

*Das Kontrollsystem unterstützt die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat bei Entscheidungen für risikobehaftete Projekte. Ein IKS stoppt das «Schiff», bevor es den Eisberg rammt oder gleich ganz versinkt. (Bild: shutterstock)*

# Check-up

**In den USA erschütterten zu Beginn des Jahrzehnts die milliardenschweren Finanzskandale von Enron und Worldcom das Vertrauen der Öffentlichkeit. In der Schweiz sind die kläglichen Bilder des Swissair-Groundings noch in bester Erinnerung. Zahlreiche, lange als unsinkbar geltende Flaggshippe der internationalen Hochfinanz sind schon arg ins Trudeln geraten.**

VON RICHARD WERNER

**D**iese Entwicklung schaffte auch in der Schweiz einen politischen Druck auf eine verstärkte Kontrolle über die finanzielle Berichterstattung. Gerade in diesen wirtschaftlich turbulenten Zeiten stehen Schweizer Firmen mitten in der Umsetzung von neuen Revisionsvorschriften. In vielen Gesellschaften wird die vom Gesetzgeber geforderte Risikobeurteilung zunächst einmal als zusätzliche regulatorische Pflicht empfunden. Der positive As-

## **Richard Werner**

ist Dr. MBA, mit Dissertation zum Thema «Operationelles und Strategisches Risiko-Management». Er war mehrere Jahre für verschiedene Beratungsfirmen für den Aufbau von Risiko-Management-Systemen tätig. Seit 2003 ist er Managing Partner der Risk Control RCC Schweiz, die internationale Erfahrung im Aufbau und in der Implementierung solcher Systeme hat. Kontakt: richard.werder@riskcontrol.li

pekt einer derart umfassenden Dokumentation rückt bei diesem Blickwinkel in den Hintergrund.

Dabei zeigen die ersten Erfahrungsberichte aus den Unternehmen, dass dem höheren Aufwand auch ein Nutzen gegenübersteht. Wenn sich ein Führungsteam auf die wichtigsten Risiken und Chancen konzentriert, gelingt es meist, auch die internen Ressourcen noch besser einzusetzen. Das steigert die Effizienz in einem Betrieb und schafft einen wirtschaftlichen Mehrwert.

Informations- und Überwachungssysteme sind wichtig. Unternehmen generieren täglich Hunderte, Tausende oder Millionen von Transaktionen und Geschäftsvorfälle. Dabei gilt es sicherzustellen, dass diese Transaktionen und Sachverhalte vollständig und korrekt bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Jahresrechnung, der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, dem Schutze der Vermögenswerte, der Integrität der Informationen und der Wirtschaftlichkeit bezüglich personeller und sachlicher Ressourcen behandelt werden. Hier setzt die interne Kontrolle ein. Interne Kontrollen dienen dabei keinem Selbstzweck, sondern sollten für das Management ein integrierender Bestandteil für die Steuerung und Überwachung von Geschäftsvorfällen sein.

Der Ausbaugrad des Internen Kontrollsystems hängt von der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil der Gesellschaft ab. Erfolgreiche Unternehmer haben schon immer ihre Risiken – bewusst oder unbewusst – kalkuliert, um gegebenenfalls entsprechende Vorkehrungen einzuleiten. Im Rahmen der ordentlichen und eingeschränkten Revision hat der Revisor von Gesetzes wegen zu prüfen, ob eine Risikobeurteilung durchgeführt wurde. Die Exis-

tenz eines Internen Kontrollsystems ist ausschliesslich Prüfungsgegenstand bei der ordentlichen Revision.

Dabei hat sich der Prüfer nicht auf die materiellen Aspekte der Risikobeurteilung ein Urteil zu bilden. Er beschränkt sich auf eine formelle Prüfung der Durchführung einer Risikobeurteilung im Anhang der Jahresrechnung. Wenn in diesen Tagen so viel von Risikomanagement die Rede ist, muss sich das auch ein KMU zu eigen machen. Wie genau die Risikobeurteilung zu erfolgen hat schreibt der Gesetzgeber nicht vor. Wichtig ist aber, dass sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung intensiv mit dieser Materie auseinandersetzen. Es gilt, die unternehmerischen Chancen und Risiken möglichst breit zu erfassen. Allein schon das systematische Auflisten von finanziellen und ökologischen Risiken ebenso wie die konsequente Erfassung von Sachrisiken oder Haftpflichtrisiken können einen wichtigen Lernprozess in der gesamten Firmenorganisation auslösen.

## **Interne Kontrolle**

Sie wirkt unterstützend für:

- ▶ Das Erreichen der geschäftspolitischen Ziele durch eine wirksame und effiziente Geschäftsführung
- ▶ Die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (Compliance)
- ▶ Den Schutz des Geschäftsvermögens
- ▶ Die Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten
- ▶ Die Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung
- ▶ Die zeitgerechte und verlässliche finanzielle Berichterstattung

## Verwaltungsrat in der Pflicht

In der Schweiz wird mit Inkrafttreten des revidierten Obligationenrechts das interne Kontrollsystem explizit erwähnt und insgesamt stärker in den Vordergrund gestellt. Danach muss die Revisionsstelle prüfen, ob ein internes Kontrollsystem existiert und ihre Prüfungshandlungen auch in Zukunft danach ausrichten. Neu ist, dass die Revisionsstelle im offiziellen Revisionsstellenbericht eine Meinung zum Internen Kontrollsystem abzugeben hat. Für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bedeutet dies, dass der Qualität und der Dokumentation des Internen Kontrollsystems vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Die Risikobeurteilung muss im Anhang der Jahresrechnung unter dem Punkt «Durchführung einer Risikobeurteilung» offengelegt werden. Im Ansatz wird grundsätzlich ein Risikomanagement oder zumindest eine jährliche Risikobeurteilung vorausgesetzt.

Der Verwaltungsrat sollte die Risikobeurteilung durchführen. Das heisst, er inventarisiert und bewertet die wesentlichen Geschäftsrisiken, die gegenwärtig bestehen oder in Zukunft entstehen können, und leitet dann die entsprechenden Massnahmen zur Steuerung beziehungsweise Überwachung der Risiken ein. Der Verwaltungsrat steht in der Pflicht und hat die Risikobeurteilung für jede Gesellschaft vorzunehmen, die gesetzlich zur Ausweisung eines Anhangs verpflichtet ist. Da dieser Bestandteil der Jahresrechnung ist, wird die Bestimmung über die Risikobeurteilung somit auch Prüfungsgegenstand sowohl der ordentlichen als auch der eingeschränkten Revision.

## Pflicht zur Risikobeurteilung

Betroffen sind nur Unternehmen, die einer ordentlichen Revision unterliegen, also zwei der nachfolgenden Kriterien in zwei aufeinanderfolgenden Jahren erfüllen:

Umsatzerlös von mehr als 20 Mio. Franken, Bilanzsumme von mehr als 10 Mio. Franken sowie mehr als 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt. Firmen, die sich neu einer eingeschränkten Revision unterziehen, müssen den Nachweis für ein IKS nicht erbringen. Generell gilt, dass ein Internes Kontrollsystem der Grösse und Komplexität einer Unternehmung entsprechen sollte. Die Umsetzung eines professionellen Kontrollsystems kann nicht von heute auf morgen geschehen.

Doch viele Gesellschaften, die neu über dieser Schwelle liegen, haben dies noch nicht realisiert. Der Gesetzgeber fordert vermehrt formalisierte Risikomanagementstrukturen für alle KMU.

Damit die Erfüllung dieser neuen Gesetzesbestimmungen nicht nur zu einem bürokratischen Aufwand führt, sondern dem Unternehmen auch einen entsprechenden Nutzen stiftet, gilt es, diese Chance wahrzunehmen, um mittels professionellem Risiko-Management nicht nur den Anforderungen des Gesetzgebers zu genügen, sondern auch die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu legen.

## Mehrwert im Unternehmen

Der Mehrwert im Unternehmen ist offensichtlich: Man vermeidet den unternehmerischen Blindflug durch Risikotransparenz, baut eine Risikokultur auf und nutzt die Chancen durch klare Definition und Limitierung des Risikoappetits. Weiter erfolgt eine Ertragssteigerung durch erfolgreiche Unternehmensführung. Dies erleichtert die Fremdkapitalbeschaffung, verbessert die Zinskonditionen und optimiert das Versicherungsmanagement des Unternehmens. Das Kontrollsystem unterstützt die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat bei Entscheidungen für risikobehaftete Projekte, hilft Steuern zu optimieren und liefert die Grundlage, um die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Mit einem soliden Kontrollsystem lassen sich die Unternehmensziele nachhaltig erreichen. Es hilft, Missstände zu erkennen und das Vermögen zu schützen.

Ein wirksames und effizientes IKS basiert auf einem systematischen Vorgehen, das auch ein regelmässiges Hinterfragen einschliesst:

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

## Wichtige Schritte

Um zu gewährleisten, dass die mit dem Projekt verbundenen Ziele und Erwartungen auch erfüllt werden, sollten grundlegende Anforderungen berücksichtigt werden.

Akzeptanz und Verpflichtung durch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung: Jedes IKS-Projekt muss vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung getragen und unterstützt werden. 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 homogenen Vorgehen wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter nach den gleichen Grundsätzen vorgehen und die Ergebnisse die gleiche Wirkung erzielen beziehungsweise vergleichbar werden.

Strukturiertes 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 beziehungsweise 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

## Checkliste: IKS

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



sein müssen, wesentliche neue oder veränderte Risiken zu erkennen, damit entsprechende Kontrollmassnahmen eingeleitet werden können.

**Verfügbarkeit von Ressourcen:** Die Verbesserung, das heisst, 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.

### Komponenten eines IKS

Das Kontrollumfeld wird durch das Leitbild des Unternehmens und die individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter bestimmt. Auf der Ebene des Unternehmens spielen etwa der Führungsstil und die Verhaltensregeln eine wesentliche Rolle. Zum



*Auf der Ebene des Unternehmens spielen der Führungsstil und die Verhaltensregeln eine wesentliche Rolle. (Bild: shutterstock)*

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.

**Zielsetzung:** Jedes Unternehmen muss sich bewusst sein, welchen Risiken es aus-

gesetzt 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 (Brutto-risiko).

**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.

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

Unabhängige Kontrollen durch das Management	Manuelle Kontrollen	Automatisierte Kontrollen
Überwachungsaufgaben gemäss Geschäftsreglement (Performance Reports, Budgetvergleiche)	Beispiele:	Beispiele:
Einsatz der Internen Revision (Prüfplan, Berichterstattung)	Einhaltkontrollen (Einhaltung der kompetenzgerechten Genehmigung)	Zugriffsschutz (Autorisierung, Passwörter)
Beauftragung externer Fachleute	Abstimmkontrollen (Belegabgleich, Listenvergleich)	Prüfziffern
	physische Kontrollen (Wareneingangs- und Warenausgangskontrollen, Inventur)	Datenabgleich (Fehlerprotokolle)

### Checkliste: Kontrollen

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.

**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.

#### Wirksamkeit

- ▶ Unternehmenskultur
- ▶ Klar geregelte Verantwortungen
- ▶ Kontrollen werden an Risiken ausgerichtet
- ▶ Kontrollen sind im Geschäftsprozess integriert und überwacht
- ▶ Kontrollen sind ausreichend getestet
- ▶ Mitarbeiter sind geschult
- ▶ Informations- und Eskalationsprozesse sind definiert

#### Nachvollziehbarkeit

- ▶ IKS-Ziele und Ausbaugrad sind dokumentiert
- ▶ Geschäftsrisiken sind dokumentiert
- ▶ Prozesse und Kontrollen sind schriftlich festgehalten
- ▶ Kontrolltätigkeiten werden nachvollziehbar dokumentiert
- ▶ Qualität des IKS wird regelmässig beurteilt und Bericht erstattet

#### Effizienz

- ▶ IKS ist integraler Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements
- ▶ Einsatz der Internen Revision und Koordination mit der Revisionsstelle
- ▶ Fokussiert auf Schlüsselrisiken
- ▶ Automatisierung der Kontrollen.

#### Wieviel 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.

**Verlässlichere, führungsrelevante Informationen erlauben dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung, gezielter und wirksamer zu handeln. Das IKS wird zunehmend als wesentlicher Bestandteil guter Unternehmensüberwachung angesehen.**

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 auf die Risikostruktur des Unternehmens ausgerichtet ist.

**Information und 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. 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.

#### Qualität des IKS

Ein überwachtes IKS zeichnet sich dadurch aus, dass seine Qualität – also seine Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit – 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) oder nach einem IT-Systemwechsel, vorgenommen werden.

Zur gezielten Verbesserung der Risikokultur haben Schweizer Grossunternehmen in den letzten Jahren viel unternommen. Auch die Risikoberichterstattung ist im Wandel. Die steigenden Erwartungen der Shareholder, Standard Setter, Ratingagenturen und Regulatoren bezüglich Transparenz im Umgang mit Risiken müssen erkannt und adressiert werden. Das IKS ist ein wichtiges Führungsinstrument eines Unternehmens.

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. ■