

Kontrollsysteme sind nicht beliebt, interne schon gar nicht. Auf den möglichen Zusatznutzen, den solche Systeme bringen, wird dabei aber oft vergessen.

Sarbanes Oxley Act: Notwendig oder Bürokratie?

Unerwartete Zusammenbrüche von Unternehmen, illegale Machenschaften und spektakuläre Bilanzskandale à la WorldCom und Enron haben das Vertrauen der Öffentlichkeit und der Kapitalmärkte gegenüber Vorständen und Aufsichtsgremien der Unternehmen merklich erschüttert.



Ute Preisitz



Robert Pieslinger*

Die amerikanische Regierung hat auf die Ereignisse mit erheblichen Verschärfungen reagiert und für alle Unternehmen, die der US-amerikanischen Börsenaufsicht (SEC) unterliegen, im Jahr 2002 den Sarbanes Oxley Act (SOA) erlassen. Das Besondere an SOA ist, dass auch österreichische Töchter von amerikanischen Mutterunternehmen einem amerikanischen Gesetz unterworfen werden.

Im Wesentlichen bedeutet SOA die Übertragung der Ziele der ISO-Zertifizierung bzw. des Prozess-Audits auch auf Prozesse des Rechnungswesens. Alle Handlungen, die Einfluss auf die Bilanz haben, müssen auf Richtigkeit geprüft werden bzw. sollen nur ausgeführt werden, wenn sie sich innerhalb eines zuvor definierten Rahmens des Internen Kontrollsystems

(IKS) bewegen. Das bedeutet auf den Punkt gebracht: Die Wirksamkeit der internen Kontrollen ist durch das Management zu bestätigen.

Was in Amerika mit großer Medienwirksamkeit als Reaktion auf die oben erwähnten Bilanzskandale eingeführt wurde, gilt bei uns schon seit mehreren Jahren. In Österreich verpflichtet das Gesellschaftsrecht die Vorstände von Kapitalgesellschaften zur Einführung und Überwachung eines IKS, welches den Anforderungen eines Unternehmens entspricht. Der zweite Halbsatz bedeutet nichts anderes, als dass dieses auf die Größe und Besonderheiten eines Unternehmens zugeschnitten sein muss.

Der Ball liegt beim Management

Auch bei uns haben die Vorstände und Abschlussprüfer die Richtigkeit und die Ordnungsmäßigkeit der Jahresabschlüsse zu verantworten. Richtige und ordnungsmäßige Jahresabschlüsse implizieren ein funktionierendes IKS.

Neben der Bewahrung des Vermögens durch Verhinderung von Betrug bezweckt IKS die Gewährleistung der Zuverlässigkeit des Rechnungswesens,

die Verbesserung der Effizienz betrieblicher Abläufe sowie die Sicherung der Einhaltung der Geschäftspolitik.

Das Management ist nach SOA Abs. 404 für Einrichtung und Aufrechterhaltung des IKS verantwortlich und hat die Funktionsfähigkeit und die Qualität des IKS zu beurteilen. Dabei ist nicht nur die bloße Existenz, sondern auch eine vollständige Dokumentation des IKS Voraussetzung für eine positive Beurteilung durch die Abschlussprüfer. Darüber hinaus ist der Nachweis der Durchführung der Kontrollen und der Sicherstellung des Kontrollzieles zu erbringen.

Der Aufwand für die Dokumentation der Kontrollen und deren Tests wird von den Verantwortlichen für das Rechnungswesen durchwegs als beträchtlich eingeschätzt. In einem Referat beim Internationalen Controllerkongress im Mai hat der CFO eines Schweizer Unternehmens (Jahresumsatz sfr 10 Mrd., 15.500 Mitarbeiter) den laufenden personellen Mehrbedarf im Finanzbereich mit drei Vollzeitmitarbeitern eingeschätzt.

Die Herausforderung in der Verbesserung bzw. Einführung des IKS liegt u. a. darin, eine sinnvolle Kosten-Nutzen-Relation zu finden. Oben genannter CFO spricht richtigerweise von einem personellen Mehrbedarf, denn die Verbesserung bzw. Einführung des IKS kann nicht „eben mal so nebenbei“ durch bereits ausgelastete Mitarbeiter durchgeführt werden. Der Einsatz eines Beraterteams ist in diesem Fall die optimale Lösung im Vergleich zum Einsatz von eigenen Arbeitnehmern. Gepaart mit der Effizienzsteigerung, die eine Analyse und darauf fol-



© www.pixelquelle.de

gende Änderung von Prozessen automatisch mit sich bringt, wird das gut eingeführte IKS zu keiner nennenswerten Bindung von zusätzlichen Personalressourcen führen.

So einfach wie möglich, so komplex wie nötig

Internationale Entwicklungen prägen den Standard und machen auch an unseren Grenzen nicht Halt. Auch nicht US-börsennotierte Unternehmen sind zunehmend mit der Anforderung der verstärkten Umsetzung von IKS konfrontiert. Daher hat ICG in Zusammenarbeit mit M&ATreuhand ein Vorgehensmodell zur Einführung von IKS entwickelt: Nachdem die Prozesse der jeweiligen Organisationseinheit identifiziert sind, werden alle relevanten Prozessvarianten im Detail analysiert und nach einem vordefinierten Standard dokumentiert. Anhand bewährter Beurteilungskriterien werden Abläufe auf Effizienz und Effektivität überprüft. Zusätzlich erfolgt eine qualifizierte Beurteilung, inwieweit die Anforderungen der Wirtschaftsprüfer erfüllt sind.

Unsere Projekte stehen unter dem Motto „So einfach wie möglich und so komplex wie nötig“. Die Notwendigkeit, Prozess-Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Abteilungen zu beschreiben und zu bewerten, führt in vielen Fällen zu einem besseren Verständnis der eigenen Rolle und auch der Rolle anderer Funktionen im Unternehmen. Und nur so gelingt es, die Effizienz prozessübergreifend zu steigern, Durchlaufzeiten zu verkürzen oder die Qualität zu verbessern.

Somit ist Ihr Unternehmen (bzw. sind Sie als Entscheidungsträger) optimal auf die internen und externen Audits oder Prüfungen vorbereitet. Damit ersparen Sie sich eine Menge Zeit in der Betreuung der Wirtschaftsprüfung. Zusatznutzen: Die Handlungsempfehlungen und Umsetzungsvoraussetzungen werden erarbeitet und Optimierungspotenziale aufgezeigt.

IKS bringt Zusatznutzen

„Die intensive Beschäftigung mit den Prozessen half uns eine Reihe von Schwachstellen zu erkennen und zu beheben“ – so eine häufige Rückmeldung aus unseren Optimierungsprojekten, welche wir in den internen Dienstleistungsbereichen vor allem im Rechnungswesen und Controlling zu IKS-relevanten Themenstellungen betreut haben. Überdies verbessert sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, weil mit der Risikobetrachtung auch Chancen erkannt und genutzt werden können.

Damit die Eingangsfrage klar beantwortet wird: IKS ist bei der Umsetzung im Rahmen eines professionellen Projektmanagements kein Bürokratiewahnsinn, sondern notwendig, um den Mitarbeitern größtmögliche Freiheit innerhalb ihres Verantwortungsbereiches zu geben, bei gleichzeitiger Rücksichtnahme auf die Ordnungsmäßigkeit, welche jedem Rechnungswesen inhärent sein muss.

* Mag. Robert Pieslinger – Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei der M&ATreuhand GmbH Wien

Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines IKS

Verständnis für die Mitarbeiter

Die Einführung eines IKS stößt häufig auf Unverständnis bei den Mitarbeitern, da die auferlegte Kontrolle und Einschränkung der Befugnisse als Vertrauensverlust verstanden werden. Daher müssen betroffene Mitarbeiter frühzeitig über das Projektziel informiert und eingebunden werden.

Unterstützung von oben

Die Schaffung von Standardprozessen und -regelungen ist zwangswweise mit mehr Transparenz und Einheitlichkeit verbunden – das kann auf Kritik stoßen. Von zentraler Bedeutung ist daher die Unterstützung durch die Geschäftsführung.

Abnahme des IKS

Zur Bestätigung und Sicherung der Projektergebnisse erfolgt die Abnahme des IKS durch den Wirtschaftsprüfer. Dieser prüft als neutrale Instanz die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit der eingeführten Überwachungsmechanismen und beurteilt die Projektergebnisse.

Gutes Projektmanagement

Es gelten die generellen Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Projektmanagement wie klares Projektziel, klare Aufgabenfestlegung und konsequentes Projektcontrolling.