

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

EXPERTsuisse Sektion Zürich IKS als Führungsinstrument – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Prof. Dr. Stefan Hunziker

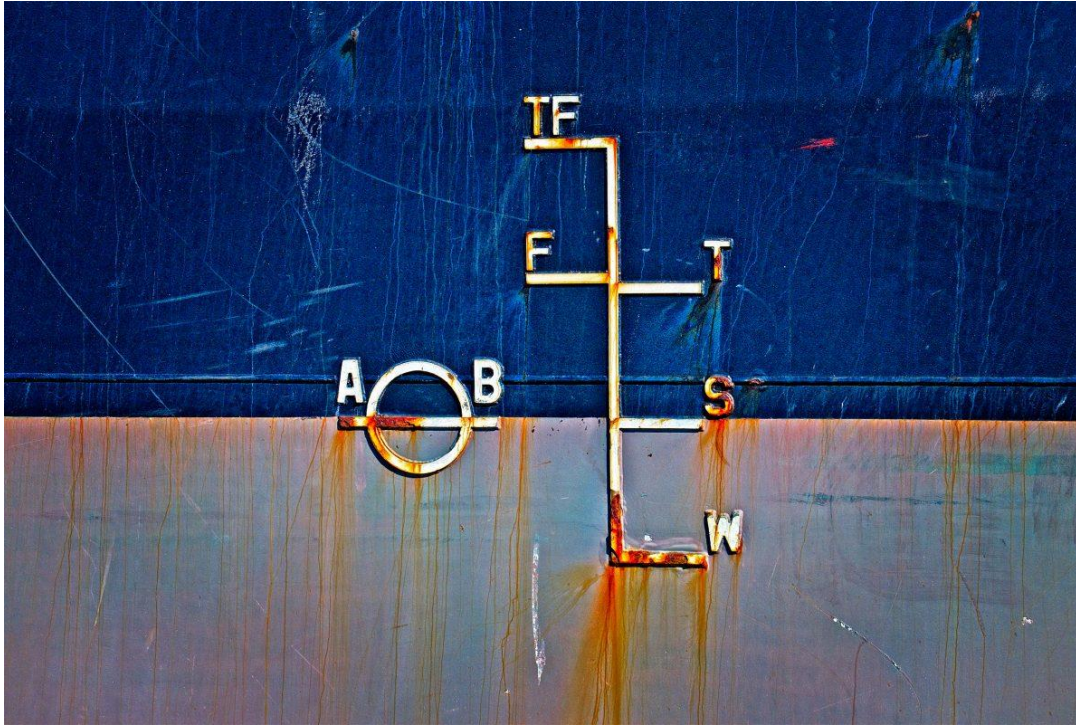
[linkedin.com/in/profdrstefanhunziker](https://www.linkedin.com/in/profdrstefanhunziker)

AGENDA

1. IKS – Die Kreierung eines Glaubenssystems
2. Konflikt «Gesetz versus Führungsinstrument»?
3. Vom Glaubenssystem zum Führungsinstrument
4. Wrap-up: So besteht IKS den «Pub-Test»

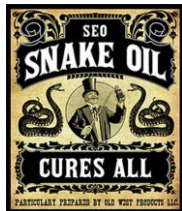
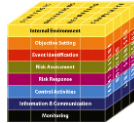
IKS – Die Kreierung eines «Glaubenssystems»

IKS – Was es betriebswirtschaftlich eigentlich sein sollte



Quelle:
hakaimagazine.com

IKS ist ein Glaubenssystem (geworden)!



- Lobenswerte Ziele: Immerhin **machen wir etwas!** (Aber was und wieso?)
- **Strukturiertes Vorgehen** und viel **Jargon** ist gut! Entkoppelt von der betrieblichen Realität?
- **IKS-Kulturwandel** hat stattgefunden!
- IKS hat **viele Anhänger** (Berater, Regulator, Auditor, Normen & Standards) → IKS muss ein **Baustein des Lebens** sein!
- IKS – Fast keine **empirische Evidenz**, dass es (so) funktioniert

Der Placebo-Effekt «IKS»

- **Vorträge** zum IKS sind (ab und zu) unterhaltend
- Einleuchtend, wo **IKS versagt** hat und **schlimme Folgen** hatte:

- UBS Zocker Adoboli
- TUI Travel
- Enron
- Postauto Skandal
- Greenpeace
- Etc.



sagen des IKS führt zu

hat Greenpeace International im vergangenen Jahr beim Versuch sich gegen uschtern, 3,8 Millionen Euro verloren. Greenpeace hat den Fall in der Zwischenzeit

Finanzkontrolle stellt
Mängel beim Internen
Kontrollsystem fest



Das Interne Kontrollsystem der Bundesverwaltung funktioniert nicht so, wie es sollte. Das hält die Eidgenössische Finanzkontrolle in einem am Donnerstag veröffentlichten Bericht fest. Mit ihren Empfehlungen stösst sie beim Bund jedoch auf taube Ohren.

- Entscheidungsträger **fühlen sich** danach **besser**
- «Brauchen wir doch nicht» → **Truthahn-Illusion?**



Studien: Wissenschaftliche Evidenz, ob "es" wirkt?

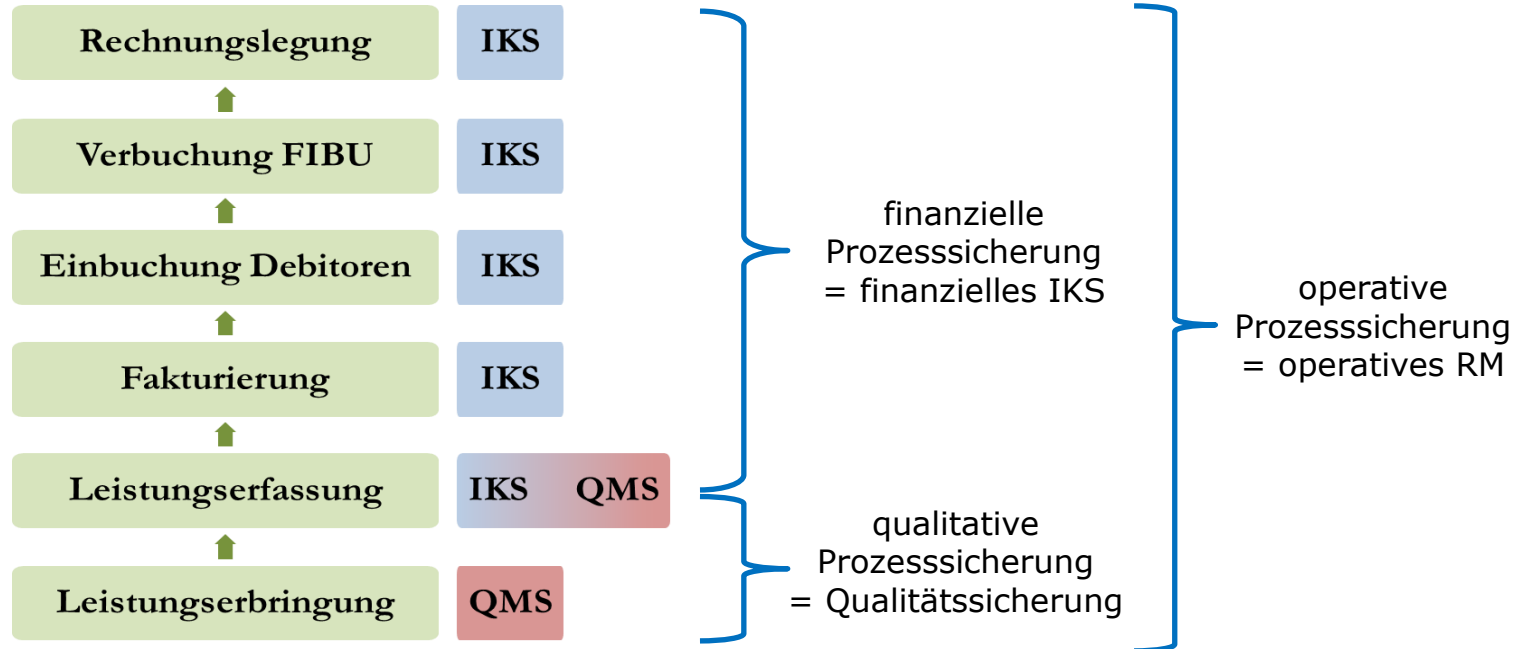
- Studien fragen viele Elemente ab, wie
 - Kontrollkultur
 - Information & Kommunikation
 - Kontrolltypen
 - Ziele von IKS
 - Zukünftige Wichtigkeit
- Aber:
 - Self-Assessments unabhängig?
 - Kontrollkultur ist was?
 - Nutzen belegt?



IKS? Gesetz versus Führungsinstrument



IKS? Minimum? Optimum? Maximum?



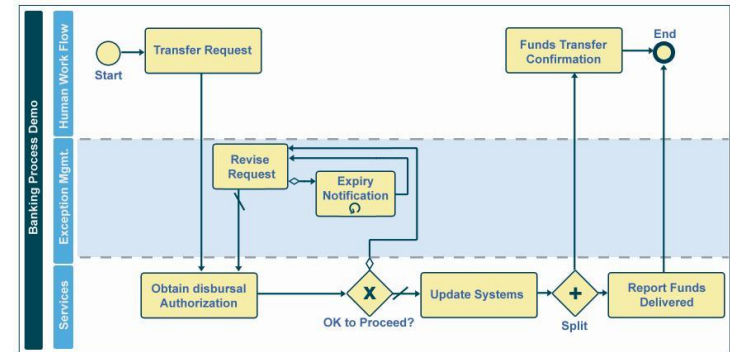
Hunziker et al. (2012)

Unternehmer sind IKS-Skeptiker, nicht IKS-Anhänger

- Offensichtliche **Trennung** von IKS-Dokumentation und operatives Tagesgeschäft



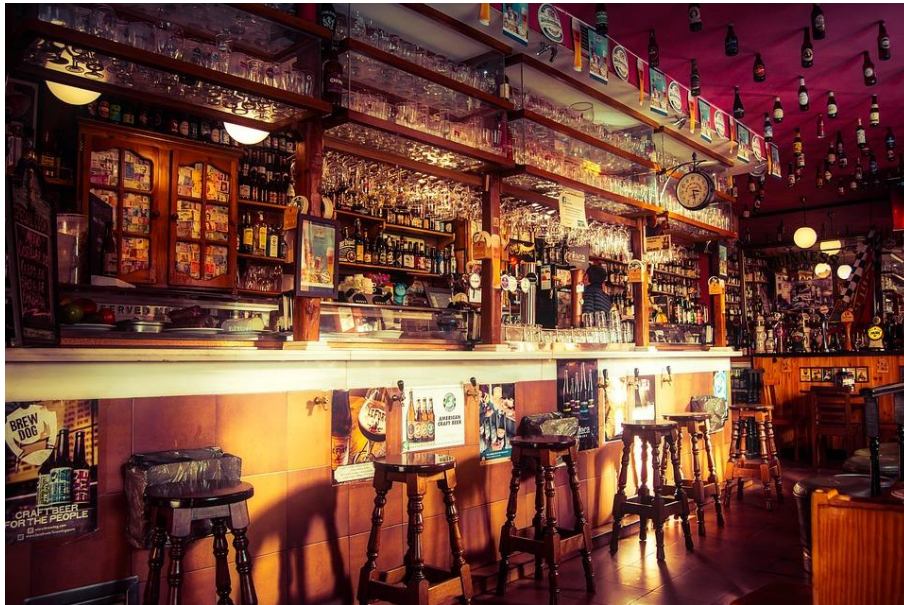
VS.



- Keine guten Belege, dass IKS-Prüfung etwas **besser** macht oder **COSO funktioniert**
- Wenige wollen oder können den **Jargon** und die vielen **Frameworks** (COSO) verstehen

Unternehmer sind IKS-Skeptiker, nicht IKS-Anhänger

- Internal Control = IKS? IKS ein sehr **vorbelasteter Begriff** in der Schweiz



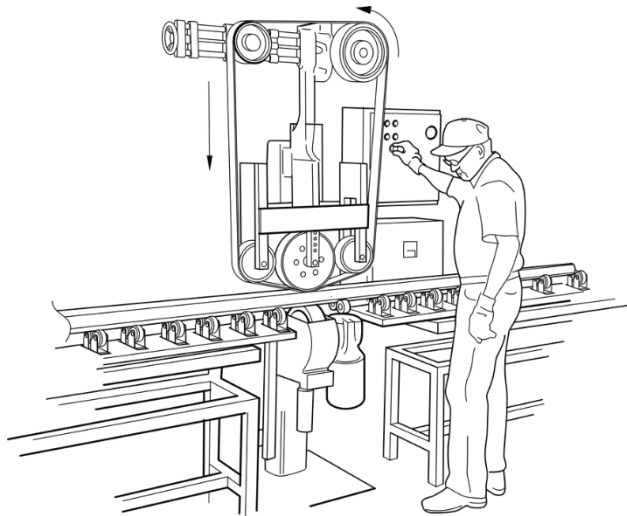
Pixabay.com

Konflikt

«Gesetz versus Führungsinstrument»?

IKS als Führungsinstrument

- Gesetzliche Pflicht verdeckt Tatsache, dass IKS ökonomisch begründet ist



Pixabay.com

VS.



Pixabay.com

Gesetzgeber ist sich selber nicht ganz einig

- Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR versus Art. 728a Abs. 2 OR:
- Die Existenzprüfung ist breiter und ganzheitlich, Prüfung zur Festlegung der Prüfstrategie tiefer
- Berücksichtigung des IKS zur Prüfungsplanung schon vor Gesetzesrevision – Mehrwert der Existenzprüfung?

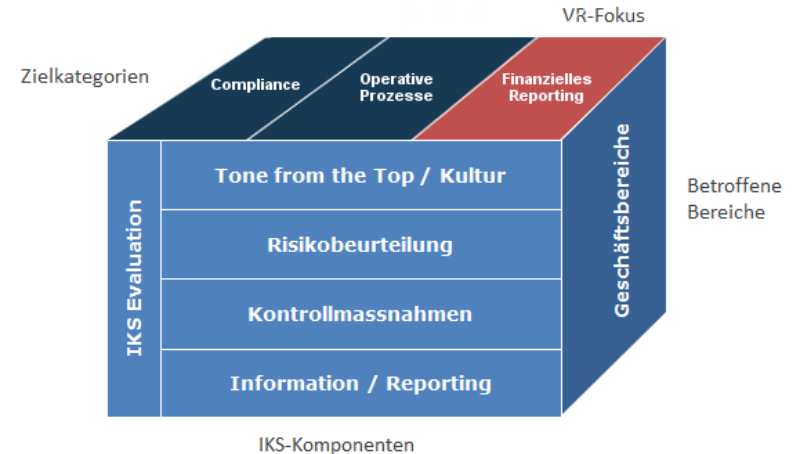
- Offen = Flexibel
- Awareness VR
- Ev. besseres FR



- Unklar
- Unsicherheit
- Aufwand

Pflicht für VR schon lange vor Revision Obligationenrecht

- **Pflicht für VR** besteht schon lange vor 1. Januar 2008 (Revision Obligationenrecht):
 - „das Rechnungswesen der Gesellschaft so auszugestalten, dass die Grundsätze ordnungsgemässen Buchführung und Rechnungslegung eingehalten werden»...
 - Art. 716a Abs 1 Ziff 3 OR: «die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der **Finanzkontrolle** sowie der Finanzplanung..»
 - **Finanzkontrolle = Interne Kontrolle!**



IKS in der eingeschränkten Revision?

- In den Art. 729 ff. OR kein Hinweis zum IKS
- Revisionsstellen müssen aufgrund des Revisionsrechts die Existenz eines **IKS nicht prüfen** (STV, Art. 729 ff. OR)
- **Keine** gesetzliche Vorschrift der **Berücksichtigung des IKS** bei Durchführung und Festlegung des Prüfungsumfangs.
- Aber: **Pflichten bezüglich IKS** haben schon vor Inkrafttreten der Bestimmungen über das IKS am 1.1.2008 bestanden:
 - Unentziehbare Aufgaben des VR (**Finanzkontrolle**)
 - Art. 716 Abs 1 OR gilt für alle VR, **unabhängig der Art der Revisionspflicht**.



Keine Dokumentation – keine Existenz? (728a Abs 1. Ziff. 3 OR)



- Dokumentation: Es besteht und wird umgesetzt
- Nur «Existenz» = «Leerformel», da Prüfung bereits in 728a Abs. 2 OR
- Dokumentation = **Nachvollziehbarkeit**
- In **Prozesse integriert** und bekannt sein
- An **Komplexität** angepasst
- Prüfer: **Wurzelstichproben**
- **Wirksamkeitsprüfungen** nicht unbedingt, aber sinnvoll

IKS stärker als betriebswirtschaftliches Konzept positionieren?



Pixabay.com

- IKS ein (sehr) **negativ vorbelasteter Begriff** in der Schweiz
- IKS eher direkt und konkret ins **Pflichtenheft der VR aufnehmen** (Art. 716 a Abs. 1 OR)?
- IKS würde so mehr als **betriebswirtschaftliches Konzept** verstanden
- Prüfung durch **Revisionsstelle** sinnvoll?
- Bisher sieht VR primär Pflicht wegen **IKS-Existenzprüfung durch Revisionsstelle**

Vom Glaubenssystem zum Führungsinstrument

COSO = IKS als Führungsinstrument?



- Wenn IKS die **Antwort** ist, was war die **Frage**?
- Entkoppelt von der **betrieblichen Realität**?
- COSO = **Sinnvolles IKS**?
- Risikoorientiertes **Steuerungssystem**
- COSO suggeriert **Standard-IKS**
- COSO öffnet aber **Blickfeld**

IKS als Führungsinstrument in KMU

- Unterteilung «[eingeschränkt](#)» oder «[ordentlich](#)» bez. IKS: Wenig sinnvoll
- Einschränkung auf [finanzielle Berichterstattung](#) wenig sinnvoll



Pixabay.com

- Transparenz
- Nachvollziehbarkeit
- Kommunikation: intern und extern
- Stellvertretungen
- Verbesserungsmöglichkeiten
- Aufnahme Fremdkapital leichter

IKS als Führungsinstrument in KMU

- Erhöhung Schwellenwerte: **Existenzpflicht** für viele **KMU** wieder weg.



Pixabay.com

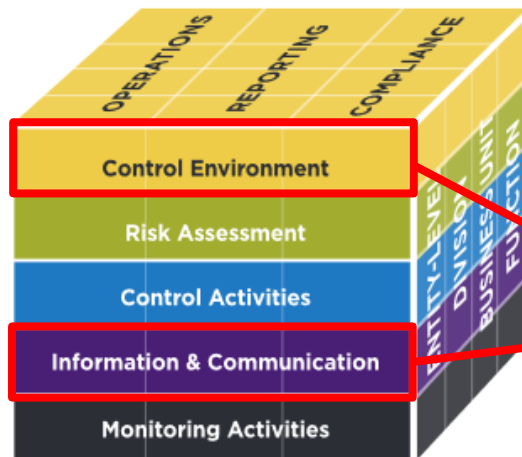
vs.

- Weniger «**Druck**»
- Weniger «**Aussensicht**»
- **Entlastung** für KMU real?
- Andere haben dann auch **kein «IKS»** mehr

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

Welche Stellhebel sind besonders erfolgskritisch im KMU-Umfeld?

- Internes Umfeld (indirekte, präventive und sehr wichtige «Kontrolle»)



Getty Images

- Wenn das **Fundament** wackelt...
- Kompetenzen
- Interne **Kommunikation**
- Fokus auf **Organisation** und Umfeld
- **IT-Umfeld!**

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

IKS-Dokumenten-Checkliste	Beschreibung	Verweis/ Datum	Vorhanden ja/nein
Organigramm	Laufend aktualisiert	30.06.2013	Ja
Organisationsreglement		01.01.2003	Nein
Pflichtenhefte	Werden aktualisiert	01.04.2008	Ja
Stellenbeschreibungen	Werden aktuali- siert	01.04.2008	Ja
Prozessdokumentationen	Nur Fragmente vorhanden		Nein
Unterschriftenregelungen	Kompetenz- ordnung	01.01.2013	Ja
Kompetenzregelungen	Kompetenz- ordnung	01.01.2013	Ja
Richtlinien zur Personaleinstellung	Personalprozess, Einstellungs- Checkliste	31.07.2009	Ja
Personal-/Spesenreglement	Personalprozess	31.07.2009	Ja
Statuten/Stiftungsurkunde	Urkunde	01.01.2003	Ja
Leistungsvereinbarungen/ Leistungsauftrag	Jährliche Anpas- sung/ Vereinbarung	01.01.2013	Ja
Revisionsstellen-Bericht	Ordentliche Prüfpflicht, jährlich	30.06.2014	Ja
Rechnungslegungsstandard	Swiss GAAP FER 21		Ja
IT-Strategie/ Berechtigungskonzepte			Nein
Formulierte Unternehmensziele	Nicht struktu- riert vorhanden		Nein
Budget/ Budgetabweichungen	Budget, Monatsberichte	Laufend	Ja
Businessplan			Nein
Finanzplan			Nein
Risikomanagement-Prozess			Nein
IKS-Prozess	IKS- Dokumentation	01.01.2013	Nein

- Durchleuchten der Organisation
- Bringt Liegegebliebenes und Veraltetes zu Tage
- Unternehmen zu stark auf Prozesse fokussiert
- Effektivität und Effizienz der Ressourceneinsätze analysieren

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

Interne Kommunikation	
Die interne Kommunikation erfolgt einerseits von der Geschäftsleitung/dem Aufsichtsorgan zu den Mitarbeitenden (down-stream), von den Mitarbeitenden zur Geschäftsleitung/zum Aufsichtsorgan (up-stream) und zwischen den Mitarbeitenden (cross-stream). Der Informationsaustausch innerhalb der Organisation beruht auf Transparenz und Vertrauen.	
Kommunikation	Instrumente
«down-stream»	• Vierteljährliche Sitzungen des Aufsichtsorgans • Wöchentliche Geschäftsleitungssitzungen • Monatliche Kader-/Teamsitzungen • Vierteljährliche Personalsitzungen • Themenbezogene Intranet-Inhalte • Hinweise per Anschlagbrett • Hinweise per E-Mail • Jährliche Qualifikation der Mitarbeitenden mit Zielvorgaben • usw.
«up-stream»	Ergänzend werden folgende Instrumente eingesetzt: • Offene Türen für alle Mitarbeitenden • E-Mail-Anfragen und -Hinweise • Vorschlagswesen im Qualitätsmanagement-System • Personalumfragen alle drei Jahre • Anruf einer externen Anlauf- und Ombudsstelle • usw.
«cross-stream»	• Zeitlich abgestimmte Kaffeepausen • Gemeinsame Verpflegungsmöglichkeiten • Mobile Telefon-Systeme mit aufliegender «Experten-Verzeichnis» • Jährlicher Personalausflug • Jährliches Weihnachtsessen • usw.

- Kontrollen benötigen **Information & Kommunikation**
- In Unternehmen wird tendenziell **zu wenig** oder nicht das **Relevante** kommuniziert
- IKS bringt Chance, sich darüber **strukturiert Gedanken** zu machen

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

Welche Stellhebel beurteilen Führungskräfte als besonders erfolgskritisch?

▪ Risiken und Kontrollen



- Eingespielt und in die **Prozesse integriert**
- Keine **Insellösungen**, abgestimmt mit RM, QMS
- **Risikoorientiertes** Vorgehen
- IT: **Applikationskontrollen!**

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen



	Tochtergesellschaft/Betriebsstätte					
	Stiftung Wohnheim Produktion	Kriterien erfüllt?	AG Restaurationsbetrieb	Kriterien erfüllt?	Verein Spendenverwaltung	Kriterien erfüllt?
Umsatz [in CHF]	12'800'000		3'600'000		2'100'000	
Personalaufwand [in CHF]	7'680'000		2'400'000		120'000	
Bilanzsumme [in CHF]	6'200'000		3'000'000		3'500'000	
Besonderer Risikoaspekt	-		Vermögens- und Personalunion		-	
Volle Anwendung (Ja/Nein)	Ja		Ja		Nein	
Limitierte Anwendung (Ja/Nein)	Nein		Nein		Ja	

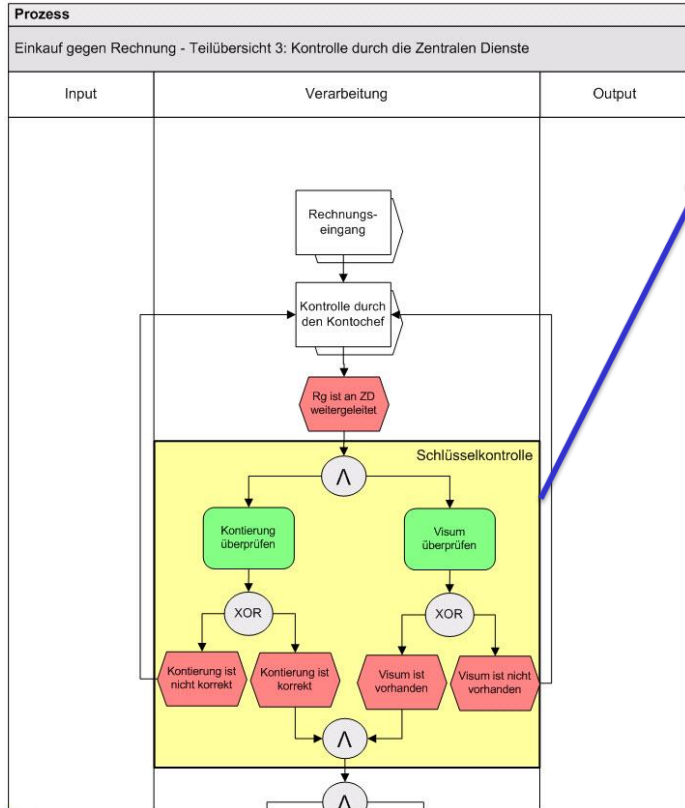
- Risikoüberlegungen helfen bei der Auswahl
- Fokus aufs Wesentliche
- Risikoorientiertes Vorgehen
- Bewusster Verzicht

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

		IKS-Prozesse																
		gewählte Positionen der Jahresrechnung																
	Gewählte Schlüsselprozesse	P1 Zahlungen/Flüssige Mittel	P2 Fakturierung/Debitoren	P3 Leistungsbezug/Einkauf/Kreditoren	P4 Lagerverwaltung/Vorräte	P5 Projektabwicklung/Aufgefangene Arbeiten	P6 Löhne/Personaladministration	P7 Kreditverwaltung/Finanzverbindlichkeiten	P8 Vermögensverwaltung/Finanzanlagen	P9 Infrastruktur-Verwaltung/Sachanlagen	P10 Berichterstattung/Rechnungslegung	P11 Budgetierung	P12 Kosten- und Leistungsrechnung	P13 Fondsverwaltung	P14 Informationstechnologie	P15 Verrechnung aus Verkauf	P16 Verrechnung aus Leistungserbringung	P17 Konsolidierung
Vermögensschutz	Anzahl Mitarbeitende/Schnittstellen im Prozess		x													x	x	
	Anzahl Transaktionen im Prozess	x	x	x	x		x						x		x	x	x	
	Komplexität im Prozess					x					x	x	x		x			x
	Hoher Anteil manueller Schnittstellen	x	x	x	x						x	x						x
	Spezielle Anreizstruktur im Prozess				x							x	x					
	Unklare Strukturen und Verantwortungen im Prozess			x								x						

- Vermögensschutz wichtig
- IKS-Prozesse sind bekannt
- Individuelle Entscheidung
 - «IKS-Light»
 - «IKS-Extended»

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen



Integration versus...

Prozess	Einkauf gegen Rechnung – Kontrolle der Zentralen Dienste	
Name der Kontrolle	Überprüfung der Kontierung und des Visums	
Schlüsselkontrolle	Ja	
Kontrollziel	Richtigkeit, Vollständigkeit, Gültigkeit und Existenz	
Risiko	R7	Einkauf von Sachanlagen wird nicht richtig aktiviert.
	R8	Lieferantenrechnungen werden verbucht, ohne dass ein Wareneingang besteht.
	R10	Zahlungen von Rechnungen werden durchgeführt, obwohl keine Ware empfangen wurde.
Kontrollverantwortlicher	Vorsteherin oder Mitarbeiterin der Zentralen Dienste	
Beschreibung der Kontrolle	Die Vorsteherin oder Mitarbeiterin der Zentralen Dienste überprüft mit Hilfe des Kontenplans die auf der Rechnung notierte Kontierung. Zudem überprüft sie, ob der Kontochef die Rechnung visiert und damit das Einverständnis zur Zahlung gegeben hat. Fehlt das Visum oder ist die Kontierung unklar oder nicht korrekt, sendet die Vorsteherin oder die Mitarbeiterin der Zentralen Dienste die Rechnung zurück an den Kontochef.	
Dokumentation der Kontrolle	Visum der Vorsteherin oder Mitarbeiterin der Zentralen Dienste	
Häufigkeit der Kontrolle	Im Ereignisfall	
Kontrollart	detektiv, manuell	

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

....separate Dokumentation

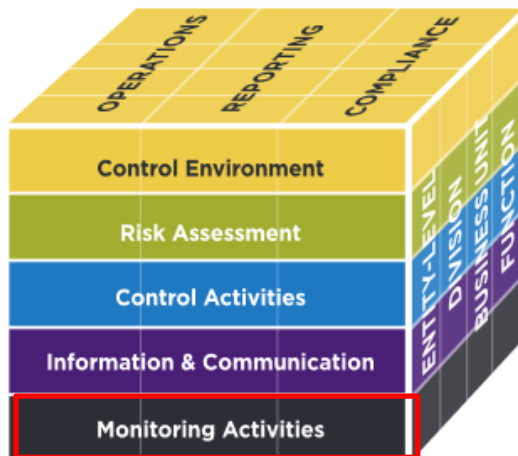
Risiko-Kontroll-Matrix

Lfd. Nr.	Prozess	Kontroll-Prozess	Bereich	Mitgeteilte Daten	Datenart	Eintreten	Ausschuss	Erwartungswert	Risikoart	versichert	Masterisiko	Prozessart	Kontrollwirkung	Periodizität	ausführende Person 1	Hilfsmittel 1	Hilfsmittel 2	Situation	Auswirkung	Maßnahme	Verantwortung	Termin	Status
1	Budget erstellen	Budget prüfen	KOFI									IKS-Kontroll-Prozess	hoch	jährlich	Leiter Fibu	Budgettool	Budgetvorgaben	ok				09.05.2013	ok
				Budgetierte Erträge und Aufwände (ER) stimmen nicht	Risiken prozessual	4	4	16	Reporting	n	1												
				Budgetvorgaben werden nicht eingehalten	Risiken prozessual	4	3	12	Reporting	n													
2	Budget erstellen	Gesamtbudget prüfen	KOFI									IKS-Kontroll-Prozess						ok				15.05.2013	ok
3	Budget erstellen	IR und Stellenplan prüfen	KOFI									IKS-Kontroll-Prozess	mittel	jährlich	Leiter Fibu	Stellenplan	aggregierte Investitionsrechnung	Der Abgleich mit dem Stellenplan erfolgt nicht systematisch und nachweislich.	Es werden falsche Stellen budgetiert.	Systematische Prüfung einführen.	KOFI	31.07.2013	offen
				Abgrenzung ER und IR wird ungenügend beachtet	Risiken prozessual	3	2	6	Reporting	n													
				Budgetierte Einnahmen und Ausgaben (IR) stimmen nicht	Risiken prozessual	4	4	16	Reporting	n	1												
				Planungssysteme werden ungenügend berücksichtigt	Risiken prozessual	2	2	4	Reporting	n													
				Ressourcenplanung und Budgetziele stimmen nicht überein	Risiken prozessual	2	2	4	Reporting	n													
4	Budget erstellen	Vorgaben prüfen	KOFI									IKS-Kontroll-Prozess	hoch	jährlich	Leiter KOFI	Budgetzeitplan	Budgetierungsrichtlinie	ok				01.05.2013	ok
				Budgetierung erfolgt nicht stufengerecht	Risiken prozessual	1	2	2	Reporting	n													
				unklare Budgetziele	Risiken prozessual	2	3	6	Reporting	n													

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

Welche Stellhebel beurteilen Führungskräfte als besonders erfolgskritisch?

■ Überwachung



- Aktionsplan wichtiges Ergebnis
- VR muss ihn regelmässig überprüfen
- KMU: GL übernimmt gute Überwachung
 - Kennt Prozesse, ist involviert
 - Prüft Bericht über alle Transaktionen

Erfolgsfaktoren in Schweizer Unternehmen

IKS **zum Leben erwecken** – zentralstes Dokument

Bericht über die Beseitigung der Kontrollschwächen/Aktionsplan					
Betroffener IKS-Prozess	Kontrollschwäche	Massnahmen	Verantwortlich	Umsetzung bis	umgesetzt (ja/nein)
P1 Zahlungen / Flüssige Mittel	Einzel-Verfügungsberechtigung E-Banking durch Geschäftsführerin und Leitung Finanzen.	Prüfung von Kollektiv-Zeichnungsberechtigungen E-Banking.	Stiftungsrat	31.12.14	Nein

Sutter, Hunziker, Grab (2015), S. 223

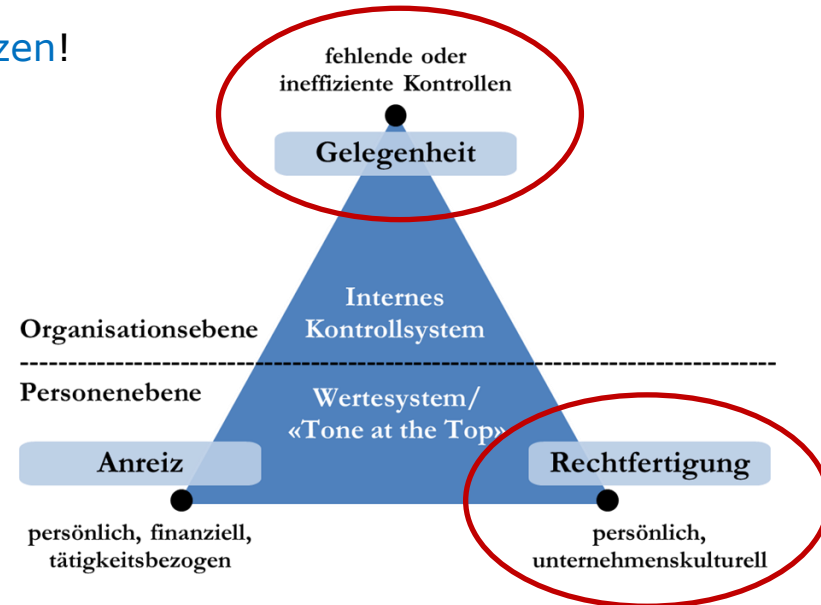
Mit IKS betrügerisches Verhalten verhindern?

- Bei «**Fraud**» gibt es **keine Wesentlichkeitsgrenzen**!



Red Flags beachten (z.B.):

- **Anreizsysteme** für Mitarbeitende (Boni, usw.)
- **Mitarbeiterzufriedenheit**
- Überstunden-Manie / Wochenend-Arbeit
- Mangelnde **Stellvertretungen**
- Persönliche Beziehungen (**Filz**)
- Ausgeprägte **Abneigung** gegen Kontrollen
- **Ungewöhnliche Transaktionen** um das Abschlussdatum



Quelle: In Anlehnung an Cressey (1950), S. 739

Wrap-up:
So besteht IKS den «Pub-Test»

Wrap-up: Wann besteht «IKS» den Pub-Test?

Als **Führungsinstrument** positionieren, nicht als **Revisionsthema**



- IKS zu isoliert



- «Nur» finanziell



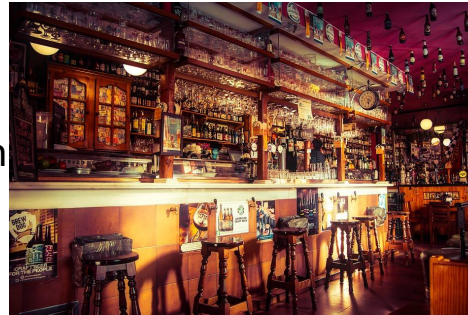
- Zuviel Dokumentation



- Manuell, detektiv



- Viel IKS-Jargon



- Integriert in Prozesse



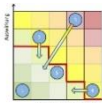
- Geschäftsziele sichern



- Automatisiert, präventiv



- Abgestimmt mit Risk Management



- Sprache der Entscheider



Vielen Dank!

Lucerne School of Business



Institute of Financial Services Zug IFZ

Prof Dr Stefan Hunziker

Dr oec HSG, CICP

Head Competence Center Risk and Compliance Management

Head Research IFZ

Executive Board Member IFZ

T direct +41 41 757 67 54

stefan.hunziker@hslu.ch

Campus Zug-Rotkreuz, Suurstoffi 1, CH-6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67, F +41 41 757 67 00

www.hslu.ch/ifz



In eigener Sache – ein paar Literaturhinweise

