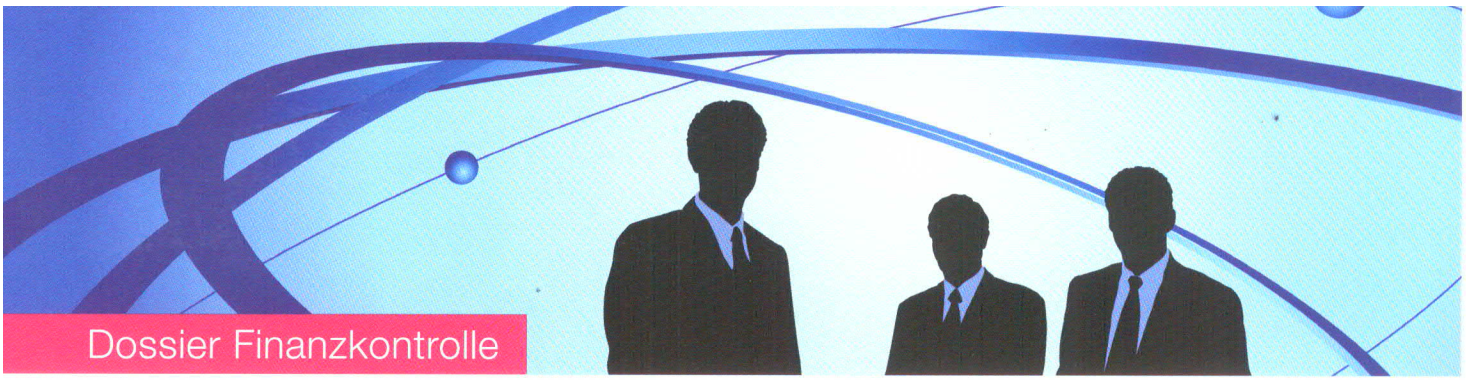


INTERNE KONTROLLSYSTEME

Agieren, bevor es zu spät ist!

Von Professor Hans-Gerd Servatius*

Operative Risiken müssen systematisch identifiziert und beurteilt werden. Doch wie lässt sich ein Internes Kontrollsystem realisieren, das schädliche Bürokratie vermeidet? Handlungsempfehlungen für wirksame Krisenprävention.

Wirtschaftsskandale, wie bei Siemens und Volkswagen, haben einer breiten Öffentlichkeit vor Augen geführt, dass die Führungskräfte eines Unternehmens die Verantwortung für wirksame Interne Kontrollsysteme tragen. Die Erfüllung rechtlicher Mindestanforderungen reicht in der Regel nicht aus, um eine wirkliche Krisenprävention zu gewährleisten. Gefordert ist eine ganzheitliche Betrachtung von strategischen und operativen Risiken. Wie können Unternehmen ihr Internes Kontrollsystem (IKS) verbessern? Wie lässt sich ein Übermass an bürokratischem Aufwand vermeiden? Die folgenden Handlungsempfehlungen dienen als Orientierungshilfe.

Das IKS, bestehend aus einem Steuerungs- und einem Überwachungssystem, muss zum Geschäftsmodell passen. Am Anfang sollte man daher ein vertieftes Verständnis des Geschäftsmodells entwickeln. Die Arbeit konzentriert sich in der Regel auf wesentliche Organisationseinheiten, Finanzaufgaben und Geschäftsprozesse, die in einer Scoping-Phase festzulegen sind.

> «Performance und Compliance bilden die zwei Seiten einer Medaille.»

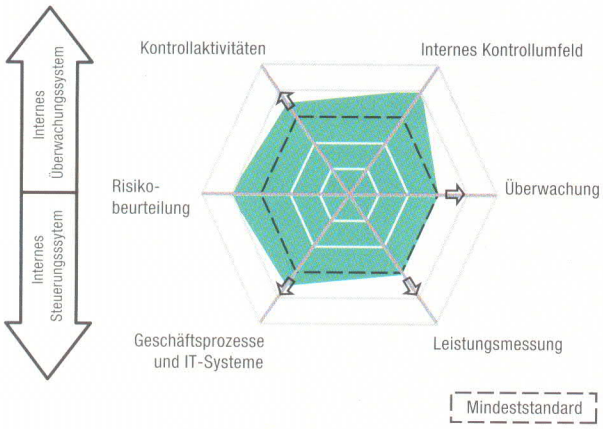
Projekterfahrungen zeigen, dass eine gute Dokumentation der wesentlichen Geschäftsprozesse und der sie unterstützenden IT-Systeme eine unverzichtbare Basis für ein wirksames IKS bildet. Viele Unternehmen haben hier Defizite. Ihre Prozessdokumentation gleicht einem Flickenteppich, an dem mehrere Bereiche mitgewirkt haben. So haben Qualitätsmanagement und IT häufig unterschiedliche Sichtweisen, die es zu synchronisieren gilt. Die Prozessdokumentation bildet die Grundlage für eine Identifikation von Leistungsmessgrößen, operativen Risiken und Kontrollaktivitäten. Dabei kommt es auf die richtige Balance zwischen Leistungsmessung und Kontrolle innerhalb des internen Kontrollumfeldes an.

Viele Kennzahlensysteme orientieren sich nicht an den wesentlichen Werttreibern des Geschäfts. Es existiert keine systematische Einordnung in einen Werttreiberbaum. Die Leistungsmessung ist auch nicht mit den Geschäftsprozessen verknüpft. Performance und Compliance bilden jedoch die zwei Seiten einer Medaille. Neben den Prozessen ist die Leistungsmessung daher die zweite wichtige Komponente eines IKS.

Diese beiden Elemente sind in ein internes Kontrollumfeld eingebettet. Hierzu gehören nicht nur Regelungen, wie Organisationshandbücher und Bilanzrichtlinien, sondern auch die von Führungskräften vorgelebte Risikokultur. Wenn der Chef durch sein Verhalten deutlich macht, dass das Thema IKS für ihn einen geringen Stellenwert hat, haben die Mitarbeiter es schwer, ihre Aufgaben zu erfüllen.

Die Identifikation und die Beurteilung von operativen Risiken für alle wesentlichen Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse erfolgt in vielen Unternehmen immer noch nicht systematisch. Die operativ Verantwortlichen kennen zwar meist die Risiken, dokumentieren diese aber nicht. Im Schadensfall kann dies für die Geschäftsführung zu einem Problem werden. Demgegenüber zeichnet sich ein gutes Risikomanagementsystem vor allem durch Flexibilität aus, mit der bei neuen Entwicklungen die richtigen Personen informiert und geeignete Maßnahmen ergriffen werden.

Eine zentrale Rolle bei der Vermeidung von Risiken spielen Kontrollaktivitäten. Diese können einen übergeordneten Charakter haben oder sich auf konkrete Arbeitsabläufe beziehen und in die IT-Anwendungen eingebettet sein. Wichtig ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen vorbeugenden und aufdeckenden Kontrollen. Eine gute Dokumen-



Reifegrad für das Interne Kontrollsystem: *Die einzelnen Komponenten werden bewertet.*

tation dieser Kontrollen schafft Transparenz und bildet die Basis für Wirksamkeitsprüfungen. Werden Kontrolldefizite festgestellt, muss geprüft werden, ob eine Verbesserung der Prozesse oder mehr Kontrollen der richtige Weg sind. Insofern trägt eine IKS-Optimierung zur Leistungssteigerung des Unternehmens bei.

Eine Überwachung des IKS erfolgt durch die interne Revision und den Abschlussprüfer. Die Art der erforderlichen Prüfungshandlungen ergibt sich aus der Einschätzung der Risiken. Häufig fehlt es dabei an der notwendigen Transparenz. Die Ergebnisse einer IKS-Bestandsaufnahme bilden die Basis für die weitere Auditplanung.

Die Kommunikation und somit der Informationsfluss zwischen den Beteiligten lässt sich durch den Einsatz geeigneter IT-Instrumente verbessern. Angesichts des vielfältigen Softwareangebots kommt der Auswahl und Erprobung eine besondere Bedeutung zu. Ein Tool sollte die Dokumentation unterstützen, anwenderfreundlich sein und eine Verknüpfung der IKS-Komponenten ermöglichen.

Am Ende eines IKS-Projekts müssen Geschäftsprozesse, Leistungsmessung, internes Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten und Überwachung aufeinander abgestimmt sein. Ein Reifegradmodell mit klar definierten Klassifikationsstufen erlaubt eine pragmatische Bewertung des erreichten Niveaus. Hieraus lassen sich Ansätze für eine Weiterentwicklung ableiten (vgl. Abbildung).

Neben der Erfüllung des gesetzlichen Rahmens und der Prüfungsstandards stiften gut geplante IKS-Projekte einen Zusatznutzen: Transparenz der erfolgskritischen Bereiche des Unternehmens (unter anderem Geschäftsprozesse, Leistungsmessung). Diese Form der Komplexitätsbewältigung bildet die entscheidende Voraussetzung, dass die Verantwortlichen des Unternehmens handeln, bevor es zu spät ist. ■

***Der Autor:**

Professor Hans-Gerd Servatius ist Partner bei der Unternehmensberatung Avantum Consult GmbH & Co. KG in Düsseldorf. Daneben lehrt er Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.

hans-gerd.servatius@avantum.de
Telefon +49 (0)211 68 78 38-0

NEUE MÄRKTE

Führen mit Risikolandkarte

Von Martin Studer und Markus Oppliger

In aufstrebenden Märkten eingekaufte Geschäftsprozesse und -praktiken bergen oft schwer kalkulierbare Risiken. Eine umfassende Sicht sowie ein entsprechendes Internes Kontrollsystem können helfen, den Erfolg der Wachstumsstrategie sicherzustellen.

Die Expansion in aufstrebende Märkte wie Russland oder China wird für viele Unternehmen aufgrund mangelnder Erfahrungen mit den landesspezifischen Verhältnissen und den damit verbundenen Tücken zu einem schwer kalkulierbaren Risiko. Oft überschätzen die Unternehmen die Verlässlichkeit der «eingekauften» Geschäftsprozesse und der zugrundeliegenden Geschäftspraktiken. Zahlreiche Gesetze und Regulierungen in fremden Märkten sind für das expandierende Unternehmen vorerst unbekannt. Das Unternehmen hat dafür zu sorgen, dass seine operativen Einheiten in diesen Märkten nicht nur die lokalen Vorschriften, sondern auch die ›