

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Oder vom Lohnbuchhalter, der nicht vorhandene Mitarbeiter abrechnet? Die Liste möglicher Vergehen kann beliebig weiter geführt werden. Auch nicht kriminelle Handlungen können existenzbedrohend werden. Wenn z. B. Konstruktionsdaten einem Produzenten im Ausland überlassen und die Urheberrechte dieser Daten nicht nach lokalem Recht juristisch abgesichert werden, dann könnte schon bald das eigene Produkt unter „fremder Flagge“ im Verkaufsregal stehen.

Strukturinstrument im Wandel

Zum Schutze vor Schadenfällen aller Art verfügen zwar viele Unternehmen von jeher über manuelle oder automatisierte Kontrollen, jedoch sind die Anforderungen an die internen Kontrollen aufgrund vermehrter Schadenfälle in den letzten Jahren stark gestiegen. Die erhöhten Anforderungen werden u. a. bei der Kreditwürdigkeitsbeurteilung (Stichwort Basel II) durch das begleitende Kreditinstitut deutlich. Selbst die in den vergangenen Jahren veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen beziehen sich nicht mehr nur auf Aktiengesellschaften. Vielmehr strahlen sie grundsätzlich auf mittlere und große GmbHs sowie auch auf andere Gesellschaftsformen aus.

Die haftungsrelevante Verantwortung, Ausgestaltung und Steuerung von internen Kontrollen unterliegt der Geschäftsleitung. Der Nutzen eines wirksam ausgestalteten Kontrollsystems als Unterstützungsfunktion lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (Compliance)
- frühzeitiges Erkennen krisenhafter Marktentwicklungen und objektive Einschätzung möglicher Risikopotenziale
- Schutz des Geschäftsvermögens
- Verhinderung, Vermeidung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmäßigkeiten
- Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit des Rechnungswesens
- zeitgerechte und verlässliche finanzielle Berichterstattung (intern/extern)

Implementierung eines wirksamen und effizienten IKS

Ein wirksames und effizientes IKS muss individuell auf das Unternehmen und dessen Risikoprofil zugeschnitten sein, wobei die Kosten des IKS dem zu erwartenden Nutzen gegenübergestellt werden müssen. Der Nutzen ergibt sich letztendlich aus der Risiko-Minimierung. Ziel muss es dabei sein, die Risiken auf ein für das Unternehmen tragbares Niveau zu reduzieren.



Die über Jahre gewachsenen internen Kontrollen können diese Anforderungen meist nicht mehr erfüllen. Die Implementierung eines wirksamen und effizienten IKS als Strukturinstrument basiert auf einem systematischen, prozessorientierten Vorgehen. >>

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

1. Schritt: Bestimmung von Grundlagen

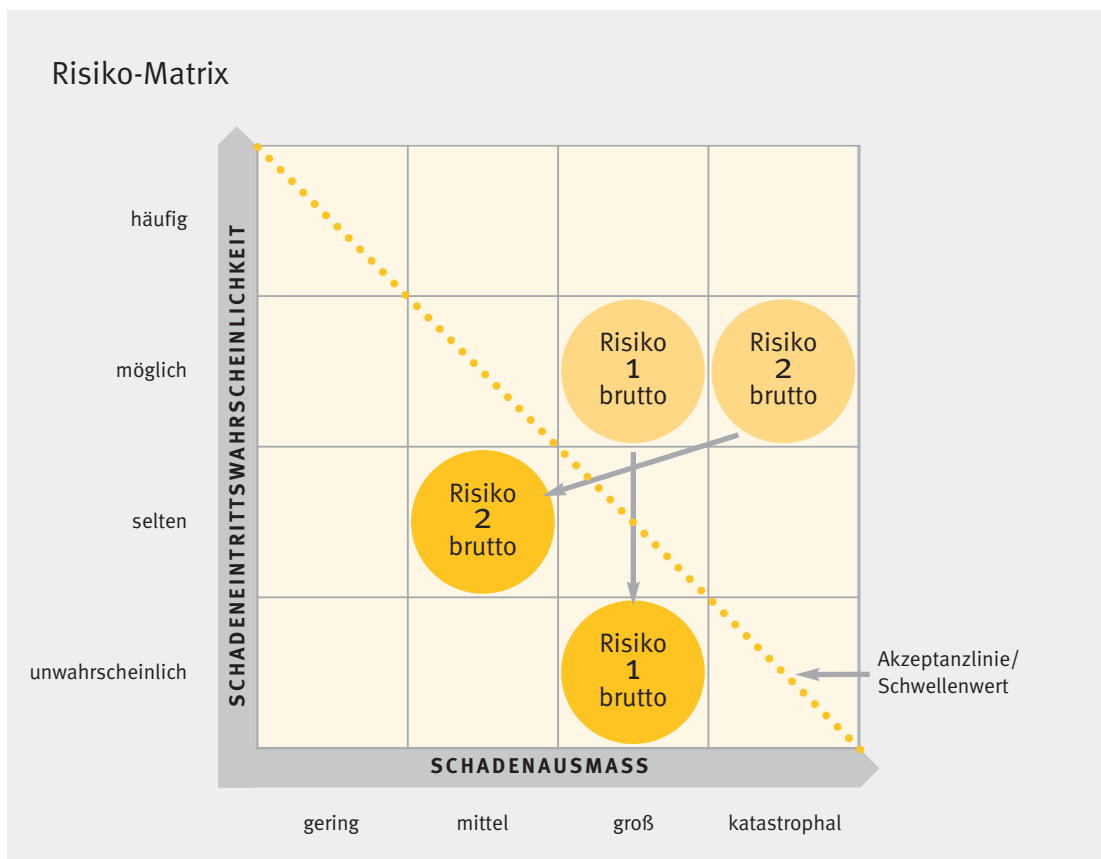
Im ersten Schritt der Implementierung wird das Kontrollumfeld bestimmt und die Risiken definiert. Das Kontrollumfeld stellt den Rahmen dar, in dem die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen eines IKS eingeführt und angewendet werden sollen. Auf dieser Basis bestimmt die Geschäftsführung die Kontrollbereiche und Ziele des IKS sowie – davon abgeleitet – dessen Umfang und Ausbaugrad. Davon wird der Qualitätsanspruch des IKS wesentlich bestimmt.

Ausgangspunkt für die Identifikation von Risiken bilden die unternehmerischen Ziele, differenziert nach strategischen Geschäftsfeldern. Die Risiken, welche das Erreichen dieser Zielsetzungen gefährden können, werden mittels Analysen und durch interne Befragungen bzw. Workshops systematisch bestimmt.

Risiken können aus dem Markt, den angebotenen Produkten und Dienstleistungen, aber auch aus dem eigenen Geschäftsmodell und den betrieblichen Prozessen resultieren.

Die gesammelten Risiken werden nach Relevanz eingestuft, bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie dem Schadenausmaß im Falle des Eintretens bewertet (Bruttorisiko) und anschließend mit Hilfe einer Risiko-Matrix visualisiert.

Im ersten Schritt wird auch die Risikobereitschaft des Unternehmens definiert. Liegen Risiken oberhalb der Risikobereitschaft, so sind diese Risiken durch adäquate Maßnahmen zu reduzieren. In der Risiko-Matrix werden diese dann unterhalb der Akzeptanzlinie als reduziertes Nettorisiko dargestellt. >>

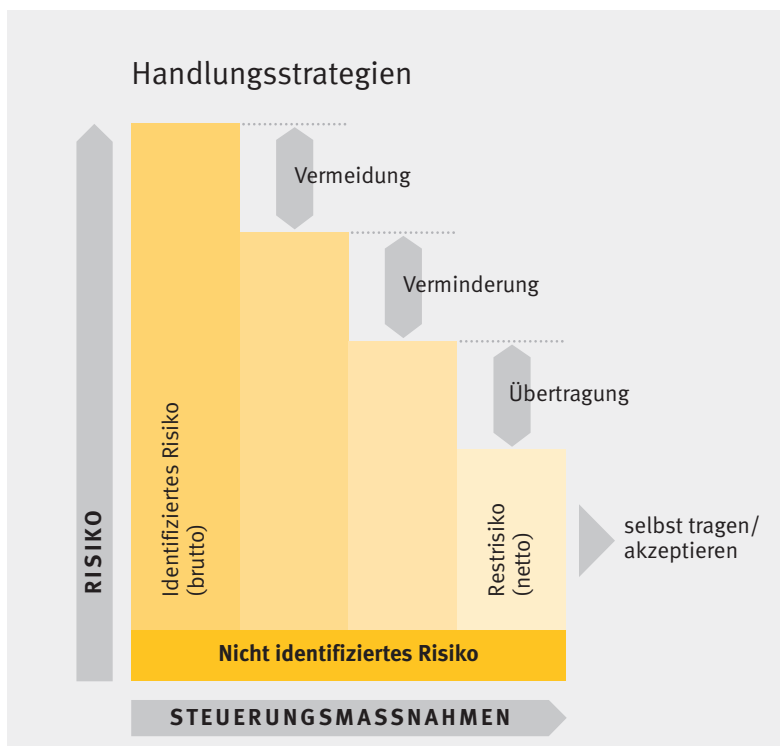


AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

2. Schritt: Ableitung einer Handlungsstrategie

Für die in Schritt 1 als wesentlich priorisierten Risiken sind entsprechende Maßnahmen zur Risikominderung einzuleiten, um auf diese Weise den zu erwartenden Schaden auf ein tolerierbares Maß zu reduzieren. Dabei wird je Risiko eine der folgenden Handlungsoptionen gewählt:

- Risiko vermeiden – ist speziell in der Entscheidungssituation relevant (z. B. nicht in den Markt eintreten)
- Risiko mindern – durch Maßnahmen Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenhöhe mindern
- Risiko übertragen – durch Risikoprämie Risiko in gewünschter Höhe transferieren (= reduzieren)
- Risiko überwachen – laufende Überwachung von Risiken (z. B. über Verlauf von Indikatoren)
- Risiko akzeptieren – im Prinzip Risikoüberwachung (gilt zwangsläufig für das Restrisiko)



Durch Festlegen der Maßnahmen wird das vom Unternehmen zu tragende Risiko bis auf die Höhe eines Restrisikos (Nettorisiko) stufenweise minimiert.

3. Schritt: Reporting und Revision

Ein regelmäßiger Risikoreport an die Unternehmensführung stellt die Entwicklung der Risiken in mehreren Ebenen dar (Einzel-, Bereichs- bzw. Gesamtrisiko). Er gibt Auskunft zum Status und zur Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen. Nur durch regelmäßiges Reporting können mögliche krisenhafte Risikoentwicklungen systematisch erkannt werden, was zu gegensteuernden Maßnahmen oder sogar zu Strategieanpassungen führen soll. Nur so übernimmt ein IKS für die Unternehmensführung die gewünschte Unternehmenssteuerungsfunktion.

Fazit

Die Implementierung eines IKS im mittelständischen Unternehmen sollte nicht als „Pflichtübung“ angesehen werden, sondern als wirkungsvolles Instrument zur Sicherung der Existenz und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Es existiert kein einheitliches, für alle Firmengrößen und Branchen passendes IKS. Größe und Struktur eines Unternehmens sind bei der Implementierung eines IKS entsprechend individuell zu berücksichtigen. Bei der IKS-Implementierung ist von wesentlicher Bedeutung, dass das Vorgehen als dynamischer und rollierender Prozess verstanden und im Rahmen einer aktiven Unternehmensentwicklung verstetigt wird. ■



Lars Krümmel, Dipl.-Kfm.
Björn Wulf, Dipl.-Ök.