



Impulse für **KMU**



Aufbau eines IKS – Erfahrungen aus der KMU-Praxis

Viele Unternehmen kleinerer und mittlerer Grösse sehen sich mit der Einführung eines internen Kontrollsystems konfrontiert. Beobachtungen bisheriger IKS-Projekte zeigen, dass grundlegende Erfolgsfaktoren bereits zum Projektstart nicht optimal ausgeschöpft werden konnten. Das vorliegende Axalo Telegramm beschäftigt sich mit den Problembereichen innerhalb von IKS-Projekten im KMU-Bereich. Es werden dabei die zehn häufigsten Herausforderungen behandelt, welchen sich die Unternehmen zu stellen haben. In dieser Ausgabe stehen die ersten fünf Herausforderungen im Mittelpunkt.

Bei der Einführung bzw. Dokumentation des internen Kontrollsystems (IKS) im Umfeld kleiner und mittlerer Unternehmen kann immer wieder festgestellt werden, dass zu Beginn gefällte Entscheidungen zum Vorgehen, den Verantwortlichkeiten und den inhaltlichen Bedingungen über den Erfolg des IKS-Projekts bestimmen.

Dabei sind die verantwortlichen Personen mangels Erfahrungen bei grundsätzlichen Fragestellungen teilweise überfordert.

Nicht zuletzt werden KMU durch externe Anspruchsgruppen (v.a. Banken, Lieferanten, Revisionsstelle, Eigentümer und

EDITORIAL

Die Einführung von internen Regelwerken, welche den regulären Geschäftsablauf sicherstellen und gleichzeitig das Geschäftsvermögen schützen sollen – das interne Kontrollsystem (IKS) – wird auch bei zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen immer häufiger zum Thema. Dabei stehen bereits bei der Planung und Definition dieses Projektes grundlegende Entscheide an, welche seriös und mit einem langfristigen Horizont gefällt werden wollen.

Aus diesem Grund befasst sich die aktuelle Ausgabe des Axalo Telegramms mit den häufigsten Problembereichen eines IKS-Projektes im Allgemeinen. Speziell nehmen wir dabei auf die Gegebenheiten des KMU-Umfelds Rücksicht und versuchen, Ihnen mit verständlichen Beispielen, unter Beachtung der Erfolgsfaktoren eine gelungene Planung, Umsetzung und Überwachung des IKS zu ermöglichen. Gerne stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch zu Verfügung.

Oliver Fratschöl

Behörden) zur Umsetzung eines raschen IKS-Projekts gedrängt. Umso mehr sehen sich die Unternehmen gezwungen, das IKS-Projekt seriös anzugehen, damit überstürzte Aktionen verhindert werden können.

Die Projektverantwortlichen können bei den wesentlichen Entscheidungen überfordert sein.

Das Axalo Telegramm widmet sich in dieser und der nächsten Ausgabe zehn Herausforderungen, die im Verlauf von IKS-Projekten auftreten. Gleichzeitig zeigen wir jeweils mögliche Handlungsempfehlungen auf, die solche Schwierigkeiten zu entschärfen oder gar zu beseitigen vermögen. Im Folgenden werden die Herausforderungen 1 bis 5 behandelt.

Herausforderung 1 – Nutzen des IKS erkennen

Praxiserfahrungen zeigen, dass IKS-Projekte in der Schweiz hauptsächlich zur Pflichterfüllung im Zusammenhang mit der Änderung des schweizerischen Revisionsrechts (seit 1.1.2008 in Kraft) in Angriff genommen werden. Im Fürstentum Liechtenstein fehlt bislang eine solche gesetzliche Grundlage, weshalb hierzulande wohl der Trend zur Einführung eines internen Kontrollsystems grösstenteils noch ausgeblieben ist.

Der Nutzen einer Strukturierung, Dokumentation, Umsetzung und Überwachung der internen Prozesse und Kontrollen bemisst sich weit mehr als mit der Erfüllung gesetzlicher oder konzerninterner Pflichten. Übergeordnete Werte wie die Verhinderung von Unregelmässigkeiten und Fehlern sowie der Schutz des betrieblichen Vermögens sind dabei nur zwei Argumente, die für eine «freiwillige» Einführung eines IKS sprechen. Die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele durch effektive und effiziente Abläufe steht meist im Vordergrund.



Ein funktionierendes IKS erhöht die Qualität der finanziellen Berichterstattung.

So ermöglicht bereits die Aufnahme der Hauptprozesse während der Startphase des IKS-Projekts eine unabhängige Beurteilung der betrieblichen Abläufe und Ressourceneinsätze. Beispielsweise können beim Betrachten des Prozesses «Ablage und Archivierung der Eingangsrechnungen» ohne grossen Aufwand allfällige Doppelspurigkeiten erkannt werden. Häufig wird die Ablage und Archivierung einerseits mehrfach (bei verschiedenen Abteilungen) und andererseits auf verschiedene Weise (elektronisch und physisch) vorgenommen. Ein weiterer immenser Nutzen eines funktionierenden (nicht nur existierenden, wie dies OR 728a vorsieht) IKS im Hinblick auf die Buchführung und finanzielle Berichterstattung liegt in der Fähigkeit der Geschäftsführung, die Zuverlässigkeit und inhaltliche Qualität des Reportings sicherstellen zu können.

Herausforderung 2 – Definition der Unternehmensziele

Wie bereits oben erwähnt soll ein IKS unter anderem dazu dienen, die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Bereits hier zeichnet sich bei einigen Unternehmen eine weitere Fragestellung ab: Welches sind die primären Ziele des Unternehmens (finanziell, prozessual, ressourcenmässig und kundenseitig, vgl. BSC-Konzept, Kaplan/Norton, 1992), die durch den Einsatz eines Kontrollsystems unterstützt werden sollen? In mehreren Fällen zeigte sich, dass die Wahl bzw. Definition der Unternehmensziele stark auf den finanziellen Teil abzielte. So wurden beispielsweise vielerorts finanzielle Kennzahlen wie Umsatz- oder Kapitalrendite als Messlatte für den Unternehmenserfolg definiert. «Weiche» Zielwerte wie etwa die Mitarbeiterzufriedenheit, die Schonung natürlicher Ressourcen oder die Innovationskraft werden oft nicht als primäres Ziel angesehen.

Um aber das gesamte Potential eines erweiterten Kontrollsystems samt Risiko- und Compliance-Überwachung

Es sind auch Unternehmensziele zu berücksichtigen, welche nicht direkt auf finanzielle Ergebnisse abzielen.

ausschöpfen zu können, ist es sinnvoll sämtliche Sphären (vgl. COSO Modell, 1992/94) der betrieblichen Identität zu berücksichtigen. Die Einhaltung (Compliance) marktrechtlicher oder arbeitsrechtlicher Bedingungen beispielsweise kann eine existenzielle Bedeutung für ein Unternehmen haben. Somit ist eine Aufnahme dieser nicht finanziellen Bereiche innerhalb des IKS durchaus sinnvoll. Ein weiteres Beispiel stellt die Berücksichtigung der Konkurrenzsituation (strategische Risikobeurteilung und -überwachung) dar. Eine stark isolierte Betrachtung der eigenen Marktaktivitäten kann dazu führen, dass innerhalb weniger Monate Marktanteile wegbrechen und damit die Strategie oder die künftige Existenz des Unternehmens in Frage gestellt wird.

Herausforderung 3 – Wahl der IKS-Methode

Zur Umsetzung des Projekts stehen unterschiedliche Techniken zur Verfügung, abhängig davon welche Grösse, Komplexität (z.B. mehrere unabhängige Unternehmensbereiche), Ausgestaltung (z.B. Teil einer multinationalen Gruppe) und bestehende Kontrollen das Unternehmen aufweist. Die Wahl der IKS-Methode beeinflusst den Rahmen (Projektumfang), die Bezeichnung der Projektteilnehmer und die Prozessschritte, nach welchen das IKS-Projekt durchgeführt werden soll. Darüber hinaus werden u.a. Verantwortlichkeiten, Fristen, Meilensteine und die Projektberichterstattung definiert. Sämtliche Themen werden zu Beginn des Projekts festgelegt und haben somit eine hohe Bedeutung für den späteren Verlauf der Einführung sowie die Umsetzung des IKS dar. Die Wahl der Methode ist gerade im KMU-Bereich nicht

immer optimal verlaufen. So zeigt sich, dass kleinere Unternehmen eher einen überdimensionierten Ansatz verfolgen und dabei weniger praktikable Lösungen verfolgen. Beispielsweise werden komplexe Strukturen und Hilfsmittel eingesetzt, obwohl die gewählten Projektgebilde aufgrund der begrenzten internen Ressourcen nicht adäquat gelebt werden können. In der Praxis kommt es dabei vor, dass der Hauptgedanke (die Einführung und Dokumentation eines internen Kontrollsystems) in den Hintergrund gerät, da die «Umgebungsarbeiten» des Projekts wie die Durchführung von Sitzungen, Workshops und Schulungen zu viele Ressourcen verbrauchen.

Die Wahl der Methode muss den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens Rechnung tragen.

Das Risiko besteht nun darin, dass das Unternehmen aufgrund der Wahl dieser nicht angemessenen Methode einen Standard-Weg (z.B. durch Verwendung einer Vorlage eines Experten) einschlägt, was sich nachteilig auf die inhaltliche Qualität des späteren internen Kontrollsystems auswirken kann. Ein umgekehrtes Risiko ist bei mittelgrossen Unternehmen zu beobachten. Diese Firmen haben häufig massgebliche Kontrollen und Massnahmen eingeführt. Häufig basieren diese jedoch nicht auf systematisch dokumentierten Grundlagen. Im Wissen dieser Tatsache sind die entsprechenden Projektverantwortlichen dazu geneigt, eine abgeschwächte Variante der IKS-Methode zu wählen. Somit kann nicht ausgeschlossen werden, dass beispielsweise unerkannte Risiken oder geschäftsrelevante Prozesse nicht aufgenommen werden, weil sich das IKS-Projekt hauptsächlich mit der Dokumentation der bestehenden Kontrollen beschäftigt. Demzufolge sind die eingangs erwähnten Kriterien unbedingt zu beachten.

Herausforderung 4 – Wahl der Prozesse

Nach Abschluss der ersten Phasen des Projekts stellt sich bei der Betrachtung der Kontrollen auf Prozessebene (neben der IT- und Unternehmensebene) die Frage nach der Wahl der relevanten Prozesse. Die definierten Unternehmensziele (siehe Herausforderung 2 – Definition der Unternehmensziele) sowie die Bestimmung des Projektumfangs (siehe Herausforderung 3 – Wahl der IKS-Methode) geben die Geschäftsprozesse grösstenteils vor. Die Bestimmung der zu berücksichtigenden Prozesse dient dazu, die wichtigsten Risiken (Kernrisiken) zu erkennen und zu adressieren.

Die Definition der zu berücksichtigenden Prozesse muss mit der Risikobeurteilung einhergehen.

Die Schwierigkeit dieses Projektschrittes liegt darin, die nicht augenscheinlich relevanten Prozesse bestimmen zu können. Beispielsweise werden häufig zu allererst der Abschluss- oder der Fakturierungsprozess in die Auswahl (Scope) aufgenommen. Innendienst-Aktivitäten wie der Beschaffungsprozess haben auf den ersten Blick eine geringere Relevanz für die Kernrisiken. Die inhärenten Prozessrisiken können unter Umständen dennoch ein hohes finanzielles Ausmass annehmen. So kann beispielsweise die Beschaffung unnötiger Waren oder die mangelhafte Aushandlung von Grundverträgen mit Lieferanten ein erhebliches Risiko annehmen. Empfehlenswert ist in jedem Falle eine umfassende und seriöse Untersuchung sämtlicher Geschäftsprozesse des Unternehmens, damit die Vollständigkeit der erfassten Kernrisiken und Prozesse angestrebt werden kann.



Herausforderung 5 – Definition der Kernrisiken

Kernrisiken bilden die Gesamtheit aller unternehmensbedrohenden Gefahren, welche mittels Kontrollmassnahmen (Kontrollen) ausgelagert, vermindert oder verhindert werden sollen. Bei Risiken, die nicht in diesen Bereich fallen, kann eine weitere Reaktion die Annahme oder Duldung des Risikos sein, vorausgesetzt die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmass liegen auf einem unbedeutenden Niveau. Wie bereits oben erwähnt, sind Kernrisiken nicht immer leicht ersichtlich. Die Erfahrung zeigt, dass zwar eher zu viele Risiken berücksichtigt werden

als zu wenige. Dennoch gilt es, vor allem bei Risiken mit vordergründig tiefem Schadensausmass, vorsichtig zu sein. Hier können Kettenreaktionen entstehen, welche innert Kürze zum Auslösen von mehreren negativen Konsequenzen führen.

Kernrisiken sind nicht in allen Fällen auf den ersten Blick als solche erkennbar.

Der Prozess zur Ausgestaltung von Arbeitsverträgen beispielsweise muss nicht

zwingend als Herd eines Kernrisikos betrachtet werden. Trotzdem kann die Art des Geschäfts oder die Branchenzugehörigkeit eine genaue Betrachtung dieses Prozesses erfordern. Beispielsweise kann eine fehlerhafte Konkurrenzklausel verheerende Ausmasse annehmen, nämlich durch die Gefährdung des Kundenbestandes durch ausgeschiedene Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Definition der Kernrisiken stellt demnach einen wichtigen Grundpfeiler im IKS-Projekt dar. Es empfiehlt sich dementsprechend eine genaue Durchleuchtung der gesamten Abläufe und Aktivitäten auf operativer aber auch auf strategischer Ebene.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe des Axalo Telegramms im April 2010 über weitere Herausforderungen beim Umgang mit IKS-Projekten:

- Herausforderung 6 – Definition der Schlüsselkontrollen
- Herausforderung 7 – Dokumentation der unternehmensweiten Kontrollen
- Herausforderung 8 – Dokumentation der IT-gestützten Kontrollen
- Herausforderung 9 – Pflege des IKS
- Herausforderung 10 – Überwachung des IKS

Gerne stehen wir Ihnen bereits heute für tatkräftige Unterstützung bei Ihrem IKS-Projekt zur Verfügung.



AXALO – Unternehmenswachstum, -sanierung und -verkauf

Die Axalo AG ist auf die umsetzungsorientierte Unterstützung von KMU in den Bereichen Unternehmenswachstum, -sanierung und -verkauf spezialisiert. Unsere Ziele sind die Schaffung, Erhaltung und Übertragung von Unternehmenswerten. Dabei ergänzen wir unser unternehmerisches Finanzwissen durch den gezielten Beizug von Spezialisten und bieten unseren Kunden an KMU angepasste Komplettlösungen aus einer Hand an. Typische Anlässe für einen Beizug eines Experten der Axalo AG sind: Strategie-Entwicklung und Neupositionierung, Turnaroundsituationen, Kostenreduktion, Unternehmensbewertungen, Unternehmensverkauf bei Nachfolgelösungen, Finanz-

planung (z.B. Budgetierung, Liquiditätsplanung). Ausserdem entlasten wir Sie direkt mit unseren Buchhaltungsdienstleistungen. Wir arbeiten mit auf KMU spezialisierten Methoden und haben diese kontinuierlich weiterentwickelt. Da wir selbst auch mehrfache Unternehmer sind, erhalten sie bei uns nachhaltige und unternehmerische Unterstützung.

AXALO Aktiengesellschaft

Bartlegroschstrasse 19 • FL-9490 Vaduz
T +423 388 29 29 • F +423 388 29 20
www.axalo.com • info@axalo.com