



Interne Überwachung der Finanzberichterstattung - Leitfaden für kleinere Aktiengesellschaften

Band I: Zusammenfassung





Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Board Members

Larry E. Rittenberg <i>COSO Chair</i>	Mark Beasley <i>American Accounting Association</i>	Nick Cyprus <i>Financial Executives International</i>
Charles E. Landes <i>American Institute of Certified Public Accountants</i>	David A. Richards <i>The Institute of Internal Auditors</i>	Jeffrey Thomson <i>Institute of Management Accountants</i>

PricewaterhouseCoopers LLP - Author

Principal Contributors

Miles Everson (Project Leader) <i>Partner</i> New York City	Frank Martens <i>Director</i> Vancouver, Canada		
Frank Frabizzio <i>Partner</i> Philadelphia	Tom Hyland <i>Partner</i> New York City	Paul Tarwater <i>Partner</i> Dallas	Mark Cohen <i>Senior Manager</i> Boston
Erinn Hansen <i>Senior Manager</i> Philadelphia	Mario Patone <i>Manager</i> Philadelphia	Chris Paul <i>Senior Associate</i> Boston	Shurjo Sen <i>Manager</i> New York City

Project Task Force to COSO

Guidance

Deborah Lambert (Chair) <i>Partner</i> Johnson, Lambert & Co.	Christine Bellino Jefferson Wells International, Inc.	Joseph V. Carcello <i>Professor of Accounting</i> University of Tennessee
Rudolph J. J. McCue WHPH, Inc.	Douglas F. Prawitt <i>Professor of Accounting</i> Brigham Young University	Malcolm Schwartz CRS Associates LLC

Members at Large

Carolyn V. Aver <i>CFO</i> Agile Software Corporation	Kristine M. Brands <i>Director of Financial Systems</i> Inamed, A Division of Allergan	Serena Dávila <i>Director for Private Companies & Small Business</i> Financial Executives International	Gus Hernandez <i>Partner</i> Deloitte & Touche, LLP
Brian O'Malley <i>Chief Audit Executive</i> Nasdaq	Andrew Pinnero JLC/Veris Consulting LLC	Pamela S. Prior <i>Director of Internal Control & Analysis</i> Tasty Baking Company	James K. Smith, III <i>Vice President & CFO</i> Phonon Corp.
Dan Swanson <i>President and CEO</i> Dan Swanson & Associates	Dominique Vincenti <i>Director of Professional Practice</i> The Institute of Internal Auditors	Kenneth W. Witt American Institute of Certified Public Accountants	

Observer

Jennifer Burns
Professional Accounting Fellow
Securities and Exchange
Commission

Interne Überwachung der Finanzberichterstattung - Leitfaden für kleinere Aktiengesellschaften

Band I: Zusammenfassung

Juni 2006

Das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) hat 1992 das Werk „*Interne Überwachung - Ganzheitliches Rahmenwerk*“ veröffentlicht, um Unternehmen und andere Organisationen dabei zu unterstützen, ihre Internen Überwachungssysteme zu beurteilen und zu verbessern. Seit dem wurde das *Rahmenwerk* von Unternehmensleitungen, Leitungs- und Überwachungsorganen, Aufsichtsinstanzen, Regelsetzungsgremien, Berufsverbänden und anderen als ein angemessenes und umfassendes Rahmenmodell für die Interne Überwachung anerkannt.

Veränderungen bezüglich der Finanzberichterstattung und des dazugehörigen Gesetzesumfelds und Aufsichtsumfelds haben stattgefunden. Insbesondere wurde im Jahr 2002 in den Vereinigten Staaten von Amerika der Sarbanes Oxley-Act in Kraft gesetzt. Abschnitt 404 fordert als eine der Vorschriften des Act von den Führungskräften der Aktiengesellschaften, die Funktionsfähigkeit der Internen Überwachung der Finanzberichterstattung jährlich zu beurteilen und darüber zu berichten.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und dem Lauf der Zeit behält das *Rahmenwerk* heute nichts desto trotz seine Bedeutung und wird von Führungskräften in großen und kleinen Aktiengesellschaften eingesetzt, um den Abschnitt 404 umzusetzen. Vielen Unternehmen sind jedoch unvorhergesehene Kosten entstanden, was kleinere Unternehmen vor besondere Herausforderungen bei der Umsetzung des Abschnitts 404 stellt.

Dieses Dokument dient weder dazu, das *Rahmenwerk* zu ersetzen noch zu verändern. Es dient vielmehr als Anwendungsleitfaden. Das Dokument richtet sich an kleinere Aktiengesellschaften - obwohl es auch von größeren Gesellschaften anwendbar ist - beim Einsatz des *Rahmenwerks* zur Gestaltung und Umsetzung kostengerechter Interner Überwachung der Finanzberichterstattung. Obwohl dieser Leitfaden im Wesentlichen dazu erstellt wurde, Führungskräfte bei der Einführung und Nutzung funktionsfähiger Interner Überwachung der Finanzberichterstattung zu unterstützen, kann er Führungskräften auch hilfreich sein bei einer effizienteren Beurteilung der Funktionsfähigkeit Interner Überwachung im Zusammenhang mit den von Aufsichtsinstanzen bereit gestellten Beurteilungsleitfäden.

Dieser Bericht umfasst drei Bände. Der erste Band besteht aus dieser *Zusammenfassung*, die eine Übersicht für die Leitungsorgane und Überwachungsorgane sowie die leitenden Führungskräfte von Unternehmen bietet.

Der zweite Band gibt einen Überblick über die Interne Überwachung der Finanzberichterstattung in kleineren Unternehmen, einschließlich der Beschreibung von Unternehmensmerkmalen und wie diese sich auf die Interne Überwachung auswirken, besondere Herausforderungen für kleinere Gesellschaften, und darüber, wie Führungskräfte das *Rahmenwerk* nutzen können. Es werden 20 grundlegende, aus dem *Rahmenwerk* abgeleitete Grundsätze, sowie die dazugehörigen

Eigenschaften, Methoden und Beispiele, wie kleinere Gesellschaften die Grundsätze kostengerecht anwenden können.

Der dritte Band enthält beispielhafte Instrumente für Führungskräfte zur Beurteilung Interner Überwachung. Führungskräfte können die beispielhaften Instrumente nutzen, um festzustellen, ob das Unternehmen die Grundsätze wirksam angewandt hat.

Es ist anzunehmen, dass das Kapitel „*Zusammenfassung und Übersicht*“ des zweiten Bandes bei leitenden Führungskräften besonderes Interesse findet, sowie bedarfsweise weitere Kapitel, und dass andere Führungskräfte Band II und Band III als einen grundlegenden Leitfaden für spezifische Erfordernisse verwenden.

Charakteristika kleinerer Gesellschaften

Obwohl es die Tendenz gibt, eine klare Abgrenzung für kleine, mittlere und große Gesellschaften haben zu wollen, enthält dieser Leitfaden keine derartige Definition. Er verwendet den Begriff „kleinere“ eher als „kleine“ Gesellschaften, um darauf hinzudeuten, dass dieser Leitfaden an einen großen Kreis von Gesellschaften gerichtet ist. Er wendet sich insbesondere an Gesellschaften, die viele der folgenden Eigenschaften aufweisen:

- Weniger Geschäftsfelder oder weniger Produkte in den Geschäftsfeldern
- Konzentration des Absatzes auf Absatzkanäle oder Absatzgebiete
- Führung durch Personen mit wesentlichen Eigentümerinteressen oder Eigentümerrechten
- Weniger Führungsebenen mit größerem Überwachungsumfang
- Einfachere Transaktionssysteme und Transaktionsberichte
- Weniger Mitarbeiter, mit größeren Aufgabenbereichen
- Begrenzte Fähigkeit zum Bereitstellen umfangreicher Ressourcen sowohl in Linienfunktionen als auch in Stabsfunktionen wie Recht, Personal, Rechnungswesen und Interner Revision.

Für sich genommen ist keine dieser Eigenschaften maßgeblich. Zweifellos beeinflusst die Unternehmensgröße – anhand welcher Kennzahl auch immer gemessen – (Umsatz, Bilanzsumme, Personalstand, Sachanlagen oder andere) diese Kriterien, wird durch sie beeinflusst und prägt unser Verständnis, was „kleinere“ ausmacht.

Kosten und Nutzen

Da der Zusatzaufwand für die Beurteilung und die Berichterstattung über Interne Überwachung in das Blickfeld vieler Interessengruppen geraten ist, sollten Kosten und Nutzen auf einander abgestimmt werden.

Führungskräfte und andere Interessengruppen der Aktiengesellschaften, insbesondere kleinerer, haben großes Augenmerk auf die Kosten zur Einhaltung des Abschnitts 404 gerichtet, und dabei weniger den damit verbundenen Nutzen beachtet. Obwohl es schwierig sein könnte, die von ungenauer Finanzberichterstattung ausgehenden Wirkungen zu messen, zeigen Marktreaktionen auf unsachgemäße Berichte deutlich, dass Investoren unabhängig von der Unternehmensgröße nicht ohne weiteres gewillt sind, unsachgemäße Berichterstattung zu tolerieren. In diesem Zusammenhang und vor dem Hintergrund der unten beschriebenen Nutzeffekte ist eine funktionsfähige Interne Überwachung wesentlich wertschaffend.

Einer der wichtigsten Nutzeffekte ist der verbesserte Zugang von Unternehmen zu Kapitalmärkten, um Kapital für Innovationen und Umsatzwachstum zu erhalten.

Zuverlässige und rechtzeitige Informationen zur Unterstützung von Führungsentscheidungen, einheitliche Verfahren zur Bearbeitung von Geschäftsvorfällen, um die Geschwindigkeit und die Zuverlässigkeit zu erhöhen sowie die Fähigkeit, korrekte Leistungsdaten an Geschäftspartner und Kunden zu kommunizieren, sind weitere Vorteile.

Herausforderungen einer kostengünstigen Internen Überwachung

Die Besonderheiten kleinerer Unternehmen stellen erhebliche Herausforderungen an eine kostengerechte Interne Überwachung. Dies ist insbesondere dort der Fall, wo Führungskräfte Überwachung als Verwaltungsaufwand sehen, anstatt die betriebliche Anforderung und den betrieblichen Nutzen einer in die Kernprozesse integrierten Internen Überwachung zu erkennen.

Unter den Herausforderungen sind:

- Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen für eine sachgerechte Funktionstrennung
- Die Fähigkeit der Führungskräfte, Geschäftsabläufe zu steuern, und dadurch die Möglichkeit, Kontrollen zu umgehen
- Das Verpflichten von Personen mit den erforderlichen Kenntnissen im Bereich Finanzberichterstattung und in anderen Bereichen für die qualifizierte Mitarbeit in der Geschäftsleitung und im Prüfungsausschuss
- Das Einstellen und das Halten von Mitarbeitern mit ausreichenden Kenntnissen und Qualifikationen in Rechnungswesen und in Finanzberichterstattung
- Das Lenken der Aufmerksamkeit des Managements vom Tagesgeschäft auf das Rechnungswesen und die Finanzberichterstattung
- Die Beibehaltung einer angemessenen Kontrolle über Computerinformationssysteme mit eingeschränkten technischen Mitteln.

Während allen Unternehmen Mehrkosten für den Aufbau und für die Berichte bezüglich Interner Überwachung der Finanzberichterstattung entstehen, können diese Kosten für kleinere Unternehmen relativ höher sein. Trotz eingeschränkter Ressourcenausstattung können kleinere Unternehmen den Anforderungen in der Regel gerecht werden und eine effektive Interne Überwachung bei hinreichend angemessenen Kosten erzielen. Dies wird durch verschiedene in diesem Leitfadens beschriebene Methoden, von denen viele bereits heute in kleineren Unternehmen im Einsatz sind, und die sich Führungskräfte für die Bewertung der Wirksamkeit der Internen Überwachung zunutze machen können, erreicht.

Umfassende und direkte Kontrolle durch die Geschäftsleitung

Viele kleinere Gesellschaften werden durch den Firmengründer oder eine andere Führungspersönlichkeit, die ihre Entscheidungen meist unabhängig von anderen fällen und Mitarbeitern persönlich Anweisungen erteilt, geprägt. Während diese Positionierung entscheidend für das Erreichen von Wachstumszielen und anderen Unternehmenszielen ist, kann sie auch maßgeblich zu wirksamer Interner Überwachung der Finanzberichterstattung beitragen. Umfassende Kenntnis der verschiedenen Aspekte des Geschäftsbetriebs - der Anlagen, Prozesse, der

Durch die Anwendung dieses Leitfadens können Führungskräfte kleinerer Gesellschaften den spezifischen Herausforderungen ihres Umfelds begegnen, Zusatzaufwand reduzieren und von den Vorteilen wirksamer Interner Überwachung profitieren.

vertraglichen Verpflichtungen und Geschäftsrisiken - ermöglicht der Führungspersönlichkeit, zu wissen, welche Daten aus den Berichten der Finanzberichterstattungssysteme zu erwarten sind sowie unerwartet auftretenden Abweichungen falls erforderlich nachzugehen. Der mit dieser Konstellation einhergehende Nachteil der Umgehbarkeit vorgesehener Kontrollen lässt sich durch entsprechende Verfahren berücksichtigen.

Leistungsfähige Geschäftsleitungen

Kleinere Unternehmen haben typischerweise einen relativ einfach organisierten Geschäftsbetrieb mit wenig komplexen Strukturen, wodurch leitende Führungskräfte detaillierte Kenntnisse von den Geschäftsfähigkeiten erlangen können. Die Führungskräfte können direkt an der Entwicklung des Unternehmens beteiligt gewesen sein und kennen dadurch seine Vorgeschichte. Dies und die Kontakte und häufige Kommunikation mit einem breiten Spektrum von Führungskräften hilft dem Leitungs- und Überwachungsorgan sowie dem Prüfungsausschuss, ihrem Überwachungsauftrag sehr erfolgreich nachzukommen.

Ausgleich für eingeschränkte Funktionstrennung

Knappe Ressourcen können die Mitarbeiterzahl beschränken, was in manchen Fällen eine Funktionstrennung erschwert. Es gibt trotzdem Maßnahmen, die Führungskräfte ergreifen können, um mögliche Schwächen auszugleichen. Dazu gehört, dass Führungskräfte EDV-Aufstellungen einzelner Geschäftsvorfälle überprüfen und Stichproben der zugrunde liegenden Dokumente auswählen; das Überwachen regelmäßiger Inventuren von Vorräten, Anlagen oder anderer Vermögensgegenstände sowie der Abgleich mit den Daten des Rechnungswesens; das Überprüfen oder selbstständige Nachvollziehen der Abstimmung von Kontensalden. In vielen kleinen Gesellschaften führen Führungskräfte diese und andere Tätigkeiten zur Sicherstellung zuverlässiger Berichterstattung bereits durch; ihr Beitrag zur funktionsfähigen Internen Überwachung sollte gewürdigt werden.

Informationstechnologie

Den Konsequenzen beschränkter EDV-Ressourcen kann häufig durch den Einsatz von durch Dritte entwickelten und gepflegten Anwendungen begegnet werden. Diese Pakete erfordern immer noch eine gesteuerte Einführung und Bedienung, aber viele der mit intern entwickelten Systemen verbundenen Risiken werden vermieden. Normalerweise besteht weniger Notwendigkeit für Programmänderungskontrollen, insofern als Änderungen lediglich durch das entwickelnde Unternehmen vorgenommen werden und im Allgemeinen den Mitarbeitern eines kleineren Unternehmens in der Regel die Kenntnisse fehlen, eigenständig Änderungen vorzunehmen. Diese am Markt erhältlichen Anwendungen haben als weitere Vorteile eingebaute Funktionen, die steuern, welche Daten Mitarbeitern zugänglich oder durch sie änderbar sind, die Vollständigkeit und Richtigkeit der Datenverarbeitung prüfen sowie entsprechende Dokumentation vorhalten.

Weitere Vorteile können durch den Einsatz von Software, die bereits verschiedene Anwendungskontrollen enthält, welche die Verarbeitungssicherheit erhöhen, Abstimmungen automatisieren, Abweichungsberichte zur Durchsicht durch Führungskräfte ermöglichen sowie angemessene Funktionstrennung unterstützen, erzielt werden. Kleinere Unternehmen können die Vorteile dieser Funktionen nutzen, in dem sie sicherstellen, dass Systemeinstellungen entsprechend sachgerecht vorgenommen wurden.

Überwachungsaktivitäten

Die Überwachungskomponente ist ein wichtiger Bestandteil des *Rahmenwerks*, innerhalb dessen ein weites Spektrum an von Führungskräften aktiv im Geschäftsablauf durchgeführten Routinetätigkeiten Informationen über die Funktion der anderen Komponenten des Internen Überwachungssystems liefert. Führungskräfte vieler kleinerer Gesellschaften führen diese Tätigkeiten regelmäßig durch, haben sich aber nicht immer ausreichend auf deren Bedeutung für die Wirksamkeit Interner Überwachung berufen. Diese im Normalfall manuell, manchmal mit EDV-Unterstützung ausgeführten Tätigkeiten sollten komplett in die Gestaltung und Beurteilung Interner Überwachung einbezogen werden.

Von einem anderen Standpunkt aus gesehen gibt es noch einen weiteren Aspekt, mit dem Überwachungsaktivitäten Einsparungen ermöglichen können. Nach dem ersten Jahr der Beurteilung und Berichterstattung über Interne Überwachung haben viele Firmen den Beurteilungsprozess im zweiten Jahr nur mit geringfügiger oder sogar ohne Kostenersparnisse durchgeführt.

Ein anderer Ansatz kann verfolgt werden, um die Einsparungen zu erzielen. Durch Konzentration auf bereits vorhandene Überwachungsaktivitäten oder solche, die sich ohne großen Aufwand einführen lassen, können Führungskräfte wesentliche Änderungen des Finanzberichterstattungssystems gegenüber dem Vorjahr bestimmen und erkennen, wo gründlichere Tests erforderlich sind. Während für die Wirksamkeit der Internen Überwachung alle fünf Komponenten vorhanden sein und wirksam betrieben werden müssen sowie Tests jeder Komponente erforderlich sind, können hoch wirksame Überwachungsaktivitäten sowohl einige Schwächen anderer Komponenten ausgleichen als auch gezieltere Beurteilungsarbeiten ermöglichen, was insgesamt zu Einsparungen führt.

Erreichen zusätzlichen Nutzens

Zusätzlich zu den oben erwähnten Aspekten können Unternehmen zusätzlich Einsparungen erzielen, indem sie sich bei der Gestaltung, der Einführung oder der Beurteilung von Interner Überwachung auf Finanzberichterstattungsziele konzentrieren, die direkt mit der Geschäftstätigkeit und dem Umfeld des Unternehmens in Zusammenhang stehen, einen risikoorientierten Ansatz in Bezug auf Interne Überwachung verfolgen, Dokumentation in angemessenem Umfang erstellen, Interne Überwachung als einen durchgängigen Prozess betrachten sowie die Gesamtheit der Internen Überwachung in Betracht ziehen.

Das *COSO-Rahmenwerk* unterstreicht, dass ein Unternehmen an erster Stelle eine angemessene Zusammenstellung von Finanzberichterstattungszielen benötigt. Von übergeordneter Ebene aus betrachtet ist es Ziel der Finanzberichterstattung, zuverlässige Abschlüsse sicher zu stellen, was auch umfasst, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, dass die Abschlüsse eines Unternehmens keine wesentlichen Falschaussagen enthalten. Abgeleitet von diesem übergeordneten Ziel bestimmen Führungskräfte unterstützende Ziele, die sich auf Geschäftstätigkeit und Umfeld des Unternehmens sowie deren sachgerechte Darstellung in den Geschäftsberichten und diesbezüglichen Offenlegungen des Unternehmens beziehen. Diese Ziele können durch Anforderungen von Aufsichtsinstanzen oder anderen Aspekten, die Führungskräfte beim Definieren der Ziele berücksichtigen wollen, beeinflusst werden.

Einsparungen werden erzielt durch die Konzentration auf die Ziele, die direkt auf die Gesellschaft anwendbar sind, sich auf ihre Geschäftstätigkeit beziehen und wesentlich

Die Führungskräfte vieler kleinerer Gesellschaften führen im Geschäftsablauf routinemäßig Überwachungstätigkeiten aus und sollten sich auf diesen wichtigen Beitrag zur Wirksamkeit der Internen Überwachung berufen.

für ihren Abschluss sind. Die Erfahrung zeigt, dass dies am wirksamsten dadurch erreicht werden kann, dass ausgehend vom Abschluss eines Unternehmens die zu Grunde liegenden Ziele für die Aktivitäten, Prozesse und Ereignisse bestimmt werden, die eine wesentliche Auswirkung auf den Abschluss haben könnten. Auf diese Art und Weise wird eine Grundlage dafür gelegt, sich darauf zu konzentrieren, was wirklich wesentlich für die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung dieses Unternehmens ist.

Risikoorientierung

Ein risikoorientiertes Vorgehen kann deutliche Einsparungen bei der Beurteilung der Wirksamkeit Interner Überwachung mit sich bringen.

Während Führungskräfte Risiken unterschiedlich berücksichtigen, liegt ihr hauptsächliches Augenmerk auf den Risiken, welche das Erreichen der Hauptziele des Unternehmens sowie der zuverlässigen Finanzberichterstattung gefährden. Risikoorientiert bedeutet Ausrichtung auf quantitative und qualitative Faktoren, die eventuell die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung gefährden, und Identifizierung der Stellen, an denen bei der Verarbeitung von Geschäftsvorfällen oder anderen Tätigkeiten, die sich auf das Erstellen der Finanzberichterstattung auswirken, Fehler auftreten können. Durch die Ausrichtung auf die Hauptziele des Unternehmens können Führungskräfte Umfang und Detaillierung der erforderlichen Risikobeurteilung sachgerecht anpassen. Häufig werden Risiken im Zusammenhang mit der erstmaligen Gestaltung und Einführung Interner Überwachung berücksichtigt, wobei zielgefährdende Risiken bestimmt und untersucht werden, um eine Grundlage für die Risikosteuerung zu schaffen. Dies gilt ebenso im Zusammenhang mit der Beurteilung, ob Interne Überwachung wirksam in Bezug auf die Begrenzung der Risiken für die Unternehmensziele ist.

Im Zusammenhang mit der Beurteilung der Wirksamkeit Interner Überwachung besteht gelegentlich die Tendenz, allgemeingültige Zusammenstellungen von Kontrollen, die für eine normaltypische Organisation angemessen sind, zu verwenden. Während diese Instrumente in Fragebogenform oder in anderer Form nützlich sein können, ist ein unerwünschter Effekt, dass Führungskräfte sich manchmal auf Standardkontrollen oder typische Kontrollen beschränken, die einfach nicht zutreffend auf die Ziele des Unternehmens in Hinsicht auf die Finanzberichterstattung oder die betreffenden Risiken sind. Ein nahe liegendes, beobachtetes Phänomen ist, die Beurteilung ausgehend von den Details eines Buchführungssystems in großer Tiefe zu beginnen, ohne zu erkennen, ob die Gesamtheit der Abläufe tatsächlich wesentlich für eine zuverlässige Finanzberichterstattung ist. Dies soll nicht bedeuten, dass solche Vorgehensweisen nicht sinnvoll sein können, da dies durchaus möglich ist. Trotzdem können, egal welche Vorgehensweise verfolgt wird, Einsparungen erzielt werden, wenn die Aufmerksamkeit auf die Ziele gerichtet wird, die Führungskräfte für das unternehmensspezifische Geschäft und Umfeld gesetzt haben.

Angemessener Umfang von Dokumentation

Die Dokumentation von Geschäftsprozessen, Verfahren und anderen Elementen Interner Überwachungssysteme wird von Unternehmen für verschiedene Zwecke erstellt und gepflegt. Ein Grund ist, die Kontinuität beim Einhalten angestrebter Vorgehensweisen im Geschäftsbetrieb sicher zu stellen. Eine leistungsfähige Dokumentation hilft bei der Kommunikation, was gemacht werden soll und wie dies geschehen soll, und gibt Leistungserwartungen vor. Ein weiterer Dokumentationsgrund ist die Unterstützung bei der Schulung neuer Mitarbeiter sowie zur Auffrischung oder als Nachschlagewerk für andere Mitarbeiter. Die Dokumentation dient außerdem als unterstützender Beleg bei der Berichterstattung über die Leistungsfähigkeit Interner Überwachung.

Die Qualität und die Art der Dokumentation schwanken stark in Abhängigkeit vom Unternehmen. Sicher haben größere Unternehmen im Normalfall mehr Geschäftsaktivitäten zu dokumentieren oder komplexere Finanzberichterstattungsabläufe, weswegen es für sie erforderlich ist, eine umfangreichere Dokumentation als kleinere Unternehmen vorzuhalten. Kleinere Unternehmen sehen häufig weniger die Notwendigkeit für förmliche Dokumentation wie etwa detaillierte Vorschriftensammlungen, graphische Darstellungen von Abläufen, Stellenbeschreibungen und ähnliches. In kleineren Unternehmen finden sich üblicherweise weniger Mitarbeiter und Führungsebenen, engere Arbeitsbeziehungen und häufigere Interaktion, allesamt Faktoren, die den Austausch darüber, was erwartet und was getan wird fördern. Ein kleineres Unternehmen könnte zum Beispiel Personal-, Beschaffungs- und Kreditlinienvorschriften durch interne Mitteilungen, ergänzt durch mündliche Erläuterungen der Führungskräfte in Besprechungen, dokumentieren. Ein größeres Unternehmen würde eher genauere Vorschriften (oder ein Unternehmenshandbuch) haben, um seine Mitarbeiter bei der besseren Umsetzung von Überwachung zu unterstützen.

Der Umfang der Dokumentation, die Gestaltung und die Leistungsfähigkeit der fünf Internen Überwachungskomponenten belegt, ist Ermessenssache und sollte unter Berücksichtigung eines angemessenen Kostenrahmens festgelegt werden.

Fragen stellen sich in Bezug auf den erforderlichen Dokumentationsumfang, um Interne Überwachung der Finanzberichterstattung als leistungsfähig anzunehmen. Natürlich ist die Antwort ist, dass dies von den Umständen und Bedürfnissen abhängt. Ein gewisser Umfang an Dokumentation ist immer erforderlich, um Führungskräften die Sicherheit zu geben, dass Überwachungsverfahren leistungsfähig sind, wie zum Beispiel die Dokumentation, ob Kundenlieferungen abgerechnet wurden, oder dass regelmäßige Abstimmungen vorgenommen wurden. In einem kleineren Unternehmen sind Führungskräfte allerdings häufig direkt in die Durchführung von Überwachungsverfahren einbezogen, so dass für diese Verfahren nur eingeschränkt eine Dokumentation verfügbar ist, da die Führungskräfte direkt beobachten können, ob die Überwachung leistungsfähig ist. Nichtsdestotrotz müssen den Führungskräften Informationen darüber vorliegen, dass das Rechnungswesen und die unterstützenden Verfahren einschließlich der Tätigkeiten zum Erstellen zuverlässiger Abschlüsse angemessen gestaltet, hinreichend verstanden und sachgerecht durchgeführt sind.

Wenn Führungskräfte gegenüber Aufsichtsinstanzen, Aktionären oder anderen Dritten eine Stellungnahme bezüglich der Gestaltung und praktischen Funktionsfähigkeit der Internen Überwachung der Finanzberichterstattung abgeben, akzeptieren sie ein höheres persönliches Risiko und benötigen im Normalfall eine Dokumentation der wichtigsten Abläufe des Rechnungswesens und der wesentlichen Überwachungsaktivitäten, um ihre Aussagen zu untermauern. Der erforderliche Dokumentationsaufwand kann die für das Unternehmen einschlägigen Regulierungsaufgaben beeinflussen. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass die Dokumentation förmlich sein wird oder förmlicher sein sollte, sondern dass ein Beleg dafür vorhanden sein muss, dass die Überwachung angemessen gestaltet und betrieben wird.

Zusätzlich wird von Führungskräften wahrscheinlich erwartet werden, wenn ein Wirtschaftsprüfer die Leistungsfähigkeit der Internen Überwachung bestätigt, den Prüfer bei seiner Beurteilung zu unterstützen. Diese Unterstützung würde Beweise dafür umfassen, dass die Überwachung angemessen gestaltet ist und wirksam betrieben wird. Bei der Beurteilung von Art und Umfang der für das Unternehmen erforderlichen Dokumentation sollten die Führungskräfte berücksichtigen, dass die Dokumentation, die die Feststellung leistungsfähiger Überwachung belegt, wahrscheinlich vom Wirtschaftsprüfer als Teil seiner Prüfnachweise genutzt wird.

Es wird weiterhin Situationen geben, in denen Vorschriften und Verfahren formlos und undokumentiert sind. Dies kann angemessen sein, wenn Führungskräfte im Zuge des

normalen Geschäftsablaufs Nachweise erlangen können, die zeigen, dass Mitarbeiter die Überwachung regelmäßig durchgeführt haben. Trotzdem ist es wichtig zu berücksichtigen, dass Überwachungsverfahren wie zum Beispiel Risikobeurteilung nicht gänzlich in den Köpfen von Geschäftsleitungsmitgliedern ablaufen können, ohne Dokumentation des Gedankengangs und der Beurteilungen. Viele der später in diesem Leitfaden vorgestellten Beispiele zeigen, wie Führungskräfte im normalen Geschäftsablauf Nachweise sammeln können.

Die Dokumentation Interner Überwachung soll den Geschäftszwecken dienen und den Umständen angemessen sein. Der Umfang der Dokumentation zum Nachweis der Gestaltung und Leistungsfähigkeit der fünf Internen Überwachungskomponenten ist eine Ermessensfrage und sollte unter Berücksichtigung angemessener Kosten bestimmt werden. Wo machbar, sollte die Erstellung und Aufbewahrung der Nachweise in die verschiedenen Abläufe der Finanzberichterstattung eingebettet sein.

Interne Überwachung als ganzheitlicher Prozess

Es ist sinnvoll, die fünf Internen Überwachungskomponenten des *Rahmenwerks* als einen ganzheitlichen Prozess zu sehen, was Interne Überwachung tatsächlich auch ist. Die Prozessbetrachtung unterstreicht die wechselseitigen Beziehungen der Komponenten, und räumt ein, dass Führungskräfte einen Spielraum bei der Auswahl der Kontrollen zum Erreichen ihrer Ziele haben sowie dass eine Organisation ihre Interne Überwachung im Zeitverlauf anpassen und verbessern wird.

Der Interne Überwachungsprozess beginnt bekanntlich damit, dass Führungskräfte für die Finanzberichterstattung Ziele festlegen, die für die unternehmensspezifische Geschäftstätigkeit und das Umfeld einschlägig sind. Die Führungskräfte bestimmen und bewerten eine Vielzahl von diese festgelegten Ziele gefährdenden Risiken, sie bestimmen, welche Risiken zu einer wesentlichen Falschdarstellung in der Finanzberichterstattung führen können und sie definieren, wie diese Risiken durch eine Vielzahl von Überwachungsaktivitäten gehandhabt werden sollen. Führungskräfte führen Verfahren ein, um für die Finanzberichterstattung und andere Komponenten des Internen Überwachungssystems erforderliche Informationen zu erfassen, zu verarbeiten und zu verbreiten. All dies wird unter Berücksichtigung des Überwachungsumfelds des Unternehmens gemacht, welches in für einen angemessenen Führungsstil und ergänzende Charakteristika erforderlichem Umfang konkretisiert und verbessert wird. Alle diese Komponenten werden überwacht, um sicherzustellen, dass die Überwachung weiterhin sachgerecht durchgeführt wird. Eine Übersicht der Komponenten des *Rahmenwerks* und deren Zusammenspiel aus Prozesssicht kann wie folgt dargestellt werden:

Eine Beurteilung der Internen Überwachung berücksichtigt, ob die miteinander in Beziehung stehenden Komponenten so zusammenarbeiten, dass die Finanzberichterstattungsziele des Unternehmens erreicht werden.



Die Gesamtheit Interner Überwachung

Jede der fünf im *Rahmenwerk* dargelegten Internen Überwachungskomponenten ist erforderlich, um das Ziel einer zuverlässigen Finanzberichterstattung zu erreichen. Die Beurteilung, ob die Interne Überwachung der Finanzberichterstattung eines Unternehmens leistungsfähig ist, erfordert eine Ermessensentscheidung. Die Interne Überwachung hat fünf Komponenten, die zusammenwirken, um wesentliche Falschdarstellungen der Finanzberichterstattung zu vermeiden oder zu erkennen und zu korrigieren. Wenn die fünf Komponenten soweit vorhanden und funktionsfähig sind, dass die Führungskräfte hinreichend Sicherheit bezüglich der zuverlässigen Erstellung der Finanzberichterstattung haben, kann die Interne Überwachung als wirksam betrachtet werden.

Während jede Komponente vorhanden und funktionsfähig sein muss, bedeutet dies trotzdem nicht, dass jede Komponente in allen Unternehmen gleichartig oder aber in gleicher Güte ausgestaltet sein sollte. Ein gewisser Ausgleich kann sich zwischen den Komponenten ergeben. Entsprechend bedeutet leistungsfähige Interne Überwachung nicht unbedingt, dass die bestmögliche Überwachung in jedem Prozess umgesetzt ist. Eine Schwäche in einer Komponente kann durch andere Kontrollen in dieser Komponente oder Kontrollen in anderen Komponenten so weit ausgeglichen werden, dass die Gesamtheit der Kontrollen ausreichend ist, um das Risiko von Falschdarstellungen auf ein angemessenes Maß zu beschränken.

Dieser Leitfaden enthält 20 grundlegende Prinzipien, welche die mit den fünf Komponenten des Rahmenwerks zusammenhängenden und direkt davon abgeleiteten Konzepte wiedergeben.

Die Anwendung von Prinzipien zum Erreichen wirksamer Interner Überwachung der Finanzberichterstattung

Dieser Leitfaden enthält 20 grundlegende Prinzipien, welche die mit den fünf Komponenten des *Rahmenwerks* zusammenhängenden und direkt davon abgeleiteten fundamentalen Konzepte wiedergeben.

Kontrollumfeld

1. **Integrität und ethische Werte** - Einwandfreie Integrität und ethische Werte, insbesondere auf den oberen Führungsebenen, sind entwickelt, werden verstanden und bilden die Verhaltensregel für das Durchführen der Finanzberichterstattung.
2. **Unternehmensleitung** - Die Unternehmensleitung versteht und verfolgt ihre Überwachungsverantwortung in Bezug auf die Finanzberichterstattung und die entsprechende Interne Überwachung.
3. **Führungsphilosophie und Geschäftsgebaren** - Der Führungsstil und das Geschäftsgebaren der Führungskräfte unterstützen eine wirksame Interne Überwachung der Finanzberichterstattung.
4. **Organisationsstruktur** - Die Organisationsstruktur des Unternehmens fördert eine wirksame Interne Überwachung der Finanzberichterstattung.
5. **Befähigung zur Finanzberichterstattung** - Das Unternehmen beschäftigt Experten im Bereich der Finanzberichterstattung und der diesbezüglichen Überwachungsfunktionen.
6. **Entscheidungskompetenz und Verantwortlichkeit** - Führungskräften und Mitarbeitern wurde sachgerecht Verantwortlichkeit und Verantwortung zugeordnet, um eine wirksame Überwachung der Finanzberichterstattung zu ermöglichen.
7. **Personal** - Personalvorschriften und -vorgehensweisen sind so gestaltet und umgesetzt, dass sie eine wirksame Überwachung der Finanzberichterstattung fördern.

Risikobeurteilung

8. **Ziele der Finanzberichterstattung** - Die Führungskräfte legen hinreichend eindeutige Ziele und Kriterien für die Finanzberichterstattung fest, anhand derer die Risiken für eine zuverlässige Finanzberichterstattung bestimmt werden können.
9. **Risiken der Finanzberichterstattung** - Das Unternehmen definiert und untersucht Risiken für das Erreichen der Finanzberichterstattungsziele als Grundlage dafür, wie Risiken gehandhabt werden sollen.
10. **Risiko doloser Handlungen** - Die Gefahr möglicher Falschdarstellungen auf Grund doloser Handlungen ist bei der Bewertung der Risiken für das Erreichen der Finanzberichterstattungsziele explizit berücksichtigt.

Kontrollaktivitäten

11. **Einbindung in die Risikobewertung** - Maßnahmen in Bezug auf Risiken, die das Erreichen der Finanzberichterstattungsziele gefährden, werden ergriffen.
12. **Auswahl und Aufbau von Kontrollaktivitäten** - Kontrollaktivitäten sind unter Berücksichtigung der entstehenden Kosten und ihrer möglichen Wirksamkeit beim Vermindern von Risiken für das Erreichen der Finanzberichterstattungsziele ausgewählt und entwickelt.
13. **Vorschriften und Verfahren** - Vorschriften bezüglich der zuverlässigen Finanzberichterstattung sind festgelegt und im gesamten Unternehmen verbreitet, sowie entsprechende Verfahren, die dazu führen, dass die Vorgaben der Führungskräfte ausgeführt werden.
14. **Informationstechnologie** - EDV-Kontrollen sind dort sachgerecht entwickelt und eingesetzt, wo sie das Erreichen der Finanzberichterstattungsziele unterstützen.

Geschäfts- und Rechnungswesenabläufe vieler kleinerer Gesellschaften unterliegen wie die Unternehmen selbst einer laufenden Anpassung. Diese Adaptierbarkeit ermöglicht neue, wirtschaftliche Methoden zum Erreichen leistungsfähiger Interner Überwachung.

Information und Kommunikation

15. **Information für die Finanzberichterstattung** - Einschlägige Informationen werden auf allen Ebenen des Unternehmens in Art und Zeitrahmen so bestimmt, erfasst, verwendet und verbreitet, dass sie dem Erreichen der Finanzberichterstattungsziele zweckdienlich sind.
16. **Information über Interne Überwachung** - Informationen aus der Ausführung anderer Überwachungskomponenten sind in Art und Zeitrahmen so bestimmt, erfasst und verbreitet, dass Mitarbeiter ihrer Verantwortung für Interne Überwachung nachkommen können.
17. **Interne Kommunikation** - Mitteilungen ermöglichen und unterstützen das Verständnis und die Ausübung der Verantwortung für Interne Überwachungsziele und Überwachungsabläufe sowie individuelle Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen des Unternehmens.
18. **Externe Kommunikation** - Aspekte, die das Erreichen der Finanzberichterstattungsziele betreffen, sind außen stehenden Beteiligten kommuniziert.

Überwachung

19. **Laufende und gezielte Beurteilungen** - Laufende und/oder gezielte Beurteilungen ermöglichen es Führungskräften, zu bestimmen, ob die Interne Überwachung der Finanzberichterstattung vorhanden und wirksam ist.
20. **Schwächen der Berichterstattung** - Schwächen Interner Überwachung sind erkannt und zeitnah an die für Abhilfemaßnahmen verantwortlichen Parteien kommuniziert, sowie soweit erforderlich an Führungskräfte und Geschäftsleitung.

Anwendung dieses Leitfadens

Auf Grundlage dieses Leitfadens vorgeschlagene Maßnahmen hängen von Stellung und Rolle der Beteiligten ab:

- **Leitungs- und Überwachungsorgane** - Mitglieder von Leitungs- und Überwachungsorganen können diesen Leitfaden als ein Hilfsmittel für Diskussionen mit leitenden Führungskräften über den Zustand des Internen Überwachungssystems des Unternehmens nutzen sowie darüber, wie angemessene Kosten gesichert werden können. Wie bereits bemerkt, ist die vorliegende *Zusammenfassung* insbesondere für Mitglieder der Leitungs- und Überwachungsorgane von Bedeutung.
- **Leitende Führungskräfte** - Der Vorsitzende der Geschäftsleitung, Finanzleiter und andere leitende Führungskräfte können Erkenntnisse erlangen, wie das Unternehmen konzeptionell schlüssige und zugleich pragmatische und wirtschaftliche Methoden zum Erreichen wirksamer Interner Überwachung einsetzen kann. Für diesen Personenkreis kann diese *Zusammenfassung* sowie das Kapitel *Übersicht* des zweiten Bandes besonders interessant sein, und er wird bei Bedarf auf ausgewählte Kapitel aus Band II zurückgreifen.
- **Andere Mitarbeiter** - Andere Führungskräfte und Mitarbeiter sollten vor dem Hintergrund dieses Leitfadens hinterfragen, wie sie ihrer Überwachungsverantwortung gerecht werden sowie mit höher gestellten Mitarbeitern Ansätze für eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit besprechen. Wo eine Interne Revision vorhanden ist, kann deren Leiter diesen Leitfaden im Zusammenhang mit seinem Vorgehen zur Beurteilung der Überwachung berücksichtigen. Wahrscheinlich werden diese Personen Band II und III als eine Hilfestellungen enthaltende Referenz in spezifisch erforderlichen Bereichen anwenden.

Obwohl sich dieser Leitfaden nicht an Wirtschaftsprüfungsgesellschaften richtet, können diese den Leitfaden nutzen, um ein besseres Verständnis dafür zu erlangen, wie das *Rahmenwerk* wirtschaftlich von ihren kleineren Firmenkunden angewendet werden kann.

Copyright © 2006 by The Committee of Sponsoring Organization, c/o AICPA, Harborside Financial Center, 201 Plaza Three, Jersey City, NJ 07311 - 3881, USA. All rights reserved.

Permission has been obtained from the copyright holder, The Committee of Sponsoring Organization, c/o AICPA, Harborside Financial Center, 201 Plaza Three, Jersey City, NJ 07311 - 3881, U.S.A., to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original, unless approved as changed. No part of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Übersetzung © 2006 Deutsches Institut für Interne Revision e.V.,
Ohmstrasse 59, D-60486 Frankfurt/Main (Germany)

Die Genehmigung zur Veröffentlichung dieser Übersetzung, die abgesehen von genehmigten Abweichungen in allen wesentlichen Teilen dem Original entspricht, wurde vom Inhaber der Urheberrechte, dem Committee of Sponsoring Organization, c/o AICPA, Harborside Financial Center, 201 Plaza Three, Jersey City, NJ 07311 - 3881, U.S.A., eingeholt. Kein Teil dieses Dokumentes darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission in jeder Form elektronisch, mechanisch, durch Photokopie, Aufzeichnung oder auf anderem Weg reproduziert, in einem Abfragesystem gespeichert oder übertragen werden.



COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

COSO is a voluntary private sector organization dedicated to improving the quality of financial reporting through business ethics, effective internal controls and corporate governance.

www.coso.org



DEUTSCHES INSTITUT FÜR INTERNE REVISION E.V.

Das IIR ist ein gemeinnütziges Institut zur Förderung und Weiterentwicklung der Internen Revision in Deutschland. Es wurde 1958 gegründet und hat Mitglieder aus allen Bereichen der Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung.

www.iir-ev.de