

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser

Unabhängig von Branche und Größe sind die Herausforderungen, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben, um auch künftig am Markt erfolgreich bestehen zu können, groß. Nimmt der Markt die Produkte und Dienstleistungen an? Wie wird sich die Marktlage verändern? Gibt es genug qualifizierten Nachwuchs? Auch in der internen Prozessorganisation lauern Risiken, die sich auf den Unternehmenserfolg auswirken und doch teilweise vernachlässigt werden. Dem gilt es, mithilfe geeigneter Prozesse und einem internen Kontrollsystem entgegenzuwirken. Diplom-Kaufmann Werner Kortbuß, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater von Wirth | Kollegen in Münster, weist für Wirtschaft aktuell auf die Eigenschaften, die Einrichtung und auf die Chancen eines solchen Kontrollsystems hin.

Um die existierenden Risiken eines Unternehmens identifizieren zu können, ist es zunächst sinnvoll, sämtliche Prozesse und Arbeitsabläufe in allen Unternehmensbereichen im Detail zu erfassen. Erst im Rahmen solcher in der Praxis oft ungeliebten Aufnahmen zeigen sich häufig einzelne Abläufe, die historisch gewachsen sind und zum Teil weder effizient bearbeitet werden können, noch sinnvoll strukturiert sind.

Vorhandene Kontrollen nicht mehr geeignet

Doch im alltäglichen Unternehmensablauf ergeben sich diese Bearbeitungsweisen einfach aufgrund der täglichen Aufgaben und dem zum Teil mangelnden organisatorischen Überblick einzelner Mitarbeiter. Es fehlt zudem häufig die Zeit für grundsätzliche strukturgebende und prozessorientierte Entscheidungen.

Bei allen Unternehmen fällt in der Regel im Rahmen dieser Aufnahmen auf, dass es viele Prozesse gibt, die der Unternehmensführung in der Art nicht bekannt sind oder ursprünglich ganz anders implementiert wurden und sich im Zeitablauf aufgrund der veränderten Anforderungen und des Unternehmenswachstums geändert haben. Dies gilt auch für kleine Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern. Das Argument, der Inhaber oder Geschäftsführer kennt das Unternehmen „wie seine Westentasche“ hat selten Bestand.

Die existierenden, in der Regel standardisierten Prozesse im Unternehmen helfen, den Anforderungen im Tagesgeschäft gerecht zu werden. Allerdings sind die Kontrollen, wenn überhaupt vorhanden, oftmals nicht mehr geeignet, den steigenden Prozessrisiken gerecht zu werden. Bei vorhandenem Unternehmenswach-



Wer die Risiken seines Unternehmens erfassen will, sollte sämtliche Prozesse und Arbeitsabläufe unter die Lupe nehmen.

Foto: fotolia.com/Doris_Heinrichs

stum sind die ursprünglich eingeführten Prozesse und Kontrollen auch oftmals nicht mehr für die aktuelle Situation geeignet.

Prozessrisiken und IKS

Prozessrisiken können in sämtlichen Bereichen eines Unternehmens auftreten; von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Absatz, aber auch in der Rechnungslegung, der Finanzierung und im Bereich der Steuern. Nachdem die einzelnen Risiken im Rahmen der Prozessaufnahme identifiziert sind, gilt es, diese zu beseitigen oder durch geeignete Kontrollen einzudämmen. Dabei kann es sein, dass in bestimmten Unternehmensbereichen bereits genügend Maßnahmen vorhanden sind, um

den Risiken zu begegnen, in anderen Bereichen das Bewusstsein für potenzielle Risiken erst im Rahmen der Prozessaufnahme deutlich wird. Bei einer Vielzahl von Risiken sind interne Kontrollen ein gutes Mittel, um rechtzeitig gegenzusteuern. Die Kontrollen können dabei auf jeder Unternehmensebene stattfinden und sind von einzelnen Mitarbeitern durchführbar. Die systematische Gestaltung von Prozessen und Kontrollen wird unter dem Begriff „internes Kontrollsystem“ (IKS) zusammengefasst. Auch in kleinen Organisationseinheiten spielen Kontrollen übrigens eine wichtige Rolle. In diesem Umfeld nehmen vor allem High-Level-Kontrollen einen größeren Stellenwert ein. Die Durchführung dieser

Kontrollen liegt beim Unternehmer oder Geschäftsführer selbst. Ein wichtiges High-Level-Kontrollinstrument ist beispielsweise die Analyse von Kennzahlen. Um deren Wirksamkeit zu gewährleisten, ist es wichtig, dass es ein geeignetes Reporting gibt, das einen Vergleich der Kennzahlen im Zeitablauf ermöglicht.

Fehlende

Vertretungsmöglichkeiten

In jedem Unternehmen gibt es eine Vielzahl zentraler Aufgaben, die von nur einem Mitarbeiter bearbeitet werden und zum Teil sogar nur von einer Person erledigt werden können. Ein plötzlicher Mitarbeiterausfall kann dann schnell zu einem existenzgefährdenden Problem werden. Eindeutige

Stellenbeschreibungen und Organigramme sind ein probates Mittel, diesen Missstand aufzudecken und zu beheben. Die Formalisierung von Ablaufprozessen erleichtert es zudem in der Regel einem anderen Mitarbeiter, in kurzer Zeit die Aufgaben eines Kollegen zu übernehmen. Einzelne Aufgaben und Tätigkeiten dürfen grundsätzlich nicht nur von einem einzigen bestimmten Mitarbeiter ausführbar sein, sondern im Idealfall muss es entsprechende Vertretungsregeln geben und die Vertreter müssen die Aufgabe auch praktisch beherrschen.

Zu großer Handlungsspielraum einzelner Mitarbeiter

Ein gutes Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern ist wichtig und es ist auch notwendige Voraussetzung für die gute Zusammenarbeit. Doch immer wieder gibt es zum Beispiel Betrugsfälle, die beim Diebstahl von Unternehmenseigentum anfangen und bei der Anlage von fiktiven Lieferanten und Mitarbeitern aufhören. Wenn solche Fälle, häufig eher zufällig, aufgedeckt werden, ist das Unverständnis groß und es stellt sich die Frage, wie so etwas passieren konnte.

Vier-Augen-Prinzip

Mit relativ einfachen Mitteln kann dieser Gefahr, wenn auch nicht abschließend, vorgebeugt werden, ohne den Mitarbeitern vor den Kopf zu stoßen. Im Gegenteil, den meisten Mitarbeitern hilft der sichere Rahmen von formalisierten Abläufen und implementierten Kontrollen. Denn zum Teil zeigte sich bei Betrugsfällen, dass weniger die betrügerische Absicht als vielmehr die tatsächliche Möglichkeit Auslöser war. Das Vier-Augen-Prinzip und die Funktionstrennung, um den Handlungsspielraum einzudämmen, sind sinnvolle Bausteine in diesem Kontext. So können beim Vier-Augen-Prinzip beispielsweise Überweisungen nur von zwei Mitarbeitern gemeinsam angestoßen werden. Die Funktionstrennung würde, um bei diesem Beispiel zu bleiben, bedeuten, dass nicht der gleiche Mitarbeiter die Kreditoren in der Finanzbuchhaltung anlegen und buchen kann, der auch die Überweisungen ausführt. Klar ist aber auch: Wenn es konkrete Absichten zur Unternehmensschädigung gibt oder sich mehrere Mitarbeiter abstimmen, kann auch diese Art der Kontrolle und Funktionstrennung einen derartigen Vorfall häufig nicht verhindern.

Implementierung des IKS

Viele Unternehmer oder Führungskräfte stehen vor der Frage, wie man ein IKS sinnvoll in die Unternehmensabläufe einbettet, insbesondere wenn die Strukturen historisch gewachsen sind. Die konsequente schriftliche Aufnahme der vorhandenen Prozesse ist dabei ein erster, wichtiger Schritt. Der kann durch das Unternehmen selbst erfolgen, aber auch unter Mithilfe externer Berater. Ein Bestandteil der Prozessaufnahme sind die vorhandenen und die potenziellen Risiken sowie die korrespondierenden, wenn vorhandenen, Kontrollen. Durch den Abgleich mit einem idealtypischen Prozess ist

dann leicht erkennbar, wo Risiken und Schwachstellen liegen, die es zu beseitigen gilt. Um dabei einen objektiven Blick zu wahren, bietet sich die Unterstützung und Begleitung von Experten wie Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern an. Dringend erforderlich ist es, die einzelnen Mitarbeiter einzubinden, um Akzeptanz für die neuen Strukturen zu schaffen, damit diese auch zukünftig im Unternehmen gelebt werden. Wichtig ist aber auch, die Prozesse auf den situativen unternehmensindividuellen Einzelfall anzugleichen und Kontrollen selektiv einzusetzen, um den regulären Arbeitsalltag auch weiterhin effizient gewährleisten zu können. Entscheidend ist, dass die Funktionstrennung und einzelne Kontrollen Bestandteil der täglichen Arbeit eines jeden Mitarbeiters werden.

Prüfung des IKS

Von der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess muss sich der Wirtschaftsprüfer im Rahmen jeder Jahresabschlussprüfung überzeugen. Dabei wird neben dem Aufbau eines solchen Systems auch häufig dessen Funktionalität in Form von Kontrolltests getestet. Kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften müssen in ihrem Lagebericht außerdem auf die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagements im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess eingehen.

Fazit

Durch den richtigen Einsatz von Kontrollen verbessern sich die Funktionsfähigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit von Geschäftsprozessen, die als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung angesehen werden können. Die Sicherung des Vermögens kann dabei durch entsprechende Regeleinhaltung gewährleistet werden. Durch geeignete Maßnahmen gelingt es somit, die internen Herausforderungen und Prozesse gar nicht erst zu Risiken werden zu lassen.



*Werner Kortbuß,
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Wirth | Kollegen*



Altenberge ist ein Grundzentrum im Kreis Steinfurt mit ca. 11.000 Einwohnern, 14 km nordwestlich von Münster gelegen, mit gut ausgebauter Infrastruktur.

Die nahe gelegenen Autobahnen (A1, A31, A43), über die B54 als Zubringer zu erreichen, eröffnen gute Verkehrsanbindungen.

Altenberge liegt an der Bahnlinie Münster-Enschede (NL).

Der Regionalflughafen Münster/Osnabrück ist 18 km entfernt.

Gewerbeflächen

50.000 m² freie Gewerbefläche im Gewerbegebiet „Kümper IV“

Entscheiden Sie sich für einen **TOP Gewerbestandort** im Münsterland mit hervorragender Verkehrsanbindung zu günstigen Konditionen.

Wir beraten Sie gern.

Gemeinde Altenberge

Der Bürgermeister

Kirchstraße 25

48341 Altenberge

Tel. 0 25 05 / 82-0

Fax 0 25 05 / 82-40

gemeinde@altenberge.de

www.altenberge.de

