

Sonderdruck

Wirtschaftsrecht in Bewegung

*Festgabe zum 65. Geburtstag
von Peter Forstmoser*

Herausgegeben von
Gaudenz G. Zindel / Patrik R. Peyer / Bertrand Schott

Lukas Müller

Das interne Kontrollsystem bei KMU

**Rechtliche und betriebswirtschaftliche
Aspekte bei kleinen und mittleren
Aktiengesellschaften**

Das interne Kontrollsystem bei KMU

Rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte bei kleinen und mittleren Aktiengesellschaften

Inhaltsübersicht

I.	Unternehmenskrisen und amerikanischer Einfluss	318
II.	Das interne Kontrollsystem	319
	1. Begriff	319
	2. Komponenten des internen Kontrollsystems	321
	a) Kontrollumfeld	322
	b) Risikobeurteilung	322
	c) Kontrollaktivitäten	323
	d) Information und Kommunikation	323
	e) Überwachung	324
III.	Typische Geschäftsrisiken der KMU	324
	1. Allgemeine Führungsprobleme	324
	2. Geschäfts- und Branchenrisiken	325
	3. Wichtige Positionen des finanziellen Rechnungswesens	326
	a) Liquide Mittel	326
	b) Vorräte	327
	c) Einkauf und Verkauf	328
	4. Personal	328
	5. Informationstechnologie	329
	6. Outsourcing	330
IV.	Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung	330
	1. Neuordnung der Revision	330
	2. Offenlegung der Risiken	333
	3. Offenlegungsbeispiel	334

«Ein wirkungsvolles Überwachungssystem soll gewährleisten, dass auch das kontrolliert in die Hose geht, was sonst von selbst schief laufen würde.»

SEBASTIAN HAKELMACHER, Die Jagd ist auf! – Treibjagd auf Topmanager und anderes Hochwild, WPg 60 (2007) 160.

I. Unternehmenskrisen und amerikanischer Einfluss

Ende der 1990er Jahre und zu Beginn dieses Jahrtausends sorgten grosse Unternehmenskrisen (Enron, WorldCom, Tyco International etc.) für negative Schlagzeilen. Alle diese Unternehmenskrisen haben gemeinsam, dass sie aufgrund erheblicher Mängel in der *internal control* («interne Kontrolle und Steuerung», «internes Kontrollsystem»; IKS)¹ entstanden sind². Das durch die Unternehmenszusammenbrüche bei den Investoren verbreitete Misstrauen in den Kapitalmarkt führte zu einer von Politik und Kapitalmarktregulierungsbehörden forcierten Verschärfung der Aufsichts- und Transparenzvorschriften; insbesondere in den Vereinigten Staaten mündete dies in einem Regulierungsaktivismus. Als bekanntestes Beispiel dient der *Sarbanes-Oxley Act of 2002* (SOX), der von allen an US-Börsen kotierten Unternehmen anzuwenden ist³. *Section 404*, «*Managementassessment of internal controls*», gilt als Kernbestimmung:

«The Commission shall prescribe rules requiring each annual report required by (...) the Securities Exchange Act of 1934 (...) to contain an internal control report, which shall –

(1) state the responsibility of management for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting; and

(2) contain an assessment, as of the end of the most recent fiscal year of the issuer, of the effectiveness of the internal control structure and procedures of the issuer for financial reporting. (...)»

Ihr zuzufolge ist die Unternehmensleitung für die Einrichtung und Pflege eines adäquaten IKS für die finanzielle Berichterstattung⁴ verantwortlich, zu deren Wirksamkeit sie sich im Geschäftsbericht äussern muss. Der Abschlussprüfer prüft die von der Unternehmensleitung vorgenommene Beurteilung und berichtet darüber. Die SOX-Einführung zwang nichtamerikanische Gesetzgeber ihre Normen USA-Konform zu gestalten, damit der SOX keine extraterritoriale Wirkung erlangt⁵. In der Schweiz werden mit der Einführung des Revisionsaufsichtsgesetzes (RAG) und den Änderungen im Aktienrecht, das IKS und auch das Revisionsrecht, so weit wie notwendig, dem amerikanischen Recht angeglichen. Verwaltungsräte schweizerischer Aktiengesell-

¹ Zum Begriff der internen Kontrolle: T. FLEMMING RUUD/LADINA JENAL, Licht im Internal-Control-Dschungel, ST 79 (2005) 455 ff.

² Vgl. BETHANY MCLEAN, Why Enron Went Bust, *Fortun*, 113 (2004) 58 ff.

³ Zur SOX-Entstehungsgeschichte siehe PHILIPP STARKE, Section 404 des Sarbanes-Oxley Act – Eine Untersuchung ihrer Auswirkungen auf Rechnungslegung, Abschlussprüfung und den Kapitalmarkt, Diss. oec. St. Gallen, Bamberg 2006, 7 ff.

⁴ Aspekte der betrieblichen Abläufe und Prozesse sowie die Gesetzes- und Normenkonformität gehören nicht zu den vom SOX-IKS vorgeschriebenen Bereichen. Anders lauten die Zielvorgaben der modernen IKS-Rahmenkonzepte; vgl. Abschnitt II.

⁵ Vgl. HANS CASPAR VON DER CRONE/KATJA ROTH, Der Sarbanes-Oxley Act und seine extraterritoriale Bedeutung, *AJP* 12 (2003) 131 ff.

schaften sind für die ab 1.1.2008 erstellten Geschäftsberichte verpflichtet, «Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung» im Bilanzanhang offenzulegen⁶.

In der Schweiz existieren gegenwärtig über 175'000 Aktiengesellschaften⁷. Neben den ca. 300 Publikumsgesellschaften sind über 99% der Aktiengesellschaften kleine und mittlere Unternehmen (KMU)⁸. Ein kleines oder mittleres Unternehmen ist gemäss der Definition im Obligationenrecht (OR) gegeben, wenn in zwei aufeinanderfolgenden Jahren nicht zwei der folgenden Grössen überschritten werden:⁹

- Bilanzsumme von CHF 10 Mio.,
- Umsatzerlöse von CHF 20 Mio. oder
- 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

Es fragt sich, wie das IKS für derart kleine Unternehmen aufzubauen und zu pflegen ist. Unbestritten ist, dass das IKS eines multinationalen, börsenkotierten Konzerns anders ausgestaltet sein muss, als beispielsweise das eines im Rechtskleid einer AG organisierten, kleinen Schreinereibetriebs. Der vorliegende Beitrag beurteilt die rechtlichen Entwicklungen, liefert Gestaltungsempfehlungen für die Praxis und zeigt typische betriebswirtschaftliche Kontrollrisiken bei KMU auf.

II. Das interne Kontrollsystem

1. Begriff

In der angloamerikanischen Literatur wird die *internal control* schon seit mehreren Jahrzehnten untersucht¹⁰. Die deutschen Übersetzungen «interne Kontrolle», «internes Kontrollsystem» oder «interne Steuerung und Kontrolle» sind eher unpräzise und teilweise irreführend. Traditionell mag man nach kontinentaleuropäischer Auffassung die «Finanzkontrolle» darunter subsumieren¹¹. Der Begriff «Kontrolle» legt na-

⁶ Vgl. Art. 663b Ziff. 12 OR gemäss BBl 2005 7322. Bezüglich der Anwendung der Revisions- und Rechnungslegungsbestimmungen, siehe Art. 6c der Schlussbestimmungen zum OR, zitiert in BBl 2005 7341.

⁷ Vgl. Schweizerisches Handelsamtsblatt vom 18.1.2007, 35.

⁸ Der Jubilar spricht zu Recht von der «bonne à tout faire» des schweizerischen Gesellschaftsrechts, siehe z.B. PETER FORSTMOSER, Aufgaben, Organisation und Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates, ST 76 (2002) 485.

⁹ Vgl. Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR.

¹⁰ Vgl. JAMES B. BOVER/ROBERT E. SCHLOSSER, Internal Control – Its True Nature, Accounting Review 40 (1965) 338 ff.

¹¹ Zur finanziellen Planung und Kontrolle in KMU siehe die praxisorientierte Monographie von ANDREAS KÜNZLE, Finanzcontrolling in KMU, Diss. oec. St. Gallen, St. Gallen 2005. Gemäss Vorentwurf zum Aktien- und Rechnungslegungsrecht vom Dezember 2005 soll der Begriff «Finanzkontrolle» durch den Begriff «interne Kontrolle» ersetzt werden; vgl. Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 VE-OR.

he, dass sie v.a. *ex post* geschieht¹². Die moderne Betriebswirtschaftslehre folgt aber dem angloamerikanischen Verständnis, wonach eine prozessorientierte Steuerung (*control*), im Sinne eines abstrakten Konzeptes oder einer Philosophie, gepflegt wird¹³. Es geht nicht nur um die Mängelaufdeckung und -behebung («*detective and corrective controls*»), sondern auch um die Fehlerprävention, die prozesslenkenden Steuerungsmassnahmen und Kontrollen («*preventive and directive controls*»). Zentral ist somit das Risikomanagement¹⁴. Moderne IKS-Rahmenkonzepte (wie beispielsweise das *internal control framework* des COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION [COSO] oder das «*COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework*»¹⁵) folgen diesem Verständnis.

Das COSO-Rahmenkonzept definiert das IKS als «einen Prozess, beeinflusst durch den Verwaltungsrat, das Management oder andere, und konzipiert, um eine zweckmässige Sicherheit in Bezug auf die Erreichung von Zielen in den folgenden Kategorien anbieten zu können:

- Wirksamkeit und Effizienz der Tätigkeiten,
- Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung,
- Gesetzes- und Normenkonformität.»¹⁶

Im Gegensatz zur Zielsetzung von *section 404 SOX*, deckt das COSO-Rahmenkonzept nicht nur die interne Kontrolle für die finanzielle Berichterstattung ab, sondern auch die betrieblichen Tätigkeiten und die *compliance*. Andere IKS-Rahmenkonzepte verfolgen einen vergleichbaren Ansatz. Die Praxis zeigt, dass die IKS-Risikobereiche nicht nur in der Rechnungslegung, sondern auch in den beiden anderen, vom COSO-Rahmenkonzept abgedeckten Bereichen, problematisch sein können. Ein prominentes Beispiel ist der Adecco Konzern. Er musste im Jahr 2004 in einer Pressemitteilung auf Mängel im IKS hinweisen. In der Adecco-Pressemitteilung vom 16.1.2004 heisst es:

«Material weaknesses, related to Adecco Staffing North America, include IT system security; reconciliation of payroll bank accounts; application of accounts receivable; and several issues affecting revenue recognition including lack of systematic documentation of agreed

¹² Vgl. RUUD/JENAL (FN 1), 456. A.M. PETER BÖCKLI, Schweizer Aktienrecht, 3. Aufl., Zürich/Basel/Genf 2004, § 13 N 346 ff.

¹³ Vgl. RUUD/JENAL (FN 1), 455.

¹⁴ Vgl. AURA F. SPIRA/MICHAEL PAGE, Accounting, Auditing and Accountability Journal 16 (2003) 646. In diesem Artikel wird auch der Wandel vom eher fatalistischen Verständnis, hin zu einem proaktiven Risikomanagement auf historischer Basis untersucht.

¹⁵ Siehe die Gegenüberstellung des *internal control framework* und «*COSO Enterprise Risk Management*» Rahmenkonzepts in T. FLEMMING RUUD/KATERINA SOMMER, ST 80 (2006) 126. Im Grundgedanken, einen integrierten *internal control* Ansatz anzuwenden, entsprechen sich die Konzepte.

¹⁶ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, *Internal control – integrated framework*, New York 1992, 13, zit. nach RUUD/JENAL (FN 1), 455. Siehe auch DIETER PFAFF/T. FLEMMING RUUD, Schweizer Leitfaden zum internen Kontrollsystem (IKS), Zürich 2007, 19 f. und DIETER PFAFF/T. FLEMMING RUUD/FELIX REICHERT, Interne Kontrolle, Controller-Leitfaden, September 2007, Teil 7, Kapitel 15, 3.

rates and hours; billing errors not timely identified and corrected; and lack of segregation of duties in the branches increasing the likelihood of undetected errors.»

In der Folge wurde die Veröffentlichung des Jahresberichts mehrere Male verschoben. Das führte dazu, dass sich der Aktienkurs der Adecco AG innert weniger Stunden halbierte und umfassende Kaderpersonalrochaden vorgenommen wurden. Das ungenügende IKS zog eine Sonderprüfung nach sich, die mit einem Aufwand von € 100 Mio. zu Buche schlug¹⁷. Damit konnte sichergestellt werden, dass die aufsichtsrechtlichen IKS-Vorschriften eingehalten wurden. Die oben aufgeführte Pressemitteilung erwähnt zugleich Problemkreise, die praktisch in allen Unternehmen – egal ob klein oder gross – riskant sind. Generell gilt, dass niemals eine vollständige Sicherheit erzeugt werden kann, um jegliche Fehler auszuschliessen. Es muss Ziel eines Unternehmens sein, eine angemessene Minimierung der Risiken zu einem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erreichen (*reasonable assurance*). Je mehr Kontrollen eingebaut werden, desto höher werden *ceteris paribus* die Kontrollkosten und je geringer werden die (finanziellen und nichtfinanziellen) Kosten, die aus Fehlern herrühren. Genau das gleiche passiert auch umgekehrt, wenn wenige oder gar keine Kontrollen vorgenommen werden. Es gilt deshalb für jeden Betrieb den geeigneten Kompromiss zu finden¹⁸. Eine Fokussierung auf Prozesse, statt auf die Detailprüfung aller Endergebnisse, mag zusätzlich die Effizienz und Effektivität des IKS erhöhen. Durch die Prozessorientierung sollen Fehler und andere unerwünschte Effekte von Anfang an vermieden werden¹⁹. Daraus resultiert eine höhere Wertschöpfung für den gesamten Produktionsprozess.

In Abschnitt III. werden die typischen KMU-Geschäftsrisiken besprochen. Wie die Offenlegung gestaltet werden kann, ist in Abschnitt IV. skizziert.

2. Komponenten des internen Kontrollsystems

Das IKS wird gemäss ARENS/ELDER/BEASLEY in fünf Komponenten gegliedert:²⁰

- Kontrollumfeld (*control environment*);
- Risikobeurteilung (*risk assessment*);
- Kontrollaktivitäten (*control activities*);
- Information und Kommunikation (*information and communication*);
- Überwachung (*monitoring*).

¹⁷ Vgl. BEAT GYGI, Adecco unter dem Druck des US-Rechts, NZZ vom 5.6.2004, 21.

¹⁸ Vgl. ALVIN A. ARENS/RANDAL J. ELDER/MARK S. BEASLEY, *Essentials of Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*, Upper Saddle River, New Jersey 2003, 242 ff.

¹⁹ Vgl. OTTO WYSS/PETER BLÄTTLER, Risikoorientierte Prüfung auch bei den KMU!, ST 74 (2000) 1214.

²⁰ Vgl. ARENS/ELDER/BEASLEY (FN 18), 246 ff. Für schweizerische KMUs wird auch das COSO vorgeschlagen, vgl. PFAFF/RUID (FN 16), 43 ff.

Die fünf Komponenten entsprechen im wesentlichen dem COSO-Rahmenkonzept. In den nachstehenden Unterabschnitten folgt die Erläuterung dieser Komponenten.

a) Kontrollumfeld

Die grundsätzliche Einstellung des Unternehmens bestimmt in massgeblicher Weise die Effektivität des IKS. Die Integrität und die ethischen Werte, die von der Führung und den Kadermitarbeitern vorgelebt werden, ermöglichen erst die Einführung und stetige Umsetzung eines IKS innerhalb des kompletten Betriebes. Das wird grössenunabhängig in allen Geschäften umgesetzt²¹. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Engagement der Führung, sich für die Unternehmung einzusetzen. Das Verhalten der Unternehmensführung hat Signalwirkung für alle anderen Mitarbeiter. Die ethischen Vorstellungen können zusätzlich in einem Ethikkodex oder im Leitbild kommuniziert werden²².

Das Kontrollumfeld kann durch eine gesetzes- und normenkonforme Unternehmens- und Personalpolitik optimiert werden. Dazu gehört, dass der KMU-Unternehmer seinen Mitarbeitern Verantwortung überträgt sowie klare Kompetenzen zuweist, da niemand alle Arbeit alleine erledigen kann. Die Personalpolitik ist ein wichtiger Faktor für ein positives Kontrollumfeld. Es sollten nicht nur die passenden Mitarbeiter und Teilhaber rekrutiert, sondern auch das bestehende Personal kontinuierlich aus- und weitergebildet werden. In der Praxis wird die Aus- und Weiterbildung fallweise bestimmt²³. Das Personal sollte eine unternehmensadäquate Ausbildung haben, damit es seine Arbeit erledigen kann. Es sollte weder über- noch unterfordert sein. Unterfordertes Personal langweilt sich eher und verursacht Fehler. Die Auswahl von vertrauenswürdigen Personal führt dazu, dass weniger Kontrollen notwendig werden. Der faire Umgang mit dem Personal trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter auch längerfristig bei der Unternehmung bleiben. Eine geringere Mitarbeiterfluktuation führt schliesslich zu produktiveren und besseren Mitarbeitern, die weniger Fehler machen, je länger sie im Betrieb bleiben. Im Endeffekt hilft das, eine gute Unternehmensleistung zu erreichen²⁴.

b) Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung (*risk assessment*) ist die zweite Komponente des IKS. Zuerst müssen die Geschäftsprozesse und Unternehmensziele festgelegt werden, damit klar ist, welche Bereiche mit einem effektiven und effizienten IKS abgedeckt werden müs-

²¹ Diesen Schluss legt eine empirische Studie nahe, vgl. CONRAD MEYER/DIETER WIDMER, Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis – Eine Standortbestimmung, ST 79 (2005) 783.

²² Vgl. KÜNZLE (FN 11), 17.

²³ Vgl. MEYER/WIDMER (FN 21), 783.

²⁴ Vgl. MARK A. HUSELID, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, The Academy of Management Journal, 38 (1995) 667 ff.

sen. Anschliessend muss der Verwaltungsrat potentielle Risiken, die für die Zielerreichung kritisch sind, identifizieren und analysieren. Die Schwierigkeit besteht nun darin, auch künftige Risiken zu identifizieren und zu analysieren, da sich die ökonomischen, rechtlichen, technologischen, ökologischen, staatlichen und sozialen Rahmenbedingungen konstant ändern. Wie dem auch sei, in der Praxis scheinen nur die wenigsten KMU über eine institutionelle Risikobeurteilung zu verfügen. Stattdessen erfolgt die Risikobeurteilung in der Geschäftsleitung und meistens anhand quantitativer Daten, die das Unternehmen aus seinem Rechnungswesen und dem Betrieb gewinnt²⁵.

c) Kontrollaktivitäten

Die Kontrollaktivitäten (*control activities*) sind die Grundsätze und Verfahren, die von der Unternehmensleitung – über das Kontrollumfeld hinaus – geschaffen werden, um die spezifischen Strategieziele zu erreichen. Es geht dabei um die angemessene Aufgabentrennung (z.B. «Vieraugenprinzip»), die Kontrolle der rechnerischen Richtigkeit sowie Vollständigkeit der Aufzeichnungen und Dokumente, klare Zuweisung der Computerdatenzugriffsrechte, Genehmigung und Kontrolle von Dokumenten, die Einschränkung des physischen Zugriffs auf Vermögenswerte (Bargeld, Edelmetalle, Halb- und Fertigfabrikate) und einem Soll-Ist-Vergleich der budgetierten Finanzergebnisse²⁶. Praktisch alle KMU verwenden schriftliche Weisungen. Obwohl einfache Checklisten für die meisten Zwecke schon ausreichend wären, werden sie nur selten verwendet²⁷.

d) Information und Kommunikation

Den Mitarbeitern und dem Management müssen adäquate Informationen bereitgestellt werden, damit jeder in der Unternehmung in der Lage ist, seine Aufgaben auszuführen. Mit Hilfe einer geeigneten und empfängergerechten Informations- und Kommunikationspolitik kann dies sichergestellt werden. Zudem müssen alle im Unternehmen angestellten und führenden Personen sensibilisiert werden, warum und wie sie Teil des IKS werden können.

Durch eine angemessene Erfassung, Aufzeichnung und Verarbeitung der relevanten Geschäftsvorfälle können Information gesammelt und analysiert werden. In kleinen Verhältnissen genügt i.d.R., falls der Unternehmenseigentümer selber in der Unternehmensleitung involviert ist, dass er einen ehrlichen und kompetenten Buchhalter einstellt, der ihm die Geschäftsbücher führt. Je mehr Personen im Unternehmen involviert sind, desto mehr Gedanken muss man sich machen, wie Informa-

²⁵ Vgl. MEYER/WIDMER (FN 21), 784. Die KMU-typischen Risiken werden in Abschnitt III. umfassender dargestellt.

²⁶ Vgl. Schweizer Prüfungsstandard (zit. PS), PS 400 N 8, hrsg. von der TREUHAND-KAMMER, Zürich 2005.

²⁷ Vgl. MEYER/WIDMER (FN 21), 785.

tionen im Unternehmen aufgezeichnet und wie sie (intern sowie extern) kommuniziert werden. Gerade bei KMU ist es sehr wichtig, dass die Kundenbedürfnisse möglichst genau erfasst werden. Das hilft nicht nur einmalig den Absatz zu steigern, sondern eine längerfristige Beziehung zum Kunden herzustellen.

e) Überwachung

Die periodische (oder allenfalls ständige) Überwachung (*monitoring*) des IKS ist ein Grundpfeiler für vorausschauendes Management. Es gehört zum Unternehmeralltag, dass sich interne oder externe Rahmenbedingungen ändern. Deshalb sollte Gewähr geleistet werden, dass die einmal identifizierten Kontrollrisiken inkl. der dazu entwickelten internen Kontrollen stets aktuell bleiben. Ein veraltetes IKS liefert u.U. nicht nur falsche, sondern letztlich auch in die Irre führende Informationen an Mitarbeiter und Unternehmensleitung.

III. Typische Geschäftsrisiken der KMU

1. Allgemeine Führungsprobleme

Die meisten Managementkonzepte und Führungsideen sind auf multinationale Grosskonzerne zugeschnitten, von denen sich KMU sehr stark unterscheiden²⁸. Im Gegensatz zu grossen Konzernen, sind in KMU oft nur wenige Personen in der Unternehmensleitung. Wenn die Geschäftsleitung ausscheidet, entsteht häufig ein Führungsvakuum. Die Kapitalgeber arbeiten meistens in der Unternehmensleitung mit. Vieles wird selber gemacht, wodurch eine Aufgabenvielfalt entsteht, die zu grossen Be- oder Überlastungen der Unternehmensleitung führen kann. Die Unternehmensgrösse beeinflusst die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse sehr stark. Eine angemessene Aufgabenteilung («Vieraugenprinzip») ist in kleinen Verhältnissen schwierig oder gar unmöglich²⁹.

Die Funktionshäufung auf die wenigen Mitarbeitern und Mitgliedern der Führungsleitung kann die Abneigung schüren – neben der Budgetierung –, zusätzliche administrative Aufgaben zu übernehmen. V.a. in den Bereichen des Controlling und des IKS besteht sehr oft ein geringes Interesse, Aufgaben wahrzunehmen, da der Nutzen für die Unternehmensleitung nicht offenkundig ist³⁰. Immerhin ist gemäss einer Befragung schweizerischer KMU die Budgetierung mittels Plan-Erfolgsrechnungen (inkl. Soll-Ist-Vergleich), bei kleinen Unternehmen, praktisch ausschliesslich eine Aufgabe der Unternehmensleitung. Planung und Kontrolle mittels Bilanzen und

²⁸ Vgl. KÜNZLE (FN 11), 10.

²⁹ Vgl. ARENS/ELDER/BEASLEY (FN 18), 253 f.

³⁰ Vgl. PFAFF/RUUD (FN 16), 88.

Cashflows ist eher selten³¹. Der Nutzen wird von den meisten KMU-Unternehmensleitungen (und ihren Mitarbeitern) durch einen zu hohen Detailgrad oder einer zu hohen Komplexität der Controlling-Instrumente relativiert³². Die schwierige (und oft unpräzise) Schätzung betrieblicher Unternehmensgrößen, wie beispielsweise der Umsatzerlöse, erschwert die Führung zusätzlich³³.

Der Zugang zum Kapitalmarkt gestaltet sich denn auch eher schwierig. Wichtigste Kapitalgeber sind die Gründer, Lieferanten, die Banken sowie die drei «F»: «*family, friends and fools*». Aufgrund des eher schwierigen Zugangs zu Kapital bestehen nur wenige finanzielle Ausgleichsmöglichkeiten für den Fall unternehmerischer Fehlscheide. Umso wichtiger ist die Prophylaxe kapitalvernichtender Ereignisse.

Das IKS des KMU sollte in der Handhabung einfach sein. KMU werden meistens von Generalisten geführt, die selten über betriebswirtschaftliches Know-how, dafür aber über spezifisches, technisches Branchen- oder Produktwissen verfügen. Ein KMU-IKS darf die knappen finanziellen und personellen Ressourcen nicht belasten³⁴. Andernfalls würde sich ein IKS als kontraproduktiv erweisen.

2. Geschäfts- und Branchenrisiken

Das Geschäftsmodell und die Branche bestimmen die allgemeinen Geschäftsrisiken. Das Geschäftsrisiko wird definiert als Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen die gesetzten Ziele erreicht³⁵. Die Risiken ergeben sich intern, aus dem betriebenen Unternehmen, und auch extern, aus seiner Umwelt. Mit einer SWOT-Analyse, mit der man die unternehmensinternen Stärken (*strengths*) und Schwächen (*weaknesses*) sowie die sich aus der Unternehmensumwelt ergebenden Chancen (*opportunities*) und Gefahren (*threats*) untersucht, mag hierfür ein praktikables Managementinstrument sein³⁶.

In Branchen mit sehr langen Forschungs- und Entwicklungszyklen (Technologie, Pharma) muss berücksichtigt werden, dass die Früchte der getätigten Investitionen erst Jahre später geerntet werden können. Für den Fall, dass ein Konkurrent in der Zwischenzeit ein besseres Produkt entwickelt, die eigenen Entwicklungsanstrengungen sich als ergebnislos erweisen oder die Entwicklungsergebnisse nur ungenügend oder gar nicht geschützt werden können, müssen alternative Geschäftsszenarien bestehen. Ausserdem sollten die Kosten sowie Projektfortschritte genau im Auge behalten werden. Im Projektmanagement kommt es häufig vor, dass ein Projekt zu 95%

³¹ Vgl. KÜNZLE (FN 11), 43 ff.

³² Die gleichen Probleme bestehen auch bei KMU-Businessplänen; vgl. MARIO BERNASCONI/PATRIK GALLI, Der Business-Plan – für KMU immer noch ein Thema, ST 73 (1999) 348.

³³ Vgl. KÜNZLE (FN 11), 49 ff.

³⁴ Vgl. KÜNZLE (FN 11), 56.

³⁵ Vgl. ARENS/ELDER/BEASLEY (FN 18), 180.

³⁶ Vgl. CARIN MÜNZEL/HERMANN JENNY, Riskmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, Zürich/Basel/Genf 2005, 150 ff.

fertig ist – die entscheidende Frage ist bloss, wie lange das Projekt schon in diesem Fortschrittsstadium ist. Bei Geschäftsmodellen, die auf kurzlebige Trends (z.B. Mode) oder auf schnell veraltende (Computerverkauf) oder verderbliche Waren setzen, ist der Umfang und die Bewertung der Lagerbestände kritisch. Es ist deshalb wichtig, dass die Unternehmensleitung das eigene Geschäftsmodell inklusive aller Risiken kennt und versteht.

Die Unternehmensgrösse hat Einfluss darauf, wie schnell ein KMU auf Veränderungen der Produktetrends und Marktentwicklungen in der Branche reagieren kann. Ein kleines KMU kann in wenig kapital- und personalintensiven Bereichen i.d.R. schneller reagieren, als eine sehr grosse Unternehmung. Bei ressourcenintensiven Geschäftsmodellen ist dies ein grosser Nachteil. Sehr stark wachsende KMU sind gemäss einer amerikanischen Untersuchung am anfälligsten für IKS-Probleme, da in Expansionsphasen die meisten Ressourcen vom Unternehmenswachstum selber konsumiert werden. Unter schnellem Unternehmenswachstum leiden häufig die Produkt- und Servicequalität sowie das IKS, das gerade diese operativen Mängel verhindern sollte. Das Wachstum wurde in dieser Studie anhand der steigenden Umsatzerlöse, der Anzahl Arbeitsplätze, externem (M&A-Transaktionen) und internem (organischem) Unternehmenswachstum gemessen³⁷. Mit zunehmendem Unternehmensalter nimmt – statistisch gesehen – das Risiko für Schwächen im IKS ab³⁸. Deshalb akquirieren beispielsweise grosse amerikanische Wirtschaftsprüfungsgesellschaften seit der SOX-Einführung möglichst keine Mandate, bei denen die zu prüfenden Unternehmen jünger als 30 Jahre sind. Das latente Prozessrisiko, das sich aus dem Engagement bei jungen Unternehmen ergibt, wird als zu gross eingestuft³⁹.

3. Wichtige Positionen des finanziellen Rechnungswesens

a) Liquide Mittel

Die liquiden Mittel (Bargeld, Fremdwährungen, Bank- und Postguthaben, leicht verwertbare Wertschriften, allenfalls auch Debitoren oder Kreditoren) sind die wichtigsten Zahlungsmittel einer Unternehmung. In der Liquiditätskrise ist die Unternehmensreputation gefährdet, im schlimmsten Fall droht der Konkurs⁴⁰. Die Position «liquide Mittel» ist im Geschäftsverlauf oft grossen Schwankungen unterworfen. In der ersten Monatshälfte übersteigt der Mittelzufluss aus Kundenzahlungen meistens

³⁷ Vgl. JEFFREY T. DOYLE/WEILI GE/SARAH E. MCVAY, Determinants of Weaknesses in Internal Control Over Financial Reporting, SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=770465>>, abgerufen am 25.10.2007, 5 ff.

³⁸ Vgl. DOYLE/GE/MCVAY (FN 37), 12.

³⁹ Auskunft eines Partners einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

⁴⁰ Vgl. CONRAD MEYER, Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Zürich/Basel/Genf 2002, 127.

die Mittelabflüsse aus fälligen Lieferantenrechnungen. Mit der Lohnzahlung Ende des Monats fliesst der Mittelüberschuss meistens wieder ab⁴¹.

Der Umgang mit den liquiden Mitteln muss behutsam geschehen. Es ist empfehlenswert, dass nur wenige Personen z.B. Zugriff zum Onlinebanking haben und dass eine klare Kontrolle bezüglich Unterschriftenregelung und Umgang mit Bargeld herrscht. Die Überwachung kann mit der Verwendung mehrerer Bankkonten und separaten Kassen geschehen, zu denen jeweils ein klar definierter Personenkreis Zugriff hat. Die Einkaufs- und Verkaufsquittungen, der physische Bargeldbestand sowie Bankbelege müssen regelmässig, d.h. monatlich, täglich oder noch häufiger, überprüft werden⁴². Dies ergibt sich schon aus der Bedeutung der Position «liquide Mittel». Die Belege selber sollen systematisch durchnummeriert und hinsichtlich Vollständigkeit sowie rechnerischer Korrektheit kontrolliert werden⁴³. Die Trennung von Einkauf, Verkauf und Inkasso bzw. Bargeldverwaltung erschwert es, dass Mitarbeiter – absichtlich oder unabsichtlich – abseits der Geschäftsbücher über liquide Mittel disponieren. Die unregelmässige oder unerwartete Veränderung der liquiden Mittel ist ein Anzeichen für potentielle Probleme bei dieser Position. Der Vergleich mit Zahlen aus dem Vorjahr ist hierfür hilfreich. Es ist ferner darauf hinzuweisen, dass grosse Bargeldbestände zu vermeiden sind: Gelegenheit – zu Veruntreuung oder Diebstahl – macht bekanntlich Diebe⁴⁴.

b) Vorräte

Das Lager aller Waren, Rohmaterialien, Halb- und Fertigfabrikate ist vermutlich einer der riskantesten Bereiche eines jeden Handels- und Fabrikationsbetriebes. Unternehmen, die kleine, hochwertige und sehr begehrte Vorräte haben (z.B. Computerkomponenten, Schmuck, Edelmetalle oder Edelsteine), sind anfällig für Komplikationen im Vorratsbereich. Problematisch ist die Situation besonders dann, wenn Gelegenheiten für Diebstahl geschaffen werden, z.B. weil eine genügende physische Kontrolle fehlt⁴⁵.

In Handels- oder Fabrikationsbetrieben sind die meisten Mittel in den Vorräten gebunden. Dabei ist das IKS nicht nur auf die Vorräte als solches auszudehnen, sondern auf den ganzen Beschaffungs-, Lagerungs- und Verkaufszyklus⁴⁶. Der Zyklus beginnt zuerst mit einem Mittelabfluss bei der Inputfaktoren- bzw. Vorratsbeschaffung

⁴¹ Vgl. GIORGIO BEHR, Rechnungslegung, Zürich 2005, 260 f.

⁴² Vgl. ARENS/ELDER/BEASLEY (FN 18), 492. Ein vom Bezirksgericht Zürich behandelter Fall zur Veruntreuung zeigt beispielhaft auf, was bei einer sporadischen Kontrolle (oder gar erst nach vier Jahren) der liquiden Mittel passieren kann: vgl. MARCEL GYR, Aus dem Bezirksgericht Zürich – Finanzverwalterin veruntreut 114 Millionen Franken, NZZ vom 23.8.2007, 53.

⁴³ Diese Pflicht ergibt sich aus den Grundsätzen ordnungsmässiger Rechnungslegung und aus Art. 2 ff. der Geschäftsbücherverordnung (GeBüV; SR 221.431).

⁴⁴ Vgl. PS 240 Anhang 1.

⁴⁵ Vgl. PS 240 Anhang 1.

⁴⁶ Vgl. BEHR (FN 41), 283.

sowie der Wertschöpfungsleistung des Unternehmens. Die Vorräte müssen gelagert werden. In der Zwischenzeit sind die Mittel in den Vorräten gebunden. Als nächstes wird die Vorrats Sache verkauft. Mit dem Inkasso der Debitorenforderung fließen dem Unternehmen wieder Mittel zu. Der Zyklus beginnt dann wieder von vorne⁴⁷. Probleme bereiten Veränderungen der Outputnachfrage. Bei zunehmendem Umsatz muss die Unternehmung dem Vorratsbestand mehr Aufmerksamkeit widmen. Es droht ein suboptimaler Vorratsbestand. Bei zu tiefem Bestand können Kundenbedürfnisse nicht befriedigt werden, bei zu hohem Bestand ist zu viel Kapital in Vorräten gebunden. Das erhöht die Finanzierungskosten und es droht gar eine Entwertung der Vorräte. Offensichtlich ist das bei Lebensmittelhandelsbetrieben, insbesondere im Bereich Fisch und Fleisch. Ihre Devise muss lauten: *«sell it or smell it»*. Das IKS der Vorräte muss dementsprechend systematisch und prozessorientiert für den ganzen Zyklus bestehen. Eine ständige Detailprüfung erweist sich als ineffizient, die regelmässige physische Bestandeszählung ist unabdingbar⁴⁸. Nicht nur die Vorratsentwertung macht die Bewertung kompliziert, sondern auch sich über den Zeitablauf verändernde Einstandspreise. Deshalb ist es wichtig, dass diese zuverlässig erfasst, mit einem geeigneten Betriebsbuchhaltungssystem verarbeitet und ausgewertet werden⁴⁹.

c) Einkauf und Verkauf

Mit dem Bereich «Vorräte» hängen Ein- und Verkauf eng zusammen. Das ergibt sich schon aus dem oben in Abschnitt b) dargestellten Beschaffungs-, Vorrats- und Verkaufszyklus. Alle Käufe und Verkäufe müssen vollständig und korrekt erfasst werden. Die Aufgabentrennung (z.B. Kauf und Verkauf von der Zahlung bzw. Inkasso der Forderungen separieren) mag eine bessere Kontrolle über die Abläufe geben. Quittungen, Lieferscheine und andere Belege müssen systematisch und vollständig erfasst, durchnummeriert und datiert werden. Damit wird letztlich der komplette Umsatz (inkl. Inkasso) in der Buchführung erfasst und dem KMU zugeführt.

Warenretouren, Rabatte, Skonti, Debitorenverluste, Garantieleistungen, Voraus- und Akontozahlungen müssen periodengerecht im Zyklus miterfasst werden. Eine saubere Verknüpfung mit der Inventarführung muss gewährleistet sein. Andernfalls entstehen durch Lücken im Bereich Fehler- und Missbrauchspotentiale. Das IKS kann gerade hier von grossem Nutzen sein, wenn die betrieblichen Abläufe klar und prozessorientiert strukturiert werden.

4. Personal

Ein KMU steht und fällt mit seinem Personal. Als grösste Herausforderung erweist sich der Arbeitsmarkt. Qualifizierte Fachkräfte bevorzugen u.U. grössere Unterneh-

⁴⁷ Vgl. MEYER (FN 40), 159 ff.

⁴⁸ Vgl. ARENS/ELDER/BEASLEY (FN 18), 469 f.

⁴⁹ Vgl. MEYER (FN 40), 167 ff.

men, in denen sie flexiblere Arbeitszeiten haben oder über mehr Ressourcen verfügen können. Die Reputation der Unternehmung mag auch ein entscheidender Faktor sein. Problematisch sind kompetente und produktive Mitarbeiter, die Abwanderungsgelüste haben. Bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt ist kaum Ersatz möglich. Besonders schlimm kann es sein, wenn in zentralen Positionen keine Stellvertretungen vorhanden sind⁵⁰.

5. Informationstechnologie

Die Informationstechnologie (IT) ist eine nützliche und – bei falscher Handhabung – zugleich gefährliche Entwicklung im Bereich der Unternehmensführung. Es gehört heute zum Standard eines jeden KMU, dass die finanzielle Überwachung der Geschäftstätigkeit mit Computerprogrammen wie z.B. Microsoft Excel, Lotus 1-2-3 oder StarCalc vorgenommen wird⁵¹. Viele betriebliche Informationen – das finanzielle Rechnungswesen, Kundenstämme, Debitorenbuchführung etc. – werden mit Hilfe solcher Computerprogramme gepflegt.

Es muss jederzeit Klarheit darüber herrschen, wer Zugriffs- und Dateiveränderungsrechte für die Informationen- und Datenbestände des KMU hat. Es bringt wenig, wenn zwar eine formal korrekte Buchführung mit der IT gepflegt wird, es jedoch jedem Mitarbeiter möglich ist, Belege und Computeraufzeichnungen mittels einfacher Tastatureingabe zu manipulieren und auf diese Weise z.B. das Forderungssinkasso für sich selber anstelle der Unternehmung zu betreiben. Computerpasswörter sollten behutsam gewählt, nur kontrolliert weitergegeben und in regelmässigen Abständen geändert werden. Wer sein Geburtsdatum, den Namen des Partners oder Haustiers als Passwort wählt, unterlässt die im Geschäftsverkehr notwendige Vorsicht. Geeigneter ist eine Kombination aus Zahlen und Buchstaben. Idealerweise enthalten die Passwörter auch Sonderzeichen. Folgt der KMU-Unternehmer diesem Ratschlag nicht, so läuft er Gefahr, dass die Daten ausspioniert oder gar manipuliert werden. Nichts wäre ärgerlicher, als wenn ein ehemaliger Mitarbeiter oder der Konkurrent – mit heimlichem Email-Zugriff dank unsicherem Passwort – wichtige Kunden abwerben würde.

Problematisch ist, dass sich kaum ein Unternehmer mit der Sicherung dieser Daten beschäftigt. In sehr kleinen Unternehmen mag es vorkommen, dass die Daten auf einer einzigen Festplatte gespeichert sind. Festplatten werden immer kleiner und leistungsfähiger. Verwöhnte Nutzer provozieren physische Defekte und Virenbefälle dieser Hochleistungskomponenten, wenn selten (oder gar nicht) Sicherungskopien erstellt werden⁵². Im schlimmsten Fall sind die Daten des finanziellen Rechnungswesens und auch alle auf dem Datenträger gespeicherten Geschäftsgeheimnisse für im-

⁵⁰ Vgl. WYSS/BLÄTTLER (FN 19), 1212.

⁵¹ Vgl. KÜNZLE (FN 11), 46.

⁵² Vgl. OLIVER DIEDRICH/CHRISTIAN RABANUS, Datenrettung, c't 6/2000, 106.

mer verloren. Falls Sicherungskopien erstellt werden, so ist dafür zu sorgen, dass die Datenträger genügend lange haltbar und lesbar bleiben.

6. Outsourcing

In KMU ist es nicht unüblich, dass Teile des Unternehmens (z.B. Informationstechnologie, Buchführung, Rechnungslegung, Steuern [insb. Mehrwertsteuerabrechnung], BVG-Altersvorsorge, Vertrieb, Marketing etc.) von externen Spezialisten erledigt werden, da das KMU selber weder das Personal, noch das Know-how oder die Einrichtungen hat, um die Teilprozesse selber kostengünstig zu betreiben. Das führt zwangsläufig auch zu neuen Problemen hinsichtlich der Beurteilung und Kontrolle der ausgegliederten Geschäftsprozesse, die im IKS mitberücksichtigt werden müssen⁵³. Im Prinzip muss die Risikobeurteilung für ausgelagerte Geschäftsprozesse gleich durchgeführt werden, wie für interne Prozesse. Gegenstände der Risikobeurteilung beim Outsourcing-Partner sind sein IKS, gegenseitige Verträge, Sicherheitsmassnahmen, Vertraulichkeit, Reputation und die Einhaltung des Servicelevels. Der betriebene Aufwand für die Risikobeurteilung kann minimiert werden, sofern der Outsourcing-Partner seinerseits schon über ein gut funktionierendes IKS verfügt und wenn man jahrelang gemeinsame, gute Geschäftserfahrungen gemacht hat⁵⁴.

IV. Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung

1. Neuordnung der Revision

Die Neuordnung des Revisionsrechts führt dazu, dass die Revisionspflicht nicht mehr an rechtlich-formale, sondern an ökonomische Kriterien anknüpft. Ökonomisch bedeutende Unternehmen (vornehmlich Publikumsgesellschaften), Unternehmen, die nicht mehr als KMU gelten oder Gesellschaften, die zur Erstellung einer Konzernrechnung verpflichtet sind, müssen sich der «ordentlichen Revision» unterziehen. Sie wird aber eher die Ausnahme sein⁵⁵. Üblicher wird die «eingeschränkte Revision» (*review*, prüferische Durchsicht)⁵⁶ oder der Verzicht auf die Revision (*opting-out*)⁵⁷ sein. Die Revisionsart beeinflusst m.E. auch die Anforderungen hinsichtlich unterneh-

⁵³ Vgl. GIORGIO BEHR, KMU Beratung – Herausforderung für die Treuhandbranche, ST 74 (2000) 1361 f.

⁵⁴ Vgl. MARC GRÖFLIN, Zur Zukunft der Internen Revision, ST 78 (2004) 801 ff.

⁵⁵ Vgl. Art. 728 ff. OR.

⁵⁶ Das *review* bzw. die «prüferische Durchsicht» existiert schon nach bisherigem Revisionsrecht; vgl. PS 910. Neu wird ein PS zur eingeschränkten Revision entwickelt um das *review* nach neuem Revisionsrecht zu präzisieren; siehe den «Entwurf des Standards zur eingeschränkten Revision», hrsg. von der TREUHAND-KAMMER und dem SCHWEIZERISCHEN TREUHÄNDER-VERBAND.

⁵⁷ Vgl. Art. 727a Abs. 2 OR.

mensinterner Dokumentation und Offenlegung. Nur was dokumentiert ist, kann auch (stichprobenweise oder auf analytischen Prüfungshandlungen basierend) geprüft werden⁵⁸. Wurde zu wenig dokumentiert, dann muss die Revisionsstelle zusätzliche Dokumentationen und Informationen verlangen. Im Endeffekt wird dies die Revisionskosten erhöhen. Es empfiehlt sich für den KMU-Unternehmer, dass er vor der erstmaligen Revision mit der Revisionsstelle über die Anforderungen hinsichtlich der internen Dokumentation für das IKS und das Rechnungswesen spricht, um die Abschlussprüfung gut vorzubereiten und kostengünstig durchführen zu lassen.

Der Verwaltungsrat hat schon nach bisherigem Recht die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe der «Ausgestaltung des Rechnungswesen, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist»⁵⁹. Der Verwaltungsrat muss gem. Art. 662 Abs. 1 OR für jedes Geschäftsjahr einen Geschäftsbericht erstellen. Bestandteil des Geschäftsberichtes sind die Jahresrechnung, der Jahresbericht und eine allfällig notwendige Konzernrechnung. Die Jahresrechnung besteht aus der Erfolgsrechnung, der Bilanz und dem Anhang⁶⁰. Die Revisionsstelle prüft bei der ordentlichen und der eingeschränkten Revision unter anderem die Jahresrechnung⁶¹. Darin enthalten sind, wie soeben geschildert, die im Anhang offengelegten Angaben über die Durchführung der Risikobeurteilung⁶². Bei KMU müssen die Angaben – adressatengerecht – deutlich weniger ausführlich ausfallen als bei Publikumsgesellschaften. Die Revisionsstelle muss bei der eingeschränkten Revision lediglich prüfen, ob Sachverhalte vorliegen, aus denen zu schliessen ist, dass die Angaben im Anhang unkorrekt sein könnten⁶³. Diese Einstellung entspricht der Vorgehensweise bei analytischen Prüfungshandlung, die sich auf die Systemkontrollen des Mandanten abstützt und durch angemessene Detailprüfungen ergänzt wird. In der angloamerikanischen Literatur wird der Wirtschaftsprüfer bei derartigen Prüfungshandlungen als «*public watchdog*» umschrieben. Nur bei auffälligen Sachverhalten muss der Revisor tätig werden und die Sachlage im Detail untersuchen. Die «*public watchdog*»-Einstellung steht dem eines «*bloodhound*» entgegen, der dem Verwaltungsrat fraudulöse Handlungen oder andere Pflichtverletzungen unterstellt und in seinem Prüfungsergebnis mitteilt, ob und was er gefunden hat⁶⁴. Die beiden Wirtschaftsprüferleitbilder helfen m.E. beim Verständnis von ordentlicher und eingeschränkter Prüfung. Bei der eingeschränkten Revision muss mit dem Massstab eines «*public watchdog*» geprüft werden, ob Hinweise bestehen, dass der Verwaltungsrat sei-

⁵⁸ Vgl. BGE 116 II 542 und PS 520, 530.

⁵⁹ Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR.

⁶⁰ Vgl. Art. 662 Abs. 2 OR.

⁶¹ Vgl. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 1 OR und Art. 729a Abs. 1 Ziff. 1 OR.

⁶² Vgl. Art. 663b Ziff. 12.

⁶³ Vgl. Art. 729a Abs. 1 Ziff. 1 OR.

⁶⁴ Vgl. das UK-Gerichtsurteil *Re Kingston Cotton Mill Co. (No. 2)* (1896) 2 Ch. 279, 288 und das amerikanische Gerichtsurteil 465 U.S. 805 (1984), 818. Siehe auch ROBERT BAXT, *The Modern Company Auditor – A Nineteenth-Century Watchdog?*, *The Modern Law Review* 33 (1970) 413 ff.

ne Aufgabe nicht wahrnahm. Bei der ordentlichen Revision muss auch die Existenz des IKS nachgeprüft werden⁶⁵. Ob sich das auf eine rein formale Existenzprüfung oder auch auf eine Überprüfung der Qualität und Wirksamkeit bezieht, ist zum jetzigen Zeitpunkt unklar⁶⁶. Tendenziell wird wohl keine umfassende Prüfung analog *section 404 SOX*, sondern nur eine Prüfung formaler IKS-Aspekte, wie z.B. der genügenden Dokumentation, verlangt werden⁶⁷.

Aus der bisherigen Gerichtspraxis⁶⁸ und den aktuellen sowie künftigen Revisorenberufsstandards lassen sich m.E. gewisse Mindeststandards ableiten. In der Bankenrevision, die schon lange sehr viel strengeren aufsichtsrechtlichen Vorschriften untersteht, gibt es ein Beispiel⁶⁹, das sich im Grundgedanken – und weniger streng – auch auf das übrige Rechnungslegungs- und Revisionsrecht übertragen lässt, da im Bankenrecht schon länger ein IKS verlangt wird⁷⁰. Eine Revisorengesellschaft handelte unsorgfältig, als sie, obwohl sie vom zurücktretenden geschäftsleitenden Direktor über Ausfallrisiken im Kreditgeschäft informiert wurde, untätig blieb. Zwar forderte die Revisionsstelle von der Bank Unterlagen an, jedoch wurden die Kredite nur mangelhaft dokumentiert. Aus den vorhandenen Unterlagen liess sich weder die genaue Art (der komplexen) Kredite, noch deren Bonität abschätzen. Die Revisionsstelle müsste beim Fehlen vergleichbarer, geschäftsnotwendiger Unterlagen, die zum IKS gehören, ihr Prüfstat einschränken oder in schwerwiegenden Fällen gar verweigern (i.c. ist dies aber nicht geschehen). Zudem sind tieferegehende analytische und auch detaillierte Prüfungshandlungen notwendig, um festzustellen, ob das mangelhafte IKS die Rechnungslegung beeinträchtigt⁷¹. Des Weiteren müsste die Revisionsstelle dafür sorgen, dass der gesetzeskonforme Zustand – Einrichtung des IKS – hergestellt wird. Ohne funktionierendes IKS in diesem Geschäftsbereich mag die Jahresrechnung formal zwar stimmen (z.B. indem Aktiven und Passiven die gleiche Summe ergeben), materiell aber hat sie bei ungenügender Dokumentation höchstwahrscheinlich wesentliche Fehler. Wesentlich ist ein Fehler dann, wenn er die ausgewiesene wirtschaftliche Lage so stark verzerrt, dass er den Investitionsentscheid eines Anlegers beeinflusst⁷². Ein angemessenes IKS hätte die sorgfältige, vollständige und angemessene

⁶⁵ Vgl. den Prüfungsauftrag nach ordentlicher und eingeschränkter Revision; Art. 728a OR und Art. 729 OR. A.M. HANS-UELI VOGT/M. PASCAL FISCHER, Neue Haftungsrisiken für die Revisionsstelle aufgrund des neuen Revisionsrechts, hrsg. von ROLF H. WEBER, Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht III, Zürich/Basel/Genf 2006, 134.

⁶⁶ G.L.M. ARTHUR MEIER-HAYOZ/PETER FORSTMOSER, Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 10. Aufl., Bern 2007, § 16 N 523.

⁶⁷ Vgl. GIORGIO BEHR, Grundzüge des neuen Revisionsrechts, ST 80 (2006) 308.

⁶⁸ Eine sehr gute Übersicht zur bisherigen Gerichtspraxis enthält PETER FORSTMOSER, Die Verantwortlichkeit des Revisors nach Aktienrecht, Winterthur 1997, N 81 ff.

⁶⁹ Vgl. Verfügung der Eidg. Bankenkommision vom 27. November 2002/EBK-Bulletin 43/2003 31 ff.

⁷⁰ Vgl. Art. 4^{quinties} BankG, Art. 4 Abs. 2 lit. a BankG und PETER NOBEL, Finanzmarktrecht, 2. Aufl., Bern 2004, § 9 N 305 f.

⁷¹ In diese Richtung tendiert die erste Botschaft bezüglich IKS, vgl. BBl 2004 4023.

⁷² Vgl. Art. 662a Abs. 1 OR, BGE 122 IV 28 f.

sene Erfassung und Auswertung der Kreditverträge unterstützt und künftige finanzielle Probleme verhindern können.

2. Offenlegung der Risiken

Für die Risikobeurteilung müssen (und sollten) nicht sämtliche Risiken im Anhang erwähnt werden. Es müssen nur diejenigen Risiken erwähnt werden, die einen wesentlichen Einfluss auf die Beurteilung der Jahresrechnung haben könnten⁷³.

Durch den Anhang soll die Transparenz, d.h. der Einblick in die wirtschaftliche Lage, verbessert werden⁷⁴. Die Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung müssen bei der Erstellung des Anhangs beachtet werden, da dieser Teil der Jahresrechnung ist⁷⁵. Damit der Anhang die gesetzlich geforderten Angaben enthält, müssen die notwendigen Informationen strukturiert, zeitnah abgefragt und weiterverarbeitet werden. LEIBFRIED/WEBER schlagen folgendes Verfahren vor:⁷⁶

- *Definition der notwendigen Daten:* Die Datendefinition muss durch den Verwaltungsrat erfolgen, da dieser für die Festlegung der Organisation und der Ausgestaltung des Rechnungswesens zuständig ist⁷⁷. Wesentliche Risiken aus dem technischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Unternehmensumfeld könnten für den Geschäftsberichtsadressaten wesentlich sein. Die wesentlichen Risiken müssen im Hinblick auf ihre Beurteilung der Jahresrechnung dargelegt werden⁷⁸. Somit sind also lediglich Aspekte der Rechnungslegung, aber keine vollumfassenden operativen IKS-Aspekte⁷⁹, offenzulegen. Operative Mängel sind nur insofern mitzuerfassen, als sie sich auf die finanzielle Rechnungslegung niederschlagen. So kann beispielsweise ein technischer Produktmangel zu einem Bewertungsrisiko bei den Vorräten und zu Erlösminderungen führen.
- *Strukturierte und zeitnahe Abfrage:* Die formellen Abläufe und Prozesse im Hinblick auf die Informationsbeschaffung hängen von der Unternehmensstruktur, der Ver-

⁷³ Vgl. BBl 2004 4036 und BERNHARD MADÖRIN, KMU-Revision, Basel 2006, 266.

⁷⁴ Analog gilt dies auch nach anderen Rechnungslegungswerken, z.B. nach Swiss GAAP FER 6.1, §§ 284 ff. HGB oder IAS 1.13. Die Auslegung im Sinne der Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung soll gem. dem – hart kritisierten – EuGH-Urteil vom 7.1.2003, Rs. C-306/99 mit internationalen Rechnungslegungsstandards geschehen. Der EuGH-Vorlageentscheid wird u.a. von THOMAS BERNDT kritisiert: THOMAS BERNDT, BB-Kommentar: FG-Urteil zu «BIAO»: Heranziehung von IAS zur Auslegung der Jahresabschlussrichtlinie, BB 59 (2004) 1220. Zur Bedeutung dieser Entscheidung für die Schweiz, siehe LUKAS MÜLLER, Zur Einführung des Aktivenbegriffes durch das neue Aktien- und Rechnungslegungsrecht in das Schweizer Gesetz, SZW 79 (2007) 303.

⁷⁵ Vgl. PETER FORSTMOSER/ARTHUR MEIER-HAYOZ/PETER NOBEL, Schweizerisches Aktienrecht, Bern 1996, § 51 N 122.

⁷⁶ Vgl. PETER LEIBFRIED/INGO WEBER, Notes, Leitfaden für den IFRS-Anhang, Berlin 2006.

⁷⁷ Vgl. FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL (FN 75), § 30 N 34 ff., MEIER-HAYOZ/FORSTMOSER (FN 66), § 16 N 417 ff.

⁷⁸ Vgl. BBl 2004 4036.

⁷⁹ Vgl. die Erläuterungen zum COSO, Abschnitt II. oben.

antwortung und den Kompetenzen der im KMU involvierten Personen ab. Die Strukturierung kann sehr leicht mit einem, in die Unternehmensführung integrierten, IKS-Rahmenkonzept geschehen.

- *Validierung*: Die abgefragten Daten müssen hinsichtlich Konsistenz und Qualität überprüft werden. Für quantitative Daten (z.B. Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen) kann die Validierung vom Computersystem erfolgen, vorausgesetzt, die internen Risiken sind vom IKS genügend minimiert⁸⁰.
- *Weiterverarbeitung von Informationen*: Die bereitgestellten Daten müssen im letzten Schritt verarbeitet und in den Anhang eingefügt werden. Es empfiehlt sich, die Anhangsangaben sowie die nicht im Geschäftsbericht offengelegte interne Dokumentation zentral zu verwalten und veränderungssicher aufzubewahren.

Hinsichtlich Umfang und Qualität der offengelegten Informationen können sicherlich keine so strengen Anforderungen an die KMU gestellt werden wie beispielsweise an international ausgerichtete Publikumsgesellschaften. Die offengelegten Informationen sollten aber auf alle Fälle relevant, verständlich, vergleichbar (zu anderen Unternehmen und auch vergangenheitsbezogen für die eigene Unternehmung) und verlässlich sein. Unwesentliche Informationen sollten nicht in den Anhang aufgenommen werden, da der Geschäftsbericht empfängerorientiert gestaltet sein sollte. Eine Einschränkung im Hinblick auf die Informationsdetailtiefe ergibt sich auch aus der Abwägung von Kosten und Nutzen sowie der Frage, wie zeitnah eine Risikobeurteilung erfolgen kann. Allgemein müssen entsprechend den Grundsätzen ordnungsmässiger Rechnungslegung bei der Bilanz und der Erfolgsrechnung die Vorjahreszahlen enthalten sein⁸¹. In den Anhangsangaben sollten – wo für die Beurteilung des IKS quantitative Angaben gemacht werden – Vorjahresvergleiche erfolgen.

3. Offenlegungsbeispiel

Die Novartis macht seit der SOX-Implementation im Jahre 2004 Angaben im Geschäftsbericht hinsichtlich der Pflege eines adäquaten und wirksamen IKS. Im bei der amerikanischen Börsenaufsicht deponierten 2006er «Form 20-F»-Dokument des Novartis Konzerns steht:⁸²

«Novartis Group management assessed the effectiveness of the Group's internal control over financial reporting as of December 31, 2006. In making this assessment, it used the criteria established in Internal Control—Integrated Framework issued by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Based on our assessment management has concluded that, as of December 31, 2006, Novartis Group's internal control over financial reporting is effective based on those criteria.»

⁸⁰ Vgl. Abschnitt III.3. oben.

⁸¹ Vgl. Art. 662a Abs. 1 OR.

⁸² Vgl. Novartis, Form 20-F, 2006, 189. Die zitierte Stelle ist ein Auszug aus der Bestätigung des Managements, dass die SOX-Vorschriften eingehalten sind.

Diese Angabe erfolgt zwar in Übereinstimmung mit den amerikanischen Publizitätsvorschriften. Sie kann jedoch auch als ein (sehr ausführliches) Offenlegungsbeispiel für den Anhang verwendet werden. Die Anwendung des kompletten COSO-Rahmenkonzepts, das auf Publikumsgesellschaften zugeschnitten ist, würde aber für KMU eine grosse Kostenbelastung bedeuten, insbesondere im Vergleich zum möglichen Nutzen. Die Anwendung einer vereinfachten COSO-Variante für KMU würde jedoch nicht nur eine bessere Kontrolle, sondern auch wirksamere Führung ermöglichen. Im Anhang kann das KMU eine kurze Beurteilung der Risikofaktoren vornehmen. Abgewandelt für ein fiktives KMU, das Computerzubehör verkauft, könnte die Anhangsangabe folgendermassen lauten:

«Der Verwaltungsrat ist für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Das interne Kontrollsystem der Computerzubehör AG wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat angemessene Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung zu gewährleisten, um eine möglichst zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft zu ermöglichen.

Jedem internen Kontrollsystem, wie gut auch immer konzipiert, sind Grenzen inhärent. Daher können auch diejenigen Systeme, die für wirksam befunden wurden, lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen, wie die Wirksamkeit in künftigen Perioden beurteilt wird, mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Die Computerzubehör AG beurteilte die operativen und finanziellen Risiken basierend auf anerkannten betriebswirtschaftlichen Grundsätzen. Die Beurteilung der Risiken ergab, dass v.a. im Bereich der Lagerführung, des Einkaufs- und Verkaufszyklus die Gefahr wesentlicher Falschaussagen für die Jahresrechnung besteht. Mit einer konsequenten Aufgabentrennung sowie der klaren Kompetenzzuweisung und der periodischen physischen Kontrolle der Qualität und Quantität des Warenlagers können wesentliche Falschaussagen in der Jahresrechnung auf ein verlässliches Mass reduziert werden.»⁸³

In den ersten beiden Abschnitten erfolgt eine allgemeine Beschreibung über die Zuständigkeit für das IKS und seiner Möglichkeiten. Aus dem dritten Abschnitt geht eine konkrete Beschreibung des wesentlichen Risikobereiches hervor. Die ersten beiden Abschnitte können in einer KMU-Jahresrechnung auch weggelassen werden, um den Geschäftsberichtadressaten nicht mit Informationen zu überfluten. Theoretisch könnte es für KMU auch genügen, wenn der Verwaltungsrat nur kurz und knapp angibt, dass eine Risikobeurteilung durchgeführt wurde⁸⁴. Man darf aber auf alle Fälle gespannt sein, wie KMU die Anhangsangaben zu Art. 663b Ziff. 12 OR offen legen werden.

⁸³ In Anlehnung an Novartis, Geschäftsbericht 2006, 225.

⁸⁴ So die Ansicht von HANS MOSER/THOMAS STENZ, Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung, ST 81 (2007) 591 ff., insb. 593.