

# Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel



# Inhaltsverzeichnis

Führungsinstrument im Wandel	3
IKS – Definition, Ziele und Verantwortung	4
Wie viel IKS ist genug?	5
Komponenten eines IKS	6
Wie PwC Sie in IKS-Projekten unterstützen kann	14
So wird Ihr IKS-Projekt ein Erfolg	16
Gesetzliche Anforderungen erlauben grossen Spielraum	17
Wie gut kennen Sie Ihr IKS?	19

# Führungsinstrument im Wandel

Das Interne Kontrollsystem (IKS) ist ein wichtiges Führungsinstrument eines Unternehmens. Zwar verfügen viele Firmen von jeher über ein IKS, doch sind die Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen an die internen Kontrollen und die Prüfung des IKS in den letzten Jahren stark gestiegen. Neben externen Interessengruppen, die ein wirksames IKS zunehmend als wesentlichen Bestandteil guter Corporate Governance betrachten, benötigen auch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung transparente und verlässliche Informationen über die Zuverlässigkeit und die Wirksamkeit des IKS. Zudem sehen immer mehr Unternehmen die Auseinandersetzung mit internen Prozessen und Kontrollen auch als Chance, die Effizienz der internen Organisation zu verbessern.

Jedes Unternehmen ist aufgrund der Produkt- oder Dienstleistungspalette, der Märkte, der Finanzierungsform, des Ressourceneinsatzes und anderer Faktoren spezifischen Risiken ausgesetzt. Damit ein IKS den gewünschten Nutzen erbringen kann, muss es auf das einzelne Unternehmen und dessen Risikoprofil zugeschnitten sein. Dabei müssen die Kosten der Kontrollen dem Nutzen, den sie bringen, gegenübergestellt werden. Der Nutzen ergibt sich letztlich aus der Abwägung von Risiken und Kosten. Ziel dabei ist es, die Risiken auf ein für das Unternehmen tragbares Niveau zu reduzieren.

Ein IKS, das über Jahre hinweg eher gewachsen ist als gezielt ausgebaut wurde, kann diese Anforderungen häufig nicht mehr erfüllen. Ein wirksames und effizientes IKS basiert auf einem systematischen Vorgehen, das auch ein regelmässiges Hinterfragen einschliesst:

1. Sind alle wesentlichen Risiken in den operativen Geschäftsprozessen bekannt?
2. Bestehen Massnahmen, welche die wesentlichen Risiken auf ein für das Unternehmen tragbares Niveau reduzieren?
3. Erhalten Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die Sicherheit, dass das IKS tatsächlich wirksam ist und effizient betrieben wird?
4. Erlauben die Organisation und die Unternehmenskultur eine kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Kontrollen?

Die vorliegende Broschüre bietet eine Übersicht über die wesentlichen Inhalte und Funktionen eines Internen Kontrollsystems. Darüber hinaus gibt sie im Rahmen von Projekten praktische Empfehlungen zur Sicherstellung und Optimierung des IKS.

# IKS – Definition, Ziele und Verantwortung

## 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.

Die interne Kontrolle wirkt unterstützend bei

- der Erreichung der geschäftspolitischen Ziele durch eine wirksame und effiziente Geschäftsführung
- der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (Compliance)
- dem Schutz des Geschäftsvermögens
- der Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten
- der Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung
- der zeitgerechten und verlässlichen finanziellen Berichterstattung

Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates, das Unternehmen und die Geschäftsleitung umfassend zu überwachen und sicherzustellen, dass Risiken, die unternehmerische Ziele gefährden können, rechtzeitig erkannt und angemessene Massnahmen eingeleitet werden. Daraus lässt sich unmittelbar ableiten, dass der Verwaltungsrat auch für die Schaffung eines IKS verantwortlich ist. Die Ausgestaltung und die Steuerung des IKS sind jedoch Aufgabe der Geschäftsleitung. Das Interne Kontrollsystem ist in die Geschäftsprozesse integriert und wird auf allen Stufen des Unternehmens ausgeübt. Interne Kontrollen sind Massnahmen, die aus der Überwachung und Beurteilung von Risiken abgeleitet werden. Demzufolge ist das IKS ein integraler Bestandteil eines unternehmensweiten Risikomanagements; es trägt dazu bei, die Einhaltung der unternehmerischen Ziele zu gewährleisten.

Zur Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion muss der Verwaltungsrat die Qualität des IKS regelmässig mit der Geschäftsleitung erörtern. In grösseren Unternehmen unterstützt in der Regel die Interne Revision den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bei der Beurteilung des IKS. Die Interne Revision führt im Auftrag des Verwaltungsrates bzw. des Audit Committee spezielle Prüfungen durch und erstattet diesen Gremien darüber Bericht. Bei der Internen Revision handelt es sich um eine unabhängige und objektive Funktion, deren Ziel es ist, durch Prüfungen und Bewertungen zu einer angemessenen Beurteilung der Risikosituation zu gelangen sowie zur Sicherheit, zur Wertsteigerung und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen. Die Interne Revision ist somit kein unmittelbarer Bestandteil des IKS.

Ausser auf die Berichterstattung der Internen Revision kann sich der Verwaltungsrat auch auf Feststellungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge der externen Revisionsstelle stützen, die diese im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfung der Finanzberichterstattung gewonnen hat.

# Wie viel IKS ist genug?

Der schweizerische Gesetzgeber regelt die konkrete Ausgestaltung des IKS nur in dessen Grundzügen. Er erlässt keine Richtlinien über die Form und den Umfang, sondern fokussiert seine Erwartungen an das IKS auf Risiken, die im Zusammenhang mit der finanziellen Berichterstattung stehen. Das Unternehmen entscheidet selbst, inwieweit darüber hinausgehende Bereiche wie operative Risiken, die Einhaltung von Vorschriften und Richtlinien oder strategische Aktivitäten in den Betrieb und die Überwachung des Internen Kontrollsystems einbezogen werden sollen.

Wichtige Kriterien bei der Ausgestaltung des IKS sind beispielsweise die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, das Risikoprofil und die Komplexität der Geschäftsprozesse sowie die Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Die Aufwendungen, die ein Unternehmen für die Einführung und den Betrieb des IKS erbringen muss, hängen von der Zielsetzung und dem gewünschten Ausbaugrad des IKS ab. Diesen Aufwendungen steht aber mittelfristig ein grosser Nutzen gegenüber: Verlässlichere, führungsrelevante Informationen erlauben dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung, gezielter und wirksamer zu handeln. Das IKS wird zunehmend als wesentlicher Bestandteil guter Unternehmensüberwachung angesehen. Die systematische Erfassung wichtiger Prozesse und Kontrollen kann darüber hinaus auch den Ausgangspunkt für eine generelle Optimierung der internen Prozesse und Strukturen darstellen und so – neben der Verbesserung des IKS – auch zu operativen Effizienzgewinnen führen.

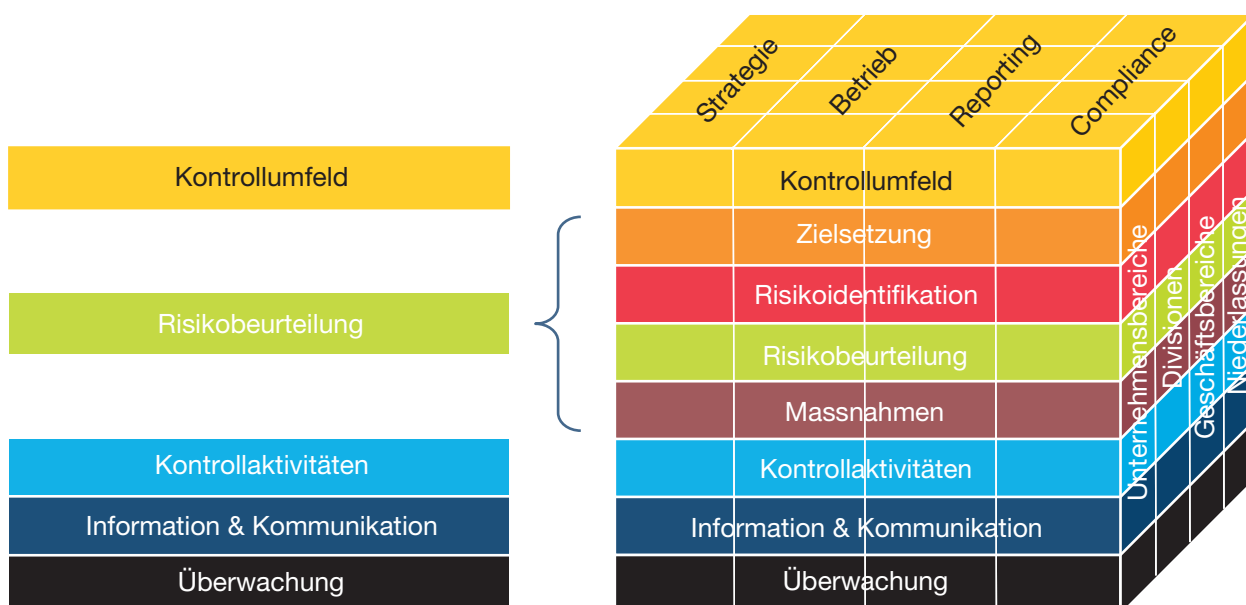
Infolge unterschiedlicher Voraussetzungen und Ziele können die Anforderungen an das Interne Kontrollsystem nicht für alle Unternehmen gleich sein. Trotzdem können einige allgemein gültige Anforderungen an ein IKS formuliert werden. Ein IKS ist wirksam, wenn die vorgegebenen Kontrollen verlässlich durchgeführt und überwacht werden. Eine angemessene Dokumentation stellt sicher, dass die Durchführung der Kontrollen nachvollziehbar ist. Ein IKS ist effizient, wenn konkrete Kosten-Nutzen-Überlegungen in seine Ausgestaltung einfließen und wenn das IKS konsequent an der Risikostruktur des Unternehmens ausgerichtet ist.



# Komponenten eines IKS

Die Anforderungen an ein IKS wurden in verschiedenen Rahmenwerken beschrieben. Das Bekannteste ist der «Internal Control Framework – COSO». COSO gliedert den Inhalt und den Aufbau eines IKS in Komponenten, deren Zusammenwirken gewährleisten soll, dass die Ziele des IKS erreicht werden. Das Rahmenwerk wurde 2004 mit COSO II «Enterprise Risk Management – Integrated Framework» erweitert. COSO II baut auf dem ursprünglichen Konzept auf und fokussiert noch stärker auf ein an den Unternehmenszielen ausgerichtetes unternehmensweites Risikomanagement.

## COSO – Rahmenkonzept eines IKS



Die acht Komponenten des Rahmenkonzeptes COSO II sind aus zwei Dimensionen heraus zu betrachten. In der ersten Dimension erstrecken sie sich über die verschiedenen Unternehmenseinheiten, in der zweiten wirken sie, je nach Zielsetzung, auf Aspekte der Strategieprozesse, der operativen Geschäftstätigkeit, der Berichterstattung und der Einhaltung von Vorschriften.

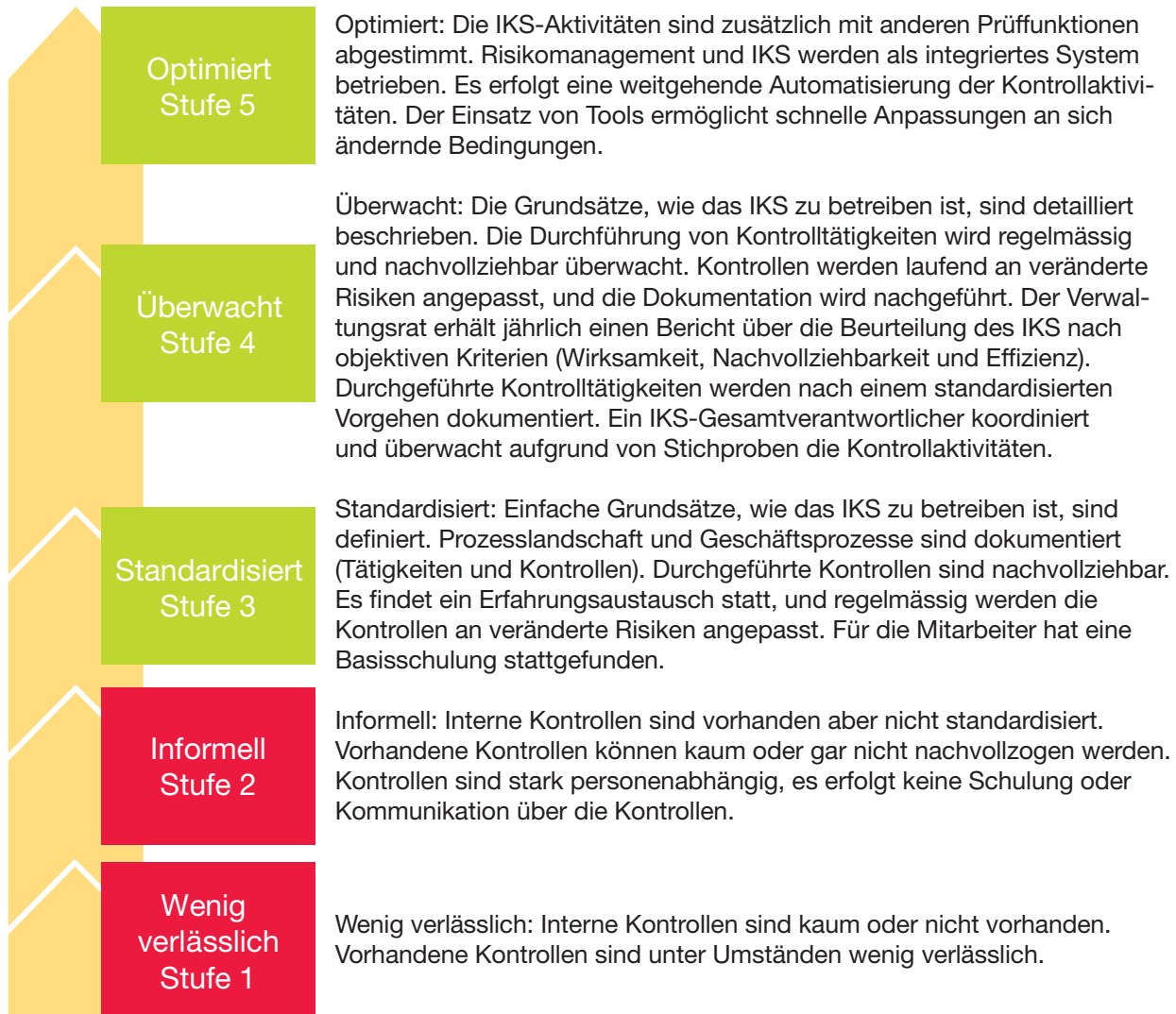
## Kontrollumfeld

Das Kontrollumfeld wird durch das Leitbild des Unternehmens und die individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter bestimmt. Auf der Ebene des Unternehmens spielen etwa der Führungsstil («tone at the top») und die Verhaltensregeln wie der «code of ethics» oder der «code of conduct» eine wesentliche Rolle. Zum Kontrollumfeld gehören Regelungen zur Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, aber auch Leistungsvorgaben. Auf individueller Ebene ist es durch die Integrität, die ethischen Wertvorstellungen und die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter geprägt.

Das Kontrollumfeld bildet den Rahmen, in dem ein IKS betrieben wird. Der Verwaltungsrat formuliert in Absprache mit der Geschäftsleitung seine Vorstellungen über die Ziele des Internen Kontrollsystems. Daraus abgeleitet definiert er den Umfang und den Ausbaugrad des IKS.

Dabei gilt es, nicht nur die abzudeckenden Bereiche festzulegen, sondern auch die anzustrebende Qualität des IKS zu bestimmen.

Die Vorgabe von Qualitätskriterien ist wichtig, damit der Verwaltungsrat in der Ausübung seiner Überwachungsfunktion die Wirksamkeit des IKS beurteilen kann. Dabei kann er sich an den folgenden Kriterien orientieren:



Damit die Anforderungen an ein IKS erfüllt werden, muss zumindest die Stufe 3 «Standardisiert» angestrebt werden. Die Stufen 1 und 2 stellen keine Optionen dar, da die Nachvollziehbarkeit der Kontrollaktivitäten nicht gegeben ist. Die Qualitätskriterien können auch für einzelne Unternehmensbereiche oder Prozesse unterschiedlich definiert werden, um beispielsweise individuellen Risiken besser Rechnung zu tragen.

## Risikobeurteilung

**Zielsetzung:** Jedes Unternehmen muss sich bewusst sein, welchen Risiken es ausgesetzt ist und wie es diese Risiken steuert. Als Mittel dazu werden oft die Identifikation, die Analyse und die Bewertung von Risiken eingesetzt. Ausgangspunkt für eine effektive Risikobeurteilung bilden stets die unternehmerischen Zielsetzungen, für deren Erreichen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung verantwortlich sind.

**Risikoidentifikation:** Sind die übergeordneten Ziele bekannt, müssen die Risiken, die der Branche, den Märkten, den Produkten und Dienstleistungen, der Regulierung oder auch dem gewählten Geschäftsmodell und den Prozessen eigen sind und welche die unternehmerischen Ziele gefährden können, systematisch erarbeitet und erfasst werden.

**Risikobeurteilung:** Die identifizierten Risiken werden mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadenausmass im Falle ihres Eintretens bewertet (Bruttorisiko).

**Massnahmen:** Aufgrund der Risikobereitschaft des Unternehmens wird bestimmt, welche Risiken durch Kontrollen abgedeckt werden sollen. Es hängt folglich von der Risikofreudigkeit des Unternehmens ab, in welchen Bereichen es Risiken bewusst in Kauf nimmt.

Für Risiken, die minimiert werden sollen, werden Kontrollziele definiert, die durch entsprechende Kontrollmassnahmen abgedeckt werden müssen. Dabei ist abzuwägen, inwieweit die Massnahmen geeignet sind, das adressierte Risiko zu minimieren. Ein verbleibendes Restrisiko (Nettorisiko) wird ebenfalls anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenausmasses bewertet.

Es ist zu beurteilen, ob dieses Nettorisiko für das Unternehmen akzeptabel ist oder ob weitere Kontrollen nötig sind. Dies entspricht einem sehr unternehmerischen (Kosten-Nutzen-Überlegungen) und dynamischen Ansatz, bei dem das Risikomanagement und das IKS gut aufeinander abgestimmt sind und zu einem integrierten Führungsinstrument entwickelt werden können.

Ein detailliertes Verständnis der wichtigsten Geschäftsprozesse ist die Grundlage für die Identifizierung der wesentlichen Risiken eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang kommt der Prozessdokumentation als transparente und nachvollziehbare Darstellung der Abläufe zentrale Bedeutung zu. Die Prozessdokumentation regelt ausserdem klar die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Abläufe und deren Schnittstellen. Zudem zeigt sie auf, welche Systeme die Abläufe unterstützen, was die Grundlage für die Identifikation und die Beurteilung der Kontrollen in der IT-Landschaft darstellt.

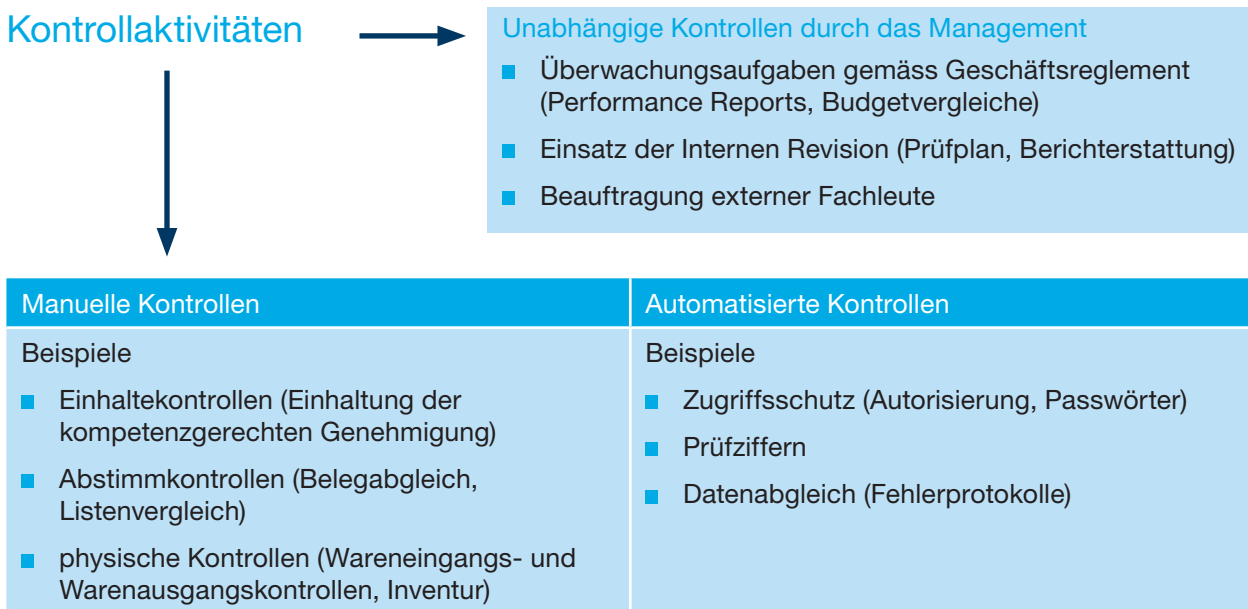
Eine kontinuierliche Neubewertung von Chancen und Risiken und die konsequente Ausrichtung der Massnahmen im Einklang mit der Risikopolitik sind die Voraussetzungen, um auf jeder Hierarchiestufe angemessene Kontrollmassnahmen festzulegen. Sie können zudem die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen.

# Kontrollaktivitäten

Kontrollaktivitäten stellen sicher, dass die Massnahmen, welche die Geschäftsleitung zur Steuerung der Risiken und zur Zielerreichung getroffen hat, tatsächlich umgesetzt werden. Um die Wirksamkeit zu erhöhen, sollten sie möglichst direkt in die Geschäftsprozesse integriert werden. Je nach zeitlicher Wirkung einer Kontrolle kann diese eine vorbeugende (präventive) oder aufdeckende (detektive) Wirkung haben. Präventive Kontrollen sind auf die Fehlerverhinderung gerichtet. Beispiele hierfür sind eine Kompetenzregelung oder auch Einschränkungen des Systemzugriffs in Form von Passwörtern. Detektive Kontrollen sind z.B. Einhalte- und Abstimmkontrollen.

Allein mit organisatorischen Massnahmen können bereits wesentliche Voraussetzungen für ein wirksames IKS geschaffen werden. Beispiele hierfür sind eine angemessene Funktionentrennung oder die Vorgabe eines Genehmigungsprozesses.

Die Kontrollaktivitäten umfassen einzelne Vorgänge, Methoden und Massnahmen; sie lassen sich in folgende Kategorien einteilen:



Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz des IKS hängen im Wesentlichen von der ausgewogenen Mischung der verschiedenen Kontrollaktivitäten ab. Ein angemessenes Verhältnis von präventiven und detektiven Kontrollen kann die verschiedenen Kontrollziele besser abdecken als Massnahmen, die nur darauf ausgerichtet sind, Fehler aufzudecken. Übergeordnete Managementkontrollen haben einen grossen Wirkungsradius und tragen allgemein zu einem höheren Kontrollbewusstsein im Unternehmen bei.

Die verschiedenen Kontrollaktivitäten entfalten häufig eine Wechselwirkung. So kann beispielsweise eine innerhalb der Organisation vorgegebene Funktionentrennung durch entsprechende Zugriffseinschränkungen im System durchgesetzt werden. Die Aktualität und die Wirksamkeit der programmierten Zugriffseinschränkungen kann zudem durch manuelle Einhaltekontrollen überprüft werden.

## Information & Kommunikation

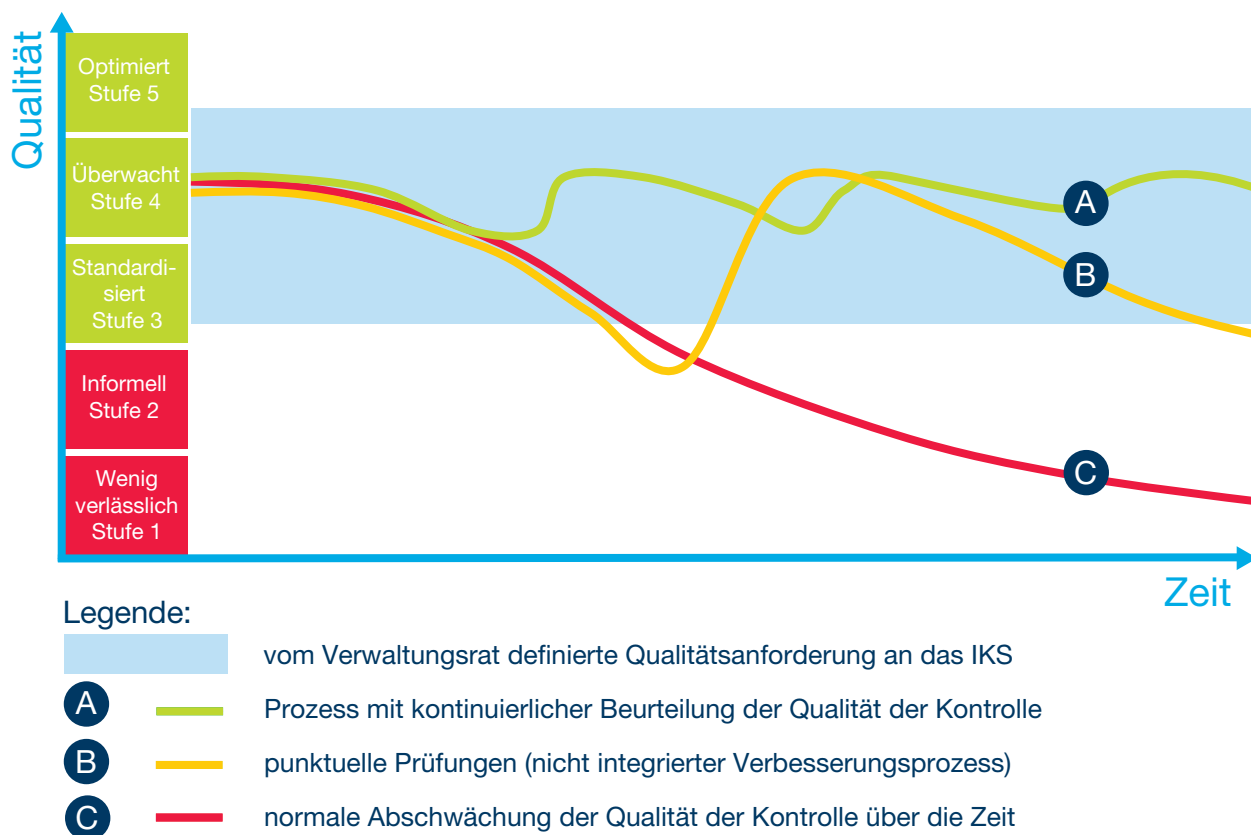
Informations- und Kommunikationswege müssen definiert werden, damit die Mitarbeiter über jene Informationen verfügen, die sie benötigen, um die erforderlichen Kontrollen auszuführen.

Voraussetzung hierfür ist, dass Informationssysteme bestehen, die gewährleisten, dass alle relevanten Informationen zuverlässig und zeitgerecht erhoben und sachgerecht verteilt werden. Nur dann können die zuständigen Personen ihrer Verantwortung nachkommen. Der stufengerechten Kommunikation kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Die Mitarbeiter müssen ihre eigene Rolle und Verantwortung sowie die Verflechtungen zu anderen Organisationseinheiten in Bezug auf das IKS kennen.

## Überwachung

Die Praxis zeigt, dass unterschiedliche Ursachen – etwa neue Produkte und Märkte, Restrukturierungen, Personalfluktuationen, neue Informationssysteme oder auch Veränderungen im regulatorischen Umfeld – dazu führen können, dass die einmal definierten Kontrollmassnahmen eine neue Risikosituation nicht mehr abdecken und Kontrollen nicht oder nur in einer sich verschlechternden Qualität durchgeführt werden.

## Lebenszyklus der Qualität der Kontrolle



## Laufende Überwachung & periodische Berichterstattung

Ein IKS ist nur wirksam, wenn die Kontrollmassnahmen auf Dauer zuverlässig funktionieren. Das gesamte IKS sollte laufend überwacht werden, sowohl um die Einhaltung der definierten Prozesse und Kontrollen zu garantieren als auch um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, wenn sich das Umfeld ändert.

Die Überwachung des IKS vollzieht sich dabei auf verschiedenen Ebenen. Durch organisatorische Regelungen innerhalb des Unternehmens wird eine Überwachung des IKS auf der Prozessebene gewährleistet. Vorgesetzte überwachen die tatsächliche Durchführung der Kontrollen, beispielsweise auf der Basis von Stichproben oder Observationen.

Die Geschäftsleitung stellt eine unternehmensweite Überwachung des IKS sicher, indem sie die notwendigen strukturellen Voraussetzungen schafft (Zuweisung von Verantwortlichkeiten, Schaffung geeigneter Informationssysteme etc.), aber auch, indem sie einen Prozess zur Berichterstattung, beispielsweise über die Darstellung der Kontrollergebnisse oder der für das IKS relevanten Feststellungen, definiert. Es empfiehlt sich in diesem Zusammenhang, einen IKS-Verantwortlichen einzusetzen, der im Auftrag der Geschäftsleitung wesentliche Teile der Überwachungsaufgaben wahrnimmt.

In Ausübung seiner Überwachungsfunktion lässt sich der Verwaltungsrat, etwa in seinen turnusmässigen Besprechungen mit der Geschäftsleitung, über den Status des IKS informieren. Dabei sollten folgende Schwerpunkte abgedeckt werden:

1. Gab es aus dem Betrieb des IKS oder aus dessen Überwachung heraus Vorkommnisse bzw. Vorfälle, die aufgrund ihrer Bedeutung dem Verwaltungsrat zur Kenntnis zu bringen sind?
2. Machen wirtschaftliche, organisatorische oder Systemänderungen Anpassungen im IKS erforderlich?
3. Wurden Vorgaben, z.B. Anpassung oder Einführung von Kontrollmassnahmen, zeitgerecht umgesetzt?
4. Gab es Änderungen in Bezug auf die Einschätzung von Risiken?
5. Wurde eine Beurteilung der Qualität des IKS (z.B. im Fall einer periodischen Selbstbeurteilung) durchgeführt, und welche Ergebnisse wurden daraus gewonnen?

Die laufende Überwachung des IKS und die Berichterstattung sind grundlegende Voraussetzungen dafür, dass der Verwaltungsrat seine Gesamtverantwortung für das IKS wahrnehmen kann. Somit ist diese Form der Überwachung ein wesentlicher Bestandteil eines wirksamen IKS.

## Beurteilung der Qualität des IKS

Ein überwachtes bzw. optimiertes IKS zeichnet sich dadurch aus, dass seine Qualität – also seine Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz – periodisch eingeschätzt wird. Eine Beurteilung und Berichterstattung darüber an den Verwaltungsrat sollte zumindest jährlich und im Zusammenhang mit wesentlichen Veränderungen, beispielsweise in der Organisation (Akquisitionen, Restrukturierungen etc.) oder bei einem IT-Systemwechsel, vorgenommen werden. Sie kann in Form einer unabhängigen Beurteilung (z.B. durch die Interne Revision) oder durch die Organisation selbst (Selbstbeurteilung) erfolgen. Stellt sich bei der Überwachung der Qualität des IKS heraus, dass Zielvorgaben nicht erreicht wurden, so ist sicherzustellen, dass entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.

Zur Beurteilung der Qualität des IKS wird die aktuelle Situation an den Qualitätsvorgaben des Verwaltungsrates gemessen. Es gibt unterschiedliche Methoden zur Beurteilung der Qualität des IKS. Anhand eines einfachen Beispiels für den Geschäftsprozess «Einkauf» soll ein mögliches Verfahren veranschaulicht werden.

Im Rahmen einer Selbstbeurteilung oder durch die Interne Revision wird die Qualität jeder Kontrolle an den Kriterien Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz gemessen. Diese sind für alle Geschäftsprozesse identisch. Innerhalb der Kriterien können je nach Bedarf weiter gehende Differenzierungen vorgenommen werden. Die Nachvollziehbarkeit lässt sich u.a. aus der Dokumentation der Risiken und Kontrollaktivitäten sowie aus der Prozessdarstellung ableiten.

Damit diese auch vergleichbar sind und die Ergebnisse schliesslich zu einer Gesamtbeurteilung zusammengefasst werden können, müssen weitere Vorgaben zur Beurteilung gemacht werden. Dies kann am Beispiel «Nachvollziehbarkeit» wie folgt geschehen:

	Qualität				
	1	2	3	4	5
Nachvollziehbarkeit	Wenig verlässlich	Informell	Standardisiert	Überwacht	Optimiert
Kontrollaktivitäten	Es ist kaum nachvollziehbar, ob die Kontrollaktivitäten durchgeführt wurden.	Aufgrund von Aussagen kann nachvollzogen werden, dass die Kontrollaktivitäten durchgeführt wurden.	Die durchgeführten Kontrollaktivitäten können aufgrund von Nachweisen nachvollzogen werden (wer, was, wann, wie).	Die Durchführung der Kontrollaktivitäten wird überwacht.	Auf Basis eines Workflows wird die Durchführung und Überwachung der Kontrollaktivitäten durchgesetzt bzw. automatisiert.
Prozessablauf	...	...	...	...	...
...					

Basierend auf diesen Vorgaben kann die Qualität der einzelnen Kontrollen innerhalb der Skala für die Qualitätskriterien (1 bis 5) objektiv beurteilt werden. Zusammengefasst kann sich für den Prozess «Einkauf» eine Beurteilung ergeben, wie sie in der folgenden Abbildung dargestellt wird.

Einkauf			Wirksamkeit	Nachvollziehbarkeit	Effizienz	:	Durchschnitt der Beurteilung
Risiko	Kontrollziel	Kontrollaktivität					
Nicht autorisierte Bestellungen	Nur gültige Bestellungen werden verarbeitet	Bestellungen werden gemäss Genehmigungsvorschrift freigegeben	3	2	3		2,7
Verspätete oder mangelhafte Lieferungen	Ware wird nur bei zuverlässigen Lieferanten bestellt	Laufendes Abc-Ranking der Lieferanten	4	1	2		2,3
...							
Durchschnitt der Beurteilung			3,5	1,5	2,5		2,5

Die Qualität der – im Beispiel illustrativ vorgegebenen – Kontrollen wurde in Bezug auf das Kriterium «Nachvollziehbarkeit» als wenig verlässlich bzw. informell eingeschätzt. Analog wird die Beurteilung der übrigen Kriterien durchgeführt. Im Beispiel wurde aus Vereinfachungsgründen ein arithmetisches Mittel berechnet. In der Praxis ist dagegen eine unterschiedliche Gewichtung der Kontrollen und der Kriterien empfehlenswert, um deren spezifische Bedeutung zu berücksichtigen. Damit die Ergebnisse eingeordnet werden können, müssen sie an den Zielvorgaben des Verwaltungsrates gemessen werden.

## Beurteilung des IKS

	Wenig verlässlich	Informell	Standardisiert	Überwacht	Optimiert
Prozess	1	2	3	4	5
Einkauf					
Logistik					
Verkauf					
Finanz- und Rechnungswesen					
Personal etc.					

Qualitätsanforderung des Verwaltungsrates: Minimum Stufe 3 «Standardisiert»

Der Bereich «Einkauf» erhält im Beispiel eine Gesamtbewertung von im Durchschnitt «kleiner drei» und muss somit der Qualitätsstufe 2 «Informell» zugeordnet werden. Damit erfüllt dieser Prozess nicht die Vorgaben des Verwaltungsrates, im Minimum Stufe 3 – «Standardisiert» – zu erreichen.

Ein entsprechender Handlungsbedarf im Geschäftsprozess «Einkauf» ist gegeben. Basierend auf der Analyse der einzelnen Kriterien wird ersichtlich, wo entsprechende Massnahmen einzuleiten sind. Die Qualitätsanforderungen in Bezug auf die Wirksamkeit der Kontrollen wurden erfüllt. Dagegen sind die Kriterien Nachvollziehbarkeit und Effizienz nicht ausreichend abgedeckt.

# Wie PwC Sie in IKS-Projekten unterstützen kann

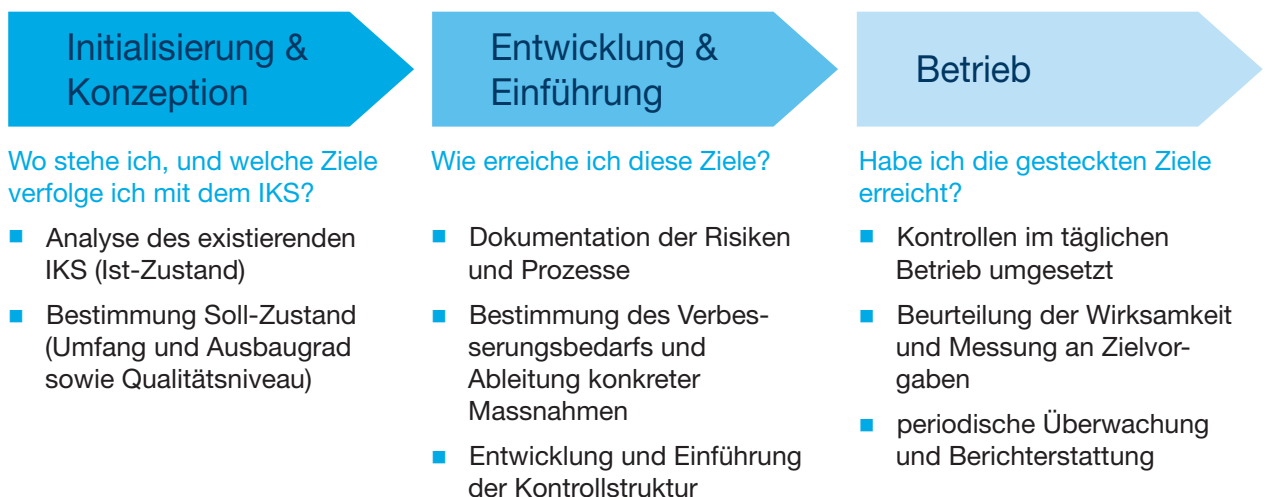
Häufig sind Prozesse hinsichtlich ihrer Abläufe und Risiken nur unvollständig aufgenommen und dokumentiert. Daher basieren die Kontrollen oft nicht auf einer systematischen und risikoorientierten Grundlage. Das birgt einerseits die Gefahr, dass Geschäftsbereiche nicht oder nur unvollständig abgedeckt wurden, obwohl sie ein erhebliches Risikopotenzial beinhalten können. Andererseits kann es vorkommen, dass in Bereichen ohne nennenswerte Risiken ein zu hoher Kontrollaufwand betrieben wird.

In der Regel ist der Handlungsbedarf der Unternehmen gross, sodass die Verbesserung des IKS in Form eines Projektes angegangen werden sollte.

## IKS-Projektphasen

IKS-Projekte, also Projekte zur Dokumentation, Beurteilung und Verbesserung von Internen Kontrollen, sollten unter Verantwortung des Verwaltungsrates und aktivem Einbezug der Geschäftsleitung durchgeführt werden. Die Verantwortung kann nicht an aussen stehende Dritte delegiert werden, wohl aber kann eine externe Unterstützung, beispielsweise von Beratern oder seitens der externen Revisionsstelle, sinnvoll sein.

Ein IKS-Projekt lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen, die auf die individuellen Verhältnisse eines Unternehmens zugeschnitten werden können und in denen jeweils konkrete Fragen beantwortet werden müssen:



Der systematische Aufbau eines Internen Kontrollsystems, das auf andere Kontrollfunktionen im Unternehmen abgestimmt ist, stellt eine Herausforderung für jedes Unternehmen dar. PwC möchte Sie gerne aufgrund langjähriger Erfahrung bei der Optimierung Ihres Internen Kontrollsystems unterstützen.

## IKS-Projekte – Ergebnisse & Nutzen

Projektphasen	Beschreibung	Ergebnisse & Nutzen
Initialisierung & Konzeption	Im Rahmen der Initialisierung erfolgt zunächst eine Ist-Aufnahme der tatsächlichen Verhältnisse in Bezug auf den Umfang und den Ausbaugrad des IKS. Die Resultate werden in Form einer Abweichungsanalyse mit den Anforderungen an ein IKS oder auch mit externen Referenzwerten verglichen. Die Ziele und die angestrebte Qualität des IKS werden von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bestimmt und dokumentiert. Verantwortungen und Kompetenzen werden eindeutig geregelt.	Das Unternehmen verfügt über einen Bericht mit einer Standortbestimmung des IKS sowie einer Grundlage zur Festlegung des weiteren Vorgehens. Mit den dokumentierten Zielen und Anforderungen verfügt das Unternehmen über eindeutig definierte Rahmenbedingungen bzw. Standards, wie das IKS ausgestaltet, umgesetzt und betrieben werden soll.
Entwicklung & Einführung	Für das Verständnis der Geschäftsprozesse werden die Tätigkeiten – inklusive der Kontrollen – dokumentiert. Die Prozessdokumentation ist Grundlage für die Identifikation der prozessbezogenen Risiken. Für die einzelnen Risiken werden bestehende Kontrollen identifiziert; fehlende Kontrollen werden behoben, unzureichende verbessert. Die in der Konzeption und der Entwicklungsphase erstellten Lösungen werden im Unternehmen eingeführt. Dazu gehören insbesondere die Einführung bzw. Anpassung manueller und automatischer Kontrollen. Begleitend erfolgt die Schulung der Mitarbeiter.	Für jeden Prozess steht eine einfach verständliche Dokumentation der Tätigkeiten und Kontrollen zur Verfügung. Die Prozessrisiken sind bekannt und dokumentiert. Die Kontrollen wurden identifiziert und/oder entwickelt. Die Aufgaben und Verantwortungen sind jedem Mitarbeiter bekannt. Die Kontrollen können in den täglichen Betrieb übernommen werden.
Betrieb	Die Kontrollen sind im täglichen Betrieb aktiv und werden periodisch hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz getestet und, falls nötig, angepasst. Aufgrund der Beurteilung der Qualität des IKS erfolgt eine stufengerechte Berichterstattung an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.	Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verfügen über eine nachvollziehbare Beurteilung der Qualität des IKS und können diese an den Vorgaben messen. Prozesse und Kontrollen werden laufend an neue Risiken angepasst.

Je nach Ausbaugrad des Internen Kontrollsystems, den internen Kenntnissen und den verfügbaren Ressourcen begleiten und beraten wir den Steuerungsausschuss, den Projektleiter bzw. das Projektteam während des Projektes (z.B. Coaching, Vorbereitung und Durchführung von Workshops). Wir übernehmen teilweise oder vollständig die Erarbeitung von Projektergebnissen (z.B. Dokumentation von Prozessen, Identifikation der Risiken, Entwicklung und Einführung der Kontrollen) oder nehmen eine Aufnahme des Projektstandes bzw. der Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz des IKS vor (z.B. Testen und Beurteilung der Kontrollen, Berichterstattung).

Dabei ist es uns ein Anliegen, unser Wissen während des Projektes an die Mitarbeiter des Unternehmens weiterzugeben. Den Wissenstransfer stellen wir sicher, indem wir die Mitarbeiter begleiten und schulen.

# So wird Ihr IKS-Projekt ein Erfolg

Um zu gewährleisten, dass die mit dem Projekt verbundenen Ziele und Erwartungen auch erfüllt werden, sollten grundlegende Anforderungen berücksichtigt werden. Im Folgenden sind einige Grundsätze zusammengefasst, die erheblichen Einfluss auf den Erfolg Ihres IKS-Projektes haben.

**Akzeptanz und Verpflichtung durch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung:** Jedes IKS-Projekt muss vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung getragen und unterstützt werden («tone at the top»). Das IKS darf kein blosses «Lippenbekenntnis» sein, sondern muss im Unternehmen als Führungsinstrument eingesetzt werden.

**Definition klarer Anforderungen an das IKS sowie systematisches Vorgehen:** Für das Unternehmen werden Grundsätze definiert, wie das IKS zu betreiben und zu pflegen ist. Mit einem einheitlichen Vorgehen wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter nach den gleichen Grundsätzen vorgehen und die Ergebnisse die gleiche Wirkung erzielen bzw. vergleichbar werden.

**Phasenweises Vorgehen:** Ein IKS muss auf ein Unternehmen zugeschnitten werden. Das Vorgehen zur Erhebung, Aktualisierung und Beurteilung des IKS sollte in einem Pilotprojekt zuerst für abgrenzbare Bereiche eines Unternehmens getestet werden. Der Roll-out kann aufgrund einer Priorisierung und in Abhängigkeit der Ressourcenverfügbarkeit phasenweise erfolgen.

**Klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwortungen:** Kontrollaufgaben müssen eindeutig einer Stelle bzw. einer Person zugeordnet werden. Damit wird verhindert, dass aufgrund unklarer Abgrenzungen Kontrollen nicht oder mehrfach durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang sollte ein IKS-Verantwortlicher bestimmt werden. Er koordiniert die IKS-Aktivitäten im Unternehmen.

**Schulung aller mit dem IKS betrauten Stellen/Personen:** Die Schulung der Mitarbeiter ist ein zentrales Element zur Sicherstellung eines wirksamen IKS. Alle Mitarbeiter müssen verstehen, dass sie Teil des IKS sind und somit in der Lage sein müssen, wesentliche neue oder veränderte Risiken zu erkennen, damit entsprechende Kontrollmassnahmen eingeleitet werden können.

**Verfügbarkeit von Ressourcen:** Die Verbesserung bzw. der systematische Aufbau des IKS benötigt oft einen hohen Einsatz von Ressourcen, die während des Projektes verfügbar sein müssen. Dies ist umso wichtiger, als in der Regel Berater zur Unterstützung hinzugezogen werden und es gelingen muss, während des Projektes deren Wissen über das IKS in die Linie zu übertragen.

**Kontinuierliche Anpassung des IKS an verändertes Umfeld:** Das Geschäftsfeld eines Unternehmens verändert sich laufend. Neue Risiken entstehen, und identifizierte Risiken verändern sich; dies muss eine Anpassung der Kontrollen zur Folge haben. Die Wirksamkeit des IKS kann nur sichergestellt werden, wenn die Risiken laufend beurteilt und entsprechende Massnahmen getroffen werden.

**Überwachung der Zuverlässigkeit des IKS durch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung:** Ziel der Überwachung des IKS ist die Überprüfung, dass Kontrollen tatsächlich durchgeführt werden und wirksam sind. Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass das IKS dauernd betrieben, laufend aktualisiert und von der Geschäftsleitung überwacht wird.

**Bewusstsein, dass es keine absolute Sicherheit gibt:** Ein IKS basiert immer auf der Abwägung zwischen den Risiken eines Unternehmens und dem Aufwand, den ein Unternehmen betreiben will, um diesen Risiken zu begegnen. Aus Kosten-Nutzen-Überlegungen heraus können nie sämtliche Risiken über Kontrollen minimiert werden – es verbleibt daher immer ein Restrisiko. Wichtig für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ist es jedoch, das Restrisiko zu kennen.

# Gesetzliche Anforderungen erlauben grossen Spielraum

## Situation in der Schweiz

Der Gesetzgeber hat keine neuen Anforderungen an die Unternehmen bezüglich des Internen Kontrollsystems formuliert. Für alle im Handelsregister eingetragenen Unternehmen gelten nach wie vor die Grundsätze der kaufmännischen Buchführung nach Art. 957 ff. OR sowie für Aktiengesellschaften Art. 662a OR «Ordnungsmässige Rechnungslegung». Allerdings unterliegen neu nicht nur Aktiengesellschaften den Anforderungen ordnungsmässiger Rechnungslegung, sondern alle Unternehmen, die – unabhängig von ihrer Rechtsform – der ordentlichen Revision unterliegen. Die Bestimmungen für die Revisionspflicht gelten für Aktiengesellschaften, GmbH, Genossenschaften, Kommanditaktiengesellschaften, Vereine und Stiftungen.

Gemäss dem unveränderten Art. 716a Ziff. 3 OR hat der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe zur Ausgestaltung des Rechnungswesens und der Finanzkontrolle. Daraus ist die Verpflichtung zur Schaffung eines IKS abzuleiten.

In der folgenden Übersicht wird die Verantwortung für das Vorhandensein und die Überwachung bzw. für die Einführung und den Betrieb eines IKS für die verschiedenen Rechtsformen dargestellt. Diese betrifft, unabhängig von der Rechtsform, alle Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen.

Rechtsform	Oberverantwortung und Pflicht zur Überwachung	Verantwortung für Einführung und Betrieb
Aktiengesellschaft	Verwaltungsrat	Unternehmensleitung
GmbH	Geschäftsführer	Geschäftsführer
Genossenschaft	Verwaltung	Verwaltung mit Möglichkeit zur Delegation an GL
Verein	Vorstand	Vorstand mit Möglichkeit zur Delegation an GL, sofern eine solche besteht
Stiftung	Stiftungsrat	Stiftungsrat mit Möglichkeit zur Delegation an GL, sofern eine solche besteht

Das Interne Kontrollsystem ist neu explizit ein Prüfungsgegenstand der Revisionsstelle:

### Art. 728a Ziff. 1 OR

Die Revisionsstelle prüft, ob:  
3. ein internes Kontrollsystem existiert.

### Art. 728a Ziff. 2 OR

Die Revisionsstelle berücksichtigt bei der Durchführung und bei der Festlegung der Prüfung das interne Kontrollsystem.

### Art. 728b Ziff. 1 OR

Die Revisionsstelle erstattet dem Verwaltungsrat einen umfassenden Bericht mit Feststellungen über die Rechnungslegung, das interne Kontrollsystem sowie die Durchführung und das Ergebnis der Revision.

Die Revisionsstelle prüft, welche Kontrollmechanismen im Unternehmen vorhanden sind. Stellt sie Mängel im Internen Kontrollsystem fest, so teilt sie diese Feststellungen dem Verwaltungsrat mit. Wo sich die Revisionsstelle bei der Prüfung der Jahres- oder Konzernrechnung nicht auf Interne Kontrollen des Unternehmens abstützen kann, muss sie die erforderliche Prüfungssicherheit durch weiter gehende Prüfungshandlungen erlangen. Für die Unternehmen ergibt sich somit die Herausforderung, das IKS derart auszugestalten, dass dessen Existenz geprüft werden kann.

Der Gesetzgeber fokussiert seine Erwartungen an das Interne Kontrollsystem auf Risiken im Zusammenhang mit der finanziellen Berichterstattung und dehnt diese Anforderungen nicht aus auf operative und strategische Risiken und gesamthaft auf Risiken, die sich aus der Einhaltung von Vorschriften ergeben, wie dies ein umfassendes IKS vorsehen würde. Da der Gesetzgeber keine spezifischen Anforderungen an den Umfang und den Ausbaugrad des Internen Kontrollsystems formuliert hat, soll der Verwaltungsrat in Absprache mit der Geschäftsleitung seine Vorstellungen dazu festlegen und dokumentieren. Aufgrund der neuen Anforderung an die Prüfung empfiehlt sich zudem eine ausführliche Diskussion mit der Revisionsstelle.

## Situation im Ausland

Eine besondere Herausforderung ergibt sich für Unternehmen mit Betriebsstätten oder Beteiligungen im Ausland. Einerseits unterstehen diese ausländischen Betriebe im Falle der Konsolidierung den gleichen Anforderungen wie jene in der Schweiz. Andererseits sind nationale Vorschriften zu berücksichtigen, die in einigen Ländern höhere Anforderungen stellen, als dies in der Schweiz der Fall ist. Die Europäische Union hat in ihrer 8. Richtlinie über die Prüfung des Jahresabschlusses und des konsolidierten Abschlusses in Artikel 39 die Aufgabe bzw. Verantwortung für das Interne Kontrollsystem klar dem Prüfungsausschuss zugeordnet.

### Art. 39 – Prüfungsausschuss

1. Unternehmen von öffentlichem Interesse haben einen Prüfungsausschuss, der sich aus nicht an der Geschäftsführung beteiligten Mitgliedern des Verwaltungsorgans oder Mitgliedern des Aufsichtsorgans des geprüften Unternehmens zusammensetzt und mindestens ein unabhängiges Mitglied mit Sachverstand in Rechnungslegung und/oder Abschlussprüfung zählt.
2. Die Aufgabe des Prüfungsausschusses besteht unter anderem darin,
  - b. die Wirksamkeit der internen Kontrollen, gegebenenfalls der Innenrevision und des Risikomanagements des Unternehmens zu kontrollieren.
3. Der Abschlussprüfer oder die Prüfungsgesellschaft berichten dem Prüfungsausschuss über die wichtigsten bei der Abschlussprüfung gewonnenen Erkenntnisse, insbesondere über wesentliche Schwächen bei der internen Kontrolle des Rechnungslegungsprozesses, und unterstützen den Prüfungsausschuss bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben.

In diesem Zusammenhang hat die FEE (Fédération des Experts Comptables Européens) im März 2005 das Positionspapier «Risk Management und Interne Kontrolle in der EU» herausgegeben. Bei der FEE handelt es sich um die Vereinigung der europäischen Wirtschaftsprüfer, die den Standpunkt vertritt, dass ein risikoorientierter Ansatz bezüglich des Internen Kontrollsystems gewählt werden sollte.

# Wie gut kennen Sie Ihr IKS?

Die Beantwortung der folgenden Fragen unterstützt Sie bei der Einschätzung Ihres IKS. Daraus kann ein möglicher Handlungsbedarf zu dessen Verbesserung abgeleitet werden.

1. Sind die Zielvorgaben und Qualitätsanforderungen des IKS definiert?
2. Wurden die IKS-Verantwortlichen bestimmt?
3. Besteht ein systematischer Prozess zur Erfassung und Beurteilung der Risiken, und sind diese dokumentiert?
4. Sind Prozesse und Kontrollen dokumentiert?
5. Ist sichergestellt, dass wesentliche Risiken durch Kontrollen abgedeckt werden?
6. Werden die Kontrollen aufgrund einer geänderten Risikosituation angepasst?
7. Wird überwacht, ob die Kontrollen tatsächlich ausgeführt und nachvollziehbar dokumentiert werden?
8. Erfolgt eine periodische Berichterstattung an den Verwaltungsrat?
9. Erfolgt eine periodische Beurteilung der Qualität des IKS, die an den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgerichtet ist?
10. Werden Massnahmen ergriffen, wenn im IKS Schwachstellen aufgedeckt wurden, und wird deren Umsetzung überwacht?

Gerne tragen wir dazu bei, dass Ihr IKS die gesetzten Ziele erreicht und als Führungsinstrument zum Erfolg Ihres Unternehmens beiträgt. PwC verfügt über eine langjährige Erfahrung sowohl in Bezug auf das Fachthema IKS als auch im Projektmanagement. Wir würden uns freuen, Sie als Fachspezialist und Partner bei der Projektdurchführung unterstützen zu dürfen.

## Kontaktpersonen

### Leiter Internal Control Services

**Rainer van Alphen**, Partner, Basel  
Tel. 058 792 57 04, E-Mail: rainer.van.alphen@ch.pwc.com

### für Banken

**Martin Schmidt**, Director, Zürich  
Tel. 058 792 23 71, E-Mail: martin.w.schmidt@ch.pwc.com

### für Industrieunternehmen

**Cornelia Ritz Bossicard**, Senior Manager, Zürich  
Tel. 058 792 22 91, E-Mail: cornelia.ritz@ch.pwc.com

**Dominique Perron**, Senior Manager, Genf  
Tel. 058 792 94 48, E-Mail: dominique.perron@ch.pwc.com

**Matthias Rist**, Senior Manager, Basel  
Tel. 058 792 58 23, E-Mail: matthias.rist@ch.pwc.com

### für Versicherungen

**Andreas Kropf**, Senior Manager, Zürich  
Tel. 058 792 28 46, E-Mail: andreas.n.kropf@ch.pwc.com

Aarau  
Bleichemattstrasse 43, 5000 Aarau  
Tel. 058 792 61 00, Fax 058 792 61 10

Basel  
St. Jakobs-Strasse 25, 4002 Basel  
Tel. 058 792 51 00, Fax 058 792 51 10

Bern  
Bahnhofplatz 10, 3001 Bern  
Tel. 058 792 75 00, Fax 058 792 75 10

Chur  
Gartenstrasse 3, 7001 Chur  
Tel. 058 792 66 00, Fax 058 792 66 10

Genf  
Avenue Giuseppe-Motta 50, 1211 Genf 2  
Tel. 058 792 91 00, Fax 058 792 91 10

Lausanne  
Avenue C.-F. Ramuz 45, 1001 Lausanne  
Tel. 058 792 81 00, Fax 058 792 81 10

Lugano  
Via Cattori 3, 6902 Lugano-Paradiso  
Tel. 058 792 65 00, Fax 058 792 65 10

Luzern  
Werftstrasse 3, 6005 Luzern  
Tel. 058 792 62 00, Fax 058 792 62 10

Neuenburg  
Place Pury 13, 2001 Neuenburg  
Tel. 058 792 67 00, Fax 058 792 67 10

Sitten  
Place du Midi 40, 1950 Sitten  
Tel. 058 792 60 00, Fax 058 792 60 10

St. Gallen  
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26, 9001 St. Gallen  
Tel. 058 792 72 00, Fax 058 792 72 10

Thun  
Bälliz 64, 3601 Thun  
Tel. 058 792 64 00, Fax 058 792 64 10

Winterthur  
Zürcherstrasse 46, 8401 Winterthur  
Tel. 058 792 71 00, Fax 058 792 71 10

Zug  
Grafenauweg 8, 6304 Zug  
Tel. 058 792 68 00, Fax 058 792 68 10

Zürich  
Birchstrasse 160, 8050 Zürich  
Tel. 058 792 44 00, Fax 058 792 44 10