

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 83 (2008)
Heft: 7-8

Artikel: Vorstandsverantwortung wahrnehmen : ein internes Kontrollsystem (IKS) ist sinnvoll
Autor: Zulliger, Jürg
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-107705>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 22.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Ein internes Kontrollsystem (IKS) ist sinnvoll

Vorstandsverantwortung wahrnehmen



Ab diesem Jahr gelten unabhängig von der Rechtsform eines Unternehmens neue Vorschriften punkto Kontrollsystem und Risikomanagement. Die Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) ist zwar nur bei grossen Genossenschaften obligatorisch. Sinnvoll ist sie allemal.

Von Jürg Zulliger

Die Pleite und der Skandal um den amerikanischen Energieriesen Enron liegen zwar schon Jahre zurück; die Firma, die sich gerne als «The World's Greatest Company» bezeichnete, ging 2001 unter. Nun hat der Fall Folgen für Schweizer Unternehmen: Aktiengesellschaften, kleine und mittlere Unternehmen und auch Genossenschaften müssen neue Gesetze beachten. Beim Skandal in Amerika haben damals Anleger, Mitarbeiter und Gläubiger Milliarden von Dollars verloren. In den USA und in der Folge auch in anderen Ländern wurden Gesetze mit verschärften Kontrollmechanismen erlassen. Das geänderte Revisions-

recht trat in der Schweiz auf den 1.1.2008 in Kraft. Viele Unternehmen müssen sich nun mit ihren neuen Aufgaben auseinandersetzen und ab der nächsten Jahresrechnung die neuen Vorschriften in die Tat umsetzen. Die wichtigste Neuerung besteht darin, dass die Revisionsstelle künftig die Existenz eines internen Kontrollsystems (IKS) prüfen und bestätigen muss.

Revision: SVW bietet Dienstleistungen

Diese neuen Bestimmungen finden sich im Aktienrecht (siehe unter anderem Obligationenrecht Artikel 663, 716, 727, 728, 754). Die neuen gesetzlichen Regelungen gelten aber für wirtschaftlich bedeutende Unternehmen und Organisationen aller Rechts-

formen, ausdrücklich auch für Genossenschaften. Von den folgenden drei Kriterien müssen deren zwei erfüllt sein:

- Umsatz mehr als 20 Millionen Franken,
- Bilanzsumme grösser als 10 Millionen Franken,
- mehr als 50 Vollzeitstellen.

Während die zweite Bedingung von vielen Baugenossenschaften erfüllt wird, ist eine der beiden anderen Voraussetzungen meist nur bei den grossen genossenschaftlichen Bauträgern gegeben. Damit dürften in der Schweiz nur die grossen Baugenossenschaften unter die neuen gesetzlichen Bestimmungen fallen, die eine ordentliche Revision verlangen. Bei allen anderen Orga-

nisationen beziehungsweise Genossenschaften, die unter dieser Schwelle liegen, genügt eine eingeschränkte Revision. Kurz dargestellt geht es um folgende drei Varianten:

- **Ordentliche Revision:** Im Vergleich zur bisherigen Abschlussprüfung werden höhere Ansprüche an die Prüfung gestellt. Es ist zudem zu bestätigen, dass ein IKS existiert.
- **Eingeschränkte Revision:** Eine solche Prüfung umfasst Befragungen und die analytische Prüfung durch die Revisionsstelle. Es braucht angemessene Detailprüfungen, aber weniger verbindliche Aussagen der Revisionsstelle als bei einer ordentlichen Prüfung.
- **«Opting Out» bzw. prüferische Durchsicht:** Kleine Genossenschaften können sich unter Beachtung gewisser Voraussetzungen mit einem so genannten Opting Out von der eingeschränkten Revision befreien. Sie müssen in diesem Fall jedoch eine «prüferische Durchsicht» der Jahresrechnung vorweisen.

Der Rechtsdienst des SVW hat dreimal eingehend über diese Neuerungen informiert (*wohnen* 4/2008, 1–2/2008 und 11/2007). Zudem bietet der Dachverband den Mitgliedern die prüferische Durchsicht und die eingeschränkte Revision als Dienst-

leistungen an. Erstere erbringt er selbst, für die zweite hat er einen Rahmenvertrag mit einer Treuhandfirma abgeschlossen, dem sich alle Mitglieder des SVW anschliessen können. Details und Offertformular unter www.svw.ch/revisionen.

IKS: fakultativ sinnvoll

Während bei zwingend vorgeschriebener ordentlicher Revision ein internes Kontrollsystem (IKS) geprüft und bestätigt sein muss, gibt es bei einer eingeschränkten Revision von Gesetzes wegen keine Verpflichtung, etwas zu unternehmen. Hansjörg Stöckli, diplomierter Wirtschaftsprüfer und Partner bei der BDO Visura, sagt: «Dennoch hat der Vorstand ein Interesse an einer internen Kontrolle, an der Dokumentation von Prozessen und Zuständigkeiten oder der Einhaltung minimaler Funktionentrennungen.» So sind etwa Risiken besonders im Auge zu halten, wenn bei bestimmten Vorgängen eine Person allein grössere Transaktionen auslöst. Es ist daher gut möglich, dass sich auch kleinere und mittlere Baugenossenschaften zu einem IKS bekennen und ein solches System etablieren. «Ein Motiv könnte darin bestehen, das Vertrauen gegenüber den Mitgliedern oder gegenüber Geldgebern zu stärken», erklärt Stöckli. Wenn Banken einem Bauträger in grösserem Umfang Darlehen gewähren, ist es ohne weiteres denkbar, dass von dieser Seite ausdrücklich eine ordentliche Revision und damit ein IKS verlangt wird.

Im Weiteren müssen die Verantwortlichen die unterschiedlichen Aufgaben von Vorstand und Geschäftsleitung kennen und auseinanderhalten. Der Vorstand ist dafür verantwortlich, dass ein IKS aufgebaut, eingeführt und gelebt wird. Weiter muss sich der Vorstand immer wieder versichern, ob es Lücken oder besondere Probleme gibt und ob das IKS funktioniert. Die operative Durchführung ist indes Sache der Geschäftsleitung, oft nimmt dies der Finanzchef wahr oder der Leiter der Geschäftsstelle beziehungsweise Verwaltung. «Der Vorstand sollte sich einmal jährlich darüber informieren lassen», sagt Stöckli. Mit einem solchen jährlichen Bericht müsste man sich ein Bild über allfällige Schwachstellen und Lücken machen und dann über deren Behebung entscheiden.

Fragen von Haftung und Verantwortung

Mit den genauen Umschreibungen von Aufgaben und der Betonung des Risikomanagements steigen auch die Haftbarkeit und Verantwortlichkeit der Gremien in der Genossenschaft. «Ein Vorstand kann haftbar gemacht werden, wenn er seine Sorgfaltspflichten verletzt», erläutert Hansjörg

Stöckli. Das erhöhte Haftungsrisiko betrifft allerdings Vorstand und Mitglieder der Geschäftsleitung gleichermassen. Die veränderten Rahmenbedingungen sollten unabhängig von einem IKS zum Anlass genommen werden, die Informationspraxis zu hinterfragen. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob sich der Vorstand einer Genossenschaft tatsächlich über die wesentlichen Kennzahlen, Vorgänge und Risiken ins Bild setzen lässt oder nicht; von Bedeutung sind unter anderem Kennzahlen zur Liquidität des Unternehmens, gerade wenn Neubau- und Umbauprojekte laufen. Wesentlich sind aber auch Kennzahlen zu Eigenkapital und Verschuldung, die Konditionen der Finanzierung, die Entwicklung von Leerständen usw.

Zu den wichtigen Aspekten zählen in dieser Branche meist auch die Vermietung (zum Beispiel die Frage der Gleichbehandlung der Mieterschaft), Arbeitsvergaben, das Aufgleisen und Überwachen von Bauprojekten, aber auch Risiken, die mit der Konjunktur und Schwankungen des Immobilienmarktes verbunden sind. Laut der Expertenmeinung von Hansjörg Stöckli sind viele KMU und besonders auch Baugenossenschaften relativ weit, was interne Kompetenzordnungen und Pflichtenhefte betrifft. «Die Regelung von Verantwortlichkeit und Zuständigkeit zum Beispiel bei Bauprojekten ist in den internen Dokumenten meist präzise umschrieben», so der Fachmann. Handlungsbedarf sieht er aber in vielen Betrieben noch, was die detaillierte Beschreibung von wichtigen Arbeitsabläufen und das Eruiieren der damit verbundenen Risiken betrifft.

Richtig gemacht kein Papierkrieg

«Den richtigen Weg sehe ich darin, dass ein IKS nicht isoliert, sondern ganzheitlich betrachtet wird. Das IKS sollte sich aus dem Risikomanagement eines Unternehmens ableiten», erklärt Stöckli. Der Experte wehrt sich aber gegen den Vorwurf, dass die neuen Rahmenbedingungen vor allem als Papierkrieg und als zusätzlicher administrativer Ballast zu kritisieren sind. «Man sollte ein IKS nicht etablieren, weil es vom Gesetz verlangt ist. Vielmehr sollten sich die Verantwortlichen Gedanken darüber machen, was ein IKS dem Unternehmen an Nutzen bringen könnte», erläutert der Fachmann von BDO Visura. Insofern ist es dann zweckmässig, wenn es spezifisch für ein Unternehmen erarbeitet, aber so schlank wie möglich gehalten wird. «So gesehen ist es nicht nur für Baugenossenschaften vernünftig, bei denen es gesetzlich ohnehin vorgesehen ist, sondern auch für kleinere Bauträger», empfiehlt Hansjörg Stöckli. 

Aufbau IKS in vier Schritten

Phase 1: Als Erstes muss ein Vorgehenskonzept erarbeitet werden; dazu gehören auch Zielsetzungen, Inhalte eines IKS und ein Projektplan mit Zuständigkeiten und Terminen.

Phase 2: In einem zweiten Schritt sind die Kernprozesse der Unternehmung zu bestimmen und zu beschreiben; dabei geht es darum, die massgeblichen Risiken zu erkennen und entsprechende Schlüsselkontrollen zu dokumentieren. Wichtig ist dann natürlich, Schwachstellen zu eruieren und zu beheben.

Phase 3: Als Nächstes folgt die Systemeinführung und Umsetzung im Betrieb. Dazu gehört die Schulung der involvierten Mitarbeiter.

Phase 4: Schliesslich gilt es, ein regelmässiges Monitoring zu etablieren und Tests zur Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit des IKS vorzunehmen. Weiter gehören regelmässige Berichte an den Vorstand beziehungsweise Verwaltungsrat dazu, und natürlich sind Massnahmen zu treffen, mit denen erkannte Schwachstellen behoben werden können.