

# IKS – Vorschrift und Chance

**Der neue Art. 728a OR bringt frischen Wind in Schweizer Unternehmen.** Er verpflichtet Gesellschaften ab einer gewissen Grösse zur Einführung und zum Unterhalt eines internen Kontrollsystems (IKS). Auf den ersten Blick scheint die Umsetzung des Artikels mit Mehraufwand verbunden. Doch bei genauerem Hinsehen zeigen sich auch grosse Chancen und Synergieeffekte.

Im Schweizer Revisionswesen ist das interne Kontrollsystem (IKS) zurzeit in aller Munde. Doch was ist damit genau gemeint? Welche Auswirkungen hat die bevorstehende obligatorische Einführung des IKS?

## TEIL DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das IKS wird im revidierten Obligationenrecht (OR) erstmals explizit erwähnt und hat eine wichtige Bedeutung als Teil der Unternehmenssteuerung, -prüfung und -überwachung. Die Mehrheit der grösseren Schweizer Unternehmen verfügt bereits über ein IKS. Neu ist dagegen, dass das Gesetz nach Art. 728a OR künftig ein solches System zwingend vorschreibt und die Revisoren zur Existenzprüfung eines IKS verpflichtet. Neben seiner Schutz- und Kontrollfunktion ist das IKS auch ein Instrument zur Erreichung von Unternehmenszielen bei Prozessen, Vermögensschutz, Compliance und Information. Das IKS beschränkt sich bezüglich Abschlussprüfung auf die finanzielle Berichterstattung und umfasst alle Vorgänge und Massnahmen, die eine ordnungsmässige Buchführung und Rechnungslegung sicherstellen.

## NICHT NUR FÜR GESELLSCHAFTEN MIT ORDENTLICHER REVISION

Vom Gesetz direkt betroffen sind Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen. Doch es empfiehlt sich auch für kleinere Unternehmen, ihr internes Kontrollsystem nach den neuen Richtlinien zu gestalten. Die Studie «Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis» aus dem Jahr 2005\* zeigt, dass bei vielen Gesellschaften konkreter Handlungsbedarf besteht, ihre internen finanziellen Abläufe und Strukturen transparenter zu gestalten. Für Führungsverant-

\*erhältlich unter [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)

wortliche bietet sich damit die Chance, auf Basis der vorhandenen Strukturen das IKS zu einem funktionsfähigen System weiterzuentwickeln und es als Führungsinstrument zu nutzen.

Die Idee eines internen Kontrollsystems ist nicht neu. Fast jedes grössere Unternehmen hat heute entsprechende Vorgänge und Massnahmen definiert und implementiert. Dennoch wurde in den USA aufgrund von Bilanzskandalen mit dem SOX 404 (Sarbanes-Oxley Act) ein Gesetz geschaffen, das die Einrichtung eines «funktionsfähigen» IKS bezüglich der finanziellen Berichterstattung verlangt. Als Rahmenwerk ist dabei der anerkannte Standard COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) vorgeschrieben. COSO ist ein Konzept mit ganzheitlichem Ansatz und deckt neben dem gesetzlich zu berücksichtigenden Kontrollziel «Financial Reporting» auch die Ziele «Strategic, Operations and Compliance» ab.

## GANZHEITLICHES DENKEN GEFRAGT

Obwohl sich das kommende IKS nur auf die ordnungsmässige Buchführung und Rechnungslegung bezieht, verlangt es nach ganzheitlichem Denken. Für global operierende Schweizer Unternehmen ist es von Vorteil, wenn die Ausgestaltung ihres IKS international anwendbar ist und verstanden wird. Für sie macht die Anwendung eines international anerkannten Rahmenwerks wie COSO Sinn, wobei nicht zwingend alle Empfehlungen umgesetzt werden müssen, damit ein IKS existiert. Aber auch für lokal tätige Unternehmen ist die Anwendung eines anerkannten Rahmenwerks zu empfehlen. Hier wird die Praxis zeigen, wie weit zusätzliche Anpassungen notwendig sind und ob sich daraus

ein modifiziertes Standardwerk für Schweizer KMU etablieren wird. Ein IKS muss vorhanden, aktuell dokumentiert und überprüfbar sein. Weiter muss das IKS den Mitarbeitenden bekannt sein, den Geschäftsrisiken angepasst und auch angewendet werden. Jedes IKS ist bestimmt durch die Unternehmensgrösse, die Art der Finanzierung und die Komplexität der Geschäftstätigkeit. Es basiert wesentlich auf dem individuellen Kontrollbewusstsein innerhalb des Unternehmens und der von Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung

## ES BIETET SICH DIE CHANCE, DAS IKS ALS FÜHRUNGSTRUMENT ZU NUTZEN.

(GL) vorgelebten Unternehmenskultur. Der VR muss künftig neben adäquatem Risikomanagement auch für die Existenz und Funktionstüchtigkeit des IKS sorgen. Die Aufgabe der Revisionsstelle liegt neu darin, die Existenz eines IKS zu prüfen und der Generalversammlung (GV) sowie dem VR darüber summarisch zu berichten. Zudem hat sie dem VR in einem umfassenden Bericht allfällige Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Umsetzung des IKS, des zugehörigen Risikomanagements und der Compliance liegt jedoch bei der Geschäftsleitung. Sie ist zuständig für die Entwicklung geeigneter Prozesse für die Identifikation, Messung, Überwachung und Kontrolle der eingegangenen Risiken. Die Identifikation von Schlüsselkontrollen sowie deren Überwachung und angepasste Korrekturmassnahmen gehören ebenso in ihr Pflichtenheft wie Dokumentationen, die Überprüfbarkeit des IKS und die Sicherstellung der Erfüllung delegierter Aufgaben. VR und GL werden in Zukunft darauf bedacht sein, das IKS stetig zu optimieren und den

## Wichtige Phasen im Aufbau eines IKS



## Wen betrifft das IKS?

Gesellschaften, die einer ordentlichen Revision unterstehen. Diese ist für Aktiengesellschaften durch Art. 727 Abs. 1 und 2 OR in folgenden Fällen vorgeschrieben (gilt analog für GmbH und Genossenschaften):

1. Publikumsgesellschaften. Merkmale:
    - a) Beteiligungspapiere kotiert
    - b) Anleiensobligationen ausstehend
    - c) Tochterges. mit Beitrag von mind. 20% der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung einer Ges. nach a) oder b)
  2. Gesellschaften, die zwei der folgenden Grössen während zwei Jahren überschreiten:
    - a) Bilanzsumme CHF 10 Mio.
    - b) Umsatzerlöse CHF 20 Mio.
    - c) 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt
  3. Gesellschaften, die eine Konzernrechnung erstellen müssen (Art. 663e OR)
  4. Wenn Aktionäre, die 10% des Aktienkapitals vertreten, dies verlangen (Opting-up) (Art. 727 Abs. 2 OR)
  5. Wenn die Statuten es vorsehen (Art. 727 Abs. 3 OR)
  6. Wenn die GV dies beschlossen hat (Art. 727 Abs. 3 OR)
- Weitere Umstände können ebenfalls zu einer ordentlichen Revision führen.

individuellen Gegebenheiten ihres Unternehmens anzupassen. Das Interesse an einer solchen Optimierung geht jedoch weit über die primären Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens hinaus. Im Sinne einer gelebten Corporate Governance betrifft die obligatorische Einführung des IKS die gesamte Wirtschaft.

## GROSSES POTENZIAL, ABER KEINE STANDARDS

Vielorts besteht durch lückenhafte oder fehlende Kontrollsysteme reichlich Optimierungspotenzial. So werden zum Beispiel Kreditlimiten nicht richtig genutzt, Skonti nicht ausgeschöpft oder Spesenabrechnungen unvollständig ausgefüllt. Solche Missstände lassen sich durch ein funktionstüchtiges IKS vermeiden. Das IKS hilft zudem, Unregelmässigkeiten aufzudecken und zu bereinigen, die einem Unternehmen massiven Schaden zufügen können. Obwohl es keine Standardlösungen geben kann, werden sinnvolle Vereinheitlichungen angestrebt.

Bei einer sauberen Durchführung des IKS wird der Prozess der jährlich fälligen Bilanzkonsolidierung vereinfacht, da zu diesem Zeitpunkt wichtige Zwischenschritte und Informationen bereits übersichtlich in schriftlicher Form vorliegen. Der

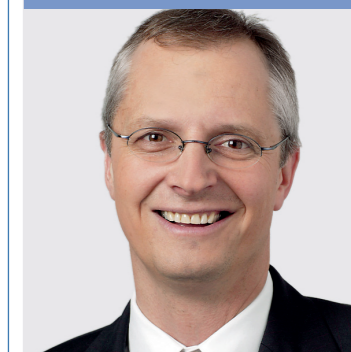
Prüfer kann somit bessere Schlüsse in Bezug auf Entscheidungswege und Rechenvorgänge ziehen. Je besser die Vorarbeit, desto einfacher und transparenter wird die Konsolidierungsphase.

## RISIKOANALYSE HAT PRIORITÄT

Zunächst aber bedeutet das neue Gesetz für viele Unternehmen einen gewissen Mehraufwand. Bestehende interne Kontrollsysteme und Strukturen müssen neu überprüft und angepasst werden. Doch der Aufwand lohnt sich. Denn im Verlauf dieses Prozesses bietet sich den Unternehmen die grosse Chance, ihr Risikopotenzial neu zu definieren. Die Risikoanalyse wird heute vielerorts noch immer äusserst stiefmütterlich behandelt. Das neue Gesetz fördert nicht nur eine bessere Risikoabwägung, sondern auch eine höhere Kostentransparenz. Beides dient dem Management als Entscheidungsgrundlage und auch als Führungsinstrument.

Wer seine interne Kontrolle im Griff hat, steigert die Effektivität und Effizienz seines Unternehmens. Und wer bereits über ein griffiges Kontrollsystem verfügt, wird der Einführung des neuen Gesetzes umso gelassener entgegensehen.

## ZUM THEMA



**HANS-ULRICH PFYFFER**  
Partner und Leiter  
Internal Audit Services KPMG Schweiz

Tel. +41 44 249 27 77  
Mail: [hpfyffer@kpmg.com](mailto:hpfyffer@kpmg.com)  
Web: [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)

## DAS IKS IM ÜBERBLICK

### 1. Der Gesetzesartikel: Art. 728a OR

### 2. Anforderungen: Ein IKS muss ...

- ▶ vorhanden, aktuell dokumentiert und überprüfbar sein
- ▶ den Mitarbeitenden bekannt sein
- ▶ angewendet werden
- ▶ den jeweiligen Geschäftsrisiken und dem Umfang der Geschäftstätigkeit angepasst sein
- ▶ von einem Kontrollbewusstsein im Unternehmen getragen sein
- ▶ im Umfang und in der Ausgestaltung auf die individuellen Gegebenheiten jeder Unternehmung angepasst sein (unter Berücksichtigung von Grösse, Komplexität der Geschäftstätigkeit und Art der Finanzierung)

### 3. Aufgaben und Verantwortungen bezüglich IKS

- ▶ Verwaltungsrat: Schaffung und Aufrechterhaltung eines geeigneten IKS
- ▶ Geschäftsleitung: Umsetzung der vom VR festgelegten Strategien und Geschäftsgrundsätze und somit für die Gestaltung und Umsetzung des IKS
- ▶ Revisionsstelle: Prüfung der Existenz eines IKS, summarische Berichterstattung an die GV und umfassender Bericht an den Verwaltungsrat

### 4. Nutzen. Das IKS wirkt unterstützend bei:

- ▶ der Erreichung geschäftspolitischer Ziele
- ▶ der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften
- ▶ dem Schutz des Geschäftsvermögens
- ▶ der Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten bzw. absichtlich vorgenommenen Falschdarstellungen der Jahresrechnung
- ▶ der Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung
- ▶ einer zeitgerechten und verlässlichen finanziellen Berichterstattung
- ▶ einer wirksamen und effizienten Geschäftsführung
- ▶ einer umfassenden und gelebten Corporate Governance