



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2010

---

## **Schweizer Gründlichkeit beim IKS bringt positive Nebeneffekte: Unternehmen gehen über das gesetzliche Minimum hinaus**

Pfaff, D ; Schoeb, M

Abstract: Die Aufregung und vor allem die Unsicherheit bei Unternehmen und Wirtschaftsprüfern waren gross, als die neuen gesetzlichen Bestimmungen zum Schweizer IKS (internes Kontrollsystem, Art. 728 a Obligationenrecht, OR) Mitte 2007 in Kraft gesetzt wurden. Drei Jahre später hat sich der Nebel etwas gelichtet: Erste Praxisstandards beginnen sich abzuzeichnen.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-47018>

Journal Article

Originally published at:

Pfaff, D; Schoeb, M (2010). Schweizer Gründlichkeit beim IKS bringt positive Nebeneffekte: Unternehmen gehen über das gesetzliche Minimum hinaus. *Der Schweizer Treuhänder*, 84(12):858-868.

Die Aufregung und vor allem die Unsicherheit bei Unternehmen und Wirtschaftsprüfern waren gross, als die neuen gesetzlichen Bestimmungen zum Schweizer IKS (internes Kontrollsystem, Art. 728 a Obligationenrecht, OR) Mitte 2007 in Kraft gesetzt wurden. Drei Jahre später hat sich der Nebel etwas gelichtet: Erste Praxisstandards beginnen sich abzuzeichnen.

DIETER PFAFF

MARIO SCHOEB

## SCHWEIZER GRÜNDLICHKEIT BEIM IKS BRINGT POSITIVE NEBENEFFEKTE

### Unternehmen gehen über das gesetzliche Minimum hinaus

#### 1. EINLEITUNG

Eine vom *Institut für Rechnungswesen und Controlling (IRC)* der Universität Zürich gemeinsam mit *Horváth & Partners* bei Schweizer Unternehmen durchgeführte Studie [1] zeigt, dass die meisten Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, das IKS heute positiv einschätzen und dass dessen Wirkung sogar über den gesetzlich vorgesehenen Rahmen hinausgeht.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse zum Ausbaustand des IKS beruhen auf einer schriftlichen Online-Befragung von Chief Financial Officers (CFO) von über 500 Schweizer Unternehmen im Frühjahr 2010. Insgesamt konnten 67 Fragebögen von meist grösseren Schweizer Unternehmen aus verschiedenen Branchen (inklusive Finanzdienstleistungen) ausgewertet werden. Drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen erreichten 2009 einen Umsatz von über CHF 200 Mio. Knapp die Hälfte ordnet sich der Industrie zu und ein Drittel dem Dienstleistungsbereich.

Die Befragung gliederte sich in vier Teile: Ziele und Konzeption, Umsetzung und Wirksamkeit, Prüfungserfahrung und Einschätzung der zukünftigen Entwicklung. Mit sieben Teilnehmern wurden zudem im Anschluss an die Auswertung ergänzende Gespräche zu ausgewählten Ergebnissen geführt. Dabei wurde der Eindruck gewonnen, dass die Befragungsergebnisse trotz der relativ niedrigen Rücklaufquote durchaus Aussagekraft besitzen; repräsentativ im statistischen Sinn sind die Ergebnisse jedoch nicht.

#### 2. ZIELE UND KONZEPTION DES IKS

Die einführenden Fragen zur IKS-Praxis in der Schweiz zielten auf die Motive und Erwartungen der Unternehmen.

Neben der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, die von allen Befragten als Hauptmotiv genannt wurde, beabsichtigten mehr als die Hälfte der Teilnehmer (54%), mit dem IKS auch ihr Risikoverständnis zu verbessern. Dies ist ein erster Indikator dafür, dass sich viele Unternehmen von Anfang an nicht nur auf die Erfüllung der gesetzlichen Mindestpflichten beschränkten.

Gefragt nach den *zentralen Zielen* ihres IKS (*Abbildung 1*) sind die Vermeidung und Aufdeckung von Fehlern in Buchhaltung und Jahresrechnung – wie erwartet – die zentralen Aufgaben des Schweizer IKS. Der Schutz des Geschäftsvermögens und die Einhaltung von Vorschriften sind ebenfalls verbreitete, zentrale Ansprüche. Als eher sekundär werden die Vermeidung und Aufdeckung von Betrugsfällen, vor allem aber die Existenzsicherung und Verbesserungen im Bilanzabschlussprozess bezeichnet. Besonders die Betrugsverhinderung war – getrieben durch die Bilanzskandale in den USA – in den letzten Jahren vermehrt zu einem zentralen Anspruch an ein IKS hochstilisiert worden. In Anbetracht der inhärenten Grenzen solcher Kontrollen scheinen sich die Schweizer Unternehmen aber wenig Illusionen zu machen. Die im Anschluss geführten Gespräche sowie die Befragungsergebnisse zur erwarteten Wirksamkeit des IKS bestätigten diesen Eindruck.

Gefragt nach *Rollen und Verantwortlichkeiten* gaben die Teilnehmer mehrheitlich an, dass der Verwaltungsrat und teilweise auch die Geschäftsleitung die ihnen vom Gesetz zugewiesenen Aufgaben beim IKS in der Regel an das interne Risikomanagement (sofern vorhanden) und das Rechnungswesen delegiert haben. Bei der Umsetzung kommt zudem der «Linie» eine Schlüsselfunktion zu.

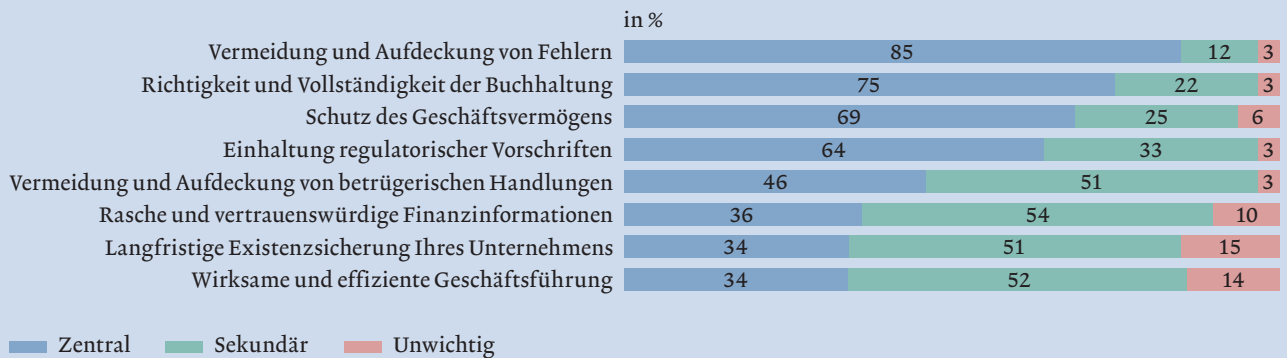


DIETER PFAFF, PROF. DR. RER. POL., ORDINARIUS FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, DIREKTOR AM INSTITUT FÜR RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING, UNIVERSITÄT ZÜRICH, VIZEPRÄSIDENT VEB.CH, ZÜRICH



MARIO SCHOEB, LIC. OEC. HSG, DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER, MANAGING CONSULTANT, HORVÁTH & PARTNERS, ZÜRICH

Abbildung 1: **WELCHE BEDEUTUNG HABEN AUS IHRER SICHT FOLGENDE ZIELE BEI IHREM IKS?**



Zwei Drittel der Befragten haben ihr IKS mit externer Unterstützung durch Prüfungsgesellschaften oder unabhängige Berater konzipiert. Nur etwa ein Viertel (28%) der Teilnehmer hat das IKS ganz ohne externe Hilfe spezifiziert. Die starke Inanspruchnahme von Prüfern (47%) und unabhängigen Beratern (25%) sowie die verbreitete Anlehnung an Rahmenmodelle wie COSO (60%) dürften einerseits durch den Zeitdruck bedingt gewesen sein. Andererseits können vielerorts ein gewisser Mangel an IKS-Know-how und eine relativ grosse Unsicherheit über den Umfang der neuen Anforderungen vermutet werden.

Interessante Tendenzen brachte die Frage nach dem gewählten konzeptionellen Ansatz hervor (Abbildung 2). Beim IKS werden mehrheitlich (66%) klare Vorgaben vom Konzern an die Tochtergesellschaften und von der Zentrale an die Linien (51%) gemacht. Das IKS wird zudem mehrheitlich (49%) in bestehende

Systeme (z.B. Risiko-, Qualitätsmanagement) integriert. Mit Bezug auf die Risiken und Prozesse wird eher selektiv vorgegangen (66%), dort dafür aber «tief gebohrt» (55%). Die meisten Firmen kombinieren präventive und nachträgliche Kontrollen (69%) sowie manuelle und automatische Kontrollen (66%). Es gibt in der Regel Kontrollen sowohl auf Prozess- als auch – in geringerem Umfang – auf Unternehmensebene (sog. Entity-level-controls) (51%). Die Mehrheit (55%) dokumentiert das IKS nicht nur, sondern prüft es auch bereits auf seine Wirksamkeit. Dies ist beachtlich, da diese als aufwendig einzuschätzende Aufgabe vom Gesetzgeber nicht vorgeschrieben wurde.

Die Risiken der finanziellen Berichterstattung bilden zwar klar den Hauptfokus des IKS (Abbildung 3). Ein Grossteil der Firmen hat neben den Finanzprozessen aber auch operative Risiken und deren Geschäftsprozesse in das Kontrollsystem miteinbezogen. Risiken operativer Prozesse werden von

Abbildung 2: **WELCHER ANSATZ WURDE BEI DER KONZEPTION VERFOLGT?**

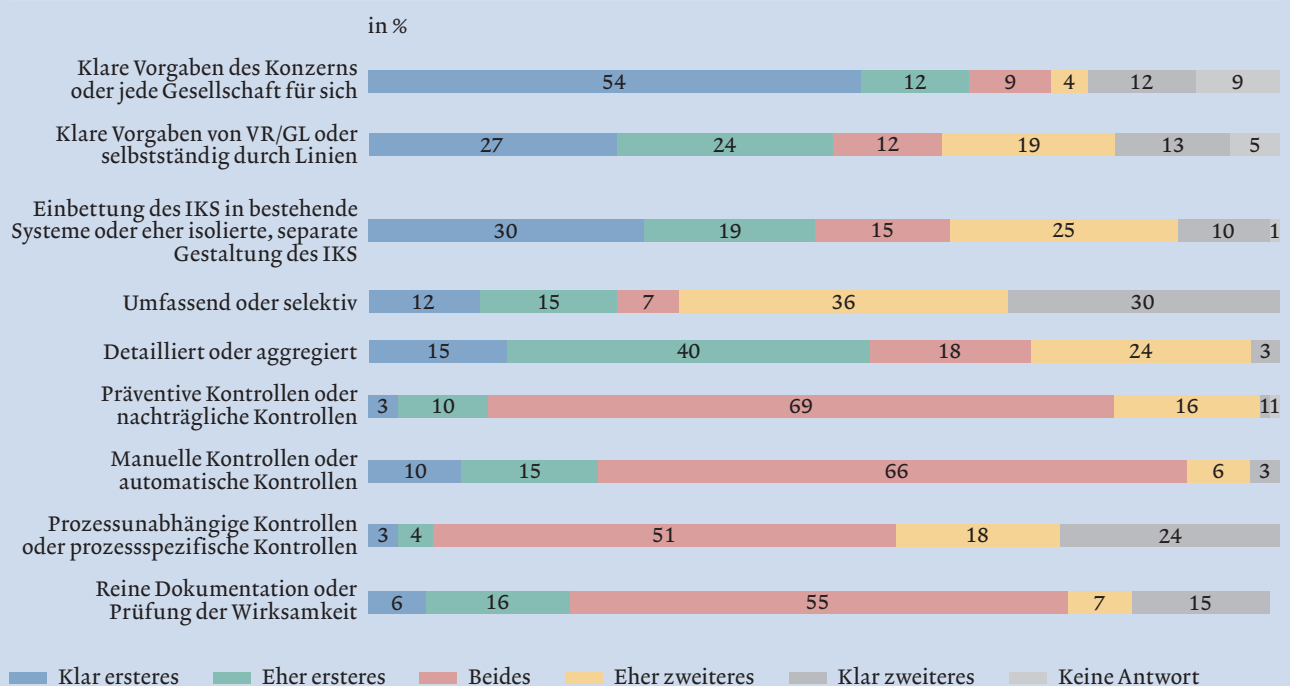
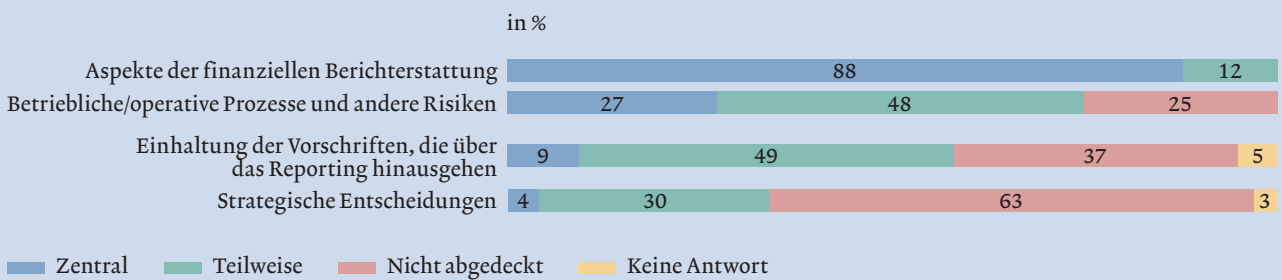


Abbildung 3: DIE RISIKEN WELCHER BEREICHE DECKT IHR IKS AB?



einem Viertel (27%) voll und von drei Vierteln (75%) der Befragten zumindest teilweise abgedeckt. Regulatorische Risiken werden von jedem Zehnten (9%) voll und von der Mehrheit (58%) zumindest teilweise abgedeckt. Die Risiken strategischer Entscheidungen sind hingegen im IKS mehrheitlich (63%) nicht abgedeckt.

Gefragt nach den abgedeckten *Prozessen* haben alle Teilnehmer die finanziellen Kernabläufe der Buchführung und Rechnungslegung vollständig oder zumindest teilweise im IKS erfasst. Darüber hinaus sind die benachbarten Prozesse Sachanlagen und Abschreibungen, Personal, Verkauf und Einkauf von mehr als der Hälfte der Teilnehmer ebenfalls vollständig vom IKS erfasst. Die Unternehmen gehen damit mehrheitlich über das vom Gesetzgeber geforderte Mass hinaus. Sie beschränken sich nicht nur auf die finanzielle

Berichterstattung, sondern betrachten auch Risiken aus der operativen Geschäftstätigkeit.

Bei der Ausgestaltung der *Kontrollen* wählen die Schweizer Unternehmen einen am COSO-Modell angelehnten, ganzheitlichen Ansatz: Alle fünf Kontrollkomponenten des Rahmenkonzepts (Kontrollaktivitäten, Risikobeurteilungen, Kontrollumfeld, Information und Kommunikation sowie Überwachung und Monitoring) werden von den Teilnehmern allesamt mehrheitlich als zentral oder wichtig eingestuft. Reine Kontrollaktivitäten reichen den Teilnehmern demnach nicht aus: Sie legen auch Wert auf regelmässige Risikobeurteilungen, ein intaktes Wertenumfeld und eine aktive Informations- und Kommunikationsstrategie.

Um auf diesem Nährboden die Wirkung des IKS zu entfalten, werden in der Regel organisatorische (z. B. Vier-Au-

Abbildung 4: WELCHEN KONTROLLEN MESSEN SIE EINE GROSSE BEDEUTUNG ZU?

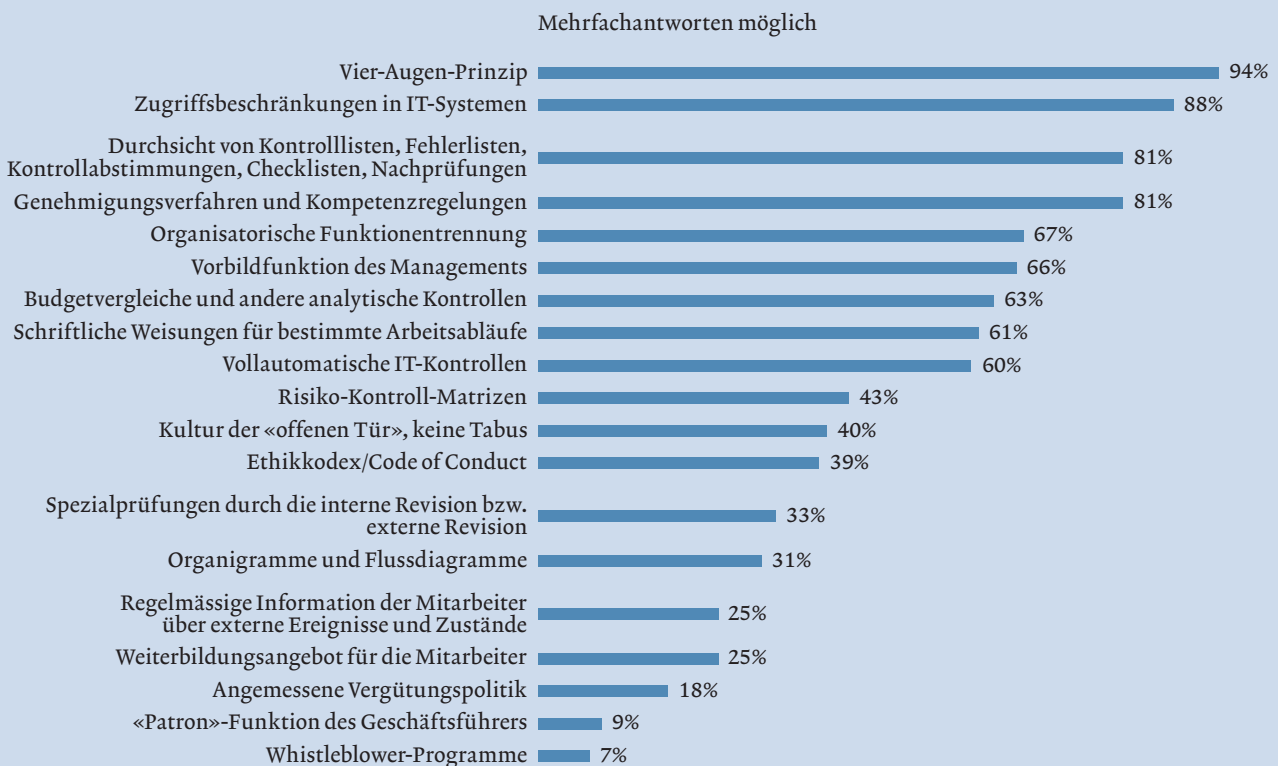
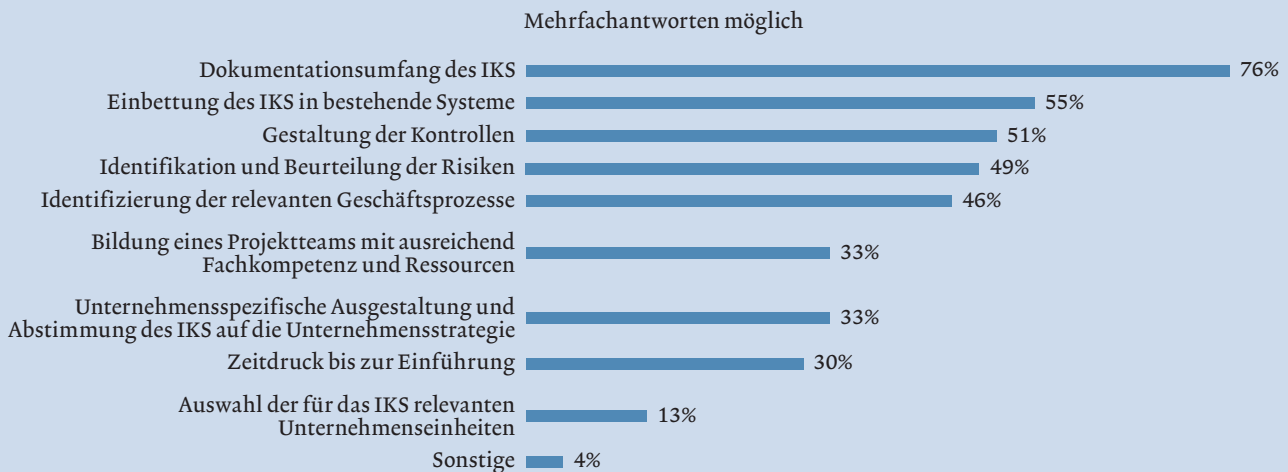


Abbildung 5: **WELCHE DER FOLGENDEN PUNKTE STELLEN IM KONZEPTIONSPROZESS HERAUSFORDERUNGEN DAR?**



gen-Prinzip, 94%) und automatisierte (z. B. elektronischer Zugriffsschutz, 88%) Kontrollen im Schweizer IKS durch manuelle Kontrollen (z. B. Abstimmungen, 81%) ergänzt (Abbildung 4). Die in den USA verbreiteten Whistle-Blower-Programme hingegen spielen offensichtlich in der Schweiz weiterhin eine unbedeutende Rolle.

### 3. UMSETZUNG UND WIRKSAMKEIT

Die *Dokumentation* zum Schweizer IKS ist bei den Unternehmen sehr umfangreich. Drei Viertel oder mehr Studienteilnehmer verfügen bereits heute über schriftlich dokumentierte Risiko-Kontroll-Matrizen, Prozessbeschreibungen, eine IKS-Policy und ein IKS-Manual. Mehr als die Hälfte (57%) der Teilnehmer verfügt zudem über schriftliche IKS-Schulungsunterlagen oder plant, diese noch zu erstellen. Ein formalisierter Kommunikationsplan ist bei einem Drittel (35%) der Befragten umgesetzt oder geplant. Der Umfang ist beachtlich, überliess doch der Gesetzgeber resp. der Bundesrat den Dokumentationsumfang explizit den Unternehmen. Wie wir der Umfrage nachfolgenden Gesprächen entnehmen konnten, dürften die Ansprüche der Revisionsstelle diesen hohen Dokumentationsgrad mit dem Mantra «Was nicht dokumentiert ist, kann nicht geprüft werden» nicht unwesentlich mitbestimmt haben.

Die Kehrseite der Gründlichkeit bei der Konzeption zeigt sich bei der Frage nach den grössten Herausforderungen: Bei drei Vierteln der Befragten stellt der Dokumentationsumfang eine der grössten Hürden dar. Daneben gehört auch die Einbettung des IKS in bestehende Führungssysteme (z. B. Risiko-, Qualitätsmanagement) zu den «Knackpunkten». Die Gestaltung der Kontrollen, die Identifikation der Risiken und die Identifikation der relevanten Geschäftsprozesse stellten knapp die Hälfte der Befragten ebenfalls vor grössere Probleme (Abbildung 5).

Anders als bei der Konzeption hat bei der Umsetzung nur ein Drittel der Befragten externe Hilfe in Anspruch genommen. Schulungen wurden in der Regel bei der Einführung

durchgeführt, aber nur für eine kleinere Auswahl an Mitarbeitern. Der Aufwand für den «Unterhalt» des IKS scheint meist überschaubar: Drei von fünf Teilnehmern benötigen weniger als eine Vollzeitstelle für die Koordination und Betreuung des IKS, und nur jeder zehnte Teilnehmer setzt mehr als fünf Vollzeitäquivalente pro Jahr für die Betreuung des IKS ein.

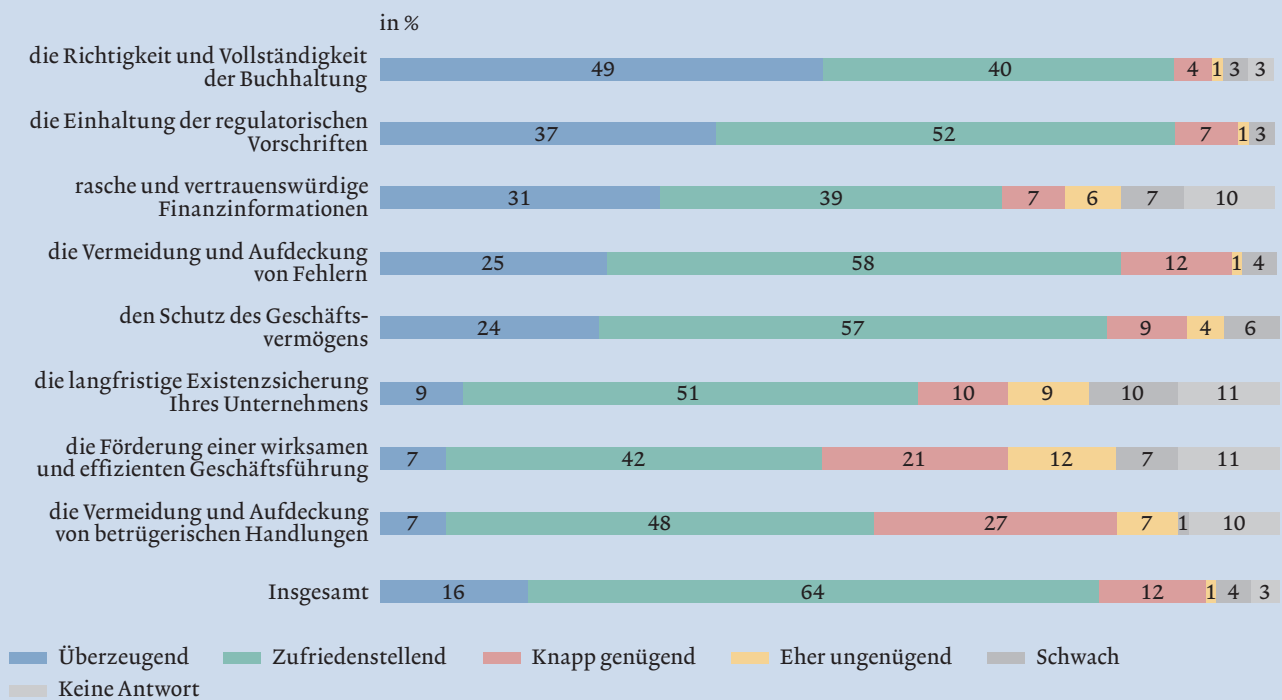
Während das revidierte OR dem Wirtschaftsprüfer lediglich die Prüfung der Existenz des IKS vorschreibt, prüft ein Grossteil der Unternehmen aus eigenem Antrieb auch bereits die *Wirksamkeit* der Kontrollsysteme. Dazu wird die Aktualität der Prozessdokumentation, die Risikobeurteilung sowie die «Griffigkeit» der Kontrollen fast überall jährlich hinterfragt. Mit 61% überprüft die Mehrheit der Teilnehmer die Wirksamkeit des IKS anhand der Beobachtung der Kontrollausführung in der praktischen Anwendung (sog. Walk-throughs) und durch systematische Einsichtnahme in die

*«Das Schweizer IKS geht in der Praxis gleich in mehrfacher Hinsicht regelmässig über den gesetzlich vorgeschriebenen Umfang hinaus.»*

Dokumentation mittels Stichproben. Ein automatisiertes oder zumindest teilweise IT-gestütztes IKS-Reporting ist bei zwei von fünf Befragten (43%) vorhanden.

Das Schweizer IKS geht in der Praxis also gleich in mehrfacher Hinsicht regelmässig über den gesetzlich vorgeschriebenen Umfang hinaus. Dies ist einerseits eine Folge der heterogenen Definition des IKS: Gesetzgeber und Bundesrat hatten die Definition des IKS bewusst den Unternehmen überlassen. Je grösser die Ansprüche an das IKS, desto umfangreicher seine Ausgestaltung. Zum anderen bestehen bei

Abbildung 6: WIE BEURTEILEN SIE DIE WIRKSAMKEIT IHRES IKS IN BEZUG AUF:



den Unternehmen – wie die nachträglichen Interviews bestätigten – in Anlehnung an Art. 728 a OR gewisse Hoffnungen auf eine Reduktion der jährlichen Prüfungskosten mit Bezug auf die Jahresrechnung.

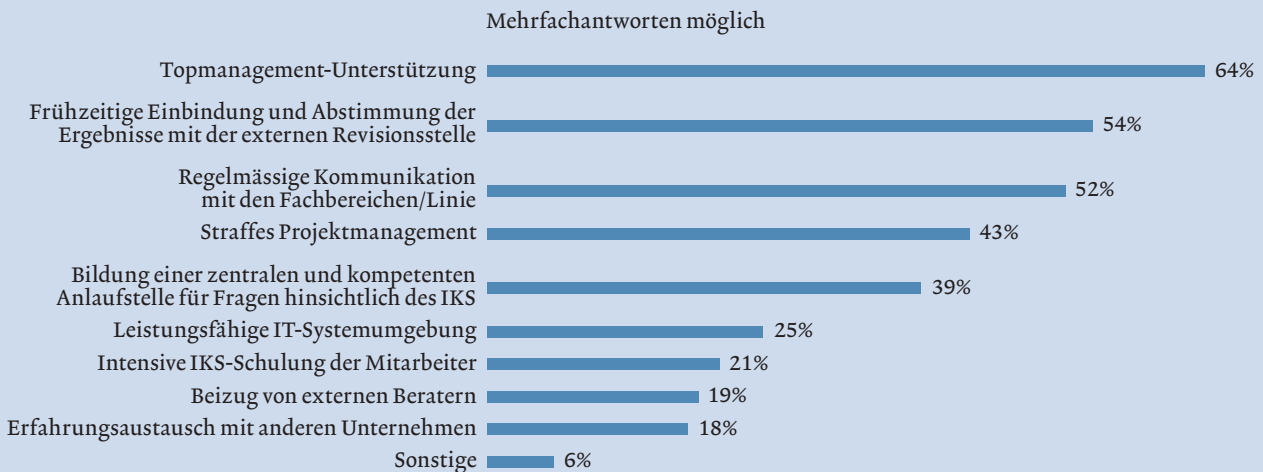
Gemäss *Abbildung 6* wird die Wirksamkeit des IKS in den Kernaufgaben grösstenteils als sehr gut empfunden. Auch bei der Unterstützung zur Einhaltung von Vorschriften und

beim Schutz des Geschäftsvermögens wird die Wirksamkeit mit «sehr gut» beurteilt. Bei den darüber hinausgehenden, eher betriebswirtschaftlichen «Nebeneffekten» des IKS wie der Verbesserung der Geschäftsführung wird die Wirksamkeit hingegen noch niedrig eingeschätzt. So glaubt mit 49% nur knapp die Hälfte der Befragten, dass das IKS zu einer Verbesserung der Geschäftsführung bereits zufriedenstel-

Abbildung 7: WELCHE DER FOLGENDEN PUNKTE STELTEN IM UMSETZUNGSPROZESS HERAUSFORDERUNGEN DAR?



**Abbildung 8: WAS BETRACHTEN SIE IM NACHHINEIN ALS ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES IKS?**



lend beiträgt. Insgesamt wird die Wirksamkeit des IKS von 80% der Befragten als überzeugend oder zufriedenstellend beurteilt (Abbildung 6).

Bei der Umsetzung und Einführung (Abbildung 7), bei welcher die meisten Unternehmen im Unterschied zur Konzeption auf externe Unterstützung verzichten, stellt die Verankerung der IKS-Kontrollen in den alltäglichen Arbeitsabläufen der Linienmitarbeiter das *Hauptproblem* dar (81%). In die gleiche Richtung geht die Bekanntmachung und Schaffung eines Risiko- und Kontrollbewusstseins bei den Mitarbeitern (64%). Die Dokumentation bleibt auch nach der Spezifikation im Alltag ein Sorgenfaktor (61%).

Um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen gibt es verschiedene *Schlüsselfaktoren* wie in *Abbildung 8* gezeigt. Als wichtigster gilt gemeinhin die Unterstützung durch das *Top-Management*. Dies ist zum einen eine Bedingung, um an die nötigen Ressourcen und das vielfach extern eingekaufte Know-how zu kommen. Dazu kommt, dass die Mitarbeiter der Linien es nur dann zum Leben erwecken, wenn es vom Management entsprechend gefordert und anerkannt wird. Die zusätzlich geführten Interviews haben ergeben, dass sich in der Praxis der Ansatz des «Self-assessment» vielerorts positiv auf die Identifizierung der Linienverantwortlichen mit dem IKS ausgewirkt hat. In

der Regel werden dabei den Linien von einem IKS-Koordinator standardisierte Dokumentenvorlagen zur Verfügung gestellt. Die Einschätzung des IKS geschieht sodann durch die Linienverantwortlichen selbst, worauf die Ergebnisse für ein regelmässiges Gruppenreporting an den Verwaltungsrat wieder vom Koordinator konsolidiert werden.

Ein zweiter Erfolgsfaktor ist die richtige Einbindung der *externen Revisionsstelle*. Der Prüfer dient dem Unternehmen einerseits als Know-how-Lieferant und Sparringpartner. Weil jedes Unternehmen Art und Umfang des IKS selbst bestimmen kann, müssen Anspruchshaltung und Scoping frühzeitig mit dem Prüfer abgestimmt werden, um Überraschungen bei der Revision zu vermeiden. Eine zu enge Einbindung der externen Revisionsstelle kann allerdings auch zu Problemen führen, insbesondere dann, wenn die Unabhängigkeit von Prüfung des IKS und Beratung nicht mehr gewährleistet ist.

Dritter Erfolgsfaktor für ein gut funktionierendes IKS ist die aktive Kommunikation und die Einbindung der *Tochtergesellschafts- und Linienverantwortlichen*.

**4. ERFAHRUNGEN AUS DER PRÜFUNG DES IKS**

Die Prüfung der Existenz des IKS bescherte vielen Unternehmen einen spürbaren Mehraufwand und leicht höhere

**Abbildung 9: GESAMTEINDRUCK: WIE WÜRDEN SIE DEN AUSBAUSTAND IHRES IKS BEURTEILEN?**

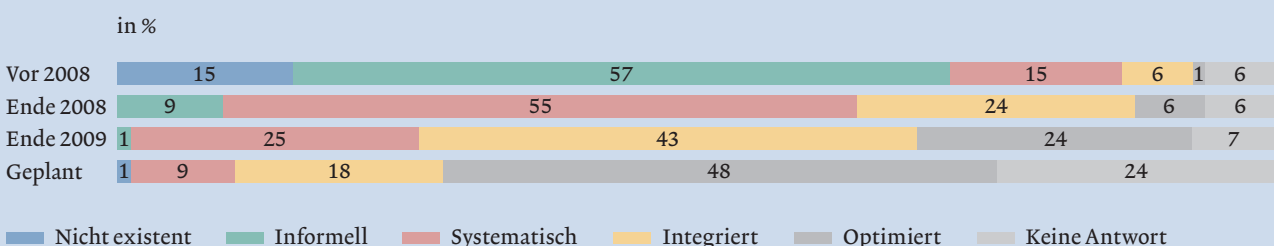
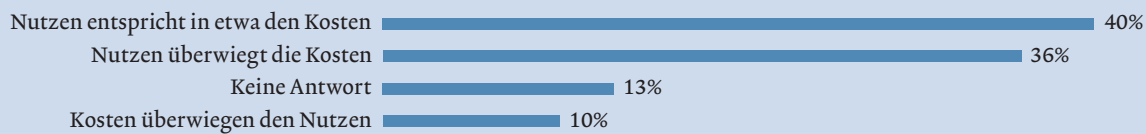


Abbildung 10: WIE BEURTEILEN SIE DAS KOSTEN-NUTZEN-VERHÄLTNISS IHRES IKS?



Kosten. Die IKS-Revision verursachte 2008 bei 38% der Unternehmen einen Zusatzaufwand von mehr als 10% der üblichen Jahresabschlussarbeiten. 2009 waren es dann noch 24%. Bei 10% der Befragten verursachte die IKS-Revision 2008 gar einen massiven Mehraufwand von mehr als 25%. Im Folgejahr 2009 war dieser übermässige Mehraufwand dann nur noch bei 6% der Befragten vorhanden.

Was die *Kosten* betrifft, verursachten die IKS-Revisionen 2008 und 2009 bei jedem fünften Unternehmen Zusatzkosten von mehr als 10% der üblichen Revisionskosten. Bei der Mehrheit der Befragten waren die Zusatzkosten tiefer als 10% (bei 43% der Befragten) oder gleich bzw. geringer als vorher (24% bzw. 31%).

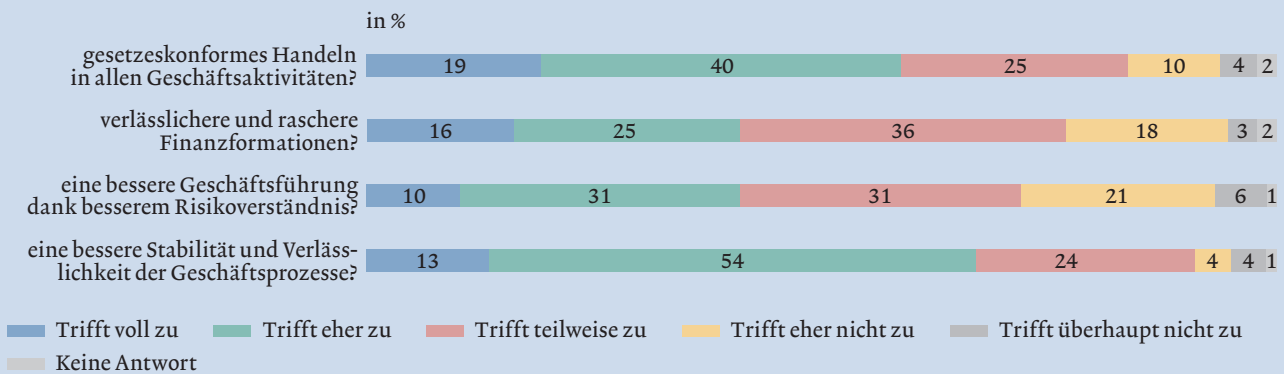
Die IKS-Existenzbestätigung der externen Revisionsgesellschaft fiel bei den befragten Firmen durchgehend *positiv* aus. 2008 erhielten knapp zwei Drittel (63%) der Befragten

ein makelloses, positives IKS-Testat. 2009 waren es sogar 73%. Die übrigen Befragten erhielten 2008 und 2009 in der Regel ebenfalls ein positives Testat ohne formelle Einschränkung im Revisionsbericht, allerdings mit punktuellen Verbesserungsvorschlägen. Keinem Befragten wurde im Revisionsbericht die Existenz eines IKS verneint.

Wenn *Mängel* beanstandet wurden, dann war dies primär bei den Kontrollen oder der Dokumentation der Fall. Zu den häufigsten Mängeln zählten mangelhaft ausgestaltete Kontrollen (34%) oder Kontrollen, deren Wirksamkeit nicht erwiesen schien (28%). Die Wirksamkeit der Kontrollen stellt gemäss Gesetz zwar keinen direkten Prüfungsgegenstand dar, kann aber für die übrigen Prüfungshandlungen (Prüfung der Jahresrechnung) relevant sein (vgl. Art. 728 a OR). Eine ungenügende schriftliche Dokumentation des IKS wurde bei einem Drittel (33%), eine mangelhafte IT-Um-



Abbildung 11: SEHEN SIE IN EINEM GUT AUSGEBAUTEN IKS GRUNDSÄTZLICH EINEN WETTBEWERBSVORTEIL IN BEZUG AUF:



gebung bei einem Fünftel (21%) der Befragten beanstandet. Die Erkenntnisse aus der Revision wurden gemäss der Auskunft der Befragten grösstenteils systematisch besprochen und dokumentiert, aber erst teilweise umgesetzt.

*«Drei Viertel der Befragten sind der Auffassung, dass der Nutzen des IKS dessen Kosten aufwiegt oder sogar übertrifft.»*

Unabhängig von den beanstandeten Mängeln stellt sich die Frage nach der Nützlichkeit der Revision des Abschlussprüfers für die Verbesserung des IKS. Etwa ein Fünftel der

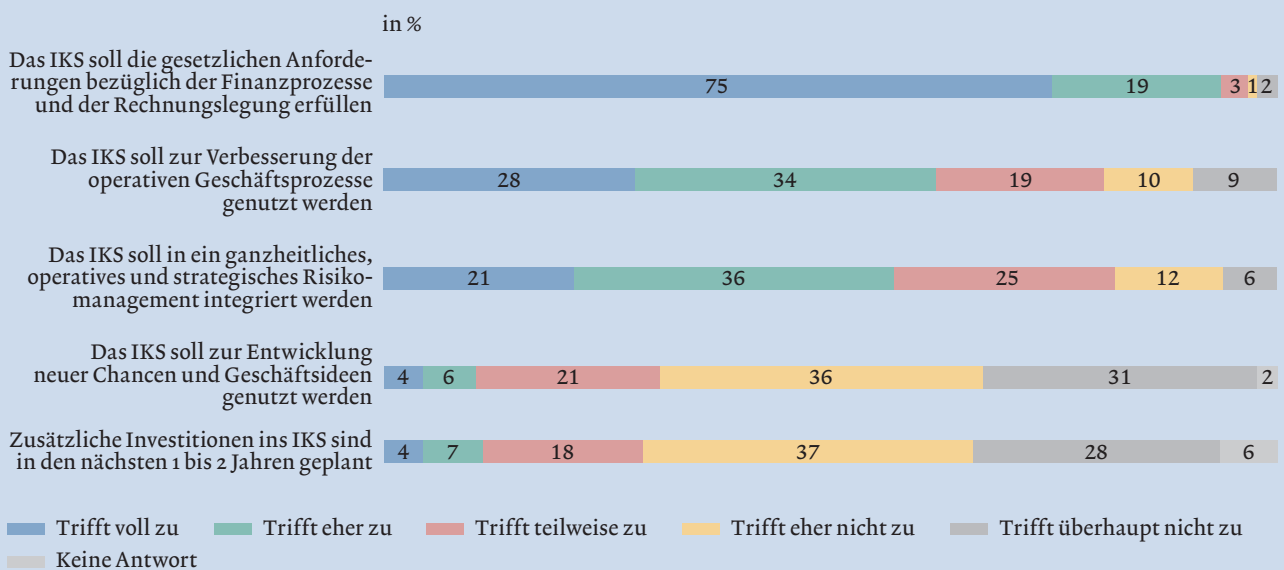
Befragten beurteilt die Arbeiten der Revisionsstelle in den Prüfungsjahren 2008 und 2009 als «sehr hilfreich» für die Verbesserung des IKS. Als zumindest «teilweise hilfreich» bezeichnen zwei Drittel der Befragten die Arbeiten der Revisionsstelle in beiden Prüfungsjahren. Auf der anderen Seite wuchs aber der Anteil an Befragten, welche mit dem Beitrag der Revisionsstelle zur Weiterentwicklung des IKS nicht zufrieden waren, innert einem Jahr von knapp einem Fünftel (2008) auf über ein Viertel (2009).

**5. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG**

Der Ausbaustand des Schweizer IKS ist während der letzten Jahre stetig gestiegen und wird diesen Trend wohl fortsetzen (Abbildung 9).

Für die Zeit vor 2008 bezeichnen die meisten Teilnehmer (72%) ihr IKS als «nicht existent» oder «informell». Angetrieben durch die Gesetzesrevision wurde bis Ende 2008 ein

Abbildung 12: WIE SEHEN SIE DIE WEITERENTWICKLUNG IHRES IKS?



«Quantensprung» erreicht: Die meisten Befragten (85%) beurteilen ihr IKS Ende 2008 als mindestens «systematisch». Ende 2009 hatten 67% der Befragten ihr IKS bereits in andere Systeme «integriert», und knapp ein Drittel davon hatte das IKS zudem mit geeigneten Überwachungs- und Reportinginstrumenten «optimiert». Bei fast der Hälfte der Teilnehmer (48%) soll das IKS in den nächsten Jahren mit Bezug auf Verankerung, IT-Unterstützung und kontinuierliche Überwachung weiter verbessert werden.

Drei Viertel (76%) der Befragten sind der Auffassung, dass der Nutzen des IKS dessen Kosten aufwiegt oder sogar übertrifft. Nur jeder zehnte Befragte (10%) gibt an, dass die Kosten den Nutzen des IKS übersteigen. Die Befragten geben allerdings mehrheitlich an, dass das IKS in der heutigen Form bei den meisten Mitarbeitern der Linien noch mehr als

eine Belastung denn als eine Bereicherung wahrgenommen wird (*Abbildung 10*).

Die Frage, ob ein gut ausgebautes IKS grundsätzlich auch ein strategischer Wettbewerbsvorteil sein kann, wird durch die Teilnehmer der Studie klar bejaht: Erstens fördert ein gutes IKS *gesetzeskonformes Handeln* in allen Geschäftsprozessen, und – noch deutlicher – führt es zweitens zu *stabileren und verlässlicheren Geschäftsprozessen*.

Etwas zurückhaltender sind die Einschätzungen bezüglich verbesserter Finanzinformation und besserem Risikoverständnis. Differenzierungsmöglichkeiten werden demnach eher in den eigentlichen Nebengebieten denn im Kernbereich des IKS geortet. Das IKS, ursprünglich geplant als Qualitätsmanagementsystem für die Finanzprozesse, kann also in einer integrierten Form offenbar bedeutende positive

## RÉSUMÉ

### Effets bénéfiques de l'exactitude suisse en matière de contrôle interne

Les attentes et l'incertitude étaient grandes dans les entreprises et parmi les réviseurs lorsque les nouvelles dispositions légales en matière de *système de contrôle interne (SCI)* sont entrées en vigueur il y a trois ans en Suisse (art. 728 a du Code des obligations [CO]). Trois années plus tard, le brouillard s'est quelque peu dissipé: les premiers standards en matière de pratique professionnelle sont tracés. Une étude conduite auprès des entreprises suisses en partenariat entre l'*Institut de Comptabilité et de Controlling (ICC)* de l'Université de Zurich et *Horváth & Partners* montre que la majorité des sociétés qui ont participé à l'enquête évaluent à ce jour positivement leur SCI – dont l'impact va même très au-delà du cadre légal prévisionnel.

#### L'approche en profondeur de la Suisse dans la conception et l'organisation du système

67 sociétés, pour la plupart de grandes entreprises appartenant à diverses branches d'activité, ont participé à cette enquête détaillée relative à l'état d'avancement de leur chantier pour bâtir leur propre SCI. Les *objectifs primordiaux* du SCI selon la définition suisse sont évidemment, comme on pouvait s'y attendre, la prévention et la détection des erreurs dans la comptabilité et les comptes annuels. Une majorité de sociétés a intégré, conjointement aux procédures financières, des procédures opérationnelles de gestion au SCI.

Également dans l'architecture organisationnelle des contrôles, les entreprises suisses choisissent de s'appuyer sur un modèle global intégré de type COSO: pour faire tourner à plein rendement un SCI, les entreprises misent, outre les activités de contrôle classiques telles que le principe des quatre yeux (séparation des tâches), la protection électronique des droits d'accès aux systèmes informatiques ou les réconciliations manuelles de documents, également sur une évaluation périodique des risques, un référentiel de valeurs intact ainsi qu'une

stratégie active d'information et de communication. Et tandis que le législateur prescrit uniquement au réviseur de s'assurer de l'existence effective du SCI, une part significative des entreprises vérifie également déjà, de sa propre initiative, l'efficacité des systèmes de contrôle. En outre, la mise à jour effective de la documentation des procédures, l'évaluation des risques et la *pertinence des contrôles* sont revues presque partout chaque année. Le SCI selon la vision suisse va donc d'ores et déjà et à bien des égards régulièrement au-delà du périmètre des prescriptions légales.

#### Une meilleure compréhension des risques et une standardisation des procédures

Le législateur et le Conseil fédéral avaient laissé tout à fait consciemment la définition du SCI à l'entreprise. Pourquoi le SCI a-t-il été conçu en Suisse selon une conception aussi élargie? Selon l'enquête, les entreprises espéraient de leurs efforts en matière de SCI non seulement la garantie de satisfaire aux exigences légales, mais également une meilleure compréhension des *risques* et une harmonisation des procédures opérationnelles de gestion. Ces espoirs ont-ils été déjà comblés? Sur le noyau dur des tâches considérées comme centrales, l'efficacité du SCI est ressentie dans la plupart des cas comme très satisfaisante. En ce qui concerne les effets secondaires dépassant la périphérie de ces tâches essentielles, voire sur les aspects d'économie d'entreprise corrélés, il subsiste en revanche des besoins d'amélioration.

#### Documentation, intégration et enracinement dans la culture d'entreprise sont les plus grands défis

Le revers de cette approche approfondie apparaît en évoquant les plus grands défis à relever: pour trois-quarts des sondés, l'étendue de la *documentation* représente la plus lourde charge.

«Spillover-Effekte» auf die alltäglichen Geschäftsabläufe haben (*Abbildung 11*).

Neben den gesetzlich auferlegten Aufgaben soll das IKS der Zukunft bei vier Fünftel (81%) der Befragten – zumindest teilweise – auch zur Verbesserung der operativen Geschäftsprozesse genutzt werden.

Eine ebenso grosse Mehrheit (82%) gibt an, zumindest teilweise eine Integration in ein ganzheitliches Risikomanagementsystem anzustreben. Lediglich eine Minderheit (31%) kann sich sogar vorstellen, das IKS zur Entwicklung neuer Geschäftsideen zu nutzen (*Abbildung 12*).

## 6. FAZIT

Die Studie gibt einen Einblick in die Erfahrungen von Unternehmen mit dem Schweizer IKS. Die Teilnehmer zeichnen

dabei ein positives Bild: Vom Nutzen einer wirksamen internen Kontrolle überzeugt, gehen viele Unternehmen mit ihren Massnahmen über das gesetzlich geforderte Minimum hinaus. Die Herausforderungen der Zukunft liegen in der Beschränkung der Dokumentation auf die wesentlichen Bedürfnisse, z. B. mithilfe von geeigneter Informationstechnologie, der Einbettung ins Risikomanagement und der Einbindung der Linienverantwortlichen. Wenn dies gelingt, dürfte auch die Qualität der Geschäftsführung profitieren. ■

**Anmerkung: 1)** Der Beitrag basiert auf der Studie «Drei Jahre danach – erste Praxiserfahrungen mit dem Schweizer IKS» (Horváth & Partner AG, IRC Universität Zürich, Juli 2010), die im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit von Christian Zürcher entstanden ist. Allen, die an der Studie mitgewirkt haben, sei herzlich gedankt.

## RÉSUMÉ

Lors de la phase de conception, l'intégration du SCI aux systèmes de management déjà existants (p. ex. la gestion des risques, l'assurance-qualité) fait partie des obstacles. Lors de la conversion et de l'introduction du système, phase dans laquelle, contrairement à la phase de conception, la plupart des sociétés renoncent à une aide extérieure, l'enracinement du SCI dans les *procédures opérationnelles quotidiennes* constitue le principal problème. Il en est de même de la prise de conscience et de la création d'une conscience collective des risques et de la nécessité de contrôles.

### Le management des aspirations des groupes d'acteurs du projet

Pour parvenir à maîtriser ces enjeux avec succès, certains *facteurs-clés* s'avèrent déterminants. Le plus essentiel est le soutien du *management*, condition d'accès par excellence aux ressources nécessaires et au savoir-faire (relevant le cas échéant d'une décision d'acquisition externe). À ceci s'ajoute le fait que les collaborateurs, qui souvent ne perçoivent encore le SCI qu'en tant que contrainte, ne contribuent à sa mise en place que s'il s'agit d'une exigence correspondante du management reconnue comme telle. Un deuxième facteur de succès est d'associer l'*audit externe* en le positionnant correctement dans le projet. Les réviseurs sont en premier lieu utiles à l'entreprise pour délivrer un savoir-faire ainsi que par leur rôle de *sparring partner*. Deuxièmement, chaque entreprise étant libre de définir sa manière de procéder et l'étendue de son SCI, tant les exigences que le scope doivent être impérativement évalués en amont avec les réviseurs, afin d'éviter des surprises ultérieures au moment de la révision. Troisièmement, une communication active et l'association étroite au projet des dirigeants des *filiales* et des *responsables hiérarchiques* est incontournable pour un bon fonctionnement du SCI.

### Le SCI en tant qu'avantage concurrentiel et stratégique

Les résultats de l'enquête font ressortir que le SCI peut conduire à une charge de *travail supplémentaire* pour les collaborateurs, mais aussi que l'utilité d'un tel système équilibre ou compense son coût. Un SCI global et synthétique peut-il, outre le respect des obligations juridiques, constituer un avantage concurrentiel et stratégique? La réponse des participants est clairement affirmative: premièrement, un SCI efficace pousse à agir en s'alignant sur la loi dans tous les processus opérationnels et, de plus, il conduit à des *procédures opérationnelles plus stables et plus fiables*. Le SCI, originellement conçu en tant que système destiné au management de la qualité pour les processus financiers, peut donc générer dans une forme intégrée des effets d'entraînement significatifs et positifs pour le déroulement quotidien des procédures de traitement des opérations.

Cette composante stratégique justifie également la progression toujours constante de l'avancement du chantier pour bâtir le SCI en Suisse: au titre de la période antérieure à 2008, la plupart des participants estiment que leur SCI était plutôt informel. Poussée par la révision de la loi, l'introduction d'un SCI organisé systématiquement a été concrétisée en de nombreux endroits jusqu'à la fin de l'année 2008. En 2009, le SCI a été érigé au rang de système intégré et doit continuer d'être encore optimisé dans les prochaines années dans le sens d'un renforcement de l'enracinement dans la culture d'entreprise, du soutien informatique et d'une surveillance permanente. DP/MS