durchführung und Überwachung des Risikomanagements mittels einem dem Unternehmen angepassten IKS.

Die Umsetzung des IKS, das Management der Risiken und die Compliance (Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften) sind Aufgabenbereiche der Geschäftsleitung. Dabei geht es nicht nur um die finanziellen, sondern auch um die operativen Risiken.

Externe Kontrolle

Die Revisionsstelle prüft bei der ordentlichen Revision, ob ein IKS existiert und berichtet darüber summarisch an die Generalversammlung. Darüber hinaus erstattet sie dem Verwaltungsrat einen umfassenden Bericht mit Feststellungen zum IKS und zeigt allfällige Schwachstellen auf.

Ausgestaltung des IKS

Umfang und Ausgestaltung des IKS sind auf die individuellen Gegebenheiten jeder Unternehmung anzupassen und von folgenden Punkten abhängig:

- Grösse
- Branche
- Komplexität der Geschäftstätigkeit
- Risikoprofil
- Art der Finanzierung

Wichtig für die Existenz des Unternehmens ist, dass

- ein IKS vorhanden und überprüfbar (dokumentiert) ist
- das IKS den Geschäftsrisiken und dem Umfang der Geschäftstätigkeit angepasst ist
- das IKS den Mitarbeitern bekannt ist
- das definierte IKS angewendet und umgesetzt wird
- das Kontrollbewusstsein im Unternehmen vorhanden ist

Ausgangspunkt für die Ausgestaltung jedes internen Kontrollsystems ist die Risikobeurteilung.

Dokumentation auf Unternehmensebene:

Klare Zuweisung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung:

- Organigramm
- Funktionendiagramm / Stellenbeschreibungen
- Geschäftsreglemente / Handbücher
- Unterschriften- / Visumsregelungen
- Budgets / Pläne
- Personal: Rekrutierungs- und Entschädigungspraxis

Dokumentation auf Prozessebene:

Beschreibung der Prozesse mit wesentlichem Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung (Leistungserbringung, Beschaffung/Vorräte, Investitionen, Geldflüsse/Finanzierung, Personalwesen, Reporting):

- Detaillierte Ist-Aufnahme (Basis können Qualitäts-Handbücher und Arbeitsplatzbeschreibungen sein)
- Flow-Chart (Darstellungen eines komplexen Prozesses mittels Flussdiagramm. Beispiel Verkauf: Der Verkaufsprozess umfasst alle Schritte von der Erstellung der Offerte oder dem Bestelleingang über die Auslieferung bis zum Zahlungseingang)
- Kontenplan, Kontierungsrichtlinien und Kontendefinition
- Sichtbarmachung der Risiken (Basis z.Bsp. Risikomatrix)
- Kontrollmechanismen (Protokolle von Sitzungen, Überprüfung der Einhaltung von Weisungen, Sanktionsmassnahmen)

Praktische Durchsetzung:

- Miteinbezug des Personals bei der Ausgestaltung der Dokumentation
- Personalschulung
- Ständiges Nachführen der Dokumentation auf den aktuellen Stand

Kontrollen (interne):

Schriftliche Dokumentation der durchgeführten Kontrollen, Verbesserungsvorschläge und der eingeleiteten Massnahmen:

- Präventive Kontrollen: Funktionentrennung (Vier-Augen-Prinzip), Kompetenzstufen, Passwörter, physische Schutzvorkehrungen
- Detektive Kontrollen bei zu grosser Fehlerhäufigkeit
- Programmierte Kontrollen: Plausibilitätstests, Kontrollsummen
- Wahrnehmung der Führungs- und Überwachungsaufgaben der Geschäftsleitung
- Beurteilung von Budgetabweichungen

Wirkung des IKS

Das IKS wirkt unterstützend bei:

- der Erreichung der geschäftspolitischen Ziele
- der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (compliance)
- dem Schutz des Geschäftsvermögens
- der Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten bei der Erstellung der Jahresrechnung
- der Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung
- einer zeitgerechten und verlässlichen finanziellen Berichterstattung
- Beschaffung von verlässlichen, führungsrelevanten Informationen
- einer gezielten, wirksamen und effizienten Geschäftsführung
- der Prüfung der Kreditwürdigkeit durch die Banken.