MANAGE Management

"Entgeltabrechnung" per IKS:

EDV-basiertes Kontrollsystem für die Personalund Abrechnungspraxis

Die betriebliche Entgeltabrechnung ist einer der risikoträchtigsten Aufgabenbereiche eines Unternehmens. Die damit verbundene Haftung – mittelbar auch eines beteiligten Beraters – resultiert zum überwiegenden Teil aus den Providerpflichten des Arbeitgebers gegenüber Staat, Verwaltung und Dritten. Damit kommt der vorsorglichen Vermeidung hoheitlicher Sanktionen besondere Bedeutung zu. (Red.)

Das IKS kontrolliert Prozesse mit

"Das IKS kontrolliert Prozesse mit rechnungslegungsrelevanten Daten, sprich dem Personal- und Sozialaufwand einschließlich der Daten für die betriebliche Altersvorsorge." Bernd Hentschel

Die betriebliche Entgeltabrechnung – in der auch die Vorgaben der betrieblichen Altersversorgungswerke erfasst und verwaltet werden – stellt von der Systematik her eine klassische Nebenbuchführung dar. Unternehmen müssen folglich im Abrechnungsprozess ein geeignetes und funktionierendes "Internes Kontrollsystem" (IKS) installieren, permanent vorhalten und dauerhaft (ein-)pflegen.

Die betriebliche Entgeltabrechnung unterliegt einer ganzen Reihe gesetzlich festgeschriebener Regularien. Diese so genannten IKS basieren auf den GoBS (Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführungssysteme), dem KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen) sowie den Basel II-Auflagen. Darüber hinaus gelten die Sarbanes Oxley Act-SOX (Section 404) für die an den amerikanischen Börsen gelisteten Konzern- und Tochtergesellschaften.

Hohe Qualitätsanforderungen

Die Einrichtung von IKS-Management-Lösungen auf betrieblicher Ebene hat im Hinblick einer Verbesserung und Kontinuität von Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit betrieblicher Abrechnungsprozesse und -ergebnisse erheblich an Bedeutung gewonnen. Zielvorgabe sollte daher in vielen Betrieben der Aufbau eines Frühwarn- und Kontrollsystems sein

Der selbst auferlegte Zwang, in vorgegebenen Intervallen bestimmte Prozessketten, Routinen und Funktionen per Soll/Ist-Vergleich überprüfen zu lassen, schützt den Betrieb vor finanziellen Verlusten und Haftungsrisiken. Dazu ist es notwendig, Risikoklassifizierungen durchzuführen oder die Abstellung erkannter Fehlerquellen zu überwachen. Nur so wird aus dem Abrechnungsmanagement ein Frühwarn- und Kontrollinstrument, das den Nutzer in die Lage versetzt, jederzeit Präventivmaßnahmen zu ergreifen.

Standardisierungen garantieren Zielerreichung ...

Damit nicht jedes Abrechnungsmanagement für sich betriebsindividuell diese Aufgabenstellungen und die dazu erforderliche Dokumentation lösen und gestalten muss, bietet sich eine Standardisierung der Datenstrukturen, der Bewertungs- und Überwachungsmethoden und eine Digitalisierung des Instrumentariums in Richtung einer Systemlösung an.

... durch einen Arbeitskreis von Spezialisten

Angetrieben von den SOX-Regularien der Section 404 (siehe Seite 16) hat sich ein Arbeitskreis der **alga** ARGEN Entgeltabrechnung der Aufgabe gestellt, eine Standard-Excel-Lösung für die IKS-Regularien der Entgeltabrechnung zu entwerfen und zu gestalten, in die die Erfahrungen der teilgenommenen Unternehmen eingeflossen sind. Ergebnis ist das **alga**-IKS-Management-Tool Entgeltabrechnung, das ein prozessorientiertes und systematisches Handling für IKS und SOX in den Aufgabenfeldern der Entgeltabrechnung realisieren hilft und sicherstellt.

Das IKS ist fester Bestandteil der unternehmensseitigen GoB/GoBS-Verpflichtungen und umfasst alle Formen von Überwachungsmaßnahmen, die unmittelbar oder mittelbar in die zu überwachenden Arbeitsprozesse integriert beziehungsweise zu integrieren sind (prozessabhängige Überwachung). Diese sind von Personen oder Organisationseinheiten vorzunehmen, die an den jeweiligen Prozessen beteiligt und vielfach für das Ergebnis der zu überwachenden Prozesse, wie auch das Überwachungsergebnis, selbstverantwortlich sind. Die Begriffe "Internal Control System", "In-

Die Eckpunkte des IKS-Szenarios

Die Einrichtung "Interner Kontrollsysteme" (IKS) gehört zu den wichtigsten Managementinstrumenten eines jeden Betriebes, für dessen Installation grundsätzlich die Geschäftsleitung verantwortlich ist. Ihr obliegt auch die Pflicht, darauf zu achten, dass die angeordneten Kontrollen durchgeführt werden. Die Geschäftsleitung delegiert im Innenverhältnis die IKS-Aufgabe an die Fachebenen, somit an die Leitung Personal oder Entgeltabrechnung. Ein IKS ermöglicht die permanente Überwachung des Geschäftsbetriebes, der Geschäftsprozesse sowie deren Risikopotentiale.

Basis für WP-Testate

Seitens der Wirtschaftsprüfer wird die IKS-Implementierung als zwingend vorausgesetzt und gefordert, da nur ein funktionierendes IKS die WP-Testierung nach GoB, GoDV und GoBS mit sicherstellt.

Die Prüfung und Testierung von DV-gestützten Buchführungssystemen dient in erster Linie dazu, unter Einbeziehung aller digitalen und manuellen Verfahren eine vollständige, richtige, zeitgerechte und geordnete sowie für einen sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit nachvollziehbare Buchführung sicherzustellen

Die Einhaltung der GoB/GoDV, GoBS (Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung/Datenverarbeitungs- beziehungsweise Buchführungssysteme) wird durch die Berücksichtigung bestehender interner und externer Compliance-Regelungen sowie der gegebenen Datenschutz-, Vertraulichkeits- und IT-Sicherheitskriterien, wie Integrität, Verfügbarkeit, Autorisierung, Authentizität und Verbindlichkeit unterstützt.

Regelungsbereiche des IKS Internes Kontrollsystem Prozessintegrierte Prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen Überwachungsmaßnahmen Kontrollen Organisatorische Sonstige Interne Sicherungs-(vor-, gleich-, Beauftragte Revision maßnahmen nachgeschaltet) durch manuell Risikomanager, Prüfung von Funktionsdurch Compliance Off., Kontrollen und trennung Personen Datenschutz-Sicherungen auf beauftragter, Vollständigkeit Geldwäsche-- Wirksamkeit in der EDV durch die EDV – Zweckmäßigkeit beauftragter im Rahmen der etc durch durch Prüfung aller Arbeitsan-Technik-Betriebs- und weisungen Einsatz Geschäftsabläufe beziehunasweise -einheiten durch Belegwesen

ternes Kontrollsystem" (IKS) und "Internes Überwachungssystem" (IÜS) werden durchweg mit gleicher Wortbedeutung verwendet. Das englische Wort "to control" hat mehr die Bedeutung von "steuern" als von "kontrollieren".

Definition des Internen Kontrollsystems (IKS)

Das Interne Kontrollsystem (IKS) umfasst alle Formen von prozess- und organisationsimmanenten Überwachungsmaßnahmen, die in die zu überwachenden Geschäftsvorfälle integriert sind. Dies hat den Zweck, das Unternehmensvermögen vor Verlusten zu sichern und zu schützen. Daneben sollen mit einem IKS zum einen die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Zahlenwerke gewährleistet werden. Zum anderen soll die Einhaltung des unternehmensinternen Regelungswerkes unterstützt werden.

Das Interne Kontrollsystem (IKS) umfasst den Organisationsplan, die Einrichtungen und Geräte sowie die Gesamtheit aller aufeinander abgestimmten innerbetrieblichen Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, die im Unternehmen angewendet werden, um

- die Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften und der vorgeschriebenen Geschäftspolitik zu unterstützen.
- die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Rechnungslegung zu gewährleisten,
- den Wirkungsgrad der betrieblichen Prozesse zu sichern und zu erhöhen.
- das Vermögen und die Information zu schützen.

Komponenten des IKS

Das IKS im Unternehmen (Einheiten, Funktionen und/oder Prozesse) besteht aus verschiedenen Komponenten, die zueinander in wechselseitiger Beziehung stehen, wie

 Kontrollumfeld (Grundeinstellungen, Problembewusstsein, Unternehmenskultur et cetera),

Leitfaden internes Kontrollsystem



Die Einrichtung "Interner Kontrollsysteme" (IKS) gehört zu den wichtigen Managementinstrumenten eines jeden Betriebes und ermöglicht die permanente Überwachung des Geschäftsbetriebes, der Geschäftsprozesse sowie der Risikopotentiale. Seitens der Wirtschaftsprüfer wird die IKS-Einrichtung zwingend gefordert, da nur ein funktionierendes IKS die Testierung mit sicherstellt.

Die betriebliche Entgeltabrechnung unterliegt zwingend den Auflagen der GoBS als klassische Nebenbuchführung und muss ein geeignetes und funktionierendes "Internes Kontrollsystem" (IKS) im Abrechnungsprozess installieren und permanent vorhalten.

Die neue "IKS-Starthilfe" bietet dem Personal- und Abrechnungsmanagement die praktische Arbeitshilfe und den Leitfaden zur **Einführungsstrategie mit Mustern und Fallbeispielen**, um ein betrieblich ausgerichtetes IKS ohne Umwege zu installieren bzw. ein bestehendes IKS der heutigen Rechtslage anzupassen, das im Übrigen auf Erkenntnisse der betrieblichen IKS-Praxis beruht.

Hentschel/Böhm

IKS-Starthilfe

Leitfaden Internes Kontrollsystem zur Personal- und Abrechnungspraxis

1. Auflage 2006 – 256 Seiten – € 44,-ISBN 3-89577-313-1

IKS-Management



Prozessorientiertes und systematisches Vorgehen für IKS und SOX

Das **IKS-Management-Tool** ist das Ergebnis eines IKS-Arbeitskreises der ARGEN Entgeltabrechnung, die eine Handlungshilfe mit Musterbetrieb und —abrechnungsprozess erarbeitet und als Excel-Lösung entwickelt hat.

Dieses IKS-Tool dient der IKS-Einrichtung, zum **Update** und der **Optimierung** bestehender IKS-Lösungen, um diese den gesetzlichen Sollvorgaben anzupassen bzw. nachzulustieren

Das IKS-Management-Tool ist die Praktikerlösung für die Abrechnungspraxis.



IKS-Management Entgeltabrechnung

1. Auflage 2006 ISBN 3-89577-398-0 € 249,-

MV19

Fax-Rückantwort 0 22 34/9 66 10 -9

Ich/Wir bestelle/n gegen Rechnung (zuzüglich Versandkosten):

Ex. IKS-Starthilfe

ISBN 3-89577-313-1 · € 44,-

Ex. IKS-Management
Entgeltabrechnung

ISBN 3-89577-398-0 · € 249,-

Wir verarbeiten Ihre o. a. Daten zur Abwicklung Ihrer Bestellung durch uns oder Logistik-Dienstleister sowie zu Ihrer Information über unsere aktuellen Angebote. Darüber hinaus ermöglichen wir verbundenen Unternehmen, Ihnen für Sie interessante Informationen zukommen zu lassen. Die Angabe der E-Mail-Adresse ist freiwillig. Sie können ihre Nutzung jederzeit untersagen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den jeweiligen Basistarine entistehen.

Bitte in Druckbuchstaben austulien:
Firma
1 IIIIQ
Abteilung
Name/Vorname @
Email*
Straße/Nr.
PLZ/Ort

enen.

Datum/Unterschrift

Zwangsläufige Kontrollen bedürfen der Verantwortlichkeit

Um ein effizientes und wirtschaftliches IKS sicherzustellen, wird die Zielsetzung verfolgt, prozessimmanente und somit zwangsläufige Kontrollen einzuführen. Beispiele:

- □ Von Personen durchgeführte Kontrollen sind zum Beispiel manuelle Soll-/Ist-Vergleiche, Kontenabstimmungen.
- □ Überwachungsmaßnahmen beim Einsatz von EDV sind insbesondere programmierte Kontrollen zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsvorfälle wie zum Beispiel eingebaute Plausibilitätsprüfungen, Fehler-/Abweichungsprotokolle.

Arbeitsgänge, bei denen das Risiko von Vermögens-, Informations- oder Werteverlusten oder das Risiko von nach außen (gegenüber Kunden und Lieferanten) wirkenden Fehlern besteht, sollten nicht unkontrolliert bleiben. Der in den Arbeitsablauf integrierte Überwachungsträger ist sowohl für das Ergebnis des überwachten Prozesses als auch für das Ergebnis der Überwachung verantwortlich. Hierauf sollte sich ein in das System eingebundener Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer vor allem konzentrieren.

- ☐ Risikobeurteilungen (Erkennung und Analyse von Unternehmensrisiken),
- ☐ Kontrollaktivitäten (Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen).
- Information und Kommunikation (Richtlinien, Handbücher, Rechnungslegung, Berichte),
- ☐ Überwachung des IKS (Beurteilung der Wirksamkeit des IKS).

Organisatorische und IT-Sicherungs-Maßnahmen

Grundsätzlich kann bei den Überwachungsmaßnahmen des IKS zwischen organisatorischen/EDV-technischen Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen unterschieden werden. Organisatorische und EDV-technische Sicherungsmaßnahmen umfassen laufende, automatische, fehlerverhindernde Maßnahmen und sind in der Aufbau- und Ablauforganisation integriert, zum Beispiel

- Funktionstrennung,
- Zugriffbeschränkung auf Daten,
- Prozessdefinition und -dokumentationen, Arbeitsanweisungen,
- Unterschriftenregelung,
- et cetera

In der Funktionstrennung kommt der Grundsatz der unvereinbaren Funktionen und Aufgaben beziehungsweise der Grundsatz der Unterteilung der Arbeitsabläufe zum Ausdruck. Ein und dieselbe Person oder Stellengruppe sollte grundsätzlich nie alle Phasen eines Geschäftsvorfalls alleine durchführen und kontrollieren können, ohne dass eine andere Person in den Geschäftsvorfall eingreift, also zum Beispiel gleichzeitig Entscheidungen über Vermögenswerte treffen, Belege ausstellen, Güter verwalten, darüber Buch führen und seine Arbeit selbst nachprüfen.

Funktionstrennung ...

Der Grundsatz der Funktionstrennung ist die wichtigste Voraussetzung für die Wirksamkeit der organisatorischen Sicherungsmaßnahmen. Die Funktionstrennung sollte, wenn möglich, auf Abteilungsebene verwirklicht werden. Wird die Funktionstrennung (zum Beispiel bei Dialog-Anwendungen) aufgehoben, muss ein Äquivalent an ihre Stelle treten, zum Beispiel ein automatisches Stichprobenverfahren und/oder stichprobenweise nachgelagerte Kontrollen.

... und Kontrollen

Kontrollen dienen zur Überprüfung der Richtigkeit und Vollständigkeit der für einen Arbeitsprozess anfallenden Arbeitsschritte. Kontrollen können manuell oder durch Informationssysteme durchgeführt werden.

Kontrollen können dem zu kontrollierenden Arbeitsgang vor-, gleich- oder nachgeschaltet sein. Sie können sowohl von prozessabhängigen Personen als auch durch automatische Einrichtungen, insbesondere durch die IT (zum Beispiel Plausibilitätsprüfungen), vorgenommen werden.

Die mit dem Arbeitsablauf verbundene Kontrolle hat das Ziel, möglichst vor Beendigung des Arbeitsablaufs (oder Teilen davon) Fehler zu finden und zu verhindern. Ihr ist deshalb, so weit möglich, der Vorzug gegenüber der nachgelagerten Kontrolle zu geben.

Richtlinien klären Zuständigkeiten

Die Schaffung von Transparenz in den einzelnen Geschäftsprozessen erfordert die Definition von Standardprozessen und -richtlinien sowie deren aktuelle Dokumentation. Über die Schaffung von Richtlinien:

- werden allen Prozessbeteiligten klare Arbeitsvorgaben gemacht,
- werden klare Arbeitsmaßstäbe gesetzt und kommuniziert,
- wird das Verständnis der Prozessbeteiligten für den Gesamtprozess gefördert und dadurch auch eine zwangsläufige Überwachung durch alle Prozessbeteiligten ermöglicht.

Gefahr der "Entreicherung"

Natürlich lebt keine Entgeltabrechnung völlig ohne Kontrollen. Schon der Sachbearbeiter selbst ist auf Grund seines Eignungsprofils darauf bedacht, sich durch eigene Kontrollen ("doppeltes Zwei-Augen-Prinzip") abzusichern. Sicherlich spricht der "Kunde" im Fehlerfalle eine Reklamation aus, nämlich dann, wenn er zu wenig Entgelt erhalten hat und ihm dies aufgefallen ist. Wie sieht es aber aus, wenn er zu viel Entgelt, sprich eine Überzahlung, erhalten hat? Reklamiert er auch

in diesen Fällen oder handelt er in "gutem Glauben" und "entreichert", wenn er die Überzahlung als "Gabe" annimmt und "verbraucht" hat. Gleiches dürfte für alle anderen Funktionen (EDV, Buchhaltung, et cetera) in analoger Weise gelten.

Wenn es zu größeren Problemen in der Entgeltabrechnung kommt, liegt es meist daran, dass ein Fehler durch dieses Netz an persönlichen Kontrollen "gerutscht" ist. Alle sind peinlich berührt und letztlich kann es sein, dass die Kunden (Mitarbeiter, Geschäftsleitung, Prüfer) das "Urvertrauen" in die Richtigkeit der Entgeltabrechnung verloren haben, was in der Regel mit dem "Austausch" der Führungskraft geheilt wird.

Die über das IKS hinaus reichenden Erfordernisse betreffen primär die Trennung von Prüfinstanzen, zum Beispiel der Qualitätsprüfer in der Entgeltabrechnung muss von einer weiteren Prüfinstanz darauf geprüft werden, dass er die Kontrollen auch wirklich durchführt.

Mehr zu SOX (Sarbanes-Oxley-Act)

Ein Kernelement des SOX (Sarbanes Oxley Act) bildet Section 404. Dieser Abschnitt verpflichtet die betroffenen Unternehmen, ein internes Kontrollsystem (IKS) über die Finanzberichterstattung (die Entgeltabrechnung ist Berichterstatter zum Personal- und Sozialaufwand des Unternehmens) einzurichten, zu dokumentieren, zu pflegen und zu bewerten. Dies soll sicherstellen, dass wesentliche Falschaussagen in der Finanzberichterstattung präventiv erkannt und rechtzeitig korrigiert werden.

Section 404 verlangt zudem, dass zusätzliche Abschlussprüfer (SOX-Beauftragte) das interne Kontrollsystem beurteilen müssen. Dieser hat das Vorgehen und das Ergebnis des Managements einzuschätzen. Darüber hinaus hat er sich ein unabhängiges Urteil zu bilden und eine Aussage zur Wirksamkeit des IKS abzugeben. Die Beurteilung der Wirksamkeit des IKS der Finanzberichterstattung erfolgt durchweg aus Geschäftsprozess-

Acht Prüfpunkte für eine umfassende Absicherung des IKS

Eingebundene Berater sollten im Interesse ihrer Mandanten konsequent folgende Punkte kontrollieren. Empfohlen ist dabei eine Abwägung der Intensität unter Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Risikohäufigkeit:

- 1. die richtige und definierte Aufgabenabgrenzung, damit nicht ein Mitarbeiter alleine ein Lohnkonto anlegen kann (Transaktionstrennung),
- 2. die korrekte Anlieferung von Schnittstellen-Daten, nebst schriftlicher Verpflichtungen der Lieferanten, dass diese nur korrekte Daten liefern,
- 3. dass ausreichende maschinelle Plausibilitätsprüfungen und Wartungspläne zu implementieren sind, damit bestimmte Fehler schon bei der Eingabe erkennbar beziehungsweise nach der Abrechnung, aber vor der Überweisung entdeckt werden,
- 4. dass manuelle Kontrollen im Vier-Augen-Prinzip angewiesen sind, damit Eingabe-Fehler nicht zu (manchmal dauerhaften) falschen Auszahlungen führen,
- 5. dass alle Datenschutz-Regelungen nachweisbar angewiesen sind (vom Zugriff auf die EDV-Daten bis zum Besuch des Archivs),
- 6. dass permanent Prozessuntersuchungen durchgeführt worden sind, damit die Effizienz und Effektivität von Abläufen und Regelungen sichergestellt sind,
- 7. dass eine zeitlich gestaffelte Kontrolle von prozessunabhängigen Personen (Qualitätssicherung) installiert ist,
- 8. dass eine Deliktkontrolle eventuell selbst zu führen ist.

"IKS-Starthilfe" – das Fachbuch zum Thema

Als Neuerscheinung ist die "IKS-Starthilfe" ein Leitfaden für ein internes Kontrollsystem zur Personal- und Abrechnungspraxis. Sie bietet dem Personal- und Abrechnungsmanagement die praktische Anleitung und den Leitfaden zur Einführungsstrategie mit Muster und Fallbeispielen, um ein effizientes, auf die betrieblichen Gegebenheiten ausgelegtes IKS ohne Umwege zu installieren beziehungsweise ein bestehendes IKS der heutigen Rechtslage anzupassen, das die Erkenntnisse der betrieblich im Einsatz befindlichen IKS-Verfahren berücksichtigt. Die Hinweise zur Daten-Archivierung bilden die Basis für einen Teil der Betriebsprüfungsvorgaben nach der neuen GDPdU.

Autoren: Hentschel/Böhm, Umfang: 256 Seiten, DIN A4, broschiert, 44 Euro, ISBN 3-89577-313-1, erschienen im Datakontext Fachverlag, Frechen. Zu beziehen DATAKONTEXT-FACHVERLAG GmbH, Frechen, Telefax 02234/96610-9, Telefon 02234/96610-0

Sicht, das heißt betrachtet werden Gestaltung und Wirksamkeit der operativen Kontrollen als Teil der Prozesse.

Ziel von Section 404 ist, die Richtigkeit der Berichterstattung durch das interne Kontrollsystem sicherzustellen, weshalb Fach- und IT-Prozesse beziehungsweise die dafür notwendigen Kontrollen dokumentiert und beurteilt werden müssen. Einzubinden ist die zugrunde zulegende IT-Infrastruktur mitsamt deren Kontrollen, da diese wesentlichen Einfluss auf die Kontrollen der Geschäftsprozesse haben können.

Nach bisherigen Erfahrungen werden die Kontrollen nach SOX in den einzelnen Unternehmen von Wirtschaftsprüfern im Bereich der Entgeltabrechnung sehr unterschiedlich gewichtet und gehandhabt. Die Spanne reicht von sechs sox-relevanten Prozessen in der Entgeltabrechnung bis zu 200 Prozessen. Stets ist aber das IKS Grundlage dieser Prozess-Kontrollen, so dass dies nach der Einführung eines IKS mit den SOXPrüfern besprochen werden sollte, um im Anschluss und gewünschte Feinjustierungen vornehmen zu können. (Bernd Hentschel)

