

IKS – Internes Kontrollsystem

Christian Kreuzer



Stellen Sie sich vor, Sie müssen rasch – noch heute – ein verbindliches Angebot an einen wichtigen Kunden schicken. Es ist Freitagnachmittag, Sie sind alleine im Büro; für das Angebot benötigen Sie nur eine Stunde konzentrierter Arbeit – das geht sich aus. Leider verfügt Ihre Firma über ein strenges IKS: Nach dem Vier-Augen-Prinzip ist vorgesehen, dass Ihr Kollege gegenzeichnen und die Kalkulationsabteilung den Preis freigeben muss. Wie beurteilen Sie in dieser Situation den Wertschöpfungsbeitrag des IKS?

Ziele und Inhalt eines IKS

Was genau ein IKS ist, ist nicht festgelegt. Es herrscht aber Einigkeit darüber, dass ein IKS zumindest drei Ziele erreichen soll:

- die Effektivität und Effizienz der Tätigkeiten des Unternehmens,
- die Zuverlässigkeit des Rechnungswesens und des Reportings,
- die Einhaltung von Gesetzen und Regeln.

Im Fokus des IKS stehen Prozesse (Tätigkeiten), die ergebniswirksam sind. Ein IKS stellt sicher, dass diese

- nachvollziehbar sind (es muss für Externe erkennbar sein, wie und warum eine Tätigkeit ausgeführt wird);
- kontrolliert werden (kein Vorgang bleibt ohne Kontrolle – Vier-Augen-Prinzip);
- geteilt sind (Durchführung, Verbuchung, Verwaltung und Kontrolle eines Prozesses müssen von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden);
- beschränkt sind (nur die Mitarbeiter, die sie benötigen, erhalten die für den Prozess notwendigen Informationen).

Die Einrichtung eines IKS wird von verschiedenen Gesetzen gefordert. § 82 AktG und § 22 GmbHG verpflichten zur Führung eines IKS, § 243a Abs. 2 UGB erfordert bei börsennotierten Aktiengesellschaften Angaben zum IKS im Lagebericht, und § 273 Abs. 2 UGB schreibt eine unverzügliche Redepflicht des Abschlussprüfers bei wesentlichen Schwächen der internen Kontrolle vor. Internationale Normen, wie z. B. COSO,¹ SOX² und das deutsche KonTraG,³ drängen Unternehmen ebenso, ein IKS zu verankern. Auch gibt es spezielle Vorgaben für einzelne Unternehmensbereiche, wie z. B. die IT durch das CobiT⁴ oder zahlreiche Qualitätsnormen für Produktion und Logistik, die auf ähnliche Weise nachvollziehbare und kontrollierte Prozesse verlangen.

Ein IKS ist daher kein eindeutig abgrenzbares Instrument, sondern eine Summe an Systemen, welche die Aufgaben, Prozesse und Bereiche eines Unternehmens überwachen. In der Praxis ist ein IKS ein verbindliches Regelwerk, das vorgibt, wie im Unternehmen gearbeitet wird. Es besteht aus

Prozessbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Zugriffsberechtigungen, Formularen, Funktionsdiagrammen und anderen Organisationsinstrumenten. Im Idealfall erfolgt die Abbildung in einem IT-System, das Prozesse vorgibt, freigibt und dokumentiert.

Verantwortung und Abgrenzung

Die Verantwortung für die Einführung eines IKS liegt bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand. Die Umsetzung erfolgt auf Basis dieser Vorgaben durch jeden Mitarbeiter. Die Überprüfung des IKS obliegt bei größeren Gesellschaften dem Wirtschaftsprüfer, und im Lagebericht des Jahresabschlusses muss über den Status des IKS berichtet werden.

Abzugrenzen ist das IKS von der internen Revision, dem Controlling und dem Risikomanagement. Die interne Revision ist insoweit nicht Gegenstand eines IKS, als sie das IKS als internes Prüforgan zu überwachen hat und daher nicht Teil davon sein kann. Das Controlling umfasst den engeren Bereich der betriebswirtschaftlichen Ergebnissteuerung und dient weniger der Fehlervermeidung als der Chancenerkennung. Ob nun das Risikomanagement Teil des IKS oder das IKS Teil des Risikomanagements ist, ist letztlich ein Henne-Ei-Problem; in der Praxis hat sich durchgesetzt, ein IKS als integralen Bestandteil eines Risikomanagementsystems (RMS) zu verstehen. Das RMS definiert die strategische und operative Risikoposition des Unternehmens, identifiziert und beurteilt Risiken und gibt Anleitungen zum Umgang mit dem Risiko (Vermeiden, Abwälzen, Tragen). Die eigentliche Überwachung und Steuerung der Risiken bildet dann den Schwerpunkt des IKS.

Was nützt ein IKS?

Der Nutzen eines IKS erschließt sich für den Mitarbeiter nicht sofort – ist es doch darauf ausgerichtet, „effiziente“ Abkürzungen und Ungenauigkeiten zu vermeiden. Es gilt jedoch auch hier das schon an anderer Stelle über die Compliance Gesagte: „If you think compliance is expensive – try non-compliance.“ Das IKS ist daher im richtigen Licht zu betrachten, um den erweiterten Nutzen zu erkennen:

- Ein IKS hat keinen Wert an sich; es ist ein Prozess, ein Instrument, das dabei hilft, Fehler zu vermeiden.
- Beim IKS geht es um Menschen; es ist eine Möglichkeit, die Handlungssicherheit für jeden zu erhöhen.
- Ein IKS ist keine Garantie; mit oder ohne IKS können unerwünschte Verhaltensweisen auftreten – das IKS hilft, die Wahrscheinlichkeit dafür zu reduzieren.
- Ein IKS ist komplex und dynamisch; es umfasst das gesamte Unternehmen und muss sich verändern, wenn sich das Unternehmen verändert.



Dr. Christian Kreuzer ist Mitglied der Geschäftsführung des Österreichischen Controller-Instituts sowie Mitglied der Geschäftsführung und Partner von Contrast Management-Consulting.

Anmerkungen

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

² Sarbanes-Oxley Act.

³ Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.

⁴ Control Objectives for Information and Related Technology.