

> Studie



IKS - Interne Kontrollsysteme nach der 8. EU-Richtlinie

Status Quo und Optimierungsansätze

Januar 2010

IKS - Interne Kontrollsysteme nach der 8. EU-Richtlinie

Status Quo und Optimierungsansätze

Fokus: Österreich und Deutschland

Studie der Detecon (Schweiz) AG in Zusammenarbeit
mit der Handelshochschule Leipzig und
der Wirtschaftsuniversität Wien

Januar 2010

In Zusammenarbeit mit:



Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne schriftliche Genehmigung der Detecon (Schweiz) AG reproduziert oder vervielfältigt werden.

Veröffentlicht durch
Detecon (Schweiz) AG
Löwenstrasse 1
CH-8001 Zürich
Schweiz

Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary	4
2. Hintergrund und Vorgehensweise der Studie	6
2.1 Hintergrund	6
2.2 Methode und Stichprobe	6
3. Neue gesetzliche Richtlinien	9
4. Ergebnisse	10
4.1 Organisation	11
4.2 Scoping	13
4.3 Dokumentation	16
4.4 Prüfung und Aktualität	19
4.5 Berichterstattung	21
4.6 Auswirkungen der neuen Richtlinien	23
4.7 Kosten-Nutzen Abschätzung	26
5. Handlungsempfehlungen und Ausblick	29
6. Abbildungsverzeichnis	30
7. Autoren	31
8. Die Unternehmen	32

1. Executive Summary

Effiziente Corporate Governance-Strukturen sowie ein effektives Internes Kontrollsystem (IKS) werden nicht nur durch neue gesetzliche Richtlinien in Europa gefordert, sondern sind auch wesentliche Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Unternehmensführung. Interne Kontrollsysteme ermöglichen Firmen, interne und externe Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu erfassen. Erst auf dieser Grundlage können schnell effektive Gegenmassnahmen eingeleitet werden, die weitreichende Schäden für das Unternehmen verhindern. In der Praxis erfüllen jedoch die wenigsten IKS ihre Funktionen vollständig zufriedenstellend, wie diese Studie der Detecon (Schweiz) AG in Zusammenarbeit mit der Handelshochschule Leipzig (HHL) und der Wirtschaftsuniversität Wien zeigt.

Für die vorliegende Studie wurden insgesamt 20 führende Unternehmen aus Deutschland und Österreich befragt. Die Studie analysiert den aktuellen Stand der Umsetzung der 8. EU-Richtlinie in Deutschland und Österreich. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse konnten 16 Ergebnisse in den Dimensionen Organisation, Scoping, Dokumentation, Prüfung und Aktualität, Berichterstattung, Auswirkungen der neuen Richtlinien und Kosten-Nutzen-Verhältnis identifiziert sowie konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Organisation:

Die neuen gesetzlichen Anforderungen stellen Unternehmen vor die Herausforderung ein funktionsfähiges IKS aufzubauen. Um ein effektives und vor allem effizientes System zu schaffen, besteht die Notwendigkeit, Prozesse und Aktivitäten klar zu definieren und Standards festzulegen. In diesem Zusammenhang stehen insbesondere international und heterogen aufgestellte Unternehmen vor der grossen Herausforderung, eine Vielzahl von länderspezifischen Gesetzen beachten zu müssen und Risiken erfolgreich zu steuern. Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit einer eigenständigen IKS-Abteilung die gesetzlichen Anforderungen deutlich besser umgesetzt haben und Prozesse effizienter gestalten. Dies liegt zum Einen in der Bündelung der Kompetenzen. Zum Anderen wird durch die Einrichtung einer eigenständigen Abteilung in der Unternehmensstruktur die Bedeutung des Wertschöpfungsbeitrages eines IKS im Unternehmen deutlich.

Scoping:

Erst eine präzise Identifikation und umfassende Definition von Risiken ermöglicht Unternehmen eine erfolgreiche Risikosteuerung. Nur durch klare Standards und Richtlinien können Effizienzpotentiale optimal genutzt werden. Um der Komplexität der Märkte und den jeweils individuellen Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden, muss beim Scoping der Fokus auf die relevanten Unternehmensteile, Bilanz- und GuV-Positionen sowie Management-, Kern- und Supportprozesse gelegt werden. Die Studie zeigt, dass die Kombination eines generischen Risikokataloges einerseits und einer individuellen Risikoanalyse mit Risikobewertung andererseits die beste Grundlage darstellt, um alle Risiken zu erfassen und ein effizientes IKS aufzubauen. Dabei darf insbesondere die Betrachtung von Managementprozessen nicht vernachlässigt werden, da die Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene elementaren Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hat.

Dokumentation:

Eine effiziente Dokumentation ermöglicht die transparente Darstellung von Prozessen und Prüfungsaktivitäten. Leider führen der Umfang und die Komplexität dieser Aktivitäten sowie die Verwendung von ungeeigneter Software bei Unternehmen häufig zu einer stark uneinheitlichen, lückenhaften oder übermässig aufwändigen Dokumentation.

Die Studie zeigt, dass neben einer verstärkten Standardisierung und unternehmensübergreifenden Harmonisierung der Prozesse die Verwendung von dedizierter Software für die Dokumentation transparenter Strukturen einen nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen schafft. Ausserdem wird gezeigt, dass ein hoher Dokumentationsgrad ein Erfolgsfaktor für ein effektives und effizientes IKS ist.

Prüfung und Aktualität:

Die nachhaltige Funktionsfähigkeit des IKS kann nur durch eine regelmässige und vollständige Überprüfung sowie einer Anpassung der Prozesse und Aktivitäten an die sich stetig verändernde Umwelt sichergestellt werden. Erst dann können Schwachstellen rechtzeitig erkannt und Gegenmassnahmen eingeleitet werden. Die Studie zeigt deutlich, dass sich Unternehmen bei der Umsetzung dieser Massgabe schwer tun. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein IKS mindestens alle zwölf Monate vollständig überprüft werden sollte. Die jeweilige Prüfungsfrequenz und -intensität muss dabei flexibel an die individuellen Anforderungen der Unternehmensbereiche angepasst werden. Als weiteres Qualitätsmerkmal für ein effektives IKS konnte eine starke Einbindung von unterschiedlichen Personengruppen bei der Anpassung des IKS an neue wirtschaftliche und gesetzliche Rahmenbedingungen identifiziert werden. Eine hohe Partizipation verschiedenster Mitarbeiter führt zu einem besseren Verständnis für das IKS, da das System dadurch stärker von dem gesamten Unternehmen mitgetragen wird.

Berichterstattung:

Eine ausführliche Berichterstattung an den Aufsichtsrat ist nicht nur eine neue Anforderung der neuen gesetzlichen Richtlinien, sondern auch ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein wirkungsvolles IKS. Erst die vollständige Weitergabe aller notwendigen Informationen an die jeweiligen Entscheidungsträger ermöglicht eine erfolgreiche Steuerung des IKS. Durch die Einbindung des Aufsichtsrates wird der Stellenwert des IKS deutlich gesteigert. Leider wird der Aufsichtsrat oft nur unzureichend über die Prüfungsprozesse und -ergebnisse informiert. Dabei zeigen die Studienergebnisse deutlich, dass besonders Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Berichterstattungskultur gegenüber Management und Aufsichtsrat über ein wirkungsvolles IKS verfügen. Die Einführung einer eigenständigen und unabhängigen IKS-Abteilung kann durch eine Bündelung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten die Qualität der Berichterstattung nachhaltig steigern.

Auswirkungen der neuen gesetzlichen Richtlinien:

Unternehmen, welche die S-OX Anforderungen bereits erfüllen, sind am besten auf die neuen gesetzlichen Anforderungen vorbereitet. Andere Unternehmen weisen dagegen noch deutliche Defizite auf. Grundsätzlich implementieren Unternehmen im Rahmen der neuen gesetzlichen Richtlinien fortschrittliche IKS. Aufgrund von teils fehlender Erfahrung mit IKS besteht jedoch die Gefahr, dass Unternehmen zu umfangreiche und somit ineffiziente Systeme aufbauen. Interessanterweise verfügten insgesamt 20% der Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung über keine konkreten Pläne für die Umsetzung.

Kosten-Nutzen-Verhältnis:

Grundsätzlich besteht bei Internen Kontrollsystemen fortlaufend die Gefahr, dass ineffiziente Kontrollstrukturen das Unternehmen lähmen und verlangsamen. Hierdurch werden zwangsläufig unnötige Kosten generiert. Dabei zeigt die Studie, dass die meisten Unternehmen den Nutzen des IKS höher einschätzen als die Kosten. Als stärkste Kostentreiber konnten die Dokumentation, Zahl der Kontrollen und Prozesse sowie der Prüfungsumfang identifiziert werden. Gerade in diesen Bereichen können Geschäfts- und Kontrollprozesse durch ein adäquates Scoping und eine verstärkte Standardisierung und unternehmensübergreifende Harmonisierung optimiert werden.

2. Hintergrund und Vorgehensweise der Studie

2.1 Hintergrund

Massive Bilanzmanipulationen und spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche (z.B. Enron, Worldcom oder Lehmann Brothers) haben Interne Kontrollsysteme in den letzten Jahren immer wieder in den Fokus der Diskussion gerückt. Nach ersten gesetzlichen Massnahmen der USA, u.a. der Einführung des Sarbanes-Oxley Acts im Jahr 2002, hat nun auch die Europäische Union die 4., 7. und 8. EU-Richtlinie zur Verbesserung der Corporate Governance erlassen. Diese müssen in nationales Recht umgesetzt werden. Hierfür wurde in Österreich das Unternehmensrechtsänderungsgesetz (URÄG) zum 1. Januar 2009 erlassen; in Deutschland ist das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) zum 01.01.2010 zum ersten Mal verpflichtend für alle Unternehmen anzuwenden.

Die neuen gesetzlichen Vorgaben schreiben den Unternehmen umfangreiche Auflagen bezüglich der Einführung und Überwachung von Risikomanagementsystemen sowie Internen Kontrollsystemen vor. Bei der Umsetzung innerhalb der Konzerne gibt es jedoch Grauzonen. So ist es gesetzlich vorgeschrieben, „wichtige Merkmale“ des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems der Gesellschaft im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu definieren. Leider hat der Gesetzgeber den Begriff „wichtige Merkmale“ nicht weiter definiert. So führen nach wie vor unklare gesetzliche Anforderungen an Interne Kontrollsysteme bei den Unternehmen zu Verunsicherungen im Bezug auf den Umfang der notwendigen Massnahmen.

Die vorliegende Studie bietet einen Einblick in den Umsetzungsgrad der Anforderungen der neuen Richtlinien und skizziert den aktuellen Stand der IKS-Implementierung in Deutschland und Österreich. Des Weiteren werden Potenziale zur Steigerung der Effizienz und Effektivität innerhalb der Internen Kontrollsysteme aufgedeckt und weiterführende Handlungsempfehlungen entwickelt.

2.2 Methode und Stichprobe

Für die Studie wurden ausgewählte Unternehmen aus insgesamt sechs verschiedenen Branchen in Deutschland und Österreich befragt. Im Frühjahr und Sommer 2009 wurden insgesamt 20 ausführliche persönliche Interviews mit den jeweiligen Entscheidungsträgern durchgeführt.

Die Interviews fanden auf der Grundlage von insgesamt 40 Fragen statt und deckten die folgenden Themengebiete qualitativ und quantitativ ab:

- Allgemeine Grundlagen und Zuordnung von Verantwortlichkeiten im IKS
- Umsetzung und Eigenschaften des firmeneigenen Risikomanagements
- Umfang und Art der Dokumentation
- Prüfung der Prozesse und Aktivitäten
- Aktualität der Verfahren
- Umsetzung der neuen gesetzlichen Anforderungen
- Kosten-Nutzen-Verhältnis des IKS

Die Erstellung des Fragebogens erfolgte mit Unterstützung der Handelshochschule Leipzig (HHL) und der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Antworten der Unternehmen wurden umfassend in Zusammenarbeit mit der HHL ausgewertet. Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt und bewertet.

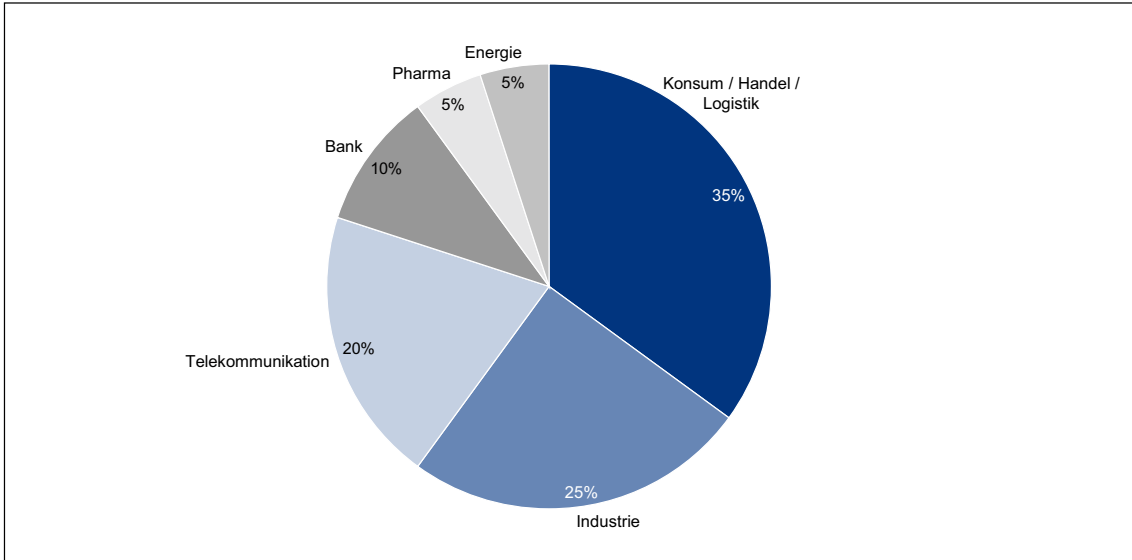


Abbildung 1: Teilnehmende Unternehmen nach Branche

Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde darauf geachtet, Unternehmen unterschiedlicher Umsatzklassen und Belegschaftsgrößen zu befragen. Vier Unternehmen erfüllten bereits die Anforderungen des Sarbanes-Oxley Acts.

50% der teilnehmenden Unternehmen haben einen Umsatz von mehr als 10 Mrd. €. Unternehmen mit weniger als 20.000 Mitarbeitern stellen die grösste Gruppe dar; drei der befragten Unternehmen haben mehr als 100.000 Mitarbeiter.

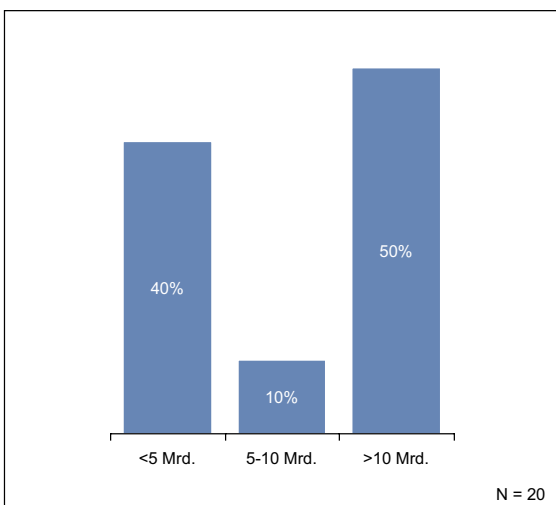


Abbildung 2: Unternehmen nach Umsatz (in Mrd. €)

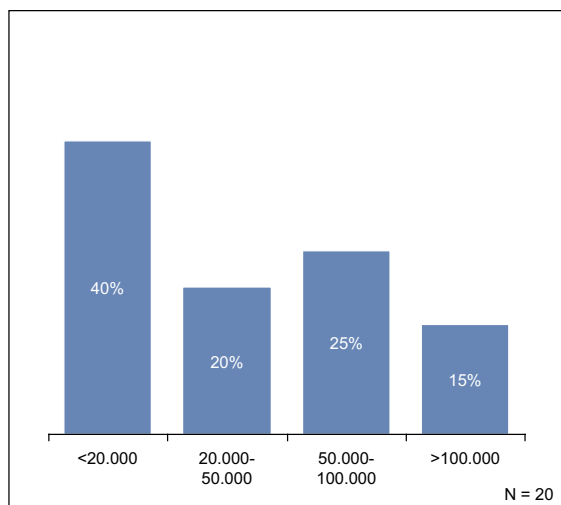


Abbildung 3: Unternehmen nach Mitarbeiterzahl

Für die Studie wurden jeweils die IKS Verantwortlichen befragt, die in unterschiedlichen Abteilungen angesiedelt sind. Im Bezug auf den Aufbau und die Funktionsweise des firmeneigenen IKS gaben alle befragten Entscheidungsträger an, es „gut“ bzw. „sehr gut“ zu kennen.

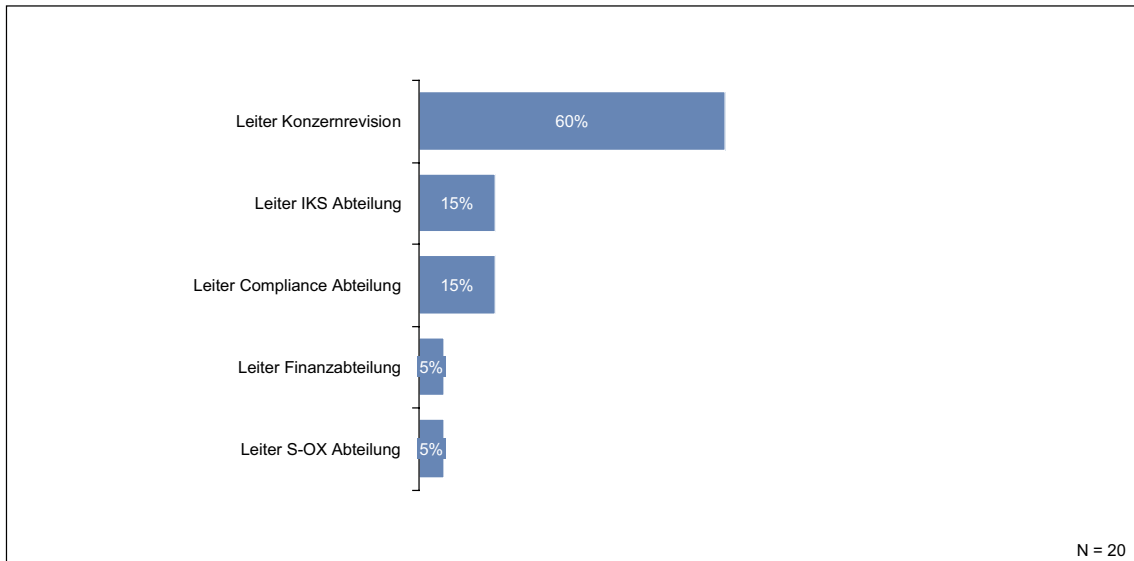


Abbildung 4: Entscheidungsträger nach Abteilungszugehörigkeit

3. Neue gesetzliche Richtlinien

2002 wurde der Sarbanes-Oxley Act in den USA verabschiedet. Er stellt die systematische Aufdeckung und Überwachung von Risiken in den Prozessen des Rechnungswesens in den Vordergrund.

Gut vier Jahre nach dessen Einführung hat die Europäische Union mit der 8. EU-Richtlinie sowie der 4. und 7. EU-Richtlinie umfangreiche Corporate Governance- und Compliance-Auflagen erlassen. Diese neuen gesetzlichen Richtlinien sollen grundsätzlich eine verstärkte Überwachung und Wirksamkeit interner Kontroll-, Revisions- und Risikomanagementsysteme ermöglichen. Die Umsetzung der Richtlinien in nationales Recht wurde in den einzelnen Ländern begonnen.

Allgemeine Ziele der Neuregelungen sind die Verbesserung des Investorenschutzes, die Stärkung der Corporate Governance und die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Schaffung einheitlicher Bedingungen für den Kapitalmarktzugang. Im Rahmen der Umsetzung müssen Instrumente wie ein neu eingerichtetes Audit Committee, ein Enterprise Risk Management System, eine transparente Berichterstattung sowie ein funktionierendes Internes Kontrollsystem (IKS) eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang ist die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrates für die Überwachung stark ausgeweitet worden.

Die EU-Richtlinien zielen mit ihren Regelungsbereichen dabei nicht auf europaweit einheitliche Systeme, sondern auf Systeme vergleichbarer Wirksamkeit. Die neuen EU-Richtlinien werden in Deutschland im Rahmen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes 2009 (BilMoG) und in Österreich im Rahmen des Unternehmensrechtsänderungsgesetzes 2008 (URÄG) umgesetzt. Die Eckpunkte der Gesetzgebung in Österreich und Deutschland sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

Wesentliche Eckpunkte der neuen gesetzlichen Richtlinien	
Österreich	Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition der wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagements im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess im Lagebericht. ■ Zuständigkeit des Prüfungsausschusses für die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, gegebenenfalls des internen Revisionsystems und des Risikomanagementsystems der Gesellschaft. ■ Darstellung der Geschäfte der Gesellschaft mit nahestehenden Unternehmen und Personen sowie Darstellung der Aufwendungen für den Abschlussprüfer in aufgeschlüsselter Form im Anhang. ■ Nachweis der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und seines Netzwerkes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschreibung der wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems. ■ Rolle des Aufsichtsrats (AR) bzw. Rolle des vom AR beauftragten Prüfungsausschusses (PA): <ul style="list-style-type: none"> ● Der AR als verantwortliches Gremium kann einen PA einrichten „... dem er die Überwachungsaufgaben überträgt.“ ● Überwachung der vom Prüfer für das geprüfte Unternehmen zusätzlich erbrachten Leistungen. ● Mindestens einmal jährlich schriftliche Darlegung der Risikopotenziale. ■ Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und seines Netzwerkes.

Abbildung 5: Eckpunkte der neuen Gesetze in Österreich und Deutschland

4. Ergebnisse

Zur Darstellung des aktuellen Umsetzungsstandes der neuen gesetzlichen Richtlinien wurden sieben verschiedene Dimensionen identifiziert, die sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale eines IKS berücksichtigen. Dabei wurden neben den direkten Auswirkungen auf die Unternehmen auch die entscheidenden Merkmale für ein effektives IKS dargestellt.

Zunächst wurden die organisatorischen Grundlagen sowie das Scoping analysiert. Abschliessend sind die weiteren Tätigkeiten wie die Dokumentation, die Aktualisierung der Daten sowie die Prüfung untersucht worden. Auf dieser Basis wurden des Weiteren die direkten Auswirkungen der neuen Richtlinien und das Kosten-Nutzen-Verhältnis differenziert betrachtet.

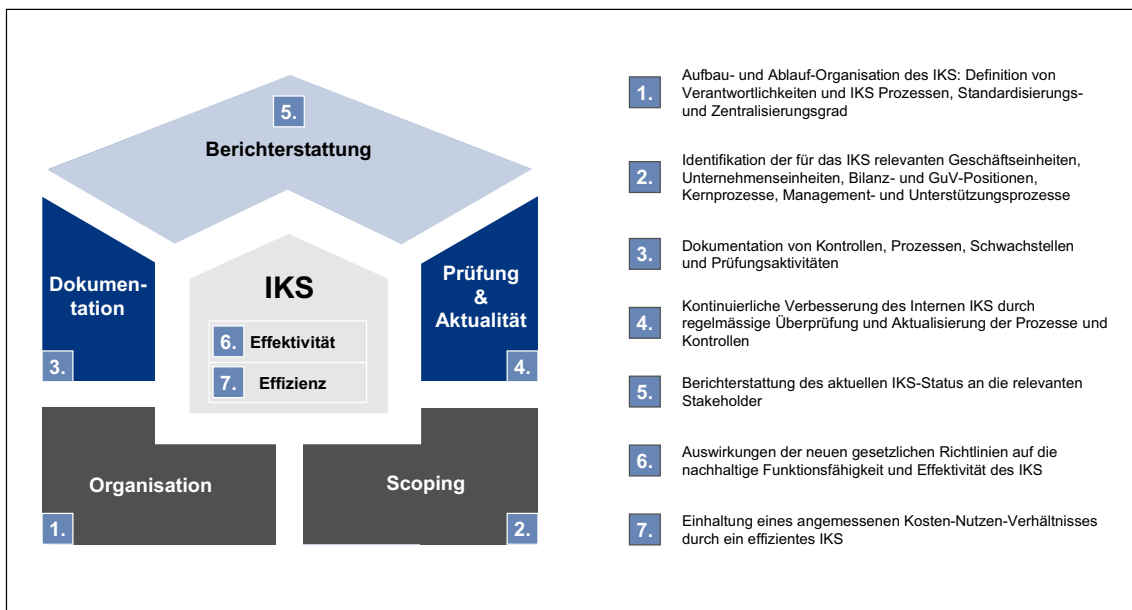


Abbildung 6: IKS-Systematik

4.1 Organisation

Ergebnis 1: *Unternehmen mit einer eigenständigen IKS-Abteilung setzen die gesetzlichen Anforderungen deutlich besser um.*

35% der befragten Unternehmen verfügen über eine eigenständige IKS-Abteilung. Die IKS dieser Unternehmen schneiden in der Studie besonders gut ab und zeichnen sich insbesondere durch stark standardisierte und konzernweit harmonisierte Prozesse sowie ein vollständiges Scoping aus. Diese Unternehmen beziehen 86% aller notwendigen Bereiche und Aspekte ins Scoping mit ein und dokumentieren 89% der Kernprozesse. Darüber hinaus werden bei 86% dieser Unternehmen Managementprozesse dokumentiert. Bei den anderen Unternehmen ist die Verantwortung für das IKS sehr unterschiedlich verteilt.

Eine gezielte Kapazitäts- und Kompetenzbündelung in einer eigenständigen IKS-Abteilung unterstützt und fördert eine effiziente Umsetzung der neuen Anforderungen. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden klar definiert und zielgerichtet umgesetzt. Die Unabhängigkeit einer solchen Abteilung ermöglicht zudem eine verbesserte Kontrolle insbesondere der Managementprozesse.

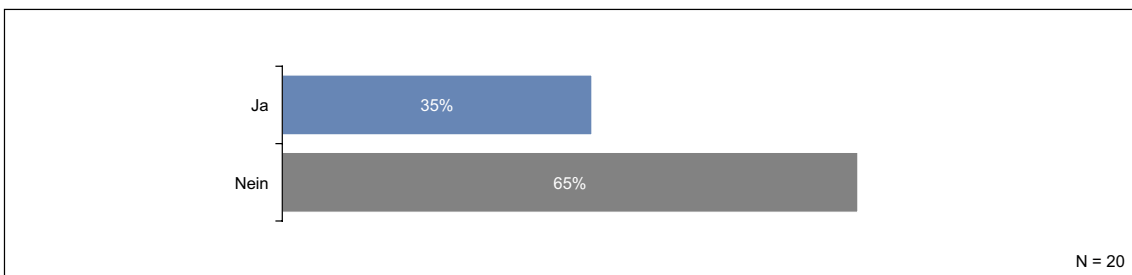


Abbildung 7: Eigenständige IKS-Abteilung in den Unternehmen (Anzahl Unternehmen)

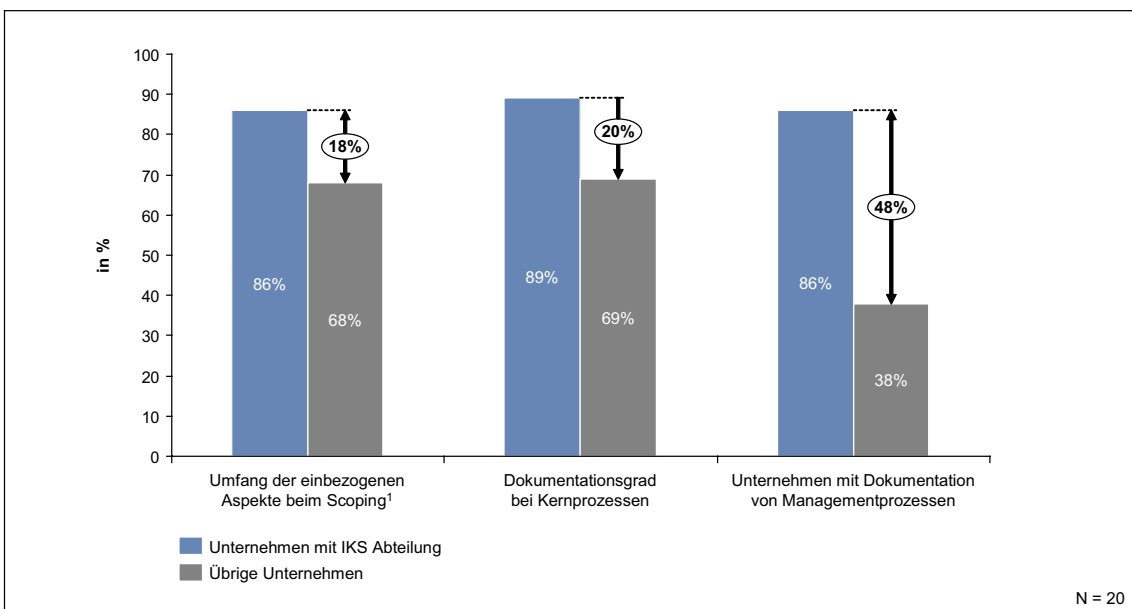


Abbildung 8: Benchmark - Unternehmen mit IKS-Abteilung

1) Aspekte: Geschäftsbereiche, Unternehmenseinheiten, Bilanz- und GuV-Positionen, Kernprozesse, Management- und Unterstützungsprozesse

Ergebnis 2: Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad zeigen Schwächen bei der Verantwortlichkeitsdefinition und dem Dokumentationsgrad.

75% der Studienteilnehmer operieren in zehn oder mehr Ländern und verfügen somit über einen hohen Internationalisierungsgrad. Interessanterweise unterscheiden sich die Studienergebnisse dieser Unternehmen im Allgemeinen nur sehr geringfügig von den weniger international agierenden Unternehmen. Deutliche Schwächen zeigen sich jedoch bei der Definition der Verantwortlichkeiten und dem Dokumentationsgrad. So verfügen gerade einmal 29% der Unternehmen über einen hohen Dokumentationsgrad.²

Die Gründe hierfür sind länderspezifische Risiken sowie unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen, welche konzernübergreifende Koordinations- und Kontrollmechanismen bei multinationalen Unternehmen deutlich erschweren. Darüber hinaus werden oft keine klaren Standards und Richtlinien für die Dokumentation definiert, die eine ausgewogene Balance zwischen lokaler, individueller Dokumentation und globaler, standardisierter Dokumentation sicherstellen.

Für multinationale Unternehmen ergibt sich hieraus ein grosses Potenzial zur Steigerung der Effizienz und Effektivität. Erst durch eine klare Definition von Verantwortlichkeiten können Geschäfts- und Kontrollprozesse effektiv durchgeführt werden. Die Standardisierung der Dokumentation in Umfang und Qualität ist ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor, welcher nicht nur die konzernübergreifende Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet, sondern auch zu einer Verbesserung der unternehmensweiten Kontrollstruktur führt. Erst auf dieser Basis kann eine länderübergreifende Steuerung von Risiken stattfinden und der Aufwand für das IKS konzernübergreifend minimiert werden.

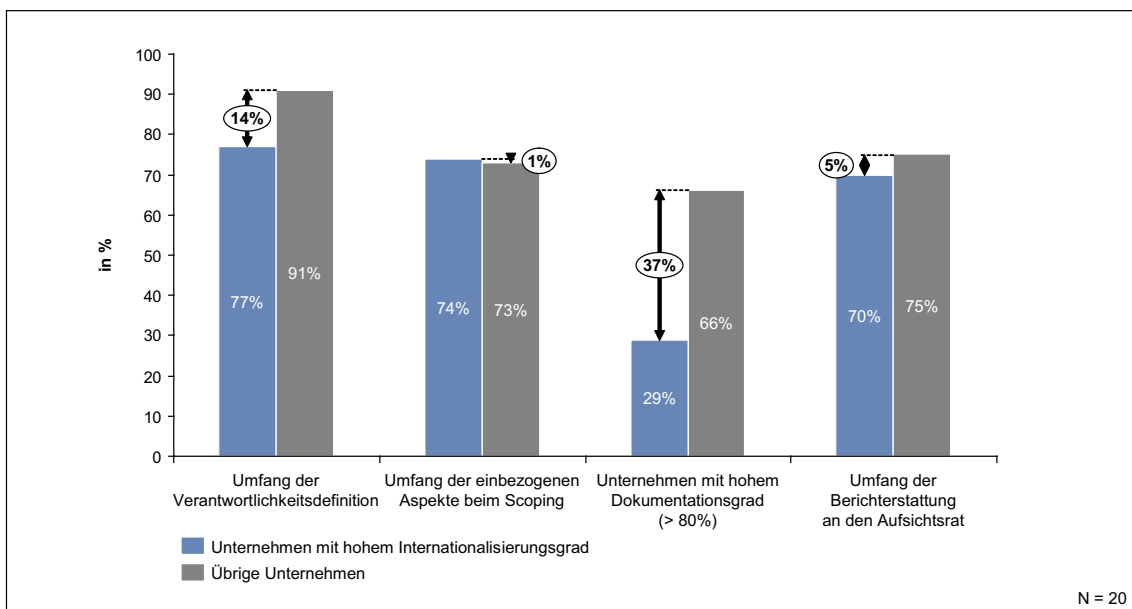


Abbildung 9: Benchmark - Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad

2) Mehr als 80% der möglichen Kontrollen werden dokumentiert

4.2 Scoping

Ergebnis 3: Die Kombination eines generischen Risikokataloges einerseits und einer individuellen Risikoanalyse mit Risikobewertung andererseits ist die beste Grundlage für ein funktionierendes, effizientes IKS.

Bei fast allen befragten Unternehmen ist das IKS entweder auf einem generischen Risikokatalog, der alle vom IKS abzudeckenden Risiken für sämtliche Prozessgruppen bzw. Funktionen innerhalb eines beliebigen Unternehmens definiert, oder einer individuellen Risikoanalyse bzw. -bewertung aufgebaut. Nur 25% der Unternehmen verwenden beide Methoden als Grundlage für ihr IKS. Unternehmen, die eine Kombination beider Methoden nutzen, führen einen intensiveren Scopingprozess durch, definieren die Verantwortlichkeiten klarer und verfügen über einen höheren Dokumentationsgrad. In diesen Unternehmen sind 95% aller IKS-relevanten Elemente wie Prozessgruppen, Prozesse und Kontrollaktivitäten definiert und es werden 80% aller notwendigen Bereiche beim Scoping berücksichtigt. Darüber hinaus verfügen 60% dieser Unternehmen über einen hohen Dokumentationsgrad und beziehen 68% aller möglichen Personengruppen bei der Aktualisierung und Weiterentwicklung des IKS mit ein.

Unternehmen müssen sich fortlaufend veränderten Rahmenbedingungen anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Um dies zu gewährleisten, sollte nicht ausschliesslich auf einen generischen Risikokatalog zurückgegriffen werden, da dieser nur die unternehmensindividuellen Risiken betrachtet. Darüber hinaus müssen beispielsweise Branchen- oder Marktrisiken, aber auch Risiken durch unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern berücksichtigt werden. Insgesamt besteht die Notwendigkeit diverse Risiken individuell für jedes Unternehmen einzuschätzen, um eine zielgerichtete Prävention zu ermöglichen.

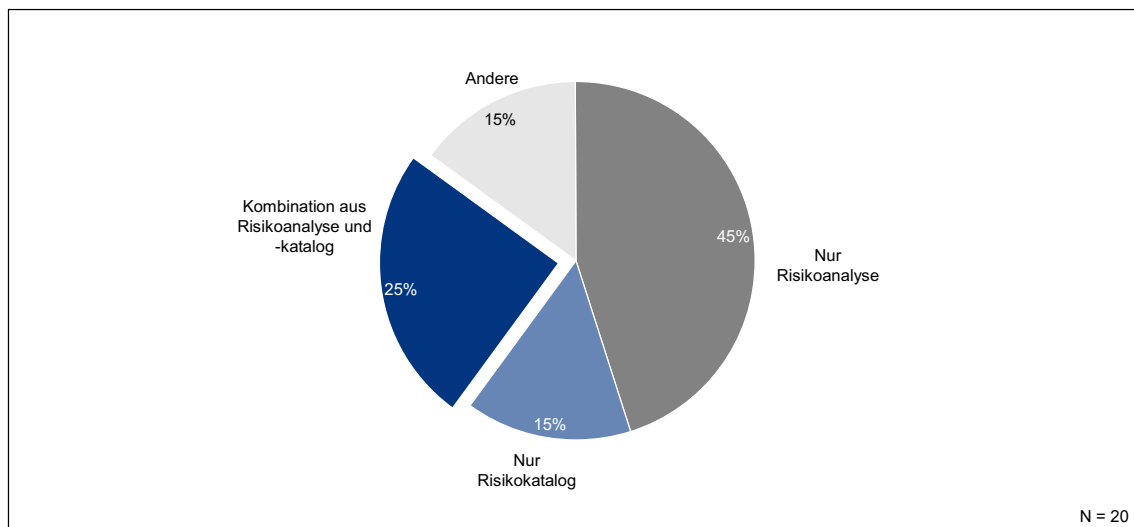


Abbildung 10: Grundlagen für den IKS-Aufbau in den befragten Unternehmen

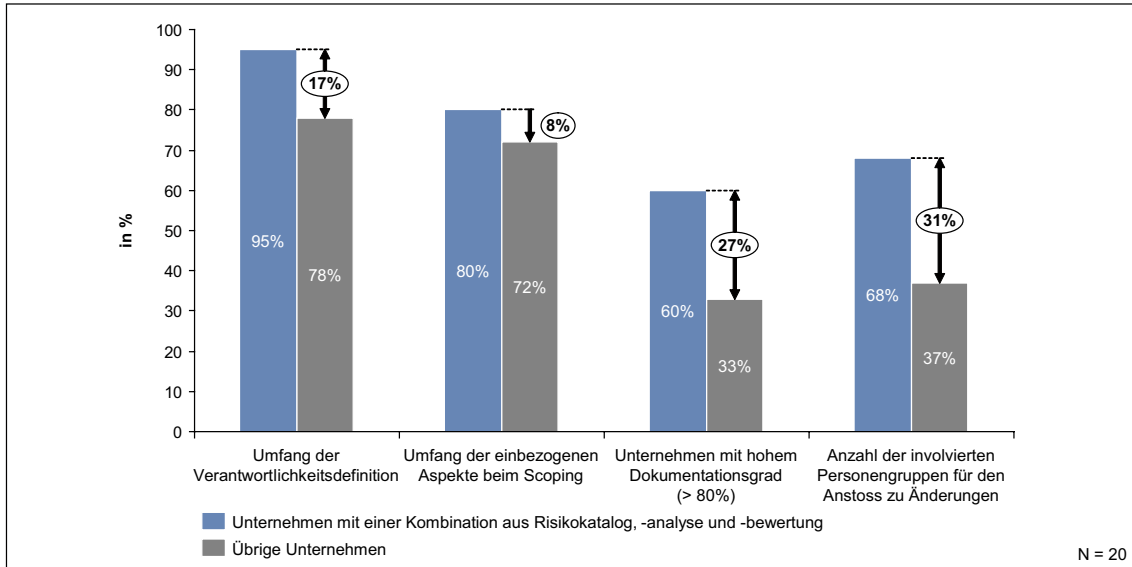


Abbildung 11: Benchmark - Unternehmen mit einer Kombination aus Risikokatalog und -analyse und -bewertung

Ergebnis 4: Die meisten Unternehmen vernachlässigen die Managementprozesse im Scoping sowie der Prozess- und Kontrolldokumentation.

Bei nur 50% der Unternehmen berücksichtigt das IKS die Management- und Unterstützungsprozesse.³ Zwar werden Kernprozesse⁴ sehr intensiv dokumentiert und geprüft, Managementprozesse jedoch nur sehr selten effektiv kontrolliert und vor allem kaum dokumentiert. Erschreckerweise werden selbst bei Unternehmen mit sehr fortschrittlichen IKS die Managementprozesse oft vernachlässigt.

Die Entscheidungsprozesse innerhalb des Managements beeinflussen jedoch massiv die Risikostruktur eines Unternehmens und tragen entscheidend zum Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens bei.

Ein Fehlverhalten von Managern kann gravierende Folgen für das Unternehmen haben. Die Einführung von adäquaten Kontroll- und Steuerungssystemen sollte dem entgegenwirken und nachhaltig sicherstellen, dass Manager auch in Zukunft im Interesse des Unternehmens handeln.

3) Definition nach Porter: Managementprozesse (Führungs- und Entscheidungsfindungsprozesse usw.); Unterstützungsprozesse: (Finanzen, HR, IT usw.)
 4) Kernprozesse: Einkauf, Verkauf, Produktion, Marketing

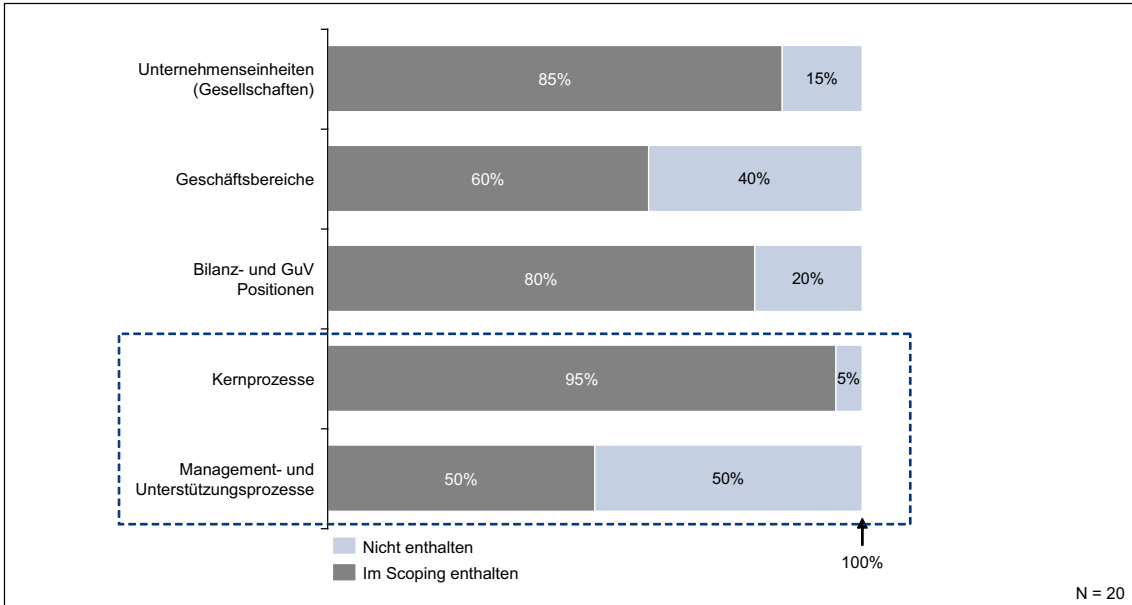


Abbildung 12: Schwerpunkte im Scoping (in % der Nennungen)

Die Vernachlässigung der Managementprozesse im Rahmen des Scopings setzt sich in der Prozessdokumentation fort:

Zehn Unternehmen betrachten Managementprozesse im Rahmen des Scopings. Interessanterweise dokumentieren aber nur 60% dieser Unternehmen diese Prozesse auch. Weitere Funktionen, wie Finanzen, Operations und IT zeigen eine deutlich höhere Abdeckung mit 80%-90%.

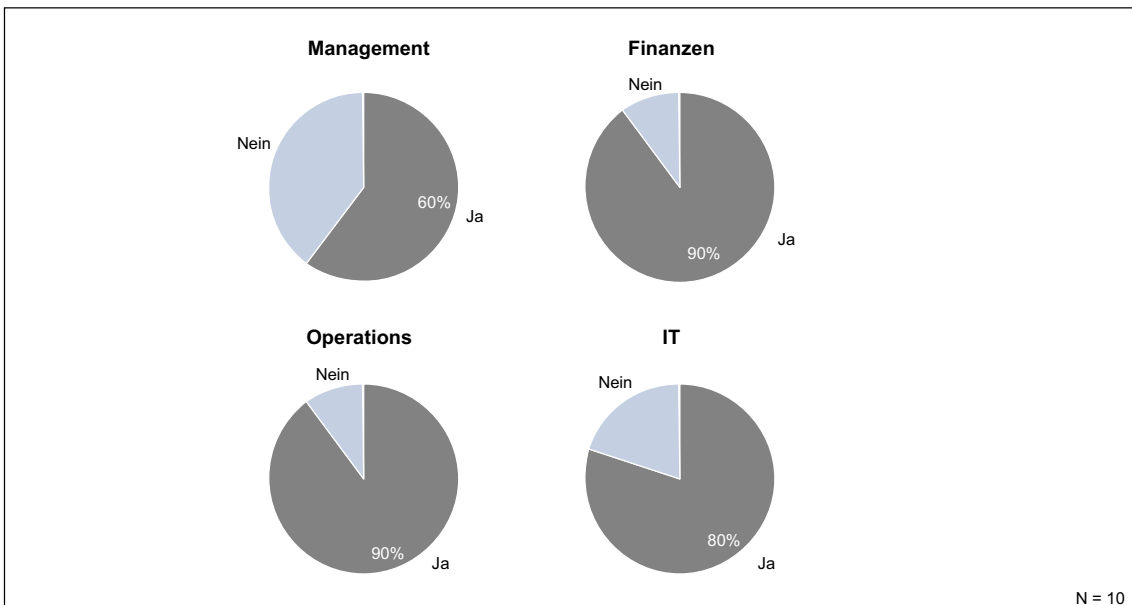


Abbildung 13: Dokumentation von Prozessgruppen nach Funktionen bei Unternehmen mit Managementprozessen im Scoping

4.3 Dokumentation

Ergebnis 5: *Sehr viele Unternehmen verwenden keine dedizierte Software zur Dokumentation ihrer Prozesse und Kontrollen.*

Bei 45% der Unternehmen wird keine spezielle Software für die systematische Erfassung des IKS eingesetzt. 70% der Firmen setzen vor allem Microsoft Office ein, um Prozesse und Kontrollen zu dokumentieren.

Die Verwendung einer geeigneten Software, angepasst an die individuellen Anforderungen des Unternehmens, ist entscheidend für die Qualität der Dokumentation, die Aktualität und Güte der Kontrollen sowie der darauf aufbauenden Auswertungen. Die Einführung eines professionellen IT-Tools für die Dokumentation und Auswertung ist der erste Schritt, um Prozesse erfolgreich zu standardisieren und unternehmenseinheitlich zu harmonisieren. Zusätzlich vereinfacht eine einheitliche Software die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Unternehmenseinheiten.

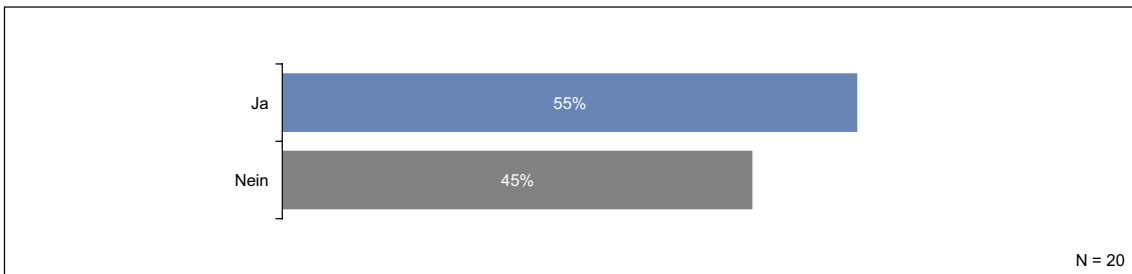


Abbildung 14: Verwendung von dedizierter Software (Anzahl Unternehmen)

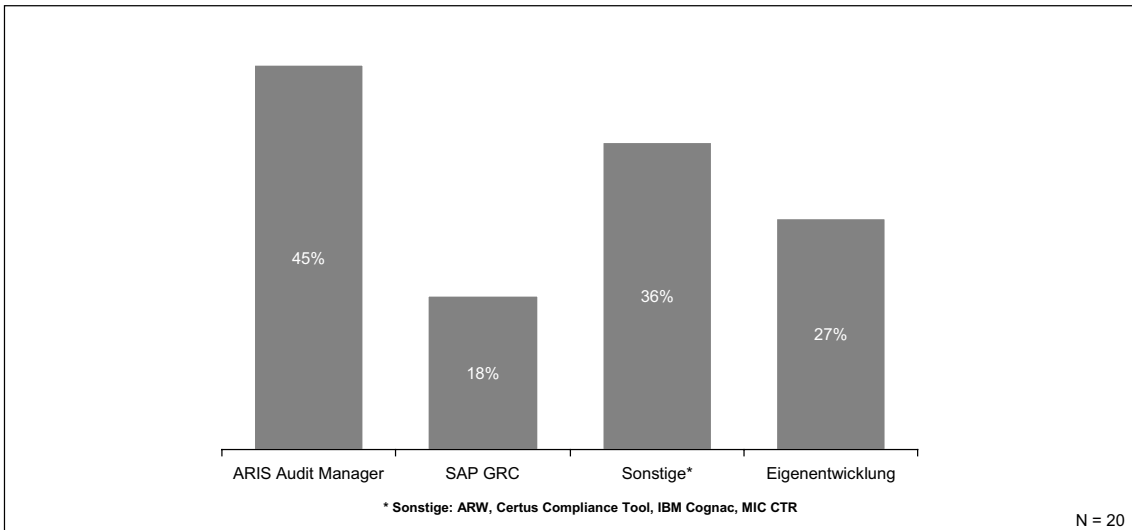


Abbildung 15: Verwendete Software zur Unterstützung des IKS (Anzahl Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)

Ergebnis 6: In den meisten Unternehmen ist die Dokumentation uneinheitlich bzw. der Standardisierungsgrad relativ gering.

Dokumentationsprozesse werden innerhalb der befragten Unternehmen sehr unterschiedlich durchgeführt. Nur wenige Firmen haben die Prozesse konzerneinheitlich harmonisiert und standardisiert. Bei unternehmensspezifischen Aspekten - wie den Prozessen und den Schnittstellen - wird vermehrt auf individuelle Dokumentationsformen zurückgegriffen. Im Gegensatz dazu gibt es bei Kontrollen und der Dokumentation von Schwachstellen eine Tendenz zur standardisierten Dokumentation.

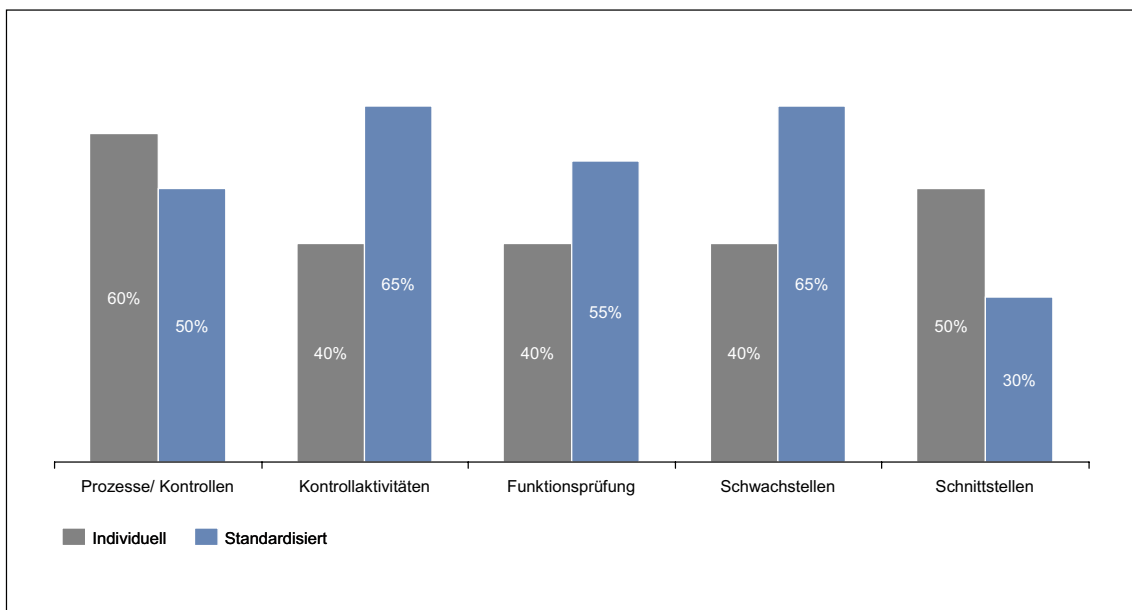


Abbildung 16: Verwendung von individueller bzw. standardisierter Dokumentation (in % der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)

Ergebnis 7: Unternehmen mit einem hohen Dokumentationsgrad verfügen über ein fortschrittliches IKS.

40% der befragten Unternehmen erreichen einen hohen Dokumentationsgrad, d.h. sie haben 80% oder mehr der möglichen Kontrollen und Prozesse bereits dokumentiert. Diese Unternehmen verfügen in der Regel über fortschrittliche IKS.

Um langfristig eine effiziente Prüfung, Verbesserung und darauf aufbauende Berichterstattung zu gewährleisten, ist eine umfassende und vollständige Dokumentation notwendig. Der optimale Dokumentationsgrad richtet sich nach den individuellen Anforderungen der Unternehmen. Den Fokus ausschliesslich auf eine hohe Quantität in der Dokumentation zu legen, führt zu unnötigem Mehraufwand und Mehrkosten.

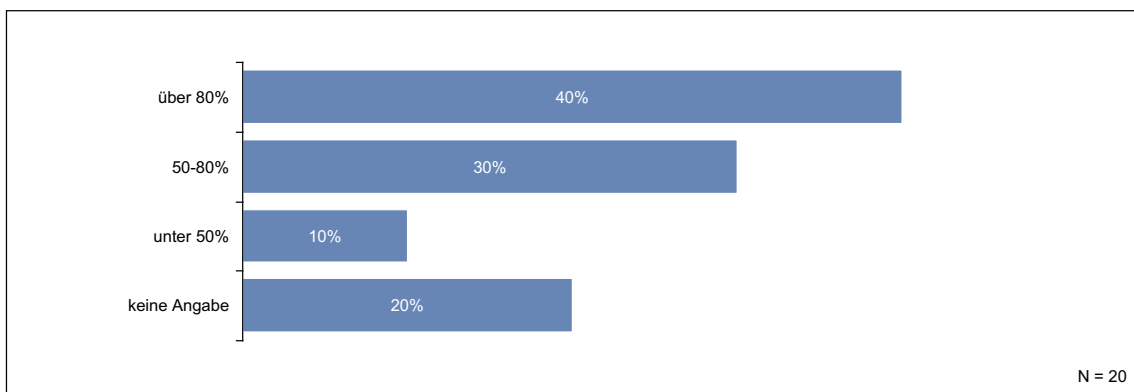


Abbildung 17: Dokumentationsgrad der Kontrollen und Prozesse (Anzahl der Unternehmen)

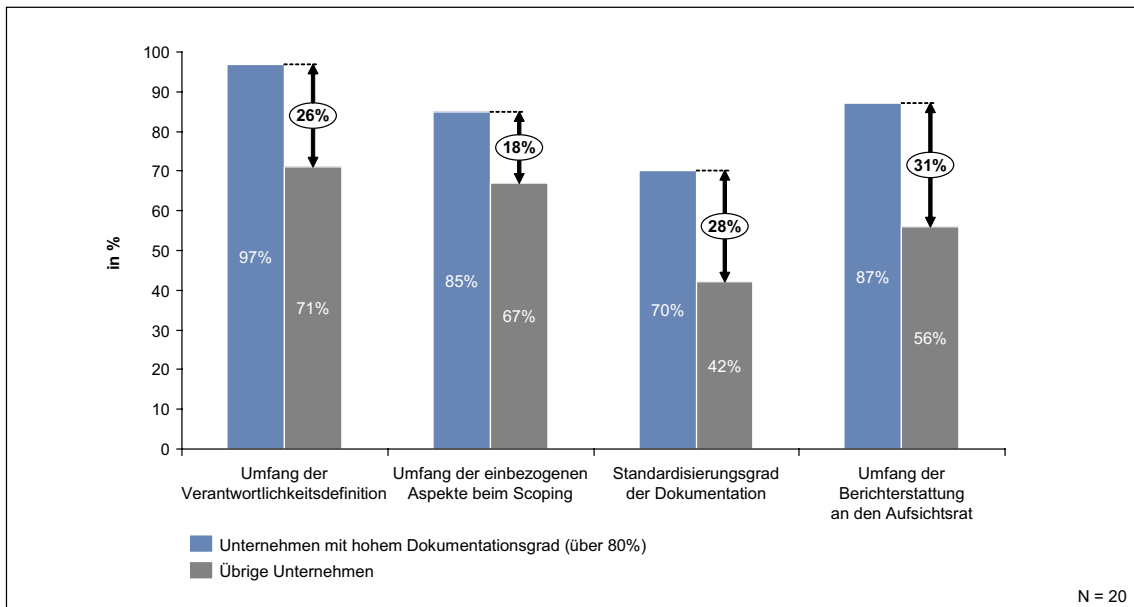


Abbildung 18: Benchmark - Unternehmen mit hohem Dokumentationsgrad (über 80%)

4.4 Prüfung und Aktualität

Ergebnis 8: *IKS Prüfungen finden zum Teil sehr unregelmässig und unvollständig statt. Schwachstellen werden deshalb oft verspätet erkannt.*

55% der befragten Unternehmen prüfen ihr IKS lediglich einmal jährlich vollständig. Bei 45% der Unternehmen findet sogar nur eine Teilprüfung statt, in den meisten Fällen jedoch sehr unregelmässig. Die betroffenen Unternehmen erhalten in der Zeit zwischen den Prüfungen keine aktuellen Informationen über die Funktionsfähigkeit ihres IKS. Damit werden Risiken nicht erkannt und Reaktionsmöglichkeiten eingeschränkt.

Neben der Prozessdefinition und der eigentlichen Durchführung der Kontrollprozesse ist die Überprüfung und Aktualisierung des IKS ein weiterer entscheidender Aspekt, der die Qualität und damit die Effizienz des IKS bestimmt. Erst durch eine regelmässige Überprüfung des Systems kann eine effektive Fehlerbehebung stattfinden.

Die Häufigkeit von Überprüfungen richtet sich nach den Anforderungen im Unternehmen. Prüfungsfrequenz und -intensität können je nach Unternehmensbereich flexibel angepasst werden. Insgesamt hat sich gezeigt, dass ein IKS mindestens alle zwölf Monate einmal vollständig überprüft werden sollte.

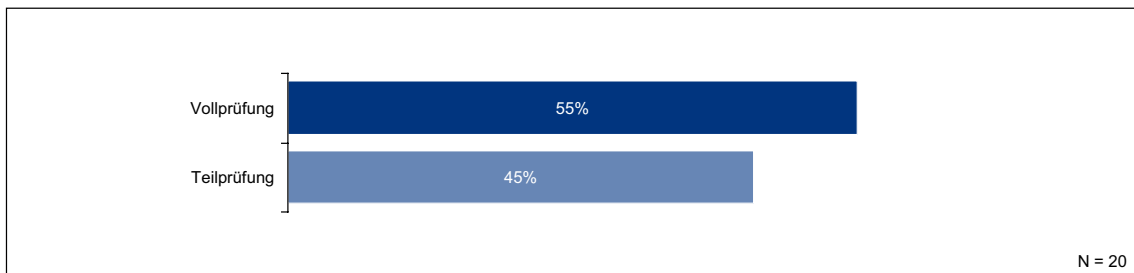


Abbildung 19: Unternehmen mit Voll- bzw. Teilprüfung (Anzahl der Unternehmen)

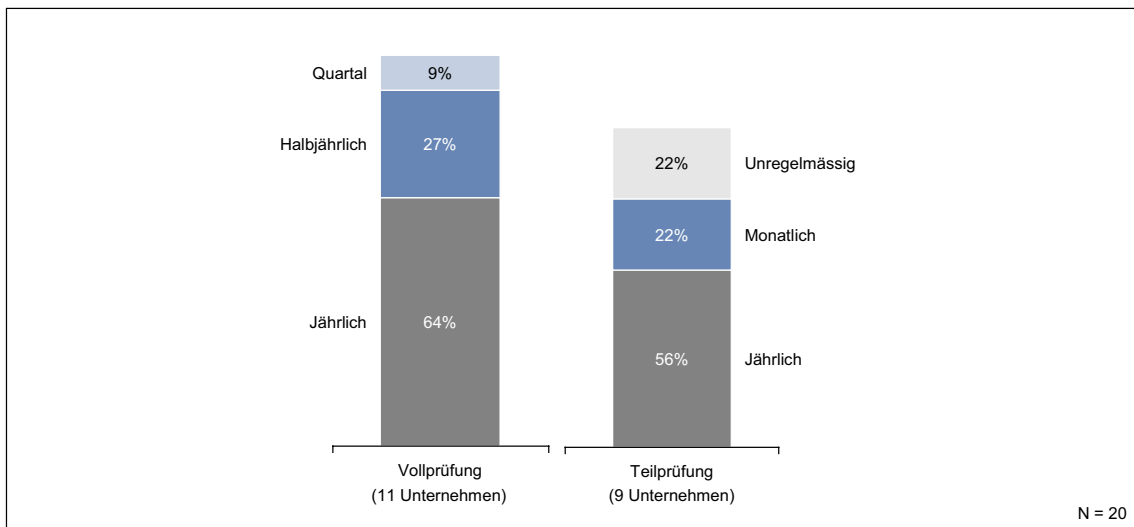


Abbildung 20: IKS-Prüfungsfrequenz nach Voll- bzw. Teilprüfung

Ergebnis 9: In Unternehmen mit fortschrittlichem IKS sind viele unterschiedliche Personengruppen in die Anpassung des IKS an neue wirtschaftliche sowie gesetzliche Rahmenbedingungen eingebunden.

Unternehmen, in denen mindestens fünf unterschiedliche Stakeholder-Gruppen den Anstoss zu Veränderungen geben können, schneiden deutlich besser ab bei Scoping und Dokumentation. In den meisten Unternehmen geben aber ausschliesslich die Prozessverantwortlichen oder das Management den Anstoss zu Veränderungen. In nur fünf Firmen nimmt ein etabliertes IKS-Team Einfluss auf diesen Prozess.

Die stete Veränderung der wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen verlangt von Unternehmen eine fortlaufende Anpassung ihrer Prozesse und Systeme. Um diesen permanenten Vorgang effektiv und effizient zu gestalten, ist sowohl die Transparenz der Prozesse als auch die Bündelung des fachlichen Know-hows notwendig. Die Einbindung unterschiedlicher Personengruppen kann einen deutlichen Mehrwert erzeugen, weil dadurch das IKS im gesamten Unternehmen verankert wird. Zudem wird das IKS durch die verstärkte Einbindung von unterschiedlichen Personengruppen eher von allen Beteiligten mitgetragen. Dabei ist es jedoch wichtig, dass die Verantwortlichkeiten dennoch eindeutig definiert bleiben.

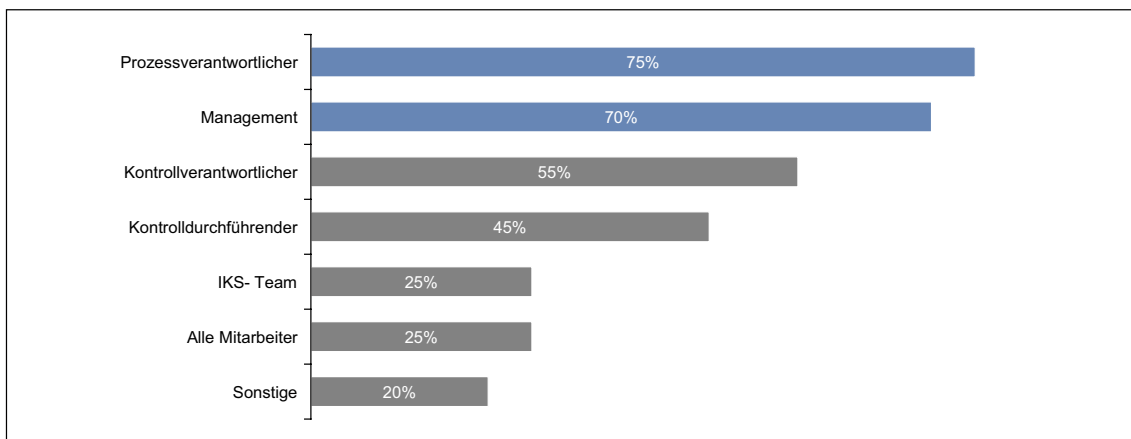


Abbildung 21: Stakeholder Gruppen, die den Anstoss zu Änderungen geben (Anzahl Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)

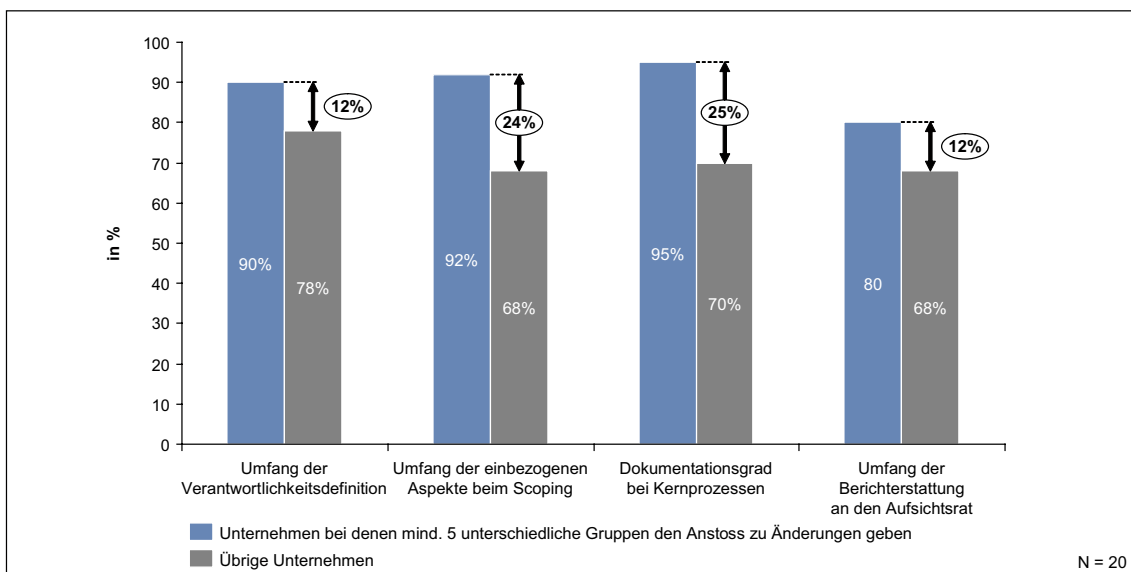


Abbildung 22: Benchmark - Unternehmen bei denen mindestens fünf unterschiedliche Gruppen den Anstoss zu Änderungen geben

4.5 Berichterstattung

Ergebnis 10: Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Berichterstattungs-Kultur gegenüber Management und Aufsichtsrat verfügen über ein besonders wirkungsvolles IKS.

40% der Unternehmen verfügen über einen sehr hohen Berichterstattungsgrad auf mehreren Unternehmensebenen. Dabei zeichnen sich diese Unternehmen besonders durch klar definierte Verantwortlichkeiten, ein optimiertes Scoping und eine sehr effektive Dokumentation aus.

Die neuen gesetzlichen Richtlinien legen fest, dass der Aufsichtsrat für die Funktionsfähigkeit und Überwachung des IKS verantwortlich ist. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, ist die regelmässige Information von Management und Aufsichtsrat unerlässlich. Die erhöhte Aufmerksamkeit führt zu einer nachweisbaren Verbesserung der IKS. Erst auf dieser Basis können Daten effektiv ausgewertet und von Verantwortlichen als Entscheidungsgrundlage verwendet werden. Nur durch das Commitment des Managements werden Schwachstellen effektiv behoben.

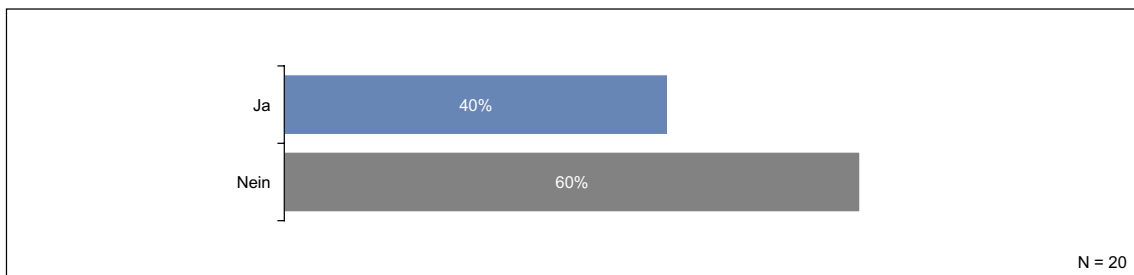


Abbildung 23: Unternehmen mit vollständiger Berichterstattung an Management und Aufsichtsrat

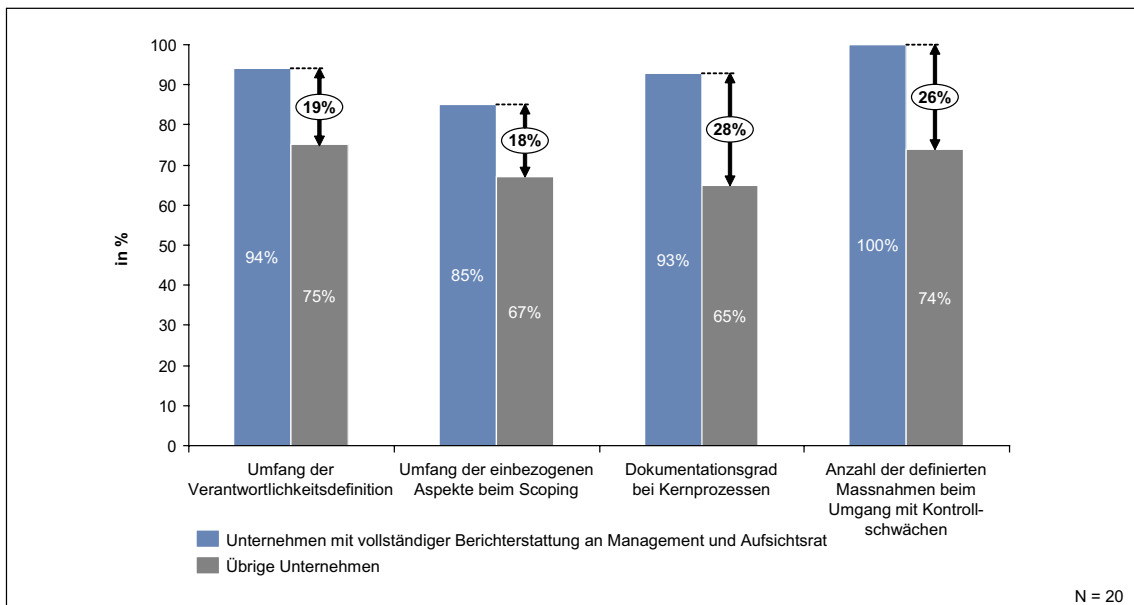


Abbildung 24: Benchmark - Unternehmen mit vollständiger Berichterstattung an Management und Aufsichtsrat

Ergebnis 11: *In vielen Unternehmen wird der Aufsichtsrat nur ungenügend über die Prüfungsprozesse und -ergebnisse informiert.*

In den befragten Unternehmen werden dem Aufsichtsrat Informationen über das Prüfungsvorgehen, die Prüfungsergebnisse, die relevanten Schwachstellen oder der Status bei der Schwachstellenbehebung weitergegeben. In 45% der Fälle haben Aufsichtsräte keine Informationen über die Prüfungsverfahren erhalten. Diese Informationen sind jedoch notwendig, um die Qualität des Prüfungsergebnisses zu beurteilen.

Nach den neuen Richtlinien muss der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss die Wirksamkeit des IKS überwachen. Um dieser Aufgabe vollständig gerecht zu werden und Schwachstellen bei der Prüfung identifizieren zu können, ist ein vollständiger Informationsfluss sowie eine transparente Prüfung notwendig. Die Weitergabe der Informationen an den Aufsichtsrat ist daher nicht nur aus gesetzlicher Perspektive, sondern auch aus wirtschaftlicher Sicht eine Grundvoraussetzung für eine wirksame Kontrolle des IKS. Auch die Prüfungsergebnisse, die Schwachstellen und der Status der Schwachstellenbehebung werden nicht immer an den Aufsichtsrat weitergegeben. Dies zeigt, dass die Unternehmen dem Reporting an den Aufsichtsrat noch nicht ausreichend Bedeutung beimessen.

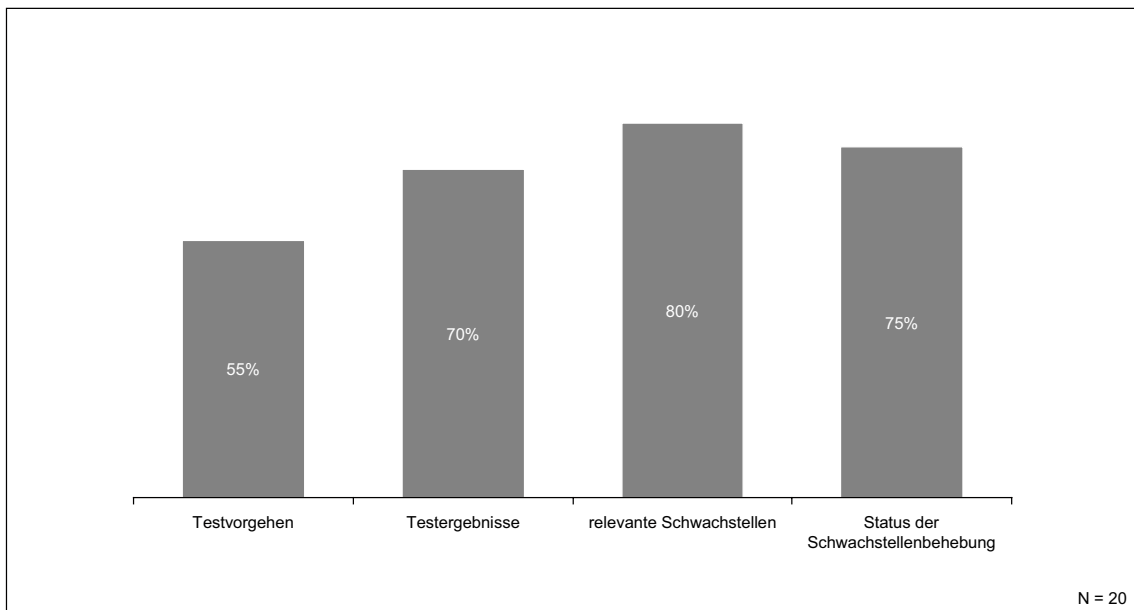


Abbildung 25: An den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss kommunizierte Informationen (in % der Nennungen)

4.6 Auswirkungen der neuen Richtlinien

Ergebnis 12: 20% der Unternehmen verfügten zum Zeitpunkt der Befragung über keine konkreten Pläne für die Umsetzung der neuen gesetzlichen Richtlinien.

Die neuen gesetzlichen Richtlinien sind in Österreich seit Januar 2009 gültig. In Deutschland sind die neuen Anforderungen zum 01.01.2010 zum ersten Mal verpflichtend für alle Unternehmen anzuwenden. Zum Zeitpunkt der Befragung im Frühjahr/Sommer 2009 konnten insgesamt 20% der Unternehmen keine konkreten Pläne vorweisen. Somit blieben den Unternehmen in Deutschland nur etwa sechs Monate zur Implementierung der neuen Anforderungen in die bestehenden Prozesse.

Die Firmen müssen umfangreiche Corporate Governance- und Compliance-Strukturen einführen. Da diese Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben, ist die Implementierung von funktionsfähigen Systemen mit grossem personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden. Um diese Kosten nachhaltig zu minimieren, ist eine ausführliche Planung bei der Konzeption und Implementierung des IKS notwendig.

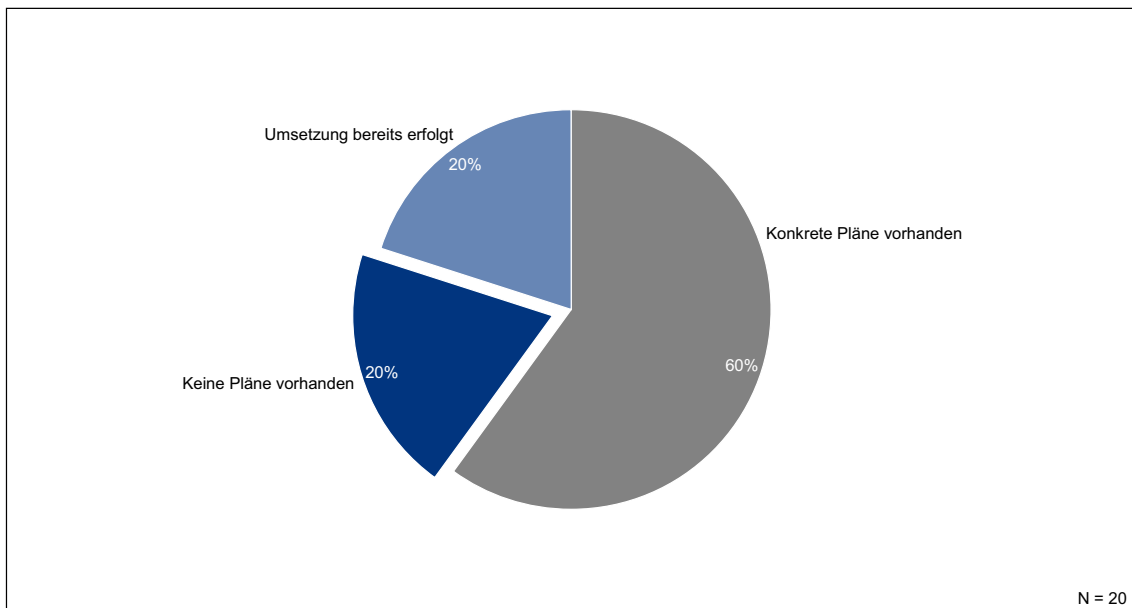


Abbildung 26: Stand der Planung zur Umsetzung der neuen Richtlinien (in % der Nennungen)

Ergebnis 13: Im Rahmen der Umsetzung der neuen gesetzlichen Richtlinien implementieren Unternehmen fortschrittliche IKS.

20% der befragten Unternehmen haben die neuen Auflagen bereits vollständig umgesetzt. Die Ergebnisse dieser Firmen zeigen im Vergleich mit dem Durchschnitt der Befragten die Implementierung sehr fortschrittlicher IKS.

Insgesamt verlangen die neuen gesetzlichen Richtlinien der Europäischen Union von den Unternehmen umfangreiche interne Kontroll- sowie Corporate Governance-Strukturen. Leider sind die Gesetzestexte in wichtigen Abschnitte noch unbestimmt; ein Mangel, der im Laufe der nächsten Jahre beseitigt werden muss. Die genaue Ausgestaltung der Inhalte des IKS müssen Unternehmen daher individuell abstimmen.

Es kann dennoch festgehalten werden, dass die neuen gesetzlichen Richtlinien in Deutschland und Österreich viele Aspekte für ein effektives und vollständiges IKS abdecken und das Ziel unterstützen, effiziente, vollständige Kontrollsysteme einzurichten.

Um ein IKS effizient und nutzbringend für das Unternehmen zu gestalten, müssen alle Aspekte vollständig definiert und durchgeführt werden. Die meisten Unternehmen übertreffen dabei sogar die gesetzlichen Anforderungen.

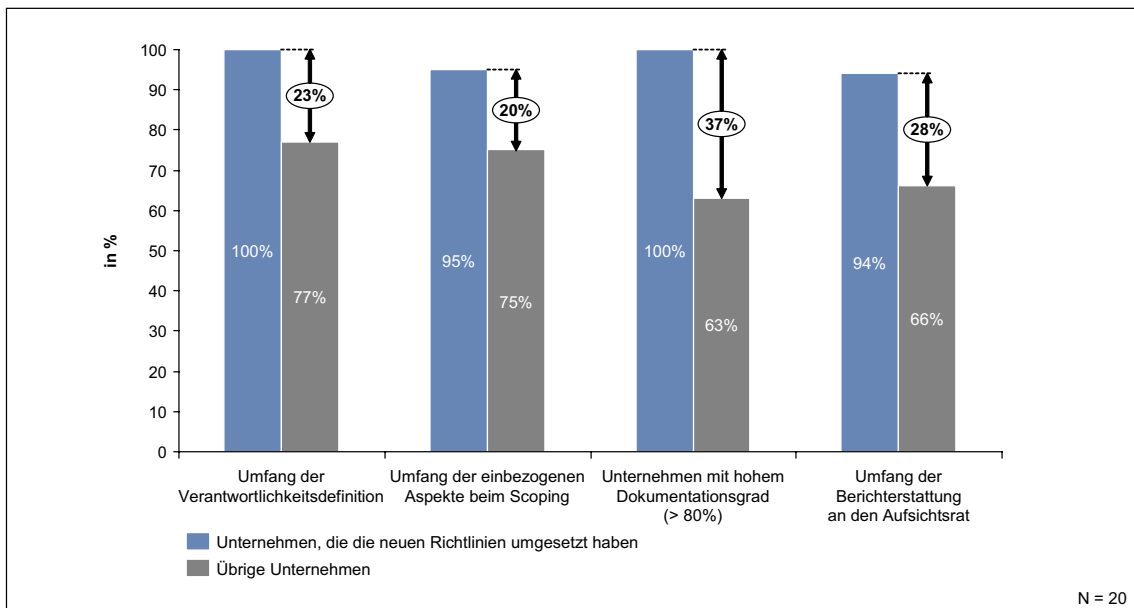


Abbildung 27: Benchmark - Unternehmen, die die neuen Richtlinien umgesetzt haben

Ergebnis 14: Unternehmen, die bereits S-OX compliant sind, haben die neuen gesetzlichen Anforderungen besser umgesetzt.

35% der befragten Unternehmen sind aufgrund ihrer Listung an US-Börsen bereits S-OX konform. Dabei zeichnen sich diese Firmen besonders durch exakt definierte Verantwortlichkeiten, ein sehr effektives Scoping und eine vollständige Berichterstattung aus. Darüber hinaus werden auch Managementprozesse im IKS wesentlich stärker berücksichtigt und dokumentiert als in den anderen Unternehmen. Insgesamt zeigt sich, dass diese Unternehmen besser auf die neuen Anforderungen vorbereitet sind und diese leichter umsetzen können. Verdeutlicht wird dieser Umstand durch die Tatsache, dass alle Unternehmen, die die neuen gesetzlichen Anforderungen bereits vollständig umgesetzt haben, S-OX compliant sind.

Auch wenn der Sarbanes-Oxley Act und die 8. EU-Richtlinie unterschiedliche Schwerpunkte setzen bzw. einige Aspekte anders gewichten, verlangen beide die Etablierung, Dokumentation und Prüfung von umfangreichen Corporate Governance-Strukturen. Unternehmen, die bereits heute S-OX konform sind, haben diese Vorschriften schon früh in ihrer Organisation eingeführt. Daher mussten bei der Implementierung der neuen europäischen Richtlinien die vorhandenen Strukturen nur punktuell angepasst und verändert werden. Der damit verbundene Anpassungsaufwand und seine Kosten waren für die Unternehmen tendenziell gering.

Im Umkehrschluss kann die Einführung eines funktionierenden IKS nach europäischen Massstäben potenzielle Expansionsbestrebungen eines Unternehmens erleichtern.

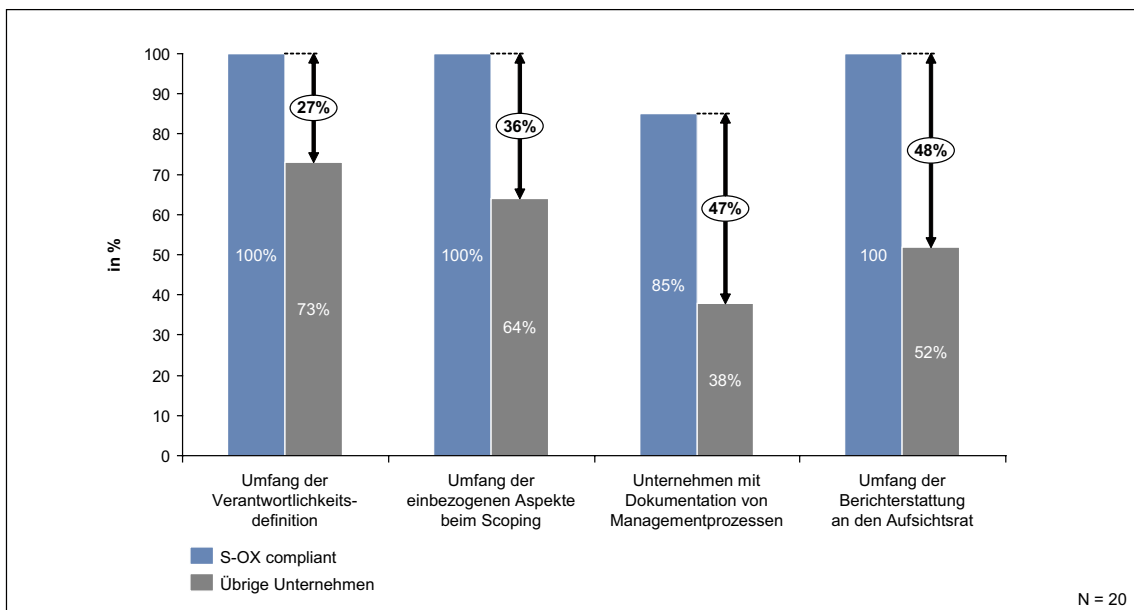


Abbildung 28: Benchmark - S-OX zertifizierte Unternehmen

4.7 Kosten-Nutzen Abschätzung

Ergebnis 15: Als stärkste Kostentreiber werden Dokumentationsaufwand, Zahl der Kontrollen und Prozesse sowie der Prüfungsumfang gesehen.

93% der befragten Unternehmen haben den Dokumentationsaufwand und die Anzahl der Kontrollen als grössten Kostenfaktor im IKS für sich identifiziert. Weitere Kostentreiber sind der Umfang der Überprüfung sowie der externe Prüfungsaufwand. Dabei schätzen die meisten Unternehmen den Nutzen insgesamt grösser ein als die damit verbundenen Kosten.

Eine ineffiziente Organisation und ein lückenhaftes Scoping lähmen und verlangsamen das IKS nachhaltig und erhöhen den Arbeitsaufwand und damit die Kosten für ein IKS deutlich. Erst durch klar definierte Richtlinien und Standards kann dieser Aufwand auf ein Minimum reduziert werden.

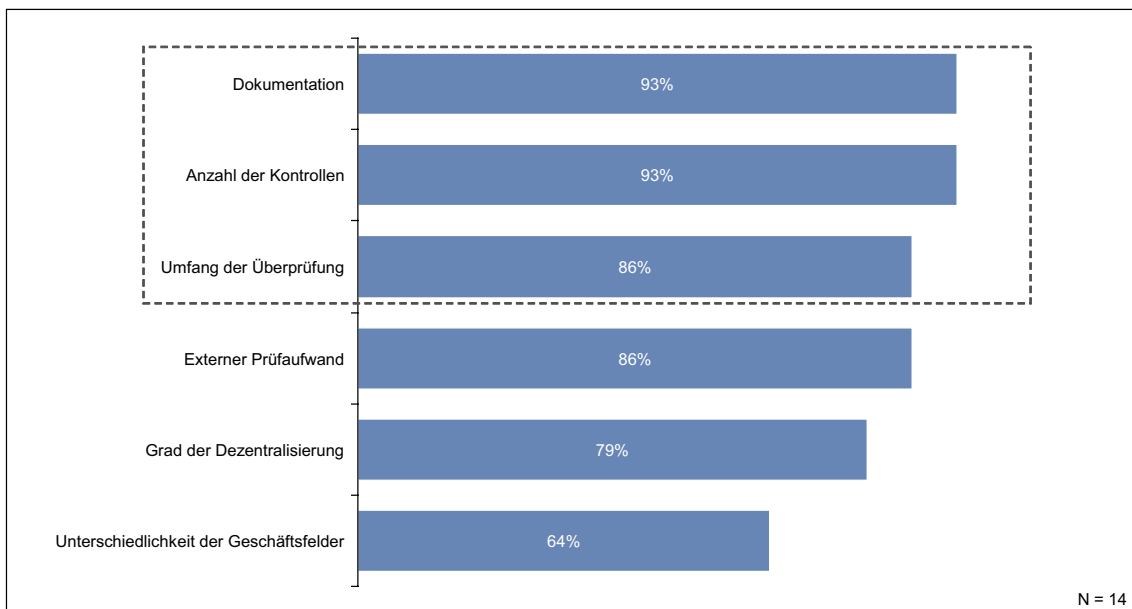


Abbildung 29: Wesentliche Kostentreiber bei der Umsetzung (in % der Nennungen; N=14)

Nach der Darstellung der wesentlichen Kostentreiber betrachten wir nun die Faktoren zur Kostensenkung. Hier zeigt sich ein ähnliches Bild. 80% der Unternehmen sehen eine Verbesserung beim Scoping als effektivstes Mittel, um Kosten zu senken. Besonders durch eine Optimierung des Scopings lassen sich die Anzahl der Kontrollen und der Prüfungsaufwand nachhaltig senken, da nur die relevanten Bereiche betrachtet werden. Als weitere Faktoren werden der Detaillierungsgrad von Kontrollen sowie eine verstärkte Standardisierung der Prozesse gesehen. Übergreifende und einheitliche Kontrollen senken nicht nur den Prüfungsaufwand sondern induzieren gleichzeitig auch Prozessverbesserungen. Die Verwendung von dedizierter Software ist dafür der erste Schritt. Eine verstärkte Automatisierung von Kontrollen und Kontrollnachweisen werden ebenfalls von den Unternehmen als effektives Mittel für Kostenreduktionen angesehen.

Eine stetige Optimierung des IKS kann nicht nur weitreichende Kostenersparungen bei gleichem Sicherheitsniveau ermöglichen, sondern auch die Effizienz des IKS deutlich steigern.

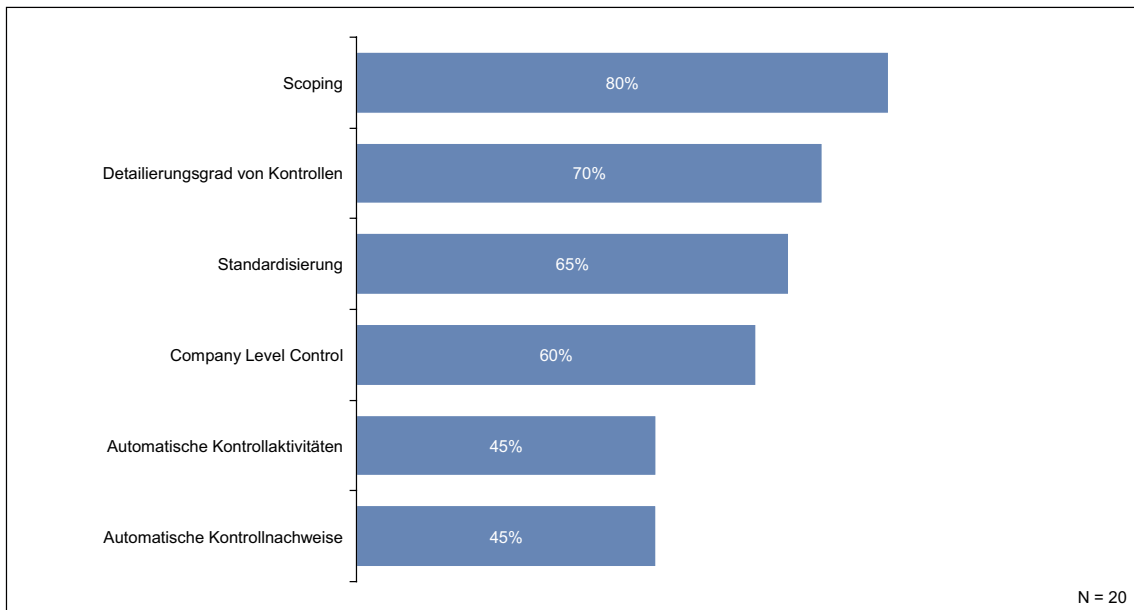


Abbildung 30: Potenzielle Faktoren für Kostensenkungen (in % der Nennungen)

Ergebnis 16: Bei den meisten Unternehmen wird der Nutzen des IKS höher eingeschätzt als seine Kosten.

60% der Teilnehmer testieren dem IKS bereits jetzt ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Fast alle Unternehmen sehen zudem weiteres Potenzial für Kostenreduktionen. Dabei sind diese Aussagen unabhängig von der Branchenzugehörigkeit, der Unternehmensgrösse oder dem Internationalisierungsgrad. Besonders deutlich zeigt sich der Kostensenkungs-Aspekt in Unternehmen, die bereits jetzt die Anforderungen überdurchschnittlich erfüllen.

Darüber hinaus schätzen die meisten Unternehmen das Potenzial für weitere Kostenreduktionen als gross ein. Zum einen liegen Potenziale innerhalb des IKS selbst (siehe Ergebnis 15). Zum anderen sollten die positiven Effekte auf das gesamte Unternehmen berücksichtigt werden, da im Rahmen der Optimierung des IKS sehr häufig auch sonstige Prozesse automatisiert und optimiert werden können.

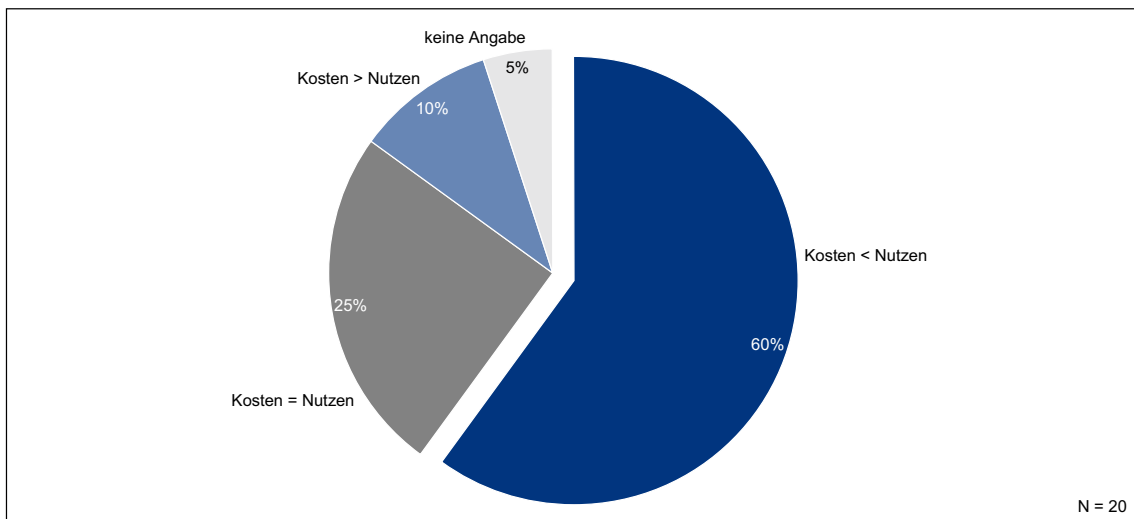


Abbildung 31: Einschätzung: Aktuelles Kosten-Nutzen Verhältnis (in % der Nennungen)

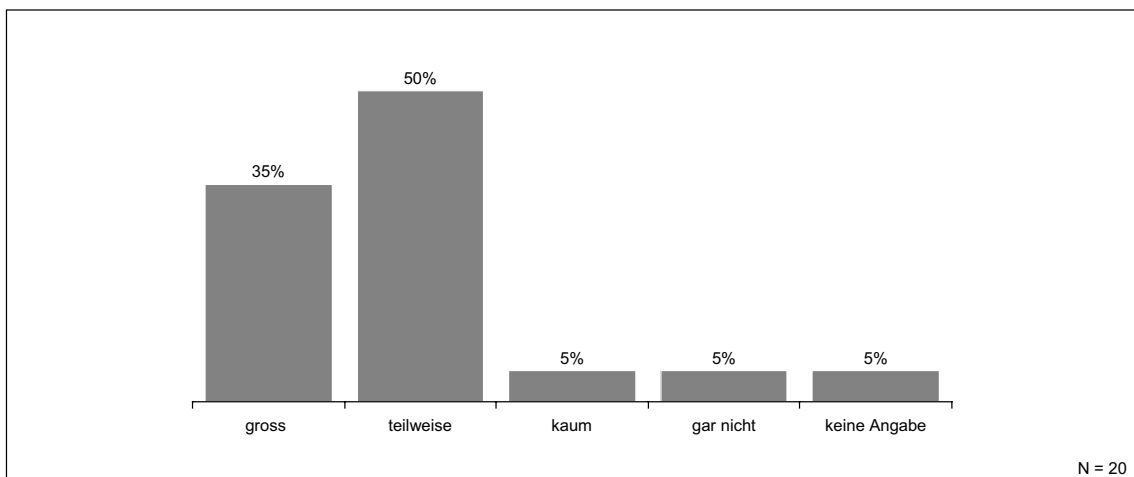


Abbildung 32: Potenzial für weitere Kostenreduktion (in % der Nennungen)

5. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Insgesamt gibt unsere Studie einen Überblick über den Stand der Umsetzung der neuen gesetzlichen Richtlinien in Deutschland und Österreich. Alle Firmen sind sich der Notwendigkeit umfangreicher Corporate Governance-Strukturen bewusst. Die qualitativen und quantitativen Ausprägungen der Kontrollstrukturen unterscheiden sich jedoch zwischen den Unternehmen erheblich.

Dementsprechend gibt es aktuell noch grosses Optimierungspotenzial bei den existierenden IKS, besonders bei Scoping und Dokumentation. Auf Basis dieser Erkenntnisse und unserer Erfahrung aus Compliance-Projekten bei verschiedenen Kunden wurde eine Reihe von Handlungsempfehlungen formuliert, deren Befolgung eine gezielte Weiterentwicklung der IKS ermöglichen soll:

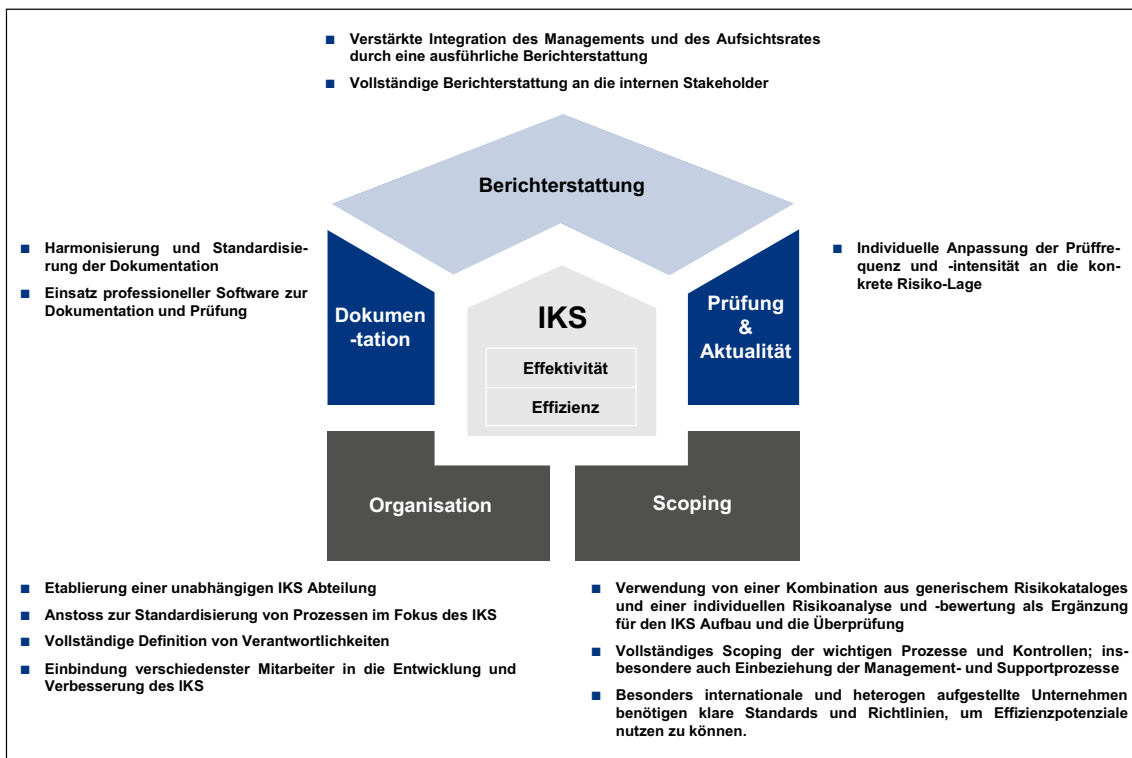


Abbildung. 33: IKS Systematik – Handlungsempfehlungen

Wie unsere Studie zeigt, können Unternehmen, die bereits andere Compliance-Anforderungen bezüglich des IKS umgesetzt haben, sich besser und schneller an neue Anforderungen anpassen. Die neuen Gesetze sollten daher als Treiber für die Einführung und Verbesserung des IKS genutzt werden.

Das Thema Corporate Governance - und damit verbunden Interne Kontrollsysteme - wird seine Aktualität auch in Zukunft nicht verlieren. Nach den Skandalen um Enron und Worldcom ist die Bankenkrise das beste Beispiel dafür. Zusätzlich wird durch solche Ereignisse der Druck auf Regierungen zu weiteren Regulierungsmassnahmen zunehmen.

6. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Teilnehmende Unternehmen nach Branche	7
Abbildung 2:	Unternehmen nach Umsatz (in Mio. €)	7
Abbildung 3:	Unternehmen nach Mitarbeiterzahl	7
Abbildung 4:	Entscheidungsträger nach Abteilungszugehörigkeit	8
Abbildung 5:	Eckpunkte der neuen Gesetze in Österreich und Deutschland	9
Abbildung 6:	IKS-Systematik	10
Abbildung 7:	Eigenständige IKS-Abteilung in den Unternehmen (Anzahl Unternehmen)	11
Abbildung 8:	Benchmark: Unternehmen mit IKS-Abteilung	11
Abbildung 9:	Benchmark: Unternehmen mit hohem Internationalisierungsgrad	12
Abbildung 10:	Grundlagen für den IKS-Aufbau in den befragten Unternehmen	13
Abbildung 11:	Benchmark: Unternehmen mit einer Kombination aus Risikokatalog und -analyse und -bewertung	14
Abbildung 12:	Schwerpunkte im Scoping (in % der Nennungen)	15
Abbildung 13:	Dokumentation von Prozessgruppen nach Funktionen	15
Abbildung 14:	Verwendung von dedizierter Software (Anzahl Unternehmen)	16
Abbildung 15:	Verwendete Software zur Unterstützung des IKS (Anzahl Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)	16
Abbildung 16:	Verwendung von individueller bzw. standardisierter Dokumentation (% Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)	17
Abbildung 17:	Dokumentationsgrad der Kontrollen und Prozesse (Anzahl der Unternehmen)	18
Abbildung 18:	Benchmark: Unternehmen mit hohem Dokumentationsgrad (über 80%)	18
Abbildung 19:	Unternehmen mit Voll- bzw. Teilprüfung (Anzahl der Unternehmen)	19
Abbildung 20:	IKS-Prüfungsfrequenz nach Voll- bzw. Teilprüfung	19
Abbildung 21:	Stakeholder Gruppen, die den Anstoss zu Änderungen geben (Anzahl Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)	20
Abbildung 22:	Benchmark: Unternehmen bei denen mindestens fünf unterschiedliche Gruppen den Anstoss zu Änderungen geben	20
Abbildung 23:	Unternehmen mit vollständiger Berichterstattung an Management und Aufsichtsrat	21
Abbildung 24:	Benchmark: Unternehmen mit vollständiger Berichterstattung an Management und Aufsichtsrat	21
Abbildung 25:	An den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss kommunizierte Informationen (in % der Nennungen)	22
Abbildung 26:	Stand der Planung zur Umsetzung der neuen Richtlinien (in % der Nennungen)	23
Abbildung 27:	Benchmark: Unternehmen, die die neuen Richtlinien umgesetzt haben	24
Abbildung 28:	Benchmark: S-OX zertifizierte Unternehmen	25
Abbildung 29:	Wesentliche Kostentreiber bei der Umsetzung (in % der Nennungen; N=14)	26
Abbildung 30:	Potenzielle Faktoren für Kostensenkungen (in % der Nennungen)	27
Abbildung 31:	Einschätzung: Aktuelles Kosten-Nutzen Verhältnis (in % der Nennungen)	28
Abbildung 32:	Potenzial für weitere Kostenreduktion (in % der Nennungen)	28
Abbildung 33:	IKS Systematik – Handlungsempfehlungen	29

7. Autoren

Daniel Stengel ist als Consultant bei der Detecon (Schweiz) AG im Bereich Due Diligence & Compliance in Zürich tätig. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und Hongkong mit den Schwerpunkten Finance sowie Compliance und Risk Management war er als Controller in verschiedenen Unternehmen tätig. Zur Detecon kam er im Jahre 2006. Mit seiner praktischen Erfahrung aus zahlreichen Compliance Projekten hat er ein breites Wissen sowohl in der Konzeption, Analyse, Implementierung und Optimierung von Internen Kontrollsystemen sammeln können.

Kontakt: +41 43 888 65 00 oder Daniel.Stengel@detecon.com

Borzou Soltani-Shirazi ist Senior Consultant bei der Detecon (Schweiz) AG in Zürich und Leiter für den Bereich Compliance & Due Diligence. Nach seinem Wirtschaftsstudium in Hannover war er international im Finanz- und Compliance Bereich tätig. Seit 2004 ist er bei der Detecon. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen die Bereiche Compliance Management, Due Diligence sowie Financial und Marketing Strategy.

Kontakt: +41 43 888 65 00 oder Borsu.Soltani@detecon.com

Thomas Deuser ist Partner der Detecon (Schweiz) AG und studierte BWL an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Als Group Head und Leiter des Global Competence Teams Financial Management verfügt er über langjährige internationale Beratungserfahrung in den Bereichen Compliance, Finance, Controlling und Restrukturierung.

Kontakt: +41 43 888 65 00 oder Thomas.Deuser@detecon.com

Für die Mitwirkung an der Studie danken wir:

Natalina Gilman	Kirill Perfiliev
Matthias Gruber	Katja Pfannenmüller
Martin Jaster	Jürgen Rodestock
Martin Mahrla	Ulrike Schwieg
Irina Meißner	Anna Trute
Stephan Münzberg	Andres Wandinger

8. Die Unternehmen

Detecon (Schweiz) AG

Die Detecon (Schweiz) AG mit Sitz in Zürich ist Tochtergesellschaft der Detecon International GmbH, mit mehr als 850 Beratern eines der weltweit führenden Beratungsunternehmen für integrierte Management- und Technologieberatung. Detecon (Schweiz) AG bündelt die Kompetenzen Financial Management sowie ICT Management. Das internationale Leistungsspektrum in den Bereichen Compliance, Controlling, Accounting und Restructuring reicht von analytischen und konzeptionellen Themenstellungen bis hin zur aktiven Umsetzungsbegleitung. Mit weiteren internationalen Standorten sowie Projektbüros sind die Berater auf nahezu allen Kontinenten vertreten.

Leipzig Graduate School of Management (HHL)

Die HHL, 1898 als Handelshochschule Leipzig entstanden und 1992 neu gegründet, ist Deutschlands älteste betriebswirtschaftliche Hochschule und zählt heute zu den führenden Business Schools. Die HHL ist eine private, staatlich anerkannte Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht. Neben der Internationalität spielt an der HHL die Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis eine herausragende Rolle. Die HHL bietet den 18-monatigen Master- Studiengang in Management (M.Sc.) sowie MBA in General Management an. Ein dreijähriges Promotionsprogramm rundet das Studienangebot der HHL ab. Der Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL wird von Prof. Dr. Henning Zülch geleitet, welcher ebenso als Gastprofessor an der Universität Wien im Bereich „Selected Foreign Accounting Systems“ tätig ist. Die Forschungsschwerpunkte des Lehrstuhls liegen in den Bereichen „Rechnungslegung und Unternehmenspublizität“, „Wirtschaftsprüfung und Corporate Governance“ sowie „Controlship“.

Wirtschaftsuniversität Wien

Die (WU) ist einer der grössten wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulen in Europa. In ständigem Austausch mit der Wirtschaft entstehen an der WU Leistungen, die sowohl in der Grundlagenforschung, als auch in der angewandten Forschung Massstäbe setzen. 200 Forscher/innen sorgen für wissenschaftliche Vielfalt, die von Betriebs- und Volkswirtschaft bis zu Formal-, Rechts-, Sozial-, und Sprachwissenschaften reicht. Davon profitieren auch die mehr als 25.000 Studierenden. Das Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen, besteht aus drei Abteilungen. Das Institut wird ebenso wie die Abteilung für Unternehmensrechnung und Revision, die diese Studie wissenschaftlich begleitet hat, von o.Univ.-Prof. Dr. Romuald Bertl geleitet. Die Forschungsschwerpunkte der Abteilung beziehen sich auf die Jahresabschlussprüfung einschliesslich Qualitätssicherungskonzept, Corporate Governance und interne Kontrollsysteme, sowie auf Unternehmensbewertung und nationales und internationales Bilanzrecht.



Detecon (Schweiz) AG
Löwenstrasse 1
CH-8001 Zürich
Schweiz
info-switzerland@detecon.com
www.detecon.com/ch/

Consulting
DETECON

Deutsche Telekom Group

