

Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA Financial Accounting (MBA Bilanzbuchhaltung)

Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines internen Kontrollsystems (IKS) in der Sparte Metallindustrie mit Sitz in Österreich

Ein Plädoyer für systemimmanente Prüfungen

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Manuela Wolf
Matrikelnummer: 52017077
Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Gerald Schabhüttl, BA, MA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangsstart: SS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	VI
Abstract	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit	3
1.3.1. Hauptforschungsfrage	3
1.3.2. Subforschungsfragen	3
1.3.3. Zielgruppe	4
1.4. Methodische Vorgehensweise	4
1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen.....	6
3. Ausgestaltung eines internen Kontrollsystems (IKS).....	12
3.1. Rechtliche Grundlagen	14
3.2. Internationales Standardmodell	16
3.3. Eingliederung des IKS	16
4. Risiken und Mehrwert der Prozessabwicklungen bei Einführung eines internen Kontrollsystems	19
4.1. Beschaffung, Produktion, Absatz	19
4.2. Betrachtung der sekundären Prozesse	25
4.3. Digitale Weiterentwicklung des IKS	31

5. Coronabedingte Besonderheiten in der Industrie	33
6. Prüfungsinstrumente zur Überwachung und Adaption eines IKS.....	35
6.1. Maßnahmen der Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse.....	36
6.1.1. IT-Kontrollen	36
6.1.2. Controlling	38
6.1.3. Risikobeauftragte	39
6.1.4. Interne Revision.....	40
6.1.5. Compliance Management	41
6.1.6. ISO-Zertifizierung.....	42
6.1.7. Internal Control Questionnaires (ICQ).....	43
6.2. Complianceziele und ethische Werte	44
6.2.1. Bedeutung von ethischen Werten im Kontrollumfeld Unternehmenskultur	45
6.2.2. Ergebnisse empirischer Studien zu ethischem Verhalten	46
6.2.3. Interne Meldekanäle	47
6.3. Reifegrad eines internen Kontrollsystems.....	49
7. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	52
8. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	57
8.1. Methodologie.....	57
8.2. Forschungsperspektive	58
8.3. Erhebungsmethode	59
8.4. Sampling.....	60
8.5. Auswertungsmethode	61
8.6. Ergebnisdarstellung	63
8.6.1. Ausgestaltung des IKS.....	63
8.6.2. Internes Kontrollsystem und Auswirkungen auf die Produktivität im Unternehmen	70
8.6.3. Darlegung der Complianceziele.....	75
8.6.4. Überwachung und Verbesserung des IKS.....	80
8.6.5. Reifegrad des internen Kontrollsystems	84
9. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	88

10. Conclusio und Ausblick	93
Literaturverzeichnis.....	99
Anhang	108
A - 1 Interviewleitfaden.....	108
A - 2 Kategorienschema.....	117
A - 3 Transkription Interviews	118

VORWORT

Interne Kontrollen zur Wahrung des Vermögens und Sicherung des Fortbestandes von Unternehmen sind unabdingbar. Das ein internes Kontrollsysteme Lücken aufweisen kann, wird an folgenden zwei beispielhaften Fällen gezeigt.

Mit dem Urteil des OGH vom 26. August 2020, 9 ObA 136/19v wurde der Geschäftsführer einer GmbH verurteilt, der Gesellschaft, in der der Geschäftsführer als Alleingeschäftsführer bestellt war, den Schaden zu ersetzen, welcher der Gesellschaft auf Grund der mangelhaften Sorgfaltspflicht des Geschäftsführers entstanden ist. Dem Geschäftsführer wurde der Vorwurf gemacht, dass er keine ordnungsgemäßen Kontrollmaßnahmen zur Verhinderung von Malversationen getroffen hatte. Der OGH hat in seinem Urteil damit die persönliche Verantwortlichkeit des Geschäftsführers für das Fehlverhalten der externen mit Buchhaltungsaufgaben betrauten Person bejaht. (vgl. OGH, U. v. 26.08.2020 – 9 ObA 136/19v)

Im November 2021 wurde bekannt, dass ein politischer Funktionär öffentliche Fördermittel für persönliche Zwecke verwendet haben soll. Laut Schlagzeile in der Tageszeitung „Der Standard“ vom 09.11.2021 soll ein Whistleblower die Angelegenheit ins Rollen gebracht haben.

Das interne Kontrollsystem hat sich von seiner bloßen Überwachungsfunktion über die Einhaltung der gesetzlichen Normen in den Geschäfts- und Produktionsprozessen weiterentwickelt und umfasst zunehmend auch die Einhaltung ethischer und moralischer Werte in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Die Nachhaltigkeitskriterien in den Lieferketten in Bezug auf schonenden Umgang mit Ressourcen, Klimaschutz, gerechte Entlohnung und Schutz vor Ausbeutung gewinnen immer mehr an Bedeutung. Aber auch die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements im Zusammenspiel mit dem IKS zeigt sich durch die Globalisierung und der nicht risikoidentifizierten Pandemie.

Die vorliegende Masterarbeit erläutert das theoretische Konzept des internen Kontrollsystems, untersucht die Umsetzung in der Metallindustrie in Österreich und soll zwischen Theorie und Praxis vermitteln.

ABSTRACT

Die Wirtschaft steht im Wandel der Zeit. Das Ziel eines Wirtschaftsunternehmens ist es, konkurrenzfähig zu bleiben und sich auf neuen Märkten zu positionieren. Zudem gilt es, zielorientiert und effektiv zu arbeiten, um Profit zu erwirtschaften. Da sich die wirtschaftlichen Entwicklungen am freien Markt und auch unternehmensintern nicht mit Sicherheit vorhersehen lassen, ist es in Vorbereitung der zukünftigen unternehmerischen Entscheidungen wichtig, die zu erwartenden Chancen und Risiken einzuschätzen und abzuwägen. Durch die aktuell nach wie vor grassierende Corona-Pandemie steht die Metallindustrie vor zusätzlichen Herausforderungen, die sich unter anderem in den Lieferketten zur Beschaffung der Rohstoffe sowie in der Preisentwicklung der Rohstoffe und Transportkosten manifestieren. Preissteigerungen können in der Regel nicht an KundInnen weiterverrechnet werden und führen zu wesentlichen Verringerungen der Margen bis hin zu Auftragsverlust durch Negativmargen. Auch die aktuellen Diskussionen rund um die Themen Nachhaltigkeit und die sogenannten Environmental Social Governance Kriterien (ESG-Kriterien) stellen Unternehmen und somit auch die Metallindustrie vor Herausforderungen, ihre internen Prozesse zu evaluieren.

Durch die zunehmende Globalisierung und der nicht risikoidentifizierte Pandemie zeigt sich die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements in Zusammenspiel mit dem internen Kontrollsystem. demnach das IKS ein maßgeblicher Bestandteil eines Risikomanagements ist.

In der Arbeit wird aufgezeigt, dass in sämtlichen untersuchten Unternehmen Kontrollinstrumente implementiert sind, diese jedoch einen unterschiedlichen Reifegrad aufweisen. Die fortschreitende Technologisierung und Digitalisierung hält Einzug in interne Kontrollsysteme und bieten den Unternehmen nicht nur Nachteile, sondern – so die übereinstimmende Aussage der befragten ExpertInnen – vor allem Chancen. Durch Automatisierung können Kontrollmaßnahmen standardisiert werden, personalintensive manuelle Kontrollaktivitäten können entfallen und damit Personalressourcen für das eigentliche Kerngeschäft eingesetzt werden.

Darüber hinaus ist eine ordnungsgemäße Kontrolle Bestandteil der ordentlichen Geschäftsführung und deren Vernachlässigung durch die Geschäftsführung kann sowohl strafrechtliche und verwaltungsrechtliche, aber auch zivilrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners	ESG	Environmental Social Governance
AktG	Aktiengesetz	EU	Europäische Union
BAO	Bundesabgabenordnung	FISG	Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz
BDG	Beamten-Dienstrechtsgesetz	FPF	Fake President Fraud
BGBI	Bundesgesetzblatt	GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
BRZ	Bundesrechenzentrum	GmbHG	GmbH-Gesetz
BWG	Bankwesengesetz	HLEG	High-Level Expert Group
CE	Conformité Européenne (Europäische Konformität)	ICQ	Internal control questionnaires
CEAP	Circular economy action plan	IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland
CEO	Chief Executive Officer	IEC	International Electrotechnical Commission
CFO	Chief Financial Officer	IFAC	International Federation of Accountants
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology	IFZ	Institut für Finanzdienstleistungen Zug
COSO	Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission	IIA	The Institute of Internal Auditors
CSR	Corporate Sustainable Responsibility	IKS	Internes Kontrollsystem
DAX	Deutscher Aktienindex	ISACA	Information Systems Audit and Control Association
dBGBI	Deutsches Bundesgesetzblatt	ISO	International Organization for Standardization
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung	IT	Information Technology
EAG	Erneuerbaren-Ausbau-Gesetz	ITIL	Information Technology Infrastructure Library
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	JStG	Jahressteuergesetz
ELAK	Elektronischer Akt	KI	Künstliche Intelligenz
ERC	Ethics Resource Center		
ERM	Enterprise Risk Management		
ERP	Enterprise-Resource-Planning		

KPMG	Klynveld-Peat-Marwick-Goerdeler (Wirtschaftsprüfungs- & Steuerberatungsgesellschaft)	QM	Qualitätsmanagement
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	SE	Societas Europaea
ÖCGK	Österreichischer Corporate Governance Kodex	spoc	Single Point of Contact
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development	UN	United Nations (Vereinte Nationen)
OGH	Oberster Gerichtshof	URÄG	Unternehmensrechtsänderungsgesetz
PwC	PricewaterhouseCoopers	USA	United States of Amerika
		USB	Universal Serial Bus
		VW	Volkswagen
		ZfC	Zeitschrift für Compliance

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungen

Abb. 1: Dreidimensionaler Würfel für die Metallindustrie	14
Abb. 2: Prozessbeschreibung über die Vorgehensweise bei Einführung eines IKS	17
Abb. 3: Prozentuelle Veränderung betriebswirtschaftlicher Größen in der metalltech- nischen Industrie in Österreich	34

Tabellen

Tab. 1: Übersicht der befragten Expertinnen und Experten.....	61
Tab. 2: Darstellung der Haupt- und Subkategorien	63

1. EINLEITUNG

Das interne Kontrollsystem hat als Zielsetzung die Sicherstellung einer ordentlichen und wirtschaftlichen Unternehmensführung, die dem Schutz des Vermögens dient, was in Folge die Gewährleistung einer transparenten sowie zuverlässigen Rechnungslegung und des Berichtswesens garantiert. Die Zielsetzung eines funktionierenden internen Kontrollsystems liegen in der Systemfunktionalität und Wirtschaftlichkeit - somit der Qualitätssicherung der Geschäftsprozesse. Des Weiteren liegt die Zielsetzung eines internen Kontrollsystems in der Verlässlichkeit der betrieblichen Informationen, um sich unter anderem bei Preisgestaltungen im Rahmen der Wirtschaftlichkeit zu befinden. Die Vermögenssicherung ist die dritte Zielsetzung eines internen Kontrollsystems, die dem Schutz des Vermögens der Organisation dient. Die vierte Zielsetzung eines internen Kontrollsystems liegt in der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben sowie der Einhaltung von internen Geschäftsrichtlinien. Nur durch Einhaltung festgelegter Regelungen können die Kenntnisse aller Beteiligten in der Organisation gesichert werden. (vgl. Schmidl, Theuermann & Maier, 2019, S. 154)

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Da sich Entwicklungen am freien Markt und auch unternehmensintern nicht vorhersehen lassen, ist es in Vorbereitung der zukünftigen unternehmerischen Entscheidungen wichtig, die zu erwartenden Chancen und Risiken einzuschätzen und abzuwägen (vgl. Gleißner, 2017, S. 1). Um entsprechende Risiken zu identifizieren, zu analysieren und mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken, folgt man internationalen Vorbildern. Ein maßgeblicher Bestandteil eines Risikomanagements ist die Einrichtung einer internen Kontrolle. (vgl. Aigner, Aigner, Aigner, Ebmer & Stiegler, 2017, S 211)

Die Problemstellung bei einem fehlenden oder unzureichenden internen Kontrollsystem liegt unter anderem im Bereich der dolosen Handlungen, bei den sogenannten „Fraud-Indikatoren“. Unternehmen ohne ein wirksames internes Kontrollsystem sind einem wesentlich höheren Risiko von dolosen Handlungen ausgesetzt und können der eigentlichen Ursache für Missbrauch nicht

entgegenwirken. (vgl. Bungartz, 2017, S. 353) Des Weiteren liegt ein Handlungsproblem in der systematischen Überwachung und Adaptierung des internen Kontrollsystems. Ein nicht zu vernachlässigter Aufgabenbereich des Managements ist die fortlaufende Überwachung und Adaptierung des IKS welches oft vernachlässigt wird, weil sie zu wenig kreativ und erfüllend ist. (vgl. Klinger & Klinger, 2009, S. 3) Jedoch ein dem Unternehmen angepasstes und fortlaufend adaptiertes internes Kontrollsystem trägt dazu bei, Schwachstellen und Risiken zu identifizieren und proaktiv als auch reaktiv die damit verbundenen operativen Prozesse zu optimieren. (vgl. Sutter, Hunziker & Grab, 2014, S. 50–51)

1.2. Zielsetzung

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es, die Chancen und Risiken durch die Einführung eines internen Kontrollsystems abzubilden und die positive Wirkung des internen Kontrollsystems aufzuzeigen sowie die förderliche Wirkung der Prüfungsinstrumente die die permanente Pflege und fortlaufende Überwachung eines IKS unterstützen abzubilden, weil sich in der Metallindustrie einerseits Kernprozesse wie Beschaffung, Produktion und Absatz und andererseits unterstützende Prozesse wie Informationstechnologie, Anlagevermögen, Personal, Rechnungslegung, Finanzen und Steuern ständig ändern. Zwar sind dies Prozesse, welche in sämtlichen Produktionsunternehmen auftreten, jedoch liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf dem Wirtschaftsbereich der Metallindustrie in Österreich.

In der vorliegenden Arbeit werden Verfahren und Maßnahmen untersucht, welche dem Schutz des Vermögens dienen und Vermögensschädigungen aufdecken sollen. Außerdem gewährleisten diese Verfahren die ordnungsgemäße und lückenlose Rechnungslegung und sind für die Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften, welche für das Unternehmen maßgeblich sind, erforderlich. Darüber hinaus wird der Nutzen, welcher sich aus der Überwachung und Steuerung des internen Kontrollsystems ergibt, dargestellt und die daraus abgeleiteten Indikatoren für die Prozesse im internen Kontrollsystem werden erarbeitet. Die Kernprozesse sowie einzelne unterstützende Prozesse in der Metallindustrie werden näher untersucht und der praktische Nutzen des internen Kontrollsystems wird erläutert. Aufgrund der Ergebnisse der Interviews sowohl in den Abteilun-

gen Einkauf, Produktion und Verkauf, welche die Kernprozesse beinhalten, als auch in den Abteilungen der unterstützenden Prozesse werden jene Maßnahmen aufgezeigt, welche für die erfolgreiche Implementierung eines internen Kontrollsystems förderlich sind.

1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit

Die in der Masterarbeit thematisierten Forschungsfragen werden in Kapitel 1.3.1. und in Kapitel 1.3.2. dargestellt. Die Forschungsfragen sind unterteilt in eine Hauptforschungsfrage sowie zwei Subforschungsfragen, welche sich mit den theoretischen Grundlagen beschäftigen und zwei weiteren Subforschungsfragen, welche sich empirisch der Hauptforschungsfrage nähern und in welchen die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews aufgezeigt werden.

Die Arbeit richtet sich in erster Linie an Führungskräfte großer und mittelgroßer Unternehmen der Sparte Metallindustrie in Österreich. Aus dieser Sparte wurden auch die InterviewpartnerInnen ausgewählt. Als Kontrast dazu wurde eine Führungskraft einer öffentlich-rechtlichen Institution interviewt.

1.3.1. Hauptforschungsfrage

Die *Hauptforschungsfrage* stellt sich wie folgt dar:

Welche Maßnahmen und Verfahren sind bei der Einführung eines erfolgreichen internen Kontrollsystems zur Sicherstellung und Einhaltung der Regelung und Steuerung der Unternehmensaktivitäten in mittelgroßen und großen Betrieben der Sparte Metallindustrie in Österreich zu beachten?

1.3.2. Subforschungsfragen

Die theoretischen Subforschungsfragen stellen sich wie folgt dar:

Subforschungsfrage (1): Welche Risiken und welcher Mehrwert werden bei Einführung eines internen Kontrollsystems in der Fachliteratur betreffend die Kernprozesse Einkauf, Produktion, Verkauf und unterstützende Prozesse bezogen auf Industrieunternehmen diskutiert?

Subforschungsfrage (2): Welche Prüfungsinstrumente sollen laut Fachliteratur zur laufenden Überwachung, Pflege und Adaption eines internen Kontrollsystems eingesetzt werden?

Empirisch werden folgende Subforschungsfragen untersucht:

Subforschungsfrage (3): Wie stellen sich die abteilungsintegrierten Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse im operativen Geschäft von Unternehmen der Sparte Metallindustrie dar?

Subforschungsfrage (4): Welche Prüfungsinstrumente werden in Unternehmen der Metallindustrie zur Pflege und Adaption des internen Kontrollsystems eingesetzt?

1.3.3. Zielgruppe

Die Ergebnisse der Arbeit wenden sich vor allem an Führungskräfte von mittelgroßen und großen Unternehmen insbesondere der Sparte Metallindustrie in Österreich.

1.4. Methodische Vorgehensweise

Die Hauptforschungsfrage wird einerseits in der Theorie durch wissenschaftliches Selbststudium untersucht und andererseits werden qualitative empirische operative Untersuchungen anhand ausgewählter Unternehmen dargestellt. Hierfür werden Interviews mit den EntscheidungsträgerInnen der ausgewählten Unternehmen durchgeführt.

Die theoretischen Subforschungsfragen werden durch qualitative Recherche von explizit ausgewählter und in diesem Themenbereich anerkannter Fachliteratur untersucht. In weiterer Folge werden die empirischen Subforschungsfragen nach qualitativer Methode untersucht. Der dazu erstellte Interviewleitfaden dient hierfür als Hilfestellung für die durchzuführenden Experteninterviews. Um eine wortwörtliche Wiedergabe zu gewährleisten, werden die durchgeführten Interviews digitalisiert. Die Ergebnisse der Interviews werden den theoretischen Erkenntnissen aus der Fachliteratur gegenübergestellt und die Aussagen der Interviewpartner evaluativ kategorisiert. Dieses evaluative Verfahren eignet sich besonders gut für theorieorientierte Arbeiten. Bei der Auswertung der Interviews werden zunächst Case Summaries erstellt. Diese orientieren sich strikt an dem, was die Interviewpartner gesagt haben. Eigene Interpretationen werden somit

vermieden. Im nächsten Schritt werden die verschiedenen Aussagen der Interviewpartner kategorisiert und unter Beachtung der Forschungsfragen systematisiert. Je nach Umfang des Materials kann es sich im nächsten Schritt als nützlich erweisen, das strukturierte Material in thematischen Summaries darzustellen. Dies kann z. B. auch in einer Themenmatrix übersichtlich dargestellt werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 59) Diese Vorgehensweise ist geeignet, um eine klare und aussagekräftige Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen herauszuarbeiten.

1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche

Die vorliegende Masterarbeit setzt sich zusammen aus einem Teil, welcher sich den theoretischen Grundlagen widmet, und einem Teil, in welchem die empirische Forschungsarbeit dargestellt wird. Im nachfolgenden zweiten Kapitel werden wichtige Begriffe definiert, welche in Zusammenhang mit dem internen Kontrollsystem und mit der vorliegenden Masterarbeit stehen. Im dritten Kapitel wird die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems auf Grundlage einschlägiger Fachliteratur untersucht. Hier werden die maßgeblichen rechtlichen Grundlagen behandelt, die Unternehmen zur Einrichtung eines internen Kontrollsystems verpflichten. Die Implementierung eines internen Kontrollsystems in die Organisation wird anhand der empfohlenen Projektphasen erörtert und zudem ein international anerkanntes Standardmodell als Rahmenwerk beschrieben. Im vierten Kapitel werden mögliche Risiken und der Mehrwert in Unterteilung von Kernprozessen und Subprozessen im Bereich der Industrie aufgezeigt. In diesem Rahmen werden die Vorteile und die Risiken der digitalen Weiterentwicklungen im internen Kontrollsystem erläutert. Durch die aktuell vorherrschende Corona-Pandemie ergeben sich besondere Hindernisse, welche speziell die Metallindustrie vor besondere Herausforderungen stellen, worauf im fünften Kapitel eingegangen wird. Kapitel sechs zeigt schließlich potenzielle Überwachungsinstrumente zur Überwachung der Geschäftsprozesse und zur Adaptierung eines internen Kontrollsystems. Des Weiteren wird der Themenbereich Compliance, nämlich die Einhaltung von Compliancezielen und die Bedeutung des ethischen Verhaltens des Managements und der MitarbeiterInnen, einer kritischen Betrachtung unterzogen.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Nach der Definition des Begriffes der internen Kontrolle durch die International Federation of Accountants (IFAC) ist die interne Kontrolle eng mit dem Governance Management und dem Risikomanagement eines Unternehmens verbunden. Die interne Kontrolle dient sowohl dem Schutz vor Missbrauch und Beschädigung als auch der Einhaltung aller vorgeschriebenen gesetzlichen Normen sowie der Einhaltung der organisationsinternen Richtlinien. Unternehmerische Entscheidungen können durch effektive und effiziente Prozesse bewusst und rasch getroffen werden. (vgl. Burger & Schmelter, 2012, S. 79) Im Folgenden werden die Begriffsdefinitionen in Zusammenhang mit einem internen Kontrollsystem erörtert.

- **Internes Kontrollsystem**

Das interne Kontrollsystem basiert auf dem Konzept der „Internal Control“ aus dem angloamerikanischen Raum und dient im amerikanischen Raum zur Vorbeugung von Betrug und zur Entgegenwirkung von Unterschlagungen. Der Zweck besteht auch darin, die Transparenz von Arbeitsabläufen und somit die Kontrolltätigkeit von Prozessabläufen von mehr als einer Personen in der Organisation zu ermöglichen, um Fraud-Handlungen aufzudecken. Damit sollen einerseits eine Transparenz der Prozessabläufe und andererseits die Nachvollziehbarkeit der unternehmerischen Handlungen gewährleistet werden. Die „Internal Control“ beinhaltet Mechanismen, die zum Schutz des Vermögens dienen, die Ordnungsmäßigkeit des Rechnungswesens gewährleisten, welche die Produktivität des Betriebs fördern und unterstützt die Richtlinien der Organisation. Diese beschränken sich nicht nur auf den kaufmännischen Bereich, sondern umfassen auch alle anderen operativen Bereiche eines Unternehmens. (vgl. Klinger & Klinger, 2009, S. 4)

Die österreichische Gesetzgebung hat diese konkreten Aufgabenstellungen mit dem Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997 für Gesellschaften aufgegriffen. Eine Ausweitung dieser Gesetzgebung in Österreich kam auf Grund der 8. EU-Richtlinie (Richtlinie 2006/43/EG über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen). Die rechtlichen Rahmenbedingungen wurden durch das Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008), die sich auf das Aktiengesetz (vgl. § 92 Abs 4a Z 2 AktG) und das GmbH-Gesetz (vgl. § 30g Abs 4a Z 2 GmbHG) beschränken, erweitert. Demnach haben der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss ein dem Unternehmen angepasstes und funktionierendes internes Kontrollsystem zu überwachen, das

dem Schutz des Vermögens dient, die Zuverlässigkeit und Ordnungsmäßigkeit der internen und externen Rechnungslegung gewährleistet und die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften garantiert. (vgl. Löffler & Nayer, 2011, S. 13)

Das interne Kontrollsystem beinhaltet prozessintegrierte, sogenannte selbsttätige Kontrollen, wie auch prozessunabhängige Kontrollen, dies sind Überwachungsmaßnahmen durch das Management und durch beauftragte Personen. Prozessunabhängige Kontrollen sind Kontrollmaßnahmen, die in die Unternehmensabläufe integriert sind oder durch Hilfsinstrumente geregelt werden. (vgl. Demut, 2011, S. 19)

- **COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission)**

Als unabhängige Kommission wurde im Jahr 1985 das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) gegründet. Diese dient zur Unterstützung der nationalen Kommission für Betrugsfinanzberichtserstattung, die von fünf großen Berufsverbänden mit Sitz in den USA gesponsert wird. COSO ist ein Komitee von fünf Trägerorganisationen, die durch deren Vertreter in regelmäßigen Abständen zusammenkommen. Das Ziel von COSO ist es, die in sich vereinten Themen Enterprise Risk Management (ERM), interne Kontrolle, Corporate Governance und Betrugsabwehr mit ihren Rahmenwerken zu optimieren und zu fördern. (vgl. coso.org, 2021) COSO definiert die „Internal Control“ als eine durch das Management und durch alle MitarbeiterInnen der Organisation prozessgesteuerte Überwachungsmaßnahme. Diese dient der Effektivität und Effizienz der betrieblichen Prozesse sowie der ordnungsgemäßen Berichterstattung und der Einhaltung von Compliance-Zielen. Somit soll erreicht werden, dass alle gesetzlichen Vorgaben und Bestimmungen innerhalb der Organisation eingehalten werden. Das Rahmenwerk nach COSO wird als dreidimensionaler Würfel betrachtet. Die drei Zielkategorien:

- Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und Bestimmungen
- Betriebliche Effektivität und Effizienz der Prozesse und
- Verlässliche Berichterstattung

als erste Dimension stehen in wechselseitiger Beziehung mit den fünf Komponenten der Überwachungsaktivitäten:

- Information
- Kommunikation

- Kontrollaktivitäten
- Risikobeurteilung und
- Kontrollumfeld

als zweite Dimension. Diese wechselseitige Beziehung erstreckt sich in der Gesamtorganisation sowie auf den einzelnen Ebenen der Organisation, die als dritte Dimension definiert wird. (vgl. Bungartz, 2017, S. 56-57)

- **Compliance**

Der Begriff Compliance ist unter anderem ein Fachbegriff aus dem Finanzbereich und umfasst im Bereich der Betriebswirtschaft und der Rechtswissenschaft alle Maßnahmen zur Sicherstellung der Einhaltung von regulativen gesetzlichen Normen sowie gesetzlichen Vorschriften und Regeln einschließlich der ethischen und sozialen Vorschriften innerhalb der Organisation. Die Geschäftsführung hat dafür Sorge zu tragen, dass alle gesetzlichen Verpflichtungen und alle maßgeblichen Verpflichtungen innerhalb der Organisation eingehalten werden. Durch die Komplexität und die ständige Zunahme an gesetzlichen Verpflichtungen und aufgestellten Normen können Prozessabwicklungen unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinterner Vorgaben eine Herausforderung darstellen. Das Ausmaß der gesetzlichen Verpflichtungen und Normen sowie der festgelegten Vorschriften innerhalb der Organisation ist durch die strukturellen Gegebenheiten, darüber hinaus durch die Größe des Unternehmens und die Komplexität der Prozessabläufe in der Organisation durchaus unterschiedlich. Die Ursachen von wirtschaftlicher Kriminalität sind unter anderem fehlende oder mangelnde Kontrollen, fehlendes Rechtsbewusstsein, finanzielle Nöte oder Druck durch Provisionsstaffelung, fehlende oder nicht ausreichende Schulungen und fehlendes oder mangelhaftes Vorbildverhalten durch das Management. (vgl. Schuschnigg, 2015, S. 219-220)

Compliance stellt nicht nur die Verpflichtung zur Einhaltung von Gesetzen sowie ethischen und sozialen Werten jeder einzelnen Person der Organisation dar. Der Bedeutungsinhalt des Begriffs umfasst auch die Sicherstellung der Rechtskonformität in der Verhaltensweise und sieht auch Maßnahmen vor, die zur Einhaltung der Vorschriften externer sowie interner Natur notwendig sind. (vgl. Kalss & Schörghofer, 2010, S. 8–10)

- **Corporate Governance**

Ordnungsgemäße Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle sind die wesentlichen Bedeutungen des Begriffs Corporate Governance. Das Regelwerk für eine nachhaltige Unternehmensführung findet sich in Österreich im sogenannten Corporate Governance Kodex wieder, welcher sich zwar primär an börsennotierte Aktiengesellschaften richtet, aber auch an Unternehmen, die freiwillig diesem Regelwerk beitreten. (vgl. Guggenberger, 2016, S. 1093)

Der Kodex diente erstmalig am 01. Oktober 2002 für börsennotierte Unternehmen als Richtwert für eine gute Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle. Durch die kontinuierliche Adaptierung durch den österreichischen Arbeitskreis für Corporate Governance ist der österreichische Corporate Governance Kodex (ÖCGK) ein wesentlicher Bestandteil zur positiven Umsetzung dieses Regelungskomplexes in Unternehmen, stellt eine Vertrauensbasis sowohl für nationale als auch internationale Investoren dar und ist somit eine wichtige Komponente für eine positive Corporate Governance. Als Basis des Kodex dienen die Organisation for Economic Cooperation and Development-Richtlinien (OECD-Richtlinien) für Corporate Governance, das österreichische Aktien-, Börse- und Kapitalmarktrecht sowie die Ausrichtung zu Vergütungen des Aufsichtsrates und der Direktoren nach EU-Empfehlungen. (vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2021, S. 5–13)

Weitere Bedeutung erlangt der Begriff Corporate Governance durch die OECD-Leitsätze, die Regelungsempfehlungen für multinationale Unternehmen vorsehen. Diese Leitsätze dienen der Förderung der Grundsatzregelung von verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln unter Berücksichtigung der geltenden Normen. Unter anderem soll durch diese Leitsätze eine Vertrauensbasis zwischen dem Gastland und multinationalen Unternehmen gefördert werden, dass alle Aktivitäten des multinationalen Unternehmens regelkonform sind, also im Einklang mit den nationalen staatlichen Normen stehen und eine nachhaltige Entwicklung durch Erbringung entsprechender Beiträge gefördert wird. Durch den Beitritt der jeweiligen Staaten zur OECD gehen diese auch eine Verpflichtung zur Umsetzung dieser Leitsätze nach den Richtlinien des OECD-Ratsbeschlusses ein und diese Leitsätze werden auf diesem Wege verpflichtender Bestandteil des Corporate-Governance-Regelwerkes für multinationale Unternehmen. (vgl. Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2011, S. 15)

- **Corporate Sustainable Governance (CSR)**

Bereits 2001 hat die Europäische Kommission die soziale Verantwortung der Unternehmen („corporate social responsibility“) als ein Konzept definiert, das den Unternehmen als Grundlage dienen soll, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den jeweiligen Stakeholdern zu integrieren (vgl. eur-lex.europa.eu, 2011).

Die soziale Verantwortung betrifft Maßnahmen, welche die Unternehmen über ihre rechtlichen Verpflichtungen hinaus gegenüber Gesellschaft und Umwelt ergreifen. Unternehmen sollen durch bestimmte Regulierungsmaßnahmen veranlasst werden, freiwillig ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen. Auch auf Ebene der Vereinten Nationen (UN) wurde der Themenbereich der nachhaltigen Unternehmensführung bzw. der Verantwortlichkeit der Unternehmen für nachhaltiges Wirtschaften („corporate sustainable responsibility“ – CSR) aufgegriffen und fand Eingang in die 17 Ziele der Agenda für nachhaltige Entwicklung der UN (2030 Agenda for Sustainable Development), welche im Jahr 2015 von allen UN-Mitgliedstaaten angenommen wurde. (vgl. www.un.org, 2015)

Auch die OECD hat 2018 einen Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln herausgegeben (OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, OECD 2018). Dieser Leitfaden soll Unternehmen bei der Vermeidung und Behebung von Missständen unterstützen. Als Bereiche nennt der Leitfaden unter anderem Umwelt, Bestechung und Unternehmensführung im Zusammenhang mit Geschäftstätigkeiten, wie unter anderem Lieferketten. (vgl. OECD, 2018, S. 3)

In weiterer Folge hat die Europäische Kommission im März 2020 den neuen Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft („circular economy action plan“ - CEAP) als einen der Hauptbausteine des European Green Deal (Europas Agenda für nachhaltiges Wachstum) angenommen (vgl. eur-lex.europa.eu, 2020).

- **Risikomanagement**

Zum Schutz der Organisation und deren Vermögen ist es von elementarer Bedeutung, möglichst alle denkbaren potenziellen Risiken aufzudecken und zu erfassen. Im Risikomanagement geht es

darum, die möglichen Risiken zu erkennen und zu bewerten als auch die sich bietenden wirtschaftlichen Chancen zu nutzen. Mögliche Ursachen für Schadenseinwirkungen können sowohl unbekannter als auch bekannter Natur sein und lassen sich unterteilen in:

- Unbekannte Risiken
- In bekannte, aber nicht bewertete Risiken und
- In bekannte, aber gesteuerte Risiken.

Bei Betrachtung eines Risikos lassen sich immer zwei Seiten erkennen, welche sich einerseits als eine potenzielle Gefahr für das Unternehmen darstellen, aber andererseits eine potenzielle Chance beinhalten können. Chancen leiten sich stets aus einem Risiko ab. Nur durch die bewusst eingegangenen Risiken und eine angemessene Risikobereitschaft der Organisation wird durch diese bekannten und gesteuerten Risiken der unternehmerische Erfolg bestimmt. Wichtig ist die frühzeitige Erkennung von möglichen Risiken, denn nur, wenn den MitarbeiterInnen die Risiken und Chancen bewusst sind, kann das unternehmerische Verhalten entsprechend ausgerichtet, können mögliche Gefahren und potenzielle Chancen erkannt und kann frühzeitig lenkend eingegriffen werden. (vgl. Romeike, 2018, S. 9-10)

Das Risikomanagement verfolgt in der Organisation das Ziel, Risiken transparent zu machen, die Chancen- und Gefahrenquellen zu eruieren sowie potenzielle Ertrags- und Risikoprofile zu erstellen. Durch eine vollständige Eliminierung der Risiken würde das unternehmerische Handeln zum Stillstand und das Unternehmen zum Erliegen gebracht. Die vollständige Eliminierung der Risiken würde demnach den Verkauf der Organisation erforderlich machen. Die Geldanlage aus dem Verkauf der Organisation durch die fast risikolose Anlage in beispielsweise festverzinsliche Bundesanleihen würde eine Eliminierung der Risiken bedeuten. (vgl. Gleißner, 2017, S. 21)

3. AUSGESTALTUNG EINES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS (IKS)

Die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems, das heißt die Implementierung, angemessene Überwachung und laufende Adaptierung des internen Kontrollsystems, obliegt dem gesetzlichen Vertreter der Organisation. Dieser hat die Aufgabe, eine Auswahl der geeigneten Grundprinzipien zu treffen und ein angemessenes internes Kontrollsystem und eine Unternehmensberichterstattung zu etablieren. Nach den Prüfungsstandards des allgemeinen Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) weist das interne Kontrollsystem jedenfalls Grundelemente auf, die zueinander in Wechselwirkung stehen. Der Aufbau und die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems sind abhängig von der Komplexität des Unternehmens sowie dessen Berichterstattung und den Zielsetzungen des internen Kontrollsystems. (vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. [IDW], 2016, S. 9) Die österreichischen gesetzlichen Bestimmungen hierzu wurden mit dem Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008) eingeführt und werden in nachfolgenden Kapitel 3.1. ausgeführt.

Ein IKS besteht aus fünf Komponenten, die in wechselseitiger Beziehung stehen. Die *erste Komponente* ist das *Kontrollumfeld*. Das Kontrollumfeld bildet das Fundament für die Einführung von Grundsätzen, Verfahren und Maßnahmen und prägt somit im Wesentlichen die Grundsätze der ethischen Werte sowie die Ausgestaltung der fachlichen Kompetenz im Unternehmen. Eine weitere Prägung des Kontrollumfeldes ist die Grundhaltung in der Personalpolitik und die Zuweisung von Weisungsrechten und Verantwortlichkeiten, um operative Funktionen auszugestalten, welche wiederum an den organisatorischen Zielen ausgerichtet sind. Eine weitere Prägung des Kontrollumfeldes ergibt sich aus der Tätigkeit des Überwachungsorgans. Unabhängig vom Management hat das Überwachungsorgan, das sich aus dem Aufsichtsrat, Beirat oder Prüfungsausschuss bildet, eine markante Funktion, nämlich eine effektive Überwachung im Unternehmen zu gewährleisten. (vgl. Bungartz, 2017, S. 57-58)

Die *zweite Komponente* stellt die *Risikobeurteilung* dar. Diese erfolgt anhand der definierten Aktivitäten und Ziele des Risikomanagements, die sich wiederum aus den unternehmerischen Zielen ableiten lassen. Risiken können in Form von externen Einflüssen wie z. B. dem Erhalt von wesentlichen Informationen, Einflüssen bezogen auf Waren oder Rohstoffe sowie Einflüssen auf

Dienstleistungen auftreten, die besonders analysiert werden müssen, da diese direkt der Wertschöpfungskette zuzuordnen sind und somit dem Endkunden dienen. Bei der Identifizierung von Risiken sind die wesentlichen Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die unternehmerischen Ziele zu definieren, um aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen geeignete Maßnahmen abzuleiten, welche den identifizierten Risiken gegensteuern. (vgl. Menzies, 2004, S. 79)

Die *Kontrollaktivitäten* stellen die *dritte Komponente* eines IKS dar. Diese bilden Verfahren und Grundsätze ab, die der Sicherstellung und Umsetzung von Entscheidungen durch das Management dienen. Kontrollfunktionen befinden sich auf allen Ebenen der Organisation und tragen dazu bei, dass Maßnahmen zur Senkung von Risiken getroffen werden. Die Kontrollaktivitäten richten sich nach dem Unternehmen und dessen Struktur, der Unternehmenskultur und Branche und tragen zur Erreichung der unternehmerischen Ziele in operativer sowie auch strategischer Ausrichtung bei. Bei den Kontrollaktivitäten kann zwischen manuellen und automatisierten Kontrollaktivitäten unterschieden werden, welche sich wiederum in vorbeugende und aufdeckende Kontrollaktivitäten unterteilen lassen. (vgl. Bungartz, 2017, S. 70-71)

Information und Kommunikation als vierte Komponente eines IKS stehen im Zusammenhang mit der Einholung und Weitergabe von Informationen an die zuständigen Abteilungen und Organisationsmitglieder. Information und Kommunikation dienen auch der Beurteilung von Risiken, der Information im Unternehmen über Aufgabenzuteilungen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie der Berichterstattung des internen Kontrollsystems in Form von Richtlinien und Organisationshandbüchern oder durch verbale Kommunikation. (vgl. Burger & Schmelter, 2012, S. 94)

Die *fünfte und letzte Komponente* beschreibt die *Überwachungsaktivität des IKS und dessen Funktionalität*. Die Funktionalität des internen Kontrollsystems ist regelmäßig zu überprüfen und das Kontrollsystem gegebenenfalls anzupassen. Die Aufgabe der Überwachung eines IKS betrifft das gesamte Unternehmen und ist auf den Hierarchieebenen des Top-Managements, des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses, des Finanzmanagements und des operativen Managements angesiedelt. (vgl. Bungartz, 2017, S. 79-80) Die folgende Abbildung zeigt einen dreidimensionalen Würfel mit den möglichen Komponenten des internen Kontrollsystems, diese betreffen:

- Das Umfeld der Unternehmenskultur,

- die Risikobeurteilung,
- die digitale Weiterentwicklung der Kontrollaktivitäten,
- die Orientierungsausrichtung des Unternehmens sowie
- den Reifegrad eines internen Kontrollsystems,

die in wechselseitiger Beziehung mit den möglichen ausgerichteten Zielkategorien der Wirtschaftlichkeit, der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben sowie der nachhaltigen Unternehmensführung eines Unternehmens der Sparte Metallindustrie stehen. Diese wechselseitigen Beziehungen erstrecken sich auf das gesamte Unternehmen, sowohl auf das Organisationsumfeld, den Geschäftsbereich und den Prozessbereich bis zum einzelnen Mitarbeitenden. Als Vorbildmodell dieses dreidimensional dargestellten Würfels diene der dreidimensionale Würfel nach COSO. (vgl. www.coso.org, 2013)

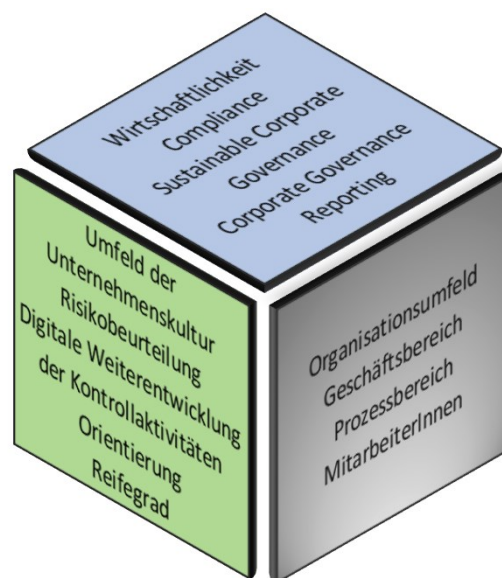


Abb. 1: Dreidimensionaler Würfel für die Metallindustrie. Quelle: In Anlehnung an COSO, 2013, S. 6

3.1. Rechtliche Grundlagen

Ein weiterer Schritt zur Betrugsbekämpfung sowie der Sicherung und Wirksamkeit der Kontrollinstrumente in Unternehmen ist mit der Umsetzung der 8. EU-Richtlinie (Richtlinie 2006/43/EG über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen) durch das URÄG 2008 erfolgt, womit Anpassungen der Abschlussprüfungsrichtlinien normiert sowie ein internes, dem Unternehmen angepasstes Frühwarnsystem eingeführt wurden. Die Gesetzgebung

zur Einführung und Wirksamkeit eines internen Frühwarnsystems beschränkte sich auf das Aktiengesetz (vgl. § 92 Abs 4a Z 2 AktG) und das GmbH-Gesetz (vgl. § 30g Abs 4a Z 2 GmbHG). Die Einhaltung der Sicherung und Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems ist vom einzurichtenden Prüfungsausschuss einzufordern. (vgl. Nayer & Strauss, 2011, S. 574) Die vertretungsbefugten Organe der Organisation haben als ordentlicher Geschäftsmann einer GmbH (vgl. § 25 Abs 1 GmbHG) und als ordentlicher Geschäftsleiter einer AG (vgl. § 84 Abs 1 AktG) diese Sorgfaltspflicht auszuüben. Ein angemessenes internes Kontrollsystem dient der Geschäftsrisikominimierung und der Einhaltung der Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung und des Vorstandes. Ein fehlendes oder ein nicht ausreichend gestaltetes internes Kontrollsystem kann zu zivilrechtlichen und auch zu strafrechtlichen Konsequenzen führen. (vgl. Rechnungswesen für die Praxis, 2012, S. 98)

Diese Verpflichtung zur Einrichtung eines wirksamen IKS ist auch in der Gesetzgebung unseres Nachbarstaats, der Bundesrepublik Deutschland, verankert. In Deutschland werden mit dem Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) und dem neuen Aktiengesetz (vgl. § 91 Abs. 3 AktG) Vorstände dazu verpflichtet, ein dem Unternehmen entsprechendes und wirksames internes Kontrollsystem und ein Risikomanagementsystem einzurichten. Corporate Governance gewinnt immer mehr an Bedeutung und die zentrale Frage ist, inwieweit diese Anforderungen in ihrer konkreten Ausführung für nachhaltige Unternehmensführung geeignet sind, bzw. ob interne Kontrollsysteme auch in den Konzernen vorhanden und wirksam implementiert sind. Nicht jedem Unternehmen ist bewusst, dass eine Jahresabschlussprüfung keine vollständige IKS- oder Governance-Systemprüfung beinhaltet. (vgl. www.der-betrieb.de, 2021)

Den Stein ins Rollen brachte der Wirecard-Skandal im Sommer 2020. Nach Bekanntwerden des Skandals hat die deutsche Bundesregierung rasche Aufklärung und rasches Handeln angekündigt. Schon am 26.10.2020 lag der Entwurf zum Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) vor, der am 16.12.2020 als Regierungsvorlage eingebracht wurde. Das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität vom 3. Juni 2021 (BGBl I Nr. 30/2021) ist sodann mit 1.7.2021 in Kraft getreten, sieht aber bei einzelnen Neuregelungen Übergangsfristen bis 31.12.2021 vor. Wirtschaftsprüfer sahen den Entwurf kritisch, weil der Wirecard-Skandal dadurch nicht hätte verhindert werden können. (vgl. Zirner & Boecker, 2021, S. 149)

Ein Internationales Standardwerk als Hilfestellung zur Ausgestaltung eines IKS wird im nachfolgenden Kapitel 3.2. erläutert.

3.2. Internationales Standardmodell

Ein wichtiges internationales Standardmodell für ein internes Kontrollsystem ist das Rahmenwerk nach dem Model COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission). Dieses Rahmenwerk etablierte sich als internationaler Standard für die Dokumentation, Analyse und Gestaltung eines internen Kontrollsystems. Ursprünglich beschränkte sich das Rahmenmodell sehr stark auf die Finanzberichterstattung und wurde im Jahr 2004 um das Risk Management erweitert. (vgl. Fröstl, Fuhrmann, Hiesböck, Lankisch & Welser, 2021, S. 139) Bei der Einführung des Risikomanagements im Rahmenmodell COSO Enterprise Risk Management (ERM) 2004 wurde aber die Verknüpfung und Integration des Risikomanagements mit den übrigen Geschäftsprozessen vernachlässigt, weil das Augenmerk hauptsächlich auf das Risikomanagement allein gelegt wurde. Durch das COSO-Update 2017 wurde das Rahmenwerk neuerlich überarbeitet und eine ausgeglichene Kombination der Betrachtungsweise von Strategie und Performance in Zusammenhang mit der Risikobetrachtung herbeigeführt. Durch dieses Update wurde vor allem der positive Effekt der zielführenden Strategieumsetzung und Performance durch das ganzheitliche Risikomanagement ersichtlich. (vgl. Hauer & Leonhartsberger, 2018, S. 140) Um die gesamten Erfordernisse eines Risikomanagementsystems abzubilden, werden Rahmenstrukturen herangezogen, sogenannte Enterprise Risk Management Frameworks (ERM-Framework). Die grafische Darstellung des ERM-Frameworks, wurde neu adaptiert und auch die Unternehmenskultur wurde miteingebunden. Analog zum COSO IKS 2013 wurden auch die Neuerungen durch das Update 2017 in fünf Komponenten und 20 Prinzipien unter Berücksichtigung eines ganzheitlichen ERM-Ansatzes untergliedert. Unter anderem wird auch die Unternehmenskultur bezogen auf Strategieausrichtung und Risiko eingebunden sowie die Wichtigkeit des internen Kontrollsystems als ergänzendes Rahmenwerk hervorgehoben. (vgl. Schubiger, 2017, S. 4)

3.3. Eingliederung des IKS

Die Einführung eines internen Kontrollsystems kann im Projektmanagement unterschiedliche Ausmaße annehmen. Diese erstrecken sich von der Implementierung eines internen Kontrollsystems

tems in einzelnen Prozessen oder der Wiederaufnahme eines bereits bestehenden IKS zur Überprüfung ihrer Funktionalität bis zur Implementierung eines unternehmensweiten internen Kontrollsystems, wovon letztlich Umfang und Komplexität der unternehmerischen Prozessabläufe abhängig sind. Ein wichtiger Indikator in dieser Projektphase ist die Unterstützung durch das Management, welches mit Überzeugung das Projekt stützt und schon zu diesem Zeitpunkt das Fundament zur Überwachungskultur, den sogenannten ethische Verhalten durch das Management „Tone at the Top“, schafft. In einiger Hinsicht gibt es Herausforderungen, welche bei der Projektorganisation zum Vorschein treten können. Unter anderem ist es wichtig, dass Prozessverantwortliche und IT-Verantwortliche miteinbezogen und für das Projekt verfügbar sind. Wichtig ist auch, dass die formalen Anforderungen an das interne Kontrollsystem formuliert werden und dass ein für die Organisation geeignetes Rahmenwerk selektiert wird. Auch die Kommunikationsstrategie ist bereits während der Projektphase zu beschließen. In der Planungsphase ist ein sogenannter IKS-Quick-Check, ein Firmenrundgang, mittels Checklisten und Befragungen durchzuführen. Das Ziel dabei ist, einen Überblick über die gesamte Organisation durch Befragungen auf der obersten Leitungsebene zu bekommen und Transparenz hinsichtlich der in der Organisation ablaufenden Prozesse zu gewinnen. (vgl. Bungartz, 2017, S. 461)

Im Folgenden wird zur Einführung eines internen Kontrollsystems die potenzielle Vorgehensweise ausgehend von der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung aufgezeigt.

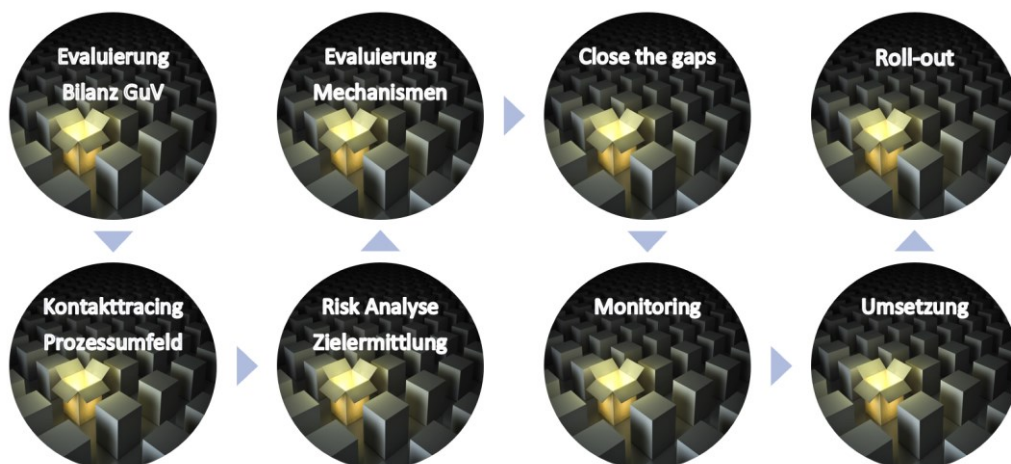


Abb.2: Prozessbeschreibung über die Vorgehensweise bei Einführung eines IKS. Quelle: In Anlehnung an Theuerkauf, 2016)

Im ersten Schritt bei der Vorgehensweise der Einführung eines IKS wird eine risikoorientierte Analyse, das heißt Geschäftsprozesse werden durchleuchtet die Auswirkungen auf die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung haben. Dies können unter anderem z. B. Einkaufsprozesse in der Bilanzposition Verbindlichkeiten sein. Kontaktracing Prozessumfeld umfasst die Aufnahme der Elemente des Kontrollumfeldes der Organisation. Auf der dritten Stufe der Prozessbeschreibung, der Ermittlung der Prozessziele und Prozessrisiken, werden die wesentlichsten finanziellen und operativen Ziele sowie die Compliance-Ziele je Prozess durchlaufen und dokumentiert. Im nächsten Schritt der Evaluierung, der Aufnahme der schon existierenden Prozesskontrollen, werden alle bestehenden Richtlinien und Beschreibungen der jeweiligen Prozesse ermittelt und in einer Risiko-Kontrollmatrix erfasst. Danach werden im fünften Prozessschritt Lücken bzw. Optimierungspotentiale, welche anhand der erstellten Risiko-Kontrollmatrix identifiziert wurden, geschlossen bzw. Optimierungsmaßnahmen festgelegt. Der Prozessschritt sechs, die Visualisierung der Prozesse, empfiehlt, vorhandene Prozesse in einem funktionsübergreifenden Flussdiagramm zu veranschaulichen, damit die ablaufenden Prozesse transparent gemacht werden und sich somit ein allgemeines Verständnis zu den Prozessabläufen mit deren Funktion, der jeweiligen Verantwortlichkeit und den erforderlichen Kontrollen ergibt. Abschließend ergibt sich der Prozessdurchlauf, die Überführung in den Regelbetrieb. Dieser beinhaltet die Übergabe des IKS in den Regelbetrieb und weist Rollen und Verantwortlichkeiten zu. Eine Ausweitung eines implementierten IKS sollte je nach Unternehmensstruktur im Wesentlichen auch auf etwaige Tochtergesellschaften und Beteiligungen erweitert werden. (vgl. Theuerkauf, 2016)

Das interne Kontrollsystem weist Anknüpfungspunkte zum Risikomanagement auf und ist somit als integriertes Subsystem zu sehen. Es ist damit ein wesentliches Instrument des Risikomanagements, das zur Bewältigung der operationellen Risiken dient. Demnach ist es auch zweckmäßig, die Anforderungen an das Risikomanagement, das IKS und die Compliance zusammen zu bewerten. Durch den Ausbau des internen Kontrollsystems ergibt sich in den Organisationen eine wesentliche Verbesserung der Compliance. Das Instrument des internen Kontrollsystems erlangte mit den Jahren einen immer größer werdenden Stellenwert. Somit wird deutlich, dass das IKS als integrierter Teil des Risikomanagements und des Compliance-Systems aufgefasst werden kann. (vgl. Gleißner, 2017, S. 460–465)

4. RISIKEN UND MEHRWERT DER PROZESSABWICKLUNGEN BEI EINFÜHRUNG EINES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS

Die unternehmerischen Prozesse sind in primäre Prozesse, die sogenannten Kernprozesse, und in sekundäre Prozesse, die unterstützenden Prozesse, zu unterteilen. Beschaffung, Produktion und Absatz, die direkt den EndkundInnen dienen und Anteil an der Wertschöpfung haben, sind den primären Prozessen zuzuordnen. Den sekundären Prozessen sind alle übrigen unternehmerischen Aktivitäten zuzuordnen, die nicht direkt zur Wertschöpfungskette beitragen. Die wesentliche Aufgabe der sekundären, unterstützenden Prozesse besteht meist darin, zu einer ordnungsgemäßen Ausführung der Kernprozesse beizutragen. (vgl. Bungartz, 2017, S. 153)

4.1. Beschaffung, Produktion, Absatz

Im Sinne der Steuerung und Überwachung ist der Beschaffungsprozess in drei Teilprozesse zu untergliedern:

- In die Bedarfsermittlung und Bestellung,
- in den Wareneingang und der Prüfung der eingelangten Waren und
- in die Rechnungsprüfung und die Zahlungsfreigabe.

Ein im Hintergrund administrativ wichtiger Prozess ist die Pflege der Lieferantenstammdaten, welcher die qualitative Adaptierung der lieferantenbezogenen Daten beinhaltet. Im optimalen Fall ist der Prozessablauf der Beschaffung mittels Richtlinie von der Bestellung bis hin zur Zahlungsfreigabe geregelt. Hierfür werden die einzelnen Prozessschritte mittels standardisierter Dokumentationen im digitalen System hinterlegt. Im Hinblick auf die Kontrollmechanismen liegt dabei ein wesentliches Augenmerk auf:

- Dem Handlungsspielraum,
- der Prüfung auf Übereinstimmung und
- der Terminüberwachung.

Durch die Implementierung von Genehmigungs- und Freigabeprozessen wird eine Reduktion des Risikos von nicht korrekten Bestellungen minimiert. Eine weitere Risikominimierung können automationsgestützte Berechtigungskonzepte in IT-Systemen leisten. Das Risiko im Teilprozess Wareneingang einschließlich Eingangsprüfung und Reklamation ist die mangelhafte Zuordnung von Bestellung und Wareneingang, was letztlich dazu führt, dass diese Positionen am Ende des Wirtschaftsjahres nicht richtig in der Bilanz ausgewiesen werden. (vgl. Mayr, 2011, S. 492, 494, 495)

Vor der Rechnungs- und Zahlungsfreigabe sollten Abweichungen von Bestellwerten, Wareneingang und Rechnungen vom Kostenstellenverantwortlichen überprüft werden. Bei der Bewertung der Bestände sind beispielsweise IT-Routinen einzubauen, damit diese Werte im Warenwirtschaftssystem mit der Finanzbuchhaltung übereinstimmen. (vgl. Mayr, 2011, S. 497)

Wie schon von Mayr festgehalten, dass das Risiko einer falschen Darstellung der Bilanz durch mangelnde Kontrolle gefördert wird, beschreiben die Autoren Klinger & Klinger diese Anforderungen noch ausführlicher. Der Prozess der Bedarfsmeldung sollte nur von autorisierten Personen angestoßen und nur auf fortlaufend nummerierten Dokumenten festgehalten werden, um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Die Einkaufsstelle prüft die Bedarfsmeldungen bezüglich Einhaltung von Genehmigungsverfahren und die Unterzeichnung durch die berechtigten Personen sowie überprüft anhand einer Wertigkeitsanalyse die Bestellung auf Qualität und Funktion. Bestellungen sind nach dem Vier-Augen-Prinzip durchzuführen und eine Bestellüberwachung sollte vorgesehen und installiert sein. Um die Lieferbereitschaft zu garantieren, sind EDV-gestützte Kontrollen in der Bestandsführung für einen kontrollierten Auf- und Abbau der Bestände zu gewährleisten. Automatisierte Programme für eine kontinuierliche Prüfung und Anzeige der Lagerdauer und Umschlagshäufigkeit sind für eine nachvollziehbare Kapitalbindung ausschlaggebend. Um die Sicherheit des internen Kontrollsystems zu stützen, ist eine Trennung der verschiedenen Funktionen notwendig. So ist eine Funktionstrennung für MitarbeiterInnen der Bereiche Wareneingang und Rechnungsfreigabe, Einlagerung und Verkauf, Verrechnung und Kassa sowie Lagerbestandsführung und Wareneingang zu beachten. Außerdem hängt es von der Ausgestaltung und Effektivität des jeweiligen Warenwirtschaftsprogramms ab wie transparent und ordnungsgemäß eine Lagerführung abgebildet wird sowie die darin implementierten Befugnisse der MitarbeiterInnen in den Systemen die zu Preisänderungen und Bestandsführungen im Warenwirtschaftssystem berechtigt sind. (vgl. Klinger & Klinger, 2009, S. 39, 40, 42, 43)

Das Aufgabengebiet der Produktion sollte ein optimales Kosten- und Leistungsverhältnis zum vorgegebenen Unternehmensziel herstellen. Hier werden Kennzahlen zur Messung dieses Verhältnisses vom Controlling bereitgestellt. Unter anderem können verschiedene Gradkennzahlen wie Produktions- und Leistungsgrad, Produktionsdauer sowie Quotenkennzahlen wie Ausschuss- und Abfallquoten als Kennzahlen zur Messung dienen. Kontinuierliche Berichterstattungen über Qualitäts- und Endkontrollen und tägliche Produktionsberichte sollten eingebaut werden. Vorkehrungen zur Vermeidung von Diebstahl sowie von Schwund im Lager sollten gegeben sein. (vgl. Klinger & Klinger, 2008, S. 56-57)

In Ergänzung zur Darlegung des Produktionsprozesses durch die Autoren Klinger & Klinger (2008) beschreibt Bungartz den Mehrwert und das Risiko eines internen Kontrollsystems in der Arbeitsvorbereitung und der Fertigung in der Produktion. Eine wesentliche Zielsetzung in der Produktion ist die Einhaltung von Fertigungsterminen, wobei die Arbeitsvorbereitung einen Subprozess der Produktion darstellt. Das Risiko von nicht korrekten oder nicht zur Verfügung gestellten durchschnittlichen Erzeugniseinheiten könnte sich ergeben. Dem kann mit Einführung eines regelmäßigen Abgleichs der durchschnittlichen Fertigungsdauer sowie der Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen in das Prozedere der Fertigungsbudgetierung entgegengewirkt werden. Ein weiteres Risiko in der Arbeitsvorbereitung zur Einhaltung von Fertigungsterminen liegt in der maschinentechnischen Restriktion, die mit der Prüfung der Kapazitäten der benötigten Maschine vermieden werden kann. Der Abgleich von Materialbestand aus der Lagerwirtschaft und dem Materialbedarf im Rahmen einer Mengenplanung verhindert das Risiko, dass Fertigungstermine nicht eingehalten werden können. In der Fertigung geht es schließlich darum, zeitnah und korrekt Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bereitzustellen und den Fertigungsaufträgen zuzubuchen. Die Kontrollaktivität hierzu ist ein durch das Management durchzuführender Soll-Ist-Abgleich. Ausschüsse sollten dahingehend geprüft werden, dass eine zeitnahe Weiterleitung für die Wiederverwendung der Ausschüsse für betriebliche Zwecke wahrgenommen werden kann oder der Ausschuss als Verschrottung verbucht wird. (vgl. Bungartz, 2017, S. 223, 225)

Wie Klinger & Klinger zu den wesentlichen Kontrollmechanismen im Bereich Vertrieb ausführen, stellt dieser die letzte Phase der Kernprozesse dar und ist für die Verwertung und den Rückfluss der eingesetzten Ressourcen verantwortlich. Preiskalkulationen sowie die Kalkulationen der

Boni, Rabatte oder sonstigen Preisnachlässe sind nicht von der Verkaufsleitung allein zu gestalten. Diese sind in einem Vier-Augen-Prinzip mit dem Management und der Finanzabteilung festzulegen. Der Versandauftrag stellt die Grundlage und den Abgleich der auszuliefernden Ware dar. Automatisierte Kontrollen in den Fakturierungssystemen stellen einen Mehrwert in der Kontrolle der Lieferung und fakturierten Positionen dar. Auch für beschädigte Ware oder für die Verschrottung von unbrauchbarer Ware sind Kontrollmechanismen einzubauen, um diese zu überwachen und steuernd eingreifen zu können. Um etwaige Produktionsmängel ausfindig zu machen, sind regelmäßige statistische Auswertungen der Reklamationen in Wert und Menge von Vorteil. (vgl. Klinger & Klinger, 2009, S. 49–51)

Ein funktionierendes IKS ist im Bereich des Absatzes besonders wesentlich, weil der Absatz in Wechselwirkung mit den unternehmensinternen Prozessen steht und deshalb nicht eindeutig abgegrenzt werden kann. Der Bereich Absatz hat die Aufgabe, eingesetzte Ressourcen und deren Wertschöpfung zu verkaufen und ist nicht nur auf eine Unternehmenseinheit beschränkt, sondern betrifft das gesamte Unternehmen. Aufgrund dieser Komplexität und der Vernetzung dieser wechselwirksamen Strukturen ist ein funktionierendes IKS wesentlich, um reibungslose und ordnungsgemäße Abläufe zu gewährleisten. Andererseits besteht ein großer Risikofaktor in den Bereichen, die in Wechselbeziehungen mit äußeren Umwelteinflüssen stehen. In erster Linie ist eine verlässliche Fakturierung, ein verlässliches Rechnungswesen und ein verlässliches Mahnwesen im Sinne eines funktionierenden internen Kontrollsystems zu gewährleisten. Die Fakturierungen im Absatzbereich stellen eine wesentliche Komponente des Jahresabschlusses dar. Daraus ergibt sich, dass zur Risikominimierung und Erkennung von potenziellen Fehlentwicklungen das interne Kontrollsystem jener Bereiche zu durchleuchten ist, die mit dem Absatz in Wechselwirkung stehen. (vgl. Pichler, 2011, S. 476-477)

Gleißner erörtert ausführlich die Leistungsrisiken in der Wertschöpfungskette. Diese Risiken lassen sich erarbeiten, indem Abweichungen von Ist- zu Planwerten analysiert werden. Die Prozessabwicklungen sind in Unternehmen unterschiedlich und die Risiken in der Wertschöpfungskette sind im ersten Schritt zu identifizieren. Die Identifikation von Leistungsrisiken, die dieser zugeteilt werden, überschneidet sich wieder mit anderen Risikofeldern, die z. B. aus Kalkulationsfehlern, aus mangelhafter Umsetzung von Projekten oder aus mangelnder oder nicht ausreichender Kom-

munikation zwischen den Bedarfsstellen sowie aus Risiken im Einkauf der Rohstoffe durch Lieferverzögerungen resultieren können. Aber auch der Ausfall von Maschinen oder Infrastruktureinheiten sowie Unfälle oder Katastrophen stellen potenzielle Gefahren dar. Durch die Verbindung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens vom Lieferanten bis zu den KundInnen ist der Ansatz eines Supply-Chain Risiko-Managements auch für einzelne spezielle Risikofelder empfehlenswert. In der Supply-Chain wird nicht mehr der einzelne Lieferant als pauschales Risiko des Lieferantenausfalls betrachtet, sondern es werden auch einzelne spezielle Risikobetrachtungen herangezogen. (vgl. Gleißner, 2017, S. 161-162)

Hierzu wird im folgenden Absatz die Entwicklung der Lieferkette als rechtliche ethische Vorschrift erläutert.

- **Entwicklung der Kernprozesse hin zu ethischen Werten**

„Sustainable-Corporate-Governance“, nachhaltige Unternehmensführung, ist Teil der Ethik der Lieferkette (Supply-Chain). Was früher eher als freiwilliges Managementkonzept gestaltet wurde, entwickelt sich immer mehr zu einer rechtlich oder moralisch verbindlichen Vorschrift. Die Verantwortung der Unternehmen in Bezug auf Umwelt und Nachhaltigkeit sowie die Sorgfaltspflicht hinsichtlich der Lieferketten gewinnen immer mehr an Bedeutung. (Sanjath & Burger-Scheidlin, 2021, S. 8)

Wie Sanjath & Burger-Scheidlin kommen auch Bergauer & Erfort zum selben Schluss. In Anbetracht des Kostenfaktors ist die Vorstellung von mehr Nachhaltigkeit auf den ersten Blick nicht gerade förderlich für das Unternehmen, um mehr Profit zu erwirtschaften. Dennoch, Diskussionen über die Arbeitsbedingungen in Ländern der Dritten Welt kann sich heutzutage kein Unternehmen mehr leisten. Roadmaps für nachhaltiges Einkaufen werden in Zukunft für Unternehmen unumgänglich. Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, die drei ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance), stützen diese Vorstellung. (vgl. Bergauer & Erfort, 2020, S. 7) Nachdem Unternehmen lange Zeit der Nachhaltigkeit vereinzelt nur moralisch auf freiwilliger Basis nachkamen, nimmt die Normierung auf EU-Ebene stetig zu. Der im März 2018 von der EU-Kommission vorgelegte Meilenstein „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ gibt eine Stoßrichtung für diese Entwicklung vor. Mit Verstärkung aus der Politik und der High-Level Expert Group on Sustainable Finance (HLEG), eingerichtet seitens der EU-Kommission zur Einholung von Empfehlungen von Nachhaltigkeitsthemen, wurden drei wesentliche Zielrichtungen postuliert:

- Das nachhaltige Wachstum,
- die finanzielle Risikobewältigung, die sich aus ökologischen und sozialen Problemen ergibt, und
- die Transparenz auf den Kapitalmärkten. (vgl. Scheid & Needham, 2021, S. 35–37)

Hierzu führt Baminger ausführlich die Bedeutung von ethischen Werten auf Produktebene aus. Demnach rückt der Umweltfußabdruck für Produkte („Product Environmental Footprint“) in naher Zukunft für Unternehmen immer näher und wird zur Beurteilung von Umweltauswirkungen eingesetzt. Mit dem Ende 2021 angekündigten Legislativvorschlag der Europäischen Kommission soll die ökonomische Richtlinie für den Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft im ersten Schritt um die wesentlichsten energieverbrauchenden Produkte erweitert werden. Dies bedeutet für die betroffenen Unternehmen zusätzliche Informationspflichten sowie die Einführung eines digitalen Produktpasses. (vgl. Baminger, 2021, S. 11-12)

Nach der Parlamentskorrespondenz Nr. 15 vom 10.01.2020 des österreichischen Parlaments stehen Klima- und Umweltschutz auch auf der innerstaatlichen Agenda. Das Steuer- und Abgabensystem soll mit dem Ziel umgebaut werden, Österreich bis 2040 klimaneutral zu machen und auf diesem Gebiet eine Vorreiterrolle in Europa einnehmen. (vgl. www.parlament.gv.at, 2020) Dies soll mit dem Erneuerbaren-Ausbau-Gesetz (EAG) sowie begleitenden Gesetzesnovellen erreicht werden (vgl. www.parlament.gv.at, 2021).

Welche Nachhaltigkeitsanforderungen im Zulieferbereich gefordert werden, zeigt der VW-Konzern. Dieser betreibt seit dem 01. Juli 2019 ein weltweites Sustainability-Rating, eine sogenannte Nachhaltigkeitsprüfung für und über seine Lieferanten. In der Meldung des VW-Konzerns heißt es dazu: (vgl. Jahn-Kozma, 2019, S. 14)

Beim Sustainability Rating geben die Zulieferer auf Basis eines Fragebogens mitgelieferter Dokumente zunächst eine Selbsteinschätzung zu ihrem Nachhaltigkeitsverhalten ab. Die Angaben und Dokumente werden von qualifizierten Dritten überprüft. Bei Zweifel finden Kontrollen vor Ort statt. Kommt es zu Verfehlungen in den Bereichen Umwelt, Soziales oder Korruption, führen diese zum Ausschluss von der Auftragsvergabe. (Jahn-Kozma, 2019, S. 14)

Hierbei wird unter anderem abgefragt, ob das Zulieferunternehmen selbst eine Nachhaltigkeitsrichtlinie bzw. einen konkreten Verhaltenskodex für seine LieferantInnen hat. Damit soll erreicht werden, dass die Nachhaltigkeitskriterien und eine ökologische Verantwortung in der gesamten Lieferkette gefördert werden. (vgl. www.drivesustainability.org, 2019) LieferantInnen, welche mit dem VW-Konzern zusammenarbeiten wollen, werden damit gezwungen, selbst entsprechende Kontrollmechanismen in ihren Beschaffungsprozessen zu etablieren.

4.2. Betrachtung der sekundären Prozesse

Als sekundäre Prozesse werden im Wesentlichen die Bereiche Anlagevermögen, Personal, Rechnungslegung, Finanzen, Steuern und Informationstechnologie als unterstützende Prozesse angeführt. Sekundäre Prozesse sind für die Ausführung der primären operativen Prozesse meist von essenzieller Bedeutung, um geschäftliche Tätigkeiten überhaupt ausführen zu können. Anhand einer Risiko-Kontroll-Matrix können Risiken aufgezeigt und gegensteuernde Maßnahmen abgeleitet werden. (vgl. Bungartz, 2017, S. 154)

- **Bereich Anlagevermögen**

Im Bereich der Anschaffung größerer Anlagen können sich Risiken von fehlenden finanziellen Mitteln ergeben sowie die ungerechtfertigte Aktivierung von Vermögensständen oder die Verbuchung und Auszahlung von falschen Beträgen. Genehmigungen von Investitionsanträgen durch das Management und Richtlinien zu deren Verbuchung stellen einen Mehrwert der internen Kontrollaktivität dar. (vgl. Bungartz, 2017, S. 244)

Nach Achzet, Posautz & Resch ist der Bereich Anlagevermögen ein durch ein IT-System zu unterstützender Prozess und kann durch Vergabe von Berechtigungsrollen in Teilprozesse aufgeteilt werden. Zudem werden durch die Vergabe von Berechtigungsrollen Verantwortungsbereiche festgelegt. Damit werden die Stammdatenpflege, die Zugangs- und Abgangserfassung sowie die Verbuchung von Abschreibungen personell bzw. abteilungsintern abgegrenzt. Änderungen und Löschungen von Stammdaten lassen sich durch Workflows oder durch Änderungsprotokolle jeweils nachverfolgen und durch die Implementierung von Pflichtfeldern im IT-System lassen sich lückenlose Anlagestammdaten abbilden. Ein internes Kontrollsystem dient hier dem Zweck der

Sicherstellung des betrieblichen Vermögens und der Einhaltung aller relevanten Rechtsvorschriften durch das Unternehmen sowie der Einhaltung der internen Richtlinien. Für den wirtschaftlichen Einsatz der betrieblichen Ressourcen sind im Bereich Investitionen potenzielle Prozesse die Bedarfsermittlung, der Investitionsantrag und die Genehmigung des Investitionsantrages, die Bestellung sowie die Rechnungskontrolle. Für selbst produzierte Anlagen ist sicherzustellen, dass die Herstellungskosten richtig ermittelt werden. Für selbst erstellte Vermögensgegenstände, für die ein Bilanzierungsverbot besteht, ist sicherzustellen, dass diese nicht aktiviert werden. Durch ein effektives IKS ist gewährleistet, dass Eigenleistungen mit ihren Herstellungskosten richtig erfasst und bewertet werden. (vgl. Achzet, Posautz & Resch, 2019, S. 1331, 1334)

- **Bereich Personal**

Als weiteren administrativen Prozess bezeichnet man die korrekte Erfassung der Personalstammdaten. Dies ist die Grundlage für eine rechtmäßige und ordnungsgemäße Personalverrechnung. Hierfür sind Regelungen im Unternehmen für einen kompletten, termingerechten Informationsfluss einzuführen sowie deren Einhaltung sicherzustellen. Durch die Einführung und Sicherstellung der Regelungen gilt es, die Anlage von erfundenen Mitarbeitern, das Weiterbestehen eines Dienstverhältnisses mit ausgeschiedenen MitarbeiterInnen oder die Verletzung der arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Vorschriften zu eliminieren. Somit haben Personalverrechnungsprogramme insbesondere den Vorteil, dass durch die Stammdaten der hinterlegten MitarbeiterInnen bereits auf den richtigen Kollektivvertrag verwiesen sowie die steuer- und sozialversicherungsrelevanten Bestimmungen hinterlegt sind und somit eine automatisierte Abrechnung der Löhne und Gehälter erfolgen kann. Risikobehaftete Ansätze wie Manipulation von Kontoverbindungen, unkorrekte Übertragung von Daten oder eine mangelhafte Personalabrechnung werden durch Maßnahmen eines internen Kontrollsystems, wie z. B. standardisierte Prüfroutinen, Vergabe von digitalen und manuellen Berechtigungsrollen sowie die Einführung von Plausibilitätschecks erreicht. (vgl. Eiter & Berger, 2019, S. 1314–1326)

Hierzu berichtet Bungartz über einen entstandenen massiven Schaden durch Lücken im Kontrollsystem im Bereich Personal. Ein massiver finanzieller Schaden für ein Unternehmen entstand, indem jahrelang eine Personalabrechnung für einen erfundenen Mitarbeiter erfolgt ist. Trotz modernster Abrechnungssysteme und Endkontrollen hatte die Geschäftsführung durch das rasant wachsende Unternehmen keinen Überblick und zudem wurden mangels Fachpersonals in der

Personalabteilung einer Person zu viele Zugriffsrechte und Benutzerrollen zugeteilt. Zu trennende Funktionen, welche zur Risikominimierung Bestandteil eines IKS sind, wurden durch klassischen Personalmangel zusammengeführt und hatten zum Missbrauch der zu übermäßigen erhaltenen Zugriffsberechtigungen verleitet. (vgl. Bungartz, 2013, S. 16)

Treiber unterscheidet zwischen Personaladministration und Personalmanagement. Das Personal eines Unternehmens ist einer der wichtigsten Faktoren, eine wesentliche Ressource zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Der Personalbereich leistet somit einen bedeutenden Beitrag dazu und ist mit einem angemessenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument auszustatten. Gerade der Personalbereich wird als bedeutsamer Aufwandsposten wahrgenommen und beständig durch das Management beobachtet. Der Bereich Personal wird in die Bereiche Administration und Personalmanagement gegliedert. Die Personaladministration umfasst die gesamte operative Verwaltung des Personals. Dieser Aufgabenbereich reicht von der Stammdatenanlage bis hin zur Abrechnung des Personals. Somit hat ein funktionierendes internes Kontrollsystem im Bereich der Personaladministration eine sehr große Bedeutung, weil hier unter anderem Geldflüsse von Löhnen und Gehältern an Mitarbeitende stattfinden. Die größten Risiken im Bereich Personaladministration können falsche Berechnungen von Löhnen und Gehältern oder Zahlungen an fiktive oder ausgeschiedene Mitarbeiter sein. Aber auch falsche Reisekostenabrechnungen und falsche Aufzeichnungen von Arbeitszeiten können große Risiken darstellen, welche – wenn sie im Rahmen einer Lohnabgabenprüfung zum Vorschein kommen – beträchtliche Beitrags- und Abgabennachzahlungen zur Folge haben können. Damit ergibt sich in weiterer Folge aber auch das Risiko einer fehlerhaften Berechnung der Personalrückstellungen im Jahresabschluss. Geeignete Kontrollen können diese Risiken ausschließen oder zumindest mindern. Durch Richtlinien ist sicherzustellen, dass alle erforderlichen Maßnahmen beim Personaleintritt und beim Personalaustritt sowie bei Änderungen der Personaldaten ordnungsgemäß durchgeführt werden. Eine weitere Maßnahme zur Sicherstellung interner Kontrollen ist die Einführung von Checklisten sowie ein Vier-Augen-Prinzip. (vgl. Treiber, 2011, S. 503-504)

- **Rechnungslegung, Finanzen, Steuern**

Durch die Komplexität der Finanzinstrumente in Verbindung mit einem mangelhaften Risikomanagement und einem mangelnden internen Kontrollsystem können Verluste in Unternehmen er-

wirtschaftet werden. Die missbräuchliche Handhabung der Finanzinstrumente kann den operativen Erfolg vernichten. Die Meldungen über missbräuchliche Verwendungen von Finanzinstrumenten (so wie es in der Finanzkrise ab 2008 augenscheinlich wurde), welche dazu führten, dass Unternehmungen Verluste erleiden mussten oder sogar in die Insolvenz führten, beweisen, dass ein effektives Risikomanagement und ein Kontrollsystem unumgänglich sind. Operative Risiken lassen sich nur durch ein gut ausgebautes und strukturiertes Finanzwesen begrenzen. Seitens der Unternehmen können Aufbau- und Ablaufanforderungen im Sinne eines IKS durch vorhandene MitarbeiterInnen-Engpässen nicht mehr wirkungsvoll umgesetzt werden. In manchen mittelständischen Unternehmen kann die Funktionstrennung zwischen Geschäftsabschluss, Abwicklung und Risikomanagement nicht realisiert werden. Durch die Komplexität der Finanzinstrumente kann bei der Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips mangels fachlicher Sachkenntnisse der MitarbeiterInnen nur von einer formalen Funktion gesprochen werden. Buchhaltungsabteilungen sind meist nur an der schlichten Finanzabbildung interessiert und können den Anforderungen von komplexen Absicherungen von dem Preisrisiko ausgesetzten Kapitalpositionen nicht nachkommen. (vgl. Engelbrechtsmüller, 2011, S. 519)

Die Vorteile eines Steuer-IKS erläutern Bogner & Gabler. Als Teil des Rechnungswesens hat sich das Steuer-IKS etabliert. Im Rahmen der Überwachungs- und Kontrollfunktion obliegt es der Geschäftsführung, Maßnahmen zur Einhaltung der Steuergesetze durch alle Mitarbeiter im Unternehmen einzuführen. Mit dem Jahressteuergesetz 2018 (JStG 2018) wurde durch den Gesetzgeber die Möglichkeit einer sogenannten begleitenden Kontrolle als eine Alternative zur klassischen Außenprüfung eingeführt. Diese begleitende Kontrolle durch die Abgabenbehörde setzt aber die Einführung eines funktionierenden internen Kontrollsystems im Aufgabengebiet Steuern, eines Steuer-IKS, voraus (vgl. § 153b ff BAO). Die Voraussetzungen zur Einführung und auch die Zieldefinition sind individuell für das jeweilige Unternehmen anzusetzen. Vorteile durch ein eingeführtes Steuer-IKS können sein, dass Kommunikationslücken von einzelnen Fachabteilungen zur Steuerabteilung geschlossen werden. Prozessabwicklungen von relevanten steuerlichen Aspekten werden standardisiert. Diese betreffen im Wesentlichen die Schnittstellen zwischen Einkauf, Vertrieb und Buchhaltung. Die Koordination von Informationen und Entscheidungen bezüglich Steuerplanung wird durch ein funktionierendes Steuer-IKS unterstützt. Im Wesentlichen reduziert ein

funktionierendes Steuer-IKS finanzstrafrechtliche Risiken und trägt somit zur Einhaltung und Sicherstellung der Sorgfaltspflichten im Bereich Steuern, der Tax-Compliance, durch die Unternehmensleitung bei. (vgl. Bogner & Gabler, 2018, S. 207–210)

Bungartz fügt noch die Wichtigkeit einer angemessenen Kontrollspanne hinzu. Darunter ist die Anzahl von MitarbeiterInnen zu verstehen, welche einer Führungskraft unterstellt sind, abhängig von der Vielfalt und Komplexität der Aufgabenstellungen. Dies ist besonders im Bereich der Rechnungslegung von wesentlicher Bedeutung. Im Prozess der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung werden die Zu- und Abflüsse wertmäßig und mengenmäßig erfasst. Sämtliche Informationen des Rechnungswesens werden analysiert und fließen gesetzeskonform in die Finanzberichterstattung ein. Das Rechnungswesen ist eingeteilt in die Bereiche externes Rechnungswesen (dieses umfasst die Buchführung und die externe Berichterstattung) und in den Bereich internes Rechnungswesen: Dieses umfasst die Kostenrechnung, die Vergleichsrechnung und die Planungsrechnung. Immer häufiger werden für Entscheidungen und die Steuerung des Unternehmens zeitnah Informationen benötigt, sodass die Prozesse der Rechnungslegung eindeutig zu strukturieren sind. Dazu dienen Richtlinien, um die jeweiligen Prozesse zu standardisieren, damit die erforderlichen Informationen jederzeit erlangt werden können. Eine standardisierte Bereitstellung der benötigten Informationen an die MitarbeiterInnen und die Entscheidungsträger ist unumgänglich, damit keine relevanten Informationen verlorengehen, die für die jeweils anstehende Entscheidung von Bedeutung sind. Klare und strukturierte Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeit werden mit der Stellenbeschreibung bzw. mit Funktionsdiagrammen festgelegt. Hiermit sind auch Urlaubsvertretungen und sonstige Abwesenheitszeiten für einen reibungslosen Ablauf zu regeln. Für ein funktionierendes IKS ist eine angemessene Kontrollspanne der leitenden Führungskräfte essenziell. Es sollte der Führungsebene eine angemessene Anzahl von Mitarbeitern unterstellt sein, sodass die Überwachung und Beurteilung der Aufgabenerfüllung sichergestellt sind. (vgl. Bungartz, 2017, S. 171-172)

- **Informationstechnologie**

Die EDV gewinnt immer mehr an Größe und Bedeutung und ist heutzutage eines der sensibelsten Themen, da es auch um den Schutz von firmeninternen Daten geht. Durch die Schnelllebigkeit und das rasante Wachstum von Unternehmen ist der Bereich der IT erheblichen Risiken ausgesetzt. Auf Grund der zunehmenden Technisierung und Automatisierung bedarf dieser Bereich

hinsichtlich des internen Kontrollsystems einer besonderen Beachtung. Nach dem internen Kontrollsystem wird der Informatikbereich zur transparenten Überblickbeschaffung in vier Bereiche aufgeteilt. Eine fließende Trennung ergibt sich erstens der Anlagensicherheit, dies beinhaltet den Schutz vor Zerstörung der Hard- und Software; zweitens aus der Systemsicherheit, Schutz vor Datenverlusten und System-Know-How sowie drittens der Programmsicherheit, dem Schutz vor mangelhaften und von nicht funktionsgetrennten Programmen; und viertens aus der Datensicherheit wie dem Schutz vor Datendiebstahl oder dem Schutz vor Datenmanipulationen. Der Begriff Sicherheitsschutz umfasst nicht nur den Versicherungsschutz bei Naturkatastrophen und bei Sabotageereignissen, sondern auch wichtige Vorkehrungen. Solche wichtigen Vorkehrungen sind im IT-Bereich beispielsweise Zutrittskontrollen in Rechenzentren, der sichere Umgang mit Systempasswörtern sowie das Operatormanagement. Vergebene Passwörter mit nur je einem Benutzer sowie ein Capability-Management (das heißt, wer darf was tun) dienen der Sicherheit der EDV-Systeme. Die Einrichtung einer Firewall zum Schutz gegen unbefugtes Eindringen ist ebenfalls eine absolut notwendige Vorkehrung, welche der IT-Sicherheit dient. Dennoch sollte eine umfassende Dokumentation zur Nachvollziehbarkeit vorhanden sein. (vgl. Klinger & Klinger, 2009, S. 57-58)

Schirmbrand kommt im Wesentlichen zum selben Ergebnis. Eine Herausforderung des internen Kontrollsystems im IT-Umfeld ist die Umsetzung des theoretischen IT-Konzeptes in die Praxis. Besonders in dem Bereich der General-IT-Control liegen die Herausforderungen darin, dass Ausführungen von Änderungen nur mit Spezifikationen und Autorisierung durchgeführt werden. Zudem dürfen Zugriffsberechtigungen zu den verschiedensten Systemen nur mit Angemessenheitsprüfung vorgenommen werden. Die Verantwortung in der Anwenderfunktionalität für die Zugriffsberechtigungen auf die Systeme liegt jedoch beim jeweiligen Abteilungsorgan. Durch die Übernahme der Wartungsarbeiten und die tägliche Überprüfung der Funktionalität sowie die Kontrolle im IT-Umfeld durch die IT-Abteilung wird oftmals die Verantwortung der Anwendungskontrollen der IT-Abteilung zugewiesen. Diese Verantwortung kann in der Regel von der IT-Abteilung aber nicht übernommen werden. Durch unklare oder nicht abgegrenzte Anweisungen kann dies zu Missverständnissen führen, sodass Anwenderkontrollen nicht ausreichend oder gar nicht durchgeführt werden. (vgl. Schirmbrand, 2011, S. 592)

4.3. Digitale Weiterentwicklung des IKS

Die Beaufsichtigung der wirtschaftlichen Tätigkeit und Risikoüberwachung verbrauchen Ressourcen. Gerade die digitale Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems kann aber Ressourcen schaffen, wenn dieses von einer manuellen internen Kontrolle hin zu einem automatisierten internen Kontrollsystem weiterentwickelt und die Prozesse des IKS-Kreislaufes digitalisiert werden. Digitale Ablagetools und die Nutzung der Funktionalitäten eines Enterprise-Ressource-Planning-Systems (ERP-System) können dabei behilflich sein, Prozessabläufe effizient zu gestalten und Kontrollaktivitäten zu vereinfachen. Werden manuelle Dokumentationsnachweise durch digitale Ablagetools oder durch Einsatz von künstlicher Intelligenz ersetzt, können digitale Footprints zur effektiveren und effizienteren Handhabung der Prozessabläufe eingesetzt werden. (vgl. ESV Redaktion Management und Wirtschaft, 2020, S. 38) Überwiegend ist zu beobachten, dass eine Vereinheitlichung der internen Kontrollmechanismen und der Wunsch nach einem belastbaren IKS in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Insbesondere das Management und die Aufsichtsgremien sind sehr daran interessiert, das interne Kontrollsystem weiterzuentwickeln. Generell wächst die Angst vor Risiken durch die Globalisierung. Ein vereinheitlichtes weiterentwickeltes internes Kontrollsystem kann dabei helfen, diesen Entwicklungen positiv entgegenzuwirken und dabei die notwendige Sicherheit zu geben. (vgl. Didier, 2020)

Ein wesentlicher Risikofaktor bei der Digitalisierung ist der Mensch. Die Angst vor Veränderungen und vermehrte Transparenz lassen den Risikofaktor Mensch wachsen. Festgelegte Regeln, verständliche Kommunikation sowie die Bereitstellung notwendiger Skill-Sets für die Entwicklung der neuen Systeme und den Umgang damit sind wichtig, um eine Akzeptanz durch die handelnden Personen zu erreichen. Ein besonderes Augenmerk ist auch auf das IT-Risiko mit den Cyber Risiken und Ausfallrisiken zu legen. (vgl. Didier, 2020) Weltweite Cyberangriffe verzeichneten im Jahr 2021 Schäden in Höhe von geschätzt sechs Billionen Euro und die Cyberkriminalität nimmt stetig zu. Das Bruttoinlandsprodukt von Deutschland und Frankreich zusammen beläuft sich auf denselben Wert wie die geschätzten Schäden aus dem Jahr 2021. In den kommenden fünf Jahren schätzen Experten Schäden im Cyberraum auf 10,5 Billionen Euro. Nachrichten über Cyberkriminalität gegenüber Unternehmen, Industrie und Verwaltung werden fast tagtäglich in den Medien verbreitet. Die gemeldeten Attacken im Jahr 2019 belaufen sich auf durchschnittlich 209 Angriffe

je Unternehmen und die Dunkelziffer von Cyberattacken wird noch viel höher geschätzt. Von Cyberattacken betroffene Unternehmen haben mit schwerwiegenden Folgewirkungen zu kämpfen, die sich auch auf KundInnen, LieferantInnen, MitarbeiterInnen und letztendlich auf den Fortbestand des Betriebes auswirken können. (vgl. Vereinigung der österreichischen Industrie, 2021, S. 5) Bereits 2018 berichtete das Bundesrechenzentrum (BRZ) als Technologiepartner der öffentlichen Verwaltung in Österreich über drei Cyber-Angriffe pro Minute auf deren EDV-Anlage (vgl. www.ots.at, 2018).

In der neunten Umfrage der Allianz Global Corporate & Specialty, eines der weltweit führenden Anbieter für Industrieversicherungen und Risikoberatung sowie Schadens- und Unfallversicherungen, die zum Jahresende 2019 durchgeführt wurde, wurden aus 100 Ländern 2.700 Risikospezialisten zu Risiken in Unternehmen befragt. An der Spitze der Risiken in Unternehmen lag die Bedrohung durch mögliche Cybervorfällen, wobei diese vor sieben Jahren noch auf Platz 15 lag. Veränderungen im Wirtschaftsumfeld, die Sorge um rechtliche Handhabungen - dazu zählen vor allem Handelskonflikte sowie Zölle und Sanktionen - sind laut Umfrage eine größere Bedrohung im Unternehmen als mögliche Risiken durch Naturkatastrophen. Allerdings nahm laut Umfrage auch der Klimawandel als ein potenzielles Risiko zu. Schätzten laut der Umfrage im Jahr 2019 noch dreizehn Prozent den Klimawandel als ein potentielles Risiko ein, waren es diesmal siebzehn Prozent, die eine mögliche Gefahr durch den Klimawandel einschätzen. (vgl. ZfC, 2020, S. 11)

Gerade die seit März 2020 aufgetretene und aktuell zum April 2022 noch immer vorherrschende Corona-Pandemie hat viele Unternehmen und so auch die Metallindustrie vor zusätzliche Herausforderungen gestellt, auf welche im folgenden Kapitel eingegangen wird.

5. CORONABEDINGTE BESONDERHEITEN IN DER INDUSTRIE

Die Corona-Pandemie im Bereich der Metallindustrie hat unter anderem zu explodierenden Stahlpreiserhöhungen geführt. Diese Preiserhöhungen betragen bereits 30 bis 80 Prozent über dem Letztstand vor der Corona-Pandemie und die Lieferzeiten verzweifachen bzw. verdreifachen sich. Die Ursache liegt in der massiven Kohle- und Stahlnachfrage in China, wobei die Stahlnachfrage mit Anfang 2021 bei einer Milliarde Tonne für chinesische Produktionsunternehmen liegt. Wie lange die Preiserhöhungen noch anhalten, ist nicht vorhersehbar. Aber über dies hinaus besteht dennoch die Gefahr der Überkapazität an Stahlproduktion auch noch nach einem möglichen Preisverfall. Demnach sind unstetige Preise auch nach Preisverfall nicht ausgeschlossen. (vgl. Kopper, 2021, S. 4-5) Hierzu beschreibt Baminger das Risiko der Preisweitergabe an EndkundInnen.

Vormaterialpreise steigen in Zeiten wie diesen rasant. Endpreise können durch diesen schnellen Anstieg nicht unverzüglich weitergeben werden. Zwischen Auftragsbestätigung bis zur Kundenlieferung können sich massive Abweichungen ergeben. Es ist zu erwähnen, dass diese Preisentwicklung in beide Richtungen gehen kann. Bei abzuschließenden Verträgen sollte daher nur ein bestimmter Vertragsanteil indexgebunden sein. Die Preisgestaltung sollte auf drei Säulen ruhen: Einem fixen, einem lohnkostenabhängigen und einem materialpreisabhängigen Anteil. Die Höhe dieser Anteile variiert in Abhängigkeit von den Produkten. Laut einer Blitzumfrage aus dem Jahr 2021 der metalltechnischen Industrie zur Preisweitergabe der gestiegenen Vormaterialpreisen in Zeiten der Corona-Pandemie, kann die Preissteigerung im Bereich des Vormaterials von 70 % der Unternehmen nicht oder nur zu einem kleinen Teil an die KundInnen weitergegeben werden. Der Stahlkostenanteil in dieser Branche liegt im Schnitt bei 22 % vom Umsatz. Daraus resultiert ein großes Margenproblem in der Metallindustrie. (vgl. Baminger, 2021, S. 8-9)

Die folgende Abbildung zeigt die prozentuelle Veränderung einzelner betriebswirtschaftlicher Größen aus dem Jahr 2020 gegenüber dem Jahr 2019 im Bereich der metalltechnischen Industrie in Österreich.

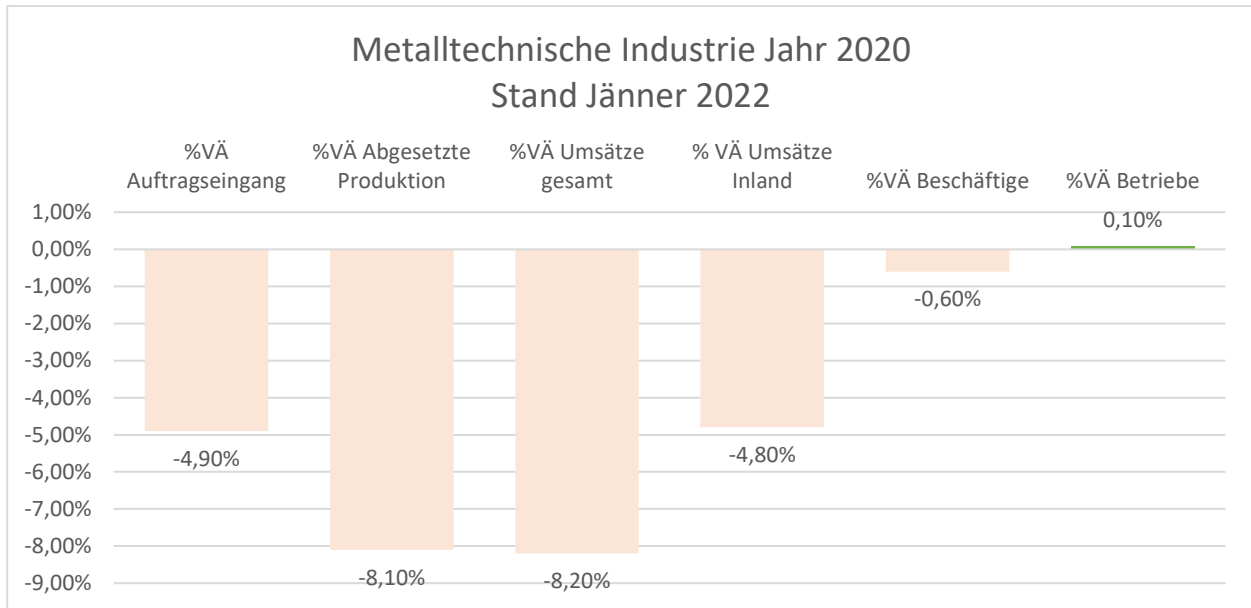


Abb. 3: Prozentuelle Veränderung betriebswirtschaftlicher Größen in der metalltechnischen Industrie in Österreich. Quelle: In Anlehnung an den Fachverband der metalltechnische Industrie, 2022

Mit Stand Jänner 2022 kam man bei der metalltechnischen Industrie in Österreich zum Ergebnis, dass es im Wirtschaftsjahr 2020 im Vergleich zum Wirtschaftsjahr 2019 zu einer negativen Veränderung bei einigen betriebswirtschaftlichen Größenkennzahlen kam. Somit ergibt sich im Bereich der abgesetzten Produktionen und den Gesamtumsätzen eine negative Veränderung von über acht Prozent. Weiters ergab sich auch eine negative Entwicklung im Bereich Auftragseingang und Inlandumsätze, wobei sich eine negative Veränderung zum Jahr 2019 von über vier Prozent ergab. Wenngleich die Betriebe im Bereich der metalltechnischen Industrie in Österreich insgesamt zunahm, sank das Beschäftigungsausmaß unter ein Prozent. (vgl. www.metalltechnischeindustrie.at, 2022)

Wie in Kapitel 3.1. ausgeführt, dient ein angepasstes und fortlaufend Adaptiertes IKS der Geschäftsrisikominimierung. Im nachfolgenden Kapitel werden einzelne Prüfungsinstrumente zur Überwachung und Adaptierung eines internen Kontrollsystems erläutert.

6. PRÜFUNGSINSTRUMENTE ZUR ÜBERWACHUNG UND ADAPTION EINES IKS

Die laufende Überwachung und Adaptierung des internen Kontrollsystems ist erforderlich, weil sich Systeme zu Prozessdokumentationen einerseits als nicht wirksam herausstellen können und sich andererseits Veränderungen durch Umwelteinflüsse oder Veränderungen der Rahmenbedingungen ergeben können (vgl. Menzis, 2004, S. 99).

Durch ein nicht funktionsfähiges oder nicht adaptiertes und dem Unternehmen angepasstes internes Kontrollsystem kam es mit Urteil des OGH vom 26. August 2020, 9 ObA 136/19v, zu einer Verurteilung eines Geschäftsführers eines Unternehmens. Ausgangssituation war, dass der Geschäftsführer die Buchhaltungsagenden mittels Werkvertrags ausgegliedert hatte. Allerdings wurde die Buchhaltung nicht ordnungsgemäß durchgeführt. Die externe Buchhalterin hatte vollen Zugriff auf das Firmenkonto und führte Überweisungen eigenständig durch, unter anderem auch auf ihr eigenes Bankkonto und verbuchte Rechnungen, die sie bereits durch Überweisungen beglichen hatte, auch in der Handkassa und entnahm die Rechnungsbeträge für sich. Die dolosen Überweisungen und Handlungen in der Buchhaltung waren deshalb möglich, weil der Geschäftsführer trotz ausdrücklicher Aufforderung das Vier-Augen-Prinzip nicht durchgängig eingehalten hatte. In weiterer Folge hatte die Alleingesellschafterin der GmbH vom Geschäftsführer Schadenersatz eingefordert. Wegen Vernachlässigung seiner Kontroll- und Geschäftsführerpflichten wurde der Geschäftsführer zur Schadenersatzleistung verurteilt. Unter anderem ist in der rechtlichen Beurteilung des OGH zu lesen: (vgl. OGH, U. v. 26.08.2020 – 9 ObA 136/19v)

Es liegt jedoch auf der Hand, dass auch ein übernommenes Kontrollsystem einer regelmäßigen Evaluierung bedarf, um sicherzugehen, dass es nach wie vor den Erfordernissen des Unternehmens entspricht, eine Aufgabe, die jedenfalls dem Geschäftsführer des Unternehmens obliegt. (OGH, U. v. 26.08.2020 – 9 ObA 136/19v)

In den folgenden Unterkapiteln zu Kapitel sechs werden verschiedene Maßnahmen, die für einen Überwachungs- und Aktualisierungsprozess eines internen Kontrollsystems geeignet sind, beschrieben.

6.1. Maßnahmen der Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse

Um einen ordnungsgemäßen Aufbau eines angemessenen internen Kontrollsystems zu gewährleisten, sollte dieses auf nachvollziehbaren und transparenten Nachweisen basieren. Die Aufbauprüfung stellt eine wesentliche Komponente dar, um Schwächen im Aufbau eines internen Kontrollsystems zu identifizieren. Prüfungshandlungen zur Erlangung von notwendigen Nachweisen können Beobachtungen der laufenden Geschäftsprozesse bezogen auf die mechanische und digital unterstützte Verarbeitung dieser Prozesse sein. Eine weitere Prüfungshandlung ist die Befragung von MitarbeiterInnen auf den unterschiedlichen Ebenen. Weiters ist die Durchsicht der Dokumente des Unternehmens wie Organisationshandbücher ein wichtiger Zugang zur Aufbauprüfung. Zur Prüfungshandlung gehört auch die Beurteilung, ob Kontrollaktivitäten noch funktionsfähig und zeitgemäß sind und sich zur Vermeidung von Fehlern sowie zur Verhinderung von dolosen Handlungen eignen. Ein ordnungsgemäßer Aufbau eines Kontrollprozesses garantiert noch lange keine wirksame Funktionalität dieser Kontrollmechanismen. (vgl. Bungartz, 2017, S. 473-474)

In den folgenden Abschnitten werden Prozessabwicklungen zur Überwachung und Kontrolle eines implementierten internen Kontrollsystems dargestellt.

6.1.1. IT-Kontrollen

Durch die Abhängigkeit von systemunterstützten Prozessabläufen, die durch die Komplexität der Prozesse erforderlich wird, erlangt die Informationstechnologie immer mehr an Bedeutung in der Überwachung und Adaptierung des internen Kontrollsystems. Verschiedenste komplexe Komponenten der IT-Technologie sind für die Datenverarbeitung verantwortlich. Sowohl das Management als auch interne sowie externe Prüfer bedürfen eines gewissen Ausmaßes an Verständnis für die Prozessabläufe. Generell lassen sich IT-Kontrollen in zwei Bereiche einteilen: Im Bereich der generellen IT-Kontrollen werden die sogenannten IT-Landschaften (diese sind das IT-Umfeld, die IT-Organisation und die IT-Infrastruktur) kontrolliert. Im zweiten Bereich handelt es sich um Anwendungskontrollen, die im operativen Bereich durch verschiedene Anwendungssysteme gestützt werden. (vgl. Bungartz, 2009, S. 141)

Hierzu äußert sich Schirmbrand zum „Control Objectives for Information and Related Technology“, dem sogenannten COBIT-Rahmenwerk, als Hilfestellung. Dem IT-Kontrollumfeld wird im Bereich der Überwachung und Adaptierung eine maßgebliche Bedeutung zugeschrieben. Die Kontrollsysteme sind zum größten Teil dem IT-Umfeld zuzuordnen. International wird das IT-Umfeld in den Bereich anwendungsunabhängige Kontrollen, die sogenannte General-IT-Control und den Bereich Anwendungskontrollen aufgeteilt. Der größte Anteil der gesamten Kontrollaktivitäten einer Organisation, zwischen 40 Prozent und 60 Prozent, wird den Anwendungskontrollen zugeordnet. Solche automatisierten Kontrollen sind beispielsweise Systemzugriffe, Schnittstellen, automatisierte Abläufe und Systemkonfigurationen. Im Bereich der General-IT-Control (anwendungsunabhängige IT-Kontrollen) hat sich der Standard nach COBIT etabliert. COBIT stellt die Anforderungen an ein Kontrollumfeld und an die Überprüfung der IT dar. Herausgegeben wurde COBIT durch die *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) und die *Organisation IT Governance Institute*. In diesem Standard werden mehrere Prozesse in die Phase der Planung und Organisation, die Phase der Beschaffung und Einführung, die Phase des laufenden Betriebes und die Phase der Überwachung gegliedert. In sämtlichen Prozessschritten werden Verantwortungsbereiche für verschiedene Aktivitäten, die zu erwarteten „Control Objectives“, und die damit zu erreichenden „Control Practices“ beschrieben. Aufgrund der ausführlichen Dokumentation hat der Standard COBIT weltweite Akzeptanz erreicht. (vgl. Schirmbrand, 2011, S. 582, 589)

Zum COBIT-Rahmenwerk äußern sich auch Sutter, Hunziger & Grab. Unterstützende Rahmenwerke im Bereich der IT-Governance, IT-Security und des Service-Managements bieten der Standard COBIT und der Standard IT Infrastructure Library. COBIT hat eine generelle internationale Akzeptanz im Bereich einer zuverlässigen Anwendung der Informationstechnologie. Dieser Standard richtet sich an drei Zielgruppen: Diese sind das Management, die AnwenderInnen und die AuditorInnen. Ein weiterer unterstützender Standard ist der Leitfaden *IT Infrastructure Library (ITIL)*. Dieser Leitfaden beschreibt alle erforderlichen Dokumentationen zur Vorbereitung, Implementierung und Unterstützung von IT-Serviceleistungen. Dieser Standard ist im Bereich des Service-Managements bereits weltweit anerkannt. Die IT stellt den wesentlichsten Teil des Lebensflusses einer Organisation dar und ist mit ihren definierten und überwachten Kontrollen umzusetzen. Im Mittelpunkt stehen insbesondere die Zugriffsrechte auf Hardware und Software sowie

die sorgfältige Auswahl der MitarbeiterInnen im Umfeld der Programmentwicklung. (vgl. Sutter, Hunziker & Grab, 2014, S. 46-47)

6.1.2. Controlling

Das Controlling hat in der modernen Definition als Teil des Führungssystems eine koordinierende Aufgabe wahrzunehmen. Dies umfasst die Koordination und unterstützende Planung auf allen Führungsebenen sowie Kontrollmechanismen im IKS-Cycle zu beobachten und festzulegen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Ausgestaltung der Informationsinstrumente für das Berichtswesen der Unternehmensführung und die Abstimmung der Personalführung mit der Organisation. Durch die Funktion und die Ausgestaltung eines Frühwarnsystems werden Veränderungen der Rahmenbedingungen sichtbar, wodurch Maßnahmen durch die Führungsebene rechtzeitig wahrgenommen werden können. Ein weiteres Aufgabengebiet des Controllings stellt die Zielausrichtungsfunktion zur Erreichung der betrieblichen Ziele dar sowie die Unterstützungsfunktion, welche einen maßgeblichen Informationsfluss beinhaltet. Durch die Erstellung des Budgets und einem konsequenten Abgleich vom Ist-Wert zum Planwert ist eine Maßnahmensetzung zur Erreichung der unternehmerischen Ziele gegeben und bilden einen Kontrollmechanismus. (vgl. Stampfer, 2019, S. 56)

Das strategische Controlling dient dem nachhaltigen Fortbestand der Organisation und der erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens. Im strategischen Controlling werden Maßnahmen abgeleitet, welche auf die Kernkompetenz des Unternehmens ausgerichtet werden. Insbesondere werden externe Einflüsse wie Marktentwicklungen und interne Einflüsse, welche im Unternehmensumfeld bedeutsam sind, berücksichtigt und erfasst. Aus den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken werden zur Erreichung der strategischen Ziele Maßnahmen abgeleitet, welche in der Verantwortung des Managements liegen. Die Aufgabe des Controllings ist es, potenzielles Informationsmaterial für Entscheidungsmaßnahmen einzuholen sowie die Beurteilung der abgeleiteten Maßnahmen auf ihr Erfolgspotenzial begleitend zu analysieren. (vgl. Nöstlthaller-Kropf, 2009, S.26-27)

Im Gegensatz zum strategischen Controlling konzentriert sich das operative Controlling auf die operativen Planvorgaben im Tagesgeschäft. Das operative Controlling beinhaltet die strategischen Planvorgaben. Anhand von Abweichungsanalysen von Ist-Werten zu den Soll-Werten können Maßnahmen definiert und gesetzt werden, um diese Abweichungen zu bereinigen. Der Betrachtungszeitraum beträgt üblicherweise ein Geschäftsjahr, wobei unter anderem Umsatz, Deckungsbeitrag und Kapazitäten analysiert werden. (vgl. Nöstlhaller-Kropf, 2009, S. 29)

6.1.3. Risikobeauftragte

Risikobeauftragte für die Organisation, sogenannte „Risk Owner“, sind für die Überwachung von Risikofeldern im Unternehmen verantwortlich. Ihre Aufgaben bestehen darin, Risiken zu identifizieren und zu analysieren sowie in regelmäßigen Abständen Einzelrisiken zu überwachen. Bei Identifizierung der potenziellen Risiken geben Risikobeauftragte Maßnahmen zur Bewältigung und zur Risikominimierung bekannt und setzen diese um, sofern diesen die Befugnis dazu erteilt wurde. (vgl. Gleißner, 2017, S. 477-478)

In den letzten Jahren gewann die Implementierung von Risikomanagementsystemen in Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Wie das interne Kontrollsystem insgesamt ist auch der Umfang des Risikomanagements in seiner Ausgestaltung abhängig von der Unternehmensgröße und der Branche. Das Aufgabengebiet des Risikomanagers umfasst neben den vielseitigen Aufgabenrichtungen des Finanzwesens und des Qualitätsmanagements auch eine übergeordnete Rolle, unter anderem zur Vermeidung und zur Eliminierung von Risiken. Vermeidbare Risiken sind Risiken, die unternehmensintern durch dolose Handlungen von Mitarbeitern oder auch durch unethisches Verhalten des Managements eintreten können sowie Lücken bzw. Fehler in den Ablaufprozessen darstellen. Eine weitere Aufgabe des Risikomanagers ist das Identifizieren und Reduzieren risikobezogener externer Einflüsse, die umweltbezogener, wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Natur sein können. Für jedes dieser Risikofelder stehen unterschiedliche unterstützende Instrumente zur Verfügung. (vgl. Exner, 2015, S. 132-133)

6.1.4. Interne Revision

Die Interne Revision prüft in regelmäßigen Abständen anhand eines entwickelten Prüfungsplans das interne Kontrollsystem auf seine Wirksamkeit. Das Institut für Interne Revision bestätigt, dass die Interne Revision als einzige Institution ein vollumfassendes IKS-Prüfungsinstrument ist. Der jährliche Prüfungsplan der Internen Revision umfasst den Nachweis und die Bewertung der Funktionalität der Kontrollprozesse sowie die Ableitung von Maßnahmen aufgrund von Kontrollabweichungen und Kontrollschwächen. In der Ordnungsmäßigkeitsprüfung werden die gesetzlichen Vorgaben und Normen zum Inhalt der Internen Revision. Auch die Einhaltung von internen Vorgaben wird zu den Kernaufgaben dieser Revision gezählt. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten werden in der Wirtschaftlichkeitsprüfung alle Prozesse dahingehend untersucht, ob Maßnahmen in bester Relation zu Zweck und eingesetzten Mitteln stehen. Bei der Prüfung der Funktionalität werden vorhandene Kontrollinstrumente auf ihre Funktionserfüllung und die betrieblichen Anforderungen untersucht. Das Insourcing der Internen Revision ergibt den Vorteil, dass genügend und umfassendes Wissen der eingesetzten MitarbeiterInnen vorhanden ist. Ebenso können die intern vernetzten Informationen von Nutzen sein. Die Nachteile eines Insourcings können sich aus den laufenden Schulungskosten für die MitarbeiterInnen der Internen Revision ergeben. Zu wenig Auslastung, das Risiko einer Betriebsblindheit sowie Interessenskonflikte könnten sich als weitere Nachteile erweisen. Outsourcing der Internen Revision bedeutet einen Vorteil in der Gewinnung von Know-how sowie dem Zugang zu Vergleichen anderer Unternehmen. Die potenziellen Nachteile ergeben sich aus dem fehlenden unternehmensinternen Wissen der Organisation sowie des Kerngeschäfts und dem Risiko, Know-how und Wissensstand an Dritte weiterzugeben. (vgl. Ertl & Flöckner, 2011, S. 537–549)

Wie schon ausführlich von Ertl & Flöckner erläutert, beschreiben Aigner, Aigner, Aigner, Ebmer & Stiegler die interne Revision als Maßnahme zur Verbesserung eines IKS. Die interne Revision überprüft in unregelmäßigen Abständen die Wirtschaftlichkeit und Funktionalität der internen Abläufe und empfiehlt unterstützende Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele. Zudem ist die interne Revision für die Bewertung und Verbesserung des internen Kontrollsystems geeignet. Diese wirkt auch hinsichtlich der Identifizierung von Fraudindikatoren sowie der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation unterstützend. Die interne Revision ist ein unabhängiger Bestandteil eines Unternehmens und für die Überprüfung des internen Kontrollsystems und für

das Risikomanagementsystem verantwortlich. Es werden die Qualität und Angemessenheit der Daten überprüft sowie die Kriterien der Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Ein weiteres Prüfungskriterium ist die Überprüfung der Chancen und Risiken, der Wirtschaftlichkeit sowie der Zweckmäßigkeit der internen Kontrollmechanismen. (vgl. Aigner, Aigner, Aigner, Ebmer & Stiegler, 2017, S. 214)

Im wörtlichen Sinn versteht man unter interner Revision eine eigenständige und unvoreingenommene Prüfungs- und Beratungsfunktion in einer Organisation. Diese wirkt für die Verantwortungsträger der Organisation zur Verbesserung von Prozessabläufen unterstützend und schafft somit eine positive Wirkung im Unternehmen. Die grundlegenden Funktionen der internen Revision bestehen in der Vertrauensfunktion (somit haben Prozessabläufe interne Kontrollmechanismen als Präventivfunktion), in der Aufdeckung von dolosen Handlungen und in der Informationsfunktion zur Schaffung von Transparenz. Das bedeutendste Qualitätsmerkmal der internen Revision besteht in der Unabhängigkeit im Unternehmen. Mitunter ist eine direkte Unterstellung zum Aufsichtsrat und Verwaltungsrat gegeben. Im Gegensatz zum Risikomanagement hat die interne Revision einen flächendeckenderen Operationsradius in der Organisation. Da die interne Revision als losgelöster Bestandteil des Unternehmens agiert, wird somit auch das Risikomanagement im Unternehmen in die Prüfung miteinbezogen. (vgl. Stampfer, 2019, S. 62-63)

6.1.5. Compliance Management

Im Compliance Management geht es um die Reduzierung von Risiken aufgrund von Regelverstößen. Insbesondere beinhaltet das Compliance Management die Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen, die Einhaltung von internen Vorgaben und Regelwerken und die Einhaltung von vertraglichen Übereinkommen oder freiwillig übernommenen Verpflichtungen. Eines der Ziele des Compliance Managements ist es, ein hohes Maß an Transparenz zu erzielen und negative Außenwirkungen zu vermeiden. Compliance ist eine Grundaufgabe des Managements und beinhaltet die Weitergabe der Compliancevorgaben bis zur untersten Ebene von MitarbeiterInnen sowie die Auswahl der MitarbeiterInnen, geeignete Schulungen, die Umsetzung eines Monitoring-Systems und die Überwachung der Einhaltung von Vorgaben zur Vermeidung von Fehler-

halten. Um eine nachhaltige Unternehmenskultur zu schaffen und Vertrauen aufbauen zu können, ist es Voraussetzung, dass Complainceregeln in der Organisation gefestigt werden und bei Nichteinhaltung die erforderlichen Maßnahmen getroffen werden. Ein Nutzen eines Compliance-Management-Systems liegt in der Schaffung von Vertrauen und der Motivation von Organisationsmitgliedern, indem klare Richtlinien vorgegeben werden. (vgl. Aigner et al., 2017, S. 187–189)

Weitere wichtige Inhalte, die ein Compliance-Management-System umfasst, werden von Zinober & Bogensberger beschrieben. Die Aufgaben des Compliance Managements sind umfangreich. Diese sind in unterschiedlicher Form ausgestaltet und umfassen auch den arbeitsrechtlichen Teil, z. B. die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen betreffend Arbeitszeiten oder die Gleichbehandlung. Eine weitere Aufgabe des Compliance-Managements ist die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben wie unter anderem des Steuerrechts. Ausreichender Schutz vor Cyberangriffen und IT-Sicherheit ist ein weiterer Punkt, mit dem sich das Compliance Management beschäftigt. Ein besonderes Augenmerk des Compliance Managements liegt auf der Sicherheit von Geschäftsbeziehungen im Unternehmen, auf der Verhinderung von Beziehungen zu Scheinfirmen und Kartellabsprachen sowie auf der Einhaltung von internen und externen Regelwerken. Durch die unterschiedlichen Abläufe und Bedürfnisse eines Unternehmens können diese Compliance-Maßnahmen nicht vereinheitlicht werden. Deshalb sind auf personeller, technischer und struktureller Ebene Compliance Maßnahmen aufzubauen. (vgl. Zinober & Bogensberger, 2020, S. 30-31)

6.1.6. ISO-Zertifizierung

ISO-Zertifizierungen und die damit verbundenen Zertifizierungsaudits sind eine weitere Form der Revision und unterstützen die stetig wachsenden Anforderungen von Unternehmen an Management- und Überwachungssysteme. Die Kernaufgabe zur Erlangung der Zertifizierung liegt darin, Management- und Überwachungssysteme zu standardisieren und somit den immer höher werdenden Anforderungen gerecht zu werden. Neben dem grundlegenden Qualitätsmanagementsystem mit der Zertifizierung nach ISO 9001 findet besonders in der Industrie die Systemmanagement-Zertifizierung nach ISO/IEC 20000-1 große Bedeutung, die in Zusammenarbeit mit der *International Electrotechnical Commission* (IEC) entwickelt wurde. Die Systemmanagement-Zertifizierung nach ISO/IEC 20000-1 dient als Nachweis zur Standardisierung des IT- Managements, das

vor allem im IT-Dienstleistungssektor von hohem Nutzen sein kann. Eine wesentliche Bedeutung für das interne Kontrollsystem einer Organisation ist die Zertifizierung nach ISO/IEC 27001, weil dieses Informationssicherheitsmanagementsystem wesentliche IT-Kontrollen abdeckt. Für Just-in-Time-Produktion oder in der Logistik, somit für Unternehmen mit besonderen Prozessherausforderungen, verschaffen sich Unternehmen mit dem Standard BS 25999-2 Business Continuity Management einen besonderen Vorteil. (vgl. Beham, 2011, S. 551)

Sutter, Hunziker & Grab kommen zu folgendem Schluss: Ein internationales unterstützendes Rahmenwerk der IT-Kontrollen ist die Zertifizierung nach ISO/IEC 27001. Diese Norm ist speziell an die Anforderungen des Informationssicherheitsmanagements angepasst und trägt zur Minimierung von Risiken bei. Dabei werden unter Berücksichtigung der Risiken innerhalb des Unternehmens die Anforderungen für die Herstellung, die Überwachung und Verbesserung eines dokumentierten Informationssicherheit-Managements definiert. Die weltweit anerkannte Norm ISO/IEC 17799 ist im Detail sehr spezifiziert und umfassend. Dieser Standard umfasst nicht nur die ganzheitliche IT-Sicherheit, sondern auch die gesamte Infrastruktur wie die Umgebungssicherheit. (vgl. Sutter, Hunziker & Grab, 2014, S. 46)

6.1.7. Internal Control Questionnaires (ICQ)

Ein konzeptionelles Mittel von Systemprüfungen ist das Instrument *Internal Control Questionnaires* (ICQ), das nicht nur eine Veranschaulichung und Erfassung der zu prüfenden Systeme bietet, sondern auch dazu beiträgt, die Aufgaben der Dokumentation und die Beurteilung der Systeme wahrzunehmen. Ein Katalog aus sachlich abgestimmten und zusammengehörigen Fragestellungen wird ausgearbeitet und dient im ersten Schritt zur Erhebung, im nächsten Schritt zur Dokumentation und schließlich zur Beurteilung des internen Kontrollsystems. Das Instrument ICQ ist ein sachlich gegliederter Fragebogen und wird als Revisionsfragebogen zur Prüfung des internen Kontrollsystems gehandhabt, wobei sich der Fragebogen auf die Aufbauorganisation sowie auch auf die prozessbezogene Organisation bezieht. In der Praxis wird der Fragebogen überwiegend in Form von geschlossenen Fragen erstellt, beinhaltet aber zur Abrundung des Fragebogens vereinzelt auch offene Fragen. Die Vorteile eines ICQ liegen in der ressourcenschonen-

den und umfassenden Überprüfung der Systeme. Dabei dient dieser dazu, dass keine wesentlichen Prüfungsaspekte übersehen werden. Zudem ergeben ICQ-Prüfungen einen Rundumblick über die geprüften Systeme und können in weiterer Folge bei Folgeprüfungen als effiziente Vorinformation herangezogen werden. Nachteile könnten sich durch die Vorgabe der geschlossenen Fragen ergeben, sodass interviewte Personen eine positive Wirkung der Ja-Antworten zum Ausdruck bringen möchten und dadurch Mängel und Fehler verschleiern. Durch den Einbau von offenen Fragestellungen oder durch halbstrukturierte Fragestellungen kann dieser Nachteil umgangen werden. (vgl. Königsmaier, 1998, S. 124)

Wie bereits in Kapitel 3.1. ausgeführt, ist ein funktionierendes internes Kontrollsystem erforderlich, um Compliance im unternehmerischen Handeln zu gewährleisten. Mit den erforderlichen Compliancezielen des Unternehmens stehen aber auch die ethischen Werte und die Unternehmenskultur im engen Zusammenhang und wird in folgendem Kapitel erläutert.

6.2. Complianceziele und ethische Werte

Durch Einführung des Unternehmensstrafrechts hat Corporate Compliance wesentlich an Bedeutung gewonnen. Um Complianceverstößen nachhaltig vorzubeugen, braucht es zwei Richtungsweisen:

- Zum einen ein professionelles Compliance-Management-System mit Prozessen, Tools und Trainings und
- Zum anderen gilt es die Integritätskultur nachhaltig zu festigen.

Letztendlich ist es wichtig, dass der Wille, die Einsicht und die Umsetzung vorhanden sind, weil es ansonsten zu unethischen Entscheidungen kommen kann, die zwar gesetzeskonform, aber moralisch betrachtet nicht legitim sind. Das *Global Organizational Integrity Institute* wurde erst im Jahr 2020 gegründet und beschäftigt sich mit Ansätzen für eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenskultur, um die Integrität zu stärken und Complianceverstößen nachhaltig vorzubeugen, da der Erfolg eines Unternehmens auch zu großen Teilen von der dauerhaften und verlässlichen Integrität sowie einem gesetzeskonformen Handeln abhängig ist. (vgl. ZfC, 2020, S. 55-56)

Nicht nur der zunehmende härtere Wettbewerb führt zu Non-Compliance-Fällen, die auch an die Öffentlichkeit dringen, sondern auch die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen führt zu einem unüberschaubaren Rechtsnormensystem. Tatsächlich ist die wesentlichste Voraussetzung, die der Compliancezieleinhaltung dient, das ethische Verhalten der Gesellschaft selbst. Nur durch die rechtskonforme Einstellung der Gesellschaft wird Wirtschaftskriminalität verhindert. (vgl. Schertler & Schertler, 2019, S. 53)

Complianceziele spiegeln die Interessen und die Unternehmensstetigkeit der Organisation wider. Es ist dabei wichtig, Complianceziele nicht nur auf Grundsätze auszuformulieren, sondern diese bedürfen auch einer verständlichen Beschreibung von Handlungsbefugnissen auf allen Personalebene. Dabei ist es wichtig, die Complianceziele auf allen Personalebene passend zu formulieren, um den handelnden Personen regelkonformes Verhalten und Handeln nahezubringen und dadurch auch zu ermöglichen. (vgl. Aki, Greif & Hofbauer, 2021, S. 89) Eine der zentralen Fragen zur Zielsetzung der Einhaltung von Compliance und ethischen Werten in Unternehmen sollte lauten: Betrachtet die Unternehmensführung die gesamte Organisation im Risikomanagement und lässt sie alle Unternehmensbereiche an Fortbildungen und Informationsveranstaltungen, die zur Einhaltung von Compliance-Zielen dienen, teilhaben? Das sind Fragen, die zuallererst beantwortet werden sollten, da letztendlich MitarbeiterInnen selbst durch ihr Handeln im Unternehmen entscheiden, ob ethisches Verhalten und die Einhaltung von internen und externen Regelungen im Unternehmen eingehalten werden. (vgl. ZfC, 2019, S. 3)

6.2.1. Bedeutung von ethischen Werten im Kontrollumfeld Unternehmenskultur

Eine nicht zu unterschätzende Personalabteilungsaufgabe ist die Umsetzung effektiver Compliance-Maßnahmen. Es hängt von jedem/r einzelnen MitarbeiterIn ab, ob im Unternehmen die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden. Als Schwachstelle ist immer der Mitarbeitende mit seinem Verhalten und seiner Einstellung zu identifizieren. Umso unverzichtbarer ist ein wirksames Personalmanagement. (vgl. Maier, 2012, S. 30)

Eine wesentliche Aufgabe des Managements ist die Gestaltung der Risikokultur. Um die besten Top-down-Voraussetzungen zu schaffen, ist eine richtige Personalauswahl von wesentlicher Bedeutung. Die Erstellung des Personal-Anforderungsprofils bedarf eines besonderen Augenmerks.

Denn hier gilt es zu den jeweiligen Anforderungen des Arbeitsbereiches die geeignete Persönlichkeit von MitarbeiterInnen auszuwählen. Dennoch ist ein funktionierendes Risikomanagement trotz sorgfältigster Personalauswahl immer die Grundvoraussetzung zur Einhaltung von Compliancezielen und ethischen Werten der MitarbeiterInnen. Risiken können richtig eingeschätzt und gesteuert werden, wenn Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungsbewusstsein erfüllt sind. (vgl. Exner & Ruthner, 2019, S. 238)

Unternehmen sind ständig Veränderungen ausgesetzt, die sich im internen Umfeld wie auch im externen Umfeld ergeben, und viele Methoden des Managements können die Komplexität sozialer Systeme in der Praxis nicht abbilden. Routine und Erfahrungen können positiv einwirken, können aber auch durch eine nicht selbst denkende Kultur ausdauernd durch ein bestehendes Handlungsmuster in der Organisation existent bleiben und sich negativ auswirken. Eine starke Unternehmenskultur kann über eine positive oder eine negative Seite der Arbeitsroutine entscheiden. Eine starke Unternehmenskultur fördert die Gemeinschaft im Unternehmen, kann aber auch das Gegenteil bewirken und zur Beharrlichkeit und Trägheit ausschlagen. Eine andere Art der Unternehmenskultur ist die Einschränkung durch die Organisation, die vorgibt, was innerhalb der Organisation seine Richtigkeit hat. Dies führt zur Verhinderung von offenen Diskussionen und sachgerechten Informationsflüssen und fördert somit nur das gegenwärtige Denken. (vgl. Zemp, 2018, S. 152) Aber auch Überheblichkeit des Managements und Manipulationen durch das Management waren eindeutige Anzeichen typischer Risikofaktoren vor dem Untergang eines milliardenschweren DAX-Konzerns (vgl. Schuchter, 2020).

6.2.2. Ergebnisse empirischer Studien zu ethischem Verhalten

Im Jahr 2006 erarbeitete Jennings ein Konzept, das die wesentlichen Ursachen für Unternehmensuntergänge wie MCI WorldCom, Fanni Mae, Enron und Freddy Mac aufzeigt. Nach umfangreicher empirischer Untersuchung kam Jennings zu dem Ergebnis, dass in jedem existenzbedrohten Unternehmen rechtliches Fehlverhalten oder verfehlte Geschäftsentscheidungen des Managements, die moralisches wie auch ethisches Fehlverhalten aufzeigten, vorangegangen sind. Das Konzept enthält sieben Merkmale, die eine entsprechend zuverlässige Abbildung, ob eine Unter-

nehmenskrise gegeben ist, aufzeigen. Die Studie zeigte, dass es lange vor dem rechtlichen Fehltritt zu einem moralischen und ethischen Fehlverhalten gekommen ist. (vgl. Freiler-Waldburger 2015, S. 20-21) Eine weitere empirische Studie zu ethischen Verhalten beschreiben die Autoren Hunziger & Balmer.

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern und der *Swiss Enterprise Risk Management Association* (SwissERM) führten im Oktober 2016 eine Studie an 209 Schweizer Unternehmen durch. Die Auswertung der Daten erfolgte bei 189 Unternehmen mit Risikomanagementverantwortlichen, CFOs und CEOs. Auf Basis des neusten ERM-COSO-Rahmenwerks, Entwurf 2016, ging aus dieser Studie hervor, dass die Hälfte der befragten Unternehmen ein hohes Maß an Bekenntnis zur Verpflichtung zu ethischem Verhalten der obersten Personalebene zeigte. Ein Drittel des Managements zeigte sich in den meisten Fällen zu ethischem Verhalten verpflichtet und bei 17 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen war eine eingeschränkte ethische Funktion des Managements vorhanden. Die Verpflichtung zum ethischen Verhalten als Vorbildfunktion, dem sogenannten „Tone from the top“, wird bereits, wie aus der durchgeführten Studie des IFZ hervorgeht, überwiegend durch das Management in den befragten Unternehmen gelebt. Die ethische Vorbildfunktion durch das Management zeigte sich in der positiven Beeinflussung der Risikomanagementkultur, infolgedessen das Verhalten der MitarbeiterInnen integrierter Bestandteil für ein effektives Enterprise Risk Management (ERM) wurde. (vgl. Hunziger & Balmer, 2018, S. 90-92)

6.2.3. Interne Meldekanäle

Betrügerisches Verhalten in Unternehmen wird oft von Personen aufgedeckt, welche in einer Geschäftsbeziehung oder einem Arbeitsverhältnis zum Unternehmen stehen. Nach österreichischem Recht existierte bis vor kurzem nur eine abgespeckte Regelung zur Implementierung des Whistleblowings bei Kreditinstituten nach dem Bankwesengesetz (vgl. § 99g BWG) oder im Beamtendienstrecht (vgl. §§ 53, 53a BDG). Dennoch richteten größere Unternehmen Meldekanäle als Bestandteil des Compliance-Managements ein. (vgl. Tercero, 2020, S. 1)

Mit der Frage, wie innerhalb einer Organisation Fraud-Handlungen aufgedeckt und diese wirkungsvoll in Anti-Fraud-Rahmenwerke implementiert werden können, beschäftigte sich im Jahr

2010 die *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) zum sechsten Mal in ihrer Ausgabe „Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse“. Die Studie ergab, dass 40,5 Prozent der Fraud-Fälle über Mitteilungen aufgedeckt werden konnten, wobei 50 Prozent der erhobenen Meldungen von MitarbeiterInnen der Organisationen selbst erfolgten. Nur sehr gering hatten sich die Werte der erhobenen Studie zu den zuvor durchgeführten fünf Studien verändert, was darauf schließen lässt, dass Whistleblowing ein effektives Mittel zur Aufdeckung von internen Compliance-Verstößen darstellt. (vgl. Mair, Müller, Arshinskiy, Holzgethan & Schlepitzka, 2019, S. 565–567)

Der Erlass der neuen Whistleblower-Richtlinie, EU-Richtlinie 2019/1937, dient dem Schutz von Personen, die Informationen über Verstöße gegen das Unionsrecht melden. Die Richtlinie wäre für juristische Personen des privaten Rechts ab 250 MitarbeiterInnen und des öffentlichen Rechts ab 10.000 EinwohnerInnen bis zum 17.12.2021 umzusetzen gewesen. Für Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern sieht die EU-Richtlinie 2019/1937 eine Übergangsregelung bis zum 31.12.2023 vor. Die Whistleblower-Richtlinie zum Schutz der Hinweisgeber richtet sich nicht nur an ArbeitnehmerInnen, Selbstständige, MitarbeiterInnen des öffentlichen Dienstes, Aufsichtsorgane und Personen mit Beteiligungen, sondern erweitert sich auf alle Personen, die in einer Verbindung zu AuftragnehmerInnen, SubauftragnehmerInnen oder LieferantInnen stehen. Erfasst werden auch VermittlerInnen, BewerberInnen sowie Dritte wie Verwandte der HinweisgeberInnen oder ehemalige KollegInnen. (vgl. Waniek, 2021, S. 30-31) Nachdem Österreich der Verpflichtung zur zeitgerechten Umsetzung nicht nachgekommen ist, hat die EU-Kommission ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich eingeleitet (vgl. ec.europa.eu, 2022).

Die europäische Richtlinie motiviert die Whistleblower anders als im amerikanischen Raum primär dazu, wahrheitsgetreu Verstöße zu melden. Im amerikanischen Raum wird auf monetäre Belohnungen als Anreizsystem gesetzt, wo ein Whistleblower bis zu 30 Prozent Anteil der verhängten Geldstrafen an Unternehmen erhoffen darf. Es stellt sich die Frage, was einen Hinweisgeber trotz fehlender Anreizsysteme motiviert Hinweise zu melden. Das amerikanische *Ethics Resource Center* (ERC) listete in einer Studie aus dem Jahr 2012 vier Indikatoren als Motivation für Hinweismeldungen auf:

- „Awareness“ – Liegt Kenntnis über ein fehlerhaftes Verhalten vor?
- „Agency“ – Was kann durch die Meldung bewirkt werden?

- „Security and Investment“ – Wenn die Stellung oder der Rang des Whistleblowers geeignet für Meldungen ist: Welche persönlichen Einschränkungsmaßnahmen sind zu erwarten?
- „Support and Connectedness“ – Welche Reaktionen sind am Arbeitsplatz zu befürchten, wird es Unterstützung im familiären Umfeld geben? (vgl. Mair & Müller, 2020, S. 22–24)

Wie in Kapitel sechs beschrieben, ist ein IKS internen und externen Einflüssen ausgesetzt und bedarf einer fortlaufenden Überwachung und Adaptierung. Demzufolge kann einem IKS ein Reifegrad zugeordnet werden. Dies wird im folgenden Kapitel näher untersucht.

6.3. Reifegrad eines internen Kontrollsystems

Einem internen Kontrollsystem kann ein in mehreren Stufen definierter Reifegrad zugeordnet werden. Dieser Reifegrad stellt somit den Maßstab und Indikator für die Qualität der internen Kontrolle und somit auch seinen Anteil am Risikomanagement dar. Die Dokumentation der Kontrollaktivitäten ist verständlich und nachvollziehbar gegenüber einem Dritten so aufzubereiten, dass dieser sich in einem entsprechenden Zeitrahmen einen begreifenden Überblick verschaffen kann. Der Reifegrad eines internen Kontrollsystems erstreckt sich von der Stufe null (nicht existent) bis zur Stufe fünf (optimiert). (vgl. Brünger, 2009, S. 188–190)

Im Folgenden werden die fünf Reifegradstufen eines internen Kontrollsystems nach dem Maturity-Modell der PricewaterhouseCoopers Company (PwC) erläutert:

- Die *Stufe eins (unzuverlässig)* umgibt ein unstrukturiertes Umfeld, das mangelnde Kontrollen aufzeigt.
- Als *informell* definiert PricewaterhouseCoopers *Stufe zwei*: Kontrollen sind vorhanden, jedoch existiert keine Dokumentation hierzu. Des Weiteren werden Kontrollaktivitäten noch manuell von einzelnen MitarbeiterInnen nach eigenem Ermessen durchgeführt.
- Das *nächsthöhere Level* enthält den Reifegrad *standardisiert*, wo Kontrollaktivitäten umfangreich gestaltet und dokumentiert sind und auch umfangreich an MitarbeiterInnen kommuniziert werden. Jedoch bleiben in diesem Reifegrad mindestens eine zwingende

Kontrollaktivität von Kontrollausführungsvorschriften unausgeführt und bleibt unmerkt.

- Der *Reifegrad vier (überwacht)* beinhaltet standardisierte Kontrollen, die in regelmäßigen Abständen auf die Effektivität und Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems ausgelegt sind. In Form einer Berichterstattung erfolgt der Zugang zum Management.
- Der *höchste ausgearbeitete Reifegrad, optimiert*, setzt ein integriertes Rahmenwerk für ein internes Kontrollsystem voraus, das die tägliche Überwachung durch das Management gewährleistet und somit laufend adaptiert werden kann. Systemgestützte Abläufe garantieren einen automatisierten Ablauf und Überwachungsaktivitäten können jederzeit verändert werden. (vgl. Menzies, 2004, S. 99)

Die Einschätzung, ob Unternehmen ausreichend gegen das Risiko der wirtschaftlichen Kriminalität geschützt ist, beschreibt die ESV Redaktion Management und Wirtschaft in der Studie der KPMG. Nach einer Erhebung im Jahr 2020 der KPMG in Deutschland schätzten 78 Prozent der 1.000 befragten deutschen Unternehmen das Risiko deutscher Betriebe, von wirtschaftlicher Kriminalität betroffen zu sein, als hoch bis sehr hoch ein. Dennoch schätzten nur 30 Prozent dieser Unternehmen für den eigenen Betrieb ein hohes bis sehr hohes Risiko ein. 52 Prozent der Betriebe seien nicht ausreichend gegen das Risiko wirtschaftlicher Kriminalität geschützt, wogegen 28 Prozent der Befragten sich nach eigener Einschätzung für gut geschützt hielten. Ein Restrisiko von 15 Prozent sehen die befragten deutschen Unternehmen auch bei sehr gutem Schutz gegen wirtschaftliche Kriminalität. Die Erhebung zeigte auch, dass Unternehmen das Risiko der wirtschaftlichen Kriminalität höher im Unternehmen selbst und seltener im externen Bereich sehen. (vgl. ESV Redaktion Management und Wirtschaft, 2020, S. 30)

Dass trotz eines funktionierenden internen Kontrollsystems stets ein Restrisiko verbleibt, zeigt auch der Sachverhalt, welchen der OGH mit Beschluss vom 3. August 2021, 8 ObA 109/20t, zu würdigen hatte, wonach ein „Fake President Fraud“ (FPF), hierbei geben sich BetrügerInnen als Mitglieder des Unternehmens im Management aus, damit allein nicht verhindert werden kann. Durch Vertrauensbezeugungen, telefonische Kontakte und vorgebliche Beteiligung seriöser Autoritäten sowie der Vorlage falscher Urkunden wurden vorhandene Zweifel mit dem Ziel zerstreut, dass MitarbeiterInnen bereit waren, die bestehenden Sicherungssysteme bewusst, vermeintlich im Auftrag des Vorstands und im Interesse des Unternehmens, zu umgehen, wodurch

dem Unternehmen letztlich ein Schaden in Höhe von mehreren Millionen Euro entstand. (vgl. OGH, B v. 03.08.2021 - 8 ObA 109/20t)

Auch die Risiken einer Pandemie waren vielen Unternehmen bislang vor Corona nicht bewusst. Eine weltweite Umfrage der Aon, eines der führenden globalen Dienstleister unter anderem im Bereich des Risikomanagements, hatte aus dem Jahr 2019 ergeben, dass eine Pandemie oder anderweitige Gesundheitskrisen noch auf Platz 60 von 69 identifizierten Risiken eingestuft wurden. Daraus resümiert die Studie mit dem Titel „Reprioritizing Risk and Resilience for a Post-Covid-19-Future“, dass aufgrund von drastischen Veränderungen und deren damit verbundenen Risiken ein weiterentwickeltes Risikomanagement unumgänglich ist, um Widerstandsfähigkeit aufzubauen. (vgl. ZfC, 2021, S. 9)

Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Subforschungsfragen– wie in Kapitel 1.3.1.1 dargestellt – beantwortet.

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

- **Welche Risiken und welcher Mehrwert werden bei Einführung eines IKS in der Fachliteratur betreffend die Kernprozesse Einkauf, Produktion, Verkauf und unterstützende Prozesse bezogen auf Industrieunternehmen diskutiert?**

Die Ausgestaltung eines internen Kontrollsystems ist abhängig von der Komplexität und Struktur einer Organisation. In Anbetracht dessen verfolgt ein internes Kontrollsystem immer das gleiche Ziel, welches auf drei Richtungen ausgerichtet ist. Die erste Zielrichtung liegt in der ordentlichen Ausführung der Geschäftsprozesse. Die zweite Ausrichtung liegt in der Wirtschaftlichkeit, die im Rahmen der Organisation ausgeführt wird. Und die letzte Zielrichtung ergibt sich in Abhängigkeit von der ersten und zweiten Ausrichtung, nämlich dem Schutz des Vermögens des Unternehmens. Nur durch die gelebte ethische Grundhaltung durch das Management kann der Einführungs- oder Aufnahmeprozess des internen Kontrollsystems Erfolg haben.

Die Definition der Prozesse im Bereich der Industrie ist nach dem internen Kontrollsystem unterteilt in Kern- und Subprozesse. Die Kernprozesse Beschaffung, Produktion und Absatz bilden die Wertschöpfungskette einer Organisation. Welchem Mehrwert und welchen Risiken unterliegen nun diese Prozesse bei Einführung eines IKS? Der Mehrwert ergibt sich aus der Risikominimierung und im Wesentlichen aus der Risikovermeidung. Besonders im *Einkauf*, am Beginn der Wertschöpfungskette, zeigt sich der Mehrwert durch eingeführte Kontrollmechanismen bereits durch die richtige Abbildung der Warenbestände in der Bilanz. Zur Förderung von Qualität im Warenbestand dienen Qualitätsanalysen im internen Kontrollsystem. Eine ordnungsgemäße *Bestandsführung* trägt zur Lieferbereitschaft bei und ist für den geplanten Absatz förderlich. Durch Einführung von regelmäßigen Prüfungen im Vorrätebestand können Kapitalbindungen gesenkt werden, was wiederum dem Schutz des Vermögens des Unternehmens dient. Optimale Kostenkontrolle und Kapazitätskontrolle in der *Produktion*, die nach den unternehmerischen Zielen ausgerichtet sind, sowie die Einhaltung der Fertigungstermine können durch Kontrollmechanismen erlangt werden. Das letzte Glied in der Wertschöpfung stellt der *Vertrieb* dar. Der Mehrwert eines internen Kontrollsystems liegt in der richtigen Kalkulation der Absatzpreise und der richtigen Kalkulation von Erlösschmälerungen wie Boni, Rabatte und Skonti, die an KundInnen weitergegeben

werden, sowie in der Fakturierung durch die vollständige Erfassung von gelieferten Positionen. Aber auch die korrekte Ausführung von *Projekten* vom Lieferanten bis zu den EndkundInnen und somit die Gewährleistung einer vollständigen und effizienten Geschäftsabwicklung wird durch ein funktionierendes internes Kontrollsystem erreicht. In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien in Lieferketten sind einerseits bereits durch Vorgaben an LieferantInnen und von AbnehmerInnen Nachhaltigkeitskriterien einzuhalten, andererseits sind auch gesetzliche Vorgaben zu erwarten, die durch interne Kontrollmechanismen besser erfüllt werden können.

Im Bereich *Anlagevermögen* stellen Investitionen einen großen Kostenfaktor dar. Die Prüfung betrieblicher Ressourcen und die Instandhaltung von Anlagevermögen dienen dem Schutz des Vermögens der Organisation. Die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen beispielsweise betreffend die richtige Ermittlung von Herstellungskosten sowie die richtige Bewertung der Warenbestände werden durch Kontrollmechanismen gewährleistet. Im Bereich *Personal* stellt sich der Mehrwert in der korrekten Abrechnung von Löhnen und Gehältern dar. Stammdaten werden richtig hinterlegt und Überweisungen werden mit den korrekten Daten vorgenommen.

Durch zeitgerechte und regelmäßige Berichterstattungen in Form von Ist-Daten oder Abweichungsanalysen werden Auffälligkeiten zeitnah ersichtlich und können Maßnahmen zum Schutz der Wirtschaftlichkeit und zum Schutz des Vermögens rechtzeitig eingeleitet werden. *Steuerliche Anforderungen und Verbuchungen* werden durch interne Kontrollmechanismen geleitet und somit Tax-Compliance gefördert und eingehalten. Ein großer Mehrwert bei Einführung eines internen Kontrollsystems in der *Informationstechnologie* liegt im Schutz der Datensicherheit vor Cyberangriffen. Durch die Kontrolle von Zugriffsberechtigungen können *Risiken von internen dolosen Handlungen und externen betrügerischen Handlungen* ausgeschlossen oder zumindest minimiert werden. Ein weiterer großer Vorteil stellt die digitale Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems dar. Die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung führt zu einer effizienteren Arbeitsweise durch digitale Ablagetools, die Produktivität wird durch digitalisierte Arbeitsschritte und somit Standardisierung der Arbeitsabläufe gesteigert. Dies trägt wiederum zur Minimierung von Fehlentwicklungen und Fehlverhalten bei. Die Transparenz und Kontrollsicherheit wird gestärkt, Coporate Governance wird gefördert sowie Complianceziele werden eingehalten.

Die *Risiken* bei der Einführung eines internen Kontrollsystems liegen in der Grundhaltung eines nicht gelebten internen Kontrollsystems durch das Management durch das sogenannte Top-down-Verhalten. Und somit ist letztlich der Mensch der größte Risikofaktor. Angst vor Veränderungen und Angst vor Transparenz sind oft die Ursache. Verantwortungsvolles und kompetentes Handeln ist nicht gegeben, wenn Risiken nicht richtig eingeschätzt und gesteuert werden. Der Wunsch nach fortschreitender Digitalisierung im internen Kontrollsystem kann auch Nachteile haben und eine nicht selbst denkende Kultur nach sich ziehen, sodass Prozesse, Verhaltensweisen und Handlungen hingenommen werden, ohne zu hinterfragen, ob diese Mechanismen den externen und internen Einflüssen gerecht werden. Gerade durch die sich manifestierende Corona-Pandemie ergeben sich Risiken im Wirtschaftsumfeldes, die bei einem internen Kontrollsystem berücksichtigt werden müssen. Durch die zunehmende Digitalisierung steigt die Cyberkriminalität. Novellierungen auf EU-Ebene, die ökonomische Richtlinien für Unternehmen vorgeben, könnten in Zukunft für das Wirtschaftsumfeld von Bedeutung sein. Wird ein internes Kontrollsystem nicht kontinuierlich weiterentwickelt, stellt dies bei geändertem Wirtschaftsumfeld ein erhebliches Risiko dar und trägt dazu bei, dass der Reifegrad des internen Kontrollsystems vom Management unzureichend bzw. falsch eingeschätzt wird.

- **Welche Prüfungsinstrumente sollen laut Fachliteratur zur laufenden Überwachung, Pflege und Adaption eines IKS eingesetzt werden?**

Die Prüfung, die Überwachung und die Pflege eines internen Kontrollsystems sind wichtige Maßnahmen, um das IKS an Veränderungen von internen und externen Einflüssen anzupassen. Diese Maßnahmen sollen Lücken oder Schwächen des internen Kontrollsystems aufzeigen und dazu dienen, dass die Complianceziele des Unternehmens eingehalten und Corporate Governance gefördert wird. In der Literatur werden die unterschiedlichsten Prüfungsinstrumente dargestellt. *Zur wohl umfassendsten Prüfung des IKS zählt die interne Revision.* Diese umfasst die gesamte Funktionalität eines Kontrollmechanismus unter Beachtung von Effizienz und Effektivität. Die interne Revision ist als eigenständige Prüfungs- und Beratungsinstanz direkt dem Aufsichtsrat unterstellt und bei Unternehmungen, die gesetzlich zu keinem Aufsichtsrat verpflichtet werden, ist die interne Revision der Unternehmensführung unterstellt. Es wird zwischen Insourcing-Revision und Outsourcing-Revision unterschieden. Bei der Insourcing-Revision ergibt sich der Vorteil

durch internes Wissen über unternehmerische Strukturen und ablaufenden Prozessstrukturen der Organisation, so dass gezielt interne Informationsquellen in Anspruch genommen werden können. Allerdings können sich auch Nachteile eines Insourcings ergeben, indem durch die tägliche Routinesicht der operativen Prozesse eine gewisse Betriebsblindheit eintreten kann, wohingegen durch das Outsourcing der internen Revision die Möglichkeit besteht, eine neue Sicht der Dinge zum Vorschein zu bringen. Der große Vorteil einer internen Revision ist die Betrachtung des Umfeldes im Unternehmen. Die interne Revision operiert flächendeckend in der gesamten Organisation.

Ein weiteres Prüfungsinstrument stellt das *Controlling* dar, das in operatives und strategisches Controlling unterteilt wird. Im *operativen Controlling* werden Abweichungsanalysen des Tagesgeschäftes erstellt, aus welchen wiederum Maßnahmen abgeleitet werden können, um diesen Abweichungen entgegenzuwirken. Unzählige Analysen können angewendet werden wie beispielsweise Umsatzanalysen, Deckungsbeitragsanalysen sowie unter anderem auch Kapazitätsrechnungen, die auch Fehlentwicklungen des internen Kontrollsystems aufzeigen und somit interne dolose Handlungen aufdecken können. Das *strategische Controlling* befasst sich mit dem nachhaltigen Fortbestand des Unternehmens. Betrachtet werden insbesondere externe und interne Einflüsse wie Marktentwicklungen, Umwelteinflüsse sowie das gesamte Unternehmensumfeld und die Unternehmenskultur. Dadurch werden Kernkompetenzen gestärkt und Lücken sowie mögliche Fehlleitungen im Kontrollsystem aufgezeigt. Diese Prüfungsinstrumente tragen zur Schließung von Lücken sowie der Steigerung der Effizienz und der Produktivität bei und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele sowie der Einhaltung von Compliancezielen und dienen der Risikominimierung in der Organisation.

Als ein weiteres Instrument zur Pflege eines internen Kontrollsystems kann die Einrichtung eines *Risikobeauftragten* angeführt werden. Das *Risikomanagementsystem* gewinnt immer mehr an Bedeutung, weil wirtschaftliche Gegebenheiten immer unvorhersehbarer werden und sich immer schneller ändern. Im Vordergrund steht die Identifikation von Risiken und deren Minimierung sowie im besten Fall deren Eliminierung durch die Schließung von Lücken im Kontrollsystem, welche sowohl wirtschaftlicher als auch umweltbezogener Natur sein können. Nicht nur Risk-Owner sind ein wirkungsvolles Instrument zur effektiven Überprüfung eines internen Kontroll-

systems, sondern auch ein *Compliance Management*. Die Aufgabengebiete des Compliance Managements umfassen die Einhaltung der intern vorgegebenen Compliance-Regelungen und die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen. Im Fokus stehen insbesondere die Geschäftsbeziehungen. Betrügerische externe Einflüsse durch geschäftliche Verbindungen mit sogenannten Scheinfirmen oder Kartellabsprachen sind durch das Compliance-Management im IKS zu verhindern.

Ein weiteres Prüfungsinstrument zeigt sich in *ISO-Zertifizierungen*. ISO-Zertifizierungen zeichnen sich durch einen Standardisierungsprozess aus. Durch die immer höher werdenden Ansprüche bei Prozessabläufen und die Komplexität der Kontrollmechanismen wird das interne Kontrollsystem durch die Vorgaben der ISO-Zertifizierung einem Überwachungs- und Adaptionprozedere ausgesetzt. ISO-Zertifizierungen gibt es in vielen Varianten für unterschiedlichste Bereiche. Im Bereich des Qualitätsmanagements in der Industrie ist die Zertifizierung nach ISO 9001 von besonderer Bedeutung. Für ein internes Kontrollsystem ist wiederum die Zertifizierung nach ISO/IEC 27001 maßgeblich, weil mit diesem Zertifizierungsstandard alle wesentlichen IT-Kontrollen abgedeckt werden. Durch die Komplexität der Prozesse und die digitale Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems bedürfen diese Komponenten einer besonderen Aufmerksamkeit und der laufenden Pflege. Hierzu hat in der Fachliteratur das Rahmenwerk *COBIT* eine anerkannte Stellung erlangt. Dieses international anerkannte Prüfungswerkzeug, das speziell hierfür entwickelt wurde, eignet sich besonders für allgemeine IT-Kontrollen, die im Zusammenhang mit Systemzugriffen, Systemschnittstellen etc. stehen. Das Rahmenmodell COBIT beinhaltet die Ablauforganisation von der Planung der IT bis zum Einsatz im laufenden Betrieb und ist als Überwachungsglied der IT-Struktur in ein Gesamtumfeld eingebettet.

Im folgenden Kapitel werden die Methoden der Erhebung und Auswertung der empirischen Analyse bzw. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen dargestellt.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Das Vorgehen anhand anerkannter, wissenschaftlicher Methoden, die Berücksichtigung von Theorien aus der Fachliteratur sowie die Verwendung von wissenschaftlichen Begriffen sind der Erreichung der Erkenntnisziele des Forschers förderlich, wenn diese den empirischen Bedingungen gerecht werden (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S. 143). In den folgenden Kapiteln wird auf jene Methoden näher eingegangen, welche in vorliegender Masterarbeit angewendet wurden.

8.1. Methodologie

Forschungsdesigns können eine qualitative oder eine quantitative Auswertung vorsehen, jedoch werden den Auswertungen unterschiedliche methodische Vorgehensweisen zugeschrieben. Diese unterschiedlichen Methoden werden allerdings oft als nicht kompatibel gegenübergestellt, können aber dennoch ergänzend dargestellt werden. Der quantitative Forschungsansatz ist sehr von Zahlen geprägt. Bei den Fragestellungen werden Zahlen transformiert und mittels statistischer Auswertung aufbereitet. Hingegen richtet sich die qualitative Forschung auf die ganzheitliche Aufnahme von Sinneseindrücken, Beschreibungen und Interpretationen. Qualitative Forschungszugänge werden sehr häufig für das Erkunden eines Forschungsbereiches verwendet, wobei quantitative Forschungszugänge zu deren Überprüfung verwendet werden. Maßgeblich für die Auswahl der anzuwendenden Methode, ob der qualitative oder der quantitative Zugang besser geeignet ist, ist daher die Messbarkeit der auszuwertenden Ergebnisse. Ein quantitativer methodischer Zugang entspräche z. B. einer Befragung von Personen über deren Einschätzung von bestimmten Verhaltensphänomenen mittels einer mehrstufigen Skala. Beim qualitativen Zugang wird im Interview auf die sogenannten W-Fragen, das Was, Wie und Warum, eingegangen und erfasst das Forschungsthema umfänglich bzw. werden die Ergebnisse der Interviews ganzheitlich wahrgenommen. (vgl. Aeppli, Gasser, Gutzwiller & Tettenborn, 2016, S. 113–115) In vorliegender Forschungsarbeit wurde die qualitative Methode angewendet.

Neben der Auswahl der Methode ist auch die Perspektive der ForscherInnen von Bedeutung. Nach der qualitativen Methode beschreiben Flick, Kardorff und Steinke (2009) drei Forschungsperspektiven. Diese beinhalten die Ausrichtung der Position, die Methodenauswahl und die Anwendung ihrer Kompetenzausrichtung (vgl. Flick, Kardorff & Steinke, 2009, S. 19).

8.2. Forschungsperspektive

Der Zugang zur jeweils subjektiven Sichtweise der Interviewpartner erfolgte phänomenologisch und interaktiv aus einer theoretischen Position heraus. Die Daten wurden anhand eines vorgegebenen Interviewleitfadens erhoben und beinhaltet sogenannte narrative, also erzählende, Interviews, in denen die Interviewpartner ihre Sicht zu den Fragen wiedergeben. Bei der Interpretation der Ergebnisse wurden qualitative Inhaltsanalysen durchgeführt und unter anderem theoretisches Codieren und hermeneutische Verfahren, sogenannte Reflexion von Texten, angewandt. Die Anwendungsfelder liegen beispielsweise in der Biographieforschung sowie in der Analyse von Alltagswissen. In der Forschungsperspektive der Beschreibung von Prozessen und der Herstellung sozialer Wirklichkeiten kommen die Analysen von Lebenswelten und Organisationen, der sogenannten Organisationsforschung, zur Anwendung. Die Methoden der Datenerhebung stellen sich mit Gruppendiskussionen, Beobachtungen und Aufzeichnungen von Interaktionen dar. Die Interpretation der Ergebnisse wird mittels Konversationsanalyse bzw. Diskussionsanalyse dokumentiert. In der letzten der drei Forschungsperspektiven nach Flick wird die hermeneutische Analyse als Analysemethode beschrieben, die auf tieferliegenden Strukturen eingeht. Als Anwendungsbereiche werden die Familienforschung sowie die Biografie genannt. Die Methoden der Datenerhebung reichen von Aufzeichnungen von Interaktionen bis zur Analyse von Fotografien und Filmen. Die Interpretation dieser Perspektive wird in der Methodik auch als objektive Hermeneutik sowie hermeneutische Wissenssoziologie bezeichnet. (vgl. Thaler, 2013, S. 99)

Für die vorliegende Masterarbeit erweist sich der Zugang zur subjektiven Sichtweise der Interviewpartner als geeignetste Forschungsperspektive, weil die Datenerhebung durch Interviews ausgewählter Personen erfolgte und die Fragen im strukturierten Leitfaden als offene Fragen formuliert sind, sodass keine Prädetermination der Interviewpartner erfolgt.

8.3. Erhebungsmethode

Ein weiteres entscheidendes Kriterium in der qualitativen Forschungsmethode ist die Art der gestellten Fragen. In der quantitativen Sozialforschung werden Fragearten unterschieden, die sich in geschlossene und offene Fragen unterteilen lassen. In der geschlossenen Fragestellung wird wieder zwischen impliziten und expliziten Fragen unterschieden. Bei expliziten Fragen werden Antwortmöglichkeiten vorgegeben, aus welchen der Interviewpartner jene Antwort auswählt, die für ihn am ehesten zutrifft. Bei der offenen impliziten Fragestellung gibt es dagegen kein vorgegebenes Schema, sondern es wird von den Befragten eine offene Kommunikation und Redekultur erbeten und die von ihnen dargelegten Interpretationen werden aufgezeichnet. Für die qualitative Forschungsmethodik wird ausschließlich mündliche und persönliche Kommunikation bevorzugt, die durch personale Aspekte die qualitative Methodik stützt. Bei Erstellung des Interviewleitfadens sind bei einer qualitativen Forschungsmethodik die sogenannten SPS-Prinzipien des Leitfadenskonstruktes zu beachten:

- Sammeln einer Anzahl von Fragen,
- Prüfen der gesammelten Fragen unter dem Aspekt der Zielsetzung und
- Sortierung der Fragen nach inhaltlicher und zeitlicher Betrachtungsweise.

Ein Leitfaden sollte zudem immer unter dem Aspekt der Berücksichtigung der Zielsetzung der Forschungsarbeit ausgerichtet sein. In der qualitativen Forschungsmethodik werden an einen Leitfaden sechs Anforderungen gestellt: Das sind zum einen die Einhaltung der Grundprinzipien qualitativer Forschung, zum anderen sind die Fragen zu begrenzen und der Leitfaden ist übersichtlich und strukturiert zu gestalten. Weitere Anforderungen an den Interviewleitfaden sind die Aufrechterhaltung des Informationsflusses, die Fragestellungen sind frei zu formulieren und nicht abzulesen und spontane Informationen der befragten Personen zum jeweiligen Themenkomplex sind besonders zu beachten. (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S. 327, 333)

Bei der Erstellung der Fragen des Interviewleitfadens wurde das Augenmerk daher im Sinne der qualitativen Forschungsmethodik auf offene, implizite Fragen gerichtet. Die Interviewpartner wurden größtenteils in Präsenz befragt und teilweise, wenn es durch die Pandemie nicht anders möglich war, mittels Videokonferenz mit Hilfe der Plattform Microsoft Teams interviewt.

In der qualitativen Methodik der Interviewforschung existieren verschiedene Arten der Interviewführung, die in ihrer Ausführung und Handhabung sehr unterschiedlich sind. Bei der Entscheidung für eine qualitative Interviewführung ist es im Vorfeld wichtig, die entsprechende Interviewform auszuwählen, die dem Rahmen des Forschungsfeldes dienlich ist. Zudem ist es ein weiteres qualitatives Kriterium, zu dokumentieren, wie die qualitativen Interviews methodisch realisiert wurden. Die Form des narrativen Interviews ist die klassische Form. Diese Form orientiert sich überwiegend am Zuhören und wird nur in geringem Maße fremdangeordnet. In seiner klassischen Form besteht das narrative Interview aus Spontanerzählungen und wird mit keinem Interviewleitfaden unterstützt. Das sogenannte teilnarrative Interview eignet sich besonders in Bezug auf spezielle thematische Schwerpunkte. Hier kann ein Interviewleitfaden unterstützend wirken und sich das Interview dennoch auf Spontanerzählungen ausrichten. Eine andere Interviewform, die in der Methodologie separat anzutreffen ist, ist das Gruppendiskussionsverfahren, das im Vergleich einer Moderationstechnik entspricht. Dieses Verfahren wird in der qualitativen Interviewforschung mitunter ergänzend angewandt, weil im Gruppendiskussionsverfahren nur eine begrenzte Form der Datengenerierung möglich ist. (vgl. Kruse, 2017, S. 151, 186, 187)

Für die vorliegende Arbeit wurde die Methode des teilnarrativen Interviews angewandt und ein strukturierter Interviewleitfaden erstellt. Die befragten Personen wurden mit offenen Fragestellungen gebeten, ihre Sicht zu erzählen. Dennoch wurden die Interviewpartner durch gezielte Fragestellungen in Richtung der empirischen Subforschungsfragen angeregt, zu spezifischen Themenbereichen Stellung zu nehmen. Dadurch ist ein größtmöglicher und zusätzlich ein gezielter Output der Interviewpartner, welcher im Rahmen der empirischen Forschung von Bedeutung ist, gegeben.

8.4. Sampling

Entsprechend dem Thema der Masterarbeit wurden Interviewpartner ausgewählt, die in mittelgroßen und großen Betrieben der Metallindustrie in Österreich in leitender Position tätig sind. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde weiters darauf geachtet, dass eine größtmögliche Streuung der Firmenansässigkeit gegeben ist. Aufgrund der wirtschaftlich angespannten Lage durch die Pandemie war der Zugang zur Industrie sehr schwierig, weil auch zeitliche Ressourcen

in der Metallindustrie sehr begrenzt sind. Um zu den thematisierten empirischen Subforschungsfragen fachspezifische Informationen zu bekommen, wurden Personen in leitenden Positionen wie der Geschäftsführung und der nächsten Führungsebene befragt.

Die folgende Tabelle zeigt die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nach Sitz des Unternehmens und die Dauer des Interviews. Bis auf ein Interview fanden alle Interviews mit Führungskräften aus Betrieben der Metallindustrie in Österreich statt. Ein Interview wurde zu Vergleichszwecken mit einem Vorstandsmitglied einer öffentlich-rechtlichen Institution geführt.

Nr.	Bundesland	Branche	Funktion	Dauer in Minuten
I	Steiermark	Metallindustrie	Geschäftsführung	46,75
II	Salzburg	Metallindustrie	Geschäftsführung	64,26
III	Steiermark	Metallindustrie	Abteilungsleitung	65,20
IV	Oberösterreich	Metallindustrie	Abteilungsleitung	60,25
V	Steiermark	Metallindustrie	Geschäftsführung	63,00
VI	Steiermark	Metallindustrie	Geschäftsführung	49,22
VII	Niederösterreich	Metallindustrie	Abteilungsleitung	27,25
VIII	Steiermark	Metallindustrie	Geschäftsführung	60,39
IX	Wien	Behörde	Geschäftsführung	56,66
X	Steiermark	Metallindustrie	Abteilungsleitung	88,43
XI	Oberösterreich	Metallindustrie	Abteilungsleitung	74,51

Tab. 1: Übersicht der befragten Expertinnen und Experten. Quelle: Eigene Darstellung

8.5. Auswertungsmethode

Die geführten Interviews wurden von der Autorin selbst transkribiert. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und die Audiodateien wortwörtlich transkribiert, lediglich Wortwiederholungen wurden ausgelassen. Im Transkript wurden Sprechpausen mit drei Punkten in einer Klammer gekennzeichnet. Die jeweils befragte Person wurde durch ein „IPxx:“ und die interviewende Person durch ein „I:“ gekennzeichnet. Die Transkripte wurden mittels des Softwareprogrammes MAXQDA je Zeile nummeriert und codiert.

Ausgehend von der Forschungsfrage lässt sich die strukturierte Inhaltsanalyse in mehreren Schritten erläutern. Phase eins leitet bereits die ersten Schritte des Codierens und somit eine qualitative Analyse ein. Das Textmaterial wird sorgfältig durchgelesen, wichtige Textpassagen werden markiert oder entsprechende Anmerkungen am Rand vermerkt. Die zweite Phase bein-

haltet das Erarbeiten und Formulieren von thematischen Hauptkategorien. Hier werden unterschiedliche Kategorien entwickelt. Bei der Bildung der sogenannten A-priori-Kategorien werden zunächst ohne Sichtung der ersten Daten allgemeine Kategorien gebildet. Dies erfolgt aus systematischen Ableitungen aus den Forschungsfragen. Diese A-priori-Kategorien sollten daher weitreichend und erschöpfend sein, damit auch alle Bereiche in Hinblick auf die Forschungsfrage erfasst werden können. Die Kategorienbildung am Material, die sogenannte induktive Kategorienbildung, ist in der qualitativen Forschung am verbreitetsten. Hierzu werden die Kategorien anhand des empirischen Datenmaterials eindeutig und unabhängig gebildet. Bei Einsatz eines strukturierten Interviewleitfadens und einer offenen Fragestellung wird in der ersten Phase in der qualitativen Inhaltsanalyse die A-priori-Kategorienbildung aus diesem Interviewleitfaden abgeleitet. Die weiteren Subkategorien können aus dem empirischen Material abgeleitet werden. Dies bezeichnet man in der inhaltlichen strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse als eine Mischform der Kategorienbildung. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 72, 101)

Die Bildung des Kategorienschemas der vorliegenden Masterarbeit wurde auf Grundlage des Interviewleitfadens erstellt. Das Kategorienschema wurde in fünf Hauptkategorien sowie die dazugehörigen Subkategorien unterteilt und wird in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Hierbei werden die Hauptkategorien in jeweils drei Subkategorien unterteilt, ausgenommen die dritte Hauptkategorie, diese wird in vier Subkategorien unterteilt. In der vierten Hauptkategorie wird das Thema „Whistleblowing“ behandelt, weil dieses auf Grund der bis zum 17. Dezember 2021 umzusetzenden EU-Richtlinie (wie in Kapitel 6.2.3 erläutert) eine besondere Brisanz hatte.

	Hauptkategorie		Subkategorie
1	Ausgestaltung des IKS	1a 1b 1c	Sicherstellung von Routineaufgaben Sicherstellung von Nicht-Routineaufgaben Nachhaltigkeitskriterien in den Lieferketten
2	IKS und die Auswirkung auf die Produktivität	2a 2b 2c	Digitale Erweiterung des internen Kontrollsystems Vorteile eines internen Kontrollsystems Nachteile eines internen Kontrollsystems

3	Darlegung der Complianceziele	3a	Maßnahmen gegen externe betrügerische Einflüsse
		3b	Maßnahmen zur Erreichung der Complianceziele
		3c	Kommunikation und Herausforderungen
		3d	Kommunikation von ethischen Prinzipien
4	Überwachung und Verbesserung des IKS	4a	Maßnahmen gegen interne betrügerische Einflüsse
		4b	Unternehmenskultur im Umgang mit dem IKS
		4c	Whistleblower als interner Meldekanal
5	Reifegrad des internen Kontrollsystems	5a	Strukturelle Veränderungen in der Vergangenheit
		5b	Strukturelle Veränderungen in Zukunft
		5c	Erwartungen an ein IKS

Tab. 2: Darstellung der Haupt- und Subkategorien. Quelle: Eigene Darstellung

8.6. Ergebnisdarstellung

In der nachfolgenden Auswertung der Interviews wird zunächst auf die GesprächspartnerInnen aus der Führungsebene von Betrieben der Metallindustrie in Österreich eingegangen. Im Anschluss daran werden diese Erkenntnisse den Aussagen des Vorstandsmitgliedes einer öffentlichen-rechtlichen Behörde zur jeweiligen Kategorie vergleichend gegenübergestellt.

8.6.1. Ausgestaltung des IKS

Das interne Kontrollsystem ist in Abhängigkeit von der Tätigkeit des Unternehmens und der Unternehmensgröße in seiner Ausgestaltung anzupassen. Im überwiegenden Teil der Unternehmen der befragten ExpertInnen finden die Prozessabläufe in einem über die Jahre etablierten Ablaufprozess des Unternehmens statt. Dieser Ablaufprozess wird einerseits systembasierend automatisiert unterstützt und andererseits werden Kontrollmechanismen durch Dokumentationen aufgrund interner Richtlinien manuell gehandhabt. Durch die Hinterlegung der Prozessabläufe in einem IT-gestützten System (unterschiedliche Anwendersoftware) sind die vorgegebenen Prozessschritte nicht mehr so einfach zu umgehen und damit werden interne Kontrollmechanismen

standardisiert. Zusätzlich zu den IT-gestützten IKS-Ausgestaltungen gibt es auch manuelle Abläufe in den jeweiligen Prozessen wie ein Vier-Augen-Prinzip oder diverse Checklisten. Bei einzelnen ExpertInnen müssen durch die QM-Zertifizierung Prozesse generell abgebildet werden. Diese Prozessbeschreibungen werden entsprechend dokumentiert und körperlich und/oder elektronisch abgelegt. Durch eine Auditierung der Prozessabläufe durch die QM-Zertifizierungsstellen wird die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems überprüft. (vgl. IPV, 2021, Z. 15–22) Darüber hinaus sind auch zusätzliche Maßnahmen zur Ausgestaltung eines internen Kontrollsystems hilfreich. In regelmäßigen Abständen werden in einem Unternehmen der Experten Management-Reviews auf der Führungsebene abgehalten, welche dazu beitragen, das interne Kontrollsystem zu stärken und zu fördern. Zudem werden die internen Kontrollmechanismen durch die Abteilung für Projektmanagement und einem Risikomanagement gestärkt. (vgl. IP III, 2021, Z. 15–19) Ein zunehmend maßgebliches Thema bildet der Faktor der technischen Sicherheit im internen Kontrollsystem, beschreibt ein Experte. Durch die Verarbeitung von Baustahl ist die chemische Zusammensetzung der Elemente im Stahl mittels Spektralanalysewerte des Herstellers gegenüber der vorgeschriebenen chemischen Zusammensetzung sowie den Höchstwerten einzelner Elemente im Stahl aufgrund der ÖNorm-Werte zu kontrollieren. Somit kann in diesen Bereichen die Gefahr, dass Produkte nicht den gesetzlichen Normvorschriften, beispielsweise ÖNormen, entsprechen ausgeschlossen werden. Aber auch im Bereich der Sicherheit der MitarbeiterInnen ergeben sich spezifische Kontrollen, die im Vordergrund stehen. Im Bereich der Metallindustrie sind MitarbeiterInnen der Gefahr der Arbeiten mit Schwerlasten ausgesetzt wodurch Kontrollmechanismen in Form von Sicherheitsfachkräften und periodische Sicherheitsschulungen ausgeführt wird. (vgl. IP II, 2021, Z. 16–25, Z. 33–42) Ein Experte beschreibt die Ausgestaltung des IKS im Unternehmen als einzelne Insellösungen, die historisch durch das wachsende Unternehmen entstanden sind. Um diesen Insellösungen entgegenzuwirken, wurden Maßnahmen für eine Integration dieser Insellösungen in ein Gesamtsystem in Angriff genommen und befinden sich teilweise im Status der Umsetzung. (vgl. IP VIII, 2021, Z. 31-54) Eine Evaluierung des internen Kontrollsystems im Unternehmen kann mit externen Beratern durchgeführt werden, beschreibt ein Experte. So wurden mit Hilfe von externen Beratern und dem Campus02 mit Sitz in Graz, bei einem Unternehmen eines Experten umfangreiche Dokumentationen der Kontrollmechanismen der Organisation erstellt. Durch diese Überarbeitung konnte bewusstes und unbewusstes Fehlverhalten

eliminiert und Schäden am Unternehmen und dem Vermögen vorgebeugt werden. (vgl. IPI, 2021, Z. 12–33)

- **Ausgestaltung des IKS einer öffentlich-rechtlichen Institution**

Im Bereich einer modernen öffentlich-rechtlichen Institution sind die Ablaufprozesse überwiegend digitalisiert. Das interne Kontrollsystem basiert auf dem internationalen Rahmenwerk nach COSO und ist den Hierarchieebenen der Institution entsprechend angepasst. Das interne Kontrollsystem wurde im Wesentlichen im Bereich der Berechtigungssysteme und im Bereich der elektronischen Aktenführung und Aktenablage, einem sogenannten elektronischen Akt (ELAK)-Verfahren digitalisiert, dies jedoch stets aufbauend auf einem Vier-Augen-Prinzip. In den entsprechenden Geschäftsordnungen sind Berechtigungen, Gegenzeichnungen und ein Freigabeprozedere durch Vorgesetzte oder durch die Vorstände definiert und einzuhalten. Die Einhaltung dieser Vorgaben und Berechtigungen und Zeichnungsbefugnisse wird über eine interne Revision überprüft. (vgl. IPIX, 2021, Z. 15–33)

- **Interne Kontrollmechanismen zur Sicherstellung von Routineaufgaben**

Als Routineaufgaben bezeichnet man Prozessabläufe, die wiederkehrend auftreten und zu bewältigen sind. Ein Experte beschreibt Routineaufgaben unter anderem als die Ausschreibung eines Fertigungsauftrages an die Produktion (vgl. IPV, 2021, Z. 33–36). So wie ein anderer Experte den Verarbeitungsprozess von Baustahl als Routineaufgaben bezeichnet (vgl. IPII, 2021, Z. 18 – 23). Bei der überwiegenden Zahl der befragten Expertinnen stellte sich heraus, dass der Teil der Kontrollmechanismen, der Sicherstellung von Routineaufgaben dient, in ein IT-gestütztes System implementiert wurden. Somit ist der gesamte Bereich der Routineabläufe in einem ERP-System abgebildet, das die Prozesse von der Auftragserstellung bis zur Rechnungslegung automatisiert steuert. Zudem werden zur Stärkung und Sicherstellung des ordnungsgemäßen Ablaufes von Routineaufgaben Verfahrens- und Arbeitsanweisungen an MitarbeiterInnen kommuniziert. Eine andere Form von manuellen Kontrollmechanismen stellen Richtlinien und QM-Handbücher dar. Auch damit wurden standardisierte Kontrollmechanismen für Routinetätigkeiten der MitarbeiterInnen eingerichtet. Einerseits wurden also IT-gestützte Schranken in den EDV-Systemen abgebildet und zum anderen werden die MitarbeiterInnen durch manuelle Kontrollmechanismen in Form von niedergeschriebenen Richtlinien und Abbildungen in QM-Handbüchern angeleitet. Der

überwiegende Teil der ExpertInnen fügte noch hinzu, dass Routineprozesse abteilungs- und personenübergreifend stattfinden, sodass ein Vier-Augenprinzip gewährleistet ist und vollständige Prozessabläufe nicht nur von einer Person abhängig gemacht werden.

Im Unterschied dazu berichtet ein Experte, dass es in deren Unternehmen, wie bereits in Kapitel 8.6.1 beschrieben, zurzeit nur Insellösungen gibt und eine vollständige Dokumentation der Prozessabläufe nicht vorhanden ist. Umfassende dokumentierte Regelungen bezüglich interner Kontrollmechanismen sind im Unternehmen nicht etabliert. Es gibt zwar Vorkehrungen für Kontrollen, die teilweise IT-gestützt sind und in EDV-Systeme implementiert wurden, teilweise aber manuell erfolgen. (vgl. IPVIII, 2021, Z. 63–135)

Der größte Teil der ExpertInnen äußerte sich hinsichtlich der personellen Verantwortlichkeit für Routinetätigkeiten, dass diese Tätigkeiten in der Regel immer an eine Person gebunden sind. Zwar gibt es Vertretungsregelungen bei Abwesenheiten, eine Rochade der personellen Verantwortlichkeit findet aber nicht statt. Hierzu vertritt nur ein Experte die Meinung, dass eine personelle Rotation bei Routineaufgaben von Vorteil für das Unternehmen sein kann. Eine Rochade findet teilweise während des Jahres statt. Zum einen werden Arbeitsschritte von der vertretenen auf die vertretende Person übertragen, was sowohl der Sicherheit der Gebarung dient als auch dazu beiträgt, dass Ablaufprozesse und Kontrollmechanismen aus einem anderen Blickwinkel hinterfragt werden. Andererseits trägt eine Rotation der Aufgaben zum Know-how-Transfer im Unternehmen bei und bewirkt eine Verbesserung in der Sicherheit von Prozessabläufen. (vgl. IPIV, 2021, Z. 52–62)

Im Bereich der Informationstechnologie führte ein Experte aus, dass spezielle Softwaredienste auf Servern installiert sind, die in diversen Zeitschienen und teilweise auch im Sekundentakt abgefragt werden. Durch diese Abfragen werden Fehlermeldungen und Warnmeldungen mittels Rückmeldesystem in Form von E-Mails durch die Abteilung für IT-Infrastruktur versendet oder auf einen 50 Zoll großen Monitor projiziert, sodass die betroffenen MitarbeiterInnen diese Meldungen zeitnah erhalten. Fehlermeldungen und Warnmeldungen werden auch mittels Ampelsystem gekennzeichnet. (vgl. IPXI, 2021, Z. 16–56)

- **Interne Kontrollmechanismen zur Sicherstellung von Routineaufgaben im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Die Zuständigkeiten für die jeweiligen Prozesse werden in einer Geschäfts- und Personaleinteilung definiert. Routineprozesse werden überwiegend digital abgearbeitet. Im Bereich der digitalen Datenbanken gibt es unter anderem den sogenannten elektronischen Akt (ELAK) der zur Erledigung von Geschäftsfällen zu verwenden ist, womit jeder Geschäftsfall elektronisch erfasst wird und die Genese des Geschäftsfalls jederzeit nachvollzogen werden kann. Zum anderen gibt es noch viele andere Datenbanken im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution wie spezielle Verfahrensdatenbanken. Diese Verfahrensdatenbanken sind vorwiegend für interne Prozesse vorgesehen. Bei Routineprozessen, die als außenwirksam definiert werden, ist das Wesentlichste ein Vier-Augen-Prinzip. Im Bereich der Routineaufgaben ist unter anderem ein Rotationssystem in gewissen hierarchischen Funktionsebenen eingeführt. Zuständigkeiten, sogenannte spoc (single points of contact) für bestimmte KundInnen der öffentlich-rechtlichen Institution, werden alle drei bis fünf Jahre gewechselt und als neues Element des internen Kontrollsystems eingeführt, wie dies für andere KundInnen der öffentlich-rechtlichen Institution bereits seit einiger Zeit praktiziert wird. Damit wird sichergestellt, dass sich Prüfteams, welche die Gebarung dieser KundInnen überprüfen, regelmäßig abwechseln. (vgl. IPIX, 2021, Z. 42–60, Z. 63–68, Z. 72–79)

- **Interne Kontrollmechanismen zur Sicherstellung von Nicht-Routineaufgaben**

Bei den sogenannten Nicht-Routineaufgaben handelt es sich um Prozesse, die nicht regelmäßig wiederkehrend auftreten und abuarbeiten sind. Ein Experte beschreibt als Nicht-Routineaufgabe Ad-hoc-Veränderungen von Marktsituationen, die auf die Metallindustrie einwirken (vgl. IPVII, 2021, S. 35–36). Der Großteil der befragten ExpertInnen berichtete, dass Prozesse betreffend solcher Nicht-Routineaufgaben auch nicht im internen Kontrollsystem abgebildet sind. Diese werden grundsätzlich je nach Ausrichtung und Zielsetzung durch Projektteams bewältigt. Etwa ein Drittel der befragten ExpertInnen berichtete, dass die Erfüllung derartiger Aufgaben abteilungsübergreifend aber auch durch externe Hilfestellung erfolgen kann, womit verschiedenste Blickwinkel gewährleistet werden, um einen größtmöglichen Input für die Bewältigung solcher Aufgaben zu erlangen. Zuständigkeiten und Maßnahmen werden in den obersten Ebenen bearbeitet, womit sichergestellt wird, dass hinsichtlich der Außenwirkung die jeweils richtige Person die Entscheidungen trifft. Ein Experte berichtete außerdem, dass der Ablauf der

Kontrollmechanismen im Übrigen sehr ähnlich wie beim Ablauf der Routineaufgaben funktioniert. Bei einer sich ergebenden Nicht-Routineaufgabe wird zunächst analysiert, ob diese als erstmalig und möglicherweise wiederholend oder als einzigartig einzustufen ist. Auch solche Nicht-Routineaufgaben werden dokumentiert und mittels Richtline in das interne Kontrollsystem implementiert. (vgl. IPII, 2021, Z. 59–81)

- **Interne Kontrollmechanismen zur Sicherstellung von Nicht Routineaufgaben im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution ist die Bewältigung von Anforderungen, welche nicht routinemäßig auftreten, sehr stark projektorientiert. Die Abarbeitung derartiger Aufgaben verläuft tendenziell sehr hierarchisch und die Prozesse erstrecken sich von der Bereichsleitung bis zum Vorstand. Derartige Geschäftsfälle sind zwingend zu verschriftlichen und auch elektronisch zu dokumentieren bzw. im elektronischen Aktensystem, dem ELAK, abzulegen. Der Zugang zu solchen besonderen Geschäftsfällen wird je nach Vertraulichkeit mit eingeschränkten Zugriffsrechten versehen, weil im Bereich von öffentlich-rechtlichen Institutionen auch gewisse Verschwiegenheitspflichten gesetzlich normiert und einzuhalten sind. Konkret geht es bei der speziellen öffentlich-rechtlichen Institution auch um die Sicherung des Wirtschaftsstandortes sowie der gesamten österreichischen Wirtschaft, weil der Verrat vertraulicher Informationen oder die Weitergabe von sogenannten Insiderinformationen einen beträchtlichen Schaden verursachen kann. Aus diesem Grund sind solche Nicht-Routineaufgaben sehr streng reglementiert und mit einer Complianceerklärung durch sämtliche MitarbeiterInnen verbunden. (vgl. IPIX, 2021, Z. 83–105)

- **Kontrollmechanismen für Nachhaltigkeitskriterien in den Lieferketten**

Nachhaltige Unternehmensführung könnte für Unternehmen in Zukunft unumgänglich sein. Auf EU-Ebene werden bereits gesetzliche Vorkehrungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien für den Bereich „Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft“ novelliert, die auf die soziale Verantwortung von Unternehmen und die Verantwortlichkeit für nachhaltiges Wirtschaften ausgerichtet sind. Wie in Kapitel 4.1.1 beschrieben, sind bereits bei einzelnen Unternehmen unumgängliche Kontrollmechanismen in den Lieferketten zur Erfüllung der Kriterien Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft vorhanden. In diesen Bereichen gibt es laut den Aussagen des überwiegenden Teils

der befragten ExpertInnen vor allem Kontrollmechanismen dahingehend, dass der Einkauf möglichst im regionalen Umfeld getätigt wird. Der regionale Einkauf stellt im Bereich Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft ein wichtiges Kriterium dar. Lieferanten werden auch nach diesen Kriterien bewertet und vorgezogen, weil einerseits Lieferengpässe als Auswirkungen der Pandemie umgangen werden können und andererseits österreichische Qualität weiterverarbeitet wird. Vereinzelt werden Kontrollmechanismen für die Auswahl von Lieferanten innerhalb der EU-Länder getätigt. Durch die innerhalb der EU-Länder einzuhaltenden Standards werden Qualitätsmerkmale sichergestellt und durch interne Kontrollmechanismen auch im internen Kontrollsystem implementiert. Eine generelle Ausweitung der Kontrollmechanismen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft wird überwiegend nur durch gesetzliche Verordnungen oder durch massiven Druck von KundInnen stattfinden. Im Bereich Verpackung und Transport hingegen werden von einem Experten Kontrollmechanismen erläutert. Durch Reporting von bestimmten Kennzahlen, z. B. zum Verbrauch von Holz und Kunststoff, werden Analysen erstellt und Maßnahmen abgeleitet, um den Ressourceneinsatz zu minimieren und die Transportkosten zu senken. (vgl. IPII, 2021, Z. 125–142) Bei einem anderen Experten wird die Verpflichtung, die auf den Stahlproduzenten in der Wertschöpfungskette zutrifft, zur Dokumentation und Bewertung der Lieferanten anhand der Kriterien Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft sowie der Rohstoffbeschaffung der Lieferanten von deren Vorlieferanten bereits aktiv in den Einkaufsprozess aufgenommen. Hierzu werden Maßnahmen zur Einführung der Kontrollmechanismen im Einkaufsprozess gestaltet, damit diese drei Kriterien hinterfragt und Lieferanten danach bewertet werden können. (vgl. IPVII, 2021, Z. 55–65) Ein Experte wird gerade als Lieferant der Automobilindustrie in die Verpflichtung genommen, sich im Bereich des Verantwortungsbewusstseins für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu zertifizieren (vgl. IPIV, 2021, Z. 111–122). Experte IPIII berichtet, dass durchaus Kriterien im Bereich Umwelt bei der Eigenfertigung von Maschinen eingehalten werden müssen. Dieser Kriterienbereich ergibt sich unter anderem aus der Maschinenrichtlinie sowie der Niederspannungsrichtlinie (vgl. IPIII, 2021, Z. 123–126). Im Übrigen steht, so einzelne ExpertInnen, die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. In den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft werden keine freiwilligen Kontrollmechanismen im internen Kontrollsystem eingeführt (vgl. IPV, 2021, Z. 120–124; IPVI, 2021, Z. 99–106). Im Bereich der Informationstechnologie wurden in einem Un-

ternehmen freiwillig Kontrollmechanismen in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft eingeführt. Aus Eigeninteresse wird das Thema „Green IT“ gelebt. Es werden Systeme miniaturisiert, um den Energieverbrauch zu reduzieren und die Umwelt zu entlasten. (vgl. IPXI, 2021, Z. 147–159)

- **Kontrollmechanismen für Nachhaltigkeitskriterien in Lieferketten im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution**

Die soziale Verantwortung von Unternehmen stützt sich auf drei Säulen, die sogenannten ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance). Auf EU-Ebene gibt es bereits eine Vielzahl von Gesetzgebungsakten, welche auf Bedachtnahme dieser drei Kriterien abzielen. Durch die Zugehörigkeit der öffentlich-rechtlichen Institution zur Bundesverwaltung sind die drei ESG-Kriterien als klare Ziele definiert und werden auch als Teil des Reportings an den Aufsichtsrat kommuniziert. Insbesondere wurde eine operative Einheit als Nachhaltigkeitsbeauftragte eingerichtet, welche sich intensiv mit den Themen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft beschäftigt. Die Umsetzung und Erfüllung der ESG-Kriterien erfolgten, weil es sich um ein Dienstleistungsunternehmen handelt, vor allem im Bereich Fuhrpark und Gebäude. (vgl. IPIX, 2021, Z. 131–147)

Interne Kontrollmechanismen dienen der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der internen Regeln. Die internen Kontrollmechanismen zur Einhaltung dieser Regeln, die im folgenden Kapitel dargelegt werden, können sich auf die Produktivität im Unternehmen auswirken.

8.6.2. Internes Kontrollsystem und Auswirkungen auf die Produktivität im Unternehmen

Interne Kontrollmechanismen dienen für lückenlose sowie effektive Prozessabläufe des Unternehmens und zur Minimierung der operationellen Risiken. Der Großteil der ExpertInnen erwähnt, dass die Produktivität durch ein internes Kontrollsystem steigt, weil das IKS Prozessabläufe stabilisiert und dadurch dazu beiträgt, die Produktivität zu steigern. Die Einführung eines internen Kontrollsystems stellt zwar einen großen Aufwand dar, der aber durch den nachfolgenden Nutzen gerechtfertigt ist. Abhängig von der Tätigkeit und der Größe des Unternehmens werden bei der Neueinführung und Adaptierung personelle Ressourcen in unterschiedlichem Ausmaß bean-

spricht, dem steht aber ein positiver Kosten-Nutzen-Faktor gegenüber. Durch die vorausschauende Vermeidung von Fehlern durch ein internes Kontrollsystem in den Prozessabläufen können vorgegebene Ziele erreicht werden und es findet eine kontinuierliche Verbesserung der Prozessabläufe statt. Ein Experte hatte im ersten Schritt keine Auswirkungen auf die Produktivität attestiert. Erst durch die Ausweitung der Kontrollmechanismen und der ausführlichen Dokumentation der Kontrolltätigkeiten wurde festgestellt, dass der Zeitaufwand für die Einhaltung des Dokumentationsmanagements anstieg und im Umkehrschluss die Produktivität sank. Durch die Einführung von Checklisten und den sich daraus ergebenden Kontrollaktivitäten, die den internen Kontrollmechanismen entsprechen, wird von den MitarbeiterInnen ein gewisses Zeitausmaß beansprucht. (vgl. IPX, 2021, Z. 242–278) InterviewpartnerIn IPVII beschrieb, dass Arbeitsschritte und die dazu erforderlichen Einhaltung von Regelungen von Prozessabläufen durch systemunterstützten Kontrollmechanismen zwingend eingehalten werden muss und somit ein vorausschauendes Arbeiten notwendig ist (vgl. IPVII, 2021, Z. 68–76). Ein Experte wiederum erklärte, dass etablierte Kontrollmechanismen in Prozessen von den MitarbeiterInnen als gegeben hingenommen werden und keine Auswirkung auf die Produktivität gegeben ist, weil die MitarbeiterInnen sich in einem eigenen Prozesstakt unabhängig von dem Takt der Arbeitsprozesse befinden (vgl. IPXI, 2021, Z. 246–248).

- **IKS und Auswirkung auf die Produktivität im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Bezogen auf die Produktivität verursacht das interne Kontrollsystem Aufwendungen, die in Zusammenhang mit Ressourcen der MitarbeiterInnen stehen. Teilweise werden Prozessabläufe verlangsamt, weil unter anderem der interne Kontrollprozess des Vier-Augen-Prinzips Zeit beansprucht (vgl. IPIX, 2021, Z. 152–154). Auch wenn diese Kontrollmaßnahmen ressourcenintensiv sind, ist die Gewährleistung dieser Prozesse gerade in der heutigen Zeit in Zusammenhang mit dem Thema Reputation einer öffentlichen-rechtlichen Institution unabdingbar, weil die Glaubwürdigkeit einer Institution oder eines Unternehmens verloren geht, wenn sich Regelverstöße ergeben. Andererseits hat auch die Beispiel- und Vorbildwirkung einer Behörde eine zentrale Bedeutung, weil gerade die im Interview befragte öffentlich-rechtliche Institution für die Prüfung von Unternehmen verantwortlich ist, welche wiederum wesentliche Partner der Wirtschaft sind. (vgl. IPIX, 2021, Z. 152–167)

- **Digitale Erweiterung des internen Kontrollsystems**

Wie in Kapitel 4.3 beschrieben, liegt die Zukunft eines internen Kontrollsystems in der Digitalisierung, um Ressourcen zu schaffen. Die Vorteile in der digitalen Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems werden von allen ExpertInnen in der Steigerung der Effizienz und der Transparenz erkannt. Prozesse werden verbessert, automatisiert und standardisiert. Systemgestützte Kontrollmechanismen unterstützen bei der Genauigkeit von Prozessabwicklungen und schaffen Potential für Kernaufgaben. Durch die Digitalisierung des internen Kontrollsystems entwickelt sich ein Mehrwert. Informationen sind rascher aufspürbar und abrufbar. Prozessabläufe werden durch digitale Kontrollmechanismen für die MitarbeiterInnen vereinfacht und Fehlerquellen werden reduziert. Personalressourcen werden durch die Automatisierung von Routineprozessen eingespart und die frei gewordenen Ressourcen können potenziell für die Weiterentwicklung des Unternehmens eingesetzt werden. Kritisch betrachtet ein Experte das interne Kontrollsystem in der Weiterentwicklung der internen Kontrollmechanismen durch künstliche Intelligenz (KI). Dies stellt für Unternehmen einen großen Vorteil dar, weil es Einsparungen von Arbeitsplätzen mit sich bringt. (vgl. IPVI, 2021, Z. 161–163)

Den wesentlichen Nachteil in der Digitalisierung des internen Kontrollsystems sieht ein Großteil der ExpertInnen in der Cyberkriminalität. Mit steigender Digitalisierung steigt die Angst vor Cyberangriffen. In sämtlichen Unternehmen der befragten ExpertInnen werden die MitarbeiterInnen in Bezug auf Cyberkriminalität regelmäßig sensibilisiert. Durch die steigende Cyberkriminalität müssen enorme Summen investiert werden, um die IT-Infrastruktur einbruchssicher und stabil zu halten. In diesem Zusammenhang werden von einzelnen ExpertInnen spezielle Versicherungsverträge in Bezug auf Cyberkriminalität abgeschlossen. (vgl. IPVIII, 2021, Z. 327–335; IPV, 2021, Z. 198– 203) Die Hälfte der ExpertInnen sagt aus, dass durch die digitalen Kontrollmechanismen Prozessabläufe von den MitarbeiterInnen als gegeben hingenommen werden, ohne diese zu bewerten oder zu hinterfragen. Treten besondere Ereignisse ein, bei welchen langjährige, erfahrene MitarbeiterInnen durch mechanisches Eingreifen zuvor noch Einfluss nehmen konnten, ist dies nicht mehr möglich, weil durch die Digitalisierung von Prozessen diese als starre Prozesse standardisiert werden.

- **Digitale Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Auch im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution ergeben sich die Vorteile durch die digitale Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems in der Standardisierung von Prozessabläufen, die nicht mehr umgangen werden können. Diese sind unter anderem ein unumgängliches Vier-Augen-Prinzip und die Vergabe von Berechtigungsrollen für die EDV-Systeme. Ein Risikopotential stellt die zunehmende Komplexität der Daten und der Datenbanken dar, weil diese Komplexität die Stabilität der Systeme gefährden kann. Eines der größten Risiken ist die Cyberkriminalität. In Anbetracht dessen werden derzeit Cloud-Lösungen analysiert und speziell auf Risiken geprüft. Es stellt sich heraus, dass auch die Behörde ohne Digitalisierung nicht wettbewerbsfähig ist. Der Kostenfaktor im Bereich der Digitalisierung steigt auch in der öffentlichen Verwaltung von Jahr zu Jahr stetig an. (vgl. IPIX, 2021, Z. 211–215)

Nach Darlegung der Auswirkungen eines internen Kontrollsystems auf die Produktivität im Unternehmen der interviewten ExpertInnen wurden unabhängig von der Auswirkung auf die Produktivität die wesentlichen Vor- und Nachteile eines IKS im Unternehmen von den ExpertInnen geschildert, worauf in den folgenden Abschnitten eingegangen wird.

- **Vorteile eines internen Kontrollsystems**

Alle ExpertInnen kamen zur Erkenntnis, dass die Vorteile eines internen Kontrollsystems überwiegen. Ein positiver Effekt liegt in der Prävention von Schäden und Malversationen, indem die Fehleranfälligkeit minimiert und – im besten Fall – Fehler ganz vermieden werden. Risiken werden somit aufgedeckt und reduziert sowie Prozessabläufe stabil und diszipliniert gehalten. Ein weiterer positiver Faktor liegt in der Schaffung von Transparenz. Ein internes Kontrollsystem trägt zur Erreichung von festgelegten Zielen bei und wirkt sich positiv auf die Vermögenssicherung der Organisation aus. Ein Drittel der ExpertInnen fügte noch hinzu, durch ein internes Kontrollsystem gesetzeskonform zu handeln, weil durch die Implementierung von Kontrollmechanismen die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und internen Richtlinien durch die MitarbeiterInnen gewährleistet werden kann. Es vermittelt den Führungskräften und den MitarbeiterInnen die Sicherheit, sich im gesetzlichen Rahmen zu bewegen. Ein Experte erkennt den Vorteil des internen Kontrollsystems auch in der Analyse anhand von Kennzahlen der im internen Kontroll-

system vorhandenen Daten. Durch die Aufbereitung von Daten werden Ziele formuliert, vorhandene Ziele adaptiert und Maßnahmen zur Erreichung der operativen und strategischen Unternehmensziele getroffen. (vgl. IPV, 2021, Z. 159–164)

- **Nachteile eines internen Kontrollsystems**

Den Nachteil eines internen Kontrollsystems beschreibt der überwiegende Teil der ExpertInnen als Ressourcenfaktor. Für die Implementierung und die Erweiterung eines internen Kontrollsystems werden Personalressourcen benötigt. Abstimmungstätigkeiten durch interne Kontrollmechanismen, die abteilungsübergreifend den Einsatz von mehreren Personen erfordern, werden als zeitintensiv dargestellt. Eine besondere Herausforderung, um das interne Kontrollsystem auch zu leben, sind die Dokumentationen von Prozessabläufen, welche mit den MitarbeiterInnen und abteilungsübergreifend zu erstellen sind. Als einen Nachteil erkennt ein Experte auch den Umstand, wenn in einem internen Kontrollsystem, aus Sicht einzelner Abteilungen, zu viele Personen involviert sind. Durch die Einbeziehung von zu vielen Personen besteht die Gefahr, dass Pflichten in den einzelnen Prozessen nicht mehr wahrgenommen oder vernachlässigt werden, da Verantwortungen abgeschoben werden und das interne Kontrollsystem nicht mehr ausgewogen bearbeitet wird. Dadurch besteht die Gefahr, dass einerseits in Abteilungen gehäuft Kontrollschritte gesetzt werden, andererseits in sensiblen Abteilungen Kontrollschritte ausgedünnt werden. (vgl. IPVII, 2021, Z. 82–87)

- **Vorteile und Nachteile eines internen Kontrollsystems im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution ist der Reputationsfaktor ein wesentlicher Aspekt, um die Glaubwürdigkeit in Wirkung und Handlung zu transportieren. Durch ein funktionierendes internes Kontrollsystem wird eine Vorbildwirkung vermittelt. Ein weiterer Vorteil des IKS ist das Erkennen von potenziellen Schwachstellen im Unternehmen, die einerseits unwirtschaftlich sein und andererseits Potential für dolose Handlungen darstellen können. Interviewpartner IPIX fügt als Nachteil eines internen Kontrollsystems hinzu, dass der Ressourcenbedarf, der damit verbunden ist, zum Nachteil werden kann, merkt gleichzeitig aber an, dass die Vorteile überwiegen. (vgl. IPIX, 2021, Z. 170–175, Z. 177–181)

Das interne Kontrollsystem dient nicht nur der Gewährleistung des ordnungsgemäßen Ablaufes der internen Prozesse, sondern in nicht minder wichtigem Maß der Einhaltung der vielfältigen

Vorschriften. Die Regeltreue eines Unternehmens wird - wie in Kapitel 6.2. ausgeführt - als Corporate Compliance umschrieben. Auf die Maßnahmen zur Einhaltung dieser Complianceziele wird im folgenden Kapitel Bezug genommen.

8.6.3. Darlegung der Complianceziele

Als Complianceziel erklärten alle Interviewpartner die Einhaltung der in Österreich vorgegebenen Rechtsvorschriften im und außerhalb des Unternehmens. Diese sind unter anderem Vorschriften betreffend die Arbeitssicherheit, Vorschriften der Finanzverwaltung sowie die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Aber auch interne Vorschriften in Unternehmen, die in Form von Verfahrensanweisungen und Richtlinien erstellt werden, sind als Complianceziel einzuhalten. Es ist sämtlichen ExpertInnen wichtig, rechtskonform zu handeln und Strafen zu verhindern. Als wichtig wurde auch der Schutz gegen Kriminalität von außen angeführt, um Schäden an den Vermögenswerten des Unternehmens hintanzuhalten. Auch die Sicherheit der MitarbeiterInnen ist ein wesentliches Complianceziel. Dieses Ziel umfasst sowohl arbeitstechnische Vorschriften als auch interne Sicherheitsvorschriften. Im Bereich Produktion, so einzelne ExpertInnen, ist die wesentlichste Compliancezielsetzung die Einhaltung der Europäischen Konformitätsnormen (CE). Um eine CE-Kennzeichnung der Maschinen und Anlagen zu erlangen und gewährleisten, müssen entsprechende Vorschriften eingehalten werden. (vgl. IPI, 2021, Z. 224–234; IPX, 2021, Z. 454–473)

- **Maßnahmen gegen externe betrügerische Einflüsse in der Metallindustrie**

Betrügerische Handlungen können externen wie auch internen Verhaltensweisen zugeschrieben werden. Um diesen betrügerischen Einflüssen entgegenzuwirken, bedarf es, entsprechende Gegenmaßnahmen zu setzen. Der überwiegende Teil der ExpertInnen berichtet, dass zu diesem Zweck Maßnahmen zur Sensibilisierung der MitarbeiterInnen vorgenommen werden, um beispielsweise gegen betrügerische E-Mails vorzugehen. Die Sensibilisierung erfolgt im Wege unterschiedlicher Kommunikationskanäle, wie z. B. die Versendung von E-Mails an die MitarbeiterInnen oder die Erstellung von Richtlinien, die über das unternehmensinterne Intranet und über das unternehmensinterne Teamboard kommuniziert werden. Des Weiteren steht zur Abwehr von Cyberangriffen eine Firewall zu Verfügung, die einem regelmäßigen Update unterzogen wird. Bei

der Hälfte der befragten ExpertInnen werden Lücken im internen Kontrollsystem mittels Penetrationstests sichtbar gemacht. Hierbei wird einerseits die Reaktion des Unternehmens insgesamt und andererseits die Reaktionen der MitarbeiterInnen analysiert. Ausgehend von den Ergebnissen dieser Analysen werden Lösungen gesucht und Maßnahmen getroffen, um die Angreifbarkeit und Verletzlichkeit des Unternehmens zu minimieren. Forderungsausfälle werden bei einem Experten mitunter mittels Bonitätsprüfungen von KundInnen minimiert. Durch diese Bonitätsprüfung ist ein gewisser Sicherheitsfaktor zur Einhaltung der Zahlungsmoral der KundInnen gegeben. Im Bereich der FirmenkundInnen werden diese mit einem entsprechenden Versicherungsrahmen gegen einen Forderungsausfall versichert. Bei Aufträgen im Bereich der PrivatkundInnen werden in der Regel Anzahlungen verlangt. (vgl. IPV, 2012, Z. 435–441) Im Bereich der Cyberkriminalität werden spezielle Cybercrime-Versicherungsverträge von einzelnen ExpertInnen abgeschlossen. Beim Abschluss solcher Cybercrime-Versicherungen werden von den Versicherungen Risikoanalysen angestellt, die ebenfalls dazu beitragen, externem betrügerischen Handeln mit entsprechenden Maßnahmen zu begegnen. (vgl. IPVIII, 2021, Z. 540–548; IPX, 2021, Z. 766–769)

- **Maßnahmen zur Erreichung der Complianceziele in der Metallindustrie**

Bei einem Drittel der befragten ExpertInnen werden den MitarbeiterInnen vom Unternehmen freiwillig oder verpflichtend zu absolvierende Complianceschulungen angeboten. Die MitarbeiterInnen werden in regelmäßigen Abständen über Complianceziele des Unternehmens geschult. Bei einem Experten schließen Complianceschulungen mit einem Quiz ab. Hier sind die MitarbeiterInnen verpflichtet, an der Complianceschulung teilzunehmen und ein abschließendes Quiz zu dieser besuchten Schulung abzulegen. (vgl. IPIV, 2021, Z. 205–219) Bei über der Hälfte der Befragten werden Compliancemaßnahmen in Form von intern erstellten Richtlinien durch das Management den MitarbeiterInnen übermittelt. Eine weitere Maßnahme zur Einhaltung von Compliancezielen ist der Aufbau sowie Ausbau von Firewall-Systemen, die dem Schutz vor Cyberangriffen dienen. Unter anderem dienen auch Penetrationstests dazu, Lücken im System aufzudecken und mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken. Durch gelebte „Top-Down“-Maßnahmen des Managements, durch das Vorleben der Complianceziele und der ethischen Werte, also durch Vorbildwirkung, werden die MitarbeiterInnen für diese Themen sensibilisiert, was wiederum der Einhaltung der Complianceziele im Unternehmen dient. Bei einem Interviewpartner werden zur Erreichung der Complianceziele im Unternehmen spezielle Funktionen installiert. Diese

Positionen stellen sogenannte „Compliance Officers“ dar. Auch die Rechtsabteilung ist für die Überwachung der Complianceziele und die Kontrolle der Einhaltung der Corporate Compliance verantwortlich. (vgl. IPVII, 2021, Z. 118-125) Im Bereich der Systemwiederherstellung werden bei einem Experten regelmäßig „Backup-Restore-Tests“ als Maßnahme zur Erreichung der Complianceziele durchgeführt. Dabei werden Sicherungsbänder auf einer systemunabhängigen Hardware hochgefahren, um im Krisenfall eine gesamte Systemwiederherstellung der Organisation auch auf organisationsunabhängiger Hardware zu garantieren. (vgl. IPXI, 2021, Z. 421–438)

- **Kommunikation und Herausforderungen zur Erreichung der Complianceziele**

Bei über der Hälfte der Befragten werden Complianceziele mittels Plattformen kommuniziert. Zum einen wird über das unternehmensinterne Intranet sowie über Infoscreens kommuniziert und zum anderen werden E-Mails an die MitarbeiterInnen versendet. Alle ExpertInnen berichten, dass die Verhaltensweisen über „Top-Down“-Maßnahmen durch das Management vorgelebt werden. Durch kontinuierliche Kommunikation die sich von Geschäftsführung über AbteilungsleiterInnen bis zur untersten Ebene erstreckt, also über alle Hierarchieebenen, ist der Erreichung der Complianceziele förderlich. Aber auch die Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen wird als Kommunikationsvariante zur Erreichung der Complianceziele verwendet. Bei einem Experten werden Mitarbeitergespräche nicht regelmäßig durchgeführt. Complianceziele werden dort nur im Zuge des Einstellungsgesprächs mitgeteilt und neue MitarbeiterInnen kommunizieren mit langjährigen MitarbeiterInnen, um die Complianceziele und die ethischen Werte des Unternehmens wahrzunehmen. (vgl. IPV, 2021, Z. 264–273)

Der überwiegende Teil der ExpertInnen empfindet als besondere Herausforderung zur Erreichung und Einhaltung der Complianceziele des Unternehmens den einzelnen Menschen als Risikofaktor, weil das Erkennen der Wichtigkeit von getroffenen Maßnahmen für die MitarbeiterInnen nicht immer sofort ersichtlich ist. Deshalb fügte die Minderheit der ExpertInnen noch hinzu, ist eine verständliche und wiederholte Kommunikation mit den MitarbeiterInnen ein besonders wichtiger Faktor, weil Veränderungen von den MitarbeiterInnen nicht immer gerne angenommen werden. Eine andere Herausforderung, so ein Experte, ist die Abwicklung von Complianceschulungen durch die einzelnen MitarbeiterInnen. Der Abschluss der Complianceschulung mittels

eines Quiz stellt sich als Herausforderung dar, da dieses vorgegebene Quiz nach der Compliance-schulung bestanden werden muss. Bei einer negativen Auswertung des Quiz muss ein Quiz mit neuen Fragen bestanden werden. (vgl. IPIV, 2021, Z. 212–237)

- **Compliancezielsetzungen im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution**

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution werden Complianceziele über Complianceverordnungen erlassen. Eine Zielsetzung ist unter anderem die Einschränkung von Wertpapiertransaktionen durch die MitarbeiterInnen. Als Compliancemaßnahme müssen von allen MitarbeiterInnen Depoterklärungen abgegeben werden; sie sind dazu verpflichtet. Nebentätigkeiten müssen gemeldet und genehmigt werden. Auf den verschiedensten Hierarchieebenen gibt es strenge Reglementierungen. Als Maßnahme zur Einhaltung der Complianceziele werden Compliance-schulungen angeboten. Diese Complianceschulungen sind ein fester Bestandteil der Grundausbildung, deren Absolvierung bei neu eingestellten MitarbeiterInnen verpflichtend ist. Eine weitere Maßnahme zur Einhaltung von Compliance stellt die Abteilung für interne Revision dar. Auf Vorstandsebene werden Ex-post-Prüfungen durchgeführt, aber auch von den europäischen Institutionen werden Joint Audits vorgenommen. Als besondere Herausforderung stellt sich der Behörde die Frage, inwieweit sich Compliancevorschriften ausweiten lassen, ohne die Privatsphäre der MitarbeiterInnen zu verletzen. (vgl. IPIX, 2021, Z. 226–280)

- **Kommunikation von ethischen Prinzipien**

Bei über der Hälfte der befragten ExpertInnen wurde das Leitbild für das Unternehmen in Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen und mit Hilfestellung von externen BeraterInnen entwickelt. Ethische Prinzipien im Unternehmensleitbild, die das Management vorlebt, spielen eine wichtige Rolle am Arbeitsplatz. Bei einem Experten sind die ethischen Prinzipien in zehn Haltungszielen niedergeschrieben, die mit dem Unternehmensleitbild entwickelt wurden. Die Kommunikation von entwickelter Vision und Mission findet vom Management an MitarbeiterInnen in regelmäßigen Zeitabständen statt. Zudem werden die Haltungsziele in Form von gedruckten Wertetafeln in jeder Abteilung aufgelegt. (vgl. IPX, 2021, Z. 530–566) Die ethische Bewusstseinsbildung in der Organisation beschreibt ein Experte im Unternehmensleitbild mit dem Wort „Enkelgerechtigkeit“. Damit ist gemeint, dass das unternehmerische Verhalten auch dem Wohl nachfolgender Generationen dienen soll. Durch die laufende Kommunikation der ethischen Prinzipien, die sich durch das Schlagwort „Enkelgerechtigkeit“ ergeben, kommt es zum Verständnis und zu gelebten

ethischen Werten der MitarbeiterInnen in der Organisation. (vgl. VIII, 2021, Z. 445–448, Z. 457–460) Aber auch die Präsentation der ethischen Werte des Unternehmens auf der Arbeitskleidung der MitarbeiterInnen kann das Bewusstsein bei diesen wecken. Hier wird bei einem Experten auf der Arbeitskleidung der MitarbeiterInnen der Schriftzug „Verantwortung“ angebracht und plakativ präsentiert. Durch diesen Schriftzug auf der Arbeitskleidung soll erreicht werden, dass sich die MitarbeiterInnen mit den ethischen Werten des Unternehmens identifizieren. Durch Slogans der Marketingabteilung, quasi interne Public-Relation-Slogans, werden die Vision, die Mission und die Strategie des Unternehmens im Allgemeinen in den Köpfen der MitarbeiterInnen verankert. (vgl. IPVII, 2021, Z. 141–156)

- **Die Kommunikation von ethischen Prinzipien im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution werden die ethischen Werte den MitarbeiterInnen durch „Mission Statements“ und Kompetenzkontrollen kommuniziert. Dies gibt die Möglichkeit, die ethischen Vorstellungen der Organisation zu kommunizieren und das ethische Verhalten der MitarbeiterInnen auf diese Vorstellungen zu fokussieren. Ethische Prinzipien werden durch die ausgeübte Tätigkeit geprägt. Dies beginnt schon im Vorfeld, indem sich nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch InteressentInnen über ein Tool, den sogenannten „Kulturmatcher“, über die vom Unternehmen eingeforderten Werte informieren und diese mit den eigenen Vorstellungen und Werten abgleichen können.

Der öffentliche Bereich ist stärker reglementiert und überwacht. Die Aufsicht wird nicht nur über „Hard Law“, also streng nach dem Gesetz, sondern auch über „Soft Law“, also durch moralischen oder öffentlichen Druck ausgeübt, um den Zielvorstellungen der Verwaltung zum Durchbruch zu verhelfen. Über diverse Aussendungen und Pressemitteilungen wird nicht nur die Öffentlichkeit von den Werten und Zielvorstellungen der Aufsichtsbehörde informiert, sondern dies wird auch intern kommuniziert und in Führungskräfte meetings besprochen.

Änderungen von Prozessen und die Adaption des IKS sind im öffentlichen Bereich eher formalisiert. Zwar werden erforderliche Anpassungen unter Einbindung der betroffenen MitarbeiterInnen ausgearbeitet, letztlich ist es aber stets eine Entscheidung des Managements, das die Richtung vorgibt und beschließt, welche Änderungen vorzunehmen sind.

In der öffentlich-rechtlichen Institution gibt es bereits ein Whistleblower-Instrument, über welches IT-gestützt sowohl interne als auch externe Informationen weitergegeben werden können und sollen. Die Prozesse wurden in letzter Zeit unter der Prämisse der Wahrung der Anonymität des Whistleblowers neu gestaltet. Die Wahrung der Anonymität und die glaubwürdige Kommunikation, dass die Anonymität des Whistleblowers gewährleistet ist, war die Prämisse bei der Neugestaltung der Prozesse in der öffentlich-rechtlichen Institution. (vgl. IPIX, 2021, Z. 286–308, Z. 309–317, Z. 323–326, Z. 334–342, Z. 434–457)

Ein internes Kontrollsystem muss zur Aufrechterhaltung seiner Funktionsfähigkeit immer wieder evaluiert und an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden (vgl. Kap. 6.1.). Welche Maßnahmen in den Unternehmen der befragten ExpertInnen hierfür gesetzt werden, wird nachfolgend beschrieben.

8.6.4. Überwachung und Verbesserung des IKS

Ein Großteil der ExpertInnen sorgt für eine Überwachung und Verbesserung des internen Kontrollsystems über ein Qualitätsmanagement vor. Bei Überarbeitungen des Qualitätsmanagements wird das interne Kontrollsystem auf seine Funktionalität überprüft. Mit ISO-Zertifizierungen der Unternehmen werden interne Kontrollmechanismen ein Bestandteil des ISO-Zertifikats. Durch die vorgeschriebene regelmäßige Überprüfung der ISO-Zertifizierungen werden die Kontrollmechanismen des internen Kontrollsystems ebenso auf ihre Funktion überprüft. Eine weitere Maßnahme zur Überwachung des internen Kontrollsystems stellen interne Audits dar. Durch jährlich vollzogene interne Audits wird eine Überwachung der internen Kontrollmechanismen gewährleistet. Eine weitere Überwachung des internen Kontrollsystems erfolgt durch die Controllingabteilung. Durch die Ausarbeitung von Abweichungsanalysen und von Kennzahlen können interne Kontrollmechanismen überwacht werden. Eine Überwachung und Verbesserung des internen Kontrollsystems wird von MitarbeiterInnen aus jeder Hierarchiestufe durchgeführt. Ein Experte berichtet, dass Prozessabläufe nicht nur durch Projekte, sondern auch durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) angestoßen werden. Ein Nachteil beim KVP ist, dass die Überwachung und Adaptierung des internen Kontrollsystems eine unvorhergesehene und unkontrollierbare Zeitspanne in Anspruch nehmen können, da nur durch das Engagement und das

Problembewusstsein des Managements ein Adaptierungserfordernis aufgezeigt werden kann. Somit sind die Überwachung und Verbesserung des internen Kontrollsystems vorwiegend eine Mischung aus einer strukturierten Vorsorge und einer reaktiven Nachsorge. (vgl. IP II, 2021, Z. 521–541) Ein Experte berichtet über Hilfestellungen der IT-Kontrollen in der Überwachung des internen Kontrollsystems. Diese kann durch zusätzliche ISO-Zertifizierungen, unter anderem durch die IT-Infrastructure-Library (ITIL)-Zertifizierung - wie in Kapitel 6.1.1 beschrieben - erlangt werden. (vgl. IP XI, 2021, Z. 608-649) Aber auch Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte stellen eine weitere Verbesserung des internen Kontrollsystems dar. Durch regelmäßige Workshops für Führungskräfte werden Lücken im internen Kontrollsystem identifiziert. Die Identifizierung von externen Risikofaktoren und interne Risikofaktoren werden durch die Etablierung eines Risikomanagements in der Organisation eingeschätzt und somit das interne Kontrollsystem adaptiert. (vgl. IP III, 2021, Z. 15–19; Z. 413-426)

- **Maßnahmen gegen interne betrügerische Einflüsse in der Metallindustrie**

Gegen internes betrügerisches Handeln bezeichnen alle ExpertInnen das Vier-Augen-Prinzip als entscheidendes Instrument. Unter anderem findet die Sensibilisierung von MitarbeiterInnen in Form von Datenschutzerklärungen statt. Auch durch systemunterstützte Kontrollmechanismen wird internem betrügerischen Handeln vorgebeugt. Diese Kontrollmechanismen sind z. B. passwortgeschützte Systemzugänge und die Verschlüsselung von Daten. Zur Vorbeugung von Datenmanipulationen ist in der Organisation teilweise die Benutzung von USB-Sticks verboten. Durch eingebaute Kontrollmechanismen auf dem Hardwarearbeitsplatz ist das Laden von Daten auf USB-Sticks nicht mehr möglich, um betriebseigene Daten vor dolosem Datenmissbrauch zu schützen. Arbeitsplatzsysteme sperren sich automatisch, wenn EDV-technisch über gewisse Zeit keine Nutzung festgestellt wird, und müssen von den MitarbeiterInnen mit ihrem individuellen Passwort wieder entsperrt werden. Auch Schulungen für die MitarbeiterInnen werden als Maßnahme sowohl gegen internes als auch gegen externes betrügerisches Handeln eingesetzt. Unter anderem gibt es Unterschriften- und Entscheidungsprozesse, die auf der jeweiligen Hierarchieebene geregelt sind. Eine klare Trennung der Funktionen von MitarbeiterInnen wird als eine effektive Vorbeugung gegen dolose Handlungen in der Organisation genannt und bewirkt ein Vier-Augen-Prinzip als Kontrollmaßnahme im Sinne des IKS. Ein Experte erklärte, dass stichprobenartige Kontrollen zur Verminderung von internen dolosen Handlungen in den Ablaufprozessen beitragen.

Des Weiteren ist eine Dokumentation von einzelnen Prozessabläufen und von Prozessstrukturen eine wichtige Maßnahme um Prozessabläufe nachvollzogen werden können und somit Betriebswissen an weitere MitarbeiterInnen weitergeben werden können. (vgl. IPVIII, 2021, Z. 553–558)

- **Unternehmenskultur im Umgang mit dem IKS in der Metallindustrie**

Optimierungen des internen Kontrollsystems im Unternehmen werden bei einem überwiegenden Teil der ExpertInnen „Top-down“ von der Führungsebene bis zur untersten Ebene kommuniziert. Auch Vorschlagsmaßnahmen der untersten Ebene bis zur Führungsebene „Bottom-up“, was für effizientere interne Kontrollmechanismen sorgen kann, sind erwünscht. Änderungen im internen Kontrollsystem werden von den MitarbeiterInnen teilweise als negativ aufgefasst, weil Optimierung auch als Einsparung von Arbeitszeit und somit als Einsparung von Arbeitsplätzen empfunden werden kann. Durch überzeugende Kommunikation kann den MitarbeiterInnen diese Angst genommen werden. Eine Kommunikation mit den MitarbeiterInnen über die Sinnhaftigkeit der Adaptierung des internen Kontrollsystems ist somit Grundvoraussetzung bei Einführung von neuen Kontrollmechanismen. In einem der befragten Unternehmen werden erweiterte interne Kontrollmechanismen nur durch das Management vorgegeben, sodass MitarbeiterInnen der untersten Ebene interne Kontrollmechanismen nur etablieren dürfen, wenn es vom Management als akzeptabel anerkannt wird. (vgl. IPIV, 2021, Z. 277–286) Ein Experte fügte hinzu, dass aufgrund des wachsenden Digitalisierungsprozesses das Aufzeigen von Verbesserungspotenzial im Bereich des internen Kontrollsystems sehr positiv von MitarbeiterInnen aufgenommen wird. Durch die Digitalisierung des internen Kontrollsystems können in den jeweiligen Bereichen interne Kontrollmechanismen automatisiert werden und wirken somit arbeitsentlastend gegenüber den MitarbeiterInnen. (vgl. IPVII, 2021, Z. 170–177) Die Einführung oder die Ausweitung interner Kontrollmechanismen als eine Abteilungsentscheidung im eigenen Ermessen des Abteilungsverantwortlichen, die in Bezug zum internen Kontrollsystem stehen, werden bei einem Experten praktiziert. Diese eigene Ermessensentscheidung steht den Abteilungsverantwortlichen zu, sofern es sich nicht um schnittstellenübergreifende interne Kontrollmechanismen handelt. (vgl. IPV, 2021, Z. 384–386)

- **Whistleblower als interner Meldekanal**

Die Mehrheit der ExpertInnen erkennt Vorteile bei der Einrichtung von internen Meldekanälen zum Schutz des Vermögens der Organisation. Die MitarbeiterInnen haben dadurch die Möglichkeit, Informationen aus der Organisation zentral an eine geeignete Stelle weiterzugeben. Dolose Handlungen, die das Unternehmen schädigen, werden aufgedeckt. Ein Experte sieht auch den Vorteil, dass sich MitarbeiterInnen durch diese internen Meldekanäle artikulieren und Missstände anonym melden können, was vormals nicht möglich war (vgl. IPXI, 2021, Z. 682–685). Ein Experte erklärte, dass bisher Missstände überwiegend nur dem Betriebsrat oder dem direkten Vorgesetzten gemeldet werden konnten. Vereinzelt werden anonyme Briefkästen zur Meldung von Missständen eingesetzt und damit wurden auch dolose Handlungen aufgedeckt. (vgl. IPX, 2021, Z. 848–853) Als Nachteil beschreiben alle ExpertInnen, dass Whistleblowing dazu beitragen kann, andere Personen durch Denunzierung absichtlich zu schädigen. Es könne sich als schwierig herausstellen, den Wahrheitsgehalt des gemeldeten Missstandes zu prüfen.

- **Überwachung und Verbesserung des IKS im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Behörde wird die Überwachung des internen Kontrollsystems durch die Ex-post-Prüfungen der internen Revision gewährleistet. Des Weiteren werden Prozesslandkarten angefertigt und daraus Prozesse digital abgebildet, welche die Grundlage der internen Kontrollmechanismen darstellen. Die Digitalisierung steigt stetig, weil die Datenmenge der KundInnen der Behörde im Volumen ebenfalls ständig steigt. Jedoch sind interne Überwachungsprozesse im Allgemeinen noch nicht digitalisiert. In Zukunft werden das Risikomanagement und das Compliance-Management als jene Bereiche betrachtet, für die eine weitere Digitalisierung eingeführt werden soll. Diese Bereiche dienen als Steuerungsinstrumente im internen Kontrollsystem. (vgl. IPIX, 2021, Z. 388–394, Z. 397–404, Z. 426–430)

Die Überwachung und Adaptierung eines internen Kontrollsystems stehen im engen Zusammenhang mit der Frage seines Reifegrades. Wie in Kapitel 6.3 beschrieben, gibt der Reifegrad an, wie gut ein Unternehmen gegen interne und externe Einflüsse geschützt ist. Der folgende Abschnitt beschreibt die Einschätzung des aktuellen Reifegrades des IKS in den Unternehmen der befragten ExpertInnen.

8.6.5. Reifegrad des internen Kontrollsystems

Bei der eigenen Beurteilung des Reifegrades des internen Kontrollsystems antwortete die überwiegende Mehrheit der ExpertInnen hinsichtlich interner und externer Einflüsse, durch das interne Kontrollsystem in der eigenen Organisation ausreichend geschützt zu sein. Hinsichtlich vergangener diverser negativer Einflüsse, die in Verbindung mit betrügerischem Handeln stehen, wurde das interne Kontrollsystem im Unternehmen in dem Ausmaß optimiert und erweitert, dass die wesentlichen externen und internen Gefahren für das Unternehmen ausreichend abgewehrt werden können. Dennoch ergibt sich ein Potential, das interne Kontrollsystem ständig zu optimieren und zu erweitern, weil das IKS im und mit dem Unternehmen lebt. Alle ExpertInnen sind sich darin einig, dass trotz laufender Adaptierung des internen Kontrollsystems im Unternehmen dennoch ein Restrisiko von offenen Lücken im internen Kontrollsystem vorhanden ist. Die Minderheit der ExpertInnen schreibt dem eigenen internen Kontrollsystem einen sehr hohen Reifegrad zu. Bei diesem kann durch standardisierte Kontrollen der Effektivität des internen Kontrollsystems dem internen Kontrollsystem ein hoher Reifegrad zugeschrieben werden. Auf Grund des dennoch verbleibenden Restrisikos muss das interne Kontrollsystem aber laufend angepasst werden. IPVIII konnte keine Aussage zum Reifegrad abgeben, weil in diesem Unternehmen das interne Kontrollsystem derzeit noch aus historisch gewachsenen Insellösungen besteht. Durch die Gemengelage der verschiedenen Systeme ergeben sich angreifbare Lücken, die in nächster Zeit durch ein umfassendes möglichst digitalisiertes Kontrollsystem geschlossen werden sollen. (vgl. IPVIII, 2021, Z. 522–537)

- **Reifegrad des internen Kontrollsystems im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution ist der Reifegrad des internen Kontrollsystems ausdifferenziert. Alle Ablaufprozesse sind im Wesentlichen durch digitale Kontrollmechanismen erfasst. Aber nicht bei allen Prozessen wurde das interne Kontrollsystem im Prozessablauf integriert. Parallele IT-Systeme werden mit den einzelnen Prozessabläufen gekoppelt. In einem eigenen Projekt werden Prozesslandkarten erstellt, um das interne Kontrollsystem effizienter an die Prozesse heranzuführen. Interne Systeme schützen vor Cyberangriffen. Aber auch externe Dienstleister, welche die Behörde mittels Penetrationstests unterstützen, sind eine Maßnahme,

die vor externem betrügerischem Handeln schützen. Um einen hohen Qualitätsstandard zu erreichen, werden diverse Zertifizierungen angestrebt. Die Vorbeugung gegen internes betrügerisches Handeln ist im Wesentlichen das Vier-Augen-Prinzip. Interne Revisionen im Auftrag des Vorstandes oder europäische Institutionen prüfen die Gebarung stichprobenartig. (vgl. IPIX, 2021, Z. 353–385)

Das interne Kontrollsystem lebt im und mit dem Unternehmen. In Hinblick auf die strukturellen Veränderungen in der Vergangenheit wie auch in Zukunft, die Unternehmen durchlaufen, verändert sich das interne Kontrollsystem mit dem Unternehmen, was im folgenden Kapitel dargelegt wird.

- **Strukturelle Veränderungen in der Vergangenheit**

In Hinblick auf bisherige strukturelle Veränderungen des internen Kontrollsystems erwähnen alle befragten ExpertInnen eine Ausweitung des IKS im Wege der Digitalisierung. Prozessabläufe im internen Kontrollsystem werden standardisiert und manuelle Eingriffe durch systemintegrierte Kontrollmechanismen ersetzt. Dadurch werden Fehler in den Prozessabläufen minimiert und Prozessdurchläufe optimiert. Interne Kontrollmechanismen werden erweitert und infolgedessen Abläufe strukturierter kontrolliert. Durch die strukturelle Veränderung des internen Kontrollsystems und die zunehmende Digitalisierung werden Prozessschritte für MitarbeiterInnen vereinfacht, weil manuelle durch digitale Kontrollen abgelöst werden. Einzelne ExpertInnen heben hervor, dass Prozesse durch die digitale Erweiterung der Kontrollmechanismen transparenter werden. Der Mehrwert zeigt sich in der Analyse der drei Säulen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, die sich aus einem implementierten internen Kontrollsystem insoweit hervorheben, als durch die Vergabe entsprechender Kennzahlen gezielte Berichte digital erstellt werden können (vgl. IPII, 2021, Z. 544–553). Durch Veränderungen und technische Verbesserungen sowohl von Hardware als auch Software und den Anstieg der Cyberkriminalität werden interne Kontrollmechanismen bei einem Experten im Bereich der Informationstechnologie ständig adaptiert (vgl. IPXI, 2021, Z. 652–676). Somit wird durch die Adaptierung und Ausweitung der systemintegrierten internen Kontrollmechanismen in den zentralen Prozessabläufen das Bewusstsein für ein gelebtes internes Kontrollsystem den MitarbeiterInnen nähergebracht (vgl. IPI, 2021, Z. 444–447).

- **Strukturelle Veränderungen in Zukunft**

Alle ExpertInnen sehen die Zukunft des internen Kontrollsystems in der zunehmenden Erweiterung der digitalen Kontrollmechanismen, weil dadurch einerseits personelle Freiräume für wesentliche Aufgaben geschaffen werden und andererseits die Produktivität gesteigert wird. Ein Drittel der ExpertInnen wird einen Ausbau des Themenbereiches Compliance im internen Kontrollsystem des Unternehmens forcieren. Hierzu werden noch wesentliche Überwachungsmaßnahmen im internen Kontrollsystem implementiert. Durch die geplanten Gesetzesnovellen, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, welche auf EU-Ebene in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft immer mehr an Bedeutung gewinnen, werden Erweiterungsmaßnahmen der internen Kontrollmechanismen unter anderem im Bereich der Lieferketten forciert. Durch die erforderliche Ausweitung der Kontrollmechanismen und die notwendigen Erweiterungen der Prozessabläufe stellt sich die Herausforderung – so einzelne ExpertInnen –, ob das interne Kontrollsystem in Zukunft in Hinblick auf die Sicherheit und die Verschmelzung der Prozesse und Daten den gestellten Anforderungen entsprechen wird (vgl. IPI, 2021, Z. 453–458; IPV, 2021, Z. 517–530). Ein Experte erwähnt, dass durch die vermehrte digitale Weiterentwicklung und die Erweiterung der Kontrollmechanismen durch gesetzliche Regelungen eine steigende Überwachung stattfinden wird. Es ist zu erwarten, dass auch in der Stahlwirtschaft durch Complianceregelungen in Zukunft eine Reglementierung im Wettbewerb stattfinden wird. (vgl. IPV, 2021, Z. 479–490) Aber auch durch die zunehmende digitale strukturelle Veränderung, die auch die Mechanismen des internen Kontrollsystems betrifft, wird es eine Herausforderung sein, die Balance zwischen dem immer schneller werdenden Tempo der Prozessabläufe und den richtigen Kontrollinstrumenten zu finden. (vgl. IPII, 2021, Z. 557–569)

Durch die Implementierung eines IKS und die strukturellen Veränderungen eines IKS im Unternehmen werden die Erwartungen an ein IKS im Unternehmen der ExpertInnen in folgendem Abschnitt dargestellt.

- **Erwartungen an ein IKS**

Als Erwartung an ein internes Kontrollsystem ergab sich aus den Befragungen vor allem das Ziel, die gesetzlichen Regeln einzuhalten. Regelungen können externer wie auch interner Natur sein. Die Sicherheit, rechtskonform zu handeln und der wirtschaftlichen Kriminalität vorzubeugen, ist

ein wichtiger Aspekt, der umgekehrt wieder zum Schutz des Vermögens des Unternehmens beiträgt. Die Einhaltung von Regeln durch ein implementiertes und funktionierendes internes Kontrollsystem minimiert menschliches Versagen und steigert die Qualität der Prozessabläufe im Unternehmen. Ein internes Kontrollsystem ist daher eine präventive Schutzmaßnahme. Durch unumgängliche Kontrollmechanismen, welche die Geschäftsprozesse kontrollieren, sollen Fehler vermieden werden. Einzelne ExpertInnen erkennen im internen Kontrollsystem ein Führungs- und Steuerungsinstrument, das aber nicht dazu führen soll, dass die Prozesse im täglichen Business behindert werden. Unter anderem unterstützt das interne Kontrollsystem die Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Compliancevorschriften. (vgl. IPVII, 2021, Z. 46–48; IPVIII, 2021, Z. 185–195) Zum einen sollte ein internes Kontrollsystem Überblick verschaffen - physischen Überblick, welche Räume betreten werden, welche Zugriffe getätigt werden - und zum anderen, welche Systemfehler sich ergeben haben und wie diese entstanden sind (vgl. IPXI, 2021, Z. 104–108). Wichtig ist, dass ein internes Kontrollsystem vom Management und in weiterer Folge von den MitarbeiterInnen gelebt wird (vgl. IPX, 2021, Z. 190–198). Eine wichtige Komponente in der Erwartung an ein internes Kontrollsystem ist der Bereich des Datenschutzes, wurde von einem Experten erläutert. Betriebsinterne Daten sollen gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität und gegen interne dolose Handlungen geschützt werden. (vgl. IPI, 2021, Z. 65–67) Aber eines der großen Ziele in einem internen Kontrollsystem – so einzelne ExpertInnen - ist die Wettbewerbsfähigkeit am bestehenden Wirtschaftsmarkt, die mit der Qualität der Produkte in Verbindung gebracht werden muss (vgl. IPIII, 2021, Z. 104–107; IPV, 2021, Z. 79–83).

- **Erwartungen an ein IKS im Bereich öffentlich-rechtliche Institution**

Für die Behörde ist der Bereich der Regeleinhaltung von Gesetzen und internen Vorschriften eine wichtige Komponente. Durch die öffentliche Ausrichtung ist das Risiko eines Amtshaftungsverfahrens bei Auftreten von Fehlern sehr groß. Mit Einhaltung der Kontrollmechanismen werden die Arbeitsabläufe aber auch behindert. Die Erwartung geht in die Richtung, dass das interne Kontrollsystem effizient überwacht, ohne die Arbeitsabläufe zu behindern. Ein weiterer Bereich ist die Einhaltung von ethischen Werten, die sich aus den Complianceregelungen ergeben. (vgl. IPIX, 2021, Z. 110–120)

Nach der Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews werden im folgenden Kapitel die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

- **Wie stellen sich die abteilungsintegrierten Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse im operativen Geschäft von Unternehmen der Sparte Metallindustrie dar?**

Die Ausgestaltung eines internen Kontrollsystems ist abhängig von der Größe eines Unternehmens und der Komplexität der Prozessabläufe im Unternehmen. Aus der empirischen Untersuchung ergaben sich interne Kontrollmechanismen in den Prozessabläufen größtenteils in IT-gestützten Systemen und zum Teil durch manuelle Manipulationen. Wie aus dem theoretischen Ansatz abgeleitet (vgl. Kap. 4), werden manuelle Kontrollmechanismen in Prozessabläufen durch Dokumentationen und einem Vier-Augen-Prinzip sichergestellt, was vom überwiegenden Teil der befragten ExpertInnen bestätigt wurde. Durch ein Vier-Augen-Prinzip werden Freigabeprozesse nicht nur von einer Person abhängig gemacht, sodass die Gefahr von dolosen Handlungen minimiert werden kann. Durch Richtlinien und Qualitätshandbücher können ordnungsgemäße Prozess- und Kontrollabläufe vorgegeben werden. Überraschend war, dass nur bei einem Unternehmen der befragten ExpertInnen personelle Rotationen angewendet werden. Arbeitsplatzrotationen dienen der Vorbeugung von dolosen Handlungen sowie der Sicherstellung der internen Kontrollmechanismen. Aus der empirischen Untersuchung ergab sich, dass speziell in der Metallindustrie starke Kontrollmechanismen im Bereich der technischen Sicherheit sowie der Sicherheit der MitarbeiterInnen durchgeführt werden. In der Verarbeitung von Baustahl besteht die Gefahr der technischen Sicherheit der Produkte durch die chemische Zusammensetzung der Elemente, sodass durch interne Kontrollen, diese sind beispielsweise Kontrollen der Spektralanalysewerte des Herstellers gegenüber der vorgeschriebenen chemischen Zusammensetzung sowie den Höchstwerten einzelner Elemente auf Grund gesetzliche Normen, wie ÖNormen. Hierbei wird die Gefahr der technischen Sicherheit der Produkte ausgeschlossen. Aber auch durch das Handtieren von Schwerlasten sind MitarbeiterInnen in der Metallindustrie einer Gefahr ausgesetzt. Hier werden Kontrollmechanismen in Form von Sicherheitsfachkräften sowie zwingende periodische Sicherheitsschulungen für MitarbeiterInnen eingesetzt. In der Metallindustrie ist somit ein wesentlicher Bereich des internen Kontrollsystems die Sicherheit der MitarbeiterInnen und die Einhaltung von Normen, beispielsweise ÖNormen.

Eine weitere Form von internen Kontrollen können IT-gestützte Mechanismen sein. Systemunterstützte Kontrollmechanismen in den Prozessabläufen dienen zur Sicherstellung der ordnungsgemäßen Abläufe und der Einhaltung von Kontrolltätigkeiten (vgl. Kap. 4). Durch Vergabe von Berechtigungsrollen in den Prozessen und Implementierung von Pflichtfeldern (vordefinierte Rubriken müssen von MitarbeiterInnen zwingend befüllt bzw. bestätigt werden) wird gewährleistet, dass gesetzliche und interne Regelungen eingehalten werden. Diese Erkenntnisse aus der Fachliteratur wurden überwiegend bestätigt. Abbildungen von internen Kontrollmechanismen in einem Enterprise-Resource-Planning System (ERP-System) dienen zur Sicherstellung von ordnungsgemäßen Prozessabläufen, der Standardisierung von Routineprozessen und der Sicherstellung der Einhaltung von gesetzlichen und internen Vorschriften. Der Vorteil der digitalen Weiterentwicklung des IKS ergab sich bei allen befragten Unternehmen in der Steigerung der Effizienz und in der erhöhten Transparenz der Prozessabläufe, was als Mehrwert für das Unternehmen begrüßt wird. Kritisch betrachtete ein Experte die digitale Weiterentwicklung des IKS in Ausrichtung auf künstliche Intelligenz (KI), weil sich dies auch zum Nachteil der Arbeitsplätze der MitarbeiterInnen auswirken könnte. Diese Betrachtungsweise der digitalen Weiterentwicklung in Hinblick auf künstliche Intelligenz im IKS bedarf weiterer Forschungen. Ein wesentlicher Nachteil der Digitalisierung des internen Kontrollsystems ist - wie in Kapitel 4.3 beschrieben - vor allem in der Verwundbarkeit durch Cyberangriffe gegeben. Der Großteil der befragten ExpertInnen bestätigte, dass durch die zunehmende Digitalisierung in Unternehmen das Risiko von Cyberkriminalität steigt. Dem wird in der Praxis primär durch Firewalls, aber auch durch Schulung der MitarbeiterInnen entgegengewirkt. Einzelne Unternehmen schützen sich zusätzlich mit speziellen Cyberkriminalitäts-Versicherungen vor der zunehmenden Cyberkriminalität.

Weitere zu beachtende Kontrollmechanismen ergeben sich in der Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien in den Lieferketten, die -wie in Kapitel 4.1 dargestellt - zunehmend an Bedeutung gewinnen. Hierbei stellte sich heraus, dass die Ausgestaltung der Kontrollmechanismen in Bezug auf Nachhaltigkeit in den Lieferketten im überwiegenden Teil der Unternehmen der befragten ExpertInnen nur in abgeschwächter Form bestätigt werden konnte. Soweit als möglich erfolgt der Einkauf im regionalen Umfeld und der Fokus richtet sich darauf, ob Lieferanten nach diesen Kriterien bewertet werden können, wobei die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen im Vordergrund steht. Auch Maßnahmen zur Senkung des Energieverbrauchs ergeben sich bei einzelnen

befragten Unternehmen mit Blick auf die freiwillige Einhaltung der Nachhaltigkeit im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeiten. So ergibt sich aus der empirischen Untersuchung, dass die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien in der Metallindustrie in den Lieferketten erst am Anfang steht. Nur in einem Unternehmen der befragten ExpertInnen besteht die Verpflichtung der Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien als Lieferant auf massiven Druck durch die Automobilindustrie. Hierzu sind weitere Untersuchungen erforderlich, um weitere wissenschaftliche Kenntnisse zu erlangen.

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution basiert die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems auf dem internationalen Rahmenwerk nach COSO, das sich nach Darstellung in der Fachliteratur (vgl. Kapitel 3.2) für die Dokumentation, Analyse und Gestaltung eines internen Kontrollsystems eignet. Kontrollmechanismen sind in der öffentlich-rechtlichen Institution überwiegend digital ausgestaltet, indem die Aktenführung und Aktenablage im Wesentlichen digital durch Verwendung des elektronischen Akts (ELAK) erfolgt. Außenwirksame Prozesse werden durch ein Vier-Augen-Prinzip begleitet, um dolose Handlungen zu vermeiden. Weiters sind personelle Rotationen (vgl. Kap. 4) in zeitlichen Abständen als ein interner Kontrollmechanismus vorgesehen. Nachhaltige Unternehmensführung ist in Zukunft auch und vor allem für eine öffentlich-rechtliche Einrichtung unumgänglich. Die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution als Dienstleistungsunternehmen wird vor allem in den Bereichen Fuhrpark und Gebäude berücksichtigt und sind Teil des Reportings an die Aufsichtsgremien.

- **Welche Prüfungsinstrumente werden in Unternehmen der Metallindustrie zur Pflege und Adaption des internen Kontrollsystems eingesetzt?**

Die Pflege und laufende Adaption eines bestehenden internen Kontrollsystems ist ein wichtiger Bestandteil zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit interner Kontrollmechanismen. Unternehmen sind den Einflüssen von internen und externen Faktoren ausgesetzt, die im ständigen Wandel begriffen sind. Aus der empirischen Untersuchung ergaben sich bei einem Großteil der Unternehmen Zertifizierungen auf der Grundlage unterschiedlichster Normen, die als Prüfungsinstrument der internen Kontrollmechanismen fungieren. Die damit verbundenen Zertifizierungsaudits, wie in Kapitel 6.1.6 beschrieben, unterstützen die Überprüfung der Funktionalität der Kontrollmechanismen der einzelnen Prozessabläufe im Unternehmen. Es stellte sich heraus, dass im

überwiegenden Teil der Unternehmen der befragten ExpertInnen die Controllingabteilung ein weiteres Prüfungsinstrument zur Pflege und Adaptierung eines internen Kontrollsystems darstellt. Wie anhand der Fachliteratur in Kapitel 6.1.2 dargelegt wurde, liegt der Schwerpunkt des Controllings in der Berichterstattung über die strategische und operative Ausrichtung des Unternehmens. Die Controllingabteilung erarbeitet Abweichungsanalysen der Ist-Werte gegenüber den Soll-Werten und zeigt durch regelmäßige Berichte an die Unternehmensführung vorhandene Lücken in den Kontrollmechanismen auf.

Risikomanagementsysteme als ein mögliches Prüfungsinstrument eines internen Kontrollsystems, wie im theoretischen wissenschaftlichen Ansatz in Kapitel 6.1.3 dargestellt, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Durch die Identifizierung externer und interner Risikofelder können Lücken im IKS minimiert werden. Dies trägt wiederum zum Schutz des Vermögens des Unternehmens bei. Die empirische Untersuchung dieser Arbeit ergab, dass überwiegend Risikomanagementsysteme in Unternehmen etabliert sind, jedoch nur in abgeschwächter Form in ihrer Funktion ausgeführt werden. Nur bei einem Unternehmen der befragten ExpertInnen werden Risikomanager („Risk Owner“) als eigene Stabstelle im Unternehmen zur Überprüfung der Wirksamkeit eines internen Kontrollsystems eingesetzt. Somit konnte der Einsatz von Risikomanagementsystemen zur Überwachung und Adaptierung eines IKS, wie in der Fachliteratur dargestellt, in der empirischen Untersuchung bestätigt werden jedoch nicht welche zunehmende Bedeutung der Einsatz von Risikomanagern in Unternehmen durch die wachsende Globalisierung erforderlich ist. Aus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit stellten sich bei der Mehrheit der befragten Unternehmen, als eine mögliche Risikoanalyse die Durchführung von Penetrationstests heraus. Penetrationstests ermöglichen es, interne und externe Risikofelder, welche potenziell schädliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten, aufzuzeigen. Eine mögliche potenziell schädliche Einwirkung auf das Unternehmen kann beispielsweise wirtschaftliche Kriminalität in Form von Cyberangriffen sein. Durch Penetrationstests können diese Gefahren analysiert und vorbeugende Maßnahmen getroffen werden.

Ein wichtiges Instrument zur Aufrechterhaltung und Überprüfung des IKS ist die Vermittlung von ethischen Werten in der Unternehmenskultur. Wie in Kapitel 6.2 beschrieben, trägt das ethische Verhalten durch das Management zur Einhaltung der Compliance im Unternehmen bei und konnte aus der empirischen Untersuchung der Arbeit von allen befragten ExpertInnen bestätigt

werden. Durch „Top-Down“-Maßnahmen der ethischen Wertvorstellungen des Unternehmens wird verantwortungsvolles Handeln der MitarbeiterInnen und die Gestaltung der Risikokultur wesentlich beeinflusst. Complianceziele werden durch vorgelebte „Top-Down“-Maßnahmen des Managements durch Vorbildwirkung erreicht, die infolgedessen zur Einhaltung von internen und externen Regelungen sowie der ethischen Verhaltensweisen beitragen und die gelebte Unternehmenskultur somit zur Förderung eines wirksamen Kontrollsystems beiträgt. Durch Kommunikation vom Management bis zur untersten Ebene der MitarbeiterInnen sowie Bewusstseinsbildung bei den MitarbeiterInnen kann für ein ethisches Verhalten vorgesorgt werden, dies zur Einhaltung von Compliancezielen dient. Zur Pflege und Adaption des IKS im Bereich der Informationstechnologie konnte von einem Experten der befragten Unternehmen unter anderem das Prüfungsinstrument *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) als ein mögliches Prüfungsinstrument empfohlen werden. Wie in Kapitel 6.1.1 aus der Fachliteratur dargelegt, beschreibt ITIL als Leitfaden alle erforderlichen Dokumentationen zur Implementierung und Unterstützung von IT-Serviceleistungen, was jedoch von keinem Unternehmen der befragten ExpertInnen als Prüfungsinstrument bestätigt wurde.

Ein weiteres Prüfungsinstrument eines internen Kontrollsystems stellen interne Meldekanäle dar, die nur bei vereinzelt Unternehmen der befragten ExpertInnen eingesetzt werden. Die Verpflichtung zur Einrichtung von internen Meldekanälen wird in Kapitel 6.2.3 erläutert. Diese Verpflichtung ist nach EU-Richtlinien für Unternehmen mit durchschnittlich mehr als 250 MitarbeiterInnen bereits seit dem 17. Dezember 2021 vorgesehen und soll der Aufdeckung wirtschaftlicher Kriminalität dienen.

Im Bereich der öffentlich-rechtlichen Institution werden interne Revisionen als Prüfungsinstrument eines internen Kontrollsystems durchgeführt. Wie in Kapitel 6.1.4 dargestellt, zeichnet sich die interne Revision besonders durch ihre Unabhängigkeit aus. Dies kann als ein Qualitätsmerkmal in der Durchführung der Prüfung angesehen werden. Die Kernaufgaben der internen Revision bestehen in der Prüfung der Funktionalität der internen Abläufe sowie der Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsgebarung. Aber auch die ethische Vorbildwirkung des Managements die sich auf die Unternehmenskultur im Kontrollumfeld auswirkt, spielt zur Einhaltung von Compliancezielen eine wichtige Rolle.

10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Chancen und Risiken durch die Einführung eines internen Kontrollsystems in der Sparte Metallindustrie in Österreich zu erforschen. Hierzu wurden mittels anerkannter Fachliteratur die Risiken und der Mehrwert bei Einführung eines IKS in Unternehmen untersucht und es wurde aufgezeigt, welche Prüfungselemente für eine laufende Überwachung und Adaptierung eines IKS förderlich sind. Im Anschluss wurden die Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse sowie Prüfungsinstrumente zur Pflege und Überwachung eines IKS von Unternehmen der Metallindustrie der befragten ExpertInnen analysiert.

Im Bereich der Industrie werden in der Definition des internen Kontrollsystems Prozesse in Kernprozesse (primäre Prozesse), welche die Wertschöpfungskette des Unternehmens bilden, und in sekundäre Prozesse, welche zur Erfüllung der Kernprozesse erforderlich sind und diese stützen, unterteilt. Hierbei wurde deutlich, dass sich bei Einführung eines internen Kontrollsystems die Chancen in der Risikominimierung und im besten Fall in der Risikovermeidung in den einzelnen Prozessabläufen ergeben. Im Einkauf, in der Produktion und im Verkauf, welche den Wertschöpfungskreislauf bilden, ergibt sich der Mehrwert eines IKS aus einer optimalen Kostenkontrolle, die wiederum dem Schutz des Vermögens des Unternehmens dient. Besonders zu Beginn der Wertschöpfungskette im Einkauf ist eine kostenorientierte Bestellung von qualitativen Waren unabdingbar. Hierbei kann durch ein IKS von der Bestellung bis zur Erfassung in der Artikelstückliste die Richtigkeit der Warenbestände gewährleistet werden, die wiederum die Lieferbereitschaft garantiert. Aber auch durch die Einführung von Kontrollmechanismen in der Produktion kann eine optimale Kosten- und Leistungskontrolle erzielt werden. Als letztes Glied im Kreis der Wertschöpfung spielt der Vertrieb eine wichtige Rolle. Die richtigen Kalkulationen der Absatzpreise sowie eine lückenlose Fakturierung dienen der Wirtschaftlichkeit. Die Ausführungen in Kapitel 4 geben Aufschluss über Kontrollmechanismen, die durch IT-gestützte Systeme sowie durch manuelle Verfahren Risiken innerhalb des Unternehmens minimieren.

Hierzu wurde aus der empirischen Untersuchung deutlich, dass interne Kontrollmechanismen in den Prozessabläufen der untersuchten Unternehmen größtenteils in einem Enterprise-Resource-Planning System (ERP-System) und zum Teil durch manuelle Routinen getätigt werden. Aber auch

die Risikominimierung von dolosen Handlungen durch ein Vier-Augen-Prinzip, wodurch Freigabeprozesse nicht nur von einer Person abhängig sind, konnte in der empirischen Untersuchung von den ExpertInnen bestätigt werden. In der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass speziell in der Metallindustrie starke Kontrollmechanismen im Bereich der technischen Sicherheit sowie im Bereich der Sicherheit der MitarbeiterInnen ausgeführt werden. In der Verarbeitung von Baustahl besteht die Gefahr der technischen Sicherheit der Produkte durch die chemische Zusammensetzung der Elemente im Stahl. Durch eine Implementierung eines IKS, zur Kontrollen der Spektralanalysewerte des Herstellers gegenüber der vorgeschriebenen chemischen Zusammensetzung sowie den Höchstwerten einzelner Elemente auf Grund von Normwerte, wie ÖNorme, kann in diesen Bereichen die Gefahr, dass die Produkte nicht den technischen Sicherheitsvorschriften entsprechen, ausgeschlossen werden. Aber auch Schwerlasten in der Metallindustrie sind ein Risikofaktor für MitarbeiterInnen. Durch das Hantieren mit schweren Lasten sind MitarbeiterInnen einer Gefahr ausgesetzt, hier werden beispielsweise Kontrollmechanismen in Form von Sicherheitsfachkräften sowie zwingende periodische Sicherheitsschulungen für MitarbeiterInnen eingesetzt. Die Einhaltung all dieser Normen (beispielsweise ÖNormen) und die Sicherheit der MitarbeiterInnen ist in der Metallindustrie ein wesentlicher Bereich des internen Kontrollsystems.

Eine bedeutsame Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems zeigt sich in der zunehmenden Digitalisierung (vgl. Kap. 4.3). Die Stärken der Digitalisierung des IKS liegen vor allem in der Standardisierung der Kontrollmechanismen und in der Einsparung von Personalressourcen. Schwächen der zunehmenden Digitalisierung und der Globalisierung bestehen im Risiko der Cyberangriffe. Im Jahr 2021 wurden bereits weltweit Schäden von geschätzten sechs Billionen Euro verzeichnet und die Angst vor Angriffen nimmt stetig zu. Das Risiko der zunehmenden Cyberkriminalität wird nicht nur in der Fachliteratur wissenschaftlich belegt, sondern wird auch in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit bestätigt, infolgedessen in der Praxis massive Investitionen getätigt werden. Dem Risiko von Cyberangriffen wird unter anderem mit Firewalls sowie mit Penetrationstests entgegengewirkt, von einzelnen Unternehmen werden auch spezielle Cyber-Versicherungen abgeschlossen. Hierbei wäre aus der Perspektive der Forschung interessant, die Entwicklung der gegen Cyberangriffe getroffenen Maßnahmen auch in Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung zu analysieren. Auch durch das Risiko der Cyberangriffe, das durch die

zunehmende Globalisierung und Digitalisierung steigt, ist der Wunsch nach weiterer Digitalisierung der Kontrollmechanismen und somit einem belastbaren IKS vorhanden. Durch digitale Ablagetools ergeben sich effizientere Arbeitsweisen sowie steigende Produktivität durch digitale Arbeitsschritte. Dies wird nicht nur in der Fachliteratur wissenschaftlich belegt, sondern auch in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit bestätigt. Kritisch zu betrachten ist der Einsatz künstlicher Intelligenz als innovative Weiterentwicklung des IKS. Zwar ergibt sich die Chance der Einsparung von Arbeitsplätzen, dennoch bedarf dies weiterer Forschungen, um wissenschaftliche Kenntnisse zu erlangen, in welchem Ausmaß nach aktuellem Stand der Technik künstliche Intelligenz den Menschen ersetzen kann. Zu erforschen wäre hierbei, ob derzeit bzw. in naher Zukunft künstliche Intelligenz innovativ genug ist, um das flexible Handeln und die Lernfähigkeit des Menschen zu ersetzen. Des Weiteren ergeben sich Forschungsfragen unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität der erforderlichen Investitionen und laufenden Aufwendungen durch den Einsatz von KI in der Metallindustrie, um am globalen Markt wettbewerbsfähig zu sein.

Ein wesentliches Risiko bei der Einführung eines internen Kontrollsystems ist der Mensch, weil Veränderungen oftmals Ängste, insbesondere vor Arbeitsplatzverlusten, auslösen. Es ist vor allem die Überzeugungsarbeit durch das Management, somit dessen ethisches Verhalten („Tone at the Top“), dass interne Kontrollen erfolgreich umgesetzt und die internen Kontrollmechanismen in der Organisation auf allen Ebenen gelebt werden. Hier spielt das in Kapitel 6.2.1 behandelte Thema der ethischen Entwicklung der Unternehmenskultur im Kontrollumfeld der Organisation eine wesentliche Rolle. Durch das ethische Verhalten des Managements mit Wirkungsrichtung bis zur untersten Ebene eines Unternehmens, sogenannte „Top-Down“-Maßnahmen, wird die Risikokultur positiv beeinflusst, was in der empirischen Untersuchung von allen Unternehmen Bestätigung fand. Kapitel 6.1.5 gibt Aufschluss, dass es eines Compliance Managements bedarf, um die Einhaltung der Complianceziele eines Unternehmens zu gewährleisten. Die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit ergaben allerdings, dass ein Compliance Management als Stabstelle im Unternehmen nur in einem der befragten Unternehmen etabliert ist. Hierbei ergibt sich deutlich eine Lücke in der praktischen Umsetzung der Notwendigkeit einer Compliance-Management-Stabstelle in mittelgroßen und großen Unternehmen in der Metallindustrie, um nachhaltige Unternehmensführung und soziale Verantwortung der Unternehmen zu stützen.

Die positive Wirkung durch die laufende Überwachung und Pflege eines IKS zeigt sich in der Prävention von internen Risikofeldern wie dolosen Handlungen und von externen Risikofeldern wie wirtschaftlicher Kriminalität. Daraus folgt, dass das interne Kontrollsystem internen und externen Umwelteinflüssen, die sich in ihrer Art und Weise ständig ändern, ausgesetzt ist. Um diesen Risikoeinflüssen entgegenzuwirken, ist es wichtig, ein internes Kontrollsystem zu überwachen und regelmäßig zu adaptieren. Dabei ergeben sich, wie in Kapitel 6.1 beschrieben, unterschiedlichste Maßnahmen zur Überwachung und Anpassung eines internen Kontrollsystems. Dies können ISO-Zertifizierungen sein, aber auch IT-Kontrollen sowie Controlling-Abteilungen, welche mit diesen Überwachungsaufgaben betraut werden. Die jedoch umfassendste Prüfung im IKS ist die interne Revision. Diese umfasst die gesamte Funktionalität eines Kontrollmechanismus unter Beachtung von Effizienz und Effektivität und agiert als eigenständige Prüfungs- und Beratungsinstanz. Unterstellt ist die interne Revision direkt dem Aufsichtsrat in Unternehmungen sowie der Unternehmensführung in Unternehmen, die zu keinem gesetzlichen Aufsichtsrat verpflichtet sind. Hier stellte sich in der empirischen Arbeit heraus, dass der Großteil der Unternehmungen Zertifizierungen unterschiedlicher Normen als Prüfungsinstrument des IKS heranzieht. Aber auch die Einrichtung von Controlling-Abteilungen als Prüfungsinstrument eines IKS wurde in der empirischen Arbeit ersichtlich. Im Bereich IT-Kontrollen wurde von einem Experten der befragten Unternehmen als eine mögliche Hilfestellung zur Pflege und Adaption des IKS im Bereich der Informationstechnologie das Prüfungsinstrument *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) empfohlen. Wie in Kapitel 6.1.1 aus der Fachliteratur dargelegt, beschreibt ITIL als Leitfaden alle erforderlichen Dokumentationen zur Implementierung und Unterstützung von IT-Serviceleistungen. Jedoch zeigt sich in der empirischen Untersuchung, dass dieser Leitfaden in der Praxis derzeit keine Anwendung findet.

Als Kontrast zu den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen in der Metallindustrie in Österreich wurde eine öffentlich-rechtliche Institution analysiert. Der Mehrwert eines funktionierenden IKS in der öffentlich-rechtlichen Institution liegt im Schutz des Vermögens und in der Vorbildwirkung, weil das ethische Verhalten der öffentlich-rechtlichen Institution ein wesentlicher Faktor für die Reputation dieser Institution ist und auch das Verhalten in Gesellschaft und Wirtschaft beeinflussen kann. Hierbei basiert das IKS, wie in der in Kapitel 3.2 dargelegten Fachliteratur, auf dem internationalen Rahmenmodell nach COSO. Durch die Ausgestaltung des IKS nach

diesem Rahmenwerk werden Komponenten, die unter anderem das Kontrollumfeld, die Risiko-
beurteilung wie auch die Überwachungsaktivitäten umfassen, in wechselseitiger Beziehung zu
den Zielkategorien auf allen Institutionsebenen ausgerichtet. Im Gegensatz dazu ergab sich in
den untersuchten Unternehmen der Metallindustrie die Ausgestaltung des IKS nach keinem the-
oretischen Konzept, sondern ist historisch gewachsen. Einige Kontrollmechanismen, wie zum Bei-
spiel ein Vier-Augen-Prinzip, sind zwar auch in den untersuchten Unternehmen der Metallindust-
rie implementiert, jedoch hat die öffentlich-rechtliche Institution zusätzlich eine interne Revision
auf Vorstandsebene eingerichtet und es finden auch regelmäßige Arbeitsplatzrotationen statt.
Zudem sind interne Kontrollmechanismen überwiegend in EDV-Systeme integriert, wodurch das
Risiko von Cyberangriffen massiv steigt, wie in der Fachliteratur (vgl. Kap. 4.3) bestätigt wird. Laut
dieser Literatur werden durchschnittlich drei Cyberangriffe pro Minute auf die öffentliche Ver-
waltung in Österreich getätigt. Untersuchungen über die finanziellen Auswirkungen der Maßnah-
men zur Vorbeugung von Cyberangriffen ergeben ein weiteres wissenschaftliches Forschungs-
thema für zukünftige Arbeiten.

Während in der Vergangenheit die Einhaltung der ESG-Kriterien, das sind Nachhaltigkeitskrite-
rien in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft (Environmental Social Governance),
vor allem auf moralischem Druck der Wirtschaftsteilnehmer basierte, werden zukünftig sowohl
öffentliche Institutionen als auch private Unternehmungen über die schon existierenden Normen
hinaus zunehmend in die Verantwortung genommen werden, wie die Analyse in Kapitel 4 über
die Entwicklung der Kernprozesse zu ethischen Werten aufzeigt. Bereits mit dem europäischen
Klimagesetz EU 2018/1999 vom 17.09.2020 hat sich die EU zum Ziel gesetzt, die Treibhausemis-
sionen bis 2030 gegenüber dem Stand von 1990 um mindestens 55 Prozent zu senken. Bis 2050
soll Europa klimaneutral werden. Aus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit ergab sich bei
einem überwiegenden Teil der befragten Unternehmen die Einhaltung von Nachhaltigkeitskrite-
rien in den Lieferketten derzeit nur auf freiwilliger Basis. So weit als möglich erfolgt der Einkauf
im regionalen Umfeld und einzelne Unternehmen reduzieren den Energieverbrauch als freiwilli-
ges Nachhaltigkeitskonzept. Die empirische Untersuchung ergab auch, dass ein wesentlicher
Maßstab die Wirtschaftlichkeit in der Metallindustrie in Österreich ist und im Vordergrund steht.
Nur durch Druck eines Automobilkonzerns wurde ein Unternehmen aus der empirischen Unter-
suchung in die Pflicht genommen, der Einhaltung der Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferkette

als Lieferant nachzukommen. Hier ergibt sich neuer Forschungsbedarf, welche Auswirkungen sich im Wertschöpfungskreislauf der Metallindustrie durch die zunehmende gesetzliche Verpflichtung zur Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft ergeben.

Die Bedeutung des IKS für Unternehmen zeigte sich zuletzt auch im Zuge der Corona-Pandemie. Wie in Kapitel 5 dargelegt, wurde das Risiko einer Pandemie zu wenig oder gar nicht in einem IKS implementiert. Zwar gibt Kapitel 5 Aufschluss über die weitreichenden Auswirkungen der Pandemie in der Sparte Metallindustrie, welche sich in der Wertschöpfungskette ergeben, jedoch nicht, welche Maßnahmen zukünftig im IKS ergriffen werden können, um diesem unvorhersehbaren Risiko vorzubeugen. Dies bedarf weiterer Forschungen.

Das IKS hat Schutzfunktionen, die in ihrer Wirkungsweise sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sind. Dies dient wiederum dem Schutz des Vermögens im Unternehmen und fördert in weiterer Folge den nachhaltigen Fortbestand des Unternehmens. Deshalb ist der ständige Optimierungs- und Überprüfungsprozess eines internen Kontrollsystems ein wichtiger Faktor, um negativen internen und externen Einflüssen entgegenzuwirken und somit den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen

Achzet, C., Posautz, G. & Resch, S. (2019). Investitionen. In R. Bertl, K. Hirschler & E. Aschauer (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsprüfung* (1. Aufl., S. 1327–1344). Wien: Linde.

Aeppli, J., Gasser, L., Gutzwiller, E. & Tettenborn, A. (2016). *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten* (4. Aufl.). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

Aigner, D., Aigner, H., Aigner, J., Ebmer, C. & Stiegler, H. (2017). *Krisen- und Sanierungsmanagement* (1. Aufl.). Wien: Linde.

Akii, A., Greif, E. & Hofbauer, Y. (2021). *Compliance im Antidiskriminierungsrecht* (1. Aufl.). Wien: Linde.

Beham, G. (2011). ISO-Zertifizierung. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 551–568). Wien: Linde.

Bogner, G. & Gabler, V. (2018). Internes Kontrollsystem im Bereich Steuern. *CFOaktuell*, 2018(5), 207-210.

Brünger, C. (2009). *Erfolgreiches Risikomanagement mit COSO ERM*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Bungartz, O. (2017). *Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS)* (5. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.

Burger, A. & Schmelter, H. (2012). *Internal Control für Führungskräfte*. München: Oldenburg.

Demut, T. (2011). Organisation und praktische Umsetzung. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 19–39). Wien: Linde.

Eiter, K. & Berger, R. (2019). Personal. In R. Bertl, K. Hirschler & E. Aschauer (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftsprüfung* (1. Aufl., S. 1311–1326). Wien: Linde.

Engelbrechtsmüller, C. (2011). Finanz- und Treasurymanagement. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 519–531). Wien: Linde.

- Ertl, P. & Flöckner, S. (2011). Interne Revision. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 537–549). Wien: Linde.
- Exner, K. & Ruthner, R. (2019). *Corporate Risk Management* (3. Aufl.). Wien: Linde.
- Exner, K. (2015). Die Rolle des Risikomanagers im Unternehmen. *CFOaktuell*, 2015(3), 132-133.
- Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (2009). Was ist qualitative Forschung? In U. Flick, E. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (13. Aufl.). Rowohlt.
- Freiler-Waldburger, J. (2015). Wie lassen sich ethische Verwerfungen im Unternehmen frühzeitig erkennen? *Compliance Praxis*, 2015(3), 20–22.
- Fröstl, K., Fuhrmann, K., Hiesböck, A., Lankisch, C. & Welser, K. (2021). Wichtige internationale Standards. In K. Braunisch, K. Fuhrmann & R. Ledl. (Hrsg.), *Handbuch Immobilienbewirtschaftung* (3. Aufl., S. 139–140). Wien: Linde.
- Gleißner, W. (2017). *Grundlagen des Risikomanagements* (3. Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Guggenberger, F. (2016). Corporate Governance. In M. Gratzl, C. Hausmaninger & G. Justich (Hrsg.), *Handbuch zur Aktiengesellschaft* (2. Aufl., S. 1093–1109). Wien: Lexis Nexis.
- Hauer, H. & Leonhartsberger, S. (2018). Die aktualisierten COSO-Regelungen zum Enterprise Risk Management. *GRC Aktuell*, 2018(4), 140–146.
- Hunziger, S. & Balmer, P. (2018). Enterprise Risk Management in Schweizer Unternehmen. In S. Hunziger & J. Meissner (Hrsg.), *Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement* (S. 89–112). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jahn-Kozma, M. (2019). Supply Chain Risk Management auf dem Prüfstand. *Zeitschrift für Compliance*, 2019(02), 14.
- Kalss, S. & Schörghofer, P. (2010). Corporate Compliance und Gesellschaftsrecht. In O. Lucius, M. Oppitz & F. Pachinger (Hrsg.), *Compliance im Finanzdienstleistungsbereich* (S. 8–31). Wien: Bank-Verlag.
- Klinger, M. & Klinger, O. (2008). *ABC der Gestaltung und Prüfung des internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen*. Wien: Linde.

- Klinger, M. & Klinger, O. (2009). *Das interne Kontrollsystem im Unternehmen* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Königsmayer, H. (1998). Internal Control Questionnaires als Hilfsmittel bei Prüfung des Internen Kontrollsystems. *Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen*, 1998(4), 124.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung* (2. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz-Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Löffler, H. & Nayer, M. (2011). Definition des Begriffes Internes Kontrollsystem. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 13–18). Wien: Linde.
- Maier, P. (2012). Der menschliche Faktor – Compliance und Personalmanagement. *Compliance Praxis*, 2012(2), 30–31.
- Mair, K., Müller, S., Arshinskiy, M., Holzgethan, M. & Schlepitzka, I. (2019). „Fraus numquam praesumitur - Forensische Untersuchungsmethoden in der Praxis. In A. Petsche & K. Mair (Hrsg.), *Handbuch Compliance* (3. Aufl., S. 525–739). Wien: Lexis Nexis.
- Mair, K. & Müller, S. (2020). Veritatem dies aperit! –Motivation und persönliche Folgen von Whistleblowing. *Compliance Praxis*, 2020(3), 22–24.
- Mayr, G. (2011). Beschaffung. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 479–501). Wien: Linde.
- Menzies, C. (2004). Das interne Kontrollsystem. In C. Menzies (Hrsg.), *Sarbanes-Oxley Act* (S. 73–126). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nayer, M. & Strauss, R. (2011). IKS Gesetzgebung in der EU und in den USA – zwei unterschiedliche Konzepte. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 569–579). Wien: Linde.
- Nöstlthaller-Kropf, M. (2009). Strategisches und operatives Controlling. In K. Gaedke & M. Winterheller (Hrsg.), *Controlling für die tägliche Praxis* (S. 26–29). Wien: Linde.

- Pichler, A. (2011). Handel, Absatz und Marketing. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 459–477). Wien: Linde.
- Rechnungswesen für die Praxis (2012). Das interne Kontrollsystem (IKS). *Rechnungswesen für die Praxis*, 2012(4), 97-102.
- Romeike, F. (2018). *Risikomanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sanjath, L. & Burger-Scheidlin, M. (2021). Ethik in der Supply Chain: Eine Frage der gelebten Praxis. *Compliance Praxis*, 2021(2), 8–11.
- Scheid, O. & Needham, S. (2021). Sustainable Finance: Überblick über die Gesetzesinitiativen und deren Auswirkungen auf die Unternehmensberichterstattung. *Zeitschrift für internationale Rechnungslegung*, 2021, 35–40.
- Schertler, C. & Schertler, W. (2019). Compliance Management. In A. Petsche & K. Mair (Hrsg.), *Handbuch Compliance* (3. Aufl., S. 52–66). Wien: LexisNexis.
- Schirmbrand, M. (2011). Die Rolle der IT im Kontrollumfeld. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 581–593). Wien: Linde.
- Schmidl, A., Theuermann, C. & Maier, A. (2019). Internes Kontrollsystem in der Bauwirtschaft. In A. Schmidl, C. Theuermann & A. Maier (Hrsg.), *Rechnungswesen, Steuern und Betriebswirtschaft in der Bauwirtschaft* (2. Aufl., S. 152–162). Wien: Linde.
- Schubiger, I. (2017). COSO ERM 2017 – Der “Würfel” ist gefallen. *IIA Newsletter*, 2017(Dezember), 4.
- Schuschnigg, A. (2015). *Korruptionsstrafrecht* (1. Aufl.). Wien: Linde.
- Stampfer, E. (2019). *Risikosteuerung in der Industrie* (1. Aufl.). Wien: Linde.
- Sutter, E., Hunziker, S. & Grab, H. (2014). *IKS Leitfaden* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Tercero, M. (2020). Whistleblowing. *Lexis Briefings Wirtschaftsrecht*, 2020 (Jänner), 1–6.
- Thaler, T. (2013). *Methodologie sozialpädagogischer Forschung*. Wiesbaden: Springer.
- Treiber, H. (2011). Personal. In H. Löffler, M. Ahammer, H. Kerschbaumer & M. Nayer (Hrsg.), *Handbuch zum internen Kontrollsystem* (2. Aufl., S. 503-517). Wien: Linde.

Waniek, G. (2021). Leitfaden Whistleblowing: Are you ready? *Compliance Praxis*, 2021(2), 30–32.

Zemp, S. (2018). Kompetenzentwertung als Risiko. In S. Hunziger & J. Meissner (Hrsg.), *Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement* (S. 139–162). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zinober, A. & Bogensberger, T. (2020). *Praxishandbuch Know-how und Geschäftsgeheimnis* (1. Aufl.). Wien: Linde.

Zwirner, C. & Boecker, C. (2021). Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG-E). *Zeitschrift für internationale Rechnungslegung*, 2021(4), 149–152.

Sonstige Quellen

Baminger, M. (2021). Preisgleitung in Zeiten volatiler Vormaterialpreise. *Inside. Die Metalltechnische Industrie*, 2021(Juni), 8–9.

Baminger, M. (2021). Zusätzliche Informationsverpflichtungen für Unternehmen. *Inside. Die Metalltechnische Industrie*, 2021(Juni), 11–12.

Bergauer, M. & Erfort, K. (2020). Nachhaltigkeitsziele erreichen. Nicht ohne den EINKAUF!. *Supply*, 2020(3), 5–13.

BRZ: Sicherheit für kritische Infrastruktur Österreichs. (2018, August). Verfügbar unter Website der Austria Presseagentur: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20180830_OTS0037/brz-sicherheit-fuer-kritische-infrastruktur-oesterreichs-bild (abgerufen am: 30.08.2021)

Bundeskanzler Kurz und Vizekanzler Kogler präsentieren Schwerpunkte des Regierungsprogramms. (2020, Jänner). Verfügbar unter Website des Österreichischen Parlaments: https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2020/PK0015/index.shtml (abgerufen am: 02.11.2021)

Bungartz, O. (2013). Der Mann, der niemals lebte. *Lohn+Gehalt Fachmagazin*, 2013(4), 16.

Compliance-Management nach dem FISG. (2021, Februar). Verfügbar unter Website von Der Betrieb: <http://www.der-betrieb.de/interview/compliance-management-nach-dem-fisg/> (abgerufen am: 15.07.2021)

Didier, V. (2020, Juli). *IKS-Digitalisierung: Mehr Ressourcen und größere Transparenz*. Verfügbar unter Der Betrieb Website: <http://www.der-betrieb.de/interview/iks-digitalisierung-mehr-ressourcen-und-groessere-transparenz/> (abgerufen am: 15.07.2021)

Ein neuer Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft für ein saubereres und wettbewerbsfähigeres Europa. (2020, März). Verfügbar unter Website von Eur-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098&from=EN> (abgerufen am: 02.11.2021)

Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). (2011). Verfügbar unter der Website von Eur-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN> (abgerufen am: 02.11.2021)

Entscheidungen in Verletzungsverfahren. (2022, Januar). Verfügbar unter Website der Europäischen Kommission: https://ec.europa.eu/atwork/applying-eu-law/infringements-proceedings/infringement_decisions/index.cfm?lang_code=DE&typeOfSearch=false&active_only=0&noncom=0&r_dossier=&decision_date_from=27%2F01%2F2022&decision_date_to=27%2F01%2F2022&title=&submit=Suche (abgerufen am: 09.05.2022)

Erneuerbaren-Ausbau-Gesetz erhält auch im Bundesrat notwendige Zweidrittelmehrheit. (2021, Juli). Verfügbar unter Website des Österreichischen Parlaments: https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2021/PK0906/index.shtml (abgerufen am: 02.11.2021)

ESV Redaktion Management und Wirtschaft (2020). Digitalisierung von Kontrollsystemen: Worauf kommt es an? *Zeitschrift für Compliance*, 2020(03), 38–40.

ESV Redaktion Management und Wirtschaft (2020). Präventive Ansätze zur Vermeidung von Wirtschaftskriminalität liegen im Trend. *Zeitschrift für Compliance*, 2020(03), 30.

ExpertInnengespräch IPI, Geschäftsführung, geführt von Manuela Wolf, 17.08.2021, Graz., Z 1–531.

ExpertInnengespräch IPII, Geschäftsführung, geführt von Manuela Wolf, 18.08.2021, Online., Z 1–643.

ExpertInnengespräch IPIII, Abteilungsleitung, geführt von Manuela Wolf, 11.08.2021, Graz., Z 1–527.

ExpertInnengespräch IPIV, Abteilungsleitung, geführt von Manuela Wolf, 08.09.2021, Online., Z 1–475.

ExpertInnengespräch IPV, Geschäftsführung, geführt von Manuela Wolf, 16.08.2021, Graz., Z 1–600.

ExpertInnengespräch IPVI, Geschäftsführung, geführt von Manuela Wolf, 16.08.2021, Graz., Z 1–609.

ExpertInnengespräch IPVII, Abteilungsleitung, geführt von Manuela Wolf, 02.09.2021, Online., Z 1–267.

ExpertInnengespräch IPVIII, Geschäftsführung, geführt von Manuela Wolf, 12.08.2021, Graz., Z 1–697.

ExpertInnengespräch IPIX, Geschäftsführung, geführt von Manuela Wolf, 06.10.2021, Wien., Z 1–460.

ExpertInnengespräch IPX, Abteilungsleitung, geführt von Manuela Wolf, 27.08.2021, Graz., Z 1–883.

ExpertInnengespräch IPXI, Abteilungsleitung, geführt von Manuela Wolf, 21.09.2021, Online., Z 1–704.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2016). *Entwurf eines IDW Prüfungsstandards: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung des internen Kontrollsystems der Unternehmensberichterstattung (IDW EPS 982)*. Düsseldorf: IDW.

Interne Kontrolle – Zusammenfassung des integrierten Rahmens. (2013). Verfügbar unter Website des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: <https://www.coso.org/SitePages/Internal-Control.aspx?web=1> (abgerufen am: 10.05.2022)

Kopper, T. (2021). Es brodelt am Markt. *Das Magazin für Metalltechnik*, 2021(1-2), 4–5.

Metalltechnische Industrie 2021. (2021, Oktober). Verfügbar unter Website der Metalltechnischen Industrie: <https://www.metalltechnischeindustrie.at/zahlen-daten/> (abgerufen am: 17.02.2022)

OECD (2011), OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Verfügbar unter Website des OECD Publishing: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de> (abgerufen am 10.08.2021)

Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD] (2018). *OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles Unternehmerisches Handeln*.

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2021). *Österreichischer Corporate Governance Kodex* (Stand: Jänner 2021). Wien: Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen.

Schuchter, A. (2020, 3). *Wirecard „Wo waren die Prüfer?“*. Verfügbar unter Website des IIA Switzerland: https://mailchi.mp/ias/newsletter_autumn2020 (abgerufen am: 07.07.2021)

Selbstauskunftsbogen zum Thema Soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)/Nachhaltigkeit für Zulieferer in der Automobilbranche. (2019, August). Verfügbar unter Website des drive sustainability: https://www.drivesustainability.org/wp-content/uploads/2020/06/updated_CSR-DriveSustainability_SAQ-FORM2019_A4_V09-11102019_DE.pdf (abgerufen am: 30.08.2021)

Theuerkauf, M. (2016, November). *Einführung eines internen Kontrollsystems im Mittelstand*. Verfügbar unter Website Portal der Internal Audit Services: <https://www.internalauditservices.de/de/aufbau-einfuehrung-internes-kontrollsystem-iks-im-mittelstand/> (abgerufen am 11.11.2021)

Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015, Oktober). Verfügbar unter Website der United Nations: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E (abgerufen am: 02.11.2021)

Über uns. (2021, Juli). Verfügbar unter Website des COSO: <https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx> (abgerufen am: 30.07.2021)

Vereinigung der österreichischen Industrie (2021). Cybersecurity: Das Sicherheitsnetz für die Digitalisierung. iv-positionen. *Das Magazin der Industrie, 2021*(Juli/August), 5.

ZfC (2019). Wissen fällt nicht von den Bäumen. *Zeitschrift für Compliance, 2019*(01), 2–3.

ZfC (2020). Integrität und Compliance für nachhaltige Verbesserung der Unternehmenskultur-Institut gegründet. *Zeitschrift für Compliance, 2020*(04), 55–56.

ZfC (2020). Unternehmen sehen Cyberangriffe als größte Gefahr. *Zeitschrift für Compliance*, 2020(01), 11.

ZfC (2021). Risikolandschaft weltweit im Umbruch. *Zeitschrift für Compliance*, 2021(01), 9.

Gesetze

Bundesgesetz über Aktiengesellschaften (Aktiengesetz – AktG) in der Fassung BGBl. I Nr. 86/2021 vom 14.05.2021

Bundesgesetz über allgemeine Bestimmungen und das Verfahren für die von den Abgabenbehörden des Bundes, der Länder und Gemeinden verwalteten Abgaben (Bundesabgabenordnung – BAO), in der Fassung vom 26.07.2021.

Bundesgesetz über das Bankwesen (Bankwesengesetz - BWG), in der Fassung vom 08.04.2022.

Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 – BDG 1979), in der Fassung vom 30.12.2021.

Bundesgesetz, mit dem das Unternehmensgesetzbuch, das Aktiengesetz 1965, das GmbH-Gesetz, das SE-Gesetz, das Genossenschaftsgesetz, das Genossenschaftsrevisionsgesetz, das Spaltungsgesetz, das Luftfahrtgesetz, das Bankwesengesetz und das Versicherungsaufsichtsgesetz geändert werden (Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 – URÄG 2008), BGBl. I Nr. 70/2008 vom 07.05.2008

EU-Richtlinie 2006/43/EG, EU Richtlinie über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen, in der Fassung vom 16.06.2014

Gesetz vom 6. März 1906, über Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz – GmbHG) in der Fassung BGBl. I Nr. 86/2021 vom 14.05.2021

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Einleitung

Vielen Dank, dass Sie Interesse an diesem Interview haben. Ich möchte Ihnen am Anfang erzählen, worum es in diesem Interview geht.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es herauszufinden, welche Chancen und Risiken durch die Einführung eines internen Kontrollsystems speziell in der Metallindustrie in mittelgroßen und großen Unternehmen abgeleitet werden können.

Ziel des Interviews ist es, den abteilungsintegrierten Überwachungs- und Aktualisierungsprozess zu reflektieren. Dazu werden MitarbeiterInnen aus der Führungsebene und Stabstelle befragt.

Das Interview wird einen Zeitrahmen von 60 Minuten beanspruchen. Als Richtlinie werde ich nach dem von mir erstellten Leitfaden vorgehen.

Das Gespräch wird **streng vertraulich** behandelt. Das heißt, die Ergebnisse werden anonymisiert. Bei meiner Niederschrift kann niemand auf das Unternehmen selbst oder auf eine bestimmte Person rückschließen. Ich bin zur Einhaltung des Datenschutzes und die Geheimhaltung von personenbezogenen Daten verpflichtet. Alle Daten dienen nur dem Zwecke des Forschungsvorhabens. Die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse obliegen ausschließlich meiner Person.

Damit keine Informationen verloren gehen, würde ich gerne eine Tonbandaufzeichnung hinzuziehen. Sind sie damit einverstanden? [Bei Einverständnis, Tonband starten]

Beginn des Interviews

Ein internes Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von Vorschriften und Werten (Corporate Governance) und dient zum Schutz und Sicherung des Vermögens des Unternehmens.

1. Ausgestaltung des internen Kontrollsystems (Themenblock 1)

Das interne Kontrollsystem lebt im und mit dem Unternehmen. Was können Sie mir über die Kontrollmechanismen des IKS im Unternehmen / Abteilung erzählen?

Inhaltliche Aspekte

1.1. Wie würden Sie die Ablaufprozesse über Routineaufgaben – immer wiederkehrende Prozesse – beschreiben?

- Prozessablauf Kernprozesse Einkauf, Produktion, Verkauf
- Prozessablauf Subprozesse
- Kontrollmechanismen
- Funktion der Kontrollmechanismen

1.2. Wie würden Sie die Ablaufprozesse über NICHT-Routineaufgaben beschreiben?

- Nicht wiederkehrende Prozesse
- z. B. Investition, Verträge, Stammdaten, Abgang
- Kontrollmechanismen
- Funktion der Kontrollmechanismen

1.3. Was erwarten Sie sich vom internen Kontrollsystem in ihrem Unternehmen / Abteilung?

- Welche Funktion sollen die Kontrollmechanismen erfüllen?
- Welche Ziele sollen damit erreicht werden?

2. Nachhaltigkeitskriterien in Lieferketten (Themenblock 2)

Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen ein wichtiges Kriterium zur Einhaltung der ethischen Wertvorstellungen in Lieferketten sein. Bereits auf EU-Ebene wird nachhaltige Unternehmensführung, die sich auf drei Kriterien, Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft stützen, novelliert. Welche internen Kontrollmechanismen werden zur Erhaltung von ethischen Werten von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft in ihrem Unternehmen / Abteilung eingesetzt?

Inhaltliche Aspekte

2.1. Welche Nachhaltigkeitsanforderungen werden von Lieferanten verlangt?

- Sind welche zwingend einzuhalten?
- Werden freiwillige Anforderungen verlangt?
- Welche Kriterien sind genau zu beachten?

2.2. Welche Nachhaltigkeitsanforderungen werden von ihrem Unternehmen / Abteilung in Zukunft eingehalten?

- Auf freiwilliger Basis?
- Getrieben aus wirtschaftlicher Basis?
- Vorteile?
- Nachteile?

3. IKS und Auswirkung auf die Produktivität (Themenblock 3)

Die Digitalisierung ist gerade jetzt aktueller als je zuvor. Wie sehen Sie die Erweiterung des internen Kontrollsystems durch die Digitalisierung in Bezug auf Schaffung von Freiräumen für Kernkompetenzen und Risikoüberwachungen?

Inhaltliche Aspekte

1.1. Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie im Unternehmen / in den Abteilungen in der Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung?

- Ist der Aufwand zu Kosten und Nutzen gerechtfertigt?
- Welche externen Einflüsse ergeben sich?
- Welche internen Einflüsse ergeben sich?

1.2. Wie wirkt sich das interne Kontrollsystem im aktuellen Stand auf die Produktivität im Unternehmen / in der Abteilung aus?

- Werden durch interne Kontrollmechanismen Ressourcen verbraucht?
- Wie stellt sich der Aufwand dar?

1.3. Wo sehen sie die Vorteile für das Unternehmen / die Abteilung durch ein internes Kontrollsystem?

- Aus Sicht internen Gegebenheiten
- Aus Sicht externer Gegebenheiten

1.4. Wo sehen Sie die Nachteile für das Unternehmen / die Abteilung durch ein internes Kontrollsystem?

- Aus Sicht internen Gegebenheiten
- Aus Sicht externer Gegebenheiten

4. Compliance (Themenblock 4)

Die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und internen Regelungen ist eine wichtige Maßnahme zur Sicherung des Fortbestandes der Organisation. Welche Compliance-Ziele, das heißt Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Rechtsvorschriften, verfolgt das Unternehmen / die Abteilung?

Inhaltliche Aspekte

4.1. Welche Maßnahmen trifft das Unternehmen / die Abteilung, um Compliance-Ziele zu erreichen?

- Welche Ausführungsstrategien?
- Mit Blick auf die Innenwirkung?
- Mit Blick auf die Außenwirkung?

4.2. Wie und auf welchen Ebenen werden Compliance-Ziele kommuniziert?

- Auf Managementebene?
- Auf MitarbeiterInnen-Ebene?
- Welche Plattformen?

4.3. Wie und auf welchen Ebenen werden Maßnahmen zur Erreichung der Compliance-Ziele kommuniziert?

- Auf Managementebene?
- Auf MitarbeiterInnen-Ebene?
- Welche Plattformen?

4.4. Welche besonderen Herausforderungen haben sich durch diese Compliance-Zieleinhaltungen ergeben?

- Aufwand zu Nutzen gerechtfertigt?

5. Unternehmenskultur (Themenblock 5)

Leitbilder werden von Unternehmen für Visionen und die zu erreichenden Ziele erstellt. Die Ethik spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle, um dolose Handlungen zu minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien können sich die MitarbeiterInnen durch das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren?

Inhaltliche Aspekte

5.1. Wie wird das Leitbild im Unternehmen / in der Abteilung kommuniziert?

- Wie wird das Leitbild vom Management transportiert?
- Wie stellt sich der Informationsfluss dar?

5.2. Was ist die Unternehmenskultur im Umgang mit dem internen Kontrollsystem, wenn Optimierungspotenzial in bestimmten Bereichen aufgezeigt wird?

- Wie werden Optimierungen des IKS aufgezeigt?
- Wer zeigt notwendige Optimierungen des IKS auf?
- Auf welchen Ebenen wird kommuniziert?

6. IKS Reifegrad Einflussfaktor Risikobeurteilung (Themenblock 6)

Wenn Sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des internen Kontrollsystems betrachten: Wie würden Sie den derzeitigen Reifegrad des internen Kontrollsystems im Jahr 2021 charakterisieren?

Inhaltliche Aspekte

6.1. Wie schützt sich das Unternehmen / die Abteilung im internen Kontrollsystem gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität?

- Welche Kontrollmechanismen?
- Welche Aufklärungsmaßnahmen?

6.2. Wie schützt sich das Unternehmen / die Abteilung im internen Kontrollsystem gegen interne dolose Handlungen?

- Welche Kontrollmechanismen?
- Welche Aufklärungsmaßnahmen?

6.3. Welche Maßnahmen werden bei Aufdeckung von betrügerischem Handeln in Bezug auf das interne Kontrollsystem ergriffen?

- Maßnahmen bei internem betrügerischen Handeln?
- Maßnahmen bei äußerer wirtschaftlicher Kriminalität?

7. Überwachung und Verbesserung der Effizienz und Effektivität des IKS (Themenblock 7)

Erzählen Sie mir bitte, wie Sie in ihrem Unternehmen / in ihrer Abteilung für eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vorsorgen.

Inhaltliche Aspekte

7.1. Wenn Sie zurückblicken, welche Veränderungen hat das interne Kontrollsystem im Unternehmen / in der Abteilung durchlaufen?

- In Bezug auf Erweiterung des IKS
- In Bezug auf strukturelle Veränderung des IKS
- In Bezug auf manuelle Kontrollmechanismen
- In Bezug auf automatisierte Kontrollmechanismen

7.2. Wenn Sie in die Zukunft schauen, welche Veränderungen sehen Sie in Zukunft für das interne Kontrollsystem?

- In Bezug auf Erweiterung des IKS
- In Bezug auf strukturelle Veränderung des IKS
- In Bezug auf manuelle Kontrollmechanismen
- In Bezug auf automatisierte Kontrollmechanismen

8. Whistleblower (Themenblock 8)

Um wirtschaftliche Kriminalität zu verhindern, müssen nach gesetzlicher Verpflichtung ab dem 17.12.2021 für alle Unternehmen ab 250 MitarbeiterInnen Meldekanäle zur Meldung von Missständen vorgesehen sein. Welche Schritte zur Umsetzung hat das Unternehmen bisher unternommen?

Inhaltliche Aspekte

8.1. Welche Vorteile sehen Sie generell bei Einrichtung solcher Meldekanäle in Bezug eines internen Kontrollsystems?

- In Bezug auf Unternehmensebene
- In Bezug auf MitarbeiterInnen-Ebene

8.2. Welche Nachteile könnten sich daraus ergeben?

- In Bezug auf Unternehmensebene
- In Bezug auf MitarbeiterInnen-Ebene

A - 2 Kategorienschema

Nummer	Hauptkategorie		Subkategorie
1	Ausgestaltung des IKS	1a	Sicherstellung von Routineaufgaben
		1b	Sicherstellung von Nicht-Routineaufgaben
		1c	Nachhaltigkeitskriterien in den Lieferketten
2	IKS und die Auswirkung auf die Produktivität	2a	Digitale Erweiterung des internen Kontrollsystems
		2b	Vorteile eines internen Kontrollsystems
		2c	Nachteile eines internen Kontrollsystems
3	Darlegung der Complianceziele	3a	Maßnahmen gegen externe betrügerische Einflüsse
		3b	Maßnahmen zur Erreichung der Complianceziele
		3c	Kommunikation und Herausforderungen
		3d	Kommunikation von ethischen Prinzipien
4	Überwachung und Verbesserung des IKS	4a	Maßnahmen gegen interne betrügerische Einflüsse
		4b	Unternehmenskultur im Umgang mit dem IKS
		4c	Whistleblower als interner Meldekanal
5	Reifegrad des internen Kontrollsystems	5a	Strukturelle Veränderungen in der Vergangenheit
		5b	Strukturelle Veränderungen in Zukunft
		5c	Erwartungen an ein IKS

A - 3 Transkription Interviews

Interview IPI

1 I: Gut, dann sagen wir mal herzlichen Dank für das Interview und für die Zeit,
2 die sie aufbringen. Ziel dieser Forschungsarbeit ist herauszufinden, welche
3 Chancen und Risiken durch die Einführung eines internen Kontrollsystems speziell
4 in der Metallindustrie abgeleitet werden können. Ziel des Interviews ist, die
5 Abteilung integrierten Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse zu reflektieren.
6 Das Interview wird einen Zeit Rahmen von zirka 60 Minuten beanspruchen und als
7 Richtlinie werde ich diesen Leitfaden von mir erstellten Leitfaden verwenden.
8 Das interne Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von
9 Vorschriften und Werten und dient zum Schutz und Sicherung des Vermögens des
10 Unternehmens. Das interne Kontrollsystem lebt immer und mit dem Unternehmen. Was
11 können Sie mir über die Kontrollmechanismen in ihrem Unternehmen erzählen.
12 IPI: Der grundsätzlich ist so, dass das für uns ja vorgeschrieben ist und auch
13 Gegenstand der Abschlussprüfung ist also es gibt also eine Prüfung bei uns alle
14 2-3 Jahre regelmäßig stattfindet, als Teil der Abschlussprüfung. Und dann ist
15 natürlich auch jetzt für die XX als Unternehmen, das einen Aufsichtsrat hat,
16 auch ein Thema für den Aufsichtsrat gewesen, gleich am Anfang wie wir die erste
17 Sitzung hatten, wie schaut s aus bei euch mit IKS, weil damit natürlich auch
18 jetzt für die Aufsichtsorgane gewisse Haftungsdinge verbunden sind wenn das
19 nicht läuft. Also insofern sage mal sind die Vorschriften relativ klar. Und da
20 wir haben unser IKS System, das es natürlich schon vorher gegeben hat, aber dann
21 eigentlich in den Jahren 2017 und 2018 wenn ich das richtig im Kopf hab komplett
22 überarbeitet und haben es in der Art Dokumentation, aber auch in der in der
23 gesamten Handhabung an unser Management System, das wir gemäß ISO 9000 haben
24 angelehnt beziehungsweise eingebaut. Das heißt, wir haben die gesamten Prozesse,
25 sag ich jetzt mal im gesamten kaufmännischen Bereich, wo es durch Fehler oder
26 bewusste Falschhandlungen zu einem Schaden am Unternehmen und dessen Vermögen
27 kommen kann durchforstet mit einem externen Berater das war jemand von der

28 Fachhochschule Campus02 glaub ich ja, die waren hier und haben sich das angeschaut,
29 und wir haben gemeinsam die Prozesse definiert, die dokumentiert gehören und an
30 dieser Dokumentation dann federführend von Frau XX natürlich erstellt ja. Ja
31 also, da ist ein recht umfangreiches Dokument entstanden wo einmal zumindest
32 dokumentiert ist, wie das IKS in der XX in den wesentlichen kaufmännischen
33 Bereichen ausschauen soll und wie es zu leben ist ja.

34 I: Das heißt, die Routine Prozesse sind einmal standardisiert worden.

35 IPI: Die Routine Prozesse sind standardisiert, sind erfasst und dokumentiert. Das
36 ist auch klar festgelegt, wo es ein 4-Augen Prinzip geben muss, also das gibt es.

37 I: Und die nicht Routineaufgaben.

38 IPI: Bei nicht Routine Aufgaben ist natürlich ein bisschen schwieriger, aber ich
39 sage jetzt einmal so wir haben gewisse Gates, ja, wo auch bei nicht Routine
40 Aufgaben wo man diese Sachen nicht machen kann, weil zum Beispiel es gibt keine
41 Person, die alleine eine Bank Überweisung tätigen kann, also das heißt, wir
42 haben sogar Grund, Vorsatz, Prinzipien zu Grundhaltungen, die auch also, wenn
43 Sie mich fragen bei nicht standardisierten Prozessen greifen würden, weil
44 einfach, man kommt zu keinem Geld, ja als Beispiel jetzt ja. Natürlich, gewisse
45 Arten von Betrug wird schwierig, aber ich glaube, dass wir grundsätzlich da
46 recht gut dokumentiert sind und auch uns daran halten können ja. Und da
47 sage mal ist auch das Computer Systeme gewisse Hilfe, weil da können einfach
48 jeder machen, wie er lustig ist, ja, also sie können weder im XX noch in REP
49 System herumfuhrwerken. Das geht so einfach nicht.

50 I: Und das wird dann auch so gelebt, also die Routine und nicht Routine
51 Aufgaben

52 IPI: Ich gehe davon aus, dass es so gelebt wird. Ich habe bis heute noch nichts
53 anders wahrgenommen ja, also (...) Und wir haben ja auf alle damals Beteiligten
54 nämlich ein Prozessbeteiligten pro Dokumentation eingebunden oder auch bei der
55 Umgestaltung dort, was notwendig war und also so wie ich das sehe, wird das also
56 lückenlos gelebt.

57 I: Was erwarten Sie sich vom internen Kontrollsystem.

58 IPI: Ich erwarte mir von den internen Kontrollsystemen auf der einen Seite
59 natürlich das, das Fehlentwicklungen nicht stattfinden können, weil der
60 Prozess eben dicht ist. Auf der anderen Seite aber auch eine gewisse Prävention
61 im Sinne von, dass man sich ein bisschen auseinandersetzt damit, wenn man das
62 System überarbeitet und einfach auch durchspielt welche Dinge es geben kann.
63 I: Vorbeugung von wirtschaftlicher Kriminalität, Vorbeugung von menschlichem
64 Versagen.

65 IPI: Genau zum Beispiel ja genau. Also vorbeugende Wirkung, wir haben halt die
66 dazu konkret dann, sag ich jetzt mal was für mich dann bitte zukommt ist das
67 Thema Datenschutz. Also die ganze IT-Sicherheit, ja und. Und da sage mal dieses
68 so, dass wir natürlich nachdem alles, was die ganzen kaufmännischen Prozesse in
69 einer IT-Landschaft also eingebettet sind, ja greift das schon auch noch recht
70 stark ineinander, dass man da aufpassen muss, ja.

71 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

72 I: Gute nächste Kategorie ist Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, nachhaltig
73 einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen ein wichtiges Kriterium sein. Die 3
74 Kriterien Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft rücken Gesetzlich immer näher und
75 die Gesetzgebung ist nicht mehr aufzuhalten. Welche internen
76 Kontrollmechanismen werden zur Erhaltung von ethischen Werten von Gesellschaft,
77 Umwelt und Wirtschaft eingesetzt.

78 IPI: Also wir haben in unserer Beschaffung keine mir bekannten Regeln, die
79 wirklich angewandt werden ja, also, das muss ich ganz ehrlich sagen, wie ich das
80 weiß ja, ich befürchte es gibt noch keine. Mag sein, ich habe mir das extra
81 durchgelesen was sie geschickt haben aber ich habe extra nicht die ganzen
82 Prozesse dann durchgeforstet ob es irgendwas gibt, sondern mir nicht
83 bekannt ist und was natürlich mal eines sagen muss ist das XX sehr stark bei in
84 der innerhalb der EU zu kauft ja und aus diesem Grund wir jetzt sage mal wir
85 handeln nicht mit irgendwelchen, kritischen kritischer Materie im Sinne von
86 Hölzern oder anderen Produkten von Lebensmitteln, Lebensmitteln oder Lebewesen
87 oder Teilen von Lebewesen. Deshalb haben wir gesagt jetzt nochmal, habe ich

88 keinen Bedarf gesehen persönlich ja also. Das zweite ist, dass wir natürlich
89 auch als EU, weil gesagt wir kaufen viel in der EU, ob jetzt die Sozialstandards
90 bei unseren Lieferanten in Ungarn alle passen und ob der wirklich jeden entlohnt,
91 und der ordentliche Zeiterfassung oder nicht, Ja, was wir im Rahmen solcher
92 Zertifizierungen eigentlich machen kann, ja, ist nicht gegeben. Es sind die
93 meisten Lieferanten dort wo es wirklich Schlüsselkomponenten, ISO zertifiziert ja,
94 das heißt, es gibt eine Mindeststandard, aber das ist (...)

95 I: Ist das ein Kontrollmechanismus.

96 IPI: Wenn, wird das bei der Lieferantenanlage gemacht, ja. Das ist mir jetzt
97 nicht bekannt das das eine Vorgabe ist.

98 I: Der VW Konzern hat seit 2019 so ein Kriterium. Kontrollmechanismus wenn die
99 ethischen Werte von Umwelt und Gesellschaft nicht gegeben sind bekommt der
100 Lieferant den Auftrag nicht.

101 IPI: VW macht das, also wir haben, wir haben (...) ich sehe wie bei all diesen
102 Dingen immer ein Spannungsfeld aus Aufwand durch mehr Verwaltung, ja und auf der
103 anderen Seite natürlich ein Effekt ja, und ich sag jetzt auch wenn das
104 Unternehmen einen Verantwortlichen eine Verantwortung für die Gesellschaft trägt
105 oder in der Gesellschaft eine verantwortungsvolle Rolle übernehmen musste die
106 über das reine Geldverdienen hinausgeht, ja, das übersteigt einfach unsere
107 Möglichkeiten zur Zeit, ja. Wenn das nicht vorgeschrieben wird tatsächlich
108 gesetzlich also das wir das machen müssen oder der Druck von unseren Kunden
109 nicht extrem in diese Richtung käme, glaube ich nicht, dass wir das machen
110 wollen.

111 I: Mit Ende 2021 gibt einen Vorschlag auf EU-Ebene und wird umgesetzt für
112 wesentliche öffentliche Energieverbrauchern.

113 IPI: Ja, also wir haben, wir haben relativ viele Maschinen verkauft mit dem
114 Argument von Energieeinsparung, also wir hatten auch unsere, also diese in
115 Österreich mögliche Investitionsförderung-Verdoppelung durch energieeffiziente
116 Maßnahmen, also die Energieeffizienz steigernde Maßnahmen. Ja, haben wir bei
117 einigen Kunden die Dokumentation dafür beigestellt, wir haben es unseren Kunden

118 auch vorgeschlagen von uns aus ja, weil einfach die die Maschinen extrem viel
119 Energieeffizienter geworden. Auch teilweise durch gesetzliche Vorgaben, weil sie
120 Energieeffizienz Klassen beantragen hätte. Also, das ist ja Thema, was sicher
121 kommen wird also ich habe, da merkt man was sehr stark auf den Förderungsanreiz,
122 also da sind wir dabei bei diesen Dingen. Da haben Sie in der EU gar keine Wahl.
123 Wenn sie EU CE konform bleiben wollen das sind, dass sie einfach
124 Energieeffizienter werden.

125 I: Gut, dann kommen wir zur nächsten Frage. Wie wirkt sich das interne
126 Kontrollsystem auf die Produktivität im in der Abteilung oder Unternehmen aus.

127 IPI: Also wir haben, ich sage jetzt nochmal, in unserem System keine
128 bürokratischen Reibungsverluste, das würde ich nicht sehen. Es ist eher positiv,
129 weil vielleicht Fehlervermeidung stattfindet. Aber in welchem Umfang sich das
130 jetzt wirklich dann monetär abspielt, das kann ich nicht sagen. Ja, aber
131 tendenziell würde ich sagen ist das IKS eher eine Effizienz.

132 I: Das heißt Aufwand ist zum Nutzen gegeben.

133 IPI: Mehr, also, das sollte ja also, das ist doch initialaufwand da. Ja, der aber
134 aus meiner Sicht jetzt für die persönliche Risiko Situation der haftbaren Organe
135 eben, was ich vorher angesprochen haben, sowieso gegeben ist ja, und deshalb
136 wird das jeder Geschäftsführer aus meiner Sicht sollte das machen ja und da im
137 Kontext jetzt einmal läuft, glaub ich eben, dass die Fehler, Vermeidung etc.
138 mehr bringt, als es an Aufwand hat am Leben zu erhalten und zu pflegen.

139 I: Da wären wir schon bei den Vorteilen des internen Kontrollsystems.

140 IPI: Ja also der größte Vorteil für mich persönlich ist es durchlaufen kann
141 natürlich ja also das ich weiß, es passt, dass wir Gesetzeskonform handeln und
142 wenn das System gut gemacht ist eben nicht nur eine Formalsache, sondern eine
143 mit Inhalt gefühlte Thematik haben ja, die auch was bringt. Und das zweite ist
144 eben das, wir haben vorher schon das Thema Vorbeugung gehabt, nicht also jetzt
145 abgesehen von den von den vorbeugenden Wirkungen im Sinne der
146 Vermögensschädigung eben auch aus meiner Sicht die vorbeugende Fehlervermeidung
147 stattfindet auch eine Sensibilisierung der Beteiligten für das, was sie tun.

148 Also einfach, dass man klarmacht, schau her, du hast diese Möglichkeit das zu
149 tun. Das ist also auch etwas, ein eigentliches Besonderes, eine besondere
150 Vollmacht ist und daher unterliegt hier war auch gewissen Beschränkungen, ja
151 aber das Besondere der Vollmacht wird dadurch eben für den ein oder anderen
152 Mitarbeiter sichtbar und dann schätzt er das sagt hört, dass du das machen darf.
153 I: Das heißt Erkennen menschlichen Versagens ist schneller gegeben.
154 IPI: Ja, sicher. Also vorher eigentlich frühzeitiges Erkennen.
155 I: Erkennen von Fehlentwicklungen, wurde bereits beantwortet.
156 IPI: Wir haben sicher, ja also ich sag jetzt mal in der aktuellen Ausprägung haben
157 wir jetzt keine Nachteile. Wüsste jetzt nicht, Vorteil überwiegt also. Ja, nein,
158 ich sehe einfach (...) Natürlich hat jedes bürokratische System hat einen
159 gewissen Aufwand das den mit sich bringt. Aber wie schon gesagt, ne, wenn der
160 Initialaufwand einmal erledigt ist, die Systemerhaltung und Anpassungen an
161 laufenden Entwicklungen ist eigentlich nicht das große Thema.
162 I: Der Nachteil könnte vielleicht auch sein, Kostenfaktor, Aufwandsfaktor
163 vielleicht.
164 IPI: Sicher, am Anfang kostet das vielleicht den Unternehmen unserer
165 Größenordnung, weiß ich nicht, 20.000€ alles zusammen oder ist ja Wurst,
166 irgendwo in der größeren zwischen 10.000 Euro und wahrscheinlich ca. 50.000€
167 ausgehen dafür und man kann eine Computergestützte Lösung machen, die dann noch
168 mehr kostet, aber trotzdem wie gesagt, ich mein, es ist nicht so Irrsenig. Also
169 ich weiß jetzt auf jeden Fall es rechnet sich.
170 I: Gut, dann stopp ich jetzt.
171 I: Das nächste Thema Compliance. Die Digitalisierung ist gerade jetzt
172 Aktuelles nie zuvor hohes Potential Freiräume für Wirtschaftsüberwachung liegt
173 in der digitalen Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Welche Vorteile
174 bzw. Nachteile sehen Sie im Unternehmen in der Weiterentwicklung des internen
175 Kontrollsystems. Auf die zunehmende Digitalisierung.
176 IPI: Also grundsätzlich ist es so, dass eben jetzt, wenn die Digitalisierung geht,
177 wenn wir Prozesse bei uns digital abbilden wir natürlich, dass die Mechanismen

178 des IKS ganz automatisch hinterlegen können, so dass also das einfach noch
179 genauer vorgeschrieben wird in der, in jedem Prozess Schritt ja, wenn der
180 digital abläuft ja. Wir sehen natürlich, ich sag jetzt so (...)

181 I: Zum Beispiel digitale footprints.

182 IPI: Ja, wir haben, da haben wir relativ wenig noch also da sind wir ja so
183 ziemlich also ich sag jetzt nochmal ganz am Anfang. Ich kann mir erinnern, dass
184 die die XX hat eine digitale Signatur zum Beispiel schon eingeführt, ne also die
185 haben wir, das haben wir nicht so ein Zertifikat ja, und ich kann mich erinnern,
186 dass wir diskutiert haben, dass das einmal Gesetz war. Eine Zeit lang, das würde
187 dann wieder aber oder wurde dann wieder aufgeweicht, ja und ich habe damals schon
188 gesagt so ein Blödsinn, ja, das braucht keiner, da war ich auf der pragmatischen
189 Seite. Nein, es hat auch keine Software geben dafür, keine gescheite ja nichts.

190 Ich muss sagen, diese ganze Thematik jetzt, gerade im Bereich mit der
191 Digitalisierung, was da an falschen Rechnungen usw. rausgehen kann, wo Kunden von
192 uns gehackt wurden, und, und. Aufgefangen wurde dieser Fehler immer durch
193 eine Vielzahl von parallel wirkenden Mechanismen. Ja, also ich muss einfach
194 die die einzelnen Geschäftsvorfälle in einem Netz haben und nicht als singuläre
195 für sich stehende Aktivitäten, wo einer allein was macht und dass keine quasi
196 schnelle Interaktion mit anderen gibt und in dem Moment, wo sie so vernetztes
197 System haben da kommt man auf diese Dinge nicht recht schnell drauf, ne also das
198 und dann passiert da nix ne, aber wie gesagt ich sehe das halt so im Rahmen der
199 Digitalisierung, das, was wir, was wir jetzt haben, zu Digitalisierung macht es
200 leichter, ja. Auf der anderen Seite ist so natürlich das im Rahmen der ganze
201 Cyber Kriminalität und so weiter und so wichtig ist, dass man ein IKS hat, und
202 dass man eben gewesen Gates hat, wo ein Gatekeeper dort ist oder auch zwei und
203 da geht nix durch sonst ja. Und das war auch einer der Gründe, warum zum
204 Beispiel ich abgelehnt habe, dass ich alleine ein Konto zur Überweisung frei
205 geben kann. Das ist bei der XX da gibt es keine und bei der XX auch nicht.

206 I: Und das hat wahrscheinlich auch mit der Daten Flut zu tun.

207 IPI: Ja, das geht dann schon sehr stark eben auch in Richtung Datenschutz,

208 Datenintegrität. Jetzt sind nur Datenschutz meiner persönlichen Daten, sondern
209 Daten generell und also wir haben auch ich glaube unsere Datenschutzrichtlinie,
210 die wir im Unternehmen haben, wo ist es (...), das da steht als aller erstes
211 irgendwie; Daten als gespeicherte Informationen Wissen sind das Kapital, also
212 sind ein Vermögenswert für uns und insofern greift das IKS natürlich dann schon
213 da von seiner materiellen Intention rein und wir haben aber das eben jetzt nicht
214 wirklich als Bestandteil des IKS muss ich ganz ehrlich sagen. Also das wäre eine
215 Möglichkeit des IKS weiterzuentwickeln, wenn man diese ganzen diese Richtlinien
216 dort einbaut. Ja, die Frage ist ob es Notwendig ist das ich sag jetzt mal wenn
217 es im Rahmen in der gleichen Art und Weise dokumentiert ist ja, weiß ich nicht.
218 Müssen wir schauen, ob es dann wirklich ins IKS hinein muss ja. Also sicher
219 Vieraugenprinzip und so haben wir andere Sachen ja auch, das ist ja nicht nur
220 IKS ja aber (...)

221 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage. Welche Complianceziele das
222 heißt Einhaltung der für das Unternehmen relevante Rechtsvorschriften verfolgt
223 das Unternehmen.

224 IPI: Also wir haben keine separate Compliance Richtlinie. Wir haben natürlich bei
225 uns als Hersteller von Maschinen und Anlagen sind wir gelten für uns einmal die
226 diese ganzen sag ich jetzt einmal salopp unter dem Begriff CE zusammengefassten
227 Vorgaben, die wir einhalten müssen. Da haben wir ein sehr detailliertes und
228 ausführliche System, wie wir das sicherstellen, also mit den entsprechenden
229 Dokumentation, aber auch den Anforderungen zu den einzelnen Meilensteinen in den
230 Projekten, dass wir wirklich eine gesetzeskonforme Maschine liefern, das ist
231 eine. Und das zweite sind natürlich die anderen gesetzlichen Regelungen, die am
232 Standort gelten, also das jetzt im Wesentlichen arbeiten wir haben in Moskau ein
233 anderes Arbeitsrecht als in New York. Aber wir beschäftigen uns dann eigentlich
234 mit der Fülle und der österreichischen Gesetze. Dafür gibt es eine Mitarbeiterin,
235 die sich darum kümmert, das ist die Frau XX und wir haben unsere
236 genehmigungsrechtlichen Themen unserer arbeitsrechtlichen Themen und die Dinge
237 halt ja.

238 I: Welche Maßnahmen trifft das Unternehmen, um diese Compliance Ziele
239 einzuhalten.

240 IPI: Das habe ich erst heute lustiger Weise gesehen. Wir haben sogar einen
241 Überwachungszyklus für diese Stakeholder Interessen, wo eine Gruppe der
242 Stakeholder, zum Beispiel, die diese ganzen Genehmigungsparteien sind, das wird
243 dort eben entsprechend von der Betriebsanlagengenehmigungsseite usw. immer alles
244 passt ja, aber wir haben wir haben keine die klassischen Compliance Themen, die
245 wieso oft eben das ja das zum Beispiel, dass man nix annehmen darf beim
246 Lieferanten usw. ja, da sind wir, da haben wir nichts. Das muss man
247 ehrlicherweise sagen. Wir haben zwar schon informell, da das ein oder andere
248 zurückgedrängt, weil, das war früher sehr stark ausgeprägt. Aber bei uns ist
249 wirklich also die, die die Compliance Reihe mit den Gesetzen in Österreich
250 gelten ehrlich und eben die Produkt Vorschriften.

251 I: Wie und auf welchen Ebenen werden die Compliance Ziele kommuniziert.

252 IPI: Die Compliance Ziele nachdem sie im Wesentlichen sag ich jetzt einmal, was
253 die Produktkonformität betrifft, ist es so, dass das eine sehr, sehr
254 ausführliche Schulung aller beteiligten Prozess beteiligen gegeben hat mit
255 Dokumentation und (...). Ja, auch jetzt nämlich schon von der von der
256 Beratungsleistung her also es geht, ja zum Beispiel nehmen sie die XX hat eine
257 Anlage der XX. Es ist ein Umbau angefragt. Ja, irgendwer muss dafür
258 sicherstellen, dass es nachher für diese umgebaute Anlage weiter
259 Betriebsgenehmigung gibt ja, das heißt, es wird also irgendwer muss
260 dokumentieren, dass sie sicher ist, zum Beispiel nicht. Und da fangt schon damit
261 an ja, also wie man das ab welcher Umbau Intensität ist das dann ein
262 Sicherheitsthema schon oder nicht. Dass die Leute geschult werden, die das
263 verkaufen, das ist schon rechtzeitig, dass dann die richtigen Gruppen involvieren.
264 Die anderen Sachen, das wird gar nicht groß geschult, das Gesetz ist das Gesetz
265 und erzielt den. Wir haben natürlich schon sagen, wenn sie so wollen Compliance
266 COVID, ja. Dann gab es ja auch also gewisse Vorgaben, wie damit umzugehen ist.
267 Ich habe das erlebt bei der XX. Wir haben das relativ transparent im Internet

268 für alle für alle immer kommuniziert die Frau XX hat da sehr exakte Übersicht
269 gemacht, auch wie vorzugehen ist. Wie damit umzugehen ist, wenn man einen
270 Verdachtsfall in der Familie oder selber was auch immer ist, also das wird dann
271 über unsere üblichen Kommunikationskanäle kommen, also kommuniziert. Das ist
272 also Internet impotenter.

273 I: Gut, dann kommen wir schon zur nächsten Frage. Wie und auf welchen Ebenen
274 werden die Maßnahmen zu erreichen der Compliance Ziele kommuniziert. Das haben
275 wir eigentlich jetzt schon damit abgetan. Und welche besonderen
276 Herausforderungen haben sich durch diese Compliance Zielen Einhaltungen ergeben,
277 hat es mal besondere Herausforderungen geben.

278 IPI: Nein also, Corona war sicher herausfordern, weil einfach zum Beispiel nicht
279 klar war (...) Nehmen Sie das Beispiel einer der Maskenpflicht, also ich bin als
280 Geschäftsführer dafür verantwortlich, dass die Verordnungen die aus dem
281 Gesundheitsministerium kommen, bei uns umgesetzt werden. Ja, wenn sich es täglich
282 ändert, ist es ein bisschen mühsam.

283 I: Verstehe ich gut, dann stoppe jetzt wieder.

284 I: Das nächste Thema Unternehmenskultur Leitbilder werden von Unternehmen für
285 Visionen und die zu erreichen Ziele erstellt. Die Ethik spielt in der
286 Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle, um dolose Handlungen zu minimieren.
287 Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der Mitarbeiter durch das Leitbild
288 ihres Unternehmens identifizieren.

289 IPI: Also grundsätzlich ist es so dass wir ein Leitbild haben und dass das
290 Leitbild auch kommuniziert ist. Hinter ihnen können sie das durchlesen. Es ist
291 aber so, dass wir natürlich jetzt in unserem in unserem in unserem Leitbild
292 jetzt also, wie wir das erarbeitet haben sind wir nicht unbedingt von ethischen
293 Prinzipien ausgegangen, die dem Ganzen zugrunde liegen. Das sind natürlich, ist
294 es so dass aber die, eine, wie soll ich sagen, nach den üblichen Maßstäben
295 ethisch korrekte Handlungsweise eine der Grundhaltungen ist die jeder, die ich
296 jedem Unterstelle der mitgewirkt hat, ja und deshalb kommt es natürlich dann
297 entsprechend immer wieder durch ja und wenn sie sich, wenn sie sich am diese,

298 die unsere Grundhaltungen, die im Unternehmen haben, den Teil von diesem
299 Leitbild ziehen, durchschauen, dann werden sie sehen, dass bei uns also so Dinge
300 wie Transparenz, Verantwortung, Ehrlichkeit, gegenseitige Unterstützung,
301 Partnerschaft, dass diese Dinge alle Regeln in verschiedenen Aspekten
302 wiederkommen. Ja, aber wie soll ich sagen jetzt nicht das abstrakte ethische
303 Begriffe, sondern im Kontext unserer Arbeit, das ist wahrscheinlich auch für den
304 einzelnen Mitarbeiter leichter macht sich dann entsprechend dem dementsprechend
305 zu verhalten, ja.

306 I: Und wie wird das kommuniziert.

307 IPI: Das Unternehmensleitbild kommuniziert wurde so, wir haben es einmal gemeinsam
308 erarbeitet im Führungskreis und haben es dann in kleinen Gruppen die
309 Geschäftsführung den Mitarbeitern präsentiert. Das heißt, wir haben jeden
310 einzelnen Mitarbeiter, jetzt nicht 1 zu 1 aber im Verhältnis 1 zu 10 würde ich
311 sagen kommuniziert persönlich. Ah und wenn jetzt jemand neu zu uns kommt, der
312 hat Das nicht diese großartige Vermittlung. Der muss es halt in diesem
313 Onboarding Prozess lesen und wird von Vorgesetzten eingeführt.

314 I: Das Management lebt natürlich danach, Top Down Prinzip.

315 IPI: Es geht top down, bottom up, in alle Richtungen.

316 I: Was ist die Unternehmenskultur im Umgang mit dem internen Kontrollsystem,
317 wenn Optimierungspotenzial in bestimmten Bereichen aufgezeigt werden. Werden
318 Optimierungen vom Management diktiert, gibt es Mitspracherecht.

319 IPI: Also grundsätzlich ist so, dass Optimierungen bei uns aus jeder Ecke kommen,
320 können. Und ob das jetzt aus einem IKS Vorfall quasi kommt oder aus einer
321 persönlichen Erfahrung eines Mitarbeiters oder eines Managers das spielt also
322 grundsätzlich keine Rolle. Grundsätzlich kann jeder seine Optimierungsvorschläge
323 einbringen ja, ja und dann, es wird auch jetzt nicht bewertet, ob das von der
324 Seite oder von Jena kommt, sondern es wird einmal aufgenommen ja. Wir haben dann
325 also im Rahmen unseres Management Reviews, wenn er mal zumindest die Situation
326 von Abteilungsleiter bewertet, wo sie mal auf der Management Ebene gewisse
327 Optimierungspotentiale aufzeigen. Wir haben auf der anderen Seite des ein so

328 eine Idee Plattform, wo der einzelne Mitarbeiter, wenn er sieht, das
329 Optimierungspotenzial besteht, das einbringen kann. Wir haben andere regelmäßige
330 mal mehr oder weniger regelmäßige Veranstaltungen, wo wir über unsere über
331 unsere Arbeit gemeinsam nachdenken, das auch zur Sprache kommt, also von daher
332 und da gibt es natürlich auch ein paar Fälle wo man sagt, ja hoppala da ist was
333 passiert. Ja also machen wir es anders. Ich glaube, dass wir mittlerweile eine
334 relativ veränderungsoffene Kultur haben Unternehmen und sehe eigentlich keine
335 Vorbehalte.

336 I: Das heißt, bis zur untersten Ebene wird kommuniziert.

337 IPI: Wir haben also, wenn (...) es weiß, jeder bis zur untersten Ebene, wenn ein
338 Problem aufgetreten ist, das seine Bereiche, also es weiß jetzt nicht jeder
339 Wareneingang ja, wenn es ein Problem gegeben habe oder Verrechnung von der
340 Kunden Auftrag ja, aber es weiß, ich hätte am Wareneingang also Problem dort
341 gegeben hat und das weiß jeder wo anders, wenn solche Probleme gegeben hat, das
342 eben das aufgetreten ist ja. Und wenn es dann Verbesserungsvarianten gibt, ja
343 dann werden die eben entsprechend dann wieder an alle kommuniziert dies betrifft.

344 I: Das heißt durch die ethische Vorgabe des Managements und durch das Leitbild.

345 IPI: Dadurch, dass das IKS ein Teil vom Management System ist und das auch gleich
346 ausschaut, also das ist ja auch im gleich. Da haben wir den Vorteil, dass IKS
347 ist jetzt nicht irgendwie so ein Fremdkörper im System, wo man glauben muss,
348 jetzt irgendwas für die Buchhaltung und Wirtschaftsprüfer, sondern das ist eine
349 Prozessbeschreibung von vielen ja und wenn irgendwas in der Prozessbeschreibung
350 passt, dann greift man hinunter und das sind vielleicht gibt für alle Prozesse
351 und für alle Ebenen ja. Und ich glaube, das war einer der Vorteile, die wir erst
352 im Nachhinein darauf gekommen sind, dass wir es so dokumentieren und nicht
353 irgendwie IKS. Es liegt irgendwo bei einem Chef und Finanzbereich, der hat das
354 Ding und das macht man so und so das mal.

355 I: Gut, dann stoppe ich wieder.

356 I: Die nächste Kategorie ist IKS Reifegrad. Die Selbsteinschätzung des
357 Risikos. Risikobeurteilung. Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den

358 aktuellen Stand des internen Kontrollsystems betrachten, wie würden sie den
359 derzeitigen Reifegrad des internen Kontrollsystems im Jahr 2021 charakterisieren.
360 Eigene Einschätzung des Risikos von externen und internen Faktoren.
361 IPI: Also Grundsätzliches, ich kann es keine absolute Einschätzung auf einer
362 Skala zum Beispiel geben. Das ist schwierig, ja, aber es ist so, dass wir, wir
363 haben bei der XX relativ viel Zeit damit verwendet also unser Risiko Management
364 einmal zu also aufzubauen und jetzt auch tatsächlich dem ganzen Thema gewisses
365 Leben einzuhauchen. Wir haben diesbezüglich auch gewisse Unterstützung erfahren,
366 dadurch, dass wir den Anbieter unserer Versicherungsleistung gewechselt haben
367 und von da auch einen gewisser Anschub gekommen ist ja, und den haben wir
368 genutzt, um uns da eben weiterzubringen. Also wenn ich mir anschau, jetzt für
369 diese quasi die den Bereich der Risiken die wir versichern kann ist auf Grund
370 der offenen Punkte, die wir seinerzeit dann in seinem Risiko Audit hatten jetzt
371 eigentlich, muss man sagen, risikobewusst und vorausschauend gearbeitet wurde
372 von den Leuten. Da sind wir von außen also schlecht bewertet worden. Was das
373 Interne, was sodann die quasi die Geschäftsrisiken betrifft, die wir haben, ja
374 wo ist dann also wirklich geht also welche Geschäftsrisiken gibt es, sind wir,
375 sage ich mal gebrannte Kinder, wir hatten so einen Vorfall im Jahr 2016, 2017.
376 Wo wir eben aufgrund eines falsch eingeschätzten Risikos eigentlich in den
377 geprüften Abschluss noch einmal nachbessern mussten, also es kam dann eine
378 massive nach Buchung. Und haben auf dieser Basis dann eben noch einmal versucht,
379 diese Risiken wirklich explizit zu benennen und den Umgang damit besser zu
380 regeln. Und seitdem sag ich einmal auf einem Stand der der der Größe des
381 Unternehmens und den Risiken entsprechend angemessen ist ja.
382 I: Und gewisses Restrisiko.
383 IPI: Bleibt immer, alles ist egal also ich sage jetzt also, wir haben wir haben ja,
384 sag ich jetzt einmal, im Bereich der Datensicherheit mit Security, Penetration
385 Test etc. vieles gemacht, um uns zu verbessern und der Stand der Technik, es
386 wird immer ein Restrisiko geben. Es wird immer ein Restrisiko im Bereich des
387 Betrugs geben, es wird immer, also, aber das ist halt Teil des Ganzen. Drum gibt

388 es ja auch eine ja, eine Risikoprämie auf das Kapital.

389 I: Gut, dann gehe ich schon zur nächsten Frage. Wie schützt sich das Unternehmen
390 im internen Kontrollsystem gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität.

391 IPI: Wir haben ein 4 Augen Prinzip in einigen Punkten, ja also wir haben die, wenn
392 man sich das anschaut wesentlichen Prozesse sind dokumentiert und dort wo
393 wirklich also der echte Schaden entstehen kann ich immer 4 Augen Prinzip
394 eingeführt, das ist jetzt unser Hauptschutzmechanismus. Wir haben im Bereich der
395 Cyber-Kriminalität ist es eben nicht im IKS, sondern im Management- System
396 drinnen die Dokumentation wie wir das machen durch verschiedene Maßnahmen. Und
397 ja, ich sage jetzt nochmal ein wesentlicher Punkt ist sicher eben, dass das 4
398 Augen Prinzip bei den beiden ganz bei den echten, dort wo wirklich was passieren
399 kann, ja.

400 I: Und gegen interne dolose Handlungen.

401 IPI: Aus meiner Sicht greifen teilweise die gleichen Mechanismen. Was die IT
402 betrifft zum Beispiel sind was Internet dose Handlungen betrifft, aufgrund der
403 österreichische Gesetzeslage in den Möglichkeiten eingeschränkt zum Beispiel
404 können Sie nicht so einfach das tun eines einzelnen Mitarbeiters maschinell
405 überwachen. Also wir haben das überlegt. Das gibt also eigene so Data Loss
406 Prävention Programme, die aber in Österreich entweder verboten oder
407 Betriebsvereinbarungen richtig sind, und sie kriegen für das, was interessant
408 ist, wahrscheinlich schwierig eine Betriebsvereinbarung. Mittlerweile machen
409 Systeme das anders. Wird auch schon diese Richtung. Aber der klassische
410 Betrugsfall ja ist, wir haben wenig Schwund, ja, wir machen Inventur und oder
411 die üblichen Dinge also. Wir hatten ja auch bei der XX als eine der wenigen
412 tatsächlich jemanden die Firma bestohlen hat der dann auch entlassen wurde. Ja,
413 da musst man schauen, wenn sich abzeichnet und irgendwas nicht stimmt. Ich
414 möchte jetzt nicht so genau darauf eingehen nicht. Ein sehr großer Kunde von der
415 XX.

416 I: Gut, dann wären wir schon bei der letzten Frage. Welche Maßnahmen werden
417 ergriffen bei Aufdeckung von internem und externem betrügerischem Handeln.

418 IPI: Bei internem betrügerischem Handeln werden, ich sage jetzt einmal, je nachdem
419 wenn es im Rahmen einer sage ich einmal so im subjektiven Ermessensrahmen von
420 mir sozusagen nicht ganz so arg ist dann sehen wir von einer Strafanzeige ab und
421 entlassen die Person ganz einfach. Aber Entlassung ist einmal fix, ja. Und im
422 extremen Fall wird natürlich die Staatsanwaltschaft ganz normal informiert dort
423 wo Cyber-Betrug, oder was war bei uns haben wir immer die entsprechende Stelle
424 informiert und (...)

425 I: Ja, kommt immer auf den Grad des betrügerischen Handelns drauf an intern
426 jetzt gesehen. Gibt es dann auch Trainings und Schulungen:

427 IPI: Also, wenn jemand, wenn jemand sicher also es geht immer darum ist es
428 Wiederholt ist es ein Einzelfall ist es (...) Am im Grunde genommen ist es so,
429 dass meine Erfahrung, die ist, die Leute, die diese negative Energie, diese
430 kriminelle Energie haben, ja, die sollten wir eher (...) Also ich nehme das dann
431 gleich zum Anlass und also wir haben noch gehabt einen anderen. Der hat (...)

432 I: Gut, dann stoppe ich jetzt.

433 I: Gut, dann komme ich zum nächsten Thema Überwachung und Verbesserung der
434 Effizienz und Effektivität des IKS. erzählen Sie mir bitte, wie es in Ihrem
435 Unternehmen für eine Adaptierung IKS vorsorgen.

436 IPI: Also grundsätzlich ist es so, dass wir unsere ganzen Prozesse einfach laufend
437 überprüfen.

438 I: Gibt es bestimmte Intervalle.

439 IPI: Da gibt es keine Intervalle, also was das betrifft ist es einfach so dass wir
440 die IKS Prüfung haben. Und da ist eben das Intervall vorgegeben. Ja, und die
441 anderen Sachen laufen einfach ad hoc, wie vorhergesagt, wenn irgendwas auftaucht.

442 I: Wenn Sie zurückblicken welche strukturellen Veränderungen hat das IKS
443 durchlaufen.

444 IPI: Wir haben also bei der XX ist das eben von einem Nebenthema in die zentralen
445 Prozesse quasi hineingekommen. Mittlerweile ist eben die die Kontrolle zentraler
446 Bestandteil der gesamten Prozesse. Und vorher war es eigentlich den Leuten nicht
447 bekannt das sowas gibt, oder geben muss. Also das war (...)

448 I: Das heißt das IKS ist in der Firma gewachsen.
449 IPI: Ja, also sowohl inhaltlich auch im Umfang und auch wie es implementiert ist.
450 I: Das heißt es ist auch gefördert worden zu wachsen.
451 IPI: Ja, war auch Aufsichtsratsanforderung.
452 I: Und wenn sie die Zukunft schauen.
453 IPI: Ja, also wie gesagt, für mich stellen Sie die, also von den Themen, die sie
454 jetzt angesprochen haben, das ganze Thema also in Richtung inwiefern IKS und
455 Prozess, Beschreibungen, Daten sichert usw. zusammen besser verschmelzen könnten
456 wäre ein Thema. Das zweite Thema ist, wie sie auch angesprochen haben und die
457 Beschaffungskriterien oder überhaupt die Qualifikationskriterium der Lieferanten,
458 ob man da eine gewisse Kontrolle einführt. Wobei ich bin, ich bin nicht so ein
459 CSR also Corporate social Politik Fanatiker sag ich jetzt einmal. Bin da eher
460 auf der Einhaltung der Gesetze, auf der Minimalvariante unterwegs also aber, da
461 sehe ich auch als mögliches Feld, also wenn da Vorgaben kommen, dass man dann
462 entsprechend dahin geht.
463 I: Gut, dann stoppe ich jetzt.
464 I: Gut kommen wir zur letzte Kategorie Whistleblower. Um wirtschaftliche Kriminalität
465 Zu verhindern müssen nach gesetzlicher Verpflichtung bereits ab Ende 2021
466 Melde Kanäle für Missstände eingerichtet werden. Die sogenannte
467 Whistleblowern Richtlinien, welche Schritte zur Umsetzung hat das Unternehmen
468 bisher unternommen.
469 IPI: Eine Juristin beschäftigt sich mit dem Thema.
470 I: Welche Vorteile sehen Sie.
471 IPI: Ich sag jetzt mal mir ist klar, welche Vorteile theoretisch damit verbunden
472 sind. Ich hoffe, dass wir in einem guten Vertrauensverhältnis mit unseren
473 Mitarbeitern sind, dass wir sehr wenige Vorteile daraus haben. Also wir haben
474 bei der XX, gibt es Rechner drüben im Werk die keiner Person zugeordnet sind, ja.
475 Und von diesen Rechnern sind immer wieder E-Mails an mich geschickt worden wer
476 nicht alles macht. Und da waren teilweise ganz arge Verleugnungen dabei. Deshalb
477 sehe ich das Ganze mit gemischten Gefühlen, ja, und ich glaube also, dass es

478 wichtig ist, dass es einfach seriös aufgebaut ist und dass man einfach, dass die
479 Leute das Gefühl haben, dass sie das wirklich auch alles loswerden können, ja.
480 Und wir auf der anderen Seite aber nicht irgendwie quasi ein gewissen Missbrauch
481 motivieren, ja. Also was mir zum Beispiel wichtig wäre, wären weibliche
482 Ansprechpersonen für alle weiblichen Mitarbeiter, Lehrlinge usw., wenn es
483 Probleme gibt. Also wir haben, da haben wir einfach zum Beispiel Defizit, das
484 sich gezeigt hat, ja also, dass die Damen sich nicht ausreichend wehren, zum
485 Beispiel, dass es ein Unisex Klo gibt, weil nicht genug Mädchen sind in dem
486 Bereich oder Damen und dann gibt es ja Unisex Klo, dürfen die Männer auch
487 ins Damenklo reingehen, ist natürlich nicht gut. Ja also versteht das es nicht
488 gewollt ist. Aber es hat irgendwie da hat der Kommunikationskanal gefehlt zum
489 Beispiel, ja, und das ist nichts für Whistleblower in dem Sinn aber das
490 Vertrauensvolle kommunizieren ist wichtig. Und wer weiß was alles kommt.
491 I: Ja, wenn der Mitarbeiter sich traut zu kommunizieren, manche trauen sich
492 nicht, also die wollen wirklich anonym bleiben, weil sie eben Angst haben, ja.
493 IPI: Ja, ich meine die werden das machen und ich bin gespannt, was kommt. Ich
494 persönlich rechne jetzt nicht mit einer Flut an Pfeiftönen, ja. Aber wer weiß
495 das schon.
496 I: Nachteile.
497 IPI: Ja also die, die wie ich schon gesagt habe, nicht das eine gewisse (...) Das
498 Schlimmste, was passieren kann, ist, dass irgendjemand anderen verleumdet, ja,
499 aber das ist dann auch wieder Thema verantwortungsvoller Umgang mit der
500 Information. Ich persönlich sehe keine Dinge. Es ist halt (...)
501 I: In Amerika haben Sie das Whistleblower System schon länger. Seit 10 Jahren
502 haben sie Anreiz Systeme von 30% der Schadensumme. Welches Anreizsystem hätte
503 der Mitarbeiter in Europa.
504 IPI: Ja, aber ich muss sagen ich bin nicht immer der Meinung, dass man alles
505 finanziell so (...) Ich glaube, es muss ein Anreiz sein, für einen Mitarbeiter das
506 er auch selber zu seiner Verbesserung seiner eigenen Situation beiträgt, wenn er
507 Missstand in seiner Arbeit löst ja. Also, ich sage jetzt nochmal, da wäre mir

508 wichtiger, dass die Leute sich soweit mit dem Unternehmen identifizieren, dass
509 sie das aus dem aus dem Motiv heraus machen, ja. Also es ist mit den
510 finanziellen Sachen und immer so also (...) Es gibt auch schwierige Charaktere.
511 Und, und, und ich glaube, dass der Missbrauch unter Führungszeichen (...) Ja,
512 ich weiß nicht. Also ich glaube, wir sollten den Schritt machen und zumindest
513 einführen, dann sollen wir uns das anschauen. Wenn da gar nix kommt, dann bin
514 ich bei ihnen das mal über andere Systeme nachdenken soll. Wenn sich was tut,
515 weiß ich nicht. Also ich glaube, man muss immer mit kleinen Schritten zum Ziel gehen
516 und zwar, weil das sind sehr sensible Dinge, wo auch die Leute, betrifft die
517 Menschen in ihrer unmittelbaren Eigenschaft als Mensch, ja, das sind sie sehr
518 empfindlich wenn man da ständig die die Vorgaben ändert, also insofern sowie ein
519 Schritt nach vorn.

520 I: Ich glaube, das einzige Anreizsystem ist eben durch die vorgelebte Ethik,
521 Verhalten des Managements.

522 IPI: Ja, sicher also, wir legen sehr viel Wert auf Transparenz, also das ist etwas
523 was auch wichtig ist, wo wir einfach (...) Ich habe kein Problem Rechenschaft dem
524 Arbeiter gegenüber zu geben, warum ich mich wie entschieden haben. Ich habe
525 etwas anderes zu tun, als jeden Tag alles zu erklären. Ja, aber grundsätzlich
526 ist es überhaupt kein Problem. Ja, und ich glaube, wenn man, wenn man eben
527 transparent ist, ja und die Transparenz ehrlich meint und lebt, dann hat man
528 schon sehr viel in diese Richtung erreicht

529 I: Dann wären wir schon am Ende. Es war ein sehr interessantes Gespräch, tolles
530 Gespräch, danke schön.

531 IPI: Ja, passt gerne, ich hoffe, Sie haben etwas mitnehmen können.

Interview IPII

1 I: Gut vielen Dank nochmal für das Interesse an diesem Interview. Vielen Dank
2 für die Zeit, die Sie aufwenden für dieses Interview. Und nochmal kurz
3 zusammengefasst. Ziel dieser Forschungsarbeit ist das herauszufinden, welche
4 Chancen und Risiken durch die Einführung eines internen Kontrollsystems speziell
5 in der Metallindustrie abgeleitet werden können. Ziel des Interviews ist es
6 herauszufinden, wie die Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse
7 Abteilungsintern reflektiert werden. Das Interview wird einen Zeitraum von 60
8 Minuten beanspruchen. Als Richtlinie werde ich den von mir erstellten Leitfaden.
9 Das Gespräch wird streng vertraulich behandelt, das heißt, die Ergebnisse werden
10 alle anonymisiert und die Masterarbeit wird versiegelt. Ein internes
11 Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von Vorschriften und
12 Werten und dient zum Schutz und Sicherung des Vermögens des Unternehmens. Das
13 interne Kontrollsystem lebt im und mit dem Unternehmen. Was können Sie mir über
14 die Kontrollmechanismen des IKS im Unternehmen erzählen.

15 IPII: Ja, danke auch für die Einladung. Ich bin Geschäftsführer möchte hier Firma
16 XX vertreten. Bezüglich der ersten Frage, was ich Ihnen über das Kontrollsystem,
17 Kontrollmechanismen der der Firma erzählen kann. Also eigentlich eine sehr
18 starke Kontrolle, weil das Thema technische Sicherheit haben. Wir verarbeiten Stahl in
19 dem Fall Baustahl, das von ne schwerpunktmäßigen Recyclingstahl gekommen ist.
20 Wir schauen uns sehr genau an, wie weit die chemische Analyse des Herstellers
21 mit der Norm übereinstimmt, (...) gibt es vom Bau (...) da gibt es beispielsweise
22 eine in der ÖNORM ganz klar definierte einzuhaltenden Werte. Und das wird in Routine-
23 Form einer Eingangskontrolle bei uns gemacht. Wir verwenden natürlich die
24 Ausgangskontrolle unserer Lieferanten wie chemische Analysen, Spektralanalyse
25 zu den internen Kontrollen in Abgleich der ÖNorm. Was aber im Bereich unserer eigenen
26 Produktion im Bereich auf die Umwelt bezogen auch kontrolliert wird, sind alle
27 alle Prozessstoffe, die möglicherweise nicht in die Umwelt gehen sollten. Und
28 hier wird auch Kontrolle jetzt nicht nur durch unser eigenes Personal, sondern
29 auch durch externe in periodischen Abstand erfolgen. Am Ende dieser ganzen

30 Prozess Kette unsere sollte etwas oberflächlich was passieren wird es bei uns
31 gesammelt und selbst dort, werden sehr starke Kontrollen an und für sich
32 angewendet. Das von der Umweltseite.
33 IPII: Was uns weiters ist ganz wesentlich den im Bereich der Kontrolle ist, ist das
34 Thema Sicherheit. Sicherheit für Mensch, Sicherheit muss Mitarbeiter. Das sind
35 wir eigentlich sehr regaröß, da wäre es doch, wir hantieren schwere Lasten mit
36 Hebezeug natürlich. Und hier ist die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wichtig,
37 dass beim Heben von Schwerlasten, durch Stapler das Verladen am Lkw nichts passiert.
38 Und gibt es nicht nur eine Sicherheitsfachkraft, die sich das immer wieder
39 anschaut. Sondern auch immer wieder der Mitarbeiter muss hier nicht nur einer
40 Eingangs Schulung unterzogen werden, sondern auch einer periodischen Schulung, wo
41 er auch immer wieder aufmerksam gemacht wird wo ist das Risiko an sich. Das war
42 der Punkt intern.

43 IPII: Und der dritte Punkt sozusagen ganz, ganz, ganz wesentlich ist, ist das Thema
44 des Produktes an sich also nicht der Rohstoff nicht der Mensch, sondern das
45 Produkt an sich. Dadurch, dass wir in der Bauindustrie zum Werden unsere
46 Produkte auch dort eingesetzt, wo Statik notwendig ist. Ja, so. Gefährdung ist
47 ein tragendes Element in jedem Gebäude, ob es hoch oder Tiefbau ist und
48 dementsprechend dient auch dieses interne Kontrollsystem dazu, die
49 Produktqualität abzusichern. Ja sollte da was in Sinne einer unserer ISO
50 Zertifizierung, Audit dann auftreten, dann gibt es einen ganz klaren Prozess.
51 Das IKS es dient eigentlich zur Sicherheit auf der einen Seite. Aber eigentlich
52 auch, um präventive Sachen einleiten zu können, wie man frühzeitig
53 möglicherweise Abweichungen von der Norm Abweichung vom Sollprozess feststellen
54 kann.

55 I: Das heißt, das können wir auf Routine-Prozesse und Nicht-Routine-Prozesse
56 abwälzen.

57 IPII: Genau das ist richtig formuliert ja, also wir haben Standards,
58 Routine-Prozesse und Nicht-Routine-Prozesse genau, ja.

59 I: Und bei Nicht-Routine-Prozessen ist eben der gleiche Ablauf.

60 IPII: Prinzipiell ist ein sehr ähnlicher Ablauf, es wird nur dort schon hinterfragt,
61 warum ist diese Nicht-Routine nicht schon in der Routine erkannt worden also
62 der wird schon noch einmal dann mit einem Kontrollmechanismus hinterfragt,
63 hätten wir das nicht entdecken müssen, oder war es einfach einzigartig oder
64 erstmalig.

65 I: Und wie funktioniert das dann bei Nicht-Routine also, das wird jetzt
66 hinterfragt und dann (...)

67 IPII: Also prinzipiell haben wir hier im Bereich des Kontrollsystems in unsere
68 Hauptprozesse. So sowohl was das Material, was die Maschine und was den Menschen
69 betrifft, sind alles elektronisch dokumentiert. Das heißt, wir wissen, welches
70 Material, bei welchem Auftrag, von welcher Person, mit welcher Maschine
71 produziert worden ist. Und entsprechend der Erstanalyse wird dann in einem
72 dieser 3 Richtungen, wenn wir also sagen, es war eher ein Materialversagen, wird
73 dann da in die Tiefe gegangen und über die QS-Materialanalyse mal hinterfragt,
74 ist uns da irgendwas, war das an der Grenze zum Soll-Wert oder haben wir da
75 sozusagen jetzt das Ganze nicht sauber gemacht? Ja, dann wird da in die Tiefe
76 gegangen. Das sensibelste ist natürlich, wenn beim Menschen was passiert, ja,
77 aber selbst auch da muss es dann mit den Vorgesetzten ein Gespräch geben. Das
78 kann daran liegen, dass der Mitarbeiter gar nicht gewusst hat, dass es seine
79 Aufgabe ist, dass er vielleicht nicht so eingeschult worden ist, wie wir es
80 wünschen oder er nicht verstanden hat. Oder ganz simpel, es war menschliches
81 Versagen ja, was auch vorkommen kann.

82 I: Was erwarten Sie sich vom internen Kontrollsystem? Was ist das Ziel?

83 IPII: Das Ziel ist eigentlich ein gesundes Unternehmen gesund zu halten, trotz
84 wachsender Veränderungen durch Rahmenbedingungen. Diese Bedingungen können
85 gesetzlicher Natur seien, die Rahmenbedingungen können durch Prozesse selbst
86 sich sehr intensiv verändern, oder durch den Menschen an sich. Das heißt, das
87 IKS soll eigentlich die Gesundheit der Organisation stützen, stärken und wenn
88 notwendig auch helfen, dorthin zu kommen. Ja, was ich mir auch erwarte, ist,
89 dass das Kontrollsystem nicht als Bürde gesehen wird, sondern eher als

90 Unterstützung gesehen wird. Wenn wir den Prozess machen, wenn wir uns danach
91 halten, dann hat jeder was davon. Das ist so eine Gratwanderung. Oft wird es so
92 gesehen, ja da versucht man sozusagen hier die Arbeit zu erschweren, als zu
93 unterstützen. Das darf das IKS dann nicht, ja. Aber mit veränderten
94 Rahmenbedingungen mit veränderten Umweltbedingungen Umgebungsbedingungen
muss
95 das IKS auch angepasst werden.

96 I: Gut, dann stoppe jetzt die Aufnahme.

97 I: Gut, die nächste Kategorie ist Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

98 Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft ein wichtiges gesetzliches Kriterium werden.

99 Die drei Kriterien Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft kommen dieser
100 Vorstellung immer näher und werden bereits auf EU-Ebene diskutiert.

101 Welche internen Kontrollmechanismen werden zur Einhaltung von ethischen Werten,
102 von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft eingesetzt.

103 IPII: Also wir haben in Bezug auf die ethischen Werte hier bei der XX effektiv
104 einen sehr hohen Stellenwert. Also es soll jetzt nicht mehr geschrieben werden
105 in der Corporate Identity, irgendwo an die Fahnenstange geheftet werden, sondern
106 wirklich soll auch gelebt werden. Was wird gemacht, dass es erhalten
107 wird, also dass das Ziel einmal erreicht ist, ist das eine? Aber wie kann es
108 erhalten werden? Wir haben bei der XX eine sehr flache Hierarchie. Und was wir
109 schon haben, wir kontrollieren oder wir steuern unsere Prozesse, auf einer
110 Gruppen- bzw. Abteilungsebene. Und wollen jeden Einzelnen also jetzt nicht an
111 den Pranger stellen, sollte was schief gegangen sein, oder sollte etwas aus dem
112 Ruder oder sollte was passiert sein, sondern sollte das Team an sich wirken? Im
113 Team ist dann gefordert, wenn das IKS quasi gezeigt hat, hoppala, da gibt es
114 eine Abweichung, da gibt es so eine Diffamierung möglicherweise von den ein oder
115 anderen, dann ist es ist es wichtig und so wird bei uns gelebt, dann löst das
116 Team an sich das Thema und es wird nicht in eine andere Ebene eskaliert. Und
117 dadurch wird der Mensch als Mensch abgeholt und nicht als sozusagen als ja es
118 erfolgt keine Spaltung. Das ist uns wichtig, sondern wir müssen als Team

119 zusammenbleiben. Wir haben im Bereich der Umwelt was uns wichtig, dass die Leute
120 wissen, was kann jeder Einzelne in Bezug mit seiner Tätigkeit beitragen. Im
121 Bereich einer Kreislaufwirtschaft - Ich denke da zum Beispiel an das Thema
122 Verpackungen. Wir haben sehr viel mit Verpackungen zu tun, die notwendig ist.
123 Wir verpacken nicht nur Plastik, sondern auch Holz. Und wie können wir hier,
124 jeder Einzelne für sich eine Kreislaufwirtschaft herausholen? Und da ist zum
125 Beispiel jetzt nicht IKS an sich, sondern wir reporten relativ stark zum
126 Beispiel den Verbrauch an Holz, den Verbrauch an Plastik, an Kunststoffen. Ja,
127 und das mit Bezug einer Kennzahl in Bezug auf unsere ureigensten Produkte. Oder
128 was wir zum Beispiel auch reporten ist Transport. Und jetzt auf die Umweltkrise
129 bezogen, wieviel Tonnen kriegen wir durchschnittlich auf den LKW in Bezug auf
130 die Distanz gesehen? Da sind wir natürlich vom Kunden abhängig. Aber auch wir
131 können mit dem Kunden arbeiten und sagen, du lässt nicht, als Beispiel gesehen,
132 2 Lkws jetzt nur mit der halben Ausladung fahren, sondern können wir es bündeln?
133 Bist du bereit, deine erste Lieferung und die zweite Lieferung möglicherweise
134 jeweils um einen Tag zu verschieben? Und dadurch kann man quasi eine Sammelfuhr
135 ausführen. Also das Thema Nachhaltigkeit kann von uns von jedem einzelnen gelebt
136 werden und wird am Ende des Tages über gewisse Weihnachtsprämie auch immer
137 wieder honoriert. Ja, situativ gesehen, ja. Das heißt Gesellschaftliches ist
138 uns wichtig. Am Ende des Tages haben wir daraus auch einen wirtschaftlichen
139 Nutzen, muss man ganz offen sagen, ja. Also wir haben mit Nachhaltigkeitsthemen,
140 die sowohl auf die Umwelt, auf die Gesellschaft auch den wirtschaftlichen Nutzen,
141 ja. Das versuchen wir schon zu leben, mit Maß und Ziel natürlich. Wir haben
142 schon lange (...)

143 I: Also gibt es schon spezielle Rahmenbedingungen, wo das eingehalten werden
144 muss, sozusagen eines internen Kontrollmechanismus. Und dann wird abgewogen, ist
145 es sinnvoll oder ist es nicht kostendeckend, wie auch immer?

146 IPII: Genauso ist es.

147 I: Wie wirkt sich das interne Kontrollsystem auf die Produktivität im
148 Unternehmen aus. Ist der Aufwand zum Nutzen gerechtfertigt. Gibt es Nachteile.

149 IPII: Wenn das interne Kontrollsystem ein prozessorientiertes ist und wir dadurch
150 Prozesse stabil halten können - und das ist die Grund Voraussetzung – dann ist
151 dass absolut, quasi steigert das oder stabilisiert das die Produktivität. Das ist
152 ganz ein wichtiger Punkt, dass man jetzt sagt, okay, welches IKS, wo setzt man es
153 an, ja, wann man wie kann ich auch so runterbrechen, dass es der Mitarbeiter
154 verstehen kann, was hier nicht geht, ja. Und dann hilft das IKS diese definierte
155 Produktivität hochzuhalten. Und dadurch hat das absolut die Berechtigung.

156 I: Gut, dann hätten wir eigentlich schon den nächsten Punkt besprochen, wo sehen
157 Sie die Vorteile.

158 IPII: Es hilft die Organisation eigentlich stabil zu halten, diszipliniert zu
159 halten, auf der einen Seite. Und das IKS muss an sich schon immer wieder bei
160 Prozessveränderungen angepasst werden. Aber der Vorteil liegt ganz klar auf der
161 Hand es ist sehr transparent. Es ist klar. Und damit stützt es quasi eine
162 nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Das ist ganz, ganz wesentlich.

163 I: Gibt es auch Nachteile.

164 IPII: Dann, wenn das IKS nicht angepasst wird auf veränderte Rahmenbedingungen. Das
165 muss sein. Das IKS darf jetzt nicht zu starr sein, also es gibt Veränderungen
166 durch Mensch, durch Maschine durch die Umgebung, dann muss es adaptiert werden.
167 Ob das wirklich ein Nachteil ist, weiß ich nicht, aber oft wird es als Nachteil
168 empfunden, weil so der Veränderung ist, immer eine gewisse, Naja-Prinzip, ja,
169 muss das denn wirklich sein? Hier ist nur ganz entscheidend und wichtig, dass
170 man, wenn man eine Veränderung einleitet, auch gleich von Anfang an sagt, das
171 ist unser Ziel und wir müssen das deswegen machen, weil. Und in der Regel, ist
172 dann eigentlich wieder der Nachteil zum Vorteil geworden.

173 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

174 I: Gut, die nächste Kategorie Compliance. Die Digitalisierung ist gerade
175 jetzt aktueller als nie zuvor. Freiräume für Wirtschaftsüberwachung zu schaffen,
176 liegt in der digitalen Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Welche
177 Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie im Unternehmen in der Weiterentwicklung des
178 internen Kontrollsystems im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung?

179 IPII: Prinzipiell glaube ich - das haben sie auch in ihrem Eingangsstatement jetzt
180 gesagt - ist das Potential der Digitalisierung da. Und ich glaube, es ist erst
181 der Beginn. Da gibt es noch wahnsinnig viele Räume, die in den nächsten 10, 15
182 Jahren entstehen werden. Es hilft, es hilft, die Digitalisierung, den Mehrwert
183 des IKS leichter zu transportieren. Was meine ich damit. Wir können durch ein
184 digitalisiertes IKS viel, viel rascher, viel, viel effizienter an den Ort des
185 Geschehens kommen. Letztlich geht es um den Menschen, Menschen in der
186 Organisation. Wir können da dort viel, viel präziser, viel rascher sozusagen
187 durch den Digitalisierungsprozess die Informationen hereinbringen. Sie fragen
188 gleichzeitig auch nach den Nachteilen, sie müssen nur stimmen. Die
189 Geschwindigkeit verleitet uns immer wieder und die Digitalisierung verleitet uns
190 immer wieder, dass wir die die Botschaften, die gesendet werden - das wir da
191 viel zu unkritisch sind, und das ist vielleicht ein Nachteil dahinter. Das heißt,
192 wenn man das vorher analog gemacht hat, ja, dann hat man sich Zeit genommen,
193 dann hat man sich auch Zeit genommen, das zu lesen beziehungsweise auch
194 vielleicht die Kernbotschaften herauszuarbeiten. Das ist auch heute digital
195 vielleicht ja, man kann viel mehr, viel rascher quasi das deutlicher. Das
196 heißt der Vorteil, der Klarheit muss sozusagen kritisch vom Leser oder von dem,
197 dem ich die Botschaft sende, auch betrachtet und auch verstanden werden. Ja, das
198 ist also, ich glaube, man fordert mit der Digitalisierung sollte man mehr und
199 mehr den klassischen Hausverstand nicht verlieren, ja. Das ist mir wichtig, dass
200 man sagt, ist es wirklich so, scheint alles zu perfekt schon mit der
201 Digitalisierung naja, das ist es aber nicht.

202 I: Das ist dann die nicht denkende Unternehmenskultur.

203 IPII: Ich wollte jetzt nicht so dramatisch sehen, es schaut alles so perfekt aus,
204 es sind die Grafiken da, ist es sind die, die Soll-Ist-Abweichungen da. Es ist
205 möglicherweise irgendwo ein roter Balken, der uns darauf hinweist, hoppala, da
206 ist jetzt irgendwas passiert. Aber zwischen Rot und Rot gibt es oft keinen
207 Unterschied mehr ja und alles ist dann gleich dramatisch ja. Und da sag ich, da
208 muss man genauso wie man, generell, man muss einfach wieder die Fähigkeit

209 besitzen, kritisch über was alles über den Digitalisierungsprozess jetzt auf den
210 Tisch gelegt wird, einfach nochmal hinterfragen und das haben wir wahrscheinlich
211 verlernt in den letzten Jahren, ein bisschen. Ja, prinzipiell ist dieses Thema,
212 muss ich hier gesagt werden - Freiräumen für Wirtschaftsüberwachung ja, das ist
213 an sich einen Widerspruch auf der einen Seite Freiraum und auf der anderen
214 Überwachung. Ja, eigentlich stimmts ja, die Überwachung kann groß genug sein,
215 aber wenn ich dann auf der anderen Seite den Leser wieder ermutige, kritisch zu
216 sein - ist nicht negativ - kritisch nicht in Form von negativ, sondern kritisch
217 in Form von: Kann das denn so sein? Ja? Dann ist das ist das an sich schon der
218 richtige Weg, aber es bedeutet - ich wiederhole mich jetzt - bedeutet, dass ich
219 eigentlich eine mündige Gesellschaft forme und das ist das Wichtige.

220 I: Ich habe als Stichwort aufgeschrieben, digital Footprint für effektive
221 Handhabung. Wie sehen Sie das in der Metallindustrie?

222 IPII: Die Einschränkung auf die Metallindustrie tut mir leid, da denke ich jetzt
223 nach, sozusagen. Sind die wirklich so dramatisch unterschiedlich zwischen
224 Metallindustrie und Nichtmetallindustrie, Ich sehe da keinen wirklich großen
225 Unterschied, dass die Metallindustrie ganz spezifisch was anderes ist. Auch wenn
226 man sagen muss, wir verarbeiten Materialien, metallische Materialien, die
227 umweltmäßig kein Risiko darstellen, es gibt natürlich Metalle, Schwermetalle,
228 zum Beispiel Bleiindustrie, Kadmiumindustrie. Da sieht das wahrscheinlich ganz,
229 ganz anders aus. Aber wir haben Eisen, das ist eigentlich unter uns gesagt ein
230 Naturprodukt, Eisenerz, ja, das Eisenerz wird geschmolzen oder wenn es schon
231 vorhanden ist, Schrott, dieser Schrott wird wieder eingeschmolzen. Also deswegen
232 muss man wahrscheinlich innerhalb der Metallindustrie dann noch einmal
233 unterscheiden, ja ja, aber dazu kann ich jetzt keine Aussage geben, wenn ich
234 jetzt kein Experte von Schwermetallen bin.

235 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage. Welche Complianceziele, das
236 heißt Einhaltung für das Unternehmen relevanter Rechtsvorschriften, verfolgt das
237 Unternehmen.

238 IPII: Also ganz, ganz wesentlich steht vor oben auf, hier unterliegen als

239 Bewährungsprodukt Hersteller ganz, ganz klar das Thema Sicherheit ja. Das heißt
240 alles, was rechtlich notwendig ist im Sinne der Sicherheit, Sicherheit nicht nur
241 jetzt bei uns intern eben, sondern dann auf der Baustelle letzten Endes. Unsere
242 Produkte werden verbaut und wenn die nicht halten, dann geht es ganz dramatische
243 Folgen. Das heißt, es sind die technischen Rechtsvorschriften. Was wir aber auch
244 ganz, ganz klar einhalten ist das Thema Arbeitssicherheit und Rechtsvorschriften
245 am Arbeitsplatz ganz logisch, für jede Industrie ist das logisch. Wir haben aber
246 auch hier das Thema, da kommen wahrscheinlich später nochmal zurück - das Thema
247 Informationsweitergabe. Wir sind da relativ klar, welche Rechtswege wird schon
248 auch eingehen, wenn vertrauliche Informationen wo hingehen? Da sind wir sehr
249 strikt. Das darf nicht sein, dass da irgendwas undicht wird. Wir haben aber auch
250 die Rechtsvorschriften - nicht nur, dass wir sie einhalten, sondern auch das wir
251 betreiben, wenn wir das Thema Umwelt hernehmen, also, das ist uns (...) Wir
252 betreiben das sehr proaktiv selber weiter, nicht nur das, was die ISO 14000 uns
253 abverlangt, sondern wir wollen eigentlich - es ist ja unsere Umwelt, wir machen
254 es ja nicht für irgendeine eine Behörde, oder für eine Zertifizierungsstelle -
255 also ich glaube, wir haben da, glaube ich, ein relativ strenges Programm, muss
256 aber fairer Weise sagen, wir sind ja auch ein kleines Unternehmen, wir haben ja
257 nicht so viele Prozesse, das ist das kann man deswegen auch leichter verfolgen.
258 Dann, weil sie auch gefragt haben, hier jetzt nicht auf das Unternehmen, sondern
259 auf die Abteilung bezogen. Es gibt ein paar Abteilungen, da gehört zum Beispiel
260 die Technik dazu, wobei die bei uns in der Entwicklungsabteilung sitzt. Oder da
261 gehört auch die Finanzbuchhaltung dazu. Da wissen alle Mitarbeiter, da gibt es
262 gewisse Türen, die bleiben geschlossen. Das muss so akzeptiert werden, also das
263 soll jetzt nicht eine Unkultur sein, dass man sagt, die wissen was, die wissen
264 nichts, sondern da gibt es einfach im Sinne der Verschwiegenheitspflichten
265 nochmal interne Türen auch. Also da unter dem Motto, was ich nicht weiß macht
266 mich nicht heiß, ist das eher ein Schutz meinen Mitarbeitern gegenüber.
267 I: Welche Maßnahmen trifft das Unternehmen, diese Ziele, Compliance-Ziele, zu
268 erreichen?

269 IPII: Die Rechtsabteilung wird zentral gesteuert. Und die hilft es auch immer
270 wieder, quasi hier also zu sagen einfach ein bisschen die Disziplin einzufordern
271 und auch gewisse Rahmen innerhalb der Compliance einzuhalten. Das heißt, auf der
272 einen Seite haben wir zentral gesteuerte Compliance Ziele, das ist ganz wichtig,
273 weil wir in der Gruppe auftreten wollen. Auf die alle runtergebrochen, haben wir
274 hier eigentlich nicht extra Vorschriften. Das ist schon in der zentralen Sache,
275 die ich auch gut finde. Weil letztens soll das, was für unsere Schwesterfirmen
276 in Bezug auf Compliance gilt, gilt auch für uns und umgekehrt. Also wir
277 arbeiten schon gemeinsam, also wir bedienen uns da hier der Zentralfunktion.
278 I: Wie und auf welchen Ebenen werden diese Maßnahmen kommuniziert.
279 IPII: Die Ebenen sind beginnend von einem Vieraugengespräch oder der
280 Abteilungsleiter sagt, du, das wäre uns jetzt wichtig und diese Maßnahme und
281 diese Rechtsvorschriften haben wir jetzt zu vollziehen, das ist die unterste
282 Ebene, findet aber dann erst statt, wenn die anderen 2 Ebenen nicht gefruchtet
283 haben. Und die anderen 2 Ebene sind ganz, ganz klar es gibt
284 Abteilungskommunikation und es gibt ganz klare Kommunikation durch die
285 Geschäftsführung und dies erfolgt in der Regel elektronisch. Das geht per E-Mail
286 ist auf der einen Seite, und für jene Leute, die E-Mail nicht haben, gibt es die
287 schwarzen Bretter. Aber wir halten sehr viel von der direkten Kommunikation.
288 Geht auch nur deswegen, weil wir ein kleineres Unternehmen sind. Das muss man
289 auf die Unternehmensgröße dann anpassen ja. Wie oft? Auf der einen Seite ist das
290 situativ natürlich, auf der anderen Seite, wir haben in den letzten 16 Monaten
291 auch was das Thema Compliance und Recht an Personendaten, da ist einiges
292 datenmäßig aufgenommen worden. Das erfolgte dann auch unter Einbeziehung des
293 Betriebsrates, bis hin zu, dass wir schon die Vertrauensebene natürlich wirklich
294 leben wollen.
295 I: Hat es irgendwelche besonderen Herausforderungen schon gegeben, die
296 Compliance-Ziel einzuhalten.
297 IPII: Also besonderen heißt, aus dem normalen darüberhinausgehend, habe ich in den
298 letzten 5 Jahren keine im Kopf. Das ist wirklich ganz besonders. Es ist eine

299 Herausforderung, ja, natürlich, weil es oft nicht sofort erkannt oder als
300 wichtig erkannt wird von Mitarbeitern, von der Organisation. Aber das würde ich
301 jetzt nicht als besonders bezeichnen, das ist der normale Prozess.

302 I: Auch speziell in der Metallindustrie werden zum Beispiel Umweltauflagen oder
303 so, Rechtsvorschriften, die einzuhalten sind.

304 IPII: Nein, es ist, es hat sich natürlich beim Thema Versicherungs (...)
305 Oberflächenstoffe, da tut sich immer etwas. Aber das ist so, alle 5 Jahre
306 verändert sich da was ja und dadurch, dass wir eigentlich keine Schwermetalle
307 einsetzen. Wir haben es eigentlich nicht mit giftigen Stoffen zu tun, das ist
308 der Vorteil, also, wenn sie unser Produkt unserer Eisen im Garten liegen haben,
309 passiert nichts, die Wiese drunter wird braun, aber nicht wegen Material,
310 sondern weil sie keine Sonne bekommen. Aber das ist deswegen sage ich, also
311 besondere Ausführungen, sind keine vorgekommen

312 I: gut, dann stoppe ich jetzt wieder.

313 I: Dann kommen wir schon zur Unternehmenskultur. Leitbilder werden von
314 Unternehmen für Visionen und die zu erreichenden Ziele erstellt. Die Ethik
315 spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle, um dolose Handlungen zu
316 minimieren. Welche ethischen Prinzipien kann sich der Mitarbeiter durch das
317 Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

318 IPII: Ich bin seit 2013 im Unternehmen. Wir haben dann 2013, haben wir gesagt, für
319 was steht XX. Wer ist XX. Und wir haben dann unter Einbeziehung eigentlich sehr
320 vieler Mitarbeiter, und auch, wirklich durch die sehr wichtige und sehr
321 gelungene Integration oder Input durch die Gesellschafter, haben wir gesagt, wir
322 sind XX, und unser Leitbild von 2013, wir sind XX. Daraus ist dann eine Vision
323 entstanden, wo wollen wir hin und was wollen wir machen? Wir hatten dort eine so
324 leichte Phase, mit einem Transformationsprozess vor, von Massenproduktion eher
325 zu technischen und eher customized products. Ja. Und diese
326 Transformationsprozess hat jeden einzelnen Mitarbeiter mehr in den Fokus gesetzt.
327 Wir haben gesagt, wir wollen uns von den Tonnen Commodities verabschieden.
328 Durch einzelne Mitarbeiter hast jetzt die Chance, dich noch mehr einzubringen

329 und wir wollen dich als Person und als Mensch auch ethisch gesehen ab ne, das
330 ist also das hat sehr gut funktioniert. Hat eine gewisse Zeit gebraucht, aber
331 das Grundprinzip ist, dass wir eine sehr flache Hierarchie haben und dadurch
332 jeder einzelne auch unmittelbar nicht nur zum Vorgesetzten, sondern auch zum
333 Gesamtverantwortlichen extrem rasch vordringen kann und dadurch eine direkte
334 Kommunikation stattfinden kann. Und das ist eigentlich für uns das Wesentliche,
335 das in allen Bereichen kommuniziert werden soll. Und dadurch können wir sehr
336 viel erfahren als Vorgesetzte, aber auch der Mitarbeiter erfährt umkehrt auch
337 sehr viel. Das Zweite ist, wir haben vierteljährliche, quartalmäßige der
338 gesamten Mitarbeiter eine Quartalsbesprechung, wo wir wirklich die Produktion
339 stillstehen lassen. Das dauert in der Regel eine halbe Stunde. Und dort können
340 dann immer wieder Ziele, Leitbilder, sofern wir sie adaptieren und letztlich
341 Visionen, sofern wir sie weiter verdichtet haben, weiter detailliert haben,
342 können immer wieder kommuniziert werden. Wir leben das jetzt seit eben 2013
343 recht gut. Mit unterschiedlichen Resonanzen einmal mehr, einmal weniger das sind
344 wir als Menschen so, ja. Aber prinzipiell glaube ich das die Unternehmenskultur
345 eine sehr eindeutige ist, was nicht heißt, dass immer alle mit allem
346 einverstanden sein.

347 I: Dann wären wir schon bei der nächsten Frage, wie wird kommuniziert. Das haben
348 wir jetzt gerade schon beantwortet.

349 IPII: Ich habe das vorweggenommen ohne dass ich das gewusst habe, aber das wird
350 eben sehr auf einer face to face Ebene, ob das jetzt in 4 Augen-Gespräch ist
351 oder in der Gruppe. Was darüber hinaus, was ich nicht gesagt habe, was schon
352 noch passiert, ist, dass im Rahmen des Budgetabschlusses immer eine
353 Kurzzusammenfassung noch ans schwarze Brett gehängt wird, was wollen wir denn in
354 den nächsten 12 Monaten erreichen? Das soll eher so, wo sie ein orientierender
355 Ausblick für den Mitarbeiter sein. Ja, das ist ein bisschen Bescheid nimmt auch,
356 da muss sich der Mitarbeiter, wo er sich einmal hinstellen kann, sich mal
357 durchlesen kann, ja. Was wir nicht machen ist wir sind zu kleiner dafür, wir
358 haben keine Newsletter, das machen wir nicht. Erstens. Ja, das haben wir nicht

359 gemacht, das machen andere natürlich sehr, sehr beliebt. Aber wir haben nicht
360 jedoch der Unternehmensgröße, also wir setzen sehr stark auf das auf die
361 persönliche Kommunikation.

362 I: Und wenn Optimierungspotential vorhanden wäre im Umgang mit dem internen
363 Kontrollsystem wie ist da die Unternehmenskultur.

364 IPII: Also wir haben eigentlich einen KVP Prozess, der sich nicht nur auf das IKS
365 bezieht. Aber da kommen auch IKS Themen vor, ja, die im KVP, also im
366 Verbesserungsprozess aufschlagen ja. Und dann wird eigentlich dieses
367 Optimierungspotential wird genauso abgehandelt, wie wenn es ein
368 Optimierungsprozess., also aus dem IKS heraus wie wenn es ein anderes Thema, ein
369 mechanisches Thema wäre und kein Produktthema wäre, also extrem transparent, ja.
370 Also jeder Mitarbeiter soll wissen, wo stehen wir. Wir sind extrem transparent.
371 Das ist, glaube ich, eine unserer Stärken. War nicht leicht, weil manchmal
372 verunsichert man ja Leute auch, wenn man ihnen zu viele Informationen gibt. Das
373 ist das Thema der Überforderung, ne und da muss man gute Balance finden. Fehler
374 gehören in den Hintergrund ja.

375 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

376 I: Das nächste Thema, da wären wir bei IKS Reifegrad, eigene
377 Risikobeurteilung. Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen
378 Stand des internen Kontrollsystems betrachten, wie würden sie den derzeitigen
379 Reifegrad des IKS im Jahr 2021 charakterisieren.

380 IPII: Also wir haben vorher Eingangs schon erwähnt über die 3 großen Bereiche
381 Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft in Bezug auf IKS. Also ich glaube, dass wir
382 im Bereich der Umwelt eigentlich sehr, sehr, sehr gut sind. Also mit der
383 Environment, da schauen wir auch sehr diszipliniert darauf. Ich glaub da haben
384 wir schon wirklich einen hohen Standard. Und warum kann ich das sagen. Weil es
385 ein in der Zeit, wo ich jetzt da bin, das sind jetzt doch fast 8 Jahre (...) Wir
386 hatten das mit dem Thema da Umwelt nie ein Problem. Wir hatten noch nie einen
387 Fehler, der wirklich einen negativen Umwelt Einfluss gehabt hätte. Und
388 investieren dennoch relativ viel um die Umwelt zu schonen. Schützen können wir

389 sie nicht. Das meine ich damit. Steuerungsanlagen, Filtersachen, weniger
390 Energieverbrauch, wenn es geht, ja. Also das ist das, das muss ich sagen. In
391 Bezug auf die Gesellschaft sage ich. Ich glaub, wir haben eine Tatsache, dass
392 wir eine sehr geringe Fluktuation haben, zeigt uns auch. Wir haben Fluktuation,
393 aber wir haben eine geringe, zeigt aber schon auch, dass wir prinzipiell sehr
394 reif mit den Mitarbeitern und der Gesellschaft umgehen, jetzt intern bezogen.
395 Auf nach außen hingesehen, wir haben 3 Arten von Außenkontakten, alles was die
396 Marktseite betrifft so Verkauf, also Einkauf. Wir haben Behörden soll jetzt
397 einmal als Gruppe mit dem sprechen müssen, und wir haben letztens auch
398 Kontrollorgane, die mit uns arbeiten, ja. Marktseitig arbeitet man sehr gern mit
399 uns, sowohl was die Lieferanten also auf der Kundenseite betreffen. Im Bereich
400 der Kontakte der Kontrollorgane sozusagen, haben wir eine sehr faire
401 Kommunikation insofern. Und ja, die dritte Kategorie ich muss jetzt keine
402 herausragenden Aussagen positiv oder negativ kategorisieren. Wo ich glaube wir
403 sicherlich das eine oder andere noch herausholen können ist auf der
404 wirtschaftlichen Ebene. Wir versuchen natürlich schon wirtschaftlich stabil und
405 gut zu sein, ja. Aber wir haben da schon noch Prozesse, die wir noch optimieren
406 können, also da gibt es noch einiges an Möglichkeiten. Das heißt, ich würde mich
407 jetzt so generell, wenn wir das schon nur das ist mit 2, 2 minus herum in Summe
408 gesehen. Aber auch keine 4 ja, so um in der oberen Hälfte links wird es wohl
409 sein.

410 I: Das heißt, ein gewisses Restrisiko bleibt.

411 IPII: Das ist so. Wir haben (...) Wir müssen das Abwägung machen, also dort, wo der
412 Mensch im Zentrum steht, muss das Restrisiko absolut minimal sind. Das muss
413 reduziert, das kann nicht auf 0 sein ja, das geht nicht. Aber das ist absoluter
414 top. Und auf wirtschaftliche Umweltthematik sozusagen haben wir natürlich auch
415 alles aber. Ich glaube, wir haben gerade das Thema Sicherheit und Umwelt sehr
416 gut im Griff.

417 I: Gestern habe ich das gelesen. In der Fachliteratur, ohne dass der Unternehmer
418 ein gewisses Risiko eingeht, würde ein wirtschaftliches Handeln gar nicht

419 möglich sein.

420 IPII: Geht nicht man muss es leider nüchtern betrachten, ist nicht auch leider

421 Gottes, was das Thema Sicherheit und Menschen treffen. Ja, es passieren, leider

422 kommt immer noch Arbeitsunfälle. Ganz wenige. Aber auch das ist ein Restrisiko,

423 unabhängig jetzt vom wirtschaftlichen Risiko.

424 I: Wir schützt sich das Unternehmen gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität in

425 Bezug auf IKS.

426 IPII: Wir haben nicht nur die Rechtsabteilung als Zentralstelle, wir haben auch

427 unsere IT als Zentralstelle und die schützt uns vor dieser ganzen klassischen

428 Cyber-Kriminalität so gut es geht. Wir haben da einen sehr großen Fokus drauf.

429 Das zweite ist, wir haben noch relativ wenig in der Cloud. Wir werden dorthin

430 gezwungen, einfach wieder Anbieter kann nichts mehr anderes anbieten. Wir uns

431 schützen uns insofern, dass man möglichst lang noch eben unseren Server haben

432 und unsere eigenen Programme, Daten alles auf unseren eigenen Server haben. Also

433 das ist sozusagen strategisch gesehen ist es unser Wunsch, wie lange diese

434 Strategie aufrechterhalten können.

435 I: Das heißt die Lieferanten zwingen dazu.

436 IPII: Lieferanten nicht, sondern eigentlich alle möchten

437 ERP-System-Hersteller-links, also wenn Sie., fangen wir ganz vorne an, ERP ist

438 schon mitten drin, wenn man CM hernehmen, da fangt es schon mal mit Marktdaten

439 an. Die Software kriegst fast nicht mehr als eigene Lösung, die bieten nur mehr

440 Cloudlösungen an. Dann geht es weiter. Wir haben mit unserer ERB Software, mit

441 der wir 2019 online gegangen sind haben wir eine der letzten noch bekommen

442 Lizenzen. Die bei uns am Server liegen ja. Und dann kommen (...) Hier, das ist

443 dann noch dazu kommen zum Beispiel wir arbeiten sehr stark mit (...) Da hatten wir

444 Austausch mit Kunden, die ständig Daten per Cloud und sagt du musst du abholen,

445 und sobald du das Tor öffnest und sie abholst ja lass mal halt Trojaner auch

446 rein und solche Themen. Also der Lieferanten sind mit Abstand noch der geringste.

447 Der sagt was wollten sie haben. Heute ist eher die sozusagen

448 Dienstleistungssoftware und die Kunden. Es gibt in der Bauindustrie, da gibt es

449 einen Fachbegriff, der ist BIM, der heißt Building Information Modeling. Das
450 heißt nichts anderes als, Sie sichern. Wenn wir einen Prozess hernehmen
451 Errichtung eines Hochhauses, Keller tief parterre, bis rauf 20 Stock. Dann sagt
452 dieses Ding aus alle dran beteiligt sind vom Architekten beginnend bis hin zum
453 Gärtner, der ganz zum Schluss kommt, ja arbeiten alle auf einer Plattform alle.
454 Und da kann man sich vorstellen, dass das nicht nur mehr die Datenmenge, sondern
455 auch Datenöffnung betrifft. Ja, wennst da einen Trojaner drinnen hast. Der geht
456 durch, wie ein Netzwerk. Ja, also nur auf das Thema Sicherheit da kommt einiges
457 auf uns zu. Der Schutz ist notwendig, wobei diese Cyber-Kriminalität nie mehr
458 stoppen wird nicht mehr das wird immer geben sowie ein Virus medizinisch nicht
459 ausrotten können. Egal was wir machen, ja. Wir können unsere Immunsystem
460 schützen so gut können wir auch das elektronische Immunsystem irgendwie
461 versuchen zu schützen, aber es wird den einen oder anderen Schnupfen geben. Das
462 wird so sein.

463 I: Stimme ich dir zu ja. Wie schützt sich ich das Unternehmen gegen interne
464 dolose Handlungen.

465 IPII: Also hier haben wir schon auch dank der IT, haben wir hierfür Unterstützung,
466 indem wir ganz klar mal Aufklärung machen. Sollte es muss jeder User mal wissen
467 was richtet er an, wenn er im Internet surft, was richtet er an, wenn er einen
468 USB-Stick hinein steckt, wo er nicht weiß wo der vorher war, dann muss es für
469 mich einfach mal die Aufklärung des wichtigsten. Durch Aufklärung, glaube ich,
470 können ein sehr, sehr hoher Prozentsatz schonmal abgedeckt werden. Ich glaube
471 einfach, fast alle Mitarbeiter ja wo haben nicht den Vorsatz, dem Unternehmen zu
472 schaden, wenn was passiert, dann ist es aus Nichtwissen aus vielleicht Dummheit,
473 ja aber nicht vorsätzlich. Ich unterstelle hier niemand, dass irgendwer
474 vorsätzlich des Unternehmens schaden möchte. Und damit muss man Aufklärung
475 betreiben, damit dumme Handlungen und nichtwissende Handlung Nicht durchgeführt
476 werden können das ist der eine Punkt, das ist die Aufklärung. Aber, wir können
477 durch die IT haben wir schon die Möglichkeit zum Beispiel. Wer braucht heute
478 noch in USB-Stick? Ja, dann kann man das weiter mechanisch entwickeln, aber

479 jetzt nicht auf eine Person, sondern als Kultur. Das heißt der USB-Stick ist
480 eine vor 2 Jahren vor 5 Jahren war das die Haupt Virus Quelle. Die kann man
481 einschränken. Naja, und das ist jetzt nicht auf Personenebene, sondern wirklich
482 als Kultur. Oder die IT macht das, Filter und alles Mögliche. so werden dann
483 manche Internetseiten nicht mit dem ersten Klick zugänglich gemacht. Ja, was
484 auch richtig ist, weil Seiten, die der Mitarbeiter braucht, um seine Arbeiten zu
485 verrichten, die bleiben natürlich offen.

486 I: Gut, dann hätten wir schon die nächste Frage aufgeklärt, welche Maßnahmen
487 werden ergriffen zur Aufdeckung von internem und externem Handeln.

488 IPII: Ja, die betrügerischen Handlungen intern, das ist natürlich sehr sensibel, ja.
489 Wir kommen schon drauf ja, aber ich unterstelle einfach mal unsere Mannschaft,
490 sie wollen uns nicht betrügen, das ist nicht fair. Und, wir haben die
491 Möglichkeiten, schon noch drauf zu kommen. Extern, da müssen wir uns auf die IT
492 verlassen.

493 I: Das heißt, dass bestimmte Sicherheitsmechanismen schon eingebaut, damit sowas
494 niedrig gehalten wird.

495 IPII: Ja, da ist die IT gefordert.

496 I: In Bezug auf Produktion jetzt.

497 IPII: Also hier muss man sich ganz klar sagen unsere Produkte sind keine Uhrmacher
498 Produkte. Wir haben natürlich auch in der Werkstätte zum Beispiel wo immer
499 wieder Werkzeug, Handwerkzeug zu sagen Jeder brauchen kann haben wir dich schon
500 Kontrollmechanismen, es kann nicht jeder ins Magazin rein. Es gibt dort den
501 Fingerprint und alles Mögliche. Am Ende des Tages geht es, den Mannschaft
502 klarzumachen, wir sind XXX und wenn du uns bestiehlst, als Beispiel gesehen oder
503 ein Handwerkzeug, dann bestiehlst du dich eigentlich selber na ja, weil du
504 schädigst an sich das Unternehmen, indem du arbeitest, ja. Also wir haben da,
505 ich möchte nicht sagen, dass wir da kein Thema haben damit. Aber das ist nicht
506 wirklich ein großes Ding, ja. Die Produkte selbst sind so schwer. Da kann
507 relativ wenig betrogen werden und in den Dienstleistungsbereichen das
508 Finanzbereich, die ja sehr sensible Daten und sehr sensiblen Steuerungen, Und da

509 gibt es ganz, ganz klare Kontrollmechanismen.

510 I: Gibt es ein eigenes Risikomanagement.

511 IPII: Ja, wenn Risikomanagement in Bezug auf Umweltsicherheit und das ist das
512 wichtigste ja, das haben wir also im eigenen Sicherheitsvertrauensperson und den
513 Menschen ins Zentrum zu stellen und wir haben die sensiblen Prozesse wie in der
514 Finanz Abteilung, und da lassen wir immer wieder auch von externer Seite immer
515 das Risikopotential bewerten. Über die gesamte Firma, als oben drüber, haben wir
516 es nicht.

517 I: Na gut, dann, Stopp ich jetzt.

518 I: Die nächste Kategorie ist Überwachung und Verbesserung der Effizienz und
519 Effektivität des IKS. Erzählen Sie mir bitte, wie sie in Ihrem Unternehmen für
520 eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vorsorgen.

521 IPII: Die Adaptierung des IKS muss eine Ursache haben, ja. Also ist es ein eine
522 Veränderung durch die Rahmenbedingungen eine Veränderung durch einen Prozess
523 selber ne, dann muss natürlich auch, das IKS entsprechend anpassen. Wenn die
524 Rahmenbedingungen verändert werden die bei uns durch eine Abteilung so quasi
525 immer wieder verfolgt werden. Dann wird dort relativ rasch über auch einen
526 QM-Prozess gesagt, aufpassen da gibt es Veränderung, wir müssen Sie IKS anpassen,
527 das ist also noch der leichtere Weg, ja. Das heißt, eher von außen betrachtet.
528 Die etwas schwierige Sache ist, dass wir sagen wir, wir entwickeln interne
529 Prozesse, die wir nicht aber als Projekt, sondern durch eine KVP angestoßen wird
530 und geht das so was ich schleichend vor sich. Und da wird halt dann so ein
531 Sägezahn-Effekt-mäßig, da muss man wieder mal was anstoßen ja durch einen
532 wachsamem Abteilungsverantwortlichen oder ein wachsamem Management, ja dann
533 sollst aufpassen warte mal ja, das ist eher dann eher reagierend, was ich jetzt
534 nicht so gut finde, aber was man was einfach in der Natur der Sache liegt ja.
535 Das heißt, eigentlich muss jedem bewusst sein, ja, entsteht wo ein Risiko, dann
536 muss über den IKS Prozess erfasst werden, ne? Teilweise wie gesagt, so haben,
537 dass wir Leute, die sich drum kümmern, kann man das über den Menschen an sich
538 abfedern. Oder, es geht auch dann über Audits, dann sehen wir, da sind wir

539 schwächer, da müssen wir noch kommen. Ja, es ist eine Mischung aus strukturierte
540 Vorsorge und eher reaktive oder situative Vorsorge. Ist das, muss man ganz klar
541 sagen ja.

542 I: Wenn sie zurückblicken welche strukturellen Veränderungen hat das IKS
543 durchlaufen.

544 IPII: Also die größte strukturelle Veränderung, was ich jetzt so sagen kann, war
545 sicher vom analogen zum digitalen Prozess, ja das ist. Da haben wir sicher, ja,
546 wir werden transparenter. Wir sind viel, viel klarer also. Da hat in den letzten
547 Jahren schon einiges an Klarheit geschaffen ja, das was früher eher so gutes,
548 verstaubte Mechanismus war, das hat jetzt, und das zweite, was auch gebracht hat,
549 das hat immer wieder diesen Mehrwert gezeigt, also wenn du dich mit IKS
550 beschäftigst, dann kannst du eben, wir es eingangs gesagt haben auf diese 3
551 Säulen aufbauen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Kannst also einen Mehrwert
552 generieren und das hat einen Klicks dann gemacht und auf dem muss
553 weitergearbeitet werden.

554 I: War es auch notwendig bei den Prozessen.

555 IPII: Teilweise schon.

556 I: Und in Zukunft.

557 IPII: Gute Frage, gute Frage. Die große Frage, den wir uns beim Punkt im Bereich
558 der Digitalisierung schon mal angesprochen ist, ich glaube, wir sind im Prozess,
559 wo der Mensch an sich mit seinen Sinnen. Er kommt der Digitalisierung gar nicht
560 mehr nach. Also die Digitalisierung ist schneller als der Mensch mit seinen
561 Sinnen verarbeiten kann, ist meine Meinung. Und da wird es Unterschiede geben,
562 wenn da wird es gesellschaftliche Unterschiede geben, da wird es demographische
563 Unterschiede geben. Da wird eine Altersgruppe wird da, es leicht haben andere
564 Gruppen schwieriger haben. Und ich glaube es in Zukunft, wird unser IKS dadurch
565 geprägt werden, dass wir das das richtige Tempo, Prozesse auf der einen Seite
566 und Werkzeuge dazu, dass man das findet. Die Gefahr ist, wenn man zu rasch ist,
567 zu schnell ist, wenn man zu schnell IKS-Prozesse versucht immer anzupassen, das
568 es uns irgendwann aus Kurve raushaut. auf der anderen Seite nicht stehen bleiben,

569 das ist die Balance, die für mich Herausforderung darstellt.

570 I: Das heißt, ist das jetzt auch notwendig in der Industrie.

571 IPII: Die Notwendigkeit ist ohne Diskussion die Frage ist nur, in welcher

572 Geschwindigkeit, mit welchen mit welchen Prozessen? Das ist glaub ich das

573 entscheidende ja. Wie setzt man die Prozesse auf, die Transformation von analog

574 Prozesse in digitale Prozesse. Da um das IKS, das passt ja, das ist, das ist

575 Herausforderung, wenn wir, (...) weil es einfach so charmant ist,

576 digitalisieren Geschwindigkeit zu extrem durch Treiben, da wird die Gesellschaft

577 nicht mehr mithalten können und das glaube ich ja, wir werden erschlagen werden,

578 oder?

579 I: Kann man das jetzt dahinter in der Industrie noch selber steuern, oder wie

580 ist man da schon gebunden? Und? Muss man den Fortschritt in dieser

581 Geschwindigkeit, die vorgegeben werden könnte oder sollte oder schon ist,

582 mitgehen?

583 IPII: Ich glaube, das ist ganz, ganz wesentlich, dass man sich das Steuern nie aus

584 der Hand nehmen lässt. Wie schwierig das oft wird, das gebe ich ihnen recht, das,

585 glaube ich, wird immer schwieriger, aber ich glaube, wir haben immer noch

586 selbst die Verantwortung, über uns selbst zu tragen. Das heißt, es darf nicht

587 von extern gesteuert werden. Um das ist eine wesentliche Aussage, ein Manager

588 managet und lässt sich nicht treiben. Wer managt aber, das heißt die Balance zu

589 finden, Tempo, Möglichkeiten und Anforderungen was ist meine, welche

590 Möglichkeiten habe ich mit meiner Organisation? Welche Werkzeuge habe ich zur

591 Verfügung? Ja, und welche Anforderungen kommen auf mich zu. ja und das muss

592 abgestimmt sein. Und ganz wesentlich ist die Frage finde ich sehr gut, weil ich

593 immer wieder zurück ich muss ja. Oder es wird gefordert. Da würde ich mehr und

594 mehr Mut aufbringen wollen, auch alle zu sagen ist es wirklich so? Oder heißt

595 das oft nur, Ich verstecke mich irgendwo?

596 I: Danke dann stoppe ich jetzt.

597 I: Die letzte Kategorie Whistleblower. Um wirtschaftliche Kriminalität vorzubeugen,

598 Müssen nach gesetzlicher Verpflichtung bereits ab Ende 2021 ab 250 MitarbeiterInnen

599 Meldekanäle zur Meldung von Missständen vorgesehen sein. Die sogenannte
600 Whistleblower Richtlinie. Welche Schritte zur Umsetzung hat das Unternehmen
601 bisher unternommen?

602 IPII: Und nur weil es jetzt hier eine Zahl von 250 ist, heißt nicht das, dass
603 dieses Thema ja für Unternehmen, die kleiner als 250 sind, ja nicht von
604 Interesse sein könnte. Das heißt, hier spricht ganz klar die Rolle sozusagen.
605 Wir dürfen da mithören, ja, wir müssen aber nicht und so leben wir das auch.

606 I: Und welche Vorteile sehen Sie darin und welche Nachteile.

607 IPII: Naja, es geht glaube ich hier auch wieder das. An sich der Whistleblower,
608 wenn er negativ besetzt ist, dann ist er natürlich eine Gefahr. Aber wenn er
609 meint, er muss hier sozusagen was aufzeigen, was den Unternehmen jetzt schadet,
610 aber es könnte sozusagen was verbessert werden ja, dann muss man zuhören. Der
611 Whistleblower an sich ja ist neutral. Frage ist, wenn man daraus etwas Negatives
612 oder etwas Positives machen muss. Das gilt es zu verifizieren, zu finden und das
613 ist auch die Schwierigkeit, ja. Also hier sage ich an sich, dass man sich damit
614 beschäftigt ist, an sich schon ein Vorteil ja. Die Frage ist und es steht auch
615 hier richtig drin bzw. wie könnte es in Bezug auf das interne Kontrollsystem
616 einen Einfluss haben, da muss ich gestehen, ich weiß es im Moment nicht, also
617 das ich glaube, wir müssen daher lernen, beim durch das Tun durch das
618 Installieren. Ich glaube aber, die XX an sich ist wieder so klein, dass das
619 Risiko über Whistleblower relativ gering ist. Aber sag niemals nie, wir werden
620 sehen wie wir gehen. Ja, die Nachteile, wenn man es vorwegnimmt hier, ich kann
621 es nicht beurteilen, ich kann das wirklich nicht, nur das hängt wieder ganz
622 davon ab, wie installiert man das wirklich. Wenn es, eine Kritik an sich, ja,
623 oder ein Aufzeigen von Missständen, ist ja an sich, wenn es im Sinne der Zukunft
624 dienen soll, ist das nichts Negatives. Nur, leider Gottes, der Mensch hat auch,
625 nicht alle, aber ein paar wenige, auch negative Energien in sich. Und wenn die
626 dann ausgenutzt wird, dann gibt es halt Probleme.

627 I: Es ist dann auch, wie sie richtig sagten, immer schwierig, wenn wirklich eine
628 Meldung kommen sollte, was den Unternehmen dann wirklich schaden könnte ja, die

629 Beweislage, ja, ist dann sehr schwer.
630 IPII: Ja, ist ganz schwierig, weil der Effekt, das Wichtigste ist, glaube ich, das
631 ist ähnlich wie bei der Gesundheit und wir haben es vorher schon kurz
632 angesprochen, wenn wir bei mir im Unternehmen reingehen, ist das Thema stabile
633 Kultur. Und der Whistleblower ist ja in der Regel von innen nicht von außen, ja.
634 Aber wenn du die Kultur von innen so stark hast, ja, dass du möglicherweise
635 einen Unmut frühzeitig erkennen kannst, ja, dann entwickelt sich das gar nicht.
636 Und das ist der Ansatz dazu. Heißt aber nicht, dass sowas nicht entstehen kann
637 ja. Man kann in einen Menschen nicht reinschauen. Und wir besprechen das Thema
638 Whistleblower natürlich, es ist ein großes Thema. Aber wir decken uns ein
639 bisschen in der Kleinheit zu, ja, also das ist ein bisschen so, es wird uns
640 schon nichts treffen, so nach dem Motto. Vielleicht ein bisschen naiv im
641 Gedankengang. Absichtlich.
642 I: Vielen Dank für das Gespräch.
643 IPII: Bitte schön.

Interview IPIII

1 I: Dann sag ihm nochmal herzlich willkommen und vielen Dank, dass sie ihre
2 Zeit für mich aufwenden und dieses Interview durchführen. Ziel dieser
3 Forschungsarbeiten es ist herauszufinden, welche Chancen und Risiken durch die
4 Einführung eines internen Kontrollsystems speziell in der Metallindustrie
5 abgeleitet werden können und Ziel des Interviews ist, das ein
6 abteilungsintegrierten Überwachungs- und Aktualisierungsprozess zu reflektieren.
7 Das Interview wird einen Zeit Rahmen von zirka 60 Minuten beanspruchen. Als
8 Richtlinie werde ich den von mir erstellten Leitfaden vorgeben. Das Gespräch
9 wird natürlich streng vertraulich behandelt, das heißt die Ergebnisse werden
10 anonymisiert. Ein internes Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur
11 Einhaltung von Vorschriften und Werten und dient zum Schutz und Sicherung des
12 Vermögens des Unternehmens. Das interne Kontrollsystem lebt im und mit dem
13 Unternehmen. Was können Sie mir über die Kontrollmechanismen in Ihrer Abteilung
14 erzählen?

15 IPIII: Natürlich haben wir Aufbauorginsation, wir haben ein Projektmanagment mit
16 einem Risikomanagement wir sind ISO zertifiziert, wir haben laufende Audits.
17 Interne Audits. Ja, Controlling, wir haben eine Strategie, wir haben ein
18 Managementreview wo das Management bewertet wird, ja, alle Abteilungsleiter
19 einmal pro Jahr. Wir haben ein Kennzahlensystem wo wir eben Abweichungen dann
20 auch sehr rasch bemerken würde. Ja, ansonsten, ich denke in der Buchhaltung und
21 genauso auch in unserer Abteilung 4-Augenprinzip. In der Abteilung HR gilt das
22 4-Augenprinzip. Plus an und für sich ist aufgebaut an und für sich manuelle
23 Kontrollen wo die Vorgabe in Checklisten an und für sich vorgegeben ist. Sprich
24 2 Mitarbeiter, 2 Änderungen werden erfasst von einer Gruppe von Mitarbeitern,
25 bevor das ganze Schlagend wird, an und für sich, gibt es noch eine Kontrolle von
26 2 weiteren Mitarbeitern, die das ganze an und für sich überprüfen auf
27 Plausibilitäten bzw. Änderungen, einerseits vor einer Lohnabrechnung, während
28 der Lohnabrechnung, aber auch wenn eine Lohnabrechnung erfolgt ist und wir
29 bereits die Übergabe an das Rechnungswesen die ausbezahlten Beträge übergeben

30 habt liefern unser XX System, an und für sich uns weitere Checklisten die an
31 und für sich eine Abzeichnung bedürfen von 2 Personen. Wo eben Grundsätzliche
32 Änderungen in der letzten Abrechnungsperiode an und für sich aufgezeigt werden.
33 I: Das heißt in der Abteilung ist wirklich zu 99% manuelle Kontrolle notwendig.
34 Da ist noch nicht so viel digitalisiert, dass man sagt, ok, ich brauche jetzt
35 weniger 4-Augen-Prinzip sondern ist hauptsächlich manuell.
36 IPIII: Es ist manuell. Natürlich nutzen wir schon die Hilfsmittel, die unsere
37 Systeme bieten. Sprich an und für sich, wir haben natürlich in den einzelnen
38 Systemen, egal ob Lohnwirtschaft oder Zeitwirtschaft, haben wir sogenannte
39 Kontrollaufrufe drinnen. Mit denen wir an und für sich arbeiten. Manuell heißt
40 nicht nur, man sucht sich alles zusammen, sondern man hat schon an und für sich
41 jeweiligen Menüpunkte an und für sich die man aufruft und dann Aufgrund des
42 ergebenen Bildes überlegt was ist zu tun, ist das in Ordnung oder ist das nicht
43 in Ordnung.
44 I: Und wie würden sie Routine Aufgaben beschreiben.
45 IPIII: Wir haben ein QM Handbuch und da gibt es diverse Arbeitsanweisungen,
46 Prozessbeschreibungen, Richtlinien für das ganze Unternehmen, natürlich auch für
47 unsere Abteilung. Dann gibt es, glaub ich eine interne Checkliste,
48 Arbeitsanweisungen. Also sollten eigentlich alle Prozesse niedergeschrieben sein.
49 Dokumentiert sein wie was funktioniert.
50 I: Macht das immer die gleiche Person.
51 IPIII: Grundsätzlich schon, die Vertretung weiß natürlich um was es da geht. Wir
52 sind ja auch eine sehr kleine Abteilung. Damit wäre es gar nicht möglich es
53 weiter auszurollen. Wobei ich jetzt noch erwähnen möchte. Grundsätzlich machen
54 wir, was passiert, wenn das ist ja auch in Abstimmungen mit anderen Abteilungen,
55 da spielt ja auch sehr stark die IT mit. Da spielt auch das ganze
56 Sicherungskonzept mit, das wir mit unseren eigenen IT-Anlage, sprich der XX
57 aufgebaut haben, wo auch täglich Sicherungen erfolgen. Die Sicherungen auch in 2
58 Gebäuden getrennt voneinander aufbewahrt werden und mit diesen Sicherungen,
59 glaub ich, alljährlich die IT einen Check übernimmt, sprich, sollten wir nur

60 mehr die Sicherungen haben, könnten wir ein fremdes IT-System vor die Haustür
61 gestellt bekommen und wir spielen unser XX ein und wir arbeiten an dem Tag
62 weiter wo die Sicherungen erfolgt sind.

63 I: Und wie schaut es mit nicht Routine Aufgaben aus.

64 IP III: Das haben wir auch sehr gut gelöst. Grundsätzlich gibt es ein Team von 2
65 Leuten die Abmeldungen, Anmeldungen, Änderungen vornehmen. Dass das alle
66 Mitarbeiter machen können, finde ich eigentlich gar nicht so gut, damit würde
67 rauskommen, dass man nicht weiß die Zuständigkeit, hat das der andere schon
68 gemacht, hat es der schon gemacht. So wissen wir es gibt ein Team das macht das.
69 Dieses Team macht das immer wieder und man muss natürlich eines sagen, im HR
70 Bereich sind die Prozesse sehr klar übersichtlich und sehr strukturiert. Da kann
71 gegenüber anderen Abteilungen gar nicht so viel passieren, weil die Dinge die
72 dafür zu machen sind sich eigentlich immer wieder wiederholen, aber natürlich
73 überall dort wo Mitarbeiter händisch eingreifen können Fehler passieren. Das
74 ganze schaut so bei uns aus, dass wir ja auch unser Qualitätsmanagementsystem
75 gelenkte Dokumente haben und da unterscheidet sich bereits (...) Wir bekommen zum
76 Beispiel wenn es um Werksbereich geht, um Arbeiter geht, bekommen wir diese
77 Meldungen alle mit einem ausgefüllten Formular bereits von der jeweiligen
78 Werksassistentz diese übermittelt. Und bekommen das als E-Mail intern in unsere
79 E-Mail Gruppe. Es sei auch erwähnt, wir haben eine E-Mail Gruppe wo generell
80 nicht auf einzelne Personen E-Mails versendet werden sollen, sondern auf das XX
81 und das wird verzweigt für alle Mitarbeiter dieser Abteilung. In diesem System
82 ist sogar noch eine Unterteilung, dass Mitarbeiter die einzelnen Dinge die
83 Routinearbeiten sind, wie zum Beispiel Arztbestätigungen oder Zeitkorrekturen,
84 wenn das erfüllt ist, wird das weiterverschoben in einen Ordner erledigte. Und
85 andere Tätigkeiten werden nach Signalfarben gekennzeichnet, wenn sie erledigt,
86 sind mit grün, wenn es vom Interesse ist für Mitarbeiter die aus dem Urlaub
87 zurückkommen, dass sie wissen was in dieser Zeit passiert ist, werden diese mit
88 orange gekennzeichnet und wenn es aktuell nicht sofort gelöst werden kann, weil
89 es vielleicht dazu entweder besondere Fachkenntnisse einer Führungskraft bedarf,

90 werden die mit rot gekennzeichnet und sind auch da in einer Warteschleife
91 drinnen. Und sobald wir in der Abteilung von der Leitung oder Stellvertretung
92 Änderungen im Personalwesen bekommen, das sind, Zugänge, Abgänge, Änderungen
93 wird das dokumentiert in verschiedenen Bereichen, auch dort mit einer
94 Doppelstrategie und das wird von diesem Team auch abgearbeitet. Sprich,
95 einerseits bekommen wir es als Vorgabe, andererseits haben wir es dokumentiert im
96 Angestelltenbereich, wird gemacht und bevor eine Lohnverrechnung kommt, schaut
97 das Kontrollteam, sprich der Teamleiter der sogenannten Personalverrechnung dann
98 noch einmal darüber ob das auch alles so ordnungsgemäß erledigt wurde. Sprich,
99 dass man eben davon ausgeht, dass ist nicht nur ein 4-Augenprinzip, sondern es
100 ist erst das Team das die Arbeit macht, dann gibt es noch einmal einen Check
101 Darauf, dass das richtig läuft.

102 I: Was erwarten Sie sich von einem internen Kontrollsystem in ihrem Unternehmen
103 bzw. Abteilung.

104 IPIII: Rechtskonformität in erster Linie, dass man Fehler erkennt frühzeitig. Das
105 man das Vermögen schützt des Unternehmens. Das man dokumentiert hat für
106 Nachvollziehbarkeit. Und dass man Wettbewerbsfähig bleibt. Das sind eigentlich
107 sehr große Ziele.

108 I: Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen nicht nur ein freiwilliges
109 Kriterium darstellen. Bereits auf EU-Ebene werden Nachhaltigkeitsthemen novelliert.
110 Die drei Kriterien Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft stützen diese Vorstellung.
111 Welche internen Kontrollmechanismen werden zur Einhaltung von ethischen Werten
112 von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft eingesetzt?

113 IPIII: So etwas in dieser Richtung haben wir meines Wissens nicht bei uns im
114 Materialeinkauf. Mir ist nur bekannt das der Einkauf so gut wie möglich regional
115 einkauft, so gut es irgendwie möglich ist. Das ist ein ganz ein wichtiges
116 Kriterium. Aber so in Richtung, ich weiß jetzt nicht, Teile unter Einbeziehung
117 von Kinderarbeit hergestellt werden, solche Leitlinien in der Richtung denke ich,
118 gibt es nicht. Wobei wir haben sehr wohl Lieferantenbewertung.

119 I: Wie sieht die Bewertung aus.

120 IPIII: Wo Lieferanten aller Größenordnung bewertet werden, hinsichtlich Qualität.
121 Wenn Fehler passieren, wie reagieren sie darauf. Aber jetzt so in das ethische
122 bin ich mir jetzt nicht sicher. Auf Umweltbezogen sind natürlich auf diverse
123 Richtlinien die wir, wenn wir unsere Maschinen produzieren, einhalten müssen.
124 Die Maschinenrichtlinie, die Niederspannungsrichtlinie und so weiter. Und da
125 achten wir natürlich darauf das was wir einkaufen diesen Richtlinien natürlich
126 entspricht.

127 I: Aber noch keine freiwilligen Richtlinien.

128 IPIII: Ja, regionaler Einkauf. Lieferanten werden auch so danach ausgesucht.
129 Teilweise findet die man nicht in der Region. Aber wenn es sie gibt, dann würden
130 die, wenn die Qualität auch passt den Vorzug bekommen. Ist auch ein wichtiger
131 Aspekt. Gerade in Zeiten wie diesen, bei sehr vielen Lieferengpässen, die
132 aufgrund weiter Transporte sicher ansteht, dass man da auf der sicheren Seite
133 ist.

134 I: Wie wirkt sich das interne Kontrollsystem auf die Produktivität in ihrem
135 Unternehmen beziehungsweise Abteilung aus.

136 IPIII: Ich finde der Aufwand ist auf alle Fälle gerechtfertigt. Weil wie wir
137 vorhergesehen haben, die Ziele die damit verfolgt werden, sind ja sehr große. Es
138 ist vielleicht in der Einführung immer ein Aufwand, aber es rechnet sich sicher.
139 Weil man will sich ja kontinuierlich verbessern, durch Ideenmanagement,
140 Fehlermanagement, zu dem kommen wir später noch. Wichtig dabei ist immer, dass
141 man den Menschen auch mitnimmt. Weil, es hat keinen Sinn, wenn wir Checklisten
142 abhacken, nur um des Abhackenswillens, und das nicht wirklich kontrolliert
143 geworden ist. Ja, hat dann auch was mit der Kultur zu tun. Ich glaube einfach
144 dass das Abteilungsweise sehr unterschiedlich ist. Und wir im XX sind ja ein XX
145 damit glaub ich gehört ein Großteil dieser Aktivitäten, die wir jetzt gerade
146 besprochen haben, schon fix in unser Aufgabengebiet hinein. Damit sehen wir das
147 ein bisschen anders als wie andere Abteilungen, die andere Hauptziele haben und
148 zusätzlich noch eine Sicherstellung machen. Zum Beispiel im Werk, wenn man
149 Maschinenbauermontage nimmt, wenn noch zusätzlich Dokumentationsaufwand

150 dazukommt, dann ist natürlich gleich eine Abwehrhaltung und die Mitarbeiter
151 sehen im ersten Moment den Nutzen nicht. Was aber dann zur Standardisierung
152 wieder beiträgt.

153 I: Sehen Sie Vorteile für ein für das Unternehmen durch ein internes
154 Kontrollsystem.

155 IPIII: Dass ich die Ziele Best möglichst einhalten kann. Warum ich das ja eigentlich
156 eingeführt habe.

157 I: Und welche Vorteile hat zum Beispiel das Personal.

158 IPIII: Es gibt ein ordentliches Onboarding, dann hat er einen Einarbeitungsplan.
159 Dann wird er geschult. Erstens weiß er mal was seine Rolle ist, was seine
160 Aufgaben sind. Ja, wer seine Kollegen sind und an wen er sich wenden kann. Und
161 dass er eben seine Ausbildung und sein Können dann auch richtig wertbringend
162 einsetzen kann. Und im besten Fall sieht er das große Ganze woran er mitarbeitet.
163 Natürlich ist vielleicht am Beginn ein höherer Aufwand, aber spätestens am Ende
164 der Kette erkennt man auch den Nutzen.

165 I: Gibt es auch Nachteile.

166 IPIII: Teuer kann es natürlich sein. Man braucht Ressourcen. Aber wie gesagt, die
167 Vorteile überwiegen sicher aus meiner Sicht.

168 I: Die Digitalisierung ist gerade jetzt aktuelles nie zuvor. Hohes Potential
169 Freiräume für Wirtschaftsüberwachung zu schaffen, liegt in der digitalen
170 Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Welche Vorteile bzw. Nachteile
171 sehen Sie in der Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems (...) Auf die
172 zunehmende Digitalisierung.

173 IPIII: Also möchte ich einmal anmerken, dass die Digitalisierung ein Qualitätsziel
174 der XX ist. Eine Verbesserung der Prozesse durch Standardisierung und
175 Digitalisierung. Da gibt es zahlreiche Arbeitspakete dazu. So verschränken wir,
176 ja, Qualitätsziele mit unserer Strategie. Vorteile sind sicher Automatisierung
177 von Routineprozessen durch die Digitalisierung. Senkung von Personalkosten,
178 Weiterentwicklung des Unternehmens, weil Ressourcen frei werden. So
179 Routinetätigkeiten werden automatisiert so kann ich mich auf was anderes

180 konzentrieren und die Abteilung oder das Unternehmen weiterentwickeln. Und
181 Nachteile wenn es digitalisiert ist, ja, das man schon angreifbarer ist. Ja,
182 Cyberkriminalität und so weiter. Das wäre mir dazu eingefallen.

183 I: Welche Compliance Ziele verfolgt das Unternehmen beziehungsweise Abteilung.
184 IPIII: Ziele sind sicherlich, dass man eben rechtskonform arbeiten. Dass wir nicht
185 geklagt werden. Dass wir keine Strafen bekommen. Ja, das ist eigentlich das Ziel.
186 Dass die Geschäftsführung keine Strafen zu erwarten hat, bzw. dass das
187 Unternehmen auch keinen Schaden nimmt. Dass die Vermögenswerte geschützt werden.
188 Zum Beispiel haben ja alle Mitarbeiter den Arbeitsschutz einzuhalten. Da haben
189 wir eine ganz klare Richtlinie und auch Formulare wie da vorzugehen ist. Die
190 Mitarbeiter sind informiert, dass sie das einzuhalten haben und wissen auch was
191 die Konsequenzen wären. Das ist ein Prozess von Ermahnung und Verwarnung bis hin
192 zu einer arbeitsrechtlichen Konsequenz. So kontrollieren wir das dann.

193 I: Welche Maßnahmen trifft das Unternehmen beziehungsweise Abteilung und diese
194 Compliance Ziele zu erreichen

195 IPIII: Das war jetzt nur ein Beispiel mit dem Arbeitnehmerschutz. Das ist genauso,
196 wenn Mitarbeiter gegen ihre Pflichten verstoßen. Wir haben einem jedem neuen
197 Mitarbeiter bzw. hat es damals, wie man die Datenschutzgrundverordnung gekommen
198 ist, hat jeder Mitarbeiter unterschreiben müssen, dass es sich auch an diese
199 Richtlinie hält. Und eben ja /Das hat der Abteilungsleiter zu veranlassen, dass
200 die Mitarbeiter die richtigen Schulungen bekommt. Ganz oben drüber muss ich
201 einmal sagen es gibt die klare Vorgabe, dass man sich rechtskonform Verhalten
202 muss von der Geschäftsführung. Top down. Das kann auch nur so funktionieren. Ja.
203 Und das wird auch so vorgelebt. Und. Ja. Es gibt für jeden Mitarbeiter in der
204 IT-Rollen. Also das kann nicht jeder auf jetzt unsere Personalprogramme
205 zugreifen oder so. Jeder hat eine Rolle was er was definiert ist wo er zugreifen
206 darf.

207 I: Das heißt das ist schon so ein Kontrollmechanismus in der IT eingestellt,
208 dass wirklich nicht ein jeder Mitarbeiter auf das Programm zugreifen kann.

209 IPIII: Selbstverständlich. Und es wird auch jeder Mitarbeiter sehr gut eingeschult.

210 So wie im XX dass da nicht Sachen verstellt werden können. Also, das Um
211 und Auf ist auch die Schulung.

212 I: Auf welchen Ebenen werden diese Complianceziele kommuniziert
213 IPIII: Top down natürlich. Also, wenn jetzt spezielle Dinge /. Das war jetzt zum
214 Beispiel in der Coronazeit, von der Geschäftsführung an die Abteilungsleiter. Da
215 gibt es auch Regelbesprechungen wo diese Dinge transportiert werden. Dann wird
216 festgelegt wie wird soll es kommuniziert werden an die Mitarbeiter. Geht an die
217 Mitarbeiter. Es regelmäßige Mitarbeitergespräche. Zum Beispiel, wir haben ja ein
218 Leitbild. Und Leitbild und Haltungen ist auch von Top down so kommuniziert
219 geworden.

220 I: das heißt, das kommt vom Management und dann zur Abteilungsleitung und von
221 der Abteilungsleitung wird es dann an den Mitarbeiter kommuniziert anhand von
222 Mitarbeitergesprächen oder Management- oder Meetings.

223 IPIII: Das ist eine Variante. Die andere Variante sind eine Coffecorner wo
224 Bildschirme hängen, wo das dann auch angezeigt wird. Dann haben wir im Werk
225 Teamboards wo auch regelmäßig informiert wird. Ich glaub täglich, wo die
226 Teamleader auch aktuelle Themen dann vorstellen. Auch wenn es notwendig ist
227 Copliancethemen. Und im Intranet haben wir auch noch einen Kommunikationskanal
228 wo eben diese Dokumente veröffentlich werden.

229 I: Da wären wir jetzt auch schon beim nächsten Thema. Wie und auf welchen Ebenen
230 werden die Maßnahmen zur Erreichung der Compliance Ziele kommuniziert. Das haben
231 wir schon beantwortet.

232 IPIII: ja genau

233 I: Welche besonderen Herausforderungen haben sich durch diese Compliance Ziel
234 Einhaltungen ergeben.

235 IPIII: Also ganz wichtig ist immer, dass man die Mitarbeiter mitnimmt indem man
236 kommuniziert warum man das macht. Weil sonst, das ist immer eine Form von
237 Veränderung und oft auch mühsam, wenn man sich selber verändern muss. Und das
238 macht man nicht so gerne. Aber es geht besser, wenn man genau weiß warum. Also
239 nur sagen, das ist jetzt so, wird zu wenig sein. Und hilfreich ist dann auch

240 unsere Vision, die wir auch kommuniziert haben. Ja, dass man ein Ziel vor Augen
241 hat.

242 I: Leitbilder werden von Unternehmen für Visionen und die zu erreichen Ziele
243 erstellt. Die Ethik spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle und
244 dolose Handlungen zu minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der
245 Mitarbeiter durch das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

246 IPIII: Also, ich würde gerne ein Beispiel bringen. Wir haben eine Vision und eine
247 Mission und 10 Haltungen die den Mitarbeiter, wenn er sich, wenn er in einer
248 Konfliktsituation ist und er muss sich entscheiden dann soll ihm das eine
249 Richtlinie sein und den Weg vorgehen. Zum Beispiel es sind zwei Aufgaben
250 dringend zu erledigen die sich aber widersprechen, eine Aufgabe betrifft jetzt
251 einen Kunden der hat einen Notfall. Das andere wäre, irgendein Abteilungsleiter
252 braucht was. Und wir haben die Haltung, wir helfen unseren Kunden in Notfällen
253 sofort, ergo weiß der Mitarbeiter das hat jetzt Priorität und das ist als erstes
254 zu machen.

255 I: Das heißt, das Leitbild hilft dem Mitarbeiter auch sich da widerzuspiegeln im
256 Leitbild. Der Mitarbeiter sieht sich im Leitbild die ethische Vorgabe vom
257 Management, das wird schon so vorgespielt, dass eben die Ethik in der Firma eine
258 wichtige Rolle spielt. Das man gut miteinander umgeht, dass man keine dolosen
259 Handlungen durchführt.

260 IPIII: Ja, das sollte ohnehin selbstverständlich sein. Die erste Haltung ist, dass
261 wir das eigenverantwortliche Handeln allen Mitarbeiter in ihrem Aufgabenbereich
262 unterstützen. Je eigenverantwortlicher ein Mitarbeiter ist, desto mehr wird er
263 unternehmerisch denkend und wird Risiken besser einschätzen können. Und
264 natürlich hat das auch viel mit Vertrauen zu tun, dass man von der
265 Abteilungsleitung Vertrauen abgibt und dann Mitarbeiter eigenverantwortlicher
266 Handeln lässt. Kann in der Hinsicht auch was bewirken.

267 I: Wie um wie wird das Leitbild im Unternehmen kommuniziert.

268 IPIII: Wir haben ein Leitbild, das nicht Top down vorgegeben ist. Es gibt es ja auch
269 wo die Geschäftsführung vorgegeben ist. Sondern wir haben das mit einem externen

270 Partner entwickelt. Haben das eher breit entwickelt. War die Geschäftsführung,
271 Abteilungsleiter und Mitarbeiter aus anderen Abteilungen dabei. Und so ist die
272 Vision und Mission entwickelt worden Im größeren Kreis eben. Dies führt auch zu
273 mehr Akzeptanz. Dann haben wir weiterhin darauf aufbauend Haltungen entwickelt.
274 Workshops mit der Führungsebene durchgeführt. Also Geschäftsführung und
275 Abteilungsleiter. Um die Führungskräfte als erstes einmal zu befähigen das
276 Leitbild (...), erstens sich darauf zu Kometen, weil nur wenn das passiert dann
277 können die das auch so weitergeben an die Mitarbeiter. Und dass man so die
278 Haltung verinnerlicht. Da hat es einen eigenen Meisterworkshop gegeben, um das
279 dann auch noch einmal mehr in die breite zu bringen. Dann ist das Leitbild auch
280 kommuniziert worden an den Teamboards und im Intranet. Und zwar ist die
281 Geschäftsführung im Werk wirklich zu jedem Teamboard, es gibt mehrere Teamboards,
282 sind beide Geschäftsführer an den Teamboards gestanden und haben den
283 Mitarbeitern im Werk, den Arbeitern das ganz genau erklärt was ist damit gemeint.
284 Und wir haben dann auch noch so eine Stimmungsparameterumfrage gemacht. Also
285 das sind jetzt unsere Haltungen und der Mitarbeiter hat abstimmen müssen, wie
286 sehen sie das die Haltungen jetzt schon gelebt werden. Um das noch einmal zu
287 verdeutlichen. Ja, wir haben es auf den Bildschirmen, wir haben es an den Tafeln,
288 man kann sich das im Intranet ausdrucken, auf der Homepage ist es zu finden.
289 I: Wie ist es, wenn ein Mitarbeiter neu anfängt.
290 IPIII: Das ist ein Anhang zum Einarbeitungsplan, den jeder Mitarbeiter (...) Eben, das
291 bekommt ein jeder Mitarbeiter zu Beginn wo diverse, also da ist eine Checkliste
292 und ganz am Ende ist eben auch das Leitbild dabei, das kann er mal lesen. Aber
293 es ist natürlich sehr wichtig, dass der Abteilungsleiter oder derjenige der ihn
294 auch einschult und näher bringt und auch erklärt. Weil nur das hinklatschen ist
295 auch zu wenig.
296 I: Was ist die Unternehmenskultur im Umgang mit den internen Kontrollsystemen,
297 wenn Optimierungspotenzial aufgezeigt wird.
298 IPIII: Ja, also erstens ist das einmal ein Veränderungshilfsmittel. Wie gesagt, die
299 Mitarbeiter sollen auch mehr eigenständig sein. Deshalb überträgt man schon mehr

300 (...) Also zum Beispiel Arbeitspakete an Mitarbeiter die man für Fähig befindet,
301 bindet sie so ein. Die bilden dann selber ein Projektteam. Und arbeiten dann
302 einen Teil aus. Immer in Abstimmung mit dem Abteilungsleiter oder der
303 Geschäftsführung. Das kommt schon immer mehr. Ja.

304 I: Das heißt, wird auch kommuniziert in den Abteilungen, Abteilungsübergreifend
305 wenn zum Beispiel Optimierungspotential beim internen Kontrollsystem aufgezeigt
306 wird.

307 IPIII: Ja, natürlich. Eine Haltung ist auch dass man auch Fehler machen kann. Vor
308 dem braucht sich niemand fürchten. Und die Führungskräfte sind auch entsprechend
309 sensibilisiert. Wir haben ein Ideenmanagement wo man Ideen einbringen kann.

310 I: das heißt, bis zur untersten Ebene haben die Mitarbeiter Mitspracherecht. Bis
311 zu einem gewissen Ausmaß natürlich.

312 IPIII: Naja, also, man kann jetzt auch nicht (...) Entscheidungen trifft der
313 Abteilungsleiter, weil, der hat die Verantwortung dann dafür. Aber natürlich sind
314 Mitarbeiter auch eingeladen nicht nur zu sagen was nicht so passt, sondern auch
315 vielleicht Lösungsvorschläge zu bringen. Weil das ist uns auch zu wenig immer
316 nur zu sagen, das passt nicht und das passt nicht. Dann muss man die einladen
317 die Mitarbeiter selber Ideen einzubringen.

318 I: das heißt, der Mitarbeiter wird eingeladen sich selber einzubringen und
319 selber auch mitzuhelfen und zu optimieren und Ideen einzubringen.

320 IPIII: Ja genau. Es liegt viel daran wie geschult die Führungskräfte sind.

321 I: Die nächste Kategorie ist IKS Reifegrad, das heißt die eigene Risiken
322 Beurteilung. Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des
323 internen Kontrollsystems betrachten, wie würden Sie den derzeitigen Reifegrad
324 des IKS im Jahr 2021 charakterisieren? Betrifft eigene Einschätzung des Risikos
325 von internen und externen Faktoren. Einschätzung betrügerisches Handeln wie
326 angreifbar ist man. So ist es gemeint

327 IPIII: Ich glaube wir haben einen hohen Reifegrad. Was auch beweist unsere Audits
328 die auch sehr streng sind oder Prüfungen, GPLA Prüfungen wo alles in Ordnung ist
329 immer. Aber ich glaube man darf sich nie zu sicher fühlen. Es gibt immer den

330 Unsicherheitsfaktor Mensch. Intern und Extern, das ist einfach so. Und man darf
331 sich da nie zu sicher fühlen. Man kann sich stetig verbessern. Ich glaub das
332 hört nie auf. Weil, es verändert sich ja ständig. Jetzt gerade jetzt sehr viel
333 und sehr schnell. Also, man ist da nie fertig damit. Wir sind dabei es laufend
334 zu evaluieren. Wir haben vor 2 Jahren einen Risk Server gemacht bei einem
335 Versicherungsmakler zu schauen wo sind die Risiken Versicherungstechnisch. Wo
336 können wir uns optimieren. Da haben wir ganz viele Dinge gemacht. Und heuer
337 werden wir schauen einen Businesskontinonplan, werden wir also durchspielen. Da
338 nehmen wir dann ein Szenario an und schauen wie könnte sich der Betrieb
339 weitererhalten, wenn ganz langer Betriebsstillstand ist durch ein großes Feuer.
340 Wie gehen wir da vor. Dann haben wir noch eine Risikobewertung hinsichtlich
341 Cyberangriffe durchführen. Dass wir da auch gewappnet ist und zu schauen, wie
342 man sich da Versicherungstechnisch absichert. Es ist nicht mehr so wie man
343 früher angenommen hat, dass man sich nur durch/. Wir sind sehr gut abgesichert
344 sage ich mal, IT mäßig. Und es wird sich ja laufend verbessert, ist natürlich
345 auch teuer, aber das allein, also es muss eine Kombination sein auch mit einem
346 Versicherungsschutz wo dann Lösegeldzahlungen passieren, wo dann geschulte
347 Verhandler für uns verhandeln damit man die Daten wieder bekommt. Und da (...)
348 Also in dieser Richtung machen wir was, also wir evaluieren das laufend.
349 I: Gut, da hätten wir schon die zweite Frage beantwortet. Wie schützt sich das
350 Unternehmen gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität.
351 IP III: Also erstens einmal sind die Mitarbeiter sensibilisiert. Wir haben da eine
352 eigene Richtlinie. Wenn aktuelle Fälle auftreten informiert die IT. Meldekanäle
353 die ich vorher schon erwähnt habe, Kommunikationskanäle. Zum Beispiel, Achtung
354 jetzt ist gerade dieser eine Trick im Umlauf. Oder diese E-Mail, die schauen so
355 aus, bitte Vorsicht. Da sind die Mitarbeiter schon sehr sensibilisiert. Wir
356 haben da auch einen Penetrationstest gemacht um zu schauen wie viele Mitarbeiter
357 fallen darauf hinein. Vorgetäuschten Angriff. Dann noch einmal informieren. Aber
358 das muss auch laufend passieren.
359 I: Das heißt, es wird immer evaluiert. Es wird geschaut wo gibt es noch

- 360 Schwachstellen.
- 361 IPIII: Genau. Das muss man auch regelmäßig durchführen. Nur einmal eine Richtlinie
362 zu machen ist auch zu wenig, deshalb schauen wir, dass wir die Mitarbeiter so
363 auch sensibilisieren. Aber das hat, muss ich sagen, es gab schon ein paar
364 solcher E-Mails, und die Mitarbeiter haben dann gleich aufgeschrien und gesagt,
365 ja, es könnte etwas Gefährliches sein.
- 366 I: Wie schützt sich das Unternehmen im internen Kontrollsystem gegen interne
367 dolose Handlungen.
- 368 IPIII: kleine Diebstähle hat es natürlich schon gegeben. Aber größere Sachen sind
369 mir jetzt nicht bekannt.
- 370 I: wenn jetzt so was passieren würde, wie würde das dann (...)
- 371 IPIII: Man würde gegen den Mitarbeiter rechtlich vorgehen und schauen wo ist die
372 Lücke und wie können wir die schließen.
- 373 I: Gut, die nächste Frage. Welche Maßnahmen werden ergriffen bei Aufdeckung von
374 internem und externem betrügerischem Handeln in Bezug auf das interne
375 Kontrollsystem. Haben wir fast schon beantwortet.
- 376 IPIII: Ja, Penetrationstest haben wir gemacht. Ob zu schauen eben ob die Mitarbeiter
377 zu informieren.
- 378 I: Erzählen Sie mir bitte, wie Sie in Ihrem Unternehmen beziehungsweise
379 Abteilung für eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vor Sorgen.
- 380 IPIII: Wir haben einen KVP Prozess laufend, das muss man ja machen, weil wir ISO
381 Zertifiziert sind. Wir haben eine Fehlerkultur, ist auch festgehalten in unserem
382 Leitbild. Nur das braucht auch Zeit und immer wieder das Vertrauen geben vom
383 Vorgesetzten. Das man wirklich das (...) Weil das ein Kulturwandel ist, das geht
384 nicht, ich führe das Leitbild ein und jeder lebt dann danach. Wir haben ein
385 Ideenmanagement wo Mitarbeiter, alles mögliche was ihnen einfällt, eben als Idee
386 mitteilen können. Da ist ein Prozess dahinter.
- 387 I: Aber eine eigene Interne Revision habt ihr aber nicht, die schaut welche
388 internen Lücken gibt es noch zu schließen.
- 389 IPIII: Interne Audits gibt es natürlich.

390 I: Aber wenn bei einer Abteilung zu Beispiel irgendetwas auffällt, wo man sagt,
391 ok, da habe ich jetzt aufholbedarf beim internen Kontrollsystem. Wie gehts ihr
392 dann vor.

393 IPIII: Grundsätzlich in vielen Fällen, wo Investitionen dafür gemacht werden müssen,
394 nach den Vorgaben Bestellanforderungen, Investment.

395 I: Aber es muss schon was passiert sein damit eben (...)

396 IPIII: Nein, es muss nichts passiert sein. Ich glaube, ich kann jetzt nur über XX
397 sprechen, wir sind überbestrebt und wir haben einige Erweiterungen und
398 Verbesserungen bereits in Planung. Aber es muss dafür aber auch eine Investition
399 dafür bereitgestellt sein. Und auch das Ok des Geschäftsführers der dann auch
400 der ganzen Budgetplanung sagt zu welchem Zeitpunkt wir was umsetzen können.

401 I: das heißt, es wird in regelmäßigen oder unregelmäßigen Zeitspannen schon
402 geschaut, ok, wo habe ich aufholbedarf beim internen Kontrollsystem. Welche
403 Verbesserungen könnte man da anstreben.

404 I: Also, es gibt das Mitarbeitergespräch auch. Natürlich tauscht man sich
405 unregelmäßig aus und wenn man vertrauen hat zu seinem Abteilungsleiter und es
406 ist irgendein Missstand oder was man verbessern kann. Und ich glaube, das ist
407 bei uns auch so dass man das seinem Abteilungsleiter mitteilen kann, und der
408 wird dann schauen ist das sinnvoll oder nicht. Und ansonsten hat jeder
409 Mitarbeiter die Gelegenheit im Mitarbeitergespräch. Da gibt es eine Richtlinie,
410 Formular und so weiter wo man diese Dinge auch ansprechen kann und auch soll.

411 I: Aber der Abteilungsleiter selber schaut nicht selber welche
412 Verbesserungsmaßnahmen habe ich noch in der Abteilung.

413 IPIII: Selbstverständlich. Das ist ja auch ihre Aufgabe vom (...) Das gehört ja auch
414 zur Rolle der Führungskraft dazu. Und ich glaube das ist unser allen
415 Abteilungsleitern sehr bewusst, weil gerade haben wir einen Workshop mit einem
416 externen Partner gemacht, wo es ganz viel um die Rolle als Führungskraft
417 gegangen ist. Und ich denke jeder Abteilungsleiter setzt sich ja selber Ziele
418 für seine Abteilung um die immer zu verbessern. Nur das ist natürlich auch
419 wieder, es gehört ja budgetiert auch, das geht ja oft nicht so einfach. Ich

420 glaube alles was unverzüglich einer Lösung bedarf wird auch kurzfristig
421 besprochen und behandelt. Was längerfristig planbar wird, weil auch dafür
422 Vorarbeiten ect. Notwendig sind, wird eigentlich jährlich in Rahmen des
423 jährlichen Budgets, wo eben die einzelnen Führungskräfte bzw. Bereichsleiter das
424 dann einbringen, das gesammelt wird und dann im Zuge des Budgets zwischen Leitung
425 Rechnungswesen und der Geschäftsführung darüber entschieden wird was wird wann
426 gemacht.

427 I: Das heißt der Abteilungsleiter und das Management sorgt dafür das interne
428 Kontrollsystem ausgebaut wird und adaptiert wird. Ohne dass schon was
429 Vorgefallen ist, sondern von sich aus. Dass es seine Aufgabe unter anderem auch
430 ist das interne Kontrollsystem zu adaptieren und zu schauen das Lücken zu
431 schließen sind.

432 IPIII: Das System lebt, anpassen natürlich, bzw. danach ausrichten welche Einflüsse
433 da kommen. Aber das schlimmste ist, wenn ich nur mehr reagieren kann, kann auch
434 passieren. Aber das muss man, wenn man vorausschauend macht, dann ist man gut
435 vorbereitet dann. Kann man sich es besser überlegen, weil reagieren ist immer
436 Stressfaktor dabei.

437 I: Wenn sie zurückblicken welche strukturellen Veränderungen hat das IKS
438 durchlaufe

439 IPIII: XX lebt an nach wie vor nicht Papierlos. Und natürlich viele Dinge sind mit
440 Papieren noch zu machen bzw. werden auch noch in Ordnern abgelegt. Aber aus den
441 Anforderungen heraus und der Notwendigkeit haben wir natürlich auch dort in den
442 automatischen Prozessen ist eben viel digitalisiert. Und viele Dinge werden
443 heute bereits in digitaler Form erstellt und sind dort in der Verbreitung
444 weitaus schneller und zielgerechter an den Zuständigen Adressaten zu bringen. So
445 diesbezüglich hat sich sehr, sehr viel getan. Auch, glaube ich auch, durch den
446 Einsatz sind in manchen Bereichen kommt man mittlerweile bei mehr Arbeit mit
447 gleich viel Leuten aus. Das muss man auch sagen. Da muss man sagen, das ganze
448 hat natürlich eine Entwicklung hinter sich. Vor wahrscheinlich 15 Jahren war wir
449 auf einem ganz anderen Standart, hat aber im Grunde gleich viel Leute gehabt,

450 vielleicht sogar mehr. Und heute bewerkstelligen wir mit gleich oder weniger
451 Mitarbeitern doch ein ganz anderes Spektrum.

452 I: Und in Zukunft. Da wären wir schon bei der nächsten Frage. Wenn man in die
453 Zukunft schauen

454 IPIII: digitaler, es wird auch selbstverständlicher werden. Je Eigenverantwortlicher
455 Mitarbeiter sind wird das, ja denke ich mir, Kontrollsystem (...)

456 I: kriminelle Einflüsse

457 IPIII: ja, aber dafür bauen wir ja jetzt schon vor. Mit unserer IT-Infrastruktur und
458 an einer etwaigen Versicherung. Das wir dafür gerüstet sind. Und natürlich
459 Mitarbeiterschulungen in dem Bereich. Das ist auch wesentlich. Immer wieder die
460 Sensibilisierung.

461 I: Um wirtschaftliche Kriminalität vorzubeugen, müssen nach gesetzlicher Verpflichtung
462 bereits ab Ende 2021 Meldekanäle zur Meldung von Missständen eingerichtet werden.
463 Die sogenannten Whistleblower Richtlinie. Diese richten sich ab 250 Mitarbeiter. Welche
464 Schritte zur Umsetzung hat das Unternehmen bisher unternommen.

465 IPIII: Die Geschäftsführung ist darüber in Kenntnis dass es diese Richtlinie darüber
466 gibt und das die in Kraft tritt, bald. Aber ansonsten wurde von seitens noch
467 nichts unternommen.

468 I: Gibt es Meldekanäle.

469 IPIII: Wir haben Betriebsräte in Arbeiter und Angestelltenbereich. Wenn es
470 Missstände geben würde, denke ich, dass sich die Mitarbeiter auch an den
471 Betriebsrat wenden oder vielleicht an den Vorgesetzten. Es kommt immer darauf an
472 wie viel Vertrauen vorhanden ist. Und wenn man auf einen Missstand hinweist hat
473 man vielleicht auch Angst um seinen Arbeitsplatz. Im HR-Bereich einen Postkasten
474 haben der anonym zu Verfügung steht für alle Dinge wo man meint das sollte
475 vielleicht zur Leitung Personal vordringen.

476 I: Welche Vorteile sehen sie generell bei Einrichtung solcher Kanäle.

477 IPIII: Jede Meldung natürlich das zu mir kommt natürlich schon ein Augenmerk darauf
478 gelegt ob dahinter jetzt Handlungsbedarf oder kein Handlungsbedarf ist. Bzw.
479 würde ich das auch nicht alleine entscheiden. Gerade solche Hinweise sollte man

480 ernst nehmen. Haftungsrisiken kann ich minimieren damit wenn Fehlverhalten
481 aufgedeckt wird. Sofern es tatsächlich ein Fehlverhalten ist. Der nächste Punkt,
482 welche Nachteile könnten sich ergeben, ja, wenn man jemanden anderen etwas
483 unterschieben möchte. Das gehört natürlich genau geprüft auf den Wahrheitsgehalt.
484 Teilweise ist die Prüfung des Wahrheitsgehalts auch nicht so einfach, wenn das
485 alles anonym ist. Man muss teilweise auch mit den Personen sprechen, man muss ja
486 in Dialog auch treten können. Wie ist das jetzt gemeint, oder welche Person ist
487 gemeint. Weil sonst kann ich einen Mobbingvorwurf nicht nachgehen, wenn ich nicht
488 weiß wen es betrifft. Je dokumentierte das natürlich ist, umso mehr hat man da
489 schon natürlich in der Hand, dass man erkennen kann wie man wirklich besser auf
490 das zugeht.

491 I: Welches Anreizsystem hat der Mitarbeiter. Was bewegt ihn, dass er das meldet.

492 IPIII: Nur Geld kann es nicht sein. Erstens er ist persönlich betroffen. Oder er hat
493 selber nicht so ein Unrechtsbewusstsein. Die mehr Bindung des Mitarbeiters zum
494 Unternehmen ist umso mehr wird er auch bereit sein, Schäden die die Firma
495 erleiden könnte aufgrund anderer Mitarbeiter bekannt zu geben. Und im kleinen
496 Bereich kenn ich es ja, dass Mitarbeiter immer wieder unter Umständen darauf
497 hinweisen wo Lücken, zum Beispiel in einem Zeitsystem sind. Wo Dinge aufgetaucht
498 sind, die vielleicht nicht in Ordnung sind. Eines ist klar, in der Masse gehen
499 unter Umständen das eine oder andere unter. Weil mit der Masse wird der
500 Abteilungsleiter der größere, wenn ich nur eine kleine Abteilung habe dann weiß
501 ich natürlich was meine Leute machen und wo sie sich gerade befinden. Je größer
502 die Abteilung ist desto unüberschaubarer wird es. Je größer der Gesamtüberblick
503 ist, von der Personalabteilung, natürlich wird nur noch global darauf geschaut
504 und mit verschiedenem Checken geschaut wo sind die Abweichungen. Habe teilweise
505 E-Mails bekommen von den Mitarbeitern die eigentlich merken, dass das System
506 ausgenutzt wird. Bzw. auch vom Betriebsrat diese Meldung natürlich auch bekommt.
507 Und die sind aber natürlich alle anonym natürlich. Und da würden wir uns schwer
508 tun das würde der Firma wirklich etwas bringen, wir würden das honorieren, weil
509 wir gar nicht wissen wer beim Betriebsrat das hat. Und die Auszahlung kann ja

510 nicht anonym erfolgen. Das ist das gleiche Prinzip wie bei den
511 Verbesserungsvorschlägen da wird der Mitarbeiter natürlich schon selbst bedacht
512 dass er selbst das einbringt, Punkt eins wegen der Vergütung, Punkt zwei glaub
513 ich auch die persönliche Anerkennung das er sich in den Prozess integriert fühlt.
514 Das er darüber auch mitwirken möchte. Ich denke mir, wenn jetzt die Motivation
515 zu finden eines Missstandes jetzt nur ist, dass ich mich identifiziere mit dem
516 Leitbild, dann werde ich das melden was mir auffällt. Wenn jetzt, so wie in
517 Amerika einen Anreiz haben, dass ich da Geld bekomme dafür, werde ich nicht nur
518 das melden was mir auffällt, sondern werde ich vielleicht einen Teil meiner
519 Arbeitszeit auch dafür aufwenden um aktiv danach zu suchen. Ja. Und es könnte zu
520 einer Bepizelungssache führen wo sich dann wiederum ein Gegenpol bildet. Sobald
521 heute ein Kollege merkt, dass wen er das Büro verlassen hat und er kommt zurück
522 und da war der Kollege gerade zufällig, schaut über seinen Schreibtisch, ist
523 natürlich sofort ein Misstrauensverhältnis da. Sehr gefährliche Sache. Nicht
524 optimal muss ich sagen.
525 I: Gut, dann wären wir schon am Ende. Danke schön für das aufschlussreiche
526 Gespräch.
527 IPIII: Gerne.

Interview IPIV

1 I: So jetzt habe ich schon eingeschalten. Vielen herzlichen Dank nochmal,
2 dass sie sich Zeit nehmen für dieses Interview und Interesse haben. Ziel dieser
3 Forschungsarbeit ist es herauszufinden, welche Chancen und Risiken durch die
4 Einführung eines internen Kontrollsystems speziell in der Metallindustrie
5 abgeleitet werden kann.

6 IPIV: Sehr gerne.

7 I: Und Ziel des Interviews ist es, die abteilungsintegrierten Überwachungs- und
8 Aktualisierungsprozesse zu reflektieren. Das Interview wird einen Zeitraum von
9 circa 60 Minuten beanspruchen und als Richtlinie werde ich den von mir
10 erstellten Leitfaden vorgehen. Das Gespräch wird natürlich sehr streng
11 vertraulich behandelt, das heißt, die Ergebnisse werden anonymisiert und bei
12 meiner Niederschrift kann niemand auf das Unternehmen selbst oder auf eine
13 bestimmte Person zurück schließen. Die Ausarbeitung und Aufbereitung der
14 Ergebnisse obliegen ausschließlich meiner Person. Ein internes Kontrollsystem
15 ist ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von Vorschriften und Werten und
16 dient zum Schutz und Sicherung des Vermögens des Unternehmens. Das interne
17 Kontrollsystem lebt ihm und mit dem Unternehmen. Was können Sie mir über die
18 Kontrollmechanismen des IKS im Unternehmen beziehungsweise der Abteilung
19 erzählen.

20 IPIV: Tja ich sag mal bei uns im Unternehmen sind die wichtigsten Prozesse einmal
21 definiert, abgebildet und da wirklich die Prozessstruktur dargestellt. Die man
22 jetzt braucht, um auch wirklich im Controlling jetzt die gesetzlichen Normen zu
23 erfüllen und aber auch intern die Qualität zu sichern. Diese einzelnen Prozesse
24 werden auch regelmäßig auditiert und werden dann regelmäßig auch geprüft, ob sie
25 noch aktuell sind. Wir versuchen natürlich auch laufend die ganze Software
26 gestützt zu machen. Das heißt Prozesse werden dann natürlich in Systemen
27 abgebildet. Und da kann man so den Prozess einfach gar nicht mehr umgehen, ja,
28 also das ist im kaufmännischen Bereich klar, was den Buchhaltungsprozess betrifft,
29 ja, da kommt da kommt man aus dem Rahmen eh nicht mehr raus. Aber auf der

30 Controllingseite ist es natürlich auch eine Herausforderung. Wenn man jetzt
31 im Controlling sieht das man einfach eine gute Qualität der Daten für die
32 Entscheidungsträger liefert. Das man auch sicher ist, dass das diese Daten
33 gestützt sind und dass jeder weiß, dass wir man vom gleichen spricht.

34 I: Gibt es auch ein Rahmenwerk. Es gibt das COSO Model für den europäischen Raum.
35 Für den amerikanischen Raum, gibt ein Rahmenwerk SOX. Das Rahmenwerk richtet
36 sich individuell nach der Unternehmensstruktur.

37 IPIV: Nein, das ist mir im XX nicht bekannt.

38 I: Wie würden Sie die Ablauf Prozesse über Routine Aufgaben, das heißt immer
39 wiederkehrende Prozesse beschreiben? Gibt es Anweisungen, Strukturen, Pläne, wie
40 man da vorgeht.

41 IPIV: Ja, die gibt, es gibt ganz, ganz klare Strukturen. Jedes wird dokumentiert,
42 da gehen wir Teils noch mit Checkliste vor. Wenn die Software jetzt nicht
43 vorgibt, wie man vorgeht und hängt natürlich auch sehr viel an Personen, die das
44 immer wieder machen. Aber wir schauen da sehr drauf, dass wir da 4 Augen
45 Prinzip haben und auch das ist nicht an eine Person liegt, das ist immer ganz
46 wichtig, dass die Tätigkeit mindestens einer zweiten Person auch ausgeführt
47 werden kann und da ist die Dokumentation der wirklich der Arbeitsschritte ganz
48 wichtig und darum haben wir eigentlich für alle Routine Tätigkeiten ein kleines
49 Handbuch oder Checkliste wie man vorgeht.

50 I: Das heißt es führt nicht immer nur die gleiche Person, die Routine Aufgabe
51 durch, sondern immer mindestens 2 Personen.

52 IPIV: Genau die, die in der Lage sind, durchzuführen und die gibt dann, schau immer
53 drauf ist mir wichtig, dass das dann teilweise während des Jahres, wenn mehr
54 Luft ist immer eine Rochade stattfindet. 2 Vorteile hat das, einerseits den
55 Vorteil, dass die zweite Person wieder übt und man hat da wieder als zweites
56 hier das Ganze wieder hinterfragt.

57 I: Stimmt ja, aber das trägt auch zum Know How dazu bei.

58 IPIV: Ganz genauso ist es. Da können wir Prozesse dann teilweise wirklich
59 vereinfachen und schauen. Und wenn das ein neuer macht, das gleiche und man

60 kommt dann drauf, ok, hier könnte man eigentlich die Kennzahl woanders viel
61 besser ableiten und wirklich Qualitätssteigerung und Sicherheit im Prozess
62 erwirken.

63 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage wie würden sie die Ablauf-
64 Prozesse über nicht Routineaufgaben beschreiben? Die eben nicht täglich zum
65 erfüllen sind.

66 IPIV: Die landen meistens dann bei mir und ich suche mir dann einfach das Team
67 zusammen, mit dem wir die, die die Aufgabe dann, wo ich denke, das ist am besten
68 bewältigen kann. Oder delegieren diese Aufgabe. Und dann schauen wir uns einfach
69 einmal die Zielsetzung an und machen dann ein Druck-Plan wie man, wie man
70 das umsetzen kann. Ja, ich fahr das aus XX innerhalb von 2 Minuten raus oder
71 ich brauch die und die Informationen, die und die Personen und ja, es gibt
72 immer einen, der dann den Hut aufhat und verantwortlich ist und das wird
73 definiert und dann wird Zeitrahmen definiert. so werden solche Aufgaben erledigt.

74 I: Das heißt, es werden Teams gebildet, einer ist für die Teamführung
75 verantwortlich. Und wird das dann dokumentiert?

76 IPIV: Genau da wird ein Zeitplan gemacht und für mich ist dann immer ganz wichtig
77 das macht dann meistens ich, so dass man nochmal zusammengefasst, was man in dem
78 Gespräch jetzt festgehalten haben. Wer für was zuständig was die nächsten
79 Schritte sind und was die Deadline ist.

80 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage. Was erwarten Sie sich vom
81 internen Kontrollsystem.

82 IPIV: Dass ich nicht mehr arbeiten muss. Ja, also einfach die Sicherheit, dass man
83 sagt die die Überwachung, die dann wirklich in der Person liegt, das einem die
84 abgenommen wird im optimalen Fall und erleichtert wird. Es ist eigentlich so die
85 Minimumvoraussetzung.

86 I: Das heißt Arbeitserleichterung einmal im ersten Schritt. Und Eliminierung des
87 menschlichen Versagens (...) absichtlich, unabsichtlich wie auch immer, wir sind
88 alles Menschen (...)

89 IPIV: Genau. Das man also das man einfach die Sicherheit hat. Dass der Output dann

- 90 einfach korrekt, korrekt ist ja. Und Vorbeugen vor wirtschaftlicher Kriminalität.
91 Das sowieso. Es ist jetzt ein sicheres System sein, das ist eigentlich
92 Grundvoraussetzungen. In der heutigen Zeit ja.
- 93 I: Gut, dann würde ich sagen machen wir machen weiter, kommen wir zur Umwelt,
94 Gesellschaft und Wirtschaft. Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für
95 Unternehmen ein wichtiges Kriterium zur Einhaltung der ethischen Werte darstellen.
96 Bereits auf EU-Ebene wird nachhaltige Unternehmensführung diskutiert.
97 Welche internen Kontrollmechanismen werden zur
98 Einhaltung von ethischen Werten von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft
99 eingesetzt. Wollen sie ein Vergleich.
- 100 IPIV: Ja gern.
- 101 I: Vielleicht wissen Sie das selbst, das wissen Sie bestimmt. Der VW Konzern
102 betreibt seit 2019 eine ethische Lieferkette zugunsten der Umwelt und dem
103 Sozialen, um Korruption vorzubeugen. Und hat Kontrollmechanismen in seiner
104 Lieferkette eingebaut, dass Aufträge nur mehr an diese Lieferanten vergeben
105 werden die dieser Vorgabe zu Umwelt, Soziales und Gesellschaft entspricht. Gibt
106 es ähnliches in der in ihrer Firma. In dieser Art.
- 107 IPIV: Ja, es gibt da Leitlinien. Unsere Firma ist ja Eigentümer beziehungsweise
108 CEO-getrieben, der gibt die Werte und Normen vor, die für jeden dann gelebt
109 werden müssen, dass wir da schriftlich festgehalten. Und ich komme jetzt nicht
110 aus dem Bereich, aber es ist bei uns einfach Riesen Thema Nachhaltigkeit. Das
111 war wirklich Grün einkaufen zum Teil dieser passiert, dass man dann oft einen
112 höheren Preis akzeptiert, wenn ja, wenn der Co 2 Ausstoß geringer ist, das ist
113 einerseits die Firmen Philosophie und andererseits wird es natürlich durch
114 Normen die es gibt oder die jetzt da immer stärker werden, beeinflusst. Wenn CO2
115 teuer werden, dann versucht man natürlich auch Co 2 neutraler einzukaufen. Also
116 das ist einfach die Mischung aus Verantwortungsbewusstsein und natürlich
117 Wirtschaftlichkeit, die uns zudem treibt.
- 118 I: Und verlangen immer mehr Firmen, Konzerne.
- 119 IPIV: Genau, also das kommt noch dazu. Also was Gesellschaftliche oder sagen wir

120 von politisch vorgeschrieben wird und ja. Gerade in der Automobilindustrie was
121 unsere Lieferanten verlangen und das gibt es dann Zertifizierungen die man
122 machen muss.

123 I: Gut.

124 IPIV: Da wird man dann (...) Das wird bei uns natürlich dann umgesetzt.

125 I: Und das ist dann wirklich kontrolliert mittels Kontrollmechanismen.

126 IPIV: Ja, also da gibt es dann regelmäßige Audits. Einerseits intern getrieben und
127 andererseits auch vom Kunden.

128 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage. Wie wirkt sich das interne
129 Kontrollsystem auf die Produktivität aus. Nachteil Aufwand im Alltag oder
130 Aufwand zu nutzen, ist das gerechtfertigt.

131 IPIV: Also für meine XX ist es so, dass es mittel bis langfristig immer einen
132 großen Nutzen hat. Kurzfristig ist es halt immer sehr viel Aufwand, das ganze
133 auszudefinieren. Und dann wirklich auf das Blatt Papier zu bringen und im
134 weiteren Schritt, dann vielleicht sogar mit einer Software zu implementieren.
135 Das heißt der Initialaufwand immer relativ hoch. Aber ich sehe schon, je besser
136 es hier definiert ist umso positiver wirkt sich das auf meine Abteilung aus.

137 I: Und das unterstützt ja auch und erleichtert.

138 IPIV: Ja also, dass diese Entscheidungen treffen wir dann, wenn es nicht, wenn es
139 nicht unterstützt und erleichtert, dann werden wir das auch nicht machen, wenn
140 es nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Also jetzt wirklich jeden kleinsten
141 Prozess ausdefiniert, dann wären wir wahrscheinlich nicht froh damit. Ja, das
142 kann natürlich sein, dass dann was definiert wird und man verwirft es wieder.
143 Und genauso lebt es dann.

144 I: Und von den Kosten her, wird das abgewogen.

145 IPIV: Ja, also da ist vor allem, sage ich jetzt einmal, Personalressourcen muss
146 man schauen, (...) Dass man einfach wirklich die Mischung findet zwischen was ist was.
147 Mach ich jetzt operativ und was macht ich eigentlich strategisch. Wie eben IKS
148 zu implementieren. Und softwaretechnisch ist natürlich dann auch die große
149 Preisfrage, wie immer.

150 I: Wo sind Sie die Vorteile durch ein internes Kontrollsystem. Das haben wir
151 eigentlich jetzt schon gewissermaßen erläutert.

152 IPIV: Genau, habe ich einiges angesprochen. Aber ich fasse es noch einmal zusammen.
153 Jeder weiß klar, was zu tun ist. Ich habe Sicherheit, dass ich mich im
154 gesetzlichen Rahmen bewege. Eine Prozesssicherheit. Und ich habe im besten Fall
155 Arbeitserleichterung und Optimierung.

156 I: Das Erkennen von Fehlentwicklungen.

157 IPIV: Genau das ist im besten Fall natürlich. Kann man durch das IKS dann gezielt
158 und rasch gegensteuern.

159 I: Gibt es auch Nachteile.

160 IPIV: Nachteile sehen nur wenn (...) Das IKS der ist jetzt von uns in der Abteilung
161 betrieben wird, wo wir dann entscheidet, ok, ist es wirklich sinnvoll, ist es
162 umsetzbar. Dann haben wir keine Nachteile. Wenn ich jetzt ein IKS habe, um nur
163 um den Prozess zu sichern und jetzt nicht zu optimieren, habe ich teilweise
164 gewisse Nachteile, dass ich einen Mehraufwand haben. Sei es in der Dokumentation
165 sei es im Arbeitsschritt, sind der Information. Also sag jetzt nochmal, es hat
166 oft den Nachteil, dass man einfach mehr Zeit investieren muss. Dafür bekommt man
167 die Sicherheit. Genau der Initialaufwand, was wir haben und natürlich auch die
168 laufenden Kosten.

169 I: Dann kommen wir zum nächsten Thema Compliance. Die Digitalisierung ist
170 gerade jetzt aktueller, ist nie zuvor hohes Potential Freiräume für
171 Wirtschaftsüberwachung zu schaffen liegt in der digitalen Weiterentwicklung des
172 internen Kontrollsystems. Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie in der
173 Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems im Hinblick auf die zunehmende
174 Digitalisierung.

175 IPIV: Ja, also der Vorteil ist einfach das man sicherer ist. Man hat jetzt in
176 dieser Zeit wirklich Herausforderungen der Digitalisierung und Risiko Management
177 was jetzt vor allem die IT betrifft. Ist natürlich der Vorteil, dass man sicher
178 ist. Der Nachteil ist, dass einfach ein riesen, riesen Aufwand dazu gekommen ist
179 den es davor gar nicht gegeben hat. Auch hinsichtlich Cyber-Kriminalität und ja,

- 180 bei der Weiterentwicklung der digitalen Welt (...) Die Möglichkeiten steigen.
181 I: War der größte Schub jetzt in der Coronazeit.
182 IPIV: Ja, das war. Da hat man wirklich gesehen wie schnell dann Innovationen
183 umgesetzt werden können, ja.
184 I: Ja, natürlich ist es aber immer eine Kostenfrage. Weil wenn Firmen die
185 Digitalisierung ausbauen, dann hängt wirklich einiges dran. Das heißt Server,
186 neue Anschaffungskosten von Server etc. Ja, es ist ja auch immer ein
187 Rattenschwanz dabei, sag ich jetzt einmal so salopp.
188 IPIV: ja, das stimmt jetzt. Wenn man heute und morgen den Mitarbeiter Homeoffice
189 schicken muss, muss man dementsprechend investieren, dass das danach stabil
190 läuft. Die digitalen Fußabdrücke sind eher in der Produktion, bei uns in der
191 Abteilung sehe ich das weniger das ist das entwickelt hat. Es ist dann in der
192 Kommunikation, ja also Teams Calls haben halt da dann wirklich den
193 Besprechungstisch ersetzt. Aber, es hat so bei uns nicht mehr in einen Rahmen
194 gepresst. Also wir haben trotzdem sehr, sehr flexibel arbeiten können. Was Vor-
195 und Nachteile hat.
196 I: Gut, dann haben wir schon die nächste Frage. Welche Complianceziele, das
197 heißt Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Rechtsvorschriften verfolgt
198 das Unternehmen beziehungsweise Abteilung.
199 IPIV: Die Complianceziele habe jetzt ehrlich gesagt gar nicht vorbereitet. Aber für
200 uns in der Abteilung Grundsatz ist im Endeffekt UGB. Rechtzeitige und
201 Gesetzeskonforme Bilanz und rechtzeitige und aussagekräftige Datenbereitstellung
202 zur Unternehmenssteuerung. Also, das ist das, was für meine Abteilung relevant
203 ist.
204 I: Gibt es auch im interne Complianceziele, vom Unternehmen selbst, Vorschriften.
205 IPIV: Gibt es, ja. Es gibt einen Compliance Leitfaden und die Mitarbeiter werden
206 regelmäßige über die Compliance Ziele geschult. Da gibt es einfach dann so ein
207 Videoschulungen. Genau, also mit kleinen Quizes, wo jeder Mitarbeiter und
208 einfach Bescheid weiß was er kann.
209 I: Das heißt, da wären wir schon bei der nächsten Frage, welche Maßnahmen trifft

210 das Unternehmen, um diese Ziele zu erreichen. Jetzt einmal durch das Quiz, damit
211 der jeder Mitarbeiter sich einmal angesprochen fühlt.

212 IPIV: Genau, also das ist wirklich eine Schulung. Pflichtschulung mit einem Quiz,
213 dass er dann wirklich bestanden hat. Das kann er am Notebook machen sodass er
214 die Compliancerichtlinien soweit kennt.

215 I: Des heißt, wenn der Mitarbeiter dieses Quiz jetzt nicht besteht.

216 IPIV: Naja, dann wiederholt man es, bis man das Quiz schafft.

217 I: Okay, zum Schluss kann er es dann eh schon auswendig.

218 IPIV: Ja, es kommen zwar immer wieder neue Fragen, aber irgendwann schaffts dann
219 doch jeder.

220 I: Ich finde das aber toll, weil somit ist ein jeder Mitarbeiter angesprochen.

221 IPIV: Genau also, das haben wir auch in dem IT-Security genauso, also.

222 I: Das heißt bei der IT-Security gibt es dann auch für die Mitarbeiter Quiz und
223 müssen daran teilnehmen.

224 IPIV: Ja, es gibt eine sehr umfangreiche, umfangreiche Schulung online und dann mit
225 mehreren Modulen. Und jedes Modul wird dann mit einem Quiz abgeschlossen, das
226 man auch sieht, dass der Mitarbeiter dieser angeschaut hat und nicht nur daneben
227 laufen hat lassen.

228 I: Gut, dann wären wir auch bei der nächsten Frage. Wie und auf welchen Ebenen
229 werden diese Compliance Ziele kommuniziert.

230 IPIV: Bis zur untersten Ebene. Genau, also wirklich alle Mitarbeiter. Und es muss
231 jede Führungskraft dafür sorgen, dass eben diese Schulungen auch abgeschlossen
232 wird, sonst kommt die Personalabteilung auf die Führungskraft zu. Und genau, bis
233 der Mitarbeiter die Schulung abgeschlossen hat.

234 I: Das hat sich jetzt eigentlich schon beantwortet für die nächste Frage. Wie
235 und auf welchen Ebenen werden die Maßnahmen zur Erreichung der Compliance Ziele
236 kommuniziert. Eben durch diese Schulung durch dieses Quiz, dass wirklich bis zur
237 untersten Ebene diese Complianceziele auch kommuniziert werden.

238 I: Hat es einmal besondere Herausforderungen gegeben bei der
239 Compliancezieleinhaltung?

- 240 IPIV: Ist mir jetzt nicht bekannt. Also ich sage jetzt mal, unsere Compliance
241 Richtlinien decken sich sehr oft mit den moralischen und pflichtbewussten
242 Einstellungen von vernünftigen Menschen. Compliance einzuhalten und trotzdem
243 wirtschaftlich zu sein, oder ist mir nichts bekannt.
- 244 I: Die Compliance Richtlinien die werde immer adaptiert.
- 245 IPIV: Ich bin jetzt noch nicht so lange im Unternehmen. Ich kenne die eine
246 Compliance Richtlinie aber nehme es an.
- 247 I: Gut, gehts noch. Leitbilder werden von Unternehmen für Visionen und die zu
248 erreichen Ziele erstellt. Die Ethik spielt in der Unternehmenskultur eine
249 wesentliche Rolle, um dolose Handlungen zu minimieren. Nach welchen ethischen
250 Prinzipien kann sich der Mitarbeiter durch das Leitbild ihres Unternehmens
251 identifizieren.
- 252 IPIV: Ja, wir haben da ein schönes Leitbild mit 3 Wörtern, das ist vertrauen,
253 Chancenreichtum und die Initiative. Und ich weiß auch aus erster Hand, dass das
254 da laufend daran gearbeitet wird. Dass diese 3 Schlagwörter ein bisschen mehr
255 Fleisch kriegen. Und dass man ein bisschen mehr damit anfangen kann, dass man
256 das ausweitet und definiert.
- 257 I: Gut wie wird das Leitbild kommuniziert.
- 258 IPIV: Das wird einmal im Unternehmen kommuniziert das man es wirklich aushängt.
259 Und es ist ja Teil des Mitarbeitjahresgesprächs. Das man als Führungskraft, das auf
260 diese Werte hinweist.
- 261 I: Gut und das Management lebt danach.
- 262 IPIV: Ja, genau. Ja, sie leben danach, natürlich.
- 263 I: Bis zur untersten Abteilungsebene.
- 264 IPIV: Genau also bis zum Arbeiter.
- 265 I: Das heißt, wenn jetzt da jemand eingestellt wird.
- 266 IPIV: Das ist mir jetzt zum Beispiel nicht bekannt. Aber es ist dann einfach
267 wirklich beim ersten, beim ersten Jahresgespräch oder wenn dann dir
268 dementsprechenden Schulungen kommen und dann wird es bekannt gegeben.
- 269 I: Das Gespräch ist wie ein Mitarbeitergespräch.

- 270 IPIV: Genau.
- 271 I: Gut und dort wird ihm das dann mitgeteilt oder wieder kommuniziert. Welche
272 Werte das Unternehmen vertritt.
- 273 IPIV: Also, das ist Teil des Leitfadens.
- 274 I: Gut. Was ist die Unternehmenskultur im Umgang mit dem internen Kontrollsystem,
275 wenn Optimierungspotenzial aufgezeigt wird. Wenn das interne Kontrollsystem
276 jetzt optimiert werden sollte.
- 277 IPIV: Jeder Vorschlag wird gern angenommen, geprüft und wenn sinnvoll ist, dann
278 werden wir es umsetzen. Wir holen uns da immer sehr gerne externe Meinungen.
279 Aber ja, gibt es auf jeden Fall. Ist auf jeden Fall erwünscht das man das nicht
280 nur immer stur nach dem IKS geht, sondern das ist ja natürlich auch Kritik
281 gewünscht.
- 282 I: Das heißt, das wird nicht nur vom Management diktiert.
- 283 IPIV: Es wird, es wird schon vorgeben. Und wenn wir jetzt wirklich offiziell ändert
284 oder Änderung notwendig sind, dann kann es genauso, kann ich sagen, also von der
285 untersten Ebene bis nach oben durchgekämpft werden. Jeder hat bei uns bis zum
286 CEO ein offenes Ohr, wenn es sinnvoll ist.
- 287 I: Das heißt, es fehlt einfach, es wird nur so mündlich kommuniziert.
- 288 IPIV: Aber es gibt da ein System, wo man Verbesserungsvorschläge einbringen kann.
289 IT gestützt. Das betrifft aber Verbesserungsvorschläge jeglicher Art.
- 290 I: Ideenmanagement.
- 291 IPIV: Genau das kommt eigentlich hauptsächlich aus der Produktion, weil da kann man
292 natürlich durch Verbesserungsvorschläge sehr viel Geld sparen. Und es kann aber
293 für jeden genutzt werden. Man kann dann wirklich zuständige Person auswählen und
294 die zuständige Person muss dann, muss sich mit dem Thema auseinandersetzen. Das
295 ist Workflow gesteuert. Und es gibt dann intern AVB Verantwortlichen der dir
296 dann auf die Finger klopft, wenn ein Thema schon länger bei liegt und kritisiert.
- 297 I: Es wird dann wirklich geschaut, dass dort jeder Mitspracherecht hat, dass das
298 wirklich abgearbeitet wird und nicht nur am Tisch liegt.
- 299 IPIV: Es ist einmal sichergestellt, dass jeder Mitspracherecht hat und es gibt da

300 eine Person die da dahinter ist, dass das dann vorangetrieben wird und nicht nur
301 liegt.

302 I: Und dann am besten Fall kommt es zur Umsetzung. Und dann werden
303 wahrscheinlich, je nachdem wie umfangreich dieses ist, ein Team gebildet.

304 IPIV: Genau es gibt Sachen, die kann eine Person sofort umsetzen. Dann habe ich das
305 innerhalb von einem Tag am Tisch. Oder es gibt Teams die das umsetzen, je nach
306 Vorschlag.

307 I: Und die Mitarbeiter machen da alle freiwillig mit.

308 IPIV: Es ist so wie in jedem Unternehmen. Es gibt natürlich die, die motiviert sind
309 und es gibt hier die, die weniger motiviert sind. Aber ich sage einfach einmal,
310 auf Führungskräfteebene, sind da alle motiviert es voranzutreiben und dann muss
311 es auch durch die Mitarbeiter umgesetzt werden im Endeffekt.

312 I: Dann komme ich zum nächsten Thema IKS Reife Grad. Die eigenen Risiken
313 Beurteilung. Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des
314 internen Kontrollsystems betrachten, wie würden sie den derzeitigen Reifegrad
315 des internen Kontrollsystems im Jahr 2021 charakterisieren.

316 IPIV: Es ist auf jeden Fall ausreichend um im Kaufmännischen die größten Risiken
317 auszuschließen, aber eben ausbaufähig.

318 I: Gut, das heißt, es ist soweit gegen jegliche, also Cyber-Angriffe geschützt
319 gegen interne und externe Faktoren ausreichend geschützt.

320 IPIV: Es war ausreichend geschützt, weil IT-mäßig, tu ich mir schwer, das ganze zu
321 beurteilen. Liegt die Verantwortung auch bei der IT das zu schützen, was wir
322 implementieren. Ja, ich schätze es natürlich für ausreichend ein und ich weiß
323 auch das das diese Unternehmen in der letzten ja, sehr viel investiert hat und
324 laufend investiert. Steigende Risiko, steigende Kosten, so dass man da einfach
325 auch sicher kein, wie man eben sein kann.

326 I: Wie schützt sich das Unternehmen die Abteilung im internen Kontrollsystem
327 gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität.

328 IPIV: Also wir, ich weiß jetzt zum Beispiel, es werden Mails mit Fragwürdigen
329 Inhalten abgefangen. Man bekommt dann eine Information wer der Absender ist ob

330 das Mail auch wirklich zugestellt werden kann. Es gibt im Einkauf einfach
331 Prozesse, das mehrere Personen Stellen freigegeben müssen. In meiner Abteilung
332 gibt es, oder es gibt es auch Unternehmensweit, diese Schulungen, regelmäßig
333 wirklich umfangreiche Schulungen. Wie man mit dem Thema umgeht.

334 I: Das heißt, es gibt so Leitlinien und Richtlinien und Schulungen wo darauf
335 hingewiesen wird und wo der Mitarbeiter sensibilisiert wird. Gegen betrügerische
336 Anrufe und Cyber-Angriffe. Fishing Mails.

337 IPIV: Genau also da gibt es ja wieder, das ist ja im Rahmen der jährlichen
338 Schulungen, sagen mal eben, ja, diese Security-Schulung. Ist für jeden, für
339 jeden Mitarbeiter einmal im Jahr dann verpflichtend.

340 I: Gegen interne und lose Handlungen.

341 IPIV: Es ist die Schulung greift auf beides hin. Also alles, was verdächtig ist,
342 soweit muss man einfach die Mitarbeiter schulen. Zum Beispiel 4-Augenprinzip da,
343 wo es erforderlich ist, auf jeden Fall. Oder wo wir es als Erforderlich sehen.

344 Die Prozesse im kaufmännischen Bereich erfordern manche, sowieso 4 Augenprinzip,
345 sei es jetzt Anweisungen oder... Unterschriften für Prozesse. Manche sind
346 digital und manche sind auch noch wirklich so im Umlauf. Die gibts natürlich
347 auch den Code of Contact oder table of favoritys , welche Entscheidungen von wem
348 zu zeichnen sind.

349 I: Das heißt die digitalen Freigabe Prozesse werden schon im Vieraugenprinzip
350 freigegeben oder kann das einer alleine.

351 IPIV: Manche kann einer alleine. Es gibt welche, die müssen dann im 4 Augen Prinzip
352 oder sagen wir in dem Prinzip, das jetzt von einem Fachbereich 2 freigegeben
353 müssen.

354 I: Und wahrscheinlich alles dokumentiert.

355 IPIV: Genau also, es wird viel gelebt, aber es gibt überall Dokumente und dazu
356 Richtlinie.

357 I: Transparent.

358 IPIV: So verständlich wie möglich.

359 I: Welche Maßnahmen werden ergriffen bei Aufdeckung von internem und externem

360 betrügerischem Handeln in Bezug auf das interne Kontrollsystem. Was aufgedeckt
361 wird, haben Sie schon gesagt da gibt es Schulungen jährlich, verpflichtend für
362 die Mitarbeiter.

363 IPIV: Also, wenn man jetzt wirklich darauf kommt, dass etwas passiert ist. Also, ja,
364 ich kann da in der alten Firma, da hat es das Whistleblowing gegeben. Das gibt
365 es bei uns noch nicht. Aber sonst wirklich eine Sensibilisierung.

366 I: Gibt es in eurem Haus ein eigenes Risiko Management.

367 IPIV: Das Risiko Management wird in der Abteilung mitgemacht, ist auf einer sehr
368 hohen Ebene angesetzt. Gibt es keine eigene Abteilung, aber ist einer Person
369 zugeteilt. Wir haben keine Revisionen.

370 I: Gut, kommen wir zur Überwachung und Verbesserung der Effizienz und
371 Effektivität des IKS. Erzählen Sie mir bitte, wie Sie in Ihrem Unternehmen
372 beziehungsweise Abteilung für eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vor
373 Sorgen.

374 IPIV: Das Wichtigste ist, dass man das aktuelle kennt, damit wir danach wirklich
375 auf der Adaptierung reagieren kann. Für mich ist auch wichtig, dass ich durch
376 Fachliteratur oder wirklich Nachrichten immer in meinem Bereich am Puls der Zeit
377 bin. Das man auch schon frühzeitig erkennen kann da könnte eine Änderung
378 erforderlich sein. In meinem Bereich haben wird da wirklich sehr gute
379 Mitarbeiter die da selbst schauen und auch reagieren können.

380 I: Das heißt die Mitarbeiter sind schon soweit sensibilisiert, dass sie wirklich
381 schauen und wenn Lücken auftreten durch Besprechungen oder Weitergabe diese
382 Lücken versuchen zu schließen im internen Kontrollsystem.

383 IPIV: ja, genau.

384 I: Sie schauen durch Medien oder Weiterbildung wo könnte es Verbesserung geben,
385 Maßnahmen geben und versuchen diese wahrscheinlich umzusetzen.

386 IPIV: Das wird laufend gemacht. Entweder es kommt quasi aus eigener Motivation,
387 dass man sagt, da kann man noch schärfen oder man sieht es, kommen gesetzliche
388 Änderungen die Anpassung erfordern. Es gibt schon Audits. Die sind nicht
389 jährlich die sind alle 2 Jahre. Dann gibt es schon noch ein internes Audit.

390 I: Okay, das ist alle 2 Jahre.

391 IPIV: Ist halt schwierig zu sagen. Ja etwas (...)

392 I: Also in unregelmäßige Zeitabstände. Nicht regelmäßig, sondern unregelmäßig

393 IPIV: Genau.

394 I: Wenn Sie zurückblicken welche strukturellen Veränderungen hat das interne

395 Kontrollsystem durchlaufen.

396 IPIV: Es ist verbessert worden, es ist digitalisiert worden, so gut es geht. Es ist

397 schlanker geworden.

398 I: Was heißt schlanker.

399 IPIV: Also, dass wir wirklich auf das Notwendigste des ganze reduziert um den

400 Prozess jetzt selber zu Überwache. Ja, wenn wir jetzt irgendwo einen neuen

401 Prozess eingeführt versucht man noch relativ viel zu kontrollieren und man sieht

402 dann Sachen, die da durch IT-Stützung immer notwendig sind durchzuführen und das

403 ist, es ist einfacher geworden, das Ganze, mit dem Ganzen zu leben, ja, zu

404 nutzen.

405 I: Die IT gestützten Kontrollmechanismen, da ist man sich sicher, dass die

406 funktionieren. Und deswegen ist es schlanker geworden, die die Kontrollmaßnahmen

407 von schlanker geworden es ist nicht so ein großer Umfang, mehr.

408 IPIV: Weniger Aufwand, ja.

409 I: Und wenn sie in die Zukunft schauen welche Veränderungen sehen Sie.

410 IPIV: Noch mehr digitaler.

411 I: Geht es noch digitaler.

412 IPIV: Ja, geht noch viel mehr. Also da sind wir immer dran, dass man mit der

413 Software, die wir haben, und die Software, die wir dann gern hätten, einfach

414 schauen das man so viel wie möglich abdeckt. Mit externen Beratern werden wir

415 auch sehr viel arbeiten. Aber es geht eigentlich darum, alles zu digitalisiert.

416 Also wenn wir jetzt beim Excel bleiben oder beim Programm dann vertraue ich

417 darauf dass $1+1=2$ ergibt. Es wäre ja auch sonst nicht händelbar, das kann ja

418 sonst nur ein Anwenderfehler sein. Und da kann man Checks einbauen, aber bei

419 einer gewissen Software und das hängt da sehr oft von der Verbreitung,

- 420 Bekanntheit und vom Unternehmen ab, vertraut man einfach drauf, dass das
421 funktioniert. Ja, weil, man das auch gar nicht überprüfen kann, also. Ja also
422 wenn ich jetzt, wenn ich zum Beispiel jedes Mal im Taschenrechner überprüfen
423 müsste, ob es richtig rechnet, dass also, so weit gehen wir nicht, ja.
- 424 I: Also Plausibilität-Checks.
- 425 IPIV: Unbedingt, und es werden dann auch Auswertungen (...) Das kommt natürlich (...)
426 das hängt schon am Menschen, dass er das, das macht dann auch die Erfahrung aus
427 das einschätzen zu können. Wie kann ich die Zahl einordnen, ist es irgendwie
428 plausibel. Wenn jetzt zum Beispiel überhaupt kein Bezug zum Produkt habe und
429 jetzt bei einer Tonne Aluminium 30€ drinnen hab dann setzte das schon von den
430 Mitarbeitern voraus das sie ein gewisses Gefühl für die Preise entwickeln.
- 431 I: Das heißt zur Plausibilität-Checks sollten schon da sein, man sollte nicht
432 blind dem Programm vertrauen.
- 433 IPIV: Unbedingt sollten wir hinterfragen.
- 434 I: Im Endeffekt ist es immer menschliches Versagen.
- 435 IPIV: Ja, das ist das schon. Also das jetzt wirklich ein Excel falsch rechnet das
436 wäre mir noch nicht untergekommen.
- 437 I: Gut, dann können wir schon zum letzten Thema, Whistleblower. Unternehmen
438 ab 250 Mitarbeiter werden bereits ab Ende 2021 in Verpflichtung genommen
439 Melde Kanäle zur Meldung von Missständen einzurichten um Kriminalität zu verhindern.
440 Die sogenannten Whistleblower Richtlinie. Welche Schritte zur Umsetzung hat das
441 Unternehmen bisher unternommen.
- 442 IPIV: Wir haben das noch nicht umgesetzt. Die Schritte sind mir jetzt noch nicht
443 bekannt, ob das eingeleitet ist. Ich stelle mir das relativ einfach vor. Ich
444 kenn das von meiner alten Firma. Da gibt es einfach ein Formular im Internet und
445 wird sichergestellt das das Anonym ankommt. Wird von einer externen Firma
446 zertifiziert und (...)
- 447 I: Sehen Sie doch Vorteile. Generell Vorteile bei einer Richtung solcher
448 anonymen Meldekanäle.
- 449 IPIV: Sicher gibt es Vorteile, bin aber ein bisschen zwiegespalten, muss ich ganz

450 ehrlich sagen. Für das Unternehmen sehe ich Vorteile, als Mensch sehe ist ein
451 bisschen zwiegespalten. Also wenn jetzt wirklich eine kriminelle Handlung
452 passiert und es gibt diese Möglichkeit des Whistleblowings, dann findet ich das
453 vollkommen OK und sehe auch einen Nutzen. Aber es bietet halt natürlich in
454 größeren Unternehmen, wo Politik betrieben wird, Möglichkeiten anderen zu
455 schaden. Ja, man muss das schaffen das die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen
456 identifizieren und man kann das auch wenn es im Endeffekt ein Schaden dem
457 Unternehmen oder sei es ein Angriff auf die Person ist, mit dem man sich
458 identifiziert und man kann das natürlich auch mit einem Geldbetrag honorieren.
459 Wird wahrscheinlich attraktiver werden, ja.

460 I: Hätten sie noch irgendwas Allgemeines zu sagen bezüglich Internen
461 Kontrollsystem.

462 IPIV: Wir haben sehr viele Aspekte abgedeckt. Im Allgemeinen ist es, kann ich schon
463 sagen, dass das interne Kontrollsystem im Operativen auch das Stiefkind ist,
464 weil alles gepflegt werden muss. Es muss sich wer kümmern, muss die Prozesse
465 ausdefinieren. Man sieht keinen unmittelbaren Nutzen. Der kommt erst eher
466 mittel- bis langfristig. Für die Arbeiter ein lästiges Thema. Und ja, ich
467 versuche immer mit dem entgegenzuwirken, dass ich wirklich in der Produktion für
468 Bewusstsein schaffe, dass die das wirklich verstehen, warum für sie die Daten da
469 reinklopfen. Es ist nicht nur Schikane, sondern dass das halt einfach nicht nur
470 wichtig, sondern extrem wichtig ist, weil das Top Management genau auf die Daten,
471 die da eingegeben werden oder eben nicht, Entscheidungen trifft. Darum ist
472 Aufklärung auch das Wichtigste damit so ein Kontrollsystem akzeptiert wird.
473 Weil wenn man weiß, warum ich das mache und verstehe, dann mache ich das auch.

474 I: Vielen Dank

475 IPIV: Danke auch.

Interview IPV

- 1 I: Gut, dann sage ich nochmal vielen Dank für das Interesse an dem Interview.
2 Am Anfang möchte ich noch kurz erzählen, warum es in diesem Interview geht. Ziel
3 dieser Forschungsarbeit, ist eben herauszufinden, welche Chancen und Risiken
4 durch die Einführung eines IKS spezielle der Metallindustrie abgeleitet werden
5 können und Ziel des Interviews ist, dass die Abteilungsintegrierten
6 Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse zu reflektieren. Das Interview wird
7 zirka 60 Minuten in Zeit Beanspruchung eben als Richtlinie werde ich den von mir
8 erstellten Leitfaden nehmen. Das Gespräch wird streng vertraulich behandelt, das
9 heißt, die Ergebnisse werden anonymisiert und diese Masterarbeit wird sogar
10 versiegelt. Gut, dann beginnen wir mit diesem Interview. Ein internes
11 Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von Vorschriften und
12 Werten und dient zum Schutz und Sicherung des Vermögens des Unternehmens. Das
13 interne Kontrollsystem lebt in und mit dem Unternehmen. Was können Sie mir über
14 die Mechanismen des IKS erzählen.
- 15 IPV: Gut also zu XX für interne Kontrolle, also für das interne Kontrollsystem
16 sehe ich das jetzt so, dass wir ja grundsätzlich oder wir sind QM zertifiziert
17 heißt so viel wie, dass wir unsere Prozesse und Abläufe dokumentiert haben und
18 auch die Prozesse eben geschrieben haben wie was abzulaufen hat, wo man sich, also
19 auch die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Abteilungen daran halten. Dadurch
20 sind gewisse Richtlinien festgeschrieben, wie zum Beispiel Auftrags,
21 Ausarbeitungen und sowie Sachen zu funktionieren haben. Nach welchen Kriterien
22 das da vorgegangen werden muss. Ist ja.
- 23 I: Das wird der jetzt aber nur händisch bearbeitet. Dieser Richtwert-Katalog
24 wie vorzugehen.
- 25 IPV: Ja, es gibt ja, es gibt dort den Prozessabläufe diesen händisch, die werden
26 halt dann bei Bedarf aktualisiert, wenn sich irgendein Ablauf ändern. Also in
27 Unterschiedlichen Abteilungen geben tut es grundsätzlich für alle Abteilungen
28 Prozessbeschreibungen. Und ja, für dem her gibt es eben dort dann zur
29 Prozessbeschreibungen, Richtlinien wie Unterschriftenregelung zum Beispiel.

30 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage wie würden sie die Ablauf-
31 Prozesse über Routine, Aufgaben, das heißt immer wiederkehrenden Prozesse
32 beschreiben.

33 IPV: Das ist die 1.1 Frage. Gut eben aufgrund der QM Zertifizierung wieder haben
34 wir eben Ablauf, also Routine-Prozesse, die definiert sind wie wo vorzugehen ist, ob sie
35 das Angebot Stellung ist, Auftragserfassung, ob es für die Produktion als
36 Ausschreiben eines Auftrags als Fertigungsauftrags ist. Bis hin eben dann, wenn
37 man eben ja was liefert und die Rechnung stellt. Da gibt es auch die
38 entsprechenden Unterlagen und auch die Einschulung von jedem Mitarbeiter, der
39 mal neu kommt auf jeden Fall. Dass er die Prozesse lernt und sieht und auch
40 anhand dieser Dokumente die ersten Monate dieser bis der selbständig weiß oder
41 dann auswendig, weiß an der er sich halten kann. Die Dokumente, gibt es für alle
42 Bereiche Einschulungs-Unterlagen sind es für uns oder bei uns für die Prozesse.
43 Und die werden auch entsprechend, wenn sie irgendein System technischen
44 Änderungen ergeben, über RP System, wenn sie gewartet und aktualisiert
45 beziehungsweise wenn es einfach strategische andere Dinge sind, wenn man sagt,
46 man macht jetzt in Zukunft irgendwas ganz anders aus welchen Gründen auch immer,
47 wird das natürlich auch, fließt das natürlich dort auch ein. Was dann auch die
48 Folge hat, dass innerhalb der Abteilung des schon bekannt gemacht wird. Das
49 heißt auch, langjährige Mitarbeiter kriegen das bei Aktualisierung dann wieder
50 zu sehen, damit man da auch wieder entsprechend nachschult quasi. Und du bildest
51 deine Routine Prozesse eigentlich auch über das ERP System ab, das ist (...), du
52 hast elektronische parallele Unterstützung von der Auftrags- (...) von der
53 Anfrage bis zur bis zur Rechnung sag ich jetzt einmal, ist das ja alles in einer
54 in einem der Prozess selber über das ERP System abgebildet.

55 I: Macht das immer die gleiche Person.

56 IPV: Ist dann im Abteilungsweise. Also immer mehrere Personen, die sich
57 gegenseitig unterstützen oder aushelfen oder natürlich dann vertreten und gerade
58 in dem Fall, wenn wir dann andere Bereiche bisschen mitvertritt, sieht man dann
59 wieder die Arbeitsweisen, wenn sich irgendwas geändert hat kommt man eher wieder

60 darauf, sollte irgendwas nicht hundertprozentig dem Prozess entsprechend gemacht
61 werden. Es gibt also keine Stelle, in der XX die nur von einer Person besetzt
62 ist. Wo nur einer ist der das immer macht. Es gibt immer mindestens 2 die sich
63 vertreten können oder ersetzen können wo Urlaubszeit ist oder wann auch immer,
64 wie krank. Also du hast nicht nur einen der das macht, außer das Marketing.

65 I: Gut, dann werden wir schon bei der nächsten Frage. Wie würden sie die Ablauf-
66 Prozesse für nicht Routine Aufgaben beschreiben.

67 IPV: Jetzt zum Beispiel könnten wir jetzt den neuen Standort hernehmen. Im
68 Prinzip haben wir nicht alle Wochen nicht Routine Prozess, den wir mal irgendwo
69 abarbeiten müssen, aber im speziellen Fall hätten wir jetzt den neuen Standort,
70 wo man eben jetzt das Konzept für eine neue neuen Standort entwickelt. Da
71 behilft man sich natürlich einerseits irgendeine Unterlage von oder Vorlagen
72 aus dem Internet sag ich jetzt nochmal oder aus Facheinschlägiger Literatur, wie
73 man da wie man die Herangehensweise wählt, wenn man sie da Überlegungen anstellt,
74 ob sie dieser Standort und jetzt rechnet, nicht rechnet was muss man alles
75 berücksichtigen.

76 I: Gut, dann werden wir schon bei der nächsten Frage was erwarten sie sich vom
77 internen Kontrollsystem in ihrem Unternehmen beziehungsweise Abteilung, was ist
78 das Ziel.

79 IPV: Wenn man einzelnen Prozesse herausnimmt, hat jetzt noch mal gesagt da gibt es
80 unterschiedliche Ziele für unterschiedliche Prozesse. Wenn ich den Einkauf
81 hernehmen, ist es natürlich das Ziel, dass man Lieferanten Auswahl trifft, die
82 alles jetzt Wirtschaftliches, andererseits auch von der Qualität her passt.
83 Sollte auch also, man muss ja Augenmerk darauf haben oder haben wir auch
84 mittlerweile, dass man nicht aus irgendwo auf der Welt irgendwas herbei
85 beschafft. Was Richtung Umwelt Gedanken jetzt ist, was immer aber auch
86 schwieriger ist für gewisse Produkte gibt es halt nur von fernen Ländern, aber
87 auch auf das wird ein bisschen Rücksicht genommen auf Verpackungsarten, damit
88 man ein bisschen Umweltschonender unterwegs ist. Das wäre dann so bissl so die
89 Vorgaben oder auch die Richtlinie, die man beim Einkauf hat.

- 90 I: Gut, dann stoppe ich jetzt die Aufnahme.
- 91 I: Gut, dann wären wir schon beim der nächsten Kategorie Umwelt, Gesellschaft
92 und Wirtschaft. Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen ein
93 wichtiges Kriterium zur Einhaltung der ethischen Wertvorstellungen darstellen.
94 Bereits auf EU-Ebene nimmt diese Novellierung dieser ethischen Wertvorstellung
95 stetig zu. Welche internen Kontrollmechanismen werden zur Einhaltung von
96 ethischen Werten von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft eingesetzt.
- 97 IPV: Ja, gerade im Bereich Einkauf ist natürlich jetzt der Fokus was die Firma XX
98 betrifft das wir uns Einerseits von der Verpackung Thematik ja, Kunststoff
99 reduziert das wäre in ist sicher wesentlicher Faktor, wenn man die die
100 Umweltbelastung etwas senken kann. Und andererseits sind natürlich auch die
101 entsprechend weiten Transport Wege so gut als möglich zu vermeiden, wo man oder
102 zu sagen muss das halt gewisse Produkte, die wir vertreiben, als XX nur in
103 gewissen Ländern beziehbar sind. Das heißt, man muss dann natürlich auch damit
104 rechnen, dass ein erheblicher Teil auch aus China zum Beispiel kommt. Da ist es
105 natürlich so, dass sich die Arbeitsbedingungen, wenn man von dem her spricht, in
106 den letzten 15 bis 20 Jahren, wir haben ja relativ oft Lieferantenbesuche
107 gemacht und uns auch die Produktionen vor Ort angeschaut haben, doch wesentlich
108 verbessert haben. Das heißt da ist schon immer Augenmerk darauf gelegt worden,
109 dass man sich das anschaut, wie wird dort gearbeitet, ist aber natürlich auch,
110 dass das von sich aus auch wieder speziell in China auch natürlich ständig
111 verbessern hat müssen dort, weil einfach die Arbeitsbedingungen vor 25 Jahren
112 ziemlich schlecht waren. Mittlerweile sind unsere Lieferanten auf einem
113 ähnlichen Standard, wie es in Europa ist.
- 114 I: Gibt es so, als auf das interne Kontrollsystem hingesehen,
115 Kontrollmechanismen, eine Muss Bedingung.
- 116 IPV: Nee, es gibt ja auch mit dem Zuge des QM Systems Lieferanten Bewertung wo
117 wir eben die Lieferanten nach verschiedenen Kriterien beurteilt. Einerseits ist
118 es Qualität, Liefertreue, Preis.
- 119 I: Jetzt nur auf Nachhaltigkeit gesehen.

- 120 IPV: Auf Nachhaltigkeit direkt gesehen gibt es jetzt bei uns Nichts. Also keine
121 Bewertung auf Nachhaltigkeit. Wir sind bestrebt, dass wir unsere Lieferanten
122 natürlich die Vorgaben machen wie wir was haben wollen, damit eben nachhaltiger
123 ist, wie eben, dass man überflüssige Kunststoffverpackung weglassen, weil das
124 einfach nur Müll ist. Im Übrigen, sind wir auf Wirtschaftlichkeit bedacht.
125 I: Also das schon ein Kriterium.
- 126 IPV: Es wird da bei den Bestellungen darauf hingewiesen, dass man das, also unsere
127 Verpackungen wie wir was bestellen können wir vorschlagen.
128 I: Ist das als Kontrollmechanismus drin, dass vorzugsweise dieser Lieferant
129 genommen wird.
- 130 IPV: Es gibt ja nur sagen wir mal, nur 1-2 Lieferanten pro Produktgruppe und die
131 werden auch entsprechend informiert darüber, wie wir das haben wollen, damit das
132 auch für uns passt.
- 133 I: Na gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage. Wie wirkt sich das
134 interne Kontrollsystem auf die Produktivität im Unternehmen, beziehungsweise
135 Abteilung aus.
- 136 IPV: Wenn ich das also, wenn ich das jetzt sage, das interne Kontrollsystem, das
137 dort die Prozessbeschreibungen das Wichtige daran ist. Das alle Prozesse
138 geregelt sind, ist es gerade, wenn man in der heutigen Zeit mit einer höheren
139 Fluktuation kämpft, als es noch vielleicht vor 20 Jahren war, wo man Mitarbeiter
140 noch länger im Unternehmen halten konnte sicher, einfacher wenn man klare
141 Prozesse hat. Damit man dann auch wieder neue Mitarbeiter leichter schulen kann.
142 Und auch dann wieder die gleichen Abläufe machen kann. Das ist dann jetzt schon
143 so, dass man, ja, durch Abfertigung neu und sind eben die Mitarbeiter schon
144 flexibler. Ob sie bleiben wollen oder nicht.
- 145 I: Aber durch diese durch diese Prozessbeschreibungen, durch den
146 Prozessdurchlauf sind dann noch genug Ressourcen da, oder ist es schon ein
147 Aufwand zum Alltag.
- 148 IPV: Nein, also ich glaube eher, dass das Kontrollsystem ein internes
149 Kontrollsystem ganz allgemein gesprochen, ob das Controlling bezeichnet oder was

150 auch immer schon dazu führt, dass die Produktivität im Unternehmen eher steigt,
151 weil du ja aus den Daten, die du bekommst, über die Kontrolle wiederum Maßnahmen
152 ableiten kannst und aus dem heraus kannst du die Produktivität wieder steigern.
153 Das wirkt sich schon positiv aus. Wenn ich da Kennzahlen heraus bekomme aus dem
154 Kontrollsystem, dann kann ich sagen ich arbeite an der Verbesserung der
155 Kennzahlen und da, das können wir da auf die Produktivität sich positiv
156 auswirken.

157 I: Und da wären wir eigentlich schon bei der nächsten Frage. Wo sind die
158 Vorteile.

159 IPV: Ja klar, weil wir eben die Vorteile liegen darin, dass ich über ein
160 Kontrollsystem in irgendeiner Form Daten erfassen und Daten bekomme, und das
161 Zahlen sind oder was auch immer und das diesen Ganzen heraus wiederum Ziele
162 formulieren kann, operativ oder strategisch. Und aus der Rückmeldung oder
163 aus dem Feedback von den Kennzahlen sieht man dann auch ob die Prozesse richtig
164 funktionieren. Und aus meiner Sicht natürlich wichtig auch, dass man eben solche
165 Prozesse hat, um eben gewisse Abläufe zu vereinheitlichen. Im ersten Schritt ist
166 es natürlich Aufwand, diese Prozesse zu generieren, diese Prozesse festzulegen
167 und auch zu prüfen. Aber wenn sie dann funktionieren, ist es natürlich ein
168 Vorteil, weil man da bis hin zur durch Laufzeitsenkungen nur mehr gewisse
169 Tätigkeiten macht. Den Vorteil hat man, dass man eben schneller wird und dass das
170 eben auch in die Routine übergehen kann, wenn man nicht immer alles neu erfinden
171 muss.

172 I: Gibt es auch Nachteile.

173 IPV: Ja. Die Erfassung der Daten. Da ist sicher ein Aufwand, dann auch, dass man
174 sich darüber Gedanken macht. Richtig interpretieren. Die richtige Interpretation
175 der Kennzahlen, klarer Weise, weil, habe ich die richtigen überhaupt und
176 interpretiere ich Sie richtig. Des wären durchaus Nachteile. Was man dann auch
177 noch zusätzliche Kapazitäten haben muss dafür, dass das auch gemacht wird und
178 geprüft wird. Ein Vorteil ist die Transparenz, die ich im Unternehmen hab. Weil
179 wenn ich sag die Kennzahl für den Prozess ist so und so und die Versuche, das so

180 und so abzubilden, und es ergibt sich dann eine Abweichung daraus, dann habe ich
181 Transparenz zu sagen, ok, zehn ist das positive und ich bekomme nur fünf zum
182 Beispiel jetzt, und jeder weiß aber, dass es zehn ist die ich erreichen sollte,
183 dann ist es natürlich auch bis zum gewissen Grad ein Erkennen von
184 Fehlentwicklungen.

185 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

186 I: Die nächste Kategorie Compliance. Die Digitalisierung ist gerade jetzt
187 aktueller nie zuvor. Hohes Potential Freiräume für Wirtschaftsüberwachung zu
188 schaffen, liegt in der digitalen Weiterentwicklung des IKS. Welche Vorteile bzw.
189 Nachteile sehen Sie im Unternehmen bzw. Abteilung in der Weiterentwicklung des
190 internen Kontrollsystems im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung.

191 IPV: Ja. Was natürlich ein Thema ist, also ich nehme jetzt einmal die die
192 Cyber-Kriminalität heraus auch als ein Punkt ist sicher ein Thema mit denen wir
193 uns alle jetzt mittlerweile beschäftigen muss und auch beschäftigt wie geht man
194 mit dem um. Welche automatisierten Schutzmaßnahmen ergreift man,
195 damit man da diese Gefahr nicht zu hundert Prozent ausgesetzt ist. Da gibt es
196 auch Projekte über das IT-Gremium die laufen und es sind auch viele Dinge
197 umgesetzt worden, dass man eben sich von Zugriffen von außen schützen kann, so
198 gut es halt im Moment möglich ist. Bis hinzu Cyber-Versicherungen, also
199 Cyber-Kriminalität-Versicherungen was in der Ausarbeitung ist. Also in der
200 Richtung gibt es eben Einzelprojekte, die auf das hin jetzt, wo man auf diese
201 Gefahr hin reagiert. Und da ist auch schon einiges passiert. Ja, vor allem, wenn
202 es jetzt in Weiterentwicklung geht in die Abteilungen in Unternehmen geht es
203 darum, dass man die Mitarbeiter auch dementsprechend sensibilisiert und schult.

204 I: Aber was ist der Vorteil, wenn das interne Kontrollsystem zunehmend
205 digitalisiert wird.

206 IPV: Ja, der Zugang ist vielleicht ein bisschen einfacher für die Mitarbeiter,
207 wenn man irgendwo eine Softwaregestützte Lösung hat. Ich habe gewisse Bereiche,
208 ob es jetzt Cyber-Kriminalität ist oder irgendeine Arbeitsabläufe, wo ich dann
209 einfach nachschauen kann beziehungsweise mich dort auch informieren kann, wenn

210 ich das digital irgendwo über Software abbilde.
211 I: Wenn ich jetzt einen Prozess mehr digitalisiere.
212 IPV: Also überhaupt eine Automatisierung. Also weniger den mechanischen Einfluss
213 quasi. Kann natürlich die die Fehlerquelle Mensch würde dann natürlich ein
214 bisschen weniger werden, wenn man gewisse Prozesse digitalisiert wobei gerade.
215 Ich sage mal das, das geht nur in unterschiedlichen Bereichen, also in in in, in
216 manchen Bereichen, weil im Verkauf, in der Produktion, im Einkauf ist es
217 schwierig, dass man das digitalisiert, weil der menschliche Faktor eben das
218 Wissen auch die Gespräche mit Lieferanten und Kunden im Vordergrund stehen.
219 Gewisse Teilbereiche kann man automatisieren wie irgendeine einspielen von
220 Preisen, die dann standardmäßig gezogen werden, das ist im ERP System
221 automatisiert, digitalisiert oder auch im Einkauf, dass wir irgendwo eine
222 Bestellvorschläge bekommt damit man dann Produkte, die man vielleicht nicht so
223 oft beschaffen muss, dass man die dann nicht übersieht, das ist dann
224 automatisiert beziehungsweise im ERP System. Aber die Gefahr, je mehr du
225 digitalisiert, wenn was passieren sollte, Aufgrund von Cyber-Kriminalität dann
226 ist der Schaden sehr groß. Wenn du nur als digitalisiert hast und dann geht
227 nämlich gar nichts mehr. Dann kannst du nicht einmal mehr telefonieren sage mal
228 bis hin zum weiß ich nicht, was noch alles nicht. Also das hat schon auch seine
229 Nachteile und der Datenverlust, wenn er mal einer stattfindet ist natürlich ein
230 ganz ein anderer. Wenn ich keine digitalen Daten mehr zur Verfügung habe, ist
231 es ganz weg und auch das wiederherzustellen, mag funktionieren aber mag nicht
232 funktionieren, wie wir gehört haben. Und das sind gewisse Gefahren, die halt
233 auch nicht nur positiv sind.
234 I: Gut, dann kommen wir zur nächsten Frage. Welche Compliance-Ziele das heißt
235 Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Rechtsvorschriften verfolgt das
236 Unternehmen.
237 IPV: Naja, da gibt es viele Rechtsvorschriften, die, die uns auferlegt sind. Wenn
238 von allen Seiten her das ist ja, wir leben ja in einem Umfeld mit anderen
239 Unternehmen und natürlich halten wir uns an diese an diese rechtlichen

240 Vorschriften, die es gibt. Natürlich geht es dann im speziellen auch um Dinge
241 wie Arbeitssicherheit und Dinge wie die. Sag mal, bis hin zu Steuern zahlen und
242 ähnlichen Dingen und das zu diesem wichtigen Zeitpunkt Abgaben, Sozialabgaben,
243 die, die die Zahlen sind also alle diese Rechtsvorschriften, die von außen her
244 gibt werden natürlich eingehalten. Das betrifft jetzt hauptsächlich die
245 entsprechenden Abteilungen die wir haben, sprich Personalabteilung bzw. Externe
246 Rechtsvorschriften, interne Rechtsvorschriften. Ja, also, da gibt es alle
247 möglichen Regelungen, die die, die einzuhalten sind und das passiert auch. Man
248 hat ja eine gewisse Sorgfaltspflicht, beziehungsweise auch eine
249 Organisationspflicht, wie man arbeiten muss. In der XX im speziellen Fall muss
250 man oft gerade bei Ausschreibungen was vom Bund oder Länder oder wie immer sind,
251 muss man nachweisen, unsere Mitarbeiter sind geschult, unsere Mitarbeiter sind
252 entsprechend ausgerüstet wir halten alle rechtlichen Dinge ein wir haben unsere
253 Abgaben bezahlt, wir haben unsere Arbeitszeiten eingehalten.

254 I: Gut, dann können wir schon zur nächsten Frage. Welche Maßnahmen trifft das
255 Unternehmen, um die Compliance Ziele zu erreichen.

256 IPV: Nein. Diese Dinge gibt es bei uns nicht. Das ist eher meiner Meinung nach
257 auch Themen, die große Unternehmen betreffen, nachdem wir ja ein
258 Familienunternehmen sind, glaube ich, dass das diese Themen wie das Compliance
259 an sich sehr durch, wie soll ich sagen, über das Leben im Unternehmen
260 kommuniziert wird. Das wissen die Mitarbeiter, dass sie Compliance-Konform
261 handeln müssen.

262 I: Wie und auf welchen Ebenen werden diese Compliance Ziele kommuniziert. Stehen
263 die Verhaltensregeln im Leitbild.

264 IPV: Direkt nicht, was ich weiß. Ja, nun steht schon dringend, dass wir eben auch
265 ein stolzes Unternehmen ist und fachlich gut ausgebildete Mitarbeiter haben.
266 Aber nicht wortwörtlich, dass wir eine seriöse Arbeit leisten, aber im Prinzip
267 wieder neuer Mitarbeiter er hält sich ja an, oder informiert sich bei
268 langjährigen Mitarbeitern. Und da ist das ist also wir kennen die Mitarbeiter,
269 die jetzt lang bei uns sind, aber auch die kurz bei uns sind, da wir bei der

270 Aufnahme immer dabei sind. Und dort wird kommuniziert, dass wir ein seriöses
271 Unternehmen sind. Also das sagen wir schon. Wobei ich mir schon vorstellen kann
272 dass dieses Thema Compliance viel stärker reinkommen wird ins QM. Und dort eine
273 Richtlinie geschaffen werden wird.

274 I: Also da wären wir schon bei den Maßnahmen.

275 IPV: Also alle Risiken über das QM System abbilden und erfassen. Das wäre jetzt
276 der nächste Schritt, dass man diese einbaut. Weil, es ist ja auch ein Risiko. Auch
277 wenn sie es intern bekannt ist sein wird wahrscheinlich oder die Mitarbeiter
278 sicher daran halten. Also ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass jetzt irgendwas
279 irgendwo etwas wäre. Wir gehen also die Möglichkeit muss man fairerweise
280 dazusagen also wir haben ja gar nicht so die Möglichkeiten, weil es ist ja doch
281 alles sehr genau kontrollierbar, oder wir sehen das ja, wie Aufträge
282 abgearbeitet werden, wie die Aufträge ausgehen und wie vorher gesagt habe es
283 gibt bei uns nicht die Möglichkeit, dass wir irgendwo ein Geld hat, das frei
284 verfügbar ist, für was auch immer. Es ist gar nicht einfach, dass man bei uns
285 unseriöse Aufträge abarbeitet.

286 I: Gut, dann werden wir eigentlich schon bei der letzten Frage. Hat es
287 irgendwelche besonderen Herausforderungen zur Compliance Ziel Einhaltung
288 irgendwann einmal gegeben.

289 IPV: Sehr gute Frage. Ja, in unterschiedlichen Bereichen immer wieder kleine
290 Herausforderungen ob es jetzt die Versicherungsfähigkeit von gewissen Kunden war,
291 ob er jetzt bis zu 25.000€ versicherbar war und wir dann doch mit bis 35.000€
292 oder in einer anderen Höhe noch geliefert haben, wo man natürlich sie immer
293 wieder Gedanken machen muss macht man, macht man nicht, ist natürlich eine
294 Herausforderung man kann nicht immer alle Regelungen was das betrifft jetzt zu
295 hundert Prozent einhalten. Man muss daher genau abwägen. Wo beginnst,
296 wenn ich jemanden ins Fußballstadion einlade oder eine etwas in der Dauerkarte
297 für Sturm Graz hab und dann nehmen wir einmal den und einmal ihren Kunden mit
298 und dann ist es schon verwerflich oder nicht. Da muss man immer abwägen. Wo
299 sind die Grenzen.

300 I: Gut. Dann Stopp ich jetzt die Aufnahme.

301 I: Das nächste Thema ist Unternehmenskultur. Leitbilder werden von
302 Unternehmen für Visionen und die zu erreichen Ziele erstellt. Die Ethik spielt
303 in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle und dolose Handlungen zu
304 minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der Mitarbeiter durch
305 das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

306 IPV: Ich weiß es nicht auswendig. Das weiß ich nicht auswendig das Leitbild. Ja,
307 also in unserem Leitbild und ist auch im QM Handbuch niedergeschrieben, was
308 unsere Prinzipien sind. Dass wir zum Beispiel eben die die sachlichen fachlichen
309 und sozialen Kompetenzen unserer Mitarbeiter fördern und auch natürlich fordern,
310 dass sie haben und auch fördern in dem Bereich und dass wir uns auch im besten
311 Fall, langfristige Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitern wünschen, eben
312 aufgrund, dass dessen, dass aufgebautes Knowhow eben dann auch den Unternehmen
313 irgendwo zugutekommt. Weiters ist auch im Leitbild verankert bei uns eben, der
314 erste Satz ist eben, dass die XX ein österreichisches Traditions-Unternehmen als
315 Maßstab für kundenorientierte Lösungen und innovative Produkte steht und das
316 sicher mal eben ob das mal unseren Standard unserer Produkte und Dienstleistung
317 so absichern, dass man eben Personal entsprechend ausbilden und aber auch mit
318 zuverlässigen Lieferanten und Partnern zusammenarbeiten, und das wird auch
319 unseren Mitarbeitern so kommuniziert, dass wir auch bestrebt sind, innovativ zu
320 bleiben. Auch alle Jahre versuchen neue Produkte auf den Markt zu bringen, um
321 unsere unseren Stand am Markt eben zu festigen. Und auch unsere Markt Position
322 im Prinzip entweder also zu festigen und auszubauen. Das ist ebenso Thema, was
323 wir im Leitbild haben und dass wir auch eben immer in stetigem Kontakt mit
324 Behörden und Institute sind, um auf dem neuesten Stand zu bleiben, auch zu
325 wissen, ob es jetzt irgendeine gesetzliche Änderung gibt wo wir drauf
326 reagieren müssen, und. Dass das auch gemacht wird.

327 I: Ja, sehr schön. Gut dann die nächste Frage, wie wird das Leitbild in im
328 Unternehmen kommuniziert.

329 IPV: Der Einerseits hängt beim Stiegen Haus, das fällt mir gerade ein, dass wir

330 dieses Bild das wir im Stiegenhaus haben auch nochmals nach Drucken werden und
331 in unsere Filialen hängen werden. Als große, großes Anschauungsexemplar aber
332 natürlich ist es in unserem QM Handbuch ganz deutlich alles niedergeschrieben
333 und auch (...) ist ja ein wesentlicher Bestandteil der ganz am Anfang schon kommt
334 von QM System, und das ist auch jedem zugänglich und jedem bekannt.

335 I: Das heißt, bis zur untersten Ebene Abteilungsebene ist dieses Leitbild
336 bekannt.

337 IPV: Also das Leitbild speziell wird jetzt nicht wirklich jeden Mitarbeiter
338 mitgeteilt. Es ist was zu sehen, wenn man es sehen will, sagen wir mal so also
339 durch das Bild im Stiegenhaus zum Beispiel. Kann man natürlich bei gewissen
340 Veranstaltungen unter Umständen erwähnen. Sei es jetzt Weihnachtsfeier, dass man
341 mal sagt und jetzt werden wir mal das Leitbild einmal und vielleicht dort paar
342 Wörter drüber sprechen, wenn wir in größerer Runde zusammen sind.

343 I: Ja, vielleicht versteht das der Mitarbeiter ja gar nicht. Er liest sich das
344 Leitbild durch, versteht es aber nicht was dort oben steht.

345 IPV: Ja, möglicherweise.

346 I: Lebt das Management danach.

347 IPV: Also ich glaube schon. Das Leitbild, haben wir 2019 neu in einer
348 Projektgruppe gestaltet, neu überlegt und auch angepasst an die jetzige Zeit.
349 Die Geschäftsführung steht dahinter plus auch sie Stab oder, die Abteilungen wie
350 Verkauf und Einkauf und die größeren Abteilungen waren involviert und da stehen
351 die sicher dahinter.

352 I: Mitarbeitergespräche.

353 IPV: Mitarbeitergespräche also es ist so, dass wir sehr viele Mitarbeitergespräche
354 führen, andererseits sollen wir relativ flache Hierarchie haben, andererseits
355 ist es bei der XX jetzt so, dass wir keinen Betriebsrat haben. Gespräche jetzt,
356 damit der Geschäftsführung von jedem Mitarbeiter in Anspruch genommen werden
357 kann, auch wird, muss man dazu sagen, also wir sprechen also, wir haben da also
358 die Türen stehen auf jeden Fall für jeden Mitarbeiter weiter offen. Ich glaub,
359 das ist bis jetzt auch sehr gut angenommen worden. Von den einzelnen

360 Mitarbeitern. Also so wie es das QM beschreibt, gibt es nicht, also die
361 jährlichen Mitarbeitergespräche haben wir einmal gemacht, das ist schon einige
362 Jahre her. Mitarbeitergespräche gibt es nicht standardisiert.

363 I: Gut, danke, wir kommen zur nächsten Frage. Was ist die Unternehmenskultur im
364 Umgang mit dem internen Kontrollsystem, wenn Optimierungspotenzial in bestimmten
365 Bereichen aufgezeigt wird.

366 IPV: Also, ich kann sagen, dass Abteilungsweise kommuniziert wird. Im Rahmen der
367 wöchentlichen Besprechungen, wo immer wieder Themen, was sicher auch IKS
368 relevant sind angesprochen werden. Ob es jetzt seitens der Finanzbuchhaltung
369 kommt, einiges an Input. Wo wir vielleicht gewisse Dinge anders machen muss.
370 Wieder Erinnerungen aufschreiben auf. Dass die Kunden besser hinterfragt werden
371 müssen, dass sie versichert werden, dass man Zahlungen mehr verlangt. Das ist im
372 aktuellen Fall passiert, dass man da auch wieder neu ausschreibt an die
373 Verkäufer. Natürlich, wenn es relevante oder Input gibt aus den
374 einzelnen Abteilungen wie immer was anderes machen kann bei Prozessen, die schon
375 länger gibt, wird das gehört wird darüber gesprochen und wenn es für alle als
376 gut oder für alle für die Entscheidungsträger als gut empfunden wird, auch
377 umgesetzt. Und das ist ein lebendes System, also ich sag, wenn irgendwas mit
378 Verkaufs-Prozess ist, oder wenn es irgendeine andere Möglichkeit
379 Softwaretechnisch gibt, dass man da was verbessert, vereinfacht, sicherer macht,
380 wird da noch einer entsprechenden Prüfung auf jeden Fall reagiert. Unabhängig
381 von wenn der Input kommt, also das kann von ganz unten kommen, oder auch jetzt
382 von der Geschäftsführung kommen. Wenn die Geschäftsführung sagt, das ist oder
383 wir sagen, das wäre gut, wenn man das machen durchläuft es auch den gleichen
384 Prozess. Wir müssen ja mal schauen, ob das überhaupt denkbar ist, gewisse Dinge.
385 Und das wird dann eher so eine Abteilungsmaßige Entscheidung, eine gemeinsame
386 Entscheidung wenn Schnittstellen gibt übergreifend zu anderen Abteilungen.

387 I: Und das wird dann auch so kommuniziert.

388 IPV: Das wird dann auch so kommuniziert. Ja, wer weiß ja Bescheid, was passiert
389 und was gibt es gibt da und das Angebot System was vereinfacht ist oder

390 genauer ist, das wird dann noch entsprechend in die Abteilungen auch in die
391 Standorte weiterkommuniziert. Aber es ist jetzt nicht so, dass da immer so
392 riesengroße Projekte gibt, also das sind so vereinzelte Projekte. Es gibt nur
393 alle paar Jahre Dinge die sich ändern.

394 I: Mitspracherecht hatte hat derjenige bis zur untersten Ebene.

395 IPV: Es wird dann schon sein, das neue Dinge oft auch durch neue Mitarbeiter
396 auffallen Mitarbeiter, die aus anderen Branchen kommen, aus anderen Bereichen
397 oder vielleicht von irgendeinem Mitbewerb. Und man gut sieht wie die was anderes
398 machen und da ist der Import sicher immer wichtig, weil das ist gerade das Thema
399 mit Betriebsblindheit auch. Wenn ein neuer Einkäufer oder sonst was kommt, der
400 hat vielleicht irgendwas anderes wo anders schon gesehen. Das Thema ist ziemlich
401 wichtig, dass man darüber spricht und sich das ansieht. Das passt nicht immer
402 alles, aber wenn was passt, kann man das ja integrieren.

403 I: Gut, dann stopp ich jetzt die Aufnahme.

404 I: Die nächste Kategorie ist IKS Reifegrad, das heißt, die eigene Risiken
405 Beurteilung. Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des
406 internen Kontrollsystems betrachten, wie würden Sie den derzeitigen Reifegrad
407 des IKS im Jahr 2021 charakterisieren.

408 IPV: Realistisch gesehen ist es natürlich mit der XX, ist auf jeden Fall
409 ausbaubar. Das muss man ganz ehrlich sagen wir haben ja, wie schon x-Mal erwähnt,
410 das meiste über das QM Schiene muss man bis jetzt haben. Außer jetzt nochmal im
411 Personalwesen und im in der Finanzbuchhaltung. Da gibt es natürlich schon
412 Regelungen, der ist ja nicht direkt wird auf die auf das QM Handbuch
413 zurückzuführen sind. Wir haben sicher noch Potenzial oder Luft nach oben, dass
414 man da noch gewisse Dinge genauer betrachten, wie man es vorher schon gesagt
415 haben, dass man das vielleicht mit der Risikoabschätzung sowie wie man es jetzt
416 im System mit der Risikoabschätzung machen, auch eher da in der Richtung
417 integrieren ins QM System. Das wird sicher ein weiterer Schritt sein der
418 notwendig werden wird.

419 I: Das heißt, es ist noch Luft nach oben das muss sich schützt vor internen und

420 externen Risikofaktoren.

421 IPV: Es ist schon so, dass man das, dass sehr vieles dafür getan wird, das nix
422 passiert, sondern oder das Risiko so gering als möglich gehalten wird. Aber es
423 ist jetzt nicht alles noch so hundertprozentig dokumentiert. Vieles geht auf
424 Erfahrungswerte zurück. Eine gewissen Abteilung, aber wir haben das nicht
425 gesehen alles komplett in Prozessen niedergeschrieben.

426 I: Das heißt, das gewisse Rest Risiko ist immer vorhanden.

427 IPV: Um hundert Prozent abzudecken glaube ich nicht wirklich. Die 10% die über
428 bleiben da glaube ich, dass man in den gewissen Positionen eben auch Leute
429 beschäftigt, den wir dann irgendwo ein Vertrauen entgegenbringen kann, das das
430 nicht ausgenutzt wird. Wenn es irgendwo noch irgendwo Möglichkeiten gibt. Weil
431 irgendwo wäre immer noch eine Möglichkeit was zu machen, wenn man es
432 hundertprozentig darauf anlegt.

433 I: Gut, dann wäre ich bei der nächsten Frage wie schützt sich das Unternehmen
434 im internen Kontrollsystem gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität.

435 IPV: Von den Kunden her haben wir natürlich Bonitätsprüfungen. Es werden Kunden
436 überprüft wie sie überhaupt wirtschaftlich darstellen, was sie für Rating
437 Bewertungen oder sonst was haben. Das wird auch gemacht. Für die großen
438 Organisationen immer etwas schwierig die ohnehin so arbeiten müssen das es passt.
439 Dann hat man eine private die schwer überprüfbar ist. Dort kann man es nur mit
440 der Anzahlung absichern und dann gibt es halt noch die kleinen Unternehmer und
441 die KMU's, mit denen wir zusammenarbeiten, die werden überprüft.

442 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage, wie schützt sich das
443 Unternehmen im internen Kontrollsystem gegen Internet dolose Handlungen.

444 IPV: 4 Augenprinzip. Im Verkauf und Einkauf ist es schwer überprüfbar. Ja, klar...
445 ich unterschreibe ich weiß nicht wie viel Rechnungen, Angebote und
446 Auftragsbestätigungen pro Tag. Also von der Buchhaltung kommt jedes Mal so ein
447 Packet. Kommen Rechnungen, die dann zum Unterschreiben sind. Also was ich nicht
448 genau weiß, wie es jetzt wieder kontrollieren könnten oder können, wenn es
449 bewusst wohlgermerkt irgendjemand was auf ein anderes Konto überweist. Das weiß

450 ich nicht, ob das irgendwie gehen würde. Aber da müssen aber schon über das
451 4-Augenprinzip zwei zusammenhalten. Naja, ich meine alle die
452 Zeichnungsberechtigt sind, sind ja bekannt. Es ist geht ja sowieso über den
453 externen Wirtschaftsprüfer der schaut sich das sowieso einmal im Jahr an.
454 IPV: Wenn die Geschäftsführung Zahlungen oder Angebote und bis ins Detail
455 kontrolliert, das ist unmöglich. Wenn ich auch Aufträge und Angebote
456 unterschreiben auch, kann ich nicht jedes Angebot kalkulieren. Da muss man schon
457 das Vertrauen haben das Vertrauen haben und im Umkehrschluss hat man da die
458 Kostenrechnung bei wie gehen die Aufträge aus. Es gibt auch ein Formular bei
459 schlechten Aufträgen, wo die Gründe für diesen schlechten Ausgang des
460 Geschäftsabschlusses erläutert werden muss.

461 I: Gut, dann wären wir schon bei der letzten Frage, welche Maßnahmen werden
462 ergriffen.

463 IPV: Abhängig von dem was jetzt da wirklich vorgefallen ist, wird es natürliche
464 Reaktion oder Aktion geben den Mitarbeiter gegenüber von Abmahnung bis zur
465 Entlassung. Und was ist passiert und warum ist es passiert. Und mit externem
466 betrügerischem Handeln, wenn das Lieferanten oder Kunden sind wird einfach die
467 Geschäftsbeziehung beendet und fertig. Wenn es, wenn es Alternativen gibt. Sonst
468 muss man halt dann daran arbeiten das solche Sachen nicht mehr vorkommen.

469 I: Und wie.

470 IPV: Indem wir dann auch externe Audits oder Überprüfung in unserem Lieferanten
471 forciert und auf und dem das ebenso mitgibt, dass also die Richtlinien so wie
472 wir es haben wollen bei dem einführt. Beim Lieferanten zum Beispiel und das
473 überprüft, ob der sich daran hält, soweit möglich ist, ist auch nicht immer
474 einfach.

475 I: Gut, dann Stopp ich jetzt die Aufnahme.

476 I: Gut die nächste Kategorie. Überwachung und Verbesserung der Effizienz und
477 der Effektivität des IKS. Erzählen sie mir bitte, wie sie in Ihrem Unternehmen
478 für eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vorsorgen.

479 IPV: Ja, natürlich werden, wenn Adaptierungen schon Anlassbezogen auch gemacht.

- 480 Das heißt aber jetzt nicht das mal was Großes passieren muss.
- 481 I: Wird in gewissen Zeitabständen geschaut, wo können Risikofaktoren auftreten.
- 482 IPV: Wir haben die Zertifizierung und Audits. Dort fallen diese Dinge auf oder
483 interne Audits.
- 484 I: Gut, dann kommen wir zur nächsten Frage, wenn Sie zurückblicken welche
485 strukturellen Veränderungen hat das interne Kontrollsystem durchlaufen.
- 486 IPV: Die letzten 20 Jahre, seit ich da bin, hat sich da sicher einiges getan. Hat
487 sich einiges verbessert also. Es ist sicher viel, gibt viel mehr
488 Kontrollmechanismus oder Regelungen, damit man eben nicht immer Gefahr läuft,
489 dass man Probleme haben wird. Im Finanz Bereich ohnehin ständig irgendwas
490 erweitert, aber auch in den anderen Prozessen muss ich sagen wird immer, immer
491 mehr geschaut das Standardisiert wird das aber auch abgesichert. Die ganzen
492 Versicherungen von Kunden oder die Bonitätsanfang hat es vor, sagen wir um 10 –
493 15 Jahren in der Form auch nicht geben. Und das wird aber auch dann, wenn es so
494 wie in der jetzigen Zeit ist, glaube ich ganz wichtig, dass man wirklich wieder
495 mehr schaut. Soweit gut gewesen der Hinweis, dass man das nochmal rausschicken,
496 weil jetzt eine Phase ist, wo man bei Kunden genauer hinschauen muss. Ob sie
497 jetzt durch Pandemie bedingt weiterhin noch gute Kunden sind die regelmäßig
498 zahlen oder nicht. Das ist ein laufender Prozess und hat sich wesentlich
499 geändert. Weil vor 15 Jahre, wie ich da Einblick gehabt habe zumindest, ist doch
500 nicht so wirklich viel gewesen.
- 501 I: Das heißt, es ist wahrscheinlich sehr viel digitalisiert geworden.
502 Standardisiert.
- 503 IPV: Ja, andererseits standardisiert und das QM System hat sich natürlich auch
504 immer wieder geändert und oder die die Abläufe, die Prozesse im QM Handbuch
505 haben sie immer verändert und angepasst und dadurch ist es so glaub ich auf
506 jeden Fall wesentlich genauer und hilfreicher als es vor 10-15 Jahren war.
- 507 I: Das heißt, es ist immer mehr Augenmerk darauf gelegt worden, ein
508 funktionierendes und laufend adaptiertes IKS zu haben.
- 509 IPV: Ich tue mir schwer, dass ich jetzt ja sage weil, wir sichern unsere Prozesse

510 und unsere Tätigkeiten ab. Ob das jetzt zu hundert Prozent schon als IKS
511 bezeichnerbar ist, glaub ich noch nicht. Wie wir es vorhergesagt haben, dass das
512 noch ausbaubar ist und Luft nach oben haben, aber die wesentlichen Dinge wo man
513 Gefahr laufen ein Problem zu kriegen sind meiner Meinung noch ganz gut
514 abgesichert.

515 I: Gut dann die letzte Frage, wenn Sie in die Zukunft schauen, welche
516 Veränderungen sehen Sie in Zukunft für das interne Kontrollsystem.

517 IPV: Ich glaube schon, dass wir noch mehr Fokus auf das IKS legen werden und auch
518 werden müssen. Umweltthema ist sicher Thema. Was für uns ganz wesentlich sein
519 wird, weil wir Zulieferer für große Handelsunternehmen sind, wo wahrscheinlich
520 sogar bald auch schon entsprechende Vorschriften von unseren Kunden bekommen
521 werden, dass wir uns da entsprechend verhalten müssen.

522 I: Wahrscheinlich Digitalisierung durch diese Daten Flut ja, die man bewältigen
523 muss.

524 IPV: Das ist ja, das ist ja. Ist in vielen Bereichen schon so ausgebaut über das
525 ganze XX System, dass das alles vollautomatisch mit Bestellanforderungen
526 und oder Auftragsbearbeitung und dann läuft und das wirklich nur mehr digital
527 dahin kommt. Trotz Risiko, wenn es ein Systemausfall gibt, dass dann nichts da
528 ist. Also das ist für mich auch immer das Schwert. Zu sehr Digitalisierung birgt
529 schon gefahren auch. In letzter Konsequenz muss man halt dann trotzdem arbeiten
530 können und da hilft das beste papierlose Büro nix meiner Meinung nach.

531 I: Gut, dann Stopp ich jetzt die Aufnahme.

532 IPV: Für mich ist das Problem das, dass man dann vielleicht dem einen
533 sympathisch ist und dem anderen nicht. Das eine ist die Arbeit, das andere ist
534 eben, dass das zwischenmenschliche. Und wenn das dann aber so offiziell über
535 irgendeine eine Beschwerde Hotline eingereicht werden kann und ich gerade
536 irgendwie mit dem zwischenmenschlichen nicht kann, und die Arbeit alles passt,
537 und dann irgendwo quasi dem ein Ei legen kann, über so anmelden kann, dann finde
538 ich das äußerst bedenklich. Muss ich ehrlich sagen. Und andererseits auch wenn
539 es stimmen sollte und das überhaupt kann oder wenn das berechtigt ist, wer wird

540 das dann beurteilen? Wer wird dann der Richter, seinem Unternehmen? Ob der jetzt
541 böse oder nicht böse war der Mitarbeiter? Ob das jetzt gut war oder nicht.
542 I: Ja, es gehört ja wahrscheinlich ja gewisser Mut dazu, das zu melden.
543 Vielleicht haben Mitarbeiter (...) Vielleicht kann das auch Vorteil sein für
544 Mitarbeiter, weil der den Mut nicht hat persönlich hinzugehen und das zu melden.
545 Sondern wirklich anonym zu melden ja, weil er Angst hat um seinen Arbeitsplatz.
546 Also das kann natürlich für Mitarbeiter auch ein Vorteil sein, dass es so
547 anonyme Meldekanäle wie auch immer gibt.
548 IPV: So in Bezug auf das, dass man vielleicht jetzt von einem anderen Kollegen
549 weiß, dass der nicht gut arbeitet und (...) und das Unternehmen gefährdet und eher
550 um seinen eigenen Arbeitsplatz jetzt (...)
551 I: Ja, aber der dolosen Handlungen, die gehen ja schleichend.
552 IPV: Ich glaube da brauchen wir keine Regelung. Wenn das wirklich so wäre, dass
553 geht irgendwo, das würde bis zu mir durchdringen. Ich glaube nicht, dass da,
554 wenn es wirklich schwerwiegende Sachen sind. Beziehungsweise ich glaub, da wird
555 der Druck auf den Mitarbeiter Abteilungsintern oder von anderen aktuellen, wer
556 auch immer das mitbekommt, relativ groß werden wird. Gewisse Dinge gehen, wenn
557 ich es geschickt mache, gut. Und lange gut. Aber ich sag nochmal einmal. Weil
558 egal, wenn unter uns gesagt, wenn ich jetzt so die Barverkäufe... ich sehe ja
559 was ausgeschrieben wird jeden Tag. Ich aktualisiere, schaue mir die Barverkäufe
560 an und vergleiche mit den Preisen. Dort könnten sie es auch ganz einfach machen.
561 Ich kann ja nicht jedem das Material zum halben Preis verkaufen. Wenn ich das
562 bewusst drauf anlege, und das kann jeder, ja irgendwo, weil, ich sag mal, es kann
563 wahrscheinlich bei der XX irgendein Material mal billiger verkaufen, da werden
564 wir uns schon einigen, heißt das dann. Wird wahrscheinlich funktionieren. Aber
565 mal, wenn man stichprobenartig das kontrolliert, ich will jetzt keinen etwas
566 unterstellen, in der jetzigen Situation schaue ich mir an wie ist der
567 Einkaufspreis jetzt. Und in Richtung Deckungsbeiträge muss es jetzt auch mal
568 auffallen. Sicher, wenn sich jetzt einer um 10.000 Euro oder 15.000 Euro
569 bereicherst übers Jahr wird sich das beim Deckungsbeitrag auch nicht so

570 auswirken.

571 I: Die Frage ist jetzt da in Europa, welches Anreizsystem hat da der

572 Mitarbeiter.

573 IPV: Das er so was meldet. Gar keines. Also er hat, außer wenn er hat, schon ein

574 Anreizsystem, aber das hat was mit seiner eigenen Einstellung zum Unternehmen zu

575 tun.

576 I: Wie bekommt er die.

577 IPV: Die muss er haben, oder er hat es nicht. Muss man ganz ehrlich sagen. Der

578 ethischen Werten, vorgelebt vom Management einmal Leitbild zum Beispiel. Das ist

579 jetzt ein schwieriges Thema für mich. Ich würde jetzt keinen Anreiz System

580 einführen bei der XX, so dass der eine den anderen verpfeift. Sag ich jetzt

581 einmal. Das würde ich nicht machen wollen. Ich hoffe und ich auch hier und da

582 schon Informationen bekomme, wenn etwas nicht läuft. Und dann gibt es da ein

583 Gespräch und den gesamten Konsequenzen. Meistens passiert das eh von der einen

584 Abteilung in die andere. Noch einmal zusammengefasst, bin nicht unbedingt, also

585 ich mag das nicht unbedingt, also so ein System für Whistleblower einführen. Und

586 Anreize schon gar nicht. DA vertraue eben auf die Einstellung der Mitarbeiter.

587 Das wenn Missstände auffallen, sei es abteilungsübergreifend, dass das ohnehin

588 Publik wird. Aber dass sie dann zu mir kommen oder zu seinem Vorgesetzten kommt

589 oder sonst wohin kommt. Weil das Vernadern, ich glaub nicht, dass das dann in

590 letzter Konsequenz zu einem guten Betriebsklima führt. Weil irgendwas zu

591 bemängeln habe ich immer bei irgendwem und wenn ich nur glaubt, dass der jetzt

592 weniger arbeitet als ich und nur fleißig bringen, weil das kennen wir eh schon

593 alles. Ich sehe eher Nachteile, das wird das Betriebs Klima extrem schlecht.

594 Wird wichtig sein, dass man sich die Kennzahlen einmal anschaut und das einmal

595 durch die Firma geht und sie ja hier und da einmal anschauen lässt dort. Und

596 auch mit den Leuten redet, Abteilungsleiter. Wir gehen auch Ostereier verteilen

597 oder wir machen andere Dinge und lassen uns anschauen. DAs man ein Gefühl

598 bekommt, ob alles so läuft wie es laufen soll.

599 I: Vielen Dank für das offene Gespräch mit ihnen.

600 IPV: Danke auch.

Interview VI

- 1 I: Vielen Dank für das Interesse an dem Interview. Ziel dieser
2 Forschungsarbeit, ist eben herauszufinden, welche Chancen und Risiken durch
3 die Einführung eines IKS spezielle der Metallindustrie abgeleitet werden können
4 und Ziel des Interviews ist, dass die Abteilungsintegrierten Überwachungs- und
5 Aktualisierungsprozesse zu reflektieren. Das Interview wird zirka 60 Minuten in
6 Zeit Beanspruchung eben als Richtlinie werde ich den von mir erstellten
7 Leitfaden nehmen. Das Gespräch wird streng vertraulich behandelt, das heißt die
8 Ergebnisse werden anonymisiert und diese Masterarbeit wird sogar versiegelt. Ein
9 internes Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von
10 Vorschriften und Werten und dient zum Schutz und Sicherung des Vermögens des
11 Unternehmens. Was können Sie mir über die Kontrollmechanismen des Internen
12 Kontrollsystems erzählen. Das heißt; wie wird das angestoßen, gibt es manuelle
13 Kontrollfunktionen, gibt es automatisierte Kontrollfunktionen, gibt es ein
14 Rahmenwerk. Nach COSO zum Beispiel das ist ein europäisches Rahmenwerk und
15 angepasst an Firmen oder der Sox Rahmenwerk ist eher für den amerikanischen Raum.
16 So ist es gemeint.
- 17 IPVI: Ja, für dem her gibt es eben dort dann zur Prozessbeschreibungen, Richtlinien
18 wie Unterschriftenregelung zum Beispiel.
- 19 I: Gibts was bei der Preisuntergrenze.
- 20 IPVI: Es gibt die Preis Untergrenze, der aber manuell ins System eingepflegt wird.
21 Das heißt, sie wird angepasst entsprechend dem der Preisgestaltung, und die ist
22 dann im System vorhanden. Du hast darüber hinaus deine Kunden versichert oder
23 Vorauszahlungen ähnliche Dinge und das wird auch immer abgefragt. Jetzt gibt ja
24 dann auch über die Coface, dass sie Versicherung klassische das klassische
25 Mittel um, um eben ein Kontrollsystem auch zu haben, wo dann die Saldenliste
26 gemeldet werden und so weiter und sofort und dementsprechende Deckungen
27 vorhanden sind, ist also keine, dass hier keine Verluste entstehen können und
28 keine Probleme auftreten können.
- 29 I: Ja heißt, es aber auch, dass man jetzt zum Beispiel nur bei dem Preis

30 Untergrenze jetzt, wenn das jetzt manuell eingegeben wird, das ist die
31 Preisuntergrenze kann die unterbieten einfach so oder stoppt das System.
32 IPVI: Also unser System stoppt nicht, es ist aber so, dass automatisierte Preis-
33 Tabellen gibt pro Kunden Gruppe, wo die dann auch automatisch gezogen werden,
34 aber man kannst unter also man kann auch zu unter der Preis Untergrenze
35 theoretisch verkaufen, was aber dann eben wieder bei den Auswertungen von den
36 Kore Berichten wie im Controlling auch auffällt, wenn man das über längeren
37 Zeitraum immer unterbieten würde anhand des DB. Außerdem gehe ich davon aus,
38 dass die Mitarbeiter unterwiesen worden sind im Verkaufs Bereich, dass diese
39 Preis Untergrenze nicht zu unterbieten ist und wenn dem so ist, nur in Absprache
40 Rücksprache mit Geschäftsführer ist.

41 I: Aber so ein richtiger Mechanismus, dass man sagt, man darf das nicht
42 unterbieten, ist nicht, weil dann man kann das immer wieder händisch unterbieten.

43 IPVI: Nein, wenn du den 50 Euro PUK Preis sind also Preis Untergrenze kann ich
44 auch 45 Euro Preis hineinschreiben, ist in verschiedenen Fällen auch notwendig,
45 wenn man Artikel hat die zum Beispiel als Ausschuss weiterverkauft werden. Dann
46 muss man auf den Preis auch unterbieten können. Unter den Preis gehen können,
47 damit man einen Abverkauf machen kann von gewissen Produkten auf dem Artikel
48 bezogen.

49 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage, wie würden sie die Ablauf-
50 Prozesse über Routine, Aufgaben, das heißt immer wiederkehrenden Prozesse
51 beschreiben. Das heißt welche Instrumente gibt es. Gibt es dazu gibt es
52 Anweisungen. Führt das immer die gleiche Person durch. Wie schaut es mit
53 Knowhow-Transfer aus, wenn das dann immer nur die gleiche Person durchführt,
54 wird man dadurch betriebsblind, ja. Gibt es für ein 4 Augen Prinzip, wird alles
55 dokumentiert.

56 IPVI: Und du bildest deine Routine Prozesse eigentlich auch über das ERP System ab,
57 das ist du hast elektronische parallele Unterstützung von dem Auftrag von der
58 Anfrage bis zur bis zur Rechnung sag ich jetzt einmal, ist das ja alles in einer
59 in einem der Prozess selber über das ERP System abgebildet.

60 I: Dann wären wir schon bei der nächsten Frage. Wie würden sie die Ablauf-
61 Prozesse für nicht Routine Aufgaben beschreiben. Nicht immer wiederkehrende, der
62 Gegensatz dazu. Wenn irgendwas außernatürliches (...)

63 IPVI: Wobei da ja auch in solchen Fällen dann des Abteilungsübergreifend gemacht
64 wird, um so viel Input als möglich zu haben aus verschiedensten Blickwinkeln. Ob
65 es jetzt der Einkauf war oder dem Verkauf mit der Frau XX zum Beispiel, die
66 Geschäftsführung ist natürlich dabei. Das Projektteam, Kostenrechnung,
67 Buchhaltung. Das ist über Mehraugenprinzip der Projektabwicklung. Genau das sind
68 dann Einzelprojekte, die noch einen Projekt Ablauf folgen.

69 I: Gut, dann werden wir schon bei der nächsten Frage was erwarten sie sich vom
70 internen Kontrollsystem in ihrem Unternehmen beziehungsweise Abteilung, was ist
71 das Ziel.

72 IPVI: Was schon noch ein bisschen ein Thema ist, ist das Comliancethema hinter der
73 Sache. Aber dazu kommen wir später, oder? Weiß ich jetzt nicht genau.

74 I: Ja. Das heißt menschliches Versagen wahrscheinlich minimieren, oder.

75 IPVI: Richtig ja. Das soll ja auch aufgrund der Prozesse, wenn man sich in den
76 Prozess hält, sollte das menschliche Versagen ja hinter angehalten werden. Wir
77 haben ja auch Grenzen im Einkauf eingeführt, wie inwieweit, dass Einzelpersonen
78 was bestellen darf, also von den von den von den Kosten her oder von dem
79 Bestellwerten her. Haben das auch unterschiedlich aufgeteilt auf verschiedene
80 Personen im Einkauf für gewisse Produktgruppen gibt es, dann wird der
81 Spezialisten eben Dinge einkaufen für große Bestellungen oder für große
82 Volumen ist der Einkaufsleiter da. Da gibt es eben unterschiedliche Befugnisse,
83 kann man schauen wer was darf. Das wäre zum Beispiel speziell für den Einkauf
84 jetzt. Im Verkauf geht es natürlich in die andere Richtung. Das man eben nicht
85 unter der Preisuntergrenze verkauf, als Verkäufer von der Lieferung bis zur
86 Rechnungsstellung alles funktioniert und da eben den Kunden prüft, ob er
87 überhaupt zahlungsfähig ist.

88 I: Gut, dann stoppe ich jetzt die Aufnahme.

89 I: Dann wären wir schon beim der nächsten Kategorie Umwelt, Gesellschaft und

90 Wirtschaft. Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen ein umfassendes
91 Thema werden. Die Einhaltung von ethischen Werten nimmt stetig zu und die
92 Novellierung auf EU-Ebene steigt. Welche internen
93 Kontrollmechanismen werden zur Einhaltung von ethischen Werten von Gesellschaft,
94 Umwelt und Wirtschaft eingesetzt. Beispiel Volkswagen Konzern betreibt seit 2019
95 eine Lieferkette nach ihren ethischen sozialen Werten. Die Lieferketten sollen
96 ohne Verfälschung von sozialen, ohne Korruption und zum Schutz der Umwelt dienen.
97 Wenn die Kriterien der Lieferant nicht erfüllt, wird der Auftrag gar nicht
98 vergeben.

99 IPVI: Ist, ja. Wobei im Vordergrund sicher, die Wirtschaftlichkeit steht, ja, weil
100 du kannst nicht, wenn, wenn jetzt ein Lieferant in der Türkei günstiger ist ein
101 Italien dann kauft man Lieferanten in der Türkei und schaut nicht im
102 Hintergrund nach hat er jetzt irgendwelche Illegalen, keine Ahnung? Pakistanisch
103 beschäftigt. So weit reicht der Arm der XX nicht. Ich glaube auch du würdest die
104 Information einfach nicht kriegen. Von dem her ist es noch nicht so wirklich
105 etabliert. Man muss natürlich darauf vertrauen, dass gewisse Standards
106 eingehalten werden. Alles sieht man halt nicht. Auch bei Lieferantenbesuchen
107 wird man sicher nicht die schlimmen Dinge sehen oder vorgeführt bekommen. Die
108 zeigen ja von der besseren Seite, eher, sagen wir es einmal so. Einfluss nehmen
109 kann man bedingt, also was die Verpackung und so betrifft wie gesagt natürlich
110 der wirtschaftliche Faktor steht sicher auch im Vordergrund, dass da eben auch
111 die Preise dann anpassen.

112 I: Na gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage. Wie wirkt sich das
113 interne Kontrollsystem auf die Produktivität im Unternehmen, beziehungsweise
114 Abteilung aus. Nachteil, Aufwand im Alltag, Aufwand zu Nutzen. Ist der
115 gerechtfertigt, so ist das gemeint.

116 IPVI: Dass Prozesse geregelt sind, Prozessbeschreibungen vorhanden sind. Das ist
117 auch wichtig, damit Mitarbeiter richtig geschult werden. Man lebt mit dem
118 internen Kontrollsystem ganz einfach.

119 I: Wo sind die Vorteile.

120 IPVI: Die Vorteile überwiegen ganz deutlich.

121 I: Gibt es auch Nachteile. Erkennen von Betriebs-Blindheit zum Beispiel.

122 IPVI: Für das gibt es auch bei uns dann eben die internen Audits oder auch die
123 Externen Audits jetzt natürlich, die genau das anschauen ob das auch bekannt ist,
124 der Prozess, die Abläufe, ob man sich auch daranhält. Auch anhand von
125 Beispielen, wie nahe wir uns an dem Prozess bewegen oder wie nahe wir an den
126 Prozess arbeiten, und das wird natürlich dann auch bewertet und dann gibt es
127 eben entsprechende Maßnahmen dazu, wenn es Abweichungen oder Beobachtungen
128 gibt.

129 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

130 I: Die nächste Kategorie Compliance. Die Digitalisierung ist gerade jetzt
131 aktueller nie zuvor. Hohes Potential Freiräume zu schaffen, liegt in der
132 digitalen Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Welche Vorteile bzw.
133 Nachteile sehen Sie im Unternehmen bzw. Abteilung in der Weiterentwicklung des
134 internen Kontrollsystems im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung.

135 Risikofaktor Globalisierung und Cyberkriminalität, Risikofaktor Mensch,
136 Risikofaktor Veränderung in der Abteilung Kosten nutzen. Compliance Einhaltung
137 von Regeln und Richtlinien.

138 IPVI: Es gibt ja dann auch die Geschichte, wir machen jetzt dann im Herbst nochmal,
139 sondern Penetration Test von außen extern zu schauen. OK wie anfällig sind wir
140 und das System und die Menschen dahinter gegenüber Cyber-Attacken. Man hat es ja
141 mehr und mehr in den Medien. Ob das jetzt Sattler ist oder wie auch immer. Die
142 dann auch Lösegeld zahlen usw. und das versuchen wir mit allen Mitteln zu
143 verhindern. Und natürlich soll das ist wieder ein Teil der Compliance sein die
144 Mitarbeiter auch dementsprechend sensibilisieren. Solche Themen und natürlich
145 geht es dann auch darum, dieses interne Kontrollsystem, wie soll ich sagen, das
146 hin anzupassen. Dass auch wiederum kontrolliert wird, ob die Abläufe so
147 durchgeführt werden, wie sie eigentlich durchgeführt werden sollen. Und das ist
148 schon ein Thema wo ich sag man muss, man muss auf das hinschauen und auf das
149 aufpassen, nicht nur die IT-Abteilung, sag ich einmal. Betrifft im Prinzip,

150 alles was Cyber betrifft, alle Abteilungen. Jeder der einen PC hat ist der
151 Gefahr ausgesetzt irgendwo einmal etwas Falsches anzuklicken und da gibt es
152 natürlich auch in regelmäßigen Abständen so ein bisschen aus Sensibilisierung
153 Mails. Wo wir da auch darauf hinweisen auf was man aufpassen soll. So hat Herr
154 XX zum Beispiel ausgeschickt zwischendurch, wo man wie mit welchen also e Mails,
155 wie man umgehen soll, was man beachten soll. Was im Moment Stand der Technik ist
156 zu Cyberangriffen, was auf einen zukommen kann und was man halt im Moment weiß,
157 wie man sich dagegen schützen kann. Das wird dann schon veröffentlicht und auch
158 den Mitarbeitern nahegebracht.

159 I: Wie schauts aus mit dem Risikofaktor Mensch. Wenn eher mehr automatisiert und
160 digitalisiert wird. Da gibt es natürlich auch Vorteile und Nachteile.

161 IPVI: Das geht ja schon in Richtung Lernende Systeme und KI usw. wo man dann
162 Systeme haben und der Mensch dann überflüssig wird. Was denn nicht unbedingt für
163 den Menschen gut ist. Natürlich Digitalisierung greift und wird mehr und mehr.

164 Gutes Beispiel wäre vielleicht für Digitalisierung, was die XX betrifft der
165 Konfigurator von xx, das ist dann im Prinzip schon so, der ist gerade mit der
166 Ausarbeitung, der gerade fertig macht. Aktuell ist es so, dass der Mitarbeiter
167 bei uns Kunden Anfragen manuell berechnet und der Konfigurator ist es dann
168 automatisiert digitalisiert. Wo es natürlich den Vorteil hat, dass es einerseits
169 schneller geht, der auch sehr Ausfallsicher ist, weil er 24 Stunden am Tag
170 funktionieren sollte normalerweise der Konfigurator. Der Nachteil ist natürlich,
171 dass man auf gewisse besondere Gegebenheiten doch nicht wirklich mehr Einfluss
172 nehmen kann, weil das man kann nicht alles abbilden digital wie man's oft durch
173 Erfahrung eines Mitarbeiters vielleicht anders berechnen würde. Also das sehr
174 als großen Nachteil, wenn man alles digitalisiert und auch automatisiert.

175 Andererseits ist es ein gewisser Kundennutzen, wenn er von sich aus, selbst wenn
176 der Kunde selbst auf digitaler Basis sich ein Angebot stellen kann.

177 I: In der Literatur schreibt man, man züchtet sich eine nicht denkende Kultur
178 heran.

179 IPVI: Ja richtig. Was mir auch noch aufgefallen ist wir arbeiten an einer

180 papierlosen Produktion. Sei es gibt keine Arbeitspapiere mehr für die
181 Mitarbeiter, sondern all das, was er machen soll geht rein elektronisch nur noch
182 auf seine seinen Arbeitsplatz. Der hat dort sein XX Gerät stehen oder sein
183 Gerät stehen und dort kommt raus du musst diesen Auftrag hier produzieren das
184 geht also nicht mit dem Umweg über den Meister der nochmal drüber schaut, kann
185 das überhaupt stimmen, kann das sein? Also es können auch Fehler passieren und
186 vor allem ist das Problem, wenn das System einmal abstürzt. Dann steht der da und
187 weiß nicht, was er machen soll. Dem wird auch versucht, das wiederum zu
188 verhindern indem man parallel die Daten abspeichert. Und wenn der Auftrag
189 abgearbeitet ist, dann ist er halt, dann kann man des löschen, sag jetzt mal.
190 Und davor muss man halt immer in der Lage sein, dass selbst wenn das System
191 einmal abstürzt, dass das mal einen sogenannten letzten Stand noch einmal
192 ausdrucken kann. Ist natürlich nicht im Sinne des Erfinders aber (...) eine
193 papierlose Produktionswelt schont die Umwelt, ich habe keinen Papierverbrauch,
194 keinen Druckerpatronenverbrauch, aber auf der anderen Seite eben wenn ein
195 Problem auftritt, digital eben, dann habe ich das Problem. Das ist sicher guter
196 Punkt, dass man da einfach die Mitarbeiter dahingehend erzieht, dass sie nicht
197 mitdenken. Das haben wir immer wieder gesehen, auch das ist, das ist schwierig.
198 Umso genauer die Ausarbeitung oft ist, umso weniger wird mitgedacht. Ob es jetzt
199 Zeichnungen für Fertigung oder sonst was sind. Wenn wir auf 3 D zeichnen dann
200 wird, dann braucht man gar nicht mehr mitdenken. Und was mir besonders abgeht,
201 gerade wenn man es so komplett alles Papierlos macht und auch nur mehr an
202 Terminals arbeitet, ist das zwischenmenschliche. Ich glaube schon, dass der
203 Kontakt mit seinen in der Abteilung, wenn man sie gewisse Aufträge angeschaut,
204 vielleicht auch mal von Meister was vorbeigebracht, bekommt ein wesentlicher
205 Punkt ist eben, dass man da miteinander kommuniziert und wird auch sehr viel
206 Verbesserungspotenzial irgendwann einmal verloren gehen wird. Wenn nichts mehr
207 geredet wird. Wenn man nur mehr irgendwo Befehlsempfänger von irgendeinem
208 Monitor ist, wird es auch nicht einfacher, das Zwischenmenschliche.
209 I: Gut, dann kommen wir zur nächsten Frage. Welche Complianceziele das heißt

210 Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Rechtsvorschriften verfolgt das
211 Unternehmen.

212 IPVI: Also da gibt es, da gibt es sehr vieles, was wir nachweisen müssen, um eben
213 auch einen Auftrag zu bekommen. Das heißt, so werden wir auch von extern
214 überprüft, ob wir so arbeiten, damit das mit oder ob wir die Mitarbeiter so
215 ausbilden, behandeln und auch unsere ganzen Steuern und Abgaben zahlen, damit es
216 dann auch alles legal läuft. Es gibt dann auch so Spezialgeschichten wie eine
217 ANKÖ. Wo man dann keine Aufträge bekommt, wenn man spezifische Nachweise nicht
218 vorlegen kann. Umgekehrt wir müssen einmal im Jahr unsere
219 Strafregisterbescheinigung nachweisen und hochladen. Gibt es sehr viel
220 Regelungen von externen, aber natürlich eine interne die wir uns auferlegen,
221 damit alles seinen richtigen Gang geht. Und da kommen wir dann wieder zum
222 QM. Auch dort werden viele Dinge von denen geprüft und natürlich kommt das als
223 Inspektorat, das eben die ganzen Sicherheitsrelevanten Themen überprüft. Ob
224 alles richtig kommissioniert ist, bis hin ja, bis eigentlich bis zur jeder
225 Gerätschaft die wir einsetzen muss alles zertifiziert oder TÜV konform sein.

226 I: Gut, dann können wir schon zur nächsten Frage. Welche Maßnahmen trifft das
227 Unternehmen, um die Compliance Ziele zu erreichen. Sprich gibt es Trainings für
228 Mitarbeiter. Aufdeckung von Fraud Indikatoren.

229 IPVI: Das wird vorgelebt von dem Eigentümer. Genau also top down Prinzip vom
230 Management vorgelebt. Es kommt kein Mitarbeiter auf die Idee zu fragen ich
231 brauche mal einen Euro für Geschäfte in Kroatien, also das passiert nicht und
232 ist auch nie passiert. Das wissen die Mitarbeiter. Die Verkäufer wissen das und
233 wissen, dass er da den wurde jetzt mitgeteilt, dass solche Dinge bei uns im
234 Unternehmen halt nicht passieren und das wird auch so. Anfragen in der
235 Richtungen gibt es immer wieder, aber die dringend dann auch bis zu mir hin.

236 Also ich hör das dann sogar und da ist die einzige Antwort von mir immer das ist
237 gut, dass wir kein schwarzes Geld haben aber wo würde das alles hinführen, wenn
238 wir so anfangen und in einer Größenordnung kann man sich solche Dinge einfach
239 nicht leisten, dass man damit Schwarzgeld, Zahlungen oder irgendwas hier einen

240 Vorteil verschaffen würde und das wird einerseits wirklich von allen vorgelebt,
241 also vom Top Down, wie man so schön sagt. Ist ein Grunddenken im Unternehmen das
242 so etwas nicht in Frage kommt. Und das ist in allen Köpfen drinnen. Und
243 Natürlich, wenn es um Bestechung geht und ähnliche Dinge gibt es ja nicht nur
244 gebe es ja nur die Möglichkeit oder sind die Möglichkeit nicht, aber da gibt es
245 nur eine Gruppe, die hier in Frage kommt das sind meiner Meinung nach die die
246 Verkaufsleiter und zwischen Verkaufsleiter und Geschäftsführer ist natürlich
247 eine so eine kommunikationsebene, wo man offen für sowas reden kann oder würde
248 und offen redet und damit ist klar, dass das nicht gibt.

249 I: Wie und auf welchen Ebenen werden diese Compliance Ziele kommuniziert. Eben,
250 dass diese Ethik eingehalten wird.

251 IPVI: Ich glaub gar nicht, dass das so kommuniziert wird. Ich glaube das bekommt man
252 einfach mit, wenn man eine Zeit dabei ist. Also ich glaube, ich meine man kann
253 sich immer täusche, aber das man schon nach einer gewissen Zeit den Mitarbeiter
254 einschätzen kann. Und auch die Mitarbeiter von dem Vorgesetzten eingeschätzt
255 werden können. Und aus dem heraus eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden ist.
256 Man redet einfach mal darüber, wie zum Beispiel, wie siehst du das.

257 I: Also da wären wir schon bei den Maßnahmen.

258 IPVI: Wobei die Frage wäre bei der XX speziell, will man das der Mitarbeiter am
259 Wochenende bei der XX gekaufte Produkte am Wochenende bei YY fertigt. Das ist
260 für mich so bislang eine Grenzfrage oder das gleiche ist, wie sehr in einem
261 Arbeitsvertrag da drin steht, der Mitarbeiter darf keinen Nebenjob haben. Es
262 gibt wahrscheinlich genug Leute, die Nebenerwerb bauen. Bei vielen
263 Unternehmen würde das sehr straff und streng geregelt werden. Nebenjobs werden
264 geduldet. Was schon kontrolliert wird, dass das nicht in irgendeinen Einfluss
265 auf die Arbeit hat. Es gibt aber politische Aktivitäten die nicht geduldet
266 werden.

267 I: Gut, dann werden wir eigentlich schon bei der letzten Frage. Hat es
268 irgendwelche besonderen Herausforderungen zur Compliance Ziel Einhaltung
269 irgendwann einmal gegeben.

270 IPVI: Ja, ist nicht definiert bei uns ganz offen gesprochen. Man merkt schon bei
271 öffentlichen oder nicht öffentlichen Stellen, wenn die sich plötzlich nicht mehr
272 einladen lassen. Das geht für mich schon zu weit. Es ist ja nicht bei jeder
273 Einladung ein schlimmer Gedanke. Ist ja die langjährige Zusammenarbeit, weil man
274 sich einfach in einem anderen Rahmen treffen will und da geht es dann nicht um
275 irgendeine Preise oder sonst. Also da geht es dann eher, dass man, dass man das
276 zwischen Menschliche besser pflegt. Was ganz, ganz ein wichtiges Thema bei
277 Compliance ist, ist das Thema generell einmal Absprachen. Das gewisse
278 Stahlhändler zusammen waren gewisse Mitglieder nicht mehr gekommen sind und
279 ausgestiegen sind aus dem Ganzen, den Compliance oder wegen dem wegen Absprache
280 Themen. Und bevor die Veranstaltung beginnt geht es darum, wir reden nicht über
281 Preise, nicht über Mengen nicht über dieses und nicht über jenes. Das ist nicht
282 nur im Stahlhandel so, das ist bei der Biegereivereinigung so. Da haben einige
283 schlechte Erfahrungen gemacht.

284 I: Es wird immer präsenter das Compliance.

285 IPVI: Wenn wir in Kroatien Geschäfte gemacht haben. Da wird dann nicht mit den
286 Kunden direkt, da haben wir mit einer Vertretung Geschäfte gemacht. Aber die
287 haben wir den Teil ihrer Provisionen auch für alle Dinge verwenden müssen nicht
288 nur sie selbst, diese selbst daran verdient, sondern die haben das auch für
289 andere Dinge benötigt. Für uns nicht verwerflich also wir können wir haben doch
290 nichts Falsches gemacht aber was die mit deren Geld machen ist deren Thema.

291 I: Gut. Dann Stopp ich jetzt die Aufnahme.

292 I: Das nächste Thema ist Unternehmenskultur. Leitbilder werden von
293 Unternehmen für Visionen und die zu erreichen Ziele erstellt. Die Ethik spielt
294 in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle und dolose Handlungen zu
295 minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der Mitarbeiter durch
296 das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

297 IPVI: Also, wenn ich jetzt von der Firma XX sehe, haben als Vision, dass die XX in
298 Begriffe Bau, technische Kompetenz ist, das Thema daraus abgeleitet haben wir
299 dann die, die Leitbilder eben entwickelt, wo wir sagen OK, das betrifft jetzt

300 natürlich einige unterschiedliche Bereiche, also bis jetzt noch mal den Markt wo
301 wir doch unsere durch unser Knowhow und durch unsere Entwicklung Technologie
302 langfristig langfristige Produkte auf den Markt bringen, die langfristig leben
303 können, wenn auch nicht sichtbar, aber trotzdem. Das die Innovation für uns ein
304 ganz wichtiges zentrales Thema ist und dass wir sozusagen in die Zukunft denken
305 und dass wir dementsprechend gut ausgebildete Mitarbeiter haben, die wir fördern
306 und fördern auch die sachliche und fachliche soziale Kompetenz zu entwickeln,
307 und wir erwarten uns von den Mitarbeitern eine langfristige Zusammenarbeit, um
308 eben in letzter Weise dann auch das Vertrauen unserer Kunden durch Kompetenz und
309 Zuverlässigkeit sowie durch die Markt Betreuung zu gewinnen und nicht zuletzt
310 sicher wir durch die Auswahl von entsprechenden Partnern und Lieferanten den
311 Start unserer Produkte und unserer Dienstleistung. Das ist mehr oder weniger das
312 Leitbild kurz heruntergebrochen. Definiert haben wir mal so. Die ethischen
313 Prinzipien dahinter für die Mitarbeiter sind sicher auch herausgearbeitet im
314 Sinne von, dass wir so einfach ein soziales Unternehmen sind, wo wir versuchen,
315 die Mitarbeiter als Mitarbeiter zu sehen das und in irgendeiner Form
316 dementsprechend uns auch danach verhalten alle miteinander und mit den
317 Miteinander so umgehen, dass also die Akzeptanz von jedem gegenüber dem anderen
318 gegeben ist und da keine Streitigkeiten und ähnliche Dinge passieren, was auch
319 dafür spricht, dass wir das für uns ein entsprechendes Betriebsklima ein ganz
320 zentraler Punkt ist.

321 I: Gut dann die nächste Frage, wie wird das Leitbild in im Unternehmen
322 kommuniziert.

323 IPVI: Für jeden Mitarbeiter der neu kommt dann mal das Handbuch in die Hand
324 bekommt

325 I: Das heißt, bis zur untersten Ebene Abteilungsebene ist dieses Leitbild
326 bekannt.

327 IPVI: Ja, im Moment die Mitarbeiter (...) Wenns ausgehängt ist ja, aber natürlich
328 das Handbuch bekommen jetzt sag ich mal nicht die Maschinisten.

329 I: Und woher weiß er das. Die Maschinisten, wo schaut er nach.

330 IPVI: Ausgehängt.

331 I: Und schaut er dann darauf.

332 IPVI: Das liegt an ihm ob er drauf schaut. Na ja, man könnte sich überlegen, was

333 vielleicht nicht der Fall, ich weiß es nicht gesagt nicht genau, dass man das im

334 Rahmen einer Einschulung ihm zumindest mitteilt. Beziehungsweise einer

335 Unterweisung.

336 I: Lebt das Management danach.

337 IPVI: Ja, bei der XX war es eigentlich, so dass wir im Zuge einer

338 Aufsichtsratssitzung ziemlich am Anfang, wie soll ich sagen von uns dort

339 eingefordert worden ist, dass wir uns mit dem Thema Vision, Leitbild und

340 ähnlichen Dingen darüber Gedanken machen und im Zuge dessen, gab es dann eine

341 gemeinsame Managementrunde, sag ich mal eine Definition des selbigen oder

342 Derselbigen entspricht Vision Leitbild ist damals neu definiert worden. Wurde

343 danach dementsprechend kommuniziert beziehungsweise wurde es öffentlich gemacht

344 und das ist ihnen gleich am Anfang im Handbuch drin.

345 I: Mitarbeitergespräche.

346 IPVI: Das heißt Na ja, was mir bekannt ist, es gibt ja auch andere, die dann wieder

347 Gespräche führen sollten, also den Herrn XX jetzt mal das Beispiel. Da war das

348 Thema schon so, dass das diese Mitarbeiter-Gespräche nicht geführt wurden,

349 teilweise geführt und sind teilweise nicht geführt worden sind. Es ist war, ihre

350 angehalten ist zu machen, aber es wird nicht durch ein passiert nicht

351 durchgängig. Auf der anderen Seite, natürlich muss man sich auch Mitarbeiter

352 Gespräche vorbereiten müsste dann auch dementsprechend hinterfragen sollte man

353 einfach Mitarbeiter Gesprächen, wo ist dein Schulungsbedarf und ähnliche Dinge

354 anfangen sollte, und wo stehst du und wo kannst du hin, was es gut, dass ich

355 schlecht auf die Art. Also ich weiß es nicht durchgängig passiert zumindest.

356 I: Gut, danke, wir kommen zur nächsten Frage. Was ist die Unternehmenskultur im

357 Umgang mit dem internen Kontrollsystem, wenn Optimierungspotenzial in bestimmten

358 Bereichen aufgezeigt wird. Gibt es Mitspracherecht bis zur untersten Ebene wird

359 kommuniziert abteilungsübergreifend.

360 IPVI: Also wir haben das nicht so, dass das jetzt von der Geschäftsführung
361 vorgegeben wird, sondern das wird. Das wird gemeinsam erarbeitet und wir haben
362 gerade Projekte, wo es um Logistik und Prozesse geht in dem Bereich und das
363 übergreifend ist. Und da werden auch Kennzahlen erarbeitet, die dementsprechend
364 kontrolliert und umgesetzt werden. Und das sieht man auch, dass da schon
365 immer wieder das Optimierungspotential vorhanden ist, die sich aufgrund dessen
366 und dessen ergeben also (...)

367 I: Das heißt, das Management entscheidet dann Optimierung ist zu machen.

368 IPVI: Ja, das Projektteam erarbeitet irgendwas und da gibt es ein Team oben drüber
369 und dann sitzen dann Geschäftsführung plus Projektleiter, also ganz klassische
370 Struktur wo alle möglichen drinnen sitzen.

371 I: Mitspracherecht hatte hat derjenige bis zur untersten Ebene.

372 IPVI: Mitspracherecht bis zur untersten Ebene. Wird gemeinsam erarbeitet und dann
373 wird das präsentiert und dann gibt es mehr oder weniger eine Entscheidung
374 darüber, und das wird dann in den meisten Fällen so entschieden.

375 I: Dann stopp ich jetzt die Aufnahme.

376 I: Die nächste Kategorie ist IKS Reifegrad, das heißt die eigenen Risiken
377 Beurteilung. Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des
378 internen Kontrollsystems betrachten, wie würden Sie den derzeitigen Reifegrad
379 des IKS im Jahr 2021 charakterisieren. Betrifft eigene Einschätzung des Risikos
380 von internen und externen Faktoren. Einschätzung betrügerisches Handeln wie
381 angreifbar ist man. So ist es gemeint.

382 IPVI: Ich kann mich noch gut erinnern das war glaube ich im Jahr 1999 oder so, da
383 war bei der Firma XX großer Skandal einmal, weil irgendwelche ersten
384 Rechnungswesen heraus irgendwelche Gelder verschwunden sind oder verschollen
385 sind. Und solche (...) Ich glaube du kannst nie ein Risiko zu 100% abdecken. Sei
386 es die Cyber-Kriminalität oder sonst irgendwas. Du kannst, ich glaube die
387 letzten 10% brauchst du wahrscheinlich 90% mehr, also wie soll ich sagen (...)
388 mehr Aufwand. Ich glaube, dass das IKS, dass wir jetzt, wenn sie es bezeichnen
389 möchte, sicher ausbaufähig ist. Also es ist, glaub ich schon einiges da, was wir

390 durchaus über IKS abdecken können, auch wenn es nicht so, wie soll ich sagen
391 wies bei der XX ist, wo es vielleicht das klarer herausgearbeitet ist.
392 Ausgearbeitet so wie, was heißt IKS überhaupt und wie schaut das IKS immer aus
393 (...) Das ist bei uns nicht so der Fall. Jedenfalls, da, glaube ich, könnte man
394 schon, könnt man sicher das ein oder andere verbessern oder machen, aber ich
395 sehe es alles in allem als durchaus ausreichend zum jetzigen Zeitpunkt auch mit
396 kleineren Dingen, die wir noch machen könnten.

397 I: Das heißt, das gewisse Rest Risiko ist immer vorhanden.

398 IPVI: Ein gewisses Rest Risiko (...)

399 I: Oder sagt man es ist jetzt wirklich komplett flächendeckend abgedeckt.

400 IPVI: Nein, ein gewisses Restrisiko ist sicher vorhanden. Das Cyberthema ist noch
401 eine Sache, Fraud generell einmal die Dinge mit Betrug ganz allgemein müsste
402 vielleicht auch noch sich darüber Gedanken machen. Ob jetzt der Aufwand der
403 Nutzen überwiegt oder der Nutzen den Aufwand überwiegt, den man machen müsste im
404 größeren Stil eine IKS einzuführen, das glaub ich würde ich mal sagen.... würde
405 der Aufwand größer sein als der Nutzen. Meine Meinung. Ich glaube, dass die
406 Erweiterung der Risiken im Rahmen des QM, wenn man sich das anschaut, würde man
407 sicher die eine oder andere Risiko Kennzahlen herausbringen, wo man sagt Okay,
408 das ist jetzt das Risiko ist relativ hoch, wie kann ich da jetzt ein IKS, ein
409 Kontrollsystem drüberlegen, um dieses und dieses Risiko zu minimieren oder
410 abzufangen oder zu beobachten. Genau das glaube ich schon, dass wir das machen
411 kann. Es gibt ein paar Schwerpunkte vielleicht wo man hingreifen könnte.
412 Verbesserungsfähig ist es, keine Frage.

413 I: Gut, dann wäre ich bei der nächsten Frage wie schützt sich das Unternehmen im
414 internen Kontrollsystem gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität. Sprich
415 betrügerische Anrufe, betrügerische Bestellungen Cyber-Angriffe.

416 IPVI: Es gibt eine sehr gute und aktuelle Firewall XX. Das ist eines der momentan
417 besten Systemen, der die Abteilung speziell was digital zumindest Digitale
418 Betrügereien betrifft. Wir investieren auch sehr viel Geld in diese ganzen
419 Sicherheitssysteme Punkt 1. Punkt 2. die IT Abteilung schult auch jeden

420 Mitarbeiter. Es gibt dann auch in diesen Penetrationstest wo nochmal
421 sensibilisiert wird, also versucht wird von außen zuzugreifen, wie reagiert das
422 Unternehmen. Wie reagieren die Mitarbeiter im Unternehmen. Gab es schon zu einem
423 Jahr von 2 Jahren nochmal einen. Also solche Dinge passieren, und ich glaube,
424 dass wir uns ganz gut absichern. Zu hundert Prozent kann man nicht absichern,
425 nebenbei die Versicherung, der Versicherungs-Möglichkeit, das auch ein Thema
426 sein wird. Natürlich früher haben wir auch noch andere Beträge gehabt die
427 Außenstand waren, aber wir haben speziell in Exportgeschäften sicherlich, wie
428 soll ich sagen, viele, viele Fälle gehabt die die, die uns durchgerutscht sind
429 oder einige Fälle hatten die durchgerutscht sind, wo wir doch auch Geld verloren
430 haben, wo dann die Kunden pleite waren und da haben wir uns ins Blaue darauf
431 verlassen, was der Kunde uns erzählt und dann kann er viel erzählen, speziell im
432 Exportgeschäft in Ungarn war das Thema. Aber das sind natürlich vorsichtiger
433 geworden und diese ganzen Sachen mit Versicherungen und mit und mit
434 Vorauszahlungen, Anzahlungen und, und, dass diese Mittel und Möglichkeiten
435 existieren und werden auch gelebt und gemacht. Es sind die Kunden bei der XX
436 alle wie soll ich sagen, versichert. Und die, die nicht, dass sind jetzt,
437 haben andere, andere wie Bankgarantien und ähnliche Dinge, die sie ja, als
438 Gegenleistung wir da haben. Das so etwas nicht passieren kann das man Geld
439 verliert. Oder wenn er nicht mehr zahlt haben wir uns zumindest abgesichert.
440 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Frage, wie schützt sich das
441 Unternehmen im internen Kontrollsystem gegen Interne dolose Handlungen.
442 IPVI: Gar nicht. Schlecht. Keine besonderen (...)
443 I: Gut, dann wären wir schon bei der letzten Frage, welche Maßnahmen werden
444 ergriffen. Bei Aufdeckung von internem und externem betrügerischem Handeln in
445 Bezug auf das interne Kontrollsystem.
446 IPVI: Ich gehe davon aus, dass wird dann mal angeschaut (...) Erst einmal wird es
447 dementsprechende Maßnahmen geben im Sinne von wer, was, wann, wo passiert ist.
448 Und dann muss man sich überlegen wie kann ich das verhindern in Zukunft und was
449 muss ich dann neu einführen im IKS, um solche internen und externen

- 450 betrügerisches Handeln zu unterbinden.
- 451 I: Und in Bezug auf die Person.
- 452 IPVI: Welche Person.
- 453 I: Der Mitarbeiter.
- 454 IPVI: Je nachdem was für ein Tatbestand ist, wird denn entsprechende Reaktion geben
- 455 seitens Unternehmen.
- 456 I: Gut, dann Stopp ich jetzt die Aufnahme.
- 457 I: Gut die nächste Kategorie. Überwachung und Verbesserung der Effizienz und
- 458 der Effektivität des IKS. Erzählen sie mir bitte, wie sie in Ihrem Unternehmen
- 459 für eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vorsorgen. Muss was passieren
- 460 damit vorgesorgt wird oder wird da automatisch in gewissen Zeitabständen
- 461 geschaut, welche Verbesserungsmaßnahmen wo gibt es noch Lücken im Kontrollsystem.
- 462 IPVI: Passieren glaube ich schon laufende der Anpassungen und Optimierungen
- 463 alleine würde das QM, wenn wir uns über Risiken Gedanken machen und daher
- 464 überlegen wie könnten wir diese Risiken minimieren und welche
- 465 Kontrollmechanismen kann man einführen, um die zu minimieren oder auch Dinge zu
- 466 verbessern. Reicht auch in die Richtung wo kann, wo können Kennzahlen hingehen,
- 467 in welche Richtung und von da aus passiert schon einiges.
- 468 I: Wird in gewissen Zeitabständen geschaut. Wo können Risikofaktoren auftreten.
- 469 IPVI: Im Rahmen von Überarbeitungen vom QM und wir schauen einmal im Jahr oder
- 470 alle 3 Monate, oder so, das nicht. Es ist schon Anlassbezogen in vielen Fällen,
- 471 keine Nachfrage. Es hat sich sicher Veränderungen gegeben, sind sicher besser
- 472 geworden, keine Frage. Haben gelernt aus Fehlern und Dingen. Es wird auch in
- 473 Zukunft so sein, dass man daraus lernt. Und über das QM würde ich sagen, haben
- 474 sich einige Dinge, die jetzt vorher nicht der Fall waren, jetzt auch was die
- 475 Kontrolle betrifft, was Kennzahlen betrifft und so weiter, ja, in den letzten
- 476 Jahren entwickelt.
- 477 I: Gut dann die letzte Frage, wenn Sie in die Zukunft schauen, welche
- 478 Veränderungen sehen Sie in Zukunft.
- 479 IPVI: Ja, ich glaube schon mal Digitalisierung, die man von der wir gesprochen habe.

480 Die wir sicher einiges auswirken. Das wird Auswirkungen geben, gut, das geht
481 mit der Digitalisierung, die Cyber-Geschichten usw. Die die Dinge werden ein
482 Thema sein. Und dann wird sicher wahrscheinlich auch in unseren Bereichen Thema
483 Compliance stärker kommen. Es wird wettbewerbsähnliche, reglementierter werden und
484 überwachter werden. Sagen wir es einmal so. Damit um zu verhindern, dass es
485 irgendwelche ja Betrügereien gibt. Ich sehe es vielleicht sogar ein bisschen Zu
486 extremer da und dort. Weil sich in letzter Konsequenz sich die Märkte selber
487 regeln und wenn keine offensichtlichen ersichtlichen Schäden da sind, dann kann
488 ich will das reglementieren, was vielleicht nicht ganz ist (...) Was ein Thema
489 sein kann oder auch wird wahrscheinlich wird das Thema Umwelt sein das könnte
490 mehr hineinspielen. Ja.

491 I: Und die Prozesslandkarten zu optimieren, wahrscheinlich.

492 IPVI: Ja, ich werde wahrscheinlich auch. Entwicklungen in die
493 Industrielle-Revolution wird in die Richtung gehen. Durch die Digitalisierung,
494 die dann als Nachfolger der industriellen Revolution gesehen wird, wird sich
495 sicher eine Sache geben, dass die, dass die Menschen die arbeiten wahrscheinlich
496 mehr kontrollieren, als effektiv arbeiten werden. Das für mit Sicherheit Zukunft.
497 Das heißt es wird mehr darum gehen, Prozesse zu begleiten. Überwache ich den
498 Prozess oder bin ich aktiv im Prozess drinnen und beteilige ich mich am Prozess.
499 Das heißt, greife ich was an, drehe ich was um, tue ich etwas hinein, was raus.
500 Das wird natürlich weniger der Fall sein. Sondern es wird mehr darum gehen, dass
501 es automatisiert abläuft. In weitere Folge sind Industriebetrieben produktiven
502 Betrieben noch mehr die Kontrolle haben werden und weniger die die manuelle
503 Arbeit, sagen wir es einmal so.

504 I: Gut, dann Stopp ich jetzt die Aufnahme.

505 IPVI: Vor der Thematik, das können wir gerne in einem Punkt arbeiten. Also
506 erstens einmal natürlich ist es wichtig und richtig und gut, dass man, dass man
507 auch in keiner Form Verfehlungen, sagen wir es nochmal so, aufdeckt und das soll
508 auch passieren. Ich bin ein bisschen eigentlich gegen das Whistleblower-tun, weil
509 ich finde, das ist Art verpfeifen und hat für mich einen negativen Aspekt. Man

510 kann es auch so sehen, das sind doch dann bitte die Nachteile, man kann doch
511 dann jemanden bewusst verpfeifen. Und das ist eine große Gefahr, dass die Dinge
512 dann passieren. Dass diese Dinge genutzt werden, um unbewusst jemanden, jemanden
513 das vorzuwerfen, was er gar nicht getan hat und den bloßzustellen. Mir
514 persönlich also ich finde, diese Aufdecker, ist ein zweischneidiges Schwert
515 sagen wir mal so. Natürlich Missstände finden überall statt, aber das Ganze so
516 öffentlich zu machen, dass es hier eine eigene, Melde Kanal gibt für so
517 Missstände, wo man es dann mehr oder weniger offiziell melden kann...Weiß ich
518 nicht. Die Konsequenz kann die gleiche sein, aber wir müssen so vorgehen und ihn
519 in aller Öffentlichkeit anprangern, sprich im Unternehmen oder wie auch immer.
520 Dass ich jetzt groß an die Glocke hängen und irgendwo aufhängt, der Herr XX hat
521 das und das gemacht und jetzt und daher wird er entlassen. Ich kann das ja auch
522 sage mal unter 4 Augen machen und sagen du hast den Fehler gemacht, der Fehler
523 ist einfach so, dass das ist so eine Entlastung kommt, das kann ich auch machen
524 dann. Vielleicht wird dann dahin nachhinein mit denen auch natürlich
525 herausgefunden von den anderen warum und wieso. Aber das so öffentlich zu machen
526 dass dann mehr oder weniger gleich hundert oder alle das lesen. Das finde ich
527 absolut nicht richtig.

528 I: Ja, es gehört ja wahrscheinlich ja gewisser Mut dazu, das zu melden.
529 Vielleicht kann das auch Vorteil sein für Mitarbeiter, weil der den Mut nicht
530 hat, persönlich hinzugehen und das zu melden. Sondern wirklich anonym zu melden
531 ja, weil er Angst hat um seinen Arbeitsplatz.

532 IPVI: Wo kein Kläger, da kein Richter sage mal. Wenn einer etwas (...) Wenn die, wenn
533 das Kontrollen sind, wenn die Kontrollmechanismen so schlecht sind, dass so was
534 notwendig ist, dann habe ich sowieso an anderen Punkten zu Arbeiten und nicht
535 unbedingt am Whistleblowing.

536 I: Ja, aber der dolosen Handlungen, die gehen ja schleichend. Sagen wir jetzt
537 mal mit Überweisungen, da werden ja immer so kleine Beträge überwiesen. OK
538 Mitarbeiter sieht das, kommt drauf und hat aber Angst, das offiziell zu melden,
539 also persönlich, weil er Angst hat um seinen Arbeitsplatz, wie auch immer. Da

540 könnte eine anonyme Meldung von Vorteil sein.

541 IPVI: Aber jetzt, wenn nur wenig, aber so 10€ am Tag oder in der Woche oder Monat
542 sind. Wenn nur 10€ im Monat sind ja sage mal als Beispiel dann ist aber ganz
543 brutal (...) da ist der Aufwand, der dann passiert, wenn das wirklich nur 10€ sind
544 gegenüber dem Nutzen wirklich (...) da muss ich echt sagen (...) da habe ich
545 Wahrscheinlich (...). Wenn ich es nicht weiß, wann ich damit, wenn ich weiß, gibt es
546 Konsequenzen. Aber wenn ich es nicht weiß, dann ist mir das Wurst, sag ich mal.

547 I: Das hat was mit ethischen Verhalten dann zu tun. Und Unternehmenskultur.

548 IPVI: Genau dann genau. Und wenn es größere Beträge sind, dann muss, sollte das
549 IKS oder sollte die.... sollte die Führung so und so einer Verantwortung
550 stehen, dass zumindest solche Dinge immer wieder überprüft und immer wieder
551 schaut und dann musste es Mechanismen geben, Mechanismen geben um das zu
552 kontrollieren. Das müsste in letzter Konsequenz bei einer Bilanz oder bei einer
553 GuV mal raushüpfen, sag ich jetzt mal blöd. Es gibt 2 Beispiele aus der Praxis
554 heraus. Das eine war vor vielen Jahren für die Firma XX. Da in der Süd-
555 Steiermark hat es zwei gegen. Den XX und den XX, die haben eine XX gehabt
556 und die sind dann baden gegangen, und der war Kunde bei der Firma XX. Da ist die
557 Firma XX in der Nacht in den Wald gefahren und haben das Material gesucht. Und
558 das andere war die Firma XX. Die XX in der Zeit noch, wo die XX noch das
559 Regiment gehabt haben, haben die am Wochenende Material verschnitten. Das mehr
560 oder weniger. Da hat es noch das K-Lager gegeben. Am Wochenende ist der Lkw in
561 einem neben Grundstück standen und dann wurde über die über den Zaun wurde
562 Material ausgegeben. Wurde verkauft, aber es ist nie aufgetaucht. Da hat das
563 K-Lager um hunderte Tonnen nicht zusammengepasst. Wenn es die Geschäftsführung
564 selber ist, dann tu ich mir halt verdammt schwer. Warum soll ich Whistleblower
565 sein, wenn ich in Unternehmen meine Geschäftsführung verpfeift, jetzt mal
566 gesprochen, wo ich genau weiß (...) Die Konsequenz wird sowieso passieren.
567 Irgendwann, dann wenn die mal weg sind. Das die weg sind. Das kann ja gar nicht
568 das also auf lange Sicht gesehen gut gehen.

569 I: In Amerika gibt es ja schon lange mit dem Rahmenwerk von internem

570 Kontrollsystem. SOX ist das eingeführt worden. Das ist Bestandteil dieses
571 Rahmenwerks und internen Kontrollsystems. Ein Anreizsystem gibt es. Das heißt
572 30% der Schadensumme gehört dem Whistleblower.
573 IPVI: Und das ist die Frage. Das fasziniert mich ein bisschen, XX wie die alle
574 heißen, die sind ja alle die müssen sich ja alle verstecken, aber irgendwo in
575 einer Botschaft oder sonst irgendwo untertauchen. weil, weil sie, weil, (...) Sie
576 irgendwie verfolgt werden von irgendwelchen, die das anders dann sehen. Die
577 Amerikaner sind auch nicht blöde. Die sagen ja auch seits ihr wahnsinnig.
578 Geheimdienst Geschichten da (...) und so weiter. Ich mein (...)
579 I: Die Frage ist jetzt da in Europa, welches Anreizsystem hat da der Mitarbeiter.
580 IPVI: Ist so, das ist meine persönliche Meinung. Ich behaupte nochmal, dass wir als
581 Familienunternehmen sehr hohe ethische und moralische Werte haben. Und ich
582 glaube auch, dass das das den Mitarbeitern vorwiegend gezeigt wird. Wir haben
583 den XX Fond für Unterstützung von Mitarbeitern. Wir haben unsere Feste, die wir
584 veranstalten. Wir haben unsere und teilweise unsere Weihnachtsprämien,
585 Osterprämien. Wir haben wir haben finanzielle Möglichkeiten. Der Mitarbeiter
586 kann zu uns kommen und immer, wenn es im finanziellen Rahmen ist. Wenn es uns
587 gut geht, soll der Mitarbeiter mitpartizipieren an dem ganzen Erfolg. Und das
588 das finde ich schon ein gewisses (...) Ja, wie gesagt, dieser Anreiz, der da ist.
589 Wir haben meiner Meinung nach einer sehr geringen Fluktuation bei uns im
590 Unternehmen verglichen zu anderen Unternehmen. Trotz Abfertigung neu. Ich finde
591 das Whistleblowing Vernadern. Wirklich nur in letzter Konsequenz zu gehendem Weg.
592 Auf der anderen Seite glaube ich auch, dass wir, zu den zu den Mitarbeitern, zu
593 einzelnen Mitarbeitern speziell so ein großes Vertrauen haben, dass wir aufgrund
594 von internen Gesprächen und von interner Kommunikation irgendwann nochmal das
595 bei uns landet. Also ich glaube, dass ich bin überzeugt davon jeder von uns hat
596 seine auch Freunde im Unternehmen drin, die auch Vertrauens Personen sind. Denen
597 auch was erzählt wird und wissentlich erzählt wird, dass das dann immer nochmal
598 weit bei uns landet. Und das, glaube ich, ist viel wichtiger als irgendwelche
599 Meldekanäle und irgendwelche gut ist dafür, dass irgendjemand verpfeife, auch

600 wenn es gerechtfertigt wäre oder wenn derjenige das getan hat, was vielleicht
601 nicht richtig ist. Aber ich glaube, man sollte dann versuchen, eben so zu lösen,
602 dass das auf eine Menschliche Ebene bleibt, wo man, wo wir das Ganze lösen kann.
603 Und auf der anderen Seite, wenn es wirklich um größere Geschichten geht, dann
604 sollte ein IKS oder sollten, dann sollten die die Kontrollmechanismen schon so
605 weit sein, dass man diese gröberen Missstände über solche, über Kennzahlen und
606 über ähnliche Dinge und über genaues Hinschauen und über, eben über Kontrolle
607 auf aufdecken kann.
608 I: Gut, dann vielen Dank für das offene Gespräch und ihre wertvolle Zeit.
609 IPVI: Danke sehr.

Interview VII

1 I: Dann sag ihm nochmal herzlich willkommen und vielen Dank, dass sie ihre
2 Zeit für mich aufwenden und dieses Interview durchführen. Ziel dieser
3 Forschungsarbeiten es ist herauszufinden, welche Chancen und Risiken durch die
4 Einführung eines internen Kontrollsystems speziell in der Metallindustrie
5 abgeleitet werden können und Ziel des Interviews ist, das ein
6 abteilungsintegrierten Überwachungs- und Aktualisierungsprozess zu reflektieren.
7 Das Interview wird einen Zeit Rahmen von zirka 60 Minuten beanspruchen. Als
8 Richtlinie werde ich den von mir erstellten Leitfaden vorgeben. Das Gespräch
9 wird natürlich streng vertraulich behandelt, das heißt die Ergebnisse werden
10 anonymisiert. Ein internes Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur
11 Einhaltung von Vorschriften und Werten und dient zum Schutz und Sicherung des
12 Vermögens des Unternehmens. Das interne Kontrollsystem lebt im und mit dem
13 Unternehmen. Was können Sie mir über die Kontrollmechanismen in Ihrer Abteilung
14 erzählen.

15 IPVII: Die Kontrollmechanismen im Bereich des Einkaufs als Querschnittsfunktion
16 betrachtet, beinhaltet Maßnahmen wie Funktionstrennung 4 Augen System oder 4
17 Augen Prinzip und bildet somit eine Involvierung von mehreren
18 Verantwortlichkeiten entlang des Querschnitts Prozesses ab. zur täglichen
19 Routine dieses Querschnitts Prozesses und zur Vereinfachung der Einhaltung
20 dieses Prozesses gibt es zum einen IT-System die klare Funktionstrennung, die
21 nicht aufgrund Zugangs- Beschränkungen umgangen werden kann, bzw. auch
22 Verfahrensanweisungen, die klar den Prozess auf Basis IKS regeln und für alle
23 Prozessbeteiligten entlang der gesamten Querschnittsfunktion verbindlich sind
24 und auch mittels interner und externer Revision überprüft werden.
25 Beziehungsweise auch das Thema, das bei Abweichungen zu diesem Prozess die
26 Abweichung in 4—Augenprinzip dokumentiert werden muss.

27 I: Und wie würden sie Routine Aufgaben beschreiben.

28 IPVII: Die Routine Aufgaben in Ablaufprozessen, die aus den Aufgaben des Gebiets des
29 Einkaufs hervortreten, sind mittels Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen

30 klar geregelt. Es gibt regelmäßige Revisionen hinsichtlich des Einhaltens der
31 Verfahrens- und Arbeitsanweisungen. Und es gibt weiters auch Verfahren und
32 Vorschriften hinsichtlich Thema Compliance und IKS welche eingehalten werden
33 müssen und wo auch die Grundsätze des internen Kontrollsystems beschrieben sind.
34 I: Und wie schaut es mit nicht Routine Aufgaben aus.

35 IPVII: Nicht Routineaufgaben sind in unserem Sinne ad hoc, Veränderung seitens des
36 Marktes der Marktsituation, die quasi auf das Unternehmen einwirken, ein
37 Umgehendes und sofortiges Handeln nach sich ziehen. In diesem Fall werden die
38 Vorgaben gemäß IKS im Nachhinein als Systembefriedigung erfüllt. Viele Maßnahmen
39 und Aktionen die notwendig sind Aufgrund des Ad hoc Vorganges werden von den
40 höher rangigen Stellen erledigt und somit sicherzustellen, dass gewisse
41 Unterschriftsberechtigungen gewisse Berechtigung hinsichtlich der Vertretung des
42 Unternehmens nach außen, immer die jeweilige richtige Person eine Entscheidung
43 trifft und eine Maßnahme setzt.

44 I: Was erwarten Sie sich von einem internen Kontrollsystem in ihrem
45 Unternehmen bzw. Abteilung.

46 IPVII: Wir erwarten uns, dass wir Schaden vom Unternehmen abwenden können, damit.
47 Aber wir erwarten uns auch, dass dieses Internet Kontrollsystem im täglichen
48 Daily Business nicht spürbar ist.

49 I: Danke, ich stoppe jetzt.

50 I: Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen ein wichtiges Kriterium
51 darstellen. Die Einhaltung der ethischen Wertvorstellungen steigt auf EU-Ebene und
52 auf Ebene der Zulieferbetriebe. Diese beinhalten Umwelt, Gesellschaft und Wirtsch...
53 Welche internen Kontrollmechanismen werden zur Einhaltung von ethischen Werten
54 von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft eingesetzt.

55 IPVII: Wenn sich dieser 3 ESG Kriterien, die quasi jetzt da in dieser
56 Wertschöpfungskette auf unsere Produzenten von Stahl zutrifft, sind wir natürlich
57 auch in der Verpflichtung, diese Kriterien hinsichtlich Umwelt, Gesellschaft und
58 Wirtschaft zu erfüllen und befinden uns jetzt gerade in der Phase, in dem wir
59 diese Themen aktiv in den Einkaufsprozess aufnehmen und in weiterer Folge

60 unseren Einkaufsprozess dahingehend gestalten und addieren, damit diese 3
61 Kriterien von unserem Vorlieferanten und Vorlieferanten auch Quasi hinterfragt,
62 dokumentiert und natürlich dann auch bewertet werden können. Und unser
63 Lieferanten und unsere Lieferanten Situation hinsichtlich dem Thema, wie viele
64 Lieferanten liefern was dahingehend nach den ESG Kriterien zu optimieren bzw. zu
65 substituieren.

66 I: Wie wirkt sich das interne Kontrollsystem auf die Produktivität in ihrem
67 Unternehmen beziehungsweise Abteilung aus.

68 IPVII: Das interne Kontrollsystem benötigt für eine Funktionsweise Ressourcen in
69 Form von Personen. Das wiederum ist abhängig von der Unternehmensgröße oder der
70 Werksgröße, in dem das Kontrollsystem etabliert ist. Kleinere Unternehmen haben
71 ein eine reduzierte Form des IKS Systems, größere Unternehmen, eine größere
72 Ausprägung hinsichtlich dem Thema Ikea System. Die Auswirkungen auf die
73 Produktivität ist nicht spürbar, da der Prozesse seit langen etabliert und als
74 gegeben hingenommen wird und in diesem Atemzug muss man erwähnen, wenn der
75 Prozess bekannt und etabliert ist, dann muss vorausschauend gearbeitet werden,
76 weil ein Umgehen des Prozesses aus IT Gründen nicht möglich ist.

77 I: Sehen Sie Vorteile für ein für das Unternehmen durch ein internes
78 Kontrollsystem.

79 IPVII: Grundsätzlich sehe ich Vorteile für das Unternehmen eines eigenen internen
80 Kontrollsystem hinsichtlich dem Thema Abwendung von Schaden.

81 I: Gibt es auch Nachteile.

82 IPVII: Nachteile eines internen Kontrollsystems spüre ich nur, erkenne ich nur dann,
83 wenn im IKS Prozess zu viele Personen involviert sind und keiner mehr seine
84 Pflichten wahrnimmt beziehungsweise das interne Kontrollsystem nicht ausgewogen
85 noviliert ist, sprich es gibt eine Häufung von Kontrollschritten in gewissen
86 Bereichen und Abteilungen und aber dagegen eine Ausdünnung von Kontrollschritten
87 in sensiblen Bereichen, wie zum Beispiel Wareneingang oder Rechnungsbezahlung.

88 I: Danke, dann stopp ich jetzt.

89 I: Die Digitalisierung ist gerade jetzt aktuelles nie zuvor. Hohes Potential

90 Freiräume für Wirtschaftsüberwachung zu schaffen, liegt in der digitalen
91 Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Welche Vorteile bzw. Nachteile
92 sehen Sie in der Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Auf die
93 zunehmende Digitalisierung.

94 IPVII: Beim wesentlichen Vorteil aus der Digitalisierung sehen wir, dass wir quasi
95 den IKS Prozess immer mehr im Hintergrund ablaufen lassen und er eigentlich
96 nicht in das aktive Bewusstsein der einzelnen Teilnehmer des IKS Prozesses
97 auftritt das ist. Das ist ein wesentlicher Vorteil unter anderem aber auch mit
98 der Rückverfolgbarkeit einzelner Schritte, mit der digitalen Ablage von
99 Unterlagen, mit einer digitalen Signatur, mit einem transparenten, digitalen und
100 hoch automatisierten Prozess. Der Nachteil ist sicherlich in gewissen Themen
101 verankert die Spezialistentun fordern wie die Datenschutzgrundverordnung im
102 Sinne bei der Verwendung eines supply-management-tools. Da dies gewisse
103 rechtliche Fallstricke mit sich ziehen kann, wenn man nicht rechtliche
104 Vorschriften, Verordnungen in seiner IT Landscape korrekt verankert und das hat
105 natürlich noch ein Potenzial, wenn man in einem internationalen Konzern tätig
106 ist und quasi eine globale Lieferantenbasis hat, weil unterschiedliche
107 Rechtsvorschriften natürlich zutreffend sind. Das spiegelt sich wieder, in
108 allgemeinen kaufmännischen Bedingungen und in in weitere Themen, die das Thema
109 Daten, Daten-Generierung, Auswertung und Speicherung betrifft.

110 I: Welche Compliance Ziele verfolgt das Unternehmen beziehungsweise Abteilung.
111 IPVII: Natürlich alle Rechtsvorschriften, die es einzuhalten gilt, die einzuhalten
112 sind. Und natürlich alle internen Vorschriften, die im Verfahrensanweisungen und
113 Arbeitsanweisungen manifestiert sind, verfolgt sozusagen das Unternehmen und die
114 Abteilung im top down Prozess natürlich herabgebrochen, die einzelnen Schritte
115 daraus.

116 I: Welche Maßnahmen trifft das Unternehmen beziehungsweise Abteilung und diese
117 Compliance Ziele zu erreichen.

118 IPVII: Die Maßnahmen, die das Unternehmen trifft, sind zum einen die Spezialisierung
119 von gewissen Funktionen wie der Rechtsabteilung, einen

120 Datenschutz-Grundverordnungsbeauftragten oder auch einen Compliance Officer zu
121 installieren. Aber auch das Thema immer mehr das Bewusstsein zu schärfen mit
122 regelmäßigen Schulung. Wesentlicher Punkt ist in diesem Thema auch die
123 Qualitäts-Abteilung hinsichtlich Reach 6 Verordnungen und so weiter und sofort
124 die auch in diesem Thema einspielen und auch einen negativen Impact bei
125 Fehlverhalten nach sich ziehen kann.

126 I: Auf welchen Ebenen werden diese Complianceziele kommuniziert.

127 IPVII: Die Compliance Ziele werden auf jeder Ebene im Prozess kommuniziert. Dop town
128 über die Geschäftsführung nach unten.

129 I: Wie und auf welchen Ebenen während die Maßnahmen zur Erreichung dieser
130 Compliance Ziele kommuniziert. Haben sie im Wesentlichen schon beantwortet.

131 I: Welche besonderen Herausforderungen haben sich durch diese Compliance Ziel
132 Einhaltungen ergeben.

133 IPVII: Die Herausforderungen, die sich durch diese Zieleinhaltungen geben sind
134 Aufbau von Personalressourcen, Schulung beziehungsweise Installation von
135 IT-Systemen zur Ressourcenschonenden Bewältigung dieser Aufgaben.

136 I: Gut, dann stoppe ich jetzt.

137 I: Leitbilder werden von Unternehmen für Visionen und die zu erreichen Ziele
138 erstellt. Die Ethik spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle und
139 dolose Handlungen zu minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der
140 Mitarbeiter durch das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

141 IPVII: Wir leben das in einer Kultur, die eigentlich so getrieben ist, dass man
142 sagen kann, es gibt eine Marketing Abteilung, die nach innen wirkt und die
143 gewisse PR slogans wenn ich das so formulieren darf in den Köpfen der
144 Mitarbeiter verankert, um sozusagen diese Vision Mission Strategie im
145 Allgemeinen zu definieren. Darf daran erinnern, dass wir als Batch auf der
146 Kleidung, ja den Mitarbeiter auf der Kleidung der blue collar worker einen Patch
147 drauf haben, wo steht, Prinzip Verantwortung, ja, darf erinnern, dass wir bei
148 uns im Unternehmens-Logo one step a head implementiert haben. Das soll unsere
149 Mitarbeitern und das sollten in der Unternehmensgruppe und auch jeden Einzelnen,

- 150 der für uns arbeitet, der mit uns arbeitet, sei sein Partner, Lieferant oder sei
151 es auch der Kunde, soll quasi mit uns eine, wenn sie so wollen Guide Line
152 erhalten und gesagt, Was sind unsere Werte, wie wollen wir diese Werte Leben und
153 wie können wir diese Werte auch am Leben erhalten. Dazu auch das Thema Imagefilm,
154 Image Werbung auch das Thema interne Werbung mittels Zeitschriften mittels App
155 usw. damit quasi klar ist für was stehen wir, was ist uns wichtig und was sind
156 unsere Werte.
- 157 I: Wie um wie wird das Leitbild im Unternehmen kommuniziert.
- 158 IPVII: Auf verschiedenen Ebenen, das heißt auch wieder top down, beginnend vom Head
159 Quater aus bis in den einzelnen Werken mit den jeweiligen Granulierungsgrad.
160 Allerdings die die Kommunikation beginnt über Zeitschrift über App über Interne
161 Mitteilungen über Websites, interne Websites bis hin zu den Image Werbungen, die
162 sie natürlich auch in den öffentlichen Medien sehen können, ja.
- 163 I: Gibt es Mitarbeitergespräche.
- 164 IPVII: Mitarbeitergespräche sind fix verankert. Wir haben Mitarbeitergespräche auf
165 blue color und white color Ebene, einmal jährlich bei Bedarf öfters. Das heißt
166 Mitarbeitergespräche wären dann bei uns im sogenannten Job Profil oder mit dem
167 Job Profil dann dokumentiert.
- 168 I: Was ist die Unternehmenskultur im Umgang mit den internen Kontrollsystemen
169 wenn Optimierungspotenzial aufgezeigt wird.
- 170 IPVII: Optimierung-Potential ist eigentlich das Thema, das man regelmäßig aufzeigen
171 sollte. Nicht nur hinsichtlich dem Thema internen Kontrollsystem. Auch dazu gibt
172 es bei uns einen eindeutigen Prozess mit einer IT-Landschaft, um
173 Optimierungspotenzial aufzuzeigen. Grundsätzlich wird aufgrund der
174 Digitalisierung und damit auch verbunden der Automatisierung das Thema sehr
175 positiv aufgenommen, da damit work load für den jeweiligen Bereich entfällt
176 beziehungsweise nicht mehr spürbar wahrgenommen wird. Und ein Aufzeigen von
177 Optimierungspotential ist natürlich highly welcome.
- 178 I: Gut, stopp ich jetzt.
- 179 I: Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des

180 internen Kontrollsystems betrachten, wie würden sie den derzeitigen Reifegrad
181 des internen Kontrollsystems im Jahr 2021 charakterisieren.
182 IPVII: Aktuell würde ich den Reifegrad als ausreichend charakterisieren.
183 Hinsichtlich allen Anforderungen die negativ in der Vergangenheit aufgetreten
184 sind.
185 I: Wie schützt sich das Unternehmen bzw. Abteilung Interne Kontrollsystem gegen
186 äußere wirtschaftliche Kriminalität.
187 IPVII: Zum einen muss man da unterscheiden, ist meine Meinung, die IT-Seite, sprich
188 das ganze Thema mit Datenschutz, mit dem Thema von Cyberangriffen, die wir rein
189 aus der Seite der IT, mittels Sensibilisierung mittels Schulen, aber auch
190 mittels geeigneter Maßnahmen abdecken und zum anderen natürlich auf das Thema
191 Einhaltung der Verfahrensanweisungen, pochen diese regelmäßig auch auf
192 Einhaltung kontrollieren und dementsprechend potentielle Schwachstellen
193 dahingehend eliminieren.
194 I: Und wie schützt sich das Unternehmen beziehungsweise Abteilungen gegen
195 Internet dolose Handlungen.
196 IPVII: Handlungen, die meist zutage treten über Emails, die in den Einkauf gelangen
197 über externe Versuche, Daten zu kommen, die versuchen wir natürlich, IT-seitig
198 technisch abzuwehren. Auf der anderen Seite natürlich auch das Thema immer
199 wieder Schulung, Prävention, Hinweise und natürlich auch auf der Seite, dann mit
200 Maßnahmen hinsichtlich unserer eigenen User wie Passwort, Sperre von Rechnern,
201 Verschlüsselung von Daten etc. etc. um diese Gefahr zu minimalisieren und
202 natürlich auch und das haben wir auch schon gemacht, quasi Scheinattaken
203 durchgeführt um zu sehen, aus unsere eigenen Seite, wie gut funktioniert das
204 interne Kontrollsystem und wie sehr halten sich die Mitarbeiter dafür. Wenn sich
205 die Mitarbeiter nicht ans interne Kontrollsystem halten, schützt die beste
206 Schad-Software auch nicht.
207 I: Welche Maßnahmen ergriffen bei Aufdeckung von internem und externem
208 betrügerischem Handeln.
209 IPVII: Lieferanten werden gesperrt. Im Bereich IT werden Lücken eventuelle Lücken

210 geschlossen.

211 I: Gibt es auch Aufklärungen, Trainings.

212 IPVII: Die Aufklärungen und Trainingseinheiten zu diesem Thema IT-Security, etc. etc.

213 das sind die Themen, die ich jetzt in den beiden oberen Punkten bereits

214 angesprochen habe. Es gibt sozusagen zu jedem aktuellen Thema, das irgendeinen

215 Betrugsversuch natürlich darstellt, in der IT-Welt das ja nicht nur bei unseren

216 Unternehmen auftritt, sondern bei vielen Unternehmen auftritt ja, wird natürlich

217 dann Schulungsprogramm diesbezüglich gestartet. Dieses Schulungsprogramm oder

218 Schulungsprogramme werden dann bei uns elektronisch über den PC über den User

219 gespielt. Diese hat man das Schulungsprojekt-Programm zu absolvieren und dazu

220 gibt es dann Ergänzungen und Refresher, etc.

221 I: Gut, dann stoppe ich wieder.

222 I: Erzählen Sie mir bitte, wie Sie in Ihrem Unternehmen beziehungsweise

223 Abteilung für eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vorsorgen.

224 IPVII: Aus der Perspektive des Einkaufs versuchen wir natürlich grundsätzlich alle

225 Beteiligten und Protagonisten aus dem internen Kontrollsystem aufgrund der

226 Datenbasis aktuell zu halten und keine Kartei Leichen im System mehr zu haben.

227 Das hat natürlich den Vorteil, dass aufgrund dieser Situation im IT-System sehr

228 einfach ein Berechtigungs-Konzept erstellt werden kann und dieses

229 Berechtigten-Konzept auch adaptiert bzw. gewartet werden kann. Beim Wechseln von

230 Personen in den Funktionalitäten wird natürlich darauf Wert gelegt, dass auch

231 diese Personen dann wieder in das bestehende System einfließen. Zum anderen ist

232 ein wesentlicher Aspekt einen Querschnitt-Prozess als Ganzes zu überblicken und

233 auch in diesem Querschnittes-Prozess gewisse bottle necks hinsichtlich dem Thema

234 IKS zu erkennen und in weitere Folge auch zu eliminieren.

235 I: Wenn sie zurückblicken welche strukturellen Veränderungen hat das IKS

236 durchlaufen.

237 IPVII: Im großen und ganzen war ein wesentlicher Aspekt die Digitalisierung, die das

238 IKS durchlaufen hat, wo manuelle Unterschriften auf Papier abgelöst wurde, durch

239 Freigabeworkflows, digitale Signaturen auf digitalen Unterlagen.

- 240 I: Wenn Sie die Zukunft schauen, welche Veränderungen sehen Sie.
- 241 IPVII: Die größte Veränderung, die ich sehe in der Zukunft, ist dass das interne
242 Kontrollsystem im Hintergrund viele Dinge erledigt, die wir jetzt manuell
243 erledigen, beziehungsweise dass wir mithilfe von chat bots mithilfe von
244 künstlicher Intelligenz ganz viele potenzielle Gefahren werden erkennen können,
245 beziehungsweise aber auch ausschalten können. Und vor allem, dass wir ein
246 internes Kontrollsystem erstellen, das an den jeweiligen Gegebenheiten optimal
247 angepasst ist und keine Überfüllung oder nur die Erfüllung darstellt.
- 248 I: Alles gesagt, dann stoppe ich jetzt wieder.
- 249 I: Juristische Personen des privaten Rechts werden ab 250 Mitarbeitern
250 bereits ab Ende 2021 in die Verpflichtung genommen Meldekanäle zur Meldung von
251 Missständen einzurichten. Die sogenannten Whistleblower Richtlinie. Welche
252 Schritte zur Umsetzung hat das Unternehmen bisher unternommen.
- 253 IPVII: Unsererseits ist diese Whistleblower Hotline eingerichtet und in Betrieb und
254 das ist ja schon vor mehreren Jahren passiert.
- 255 I: Digital.
- 256 IPVII: Ist digital eingerichtet, quasi anonym. Kommt aber aus dem Thema Verkauf
257 ursprünglich und nicht aus dem Thema Einkauf.
- 258 I: Welche Vorteile sehen sie generell bei Einrichtung solcher Kanäle.
- 259 IPVII: Der Vorteil ist, dass man eine Information direkt aus seiner Organisation
260 Zentral an eine geeignete Stelle vermitteln kann, die diese Information richtig
261 bewerten und deuten kann und man nicht über seinen Vorgesetzten möglicherweise
262 gehen muss oder in seiner eigenen Organisations-Einheit das Thema kommunizieren
263 muss, sondern dies anonym an einer zentralen Stelle deponieren kann.
- 264 I: Gibt es auch Nachteile.
- 265 IPVII: Danach sollte sich daraus zeigen kann, ist ein gewisses Denunziantentum.
- 266 I: Vielen Dank für Ihre Zeit und dieser enorme Input.
- 267 IPVII: Sehr gerne.

Interview VIII

- 1 I: Danke für die Zeit für das Interview, die sie sich für mich nehmen. Vorab
2 habe ich Ihnen ja den Interviewleitfaden geschickt, damit sie sich mal ein
3 bisschen einen Überblick verschaffen und Punkte notieren können, weil so aus dem
4 Stehgreif ist das, glaube ich, sehr schwer zu beantworten. Wie gesagt, Ziel der
5 Forschungsarbeit ist herauszufinden, welche Chancen und Risiken, sich durch die
6 Einführung des internen Kontrollsystems verbergen und Ziel des Interviews ist,
7 die abteilungsintegrierten Überwachungs- und Akquisitionsprozesse zu
8 reflektieren. Das Interview wird ca. 60 Minuten dauern. Das Gespräch wird, wie
9 gesagt, streng vertraulich behandelt, das heißt, die Niederschriften werden von
10 mir persönlich auch ausgewertet und die Masterarbeit wird versiegelt. Starten
11 wir einmal mit der ersten Frage. Es geht um das interne Kontrollsystem. Es ist
12 ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von Vorschriften und Werten und dienen
13 zum Schutz und zur Sicherung des Vermögens des Unternehmens. Das interne
14 Kontrollsystem lebt im und mit dem Unternehmen. Was können Sie mir über die
15 Kontrollmechanismen des IKS erzählen. Das heißt, gibt es manuelle
16 Kontrollmechanismen, gibt es automatisierte Kontrollmechanismen. Gibt es ein
17 Rahmenwerk nach COSO. Das ist ein aufgesetztes Rahmenwerk, nach dem sich die
18 Firmen richten können. Das wird dann individuell angepasst an die Firmen.
19 IPVIII: Wofür stehts COSO.
20 I: COSO ist so ein Rahmenwerk
21 IPVIII: Wird eine Abkürzung, nehme ich an, oder.
22 I: Das ist eine Abkürzung, genau.
23 IPVIII: Gibt es eine Langform von COSO.
24 I: Ja, gibt es. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
25 Das ist das übliche Rahmenwerk, das Firmen verwenden im europäischen Raum. Dann
26 gibt es noch das andere Rahmenwerk, das SOX, das ist im amerikanischen Raum. Das
27 interne Kontrollsystem ist in Amerika früher eingeführt worden als bei uns in
28 Europa. Es ist nur eine Hilfestellung, ein Rahmenwerk. Das ist so ein Würfel,
29 welche Komponente sich ergänzen sollen ja und welche ineinander arbeiten sollen.

30 Das ist recht spannend und interessant.

31 IPVIII: Ich glaube zu unserem IKS, ist in erster Linie zu sagen, das ist natürlich
32 gewachsen und in dem Ausmaß in dem man sich Probleme oder Notwendigkeit bewusst
33 geworden ist, das man mehr prüfen, bürokratisieren, nachschauen, standardisieren
34 soll, so ist es eben gewachsen. Aber wie immer es bei gewachsenen Dingen so ist,
35 wachsen sie nicht immer in einer vorgegebenen Ordnung oder Systematik. Es gibt
36 zum Teil Inselösungen, zum Teil gibt es Dinge die händisch stattfinden und zum
37 Teil gibt es Dinge die automationsunterstützt stattfinden. Und vielleicht eine
38 ganz große Klammer, was unser derzeitiges System betrifft, wir sind dabei aus
39 diesen vielen Inselösungen eine integrierte Lösung mit XX zu finden,
40 daher ist alles was wir jetzt sagen ein bisschen mit zeitlichem Ablaufdatum
41 versehen.

42 I: Es werden immer mehr automatische Kontrollmechanismen eingearbeitet.

43 IPVIII: Es gibt ja mehrere, sowohl im Einkaufsprozess als auch im Verkaufsprozess und
44 das sind zum Teil gewachsene Inseln zum Teil zusammengeführt irgendwie, aber
45 nicht so dass sie automatisch ineinandergreifen. Das ist jetzt die große Aufgabe,
46 die Herr XX auch bekommen wird oder eigentlich schon hat, ist genau dieses
47 Wunderwerk zu schaffen damit das wirklich in ein Ganzes gießt.

48 I: Das es eine Einheit wird.

49 IPVIII: Es ist nicht alles bei uns integriert, abteilungsübergreifend. Eigentlich
50 mach wir nichts anderes als andere Firmen, wir stellen einfach um auf, jetzt
51 heißt es XX, auf XX und integrieren jetzt alle Abteilungen. Jetzt haben wir
52 teilweise so Inseln, wo keine Integration wirklich automatisiert stattfindet.
53 Mit dieser Integration erreichen wir schon einiges wieder an Maßnahmen und
54 Vorkehrungen, die dem IKS entsprechen.

55 I: Gut dann kommen wir schon zur nächsten Frage: Wie würden sie Abläufe von
56 Routineprozessen, immer wiederkehrenden Prozessen beschreiben. Welche
57 Instrumente nehmen wir dazu, also gibt es Anweisungen, gibt es einen
58 Anweisungskatalog, was tue ich, wenn das passiert oder gibt es einen
59 Anleitungsfaden, dass ich hier nicht in eine dolose Handlung komme. Gibt es ein

60 Vier-Augen-Prinzip, gibt es Dokumentationen und wo werden diese Dokumentationen
61 abgelegt, werden die schriftlich abgelegt oder digital, oder wie funktioniert
62 das bei Routineprozessen

63 IPVIII: Es gibt keine vollständige Dokumentation über irgendwelche Prozesse. Es gibt
64 immer wieder Regelungen, die wir dokumentiert haben, aber jetzt nicht umfassend,
65 sagen wir einmal so. Natürlich gibt es diese Vorkehrungen und Kontrollen usw.
66 und für mich betrifft es ja eher den XX Bereich und dort primär wären das die
67 Abteilungen Einkauf, Verkauf, Rechnungswesen. Im Einkauf haben wir halt die
68 Bestellungen entsprechend der Unterschriftenregelung, wenn sie da ins Detail
69 gehen wollen. Ich weiß nicht, ob ich da zu viel im Detail bin.

70 I: Das passt so, ja.

71 IPVIII: Ok, Rechnungseingang, da ist es so, jede Rechnung, die bei uns hereinkommt,
72 wird vom Abteilungsleiter Einkauf und von mir einmal gesichtet.

73 I: Macht das immer die gleiche Person. Weil, die Gefahr ist ja immer, wenn bei
74 Routineprozessen, dass immer die gleiche Person macht, dann wird man ja
75 betriebsblind.

76 IPVIII: Die Sichtung machen immer die gleichen Personen, weil das ist der
77 Abteilungsleiter Einkauf, da gibt es nur einen und ich mach es. Damit wir wissen,
78 welche Rechnungen sind überhaupt im Haus unterwegs. Da passiert aber noch
79 nichts, das ist rein informativ. Aber es ist auch schon einmal eine wertevolle
80 Information, dass man weiß, das ist da, man weiß dann ungefähr, was da unterwegs
81 ist und was eben noch nicht da ist. Die Rechnungskontrolle findet in der
82 Einkaufsabteilung statt, Abgleich Bestellung – Rechnung. Zahlungsfreigabe kommt
83 vom Einkauf, Verbuchung Fibu. Nach Verbuchung schaue ich noch einmal die
84 Rechnungen durch.

85 I: 4-Augen-Prinzip.

86 IPVIII: Die Verbuchung.

87 I: Einer bucht, der andere schaut drüber.

88 IPVIII: Wir buchen die Rechnungen, drucken die Buchungszeilen aus und der andere
89 schaut dann nochmal drüber über die Buchungszeile. Die Kontierung schau ich mir

- 90 nochmal an, ob das alles passt. Und dann haben wir eben die Zahlung,
91 entsprechend der Zeichnungsberechtigung.
- 92 I: Zahlen tut immer die gleiche Person, oder ist das abwechselnd.
- 93 IPVIII: Das ist abwechselnd, erstens sind mehrere Personen bei uns
94 zeichnungsberechtigt
- 95 I: Aber es ist ein 4-Augen-Prinzip. Es kann verschiedene (...)
- 96 IPVIII: Es sind immer 2. Keine Einzelzeichnungsberechtigung, sondern immer 2 (...).
- 97 I: Es hat nämlich ein OGH-Urteil gegeben, das habe ich auch eingearbeitet in
98 meine Arbeit, da war auch 4-Augen-Prinzip bei der Zahlung, da hat es eine
99 Buchhalterin gegeben und einen Geschäftsführer. Der Geschäftsführer war auch
100 zeichnungsberechtigt, also 2 Zeichnungsberechtigte hat sie gebraucht und der war
101 halt immer unterwegs und sie sagt oder ruft an und sagt sie zahlt, er sagt, ja
102 passt, ist erledigt, gibt die Nummer durch zum Zahlen und hat aber nicht
103 geschaut, was sie zahlt. Und das hat sich über Jahre gemacht und hat sich Geld
104 abgezweigt. Und das ist dann aufgefliegen und ist dann zu Urteil gekommen. Die
105 Buchhalterin ist verurteilt worden und der Geschäftsführer ist auch verurteilt
106 worden, weil er Sorge zu tragen hat, dass eine intaktes internes Kontrollsystem
107 (...)
- 108 IPVIII: Eh klar, der Geschäftsführer hat ja die Gesellschaft geschädigt.
- 109 IPVIII: Wobei man sagen muss, es ist schwer möglich alle Zahlungen wirklich zu
110 überprüfen. Da müsste ich jede einzelne Rechnung anschauen, schauen, ob die
111 Beträge passen und ob Kontonummern passen. Da werde ich ja nicht mehr fertig.
- 112 I: Ja, aber die hat das ganz schlau gemacht, die hat das immer so kleinweise
113 gemacht, dass es nicht auffällt.
- 114 IPVIII: Aber ich mache Stichproben, ich schau mir dann gewisse Zahlungen an, ob da
115 alles passt. Ganz umfassend kann man das einfach nicht. Es ist einfach – muss
116 man ganz offen sagen – mehr oder weniger auch Vertrauenssache.
- 117 I: ja natürlich.
- 118 IPVIII: Das muss man echt sagen.
- 119 I: Aber in dem Sinn, Kontrollmechanismen gibt es ja bei euch.

120 IPVIII: Das ist aber automationsunterstützt auch nicht bewältigbar, das Thema, weil
121 es muss ja ein Mensch darüber schauen.

122 I: Zum Schluss schaut immer ein Mensch drüber, die Endkontrolle hat immer ein
123 Mensch und es ist immer menschliches Versagen.

124 IPVIII: So ist halt der Prozess vom Einkauf her. Im Verkauf ist es so, da fangen wir
125 an mit dem Auftragsabschluss, macht der Leiter Verkauf und die Aufträge, die
126 dann bestätigt werden, werden dann intern noch einmal kontrolliert, ob nicht auf
127 der Auftragsbestätigung irgendetwas passiert, irgendein Ziffernsturz oder sonst
128 was. Da gibt es einen Freigabeprozess im Verkauf. Dann haben wir, kommt zur
129 Lieferung, die Lieferung wird fakturiert, automatisiert fakturiert. Dann haben
130 wir im Prinzip die Forderung und das Forderungsmanagement. Und wir schauen halt
131 sehr genau, dass wir alle Forderungen abgesichert haben, mit Kreditversicherung,
132 Bankgarantie oder Vorauszahlung. Also ohne Absicherung ist es bei uns vom System
133 her gar nicht möglich, wenn er einen gewissen Saldo überschritten hat oder an
134 diesen herankommt, kann bei uns im System gar kein Lieferschein mehr angelegt
135 werden.

136 I: Ah schau

137 IPVIII: da sagt das System – geht nicht.

138 I: Habt ihr das System XX.

139 IPVIII: wir haben jetzt XX.

140 I: Ja, das ist gut.

141 IPVIII: Und so gesehen haben wir da wirklich eine Schranke eingebaut und da kann
142 nichts passieren. Nichts desto trotz müssen wir natürlich schauen, dass die
143 Forderungen beobachtet werden und das zeitgerecht bezahlt wird bzw. die
144 entsprechenden Zahlungskonditionen mit Abzug, dass die Skontofristen eingehalten
145 werden, das wird genau beobachtet bei uns. Der guten Ordnung halber, dass kein
146 Missverständnis entsteht, natürlich haben wir Möglichkeit, dass die
147 Nichtmöglichkeit zur Erstellung eines Lieferscheines overruled werden kann durch
148 einen händischen Eingriff. Also es ist nicht so, dass das völlig unmöglich ist,
149 sondern da kein ein „separater Genehmigungsprozess“ starten, nur es kann nicht

150 zufällig passieren. Derjenige, der das Dokument erstellt, kann das nicht, aber
151 er kann (...) anrufen, können wir trotzdem liefern, damit von Fall zu Fall (...)
152 damit es keine Freundschaftsdienste gibt, das sowas nicht passieren kann und
153 wenn es auftritt, dass die dann auch aufpoppen. Und das ist bei uns auch ganz
154 wichtig, wir haben da aus der Vergangenheit viel gelernt.
155 I: Ja, man lernt ja immer dazu oder.
156 IPVIII: So ist es.
157 I: Gut bei Nicht-Routineaufgaben, wenn wir schon dabei sind, die nächste Frage,
158 was nicht alltäglich ist.
159 IPVIII: Ja, ist schwer zu sagen.
160 I: wenn man zum Beispiel Investitionen tätigt.
161 IPVIII: Tätigt, ja da machen wir eine Investitionsrechnung. Aber wie sinnvoll ist die
162 Investition überhaupt, wann in welchem Zeitraum amortisiert sie sich und (...) es
163 gibt einen Antrag, der zu stellen ist einmal, es gibt ein Projekt, das eröffnet
164 wird, und im Projekt steht drin, was ist geplant, was soll das Ding bringen, wie
165 ist es im Anlagevermögen unterzubringen, wie ist es zu behandeln, Haben wir –
166 glaub ich 11 Hakerl ab einer gewissen Größe. Dann sollte es auch eine
167 Rentabilitätsrechnung geben dazu, was werden für Nebenkosten bei Anschaffung
168 entstehen, also Magazinentalnahmen, eigene Mitarbeiter oder sonstige damit
169 zusammenhängende Kosten.
170 I: Aber das kann nicht einer allein entscheiden.
171 IPVIII: Das Projekt ist freizugeben von der Geschäftsführung. Ja, von einem der
172 Geschäftsführer. Bzw. es gibt ja auch Investitionsprojekte, die
173 Aufsichtsratspflichtig sind. Ab einer gewissen Höhe. Euro 200.000; es sei denn,
174 es ist schon vorher im Budget genehmigt. Denn alles was im Budget ist, Budget
175 wird einmal im Jahr erstellt und auch dem Aufsichtsrat der XX vorgelegt. Das
176 Budget wird dann freigegeben und was im Rahmen des Budgets ist, ist dann nicht
177 mehr aufsichtsratspflichtig, aber geschäftsführungspflichtig. Nur wenn es, was
178 immer wieder vorkommt, wenn es vor allem bei kapitalintensiven Anlagen, wo es
179 unvorhergesehen auch was kaputt geht, da brauchen wir einen eigenen Aufsichtsrat

180 dafür.

181 I: Dann wären wir schon bei der nächsten Frage: Was erwarten Sie sich vom

182 internen Kontrollsystem. Was ist das Ziel. Gibt's strategisches Ziel

183 wahrscheinlich, betriebliches Ziel, Berichterstattung, menschliches Versagen

184 minimieren, das ist damit gemeint.

185 IPVIII: doloses Verhalten zu verhindern und eigentlich ist ein Führungs-, ein

186 Steuerungsinstrument. Es ist aber – glaub ich – bei uns noch nicht so, wie es

187 immer mehr en vogue wird, das wird also nicht unbedingt mit irgendwelchen

188 unternehmenswerten zusätzlich verheiratet mit irgendwelchen nachhaltigkeits-

189 oder Ethik, oder was weiß ich, es geht eher um Compliance, Sicherstellung, im

190 weitesten Sinn.

191 I: also Vorbeugung wirtschaftlicher Kriminalität, hätte ich einmal gesagt, für

192 das (...)

193 IPVIII: ja. Durchaus auch leichter Fahrlässigkeit, es kann ja durchaus einmal

194 passieren, dass man einen Flüchtigkeitsfehler macht, ganz einfach wie der Name

195 sagt: Kontrollsystem.

196 I: Gut, die nächste Kategorie ist eben Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

197 Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen ein wichtiges Kriterium

198 werden. Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft kommen der Vorstellung

199 immer näher. Auf EU-Ebene gibt es schon Novellierungen die stetig steigen.

200 Welche internen Kontrollmechanismen werden zur Einhaltung von ethischen Werten,

201 von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft eingesetzt. Vergleich dazu, der VW

202 Konzern betreibt seit 2019 so eine Richtlinie gegenüber den Lieferanten. Das

203 heißt, verhalten sich Lieferanten in der Kette nicht konform mit Umwelt, wir

204 sind von ihren Vorstellungen mit Umwelt, sozial und Gesellschaft steht, wird

205 dieser Auftrag an diesen Lieferanten gar nicht vergeben. Angeblich ja, laut

206 Literatur kann es nur so weitererzählen. Und da wird auch das wirklich streng

207 geprüft und wenn es zu Ungereimtheiten kommt, wird sogar hingefahren und

208 nachgesehen. Angeblich wie kann es.

209 IPVIII: Ja, sonst wäre es ja auch nicht glaubwürdig.

210 I: Gibt es da irgendwas.
211 IPVIII: Also jetzt, etwas das eigentlich rein die Beschaffung betrifft. Holen wir
212 vielleicht etwas weiter aus. Wir sind jetzt wieder mitten in einem oder schon
213 gegen Ende eines längeren strategischen Prozesses, wo wir eigentlich vom
214 effizienten Hersteller zum, wie wir es nennen, leider nicht gerecht und Absage
215 bewegen, wobei wir die Bedingungen für innen und außen verändert wollen. Und in
216 dem Ausmaß, in dem diese Metamorphose stattfindet, werden natürlich diese Werte
217 mal kommuniziert, werden diese Werte zum Teil dokumentiert. Wir sind gerade noch
218 bei der Implementierung, also wir sind zum Beispiel dabei, aber das werden wir
219 erst nächstes Jahr ausrollen oder erst im nächsten Halbjahr ausrollen. Wir sind
220 dabei, aus den Werten, die wir mit unseren Strategieprozess entwickelt haben,
221 die auch breit kommuniziert wurden, aus dem jetzt eine Art Kodex, Richtlinien,
222 allgemeine Verhaltensrichtlinien, zu entwickeln. Und diese allgemeinen
223 Verhaltensrichtlinien werden heruntergebrochen auf alle. Das das wird dann schon
224 ein relativ ineinandergreifendes System sein. Da sind wir eben mitten dabei, ich
225 glaube, allein wenn man die Beschaffung und in dem Rahmen natürlich den
226 Wertekodex oder, muss sich auch die Beschaffung orientieren. Dies ist bei uns
227 sicherlich so, dass wir vielleicht anders als ein Sportartikelhersteller Schuhe
228 herstellen oder sonstige nicht unbedingt in der großen, quasi das ähnliche Dinge
229 bei uns in unserer Lieferkette vorkommen. Da wo es bei uns theoretisch einmal
230 schwieriger werden könnte, sind XX oder Elektroden, die kommen aus der Türkei
231 oder Asien oder China, da waren wissen wir nicht recht, wie die Dinge
232 hergestellt werden. Aber wir haben auch, und das ist eben auch immer Teil eines
233 der wesentlichen Punkte, die wir uns auf unsere Fahnen heften, dass wir ein
234 Nahversorger sind und bewusst auf weite Strecken verzichten, weil es in unserem
235 Markt und Produktbereich für unsinnig halten, mit Schrott durch die Gegend zu
236 fahren. Das heißt, wir legen sowieso Wert darauf, dass wir regional und lokal
237 tätig sind, damit wir eben auch regional beschaffen. Das ist eben unser
238 Verständnis.
239 I: Da wären wir schon beim nächsten Punkt, wie wirkt sich das interne

240 Kontrollsystem auf die Produktivität im Unternehmen aus. Das heißt, wie ist der
241 Aufwand zum Nutzen. Ist der gerechtfertigt, sind die Prozesse bis dort die
242 Durchlaufprozesse zu lang oder verbraucht zu viel Ressourcen. Nachteil, Aufwand
243 im Alltag. Das ist damit gemeint.

244 IPVIII: Ich glaub, das ist eine positive Auswirkung hat, weil es einfach, so ist. Die
245 Mitarbeiter wissen ja wenn es, wenn es so Kontrollen gibt, dann würden sie
246 glaube, effizienter und ohne Unsicherheiten, weil sie wissen ja, dass mit sollte
247 unbeabsichtigter Fehler passieren, dann wird da irgendwo auffallen von dem her,
248 glaub ich, ist es ein Vorteil und Die Funktionsfähigkeit von diesen ganzen
249 Prozessen, glaube Ich, sind dadurch eher Wirtschaftlich gestaltet.

250 I: Das heißt, der Mitarbeiter fühlt sich wohler und aufgehobener, wenn er die
251 Prozesse vorgegeben hab, als er muss der selber nachdenken, weil das kann (...)

252 IPVIII: Wir haben zum Teil vielleicht sogar ein bisschen in diese Richtung noch
253 Nachholbedarf. Das wird wahrscheinlich häufiger die Lösung umgekehrt sein, der
254 Mitarbeiter beschwert sich darüber, wenn zu viel Bürokratismus stattfindet und
255 sie behindert. Bei uns könnte sogar ein mehr an Bürokratismus, ein klein wenig
256 mehr an wohlüberlegten Bürokratismus den Leuten erleichtern. Wenn das vorher
257 gelenkt ist, dass den Leuten gewisse Dinge viel leichter fallen können. Und
258 eines ist auch wesentliche, was die Rechnungslegung betrifft, ist das IKS auch
259 sehr wichtig, weil es ja die Wirtschaftsprüfung vereinfacht und beschleunigt.
260 Wenn ich kein IKS hab und dem Wirtschaftsprüfer passt es, Dann tut sich der auch
261 leichter und ich mit ihm auch, also sonst müsst er alles genau, viel
262 detaillierter überprüfen.

263 I: Gut, dann sind wir bei den Vorteilen und Nachteilen schon gewesen, gibt es
264 sonst irgendwas zum hinzuzufügen Vorteile Nachteile.

265 IPVIII: Aber es gibt schon Nachteile auch. Ja ne also Nachteile, das ist dann der
266 nächste Punkt mit der (...)

267 I: Kann das nicht sein, wenn es zu diese Kontrollmechanismen und diese Vorgaben
268 zu digitalisiert wird, ja oder zu sehr Vorgaben gibt, dass der Mitarbeiter nicht
269 betriebsblind wird und einfach nicht mitdenken muss das einfach (...)

270 IPVIII: Das sind sicher Nachteile (...)
271 I: Find ich ja.
272 I: Das Programm macht es.
273 IPVIII: Und das wird dann oft nicht mehr (...) Das Ergebnis wird nicht mehr hinterfragt.
274 So verschwindet ja meine ja (...) Das wird eh überprüft werden. Das wird auf der
275 einen Seite ein Nachteil sein. Und ich glaube vor allem in der jüngeren
276 Generation schaue, ich glaube unsere Generation rechnet noch ein bisschen im
277 Kopf mit, kann das stimmen. Die jüngeren, wenn Excel das sagt, dann aus Ende.
278 Wenn das Programm sagt, das ist so, dann stimmt das.
279 I: Gut dann stopp ich, wollen sie noch was hinzufügen Nachteil Vorteil.
280 IPVIII: Da gibt es dann auch in Bezug auf die Geschichte mit dem Titel
281 Digitalisierung.
282 I: Zu diesem Thema kommen wir noch. Gut, dann stoppe ich jetzt die Aufnahme.
283 I: Da kommen schon zur nächsten Kategorie Compliance. Die Digitalisierung ist
284 gerade jetzt aktueller als je zuvor. Hohes Potenzial für Freiräume für
285 Wirtschaftsüberwachung zu schaffen, liegt in der digitalen Weiterentwicklung des
286 internen Kontrollsystems. Welche Vorteile beziehungsweise Nachteile sehen sie im
287 Unternehmen in der Weiterentwicklung. In Bezug auf die Digitalisierung, sprich
288 digitale footprints wäre ein Vorteil für effektive Handhabung, Risikofaktor
289 Globalisierung, Cyberkriminalität, Risikofaktor Mensch, Risikofaktor
290 Veränderungen in der Abteilung, Kosten – Nutzen, Compliance, Einhaltung von
291 Regeln und Richtlinien, durch die Digitalisierung, das sind so Stichwörter.
292 IPVIII: Ja, ich fang vielleicht mit legal compliance an. Durch Digitalisierung der
293 legal compliance und da haben wir auch mit IKS zu tun und wieder vielleicht, wir
294 sehen ja da auch dann bei unserem gesamten alle auf den Standort anwendbaren
295 Rechtsvorschriften sowohl von bescheiden, also von Gesetzen, oder was auch immer,
296 mit Hilfe der digitalen Software. Und wenn mit der Software zu sammeln
297 beziehungsweise Ausziehen, Vorschriften, konkrete Aufgaben, bzw. dann für ihre
298 Aufgabe ein Kümmerer und eine Frist wieder haben, ist doch eine digitale, oder.
299 Sie kann gekauft werden, die - Hausnummer 1475 Rechtskonflikte, wenn ich diese

300 erfüllen muss – dann werden diese auch vollzogen. So und so viel, und ich kann
301 auch feststellen, welche Person in welcher Abteilung erfüllt das nicht. Und da
302 sind wir auch gerade dabei, das haben wir mit Jahreswechsel gestartet, das
303 Programm. Das werden wir dann sehen, wenn wir damit fertig sind, wenn wir also
304 im Reinen damit sind. Das wird auch ein Reiniger sein. Hat sicher den großen
305 Vorteilen, dass man die Dinge, die man vorher so unbewusst wird, wird schon
306 passen wird, schon stimmen, dass man das auch plausibilisieren und prüfen kann.
307 Und Dinge, die man halt früher offenbar unbeachtet und zusammengesucht hat, auch
308 abfragen kann. Das soll was compliance betrifft, was auch dazu kommt, es gibt
309 natürlich für Compliance, Schulungen, die wir durchführen müssen.
310 Geschenkkannahme, Geld wo es um Wettbewerbsrecht, Kartellabsprache geht und der
311 Mitarbeiter nicht mehr reden und Mitbewerber nicht mehr hörbar. Oder, was ist
312 noch bei Compliance dabei. Diese Art Themen, die der Mitarbeiter halt betroffen
313 sein kann, wenn er in der Gegebenheit, wie geht er mit einem Interessenskonflikt
314 um, wenn er jetzt selber kontrahieren muss oder wenn ein Angehöriger irgendwie
315 im Spiel ist, diese Dinge gibt es. Von dem anderen war eh die Rede, dass wir im
316 speziellen jetzt auch runterbrechen werden auf Richtlinien und Kodice, wo dann
317 auch immer klare Vorgaben haben wollen oder schaffen wollen, weil wir auch sehen
318 in der täglichen Führungsarbeit, dass der Wunsch von den Mitarbeitern kommt, ich
319 will genau wissen, wie es geht. Das sehen wir als compliance.
320 I: Wie schauts aus mit der Cyberkriminalität. Welche Nachteile.
321 IPVIII: Naja, da haben wir unsere, und auf Grund dessen was man so hört und liest,
322 eine sehr hohe.
323 I: Also ich habe jetzt ausgearbeitet, im Jahr 2021, wir haben jetzt die Hälfte
324 vom Jahr, Jänner bis Juni 2021 weltweit 6 Billionen Euro Cyberkriminalität. Und
325 der Schätzwert für nächstes Jahr steigt auf, dass ich nichts Falsches sage, auf
326 10,5 Billionen Euro, Schaden, für nächstes Jahr hochgerechnet.
327 IPVIII: Im Grunde kann man 3 Dinge sehen, sehen wir 3 Angriffsmöglichkeiten dazu. Das
328 eine ist natürlich, dass man, wir wollen das bei den Mitarbeitern schafft und
329 schult und dass man permanent abarbeitet, das ist ja auch im Zuge der

330 COVID-Geschichte die eine oder andere lustige Idee dazu gekommen, die sich einer
331 hat einfallen lassen. Das zweite ist, dass man, das ja eigentlich doch ziemlich
332 viel Geld in die Hand nehmen, um unser System und unsere ganze EDV, unsere IT
333 möglichst einbruchssicher zu machen. Das dreht sich, das decken wir natürlich
334 auch versicherungsmäßig ab. Aber es bleibt ein Risiko, ein sicher riesengroßes
335 neues Risiko.

336 I: Restrisiko bleibt immer.

337 IPVIII: Ja, das ist so, ich nehme an, dass die Leute bei XX auch keine idioten sind.
338 Dass es trotzdem passiert ist.

339 I: Stimmt ja

340 IPVIII: Insofern ist die Digitalisierung dann auch ein Nachteil diesbezüglich, keine
341 Frage.

342 I: Genau es gibt immer Vorteile, es gibt keine Vorteile ohne Nachteile, da ist
343 immer zu schauen, was überwiegt ja.

344 IPVIII: Wobei, ich glaube, man muss wirklich massivst unterscheiden, müssen wir dann
345 mehrere Mitarbeiter kompliziert in jeder Umgebung anpassen. Einfach so, weil so
346 viel, bei XX war es ja auch so, dass ein Mitarbeiter die Folgen nicht mitkriegt.
347 Das war ja das, dass Dinge nicht funktionieren, da schmeißt meinetwegen
348 schmeißt hunderttausend solche Links raus. Dann schaut das das einmal alles an,
349 was brauchen. Wir haben da in der Finanzbuchhaltung beispielsweise, das betrifft
350 ja auch Cyberkriminalität, Es kommt ja vor, dass Lieferanten ihre Kontonummern
351 ändern und da kommt dann halt ein Schreiben, oder ein Mail, wo drinsteht, wir
352 haben die Bankverbindung geändert und bitte überweisen Sie auf das Konto. Und
353 das sind ja die Geschichten, die gefaked sind manchmal und da gibt es auch bei
354 uns, das ist dokumentiert, Regelung, dass ihr bei der Firma über Telefon
355 persönlich nachgefragt werden muss und das wirklich stimmt. Und bevor das nicht
356 bestätigt ist und dann auch per E-Mail normal schriftlich bestätigt wird, ändern
357 wir keine Kontonummer, oder keine Bankverbindung.

358 I: Ja, ist gut, ja.

359 IPVIII: Es gibt das Gegenstück natürlich auch, der CEO anruft, gibt natürlich auch

360 die entsprechenden Vorgaben, dass wenn jemand als XX anruft, dass sich
361 vergewissert, dass es auch XX ist. Hör mal, überweise mir 30 Millionen auf die
362 Bermudas, das haben wir sogar schon einmal gehabt.

363 I: Das ist vorgekommen, wirklich.

364 IPVIII: Ja, ich habe ein Mail kriegt, wo drauf gestanden ist, sinngemäß, haben wir
365 ein bisserl ein Geld frei. So auf die Art und überweise mir bitte (...) Aber es
366 war offensichtlich. Es war zu wenig gut gemacht

367 I: Aber allein, dass das vorkommt.

368 IPVIII: Na gut aber das, das hat es wahrscheinlich hunderttausend Mal gegeben, und es
369 reicht ja, wenn einer hingreift.

370 I: Welche Complianceziele, das heißt Einhaltung der für das Unternehmen
371 relevanten Rechtsvorschriften, verfolgt das Unternehmen.

372 IPVIII: Das ist aber formal einmal der Ansatz. Ja, im Speziellen bei mir ist das UGB
373 und das Steuerrecht, nach dem wir arbeiten.

374 I: Welche Maßnahmen trifft das Unternehmen beziehungsweise Abteilung, um die
375 Complianceziele zu erreichen. Das heißt, Trainings, also Aufdeckung von Fraud
376 Indikatoren durch Training oder Schulung des Mitarbeiters. Die vorgelebte Ethik
377 durchs Management, Top-Down-Prinzip. Das ist damit gemeint. Das heißt, Sie haben
378 schon gesagt, es gibt Compliance-Schulungen.

379 IPVIII: Es gibt Compliance-Schulungen, gibt immer wieder. Wir haben wir haben 2
380 wesentliche Kommunikationstools, das eine ist, der sogenannte Info-Screen, wo,
381 wenn man gewisse Dinge, die wir für wichtig halten, kommunizieren, das Internet
382 und einer weltweit, wenn ich wieder irgendein lustige Cybercrime haben, zum
383 Beispiel, das weisen wir darauf hin, bitte Burschen, passt auf, da ist was im
384 Gange. Bzw. es gibt ein Intranet auch, wo die Mitarbeiter dann gewisse Dinge
385 runterholen können. Über diese beiden Tools wird relativ viel kommuniziert, wird
386 eben auch compliance kommuniziert, weil man da einfach die Leute relativ
387 unbürokratisch erwischt und sie sich dann diese Dinge Daten zu Gemüte führen
388 können, wie es für sie passt. Das sind so die Haupt (...) und dann gibt es eben
389 anlassbezogen noch eigene Schulen und Veranstaltungen, wie es jetzt unlängst bei

390 einer compliance-Schulung war, wo man und jetzt einmal nochmal vertiefen muss,
391 jetzt haben wir das Allgemeine gemacht, dann wird man vielleicht ein viertel
392 Jahr später sagen, jetzt schauen wir uns einmal nur wettbewerbsrechtliches an
393 und dann je nach Anlass fokussieren einfach so, dass die Themen aktuell bleiben.
394 I: Und natürlich die Ethik durch das Management oder dass man das vorlebt.
395 IPVIII: Natürlich.
396 I: Wie und auf welchen Ebenen werden die Complianceziele kommuniziert, das heißt
397 bis zur untersten Ebene bis zum Arbeiter selbst. Oder wie funktioniert das. Gibt
398 es eigene Managementschulungen und dann gibt es eigene Schulung für Arbeiter
399 oder wie. Wie geht es oder.
400 IPVIII: Also alles was am Info-Screen steht geht bis zum Arbeiter runter. Alles, was
401 am Intranet steht, wird überwiegend von leitenden Leuten, die halt einen
402 Intranetzugang oder E-Mail haben gelesen oder verstanden.
403 I: Aber es wird nicht verbal kommuniziert, oder. Steht nur dort und wenn es wer
404 liest ist gut und wenn es keiner liest, passt es auch.
405 IPVIII: Zwischen die Abteilungsleiter wird es schon verbal kommuniziert. Es gibt ja
406 bei uns jeden Tag die Morgenmessage, so nennen wir das, das ist um 8 Uhr ein
407 Termin, wo sehr viele also im speziellen die Abteilungsleiter von der Produktion
408 und Instandhaltung usw. dabei sein und da werden solche Sachen schon
409 kommuniziert und den müssen sie dann sollten. Das ist richtig, diese
410 Schnittstelle zwischen den Abteilungsleitern und so weiter bis zum Mitarbeiter,
411 die ist jetzt nicht geprüft, sichergestellt, dass es tatsächlich dort hinunter,
412 dorthin fließt und dort auch verstanden wird.
413 I: Das geht meistens ums Verstehen auch, er liest was, habe ich aber nicht
414 verstanden, was damit gemeint ist, ja. Gut wie und auf welchen Ebenen werden die
415 Maßnahmen zur Erreichung der Complianceziele kommuniziert. Im Prinzip haben wir
416 das eigentlich schon gesagt. Ja und welche besonderen Herausforderungen haben
417 sich durch diese Complianceziel Einhaltung ergeben, hat da irgendwas Besonderes
418 gegeben, besondere Herausforderung wo einer gesagt ja. Mich interessiert das
419 jetzt überhaupt nicht, was da kommuniziert wird, oder.

420 IPVIII: Naja, die Herausforderung in der Compliance-Geschichte sind die, die meinen,
421 dass er das nicht braucht. Schon Klassiker bei uns sind, was ja auch mit
422 Compliance zu tun hat, das Tragen von persönlicher Schutzausrüstung und da gilt
423 natürlich die Herausforderung, dass man auch die harten Burschen, die glauben,
424 ich brauch das nicht, weil mir eh nichts passieren kann, dass man die eben auch
425 dazu bringt. Das ist jeder Compliance-Geschichte immanent, dass man manche dazu
426 bringen muss, dem nachzugehen.

427 I: Und wenn es zum Beispiel als Lücken gegeben hatte, man sagt OK durch das
428 interne Kontrollsystem, wenn man diese Lücken jetzt schließen, das hat
429 irgendwelche dolosen Handlungen gegeben, wo wir eigentlich nicht so kontrolliert
430 worden ist als der Probleme geben, die umzusetzen, dass die Abteilung gesagt hat,
431 na das ist jetzt nicht machbar oder das machen wir jetzt nicht, aber das ist ja
432 Blödsinn, oder, oder. Ich glaub, die gibt es immer. Das liegt in der Natur der
433 Sache. Wenn ich dran denke, das ist jetzt schon eine längere Zeit her, aber die
434 Leute müssen ja ein Bier trinken dürfen. Meinetwegen, stetiger Tropfen höhlt
435 dann doch den Stein. Da kommt es sicher auf die Schwere des Verstoßes an. Also
436 heute, wenn er mich mit einem Bier erwischt, ist wahrscheinlich einzige dort
437 sind, das war vielleicht vorbei und dann, vor 20 Jahren und so.

438 I: Stimmt ja. Gut, dann Stopp jetzt der Aufnahme.

439 I: Gut, die nächste Kategorie ist eben die Unternehmenskultur, das ist
440 wirklich ein wesentlicher Bestandteil, finde ich. Leitbilder werden von
441 Unternehmen für Visionen und die zu erreichenden Ziele erstellt. Die Ethik
442 spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle um dolose Handlungen zu
443 minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der Mitarbeiter durch
444 das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

445 IPVIII: Das ist ja das, was ich vorher gesagt habe und das wir dabei sind vom
446 Metallstahlhersteller zum XX zu verwandeln. Dieses bringt oder dieses stark
447 bewusst gewählte Schlagwort der Enkelgerechtigkeit kennen die Leute und sie
448 wissen ganz genau, was bedeutet Enkelgerechtigkeit, da können Leute die einmal
449 beim Feuer unter gestanden sind davon erzählen und irgendwie kann ich diese

450 Entscheidung verstehen. Also das ist bekannt und wird vorgelebt, wird zum Teil
451 auch von den Mitarbeitern auch aktiv ein gefordert. Dass ist was wir wollen,
452 und da kann schon wieder kommen, da spricht man Enkelgerechtigkeit aber warum
453 funktioniert die Mülltrennung nicht. Besonders also für Anfänger in der Kantine,
454 das Dinge die schon beginnen stattzufinden, aber es ist das ist, das muss man
455 klar sagen, es ist eine Kulturwandel der stattfindet, der dem jeweiligen
456 Zeitgeist entspricht, aber der eine Zeit braucht.

457 I: Da muss ein Prozess, das geht über Generationen her.

458 IPVIII: Naja, das hoffe ich nicht, dass es über Generationen geht. Wir wollen es in
459 paar Jahren bewältigt haben.

460 I: Aber es kann nicht von heute auf morgen passieren.

461 IPVIII: Das sind wir eigentlich am Beginn, ganz zu Beginn sind wir glaub ziemlich
462 rasch verlacht worden. Da war das eher so, was ist denn jetzt los. Ich glaube,
463 jetzt sind wir in dem Stadium, wo es verstanden wird und wo es vereinzelt auch
464 schon gelebt wird. Aber wir müssen mal klar, dass der Prozess nicht in 5 nicht
465 in Jahren zu schaffen ist, sondern bis sich das wirklich verfängt, schon
466 irgendwo bei 10 Jahren dauern wird. Ich würde sagen wir jetzt vielleicht im
467 dritten Jahr.

468 I: Aber es ist ein Anfang.

469 IPVIII: Da ist der Anfang da, ich habe auch das Gefühl, dass das eigentlich auch, und
470 das war wichtig, dass auch die Führungskräfte das verstehen den Prozess, und
471 auch mit Leben und mit einfordern. Es gibt auch so Führungskräfte, die hier ein
472 Signal machen, wo wir diese Dinge gemeinsam entwickeln, es ist nicht was uns
473 grad eingefallen ist oder dass Experten erwartet wurde, es sollte eigentlich in
474 der Führungsmannschaft gemeinsam verabschieden wurde und was ist denn noch
475 rausgeholt wird. Aber es ist halt oft die das dauernde Geschäft wird mühsam
476 sein, also immer wieder reflektiert und immer beieinander haben oder danach auch
477 das verstanden.

478 I: Gut, dann können wir schon zur nächsten Frage wie wird das Leitbild im

479 Unternehmen kommuniziert. Gesagt lebt das Management danach die Antwort die

480 Frage ist glaube eh schon beantwortet worden, ja. Hinweise bis zur untersten
481 Ebene.

482 IPVIII: Es gibt mindestens, naja mehr eigentlich, es gibt wieder Dinge, die
483 schriftliche ausgegeben werden sodass jeder einzelne sehen kann, wie ist das.
484 Aber es gibt, einmal im Jahr eine sehr umfangreiche XX mit zusammenhängen
485 Brief, den jeder Mitarbeiter von uns bekommt. Es gibt 4 Mal im Jahr eine
486 Information über die großen Themen, die gerade aktuell sind und die eben auch
487 immer, wo wir uns auch bemühen, zurückzufinden auf diese Grundwerte. Über diese
488 Schienen können alle diese Themen kommuniziert werden. Aber da gilt das Gleiche
489 wie vorhergesagt, ich kann nicht nachprüfen, ob irgendeiner werden der Arbeit
490 Sachen installiert, herunterlädt und dann geht. Das können wir nicht garantieren.
491 I: Mitarbeitergespräche gibt es.

492 IPVIII: Ja.

493 I: Gut, dann kommen wir zur nächsten Frage: Was ist die Unternehmenskultur im
494 Umgang mit dem internen Kontrollsystem, wenn Optimierungspotenzial in bestimmten
495 Bereichen aufgezeigt wird. Werden Optimierungen vom Management diktiert.
496 Mitspracherecht bis zu welcher Ebene. Wie funktioniert das. Wie wird
497 kommuniziert.

498 IPVIII: Mit dem zum Beispiel das interne Kontrollsystem habe ich vorher schon gesagt,
499 falls Lücken auftauchen oder so ok jetzt in diesem Fall jetzt da alles eine
500 Einheit machen. Wie wird das kommuniziert. Natürlich von oben herab wir gesagt
501 ja, es wird beschlossen, wir wollen alles eine Einheit machen und wird das auch
502 bis zur untersten Ebene kommuniziert. Gibt es dann Mitspracherecht oder wird das
503 einfach nur von oben entschieden, das machen wir jetzt und fertig. Ich glaube
504 schon, dass das also zumindest so wie ich das wahrnehme, wird das schon an die
505 Mitarbeiter so kommuniziert, das ja, da möglich ist sich einbringen können und
506 dass die Sinnhaftigkeit einverstanden, weil, sonst ist die Gefahr, dass man
507 mit seinem Projekt scheitert, sehr groß. Das heißt, man sollte schauen, dass man
508 möglichst viele in das Boot bringt, damit, oder.

509 I: Das heißt, es wird dann so kommuniziert, dass er, dass der Mitarbeiter bis

510 zur untersten Ebene schon Sinn dahinter findet, damit, dass er sich aktiv
511 miteinbindet und das Positive sieht, nicht nur die Arbeit, sondern auch das
512 positive Wirken, was ja sein sollte.

513 IPVIII: Das ist uns sehr bewusst, dass das wichtig ist.

514 I: Ja gut, dann stoppt jetzt die Aufnahme.

515 I: Die nächste Kategorie ist eben da es Reifegrad, die Beurteilung des
516 Risikofaktors. Wie schätzt man das Risiko ein. Wenn Sie jetzt in der Gegenwart
517 schauen und den aktuellen Stand des internen Kontrollsystems betrachten, wie
518 würden Sie den derzeitigen Reifegrad des internen Kontrollsystems im Jahr 2021
519 charakterisieren. Das heißt, die eigene Einschätzung des Risikos von internen
520 und externen Faktoren, Cyberangriffe, betrügerisches Handeln, wenn sie jetzt das
521 interne Kontrollsystem (...)

522 IPVIII: Wenn man das gesamte IKS mit den nebeneinander bestehenden IKS Lösungen,
523 wie gut, kann man das einschätzen. Aber deshalb machen wir das, wie schon vorher
524 gesagt, dass wir das vereinheitlichen, nicht integriert. Das ist sicherlich die
525 Schwäche die wir haben. Und da steht unter anderem unterschiedliche Systeme, die
526 zum Teil ineinandergreifen, deren aneinandergreifen zum Teilwert künstlich
527 oder deren zusätzliche Akte erstellen muss, jeder solche miteinander künstlich
528 verschmelzen können irgendeine Fehler Sich ereignen. Wissen Sie jedes System
529 folgt einer eigenen Logik, da gibt es schon Unschärfen, die wird die wir heute
530 haben, die wir durch eine Regel weggehen wollen. Aber im Grunde glaube, dass die
531 Summe der Systeme, die wir haben, absolut. up-to-date ist. Ich denke, dadurch,
532 dass wir so viele Systeme betreiben und damit immer die Dolmetscharbeiten haben,
533 wenn man von einem System ins anderen übersetzen müssen, dass wir natürlich
534 manchmal einige Verlust haben. Das ist natürlich schon auch ressourcenbindend,
535 und wird viel vergeudet, damit die Systeme miteinander irgendwie reden und
536 miteinander kommunizieren zu können. Das würde mir auch künftig erhoffen, dass
537 das dann in einem Guss ist.

538 I: Und wie schützt sich das Unternehmen gegen äußere wirtschaftliche
539 Kriminalität.

540 IPVIII: Mit allen zur Verfügung stehenden technischen Lösungen. Die sollten kaum
541 Kosten, gell muss man echt sagen. Ja stimmt, weil wir werden jedes Jahr (...) und
542 ich habe wieder einen größeren beantragt. Aber das ist schon so richtig heftig mit den
543 Kosten. In der Größenordnung, dann muss ich überlegen, aber weil wir ja
544 schon die Dinge über Cybercrime erfahren, auf welchen Wegen (...) und wie fern (...)
545 Heute wir gehen schon relativ weite Wege. Sicherlich mehr als solches
546 üblicherweise. Wir haben jetzt unsere Cybercrime-Versicherung und auf dem Wege
547 eine Risikoanalyse machen lassen. Um dabei kam das Ergebnis, das wir für unsere
548 Größe ziemlich gut aufgesetzt sind.

549 I: Und wie schütze ich das Unternehmen gegen interne dolose Handlungen.
550 Diebstahl, Unterschlagung, etc. eben gesagt Vieraugenprinzip.

551 IPVIII: Womöglich Funktionstrennung.

552 I: Cyberschulungen, ist gesagt worden, Compliance-Schulungen.

553 IPVIII: Sensibilisierung der Mitarbeiter in Bezug auf Cybercrime, und ja, ansonst
554 überall dort, was, wo heute solche dolosen Handlungen möglich wären,
555 entsprechende Kontrollen, zumindest stichprobenartig. Vielleicht aber das,
556 insbesondere das man versucht keine Wissensinseln zu schaffen, dass nicht einer
557 alles weiß und alle anderen nichts. Dass das Wissen also auf möglich viele Köpfe
558 verteilt ist.

559 I: Gibt es ein eigenes Risikomanagement, gibt es eine eigene Abteilung oder so
560 irgendwas oder irgendeinen Beauftragten, der solche Dinge prüft.

561 IPVIII: Na also eigene Stabstelle oder als eigener Prozess oder eigenes
562 Risk-management oder wo das konzentriert ist (...)

563 I: Konzentriert, da wären wir schon bei der nächsten Frage, welche Maßnahmen
564 werden ergriffen.

565 IPVIII: Nein gibt es nicht, ich denke, wir sind eben mit diesem Prozess
566 Risk-management, dieses ganze Digitalisierung Thema wird uns dorthin bringen.

567 I: Hauptsächlich auf Digitalisierung.

568 IPVIII: Naja, im Moment wo wir sehr vieles improvisieren, was wir jetzt einmal haben.
569 I: Das dann digitalisieren, standardisieren.

570 IPVIII: Naja, dass die Dinge, die heute ungeplant improvisiert, korrekt ablaufen,
571 dorthin bringt, dass sie standardisiert geplant ablaufen. Das ist einfach ein
572 großer Prozesse, der nach meinem Gefühl immer da im Haus nahezu jede Abteilung
573 betrifft. Optimieren und soll natürlich auch jedem was bringen.
574 I: Gut, und dann haben wir gesagt, da gibt es immer Aufklärungen, Trainings,
575 Sicherheitsmechanismen haben wir gesagt, Gell. Beauftragten für Risikomanagement
576 gibt es keinen, haben wir gesagt. Wenn Optimierungen geplant sind, wie wir das
577 dann gemacht.
578 IPVIII: IKS wir optimiert.
579 I: Muss zuerst was auftreten wahrscheinlich, damit sie das optimiert werden kann,
580 weil vorher weiß man es ja nicht, oder. Oder gibt es da so Durchläufe, das man
581 sagt einmal oder periodisch wird das jetzt geprüft, ob noch irgendwelche Lücken
582 im internen Kontrollsystem vorhanden sind.
583 IPVIII: Ja, das war systematische Prüfung, die regelmäßig stattfindet, wo man
584 Schwachstellen sucht. Jetzt nicht so direkt aber. Das haben wir nicht.
585 I: Das heißt, wenn was auftritt, dann wird (...)
586 IPVIII: Wenn uns was auffällt, wo wir sehen, da passt was nicht, dann versuchen wir
587 den Prozess entsprechend zu verbessern, dass das nicht mehr vorkommen kann, es
588 gibt ja Maßnahmen die man treffen kann, das kann man mit den Mitarbeitern
589 besprechen. Die haben auch oft gute Ideen und das versuchen wir dann umzusetzen.
590 I: Gut, dann stoppe ich jetzt die Aufnahme. Genau, wie funktioniert die
591 Adaptierung des internen Kontrollsystems.
592 IPVIII: Ja, aktuell adaptieren mit der Einführung dieses neuen RB-Systems, das
593 integriert abteilungsübergreifend ineinander. Das ist jetzt ein großer Schritt
594 und das lastet uns für einige Zeit stark aus.
595 I: Da wären wir schon beim nächsten Punkt: wenn sie zurückblicken, welche
596 Änderungen hat das IKS durchlaufen.
597 IPVIII: Ja wir sind – jetzt von meinem Bereich her immer mehr auf Digitalisierung
598 übergegangen, daher früher haben wir halt vieles manuell gebucht, jetzt bucht
599 man automatisiert. Einfach um Fehleranfälligkeit auszuschließen und auch um

600 schneller zu werden.

601 I: Wäre somit alles gesagt

602 IPVIII: ja

603 I: Wenn sie in die Zukunft schauen, welche Veränderungen sehen sie im IKS, jetzt
604 allgemein, generell.

605 IPVIII: kommt neu 2023

606 I: Es wird zunehmend wahrscheinlich Digitalisierungen geben, weil eben durch
607 diese Daten Flut das gar nicht mehr zu bewältigen ist, oder.

608 IPVIII: Man sieht es ja zu dem Thema, wo wir als nächstes hinkommen, für jede
609 zusätzliche Anwendung die kommt, gibt es schon, wird ja schon eine digitale
610 Lösung angeboten. Es wird einfach alles immer digitalisierter und sind halt im
611 Moment weil RB ein Riesenthema ist, stark auf das fixiert. Es lastet uns einfach
612 aus.

613 I: Ja und die Ressourcen, man spart ja auch Ressourcen von Mitarbeitern, wenn
614 man das digitalisiert.

615 IPVIII: Werden wir dann sehen, möglicherweise.

616 I: Oder gibt es dann andere (...)

617 IPVIII: Man kann Ressourcen dann anders einsetzen.

618 I: Gut das letzte Thema „Whistleblower“. Für juristische Personen des
619 privaten Rechts werden ab 250 Mitarbeiter, immer Mitarbeiterbezogen, bereits ab
620 Ende 2021 in die Verpflichtung Meldekanäle zur Meldung von Missständen
621 einzurichten, die sogenannte Whistleblower-Richtlinie. Welche Schritte zur
622 Umsetzung hat das Unternehmen bisher unternommen.

623 IPVIII: Also wir sind mittendrin in der Umsetzung und haben uns die Operatingfelder
624 einmal genau angeschaut. Es gibt ja auch und gab auch schon mehrere
625 Informationsveranstaltungen seitens der Kammer und von allen Unklarheiten, die
626 wir uns angesehen haben. Wir sind jetzt dabei uns die Sache ohne großen Wirbel
627 schauen, dass wir das mit den Whistleblowern ohne großen Wirbel einrichten.
628 Unsere derzeitige EDV-Landschaft, wir sind eben mitten in der Umsetzung, aber es
629 gibt jetzt keine. Gewisse Dinge müssen wir intern für uns klären, wie wir das

630 wollen, sprich, welche Stelle die Meldungen entgegennimmt, welche Stelle
631 kommuniziert mit der Geschäftsführung, wie genau, die Geschäftsführung selbst
632 wird es nicht sein, aber soll relativ nah sein, weil es wird am Ende des Tages
633 bei der Geschäftsführung landen. Wie geht man mit Vernaderern um, was für
634 Situationen gibt es da. Für uns kommt zusätzlich dazu das Thema wollen wir und
635 wie können wir, wenn wir das wollen so einen Informationskanal auch für Externe
636 schaffen. Da sind wir mitten dabei. Aus derzeitiger Sicht werden wir das leicht
637 zusammenbringen bis zum Jahreswechsel.

638 I: Welche Vorteile sehen sie.

639 I: Naja, aufdecken von Missständen, wenn es welche gibt. Wir wollen den
640 Mitarbeitern die Möglichkeit geben Missstände aufzudecken, wobei ich jetzt nicht
641 annehme, dass wahnsinnig viel gemeldet werden wird. Ich glaube, dass wird kein
642 Problem werden.

643 I: In Amerika gibt es das Whistleblowing schon länger, schon seit ein paar
644 Jahrzehnten. Und durch dieses Rahmenwerk SOX ist es Pflicht, also ist es im
645 Rahmenwerk integriert das Whistleblowing. Und seit einigen Jahren gibt es da
646 natürlich Prämien für Aufdeckung. Und 30% der Schädigungssumme. Und seit diese
647 Prämie rausgekommen ist, salopp gesagt, gibt es Unmassen an Meldungen.

648 IPVIII: Das ist halt immer so mit einer Prämie.

649 I: Und jetzt ist die Frage in Europa, welches Anreizsystem hat der Mitarbeiter
650 eigentlich, dass er Missstände meldet.

651 IPVIII: In Europa ist sicher kulturell ein größerer Widerstand gegen solche
652 Vernaderungen und dann auch Prämien dafür, Stichwort Stasi und Co, ich glaube,
653 da ist in Europa der kulturelle Widerstand viel größer. Ich fürchte, dass das
654 nicht wahnsinnig viel bringt, ich vermute, dass da nicht wahnsinnig viel
655 rauskommen wird, weil ich denke, dass unser feedback-box seit vielen Jahren, wo
656 alle Mitarbeiter digital oder mit Papier 100% anonym die Dinge sagen können, die
657 sie sagen wollen.

658 I: Ist ein Missstand schon einmal aufgetreten.

659 IPVIII: Ich habe noch nie einen Feedbackbogen bisher nicht einmal gesehen, gibt es

660 jetzt schon 4 Jahre, bei der anderen Feedbackbox kommt hie und da was hinein,
661 wenn sich die Leute halt ihren Ärger vom Leib schreiben wollen. Das kommt hin
662 und wieder vor, dass muss man auch sagen. Aber es nicht, dass einer sagt: ich
663 habe gesehen, dass einer hat Schweißarbeiten für seinen Pkw gemacht und mit
664 Firmenwerkzeug oder in der Arbeitszeit. Das ist nicht gekommen und mit dem
665 rechne ich auch nicht. Wie man die Leute dazu bringen kann, dass sie es tun.
666 I: Ja ich denke einmal durch dir vorgelebte Ethik durch das Management, oder.
667 Ist einmal der erste Anreiz.
668 IPVIII: Aber ich glaub, der Anreiz, wenn Leute, dann sowas anzeigen in so einem Ding,
669 ist zwar kein schönes Motiv, aber eines der stärkeren, ich sag Neid. Wenn der
670 sich das macht, das habe ich nicht, dann zeig ich ihn an.
671 I: Ja, das ist der Nachteil wieder.
672 IPVIII: Naja, (...) Das ist für das Klima im Unternehmen nicht besonders förderlich.
673 Weil, (...) Ich glaube, sie haben richtig den Vergleich gebracht, in Amerika, die
674 Amerikaner funktionieren anders.
675 I: Das stimmt, ja.
676 IPVIII: Da gibt es, ein System, das in Amerika gut funktioniert, wenn das gesetzt
677 wird in Europa, muss ich bin skeptisch, ob es etwas bringen wird. Wir werden es
678 natürlich machen. Es natürlich auch, der Aufwand so etwas zu machen ist nicht
679 riesig groß, und der potentielle Schaden, den sowas abwenden kann, wirklich was
680 erwischt, ist natürlich ziemlich groß. Von da her, soll so sein, wird uns nicht
681 allzu große laufende Kosten verursachen. Aber ich glaube nicht, dass wir da eine
682 Person die ganze Zeit beschäftigen werden, die damit betraut ist, diesen Dingen
683 nachzugehen.
684 I: Die Herausforderung besteht ja darin, wenn wirklich einmal was sollte, man
685 kriegt ja irgendeine Meldung, wie sollte man das nachprüfen, oder. Ich stelle
686 mir das als Herausforderung vor, wie prüft man das.
687 IPVIII: Naja, vor allem die Person, die das prüft, das ist eine Vertrauensperson. Die
688 muss das so machen, dass es keiner merkt.
689 I: Und wenn Aussage gegen Aussage steht.

690 IPVIII: Er muss ja vertraulich machen. Wie prüfe ich jetzt einen Verdacht vertraulich.

691 I: Die Herausforderung, die zweite, dass das wirklich so ist, ob das stimmen

692 kann oder nicht, ist die nächste Herausforderung, meiner Meinung nach.

693 IPVIII: In flagranti erwischen.

694 I: Da kann man schon Privatdetektiv spielen.

695 IPVIII: Das wird sicher spannend werden.

696 I: Gut, dann sage ich danke, wir sind am Ende, wir sind alle Punkte

697 durchgegangen und sage danke für das Interview.

Interview IX

- 1 I: Gut, dann sag ich nochmal vielen Dank für das Interview. Im Interview,
2 Ziel ist es in der Forschungsarbeit herauszufinden welche Chancen und Risiken
3 durch die Einführung eines internen Kontrollsystems speziellen der
4 Metallindustrie in mittelgroßen und großen Unternehmen abgeleitet werden können.
5 Das Interview wird einem Zeitrahmen von zirka 60 Minuten beanspruchen. Als
6 Richtlinie werde ich den von mir erstellten Leitfaden, als Leitfaden vorgehen.
7 Das Gespräch wird streng vertraulich behandelt, das heißt die Ergebnisse werden
8 anonymisiert. In diesem Fall wird es sogar zensiert, wie heißt das. Zensiert und
9 gesperrt. Gut, das heißt; das Internet Control System ist ein wichtiger
10 Bestandteil zur Einhaltung von Vorschriften und Werten und dient zum Schutz und
11 Sicherung des Vermögens des Unternehmens Erste Frage; das Internet Control
12 System lebt im und mit dem Unternehmen. Was können Sie mir über die
13 Kontroll-Mechanismen des IKS erzählen. Manuel und wie Manuel. automatisiert oder
14 gibt es ein Rahmenwerk. Solche Sachen.
- 15 IPIX: Okay. Also wir sind ja ein Dienstleistungsunternehmen unter Anführungszeichen
16 und daneben auch mit einer behördlichen Komponente und haben eigentlich so gut
17 wie alle Prozesse digitalisiert. Das heißt, dass er im Wesentlichen laufen die
18 Prozesse daher elektronisch und dementsprechend halt auch die die internen
19 Kontrollsysteme. Elektronisch ist das Wesentliche Element, sind natürlich
20 erstmal die Berechtigungssysteme, also auch wer überhaupt in welchem System was
21 machen kann und dann haben wir Aufbauend halt auch ein 4 Augen/prinzip
22 I: 4-Augenprinzip. (...) Und habt ihr das nach einem Rahmenwerk, ein bestimmtes
23 Rahmenwerk, das bekannteste ist eigentlich das COSO Rahmenwerk.
24 IPIX: ja, genau. Angepasst.
25 I: Angepasst an die Firmenstruktur.
26 IPIX: Ja, genau. Von den Ebenen. Und sozusagen ist ich hatte dir die wichtigsten
27 auf dem Laufenden elektronischen Akten. ELAK sogenannten. Und dort gibt es dann
28 auch sozusagen die definierten Freigabe Berechtigungen also gewisse Dinge kann
29 heute Mitarbeiter nicht abschließend erledigen, sondern braucht eben die

30 Gegenzeichnung durch seinen Vorgesetzten. Dann gibt es auch entsprechende
31 Geschäftsordnungen also muss zum Beispiel Vorstandspflichtig ist vom Vorstand
32 eben freigegeben werden muss und dann natürlich auch sogleich korrektiv über die
33 internen Revisionen. Ich weiß jetzt nicht, ob das später noch kommt.

34 I: das kommt dann noch. Okay. Gut, dann würde ich schon zur nächsten Frage
35 kommen. Wie würden sie die Ablauf Prozesse über Routineaufgaben, das heißt,
36 immer wiederkehrende Aufgaben und Prozesse beschreiben. Welche Instrumente, gibt
37 es da einen Plan oder Anweisungen. Oder führt das immer die gleiche Persona
38 durch. Dadurch gibt es natürlich keine Knowhow-Transfers für andere Personen,
39 wenn immer die gleiche Person das gleiche macht. Dadurch wird man eben
40 betriebsblind. 4-Augenprinzip, oder gibt es Dokumentationen. Und wie werden
41 diese Dokumentationen niedergeschrieben oder kommuniziert. Das meine ich damit.

42 IPIX: Es gibt da Geschäfts- und Personaleinteilung, wo eben auch die
43 Zuständigkeiten für eben die jeweiligen Prozesse definiert sind und eben die
44 Routineprozesse sind halt zu 99% ab wie vorhin erwähnt digitalisiert. In, leider
45 halt nicht nur in einer elektronischen Datenbank und das Wesentliche ist halt
46 vor allem das Außenwirksame ist dieser ELAK, der elektronische Akt, wo die Dinge
47 erledigt werden und dann gibt es aber noch einige Datenbanken also Verfahrens
48 Datenbanken nennen wir die halt die halt eher für die internen Prozesse äh
49 vorgesehen sind. Und äh bei eben diesen Routineaufgaben ist im wesentliche eben
50 das 4-Augenprinzip als Element zumindest alles was Außenwirksam ist.

51 I: Und macht das immer die gleiche Person oder gibt es da Abwechslungen.

52 IPIX: Naja, es gibt sozusagen Zuständigkeiten. Aber wir sind jetzt gerade dabei
53 eben ein Rotationssystem bei gewissen hierarchischen Funktionen einzuführen. Es
54 gibt derzeit noch nicht, aber das werden wir wahrscheinlich mit Beginn 2022 dann
55 einführen, dass zum Beispiel die XX in der Zuständigkeit nicht immer
56 sozusagen, da gibt es single points of contact und das diese single points of
57 contact immer wechseln, und dass die XX nach einem Zeitraum, ich weiß jetzt
58 nicht, aber wahrscheinlich wird das zwischen 3 und 5 Jahren sein, muss jeweils
59 ein neuer Ansprechpartner für die XX da sein. Das wird jetzt sicher bei uns

60 ein neues Element des internen Kontrollsystems werden.
61 I: Ich glaub das hat auch wesentlichen Vorteile im, erstens gesagt im
62 Knowhow-Transfer das das bestehen bleibt und weitergegeben wird.
63 IPIX: Stellvertreterregelungen gibt es schon, aber es ist natürlich durch das
64 rotieren der Nachteil, ich glaub das kommt dann auch noch, verliert man schon
65 Knowhow. Wenn jemand, ich weiß jetzt auch nicht, ich sag jetzt mal, bei
66 XX oder die XX seit 10 Jahren betreut, der kennt natürlich alle
67 handelnden Personen, er kennt dort die Abläufe, er weiß auf was er schauen muss.
68 Aber hat natürlich auch immer die gleichen blinden Flecken.
69 I: Genau, das kann natürlich ja auch zum Nachteil werden, wenn immer die gleiche
70 Person den gleichen Ablauf macht und weist und das kann natürlich zu dolosen
71 Handlungen auch führen.
72 IPIX: Bei Prüfungen, also bei den Prüfern, da gibt es Rotation. Da ist
73 sichergestellt, dass nicht immer nur der gleiche, meistens sind es auch Teams,
74 aber immer die gleichen, sozusagen immer wieder das gleiche Unternehmen, also
75 die gleiche XX oder XX oder was auch immer prüfen, sondern,
76 da gibt es ein Rotationssystem. Das ist zwar dann eingeschränkt, weil es nicht
77 so viele XX in Österreich gibt zum Beispiel. Aber trotzdem wird
78 sichergestellt, dass nicht zweimal hintereinander das gleiche Prüfungsteam dort
79 ist.
80 I: Gut, dann kommen wir schon zur nächsten Frage. Wie würden sie die
81 Ablaufprozesse für Nicht-Routineaufgaben beschreiben. Das heißt eben das
82 Gegenstück dazu, Routine und eben nicht routinemäßige Aufgaben.
83 IPIX: das ist eher so, dass das stark, würde ich einmal sagen, projektorientiert
84 dann läuft. Viele Nichtroutineprozesse werden dann in Projekten (...)
85 I: da wird es wahrscheinlich einen Projektbeauftragten geben
86 IPIX: ja, genau. Da gibt es dann ein Projekthandbuch, wo das alles geregelt ist.
87 Und tendenziell, weil es ja doch wie eine Behörde tickt und halt auch eine
88 Behörde ist, ist es dann auch immer sehr, sehr hierarchisch. Also das heißt, da
89 hat man dann meistens, oder sehr oft auch zumindest bis zur Bereichsleitung

90 manchmal dann auch bis zum Vorstand die Ablaufprozesse. Also da würde ich sagen,
91 da ist die Dokumentation nicht natürlich standardisiert, weil man es natürlich
92 vorhinein nicht weiß, aber tendenziell auch immer verschriftlich und auch
93 elektronisch und meisten eben auch in einem ELAK.

94 I: das heißt das ist dann zugänglich für andere Personen zur Nachvollziehbarkeit
95 wenn was sein sollte.

96 IPIX: Genau. Aber mit eingeschränkten Vertraulichkeitsrechten. Weil da sind ja oft,
97 was weiß ich, XX Informationen. Da muss zum Beispiel immer sofort
98 eine Compliance Meldung abgegeben werden. Also wir wissen ja, also früher, keine
99 Ahnung, die XX, also XX hat vorherige Woche in XX etwas
100 XX. Wir erfahren das ja oft etwas früher und das hat natürlich eine
101 XX Auswirkung. Und alle die das wissen, die müssen sofort eine
102 Complianceerklärung abgeben. Und ist auch klar, wenn man XX
103 kauft, da hat man ja eine XX. Das sind so Nichtroutinegeschichten, die aber immer
104 wieder aber trotzdem vorkommen, aber natürlich sehr streng
105 reglementiert sind.

106 I: Gut, dann die nächste Frage, eben zu diesem Hauptthema. Was erwarten sie vom
107 internen Kontrollsystem in ihrem Unternehmen beziehungsweise Abteilung. Was ist
108 das Ziel, strategisch, betrieblich oder Berichterstattung, Regeleinhaltung. So
109 ist das gemeint.

110 IPIX: Ich muss einmal die Regel einhalten, denn das ist einmal das ganz Zentrale,
111 da wir ja in der öffentlichen Auslage stehen mit dem was wir tun und halt auch
112 so jeder Fehler bei uns auch das Risiko von Amtshaftungsverfahren auf sich zieht.
113 Also die Regeleinhaltung ganz oben. es geht aber schon darauf zu, auf das Thema
114 Werte, also wie geht man mit gewissen Themen um. Also das Compliance Thema, das
115 ich vorher angesprochen habe. Also es geht schon auch um das Einhalten von
116 Werten. Letztendlich ist auch ein bisschen die Sicherstellung von effizienten
117 Abläufen, wobei die zweite Seite ist halt, jedes Kontrollsystem behindert ein
118 bisschen die Abläufe aber da gleichzeitig darauf zu schauen, dass die Abläufe
119 nicht behindert werden, sondern nur überwacht, aber trotzdem nur effizient

120 überwacht werden ist wahrscheinlich so das dritte Ziel, was ich da sehen würde.
121 I: Gut, die nächste Kategorie ist Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Die
122 erste Frage und die Hauptfrage; Nachhaltig Einkaufen könnte in Zukunft für das
123 Unternehmen ein wichtiges Kriterium darstellen. Die drei ESG Kriterien, diese sind
124 Gesellschaft und Wirtschaft, kommen diesem Wunsch immer näher und die Novellierung
125 auf EU-Ebene nimmt zu. Welche internen Kontrollmechanismen werden zur
126 Einhaltung von ethischen Werten von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft
127 eingesetzt. Vergleich dazu, VW Konzern hat eine Lieferkette seit 2019 und prüft
128 ethische Werte in dieser Lieferkette. Und wenn sie sozialen und
129 gesellschaftlichen Werten nicht übereinstimmen mit ihren Werten dann vergeben
130 sie diesen Auftrag nicht an den Lieferanten. So ist das gemeint.
131 IPIX: ja, also bei uns ist ja auch ein Thema, da wir also auch im Controlling des
132 XX, wir gehören ja dem XX. Und da sind die ESG Ziele ja auch sozusagen
133 Teil unseres Reportings an den Aufsichtsrat. Und dementsprechend haben wir auch
134 sozusagen Ziele in dem Bereich. Wir haben auch eigene Nachhaltigkeitsgruppe im
135 Unternehmen eingerichtet, die sich mit diesen Themen beschäftigen. Ich meine,
136 nachdem wir nicht produzierend sind, ist das bei uns ein bisschen schwieriger.
137 Das spielt sich dann ab, dass man bei Autos, Elektroautos nimmt und, was weiß
138 ich, beim Gebäude versucht, das was im Rahmen eines Möglichen, vor allem an
139 Umweltkriterien, Klimakriterien erfüllbar ist, dort umzusetzen. Sonst in der
140 Lieferkette gibt es bei uns quasi nichts, da wir ein Dienstleistungsunternehmen
141 sind. Ja, das ist vielleicht ein bisschen mangels Produktion, im klassischen
142 Sinn, eingeschränkt auf die ganzen internen Leistungen, die wir beziehen, bis
143 hin zur Kantine. Um nicht etwas Banales zu sagen, ist natürlich trotzdem ein
144 Kriterium, dass man bei der Vergabe für die Kantine, dass man heimische Produkte
145 nimmt. Also nicht Mc Donalds, um es sehr plakativ zu sagen. Der
146 Handlungsspielraum ist sehr eingeschränkt, da Dienstleistungsunternehmen so wie
147 wir es sind.
148 I: Gut, die nächste Frage. Wie wirkt sich das interne Kontrollsystem auf die
149 Produktivität im Unternehmen aus. Zum Beispiel. Nachteil ist der Aufwand im

150 Alltag. Wie kompliziert ist es. Ist der Aufwand zum Nutzen gerechtfertigt. So
151 ist das gemeint.

152 IPIX: Es ist sicher ein gewisser Aufwand. Das heißt, bedeutet Ressourcen, das
153 kostet schon zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verlangsamt natürlich
154 auch da und dort die Prozesse, weil 4-Augenprinzip auch einfach viel Zeit im
155 Ablauf kostet. Auf der anderen Seite ist gerade heute bei uns das Thema
156 Reputation wahrscheinlich das Wichtigste, weil wir sozusagen an Glaubwürdigkeit
157 verlieren, weil irgendwo zum Beispiel Malversationen, bei den Malversationen
158 irgendwelche Ungereimtheiten auftreten. Dann haben wir ein massives
159 Glaubwürdigkeitsproblem. Das heißt, der Nutzen ist sicher die Reputation
160 sicherzustellen und auf der anderen Seite natürlich auch wenn man es im
161 Unternehmen selber hat, ein internes Kontrollsystem, weil ja wir für die Prüfung
162 der Kontrollsysteme bei unserem Beaufsichtigten, also bei den XX,
163 XX und XX, XX usw. verantwortlich sind. Es
164 ist auch die Beispielswirkung, die wir haben natürlich von ganz zentraler
165 Bedeutung. Es im eigenen Unternehmen zu kennen ist für die Mitarbeiter die dann
166 draußen XX, XX, XX, XX oder überwachen jedenfalls ein
167 Vorteil.

168 I: Gut, dann komme ich schon zur nächsten Frage. Wo sehen sie Vorteile für das
169 Unternehmen durch ein internes Kontrollsystem.

170 IPIX: Bei uns ist wie schon erwähnt der Reputationsfaktor der größte Vorteil. Der
171 Zweite ist sicher diese Vorbildwirkung auch zu haben durch ein funktionierendes
172 Kontrollsystem. Und das dritte ist natürlich schon, dass man schon merkt, wo
173 quasi gibt es potentielle Schwachstellen in einem Unternehmen die einerseits
174 ineffizient sein können und auf der anderen Seite auch Risiken für dolose
175 Handlungen darstellen können.

176 I: Welche Nachteile gibt es

177 IPIX: Der Nachteil ist sicher dieser Ressourcenbedarf. Der Zeitaufwand der damit
178 verbunden ist. Aber wie gesagt, in der Gesamtbetrachtung ist, wenn man selber
179 dafür verantwortlich ist in seinem Unternehmenszweck, dann ist dieser Nachteil

180 jetzt unter Anführungszeichen in Kauf zu nehmen, weil die Vorteile einfach
181 weitaus überwiegen.

182 I: Die Digitalisierung ist gerade aktuell als nie zuvor. Welche Vorteile bzw.
183 Nachteile sehen siehst du in der digitalen Weiterentwicklung des internen
184 Kontrollsystems.

185 IPIX: Ich fange jetzt mal mit den Vorteilen an. Die Vorteile sind schon, dass man
186 dadurch immer mehr Prozesse digitalisiert sind, man auch Kontrollsystem das
187 interne sehr effizient digitalisiert machen kann, indem man sich sperren macht,
188 4- Augensysteme im digitalen Prozess vorsieht. In dem man elektronische
189 Stichproben zieht, in dem man Rollen- und Berechtigungssysteme hat. Das von Haus
190 aus schon bestimmte, Zugänge für bestimmte Personen ermöglicht. Auf der anderen
191 Seite ist das Risiko, eines des größten Risikos ist die zunehmende Komplexität,
192 das heißt gibt schon so viele Daten und Datenbanken so viele elektronische
193 Verfahren, dass sich da schon manchmal die Techniker schwertun, weil da die
194 Kompatibilität nicht immer gegeben ist. Aber manchmal auch die Stabilität der
195 Systeme gefährdet ist. Ein großes Risiko ist einfach natürlich die
196 Cyberkriminalität, da sind auch wir nicht verschont. Also wie auch alle
197 Unternehmen sind wir permanent irgendwelchen Hackingangriffen ausgesetzt. Das
198 heißt einen riesigen Aufwand für IT Security mit internen Tests und externen
199 Tests um zu schauen wie gut unsere Firewalls wirklich sind. Und das ist
200 natürlich das größte Risiko, weil man da natürlich auch sehr stark verletzbar ist.

201 Und da muss man natürlich auch wieder aufpassen, weil auch da aus der Erfahrung
202 dessen was man so aus der Wirtschaft mitbekommt, dass nicht so die technische
203 Einfallsschneise das Risiko ist, sondern oft der Mensch der irgendwo so ein
204 bisschen sorglos mit Passwörtern und wie auch immer umgeht. Und dann genügt, dass
205 über einem Mitarbeiter jemand in die Systeme reinkommt um ein ganzes Unternehmen
206 und dessen IT zu Fall zu bringen. Und daher ist es natürlich ein sehr großes
207 Thema bei uns und daher sind wir sehr bei Thema Cloud und so, prüfen wir gerade
208 ob wir das machen werden, aber ist ein Thema, das speziell in Hinblick auf die
209 Risiken die damit verbunden sind sehr, sehr defensiv angehen.

- 210 I: Kosten-Nutzen-Faktor.
- 211 IPIX: Naja, da stellt sich gar nicht die Frage, da ohne Digitalisierung, auch als
212 Behörde nicht mehr wettbewerbsfähig.
- 213 I: Das heißt es bleibt einem nichts mehr übrig.
- 214 IPIX: Es gibt keine Alternative mehr. Aber natürlich ist es vom Kostenaufwand, also
215 der Kostenblock der bei uns hat die größte Steigerungsrate von Jahr zu Jahr.
- 216 I: Die Cyberkriminalität hat ja stetig zugenommen.
- 217 IPIX: Zweifellos, ja. Ich habe die Zahl jetzt nicht mehr ganz im Kopf
- 218 I: Aus einem Artikel, im Jahr 2021, hat sie zugenommen, 5 Billionen Euro Schaden
219 an Cyberkriminalität, im Jahr 2021. Und jetzt haben wir nicht einmal Ende 2021.
- 220 IPIX: Ja, es gibt ja auch viele österreichische Fälle. Viele die man nicht weiß,
221 aber viele die man weiß.
- 222 I: Die Dunkelziffer ist noch viel höher.
- 223 IPIX: Genau. Viele zahlen ganz einfach dann. Ist das Risiko reputationsmäßig viel
224 höher ist als wenn sie nicht zahlen.
- 225 I: Welche Complianceziele verfolgt das Unternehmen.
- 226 IPIX: Sehr viele. Das fängt an bei entsprechenden Verpflichtungen und, und. Im
227 Dienstvertrag, dann gibt es interne Verhaltensregeln. Complianceordnung die wir
228 haben. Da gibt es bestimmte verpflichtende Meldungen, also wenn unser
229 Mitarbeiter zum Beispiel irgendwelche XX tätigen müssen, also
230 ihre XX Erklärung abgeben. Da ist natürlich klar, dass gewisse Dinge, gewisse
231 XX gar nicht machen dürfen. Es müssen Nebenbeschäftigungen,
232 Nebentätigkeiten müssen gemeldet und genehmigt werden. Und daher gibt es ein
233 Sehr, sehr strenges Reglement auf den verschiedensten Ebenen.
- 234 I: Welche Maßnahmen dazu trifft das Unternehmen.
- 235 IPIX: Also natürlich, down from the top wie es so schön heißt. Aber natürlich es
236 gibt auch Schulungen, interne Schulungen eben auch, die heißt sogar Compliance
237 in der XX, oder so irgendwie. Also wir haben auch entsprechende
238 Complianceschulungen. Es gibt dann auch immer Stichprobenprüfungen bei den
239 Compliancemeldungen die gezogen werden. Ja, dann gibt es natürlich auch durch

240 die interne Revision immer ex-post Prüfungen die zum Teil eben von uns
241 Vorstandsebene dann aber zum Teil auch solche von den europäischen Institutionen
242 als quasi Joint audit, oder so wie das heißt, gemacht wird, wo auch die
243 Compliancethematik immer Gegenstand ist.

244 I: Also das Hauptsächliche ist eben Schulung, da habt ihr eigene
245 Complianceschulungen

246 IPIX: Ja, genau

247 I: Für die Verantwortlichen, oder ist das für alle

248 IPIX: nein, das ist eigentlich für alle. Und da gibt's für die Führungskräfte /
249 I: da kommen wir schon zur nächsten Frage. Wie und auf welchen Ebenen werden
250 diese Complianceziele kommuniziert.

251 IPIX: Die Schulungen stehen auch den Mitarbeitern zu Verfügung, weil eben gerade
252 das mit den XX ein bisschen heikel

253 I: ist das ein Muss oder Kann.

254 IPIX: Ich glaub in der Grundausbildung ist es drinnen. Ich glaube da ist es auch
255 Teil der Grundausbildung. Aber dann gibt es noch Fortbildungsschulungen die aber
256 freiwillig sind. Aber in der Grundausbildung ist es drinnen. Und dann im
257 Intranet wo der Complianceleitfaden auch veröffentlicht ist. Viele sind in
258 internationalen Gremien, wenn man im internationalen Gremium drinnen, also ich
259 bin bei der XX an Bord, dann muss man da zum
260 Beispiel eine eigene Complianceerklärung abgeben. Oberhalb, der Kollege ist dann
261 bei XX, der muss dann dort wieder seine Complianceerklärung abgeben.

262 I: die Complianceerklärung ist die einmalig.

263 IPIX: Nein, die ist jährlich. Die ist sogar jährlich.

264 I: Was muss man da nachweisen. Dass man da Schulungen absolviert hat. Oder gibt
265 man da nur eine Erklärung ab.

266 IPIX: Also, also alles Mögliche. Also man muss sich verpflichten gewisse Dinge
267 nicht zu tun. XX zum Beispiel nicht zu tätigen. Dann sich zu
268 irgendwelchen Geheimhaltungsgeschichten verpflichten und so weiter. Das muss man
269 jährlich erneuern. Zumindest in den Gremien wo ich drinnen bin.

270 I: So eine Art Eidesstattliche Erklärung abgeben.
271 IPIX: Ja
272 I: Welche besonderen Herausforderungen hat es gegeben.
273 IPIX: ja, schon. Sicher. Weil wir gerade überlegen, ob wir überhaupt
274 XX verbieten für alle Mitarbeiter. Weil, sozusagen, man darf sie
275 nur für die XX nicht machen aber wir haben auch eine gewisse
276 XX, daher ist die Frage ob nicht alle, zumindest XX an
277 der XX komplett verbietet. Es gibt schon ein paar Spezialthemen, wo
278 man sagen muss, wo sich für uns die Frage stellt, wie weit kann man auch mit
279 Compliancevorschriften gehen ohne dass man zu sehr in die Privatautonomie
280 eingreift.
281 I: Gut, die nächste Kategorie ist eine ganz spannende, Unternehmenskultur.
282 Leitbilder werden von Unternehmen für Visionen und die erreichenden Ziele
283 erstellt. Die Ethik spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle und
284 dolose Handlungen zu minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der
285 Mitarbeiter durch das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren
286 IPIX: Wir haben so diese 3 sozusagen mission-statement Kompetenzkontrollen. Und
287 Konsequenz, ich mein was wir schon machen ist zum Beispiel, muss selber laut
288 nachdenken, wenn sich jemand interessiert sich quasi zur XX zu kommen, haben wir
289 zum Beispiel so ein Kulturmatcher, da kann man dann eingeben auf der Homepage,
290 das kann man auch so machen, da muss man sich nicht bewerben, wie man zu
291 bestimmten ethischen Werten steht. Und dann gibt er an wie weit man von dem in
292 der XX die so quasi relevanten Werte sind, entfernt ist. Also, XX-Kulturmatcher
293 heißt das. Das heißt also, es gibt schon die Möglichkeit für Neue und für
294 bestehende Mitarbeiter sich ein bisschen mit der Unternehmenskultur so quasi,
295 die eigenen Vorstellungen und Werte mit den Unternehmenswerten abzugleichen. Das
296 ist jetzt natürlich nur so ein persönliches Feedback, das man damit bekommt.
297 Sonst ist natürlich sind bei uns die ethischen Prinzipien auch durch die
298 Tätigkeit geprägt. Wenn halt XX sehr stark reglementierter und
299 beaufsichtigter ist, was auch viel um, nicht nur um Hardlaw- sondern auch um

300 Softlawelemente geht, wo man auch sogar, das heißt tomorrow situation, so quasi
301 mit moralischem Druck, sozusagen als wirkliches Aufsichtsinstrument, nicht nur
302 in Österreich, sondern ist eigentlich europäisches Instrument auch der Aufsicht
303 der XX arbeitet. Beispiel, dass XX jetzt in der Krise keine
304 XX sollen. Die XX, XX und die alle. Da gibt es
305 gar keine gesetzliche Handhabe, aber man arbeitet halt mit öffentlichem Druck.
306 Presseaussendungen, Interview und so. Die XX sollen das jetzt nicht an ihre
307 XX, sondern sollen halt sozusagen XX in der Krisenzeit, (...)
308 weil man ja nicht weiß wie das weitergeht.

309 I: Und, haben sie es gemacht

310 IPIX: ja, eigentlich fast alle gemacht. Nicht alle, bei 1-2 Fällen. Ja sicher 90%.
311 2-3 die mitunter Anführungszeichen ihren Begründungen, die man akzeptieren kann
312 oder nicht. Das sind halt schon Themen, über die auch die Mitarbeiter reden.
313 Denn sie wissen ja, ok, also, wenn etwas moralisch oder ethisch, die andere
314 Betrachtungsweise, irgendwie sein soll, ja, weil man sagt in Krisenzeiten soll
315 man nicht Geld quasi raushauen. Gerade als XX für die
316 Wirtschaftsstabilität bereithalten, dann muss man das Einhalten, selbst wenn es
317 kein Gesetz dafür gibt. Das prägt schon, glaub ich, die eigenen Mitarbeiter auch.

318 I: Das Vorbildverhalten prägt schon

319 IPIX: ja, genau. Man muss man auch selber als Mitarbeiter bestimmte Werte, selbst
320 wenn jetzt nicht, zum Beispiel, ich weiß jetzt nicht, die Dienstordnung was
321 verbietet, kann man gewisse Dinge trotzdem nicht machen.

322 I: Wie wird das Leitbild kommuniziert.

323 IPIX: Über Intranet und so weiter kommuniziert. Und das wird dann auch über diverse
324 Strategie also auf der obersten Führungsebene bei der Strategietagung, die wir
325 haben. Und dann haben wir Führungskräftemeeting mit allen Führungskräften, also
326 quasi sind ca. 50 Leuten da, wo diese Dinge auch (...)

327 I: Da wird das also kommuniziert und die geben das an den untersten Ebenen
328 weiter

329 IPIX: Da kommuniziert und die Ziele dagegen gespiegelt und natürlich ist dann die

330 Erwartungshaltung das das dann in den jeweiligen Abteilungen und Teams so
331 weitergeben

332 I: Was ist die Unternehmenskultur im Umgang mit dem internen Kontrollsystem,
333 wenn Optimierungspotential aufgezeigt wird.

334 IPIX: Ich glaub eher zu viel dann gemacht. Zu schnell dann und zu formalisiert dann,
335 für meinen Geschmack. Aber letztendlich sind das immer Managemententscheidungen,
336 wenn wirklich was nachjustiert wird. Also das sind im internen Kontrollsystem,
337 wenn was geändert wird, ist eigentlich, soweit ich es erlebt habe, immer
338 Vorstandsbeschluss.

339 I: das heißt, der Vorstand beschließt und das wird dann gemacht

340 IPIX: Ja, es wird ausgearbeitet von den Betroffenen, wer auch immer mit dem Prozess
341 verantwortlich ist, und dann eben (...). Fast immer basisdemokratisch ein bisschen
342 zu breit. Manchmal einfach, dauert einfach ein bisschen mehr.

343 I: Gut dann kommen wir schon zur nächsten Kategorie IKS Reifegrad Einfluss
344 Faktor Risiko Beurteilung. Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den
345 aktuellen Stand des internen Kontrollsystems betrachten wie würden sie den
346 derzeitigen Reifegrad des internen Kontrollsystems im Jahr 2021 charakterisieren.
347 Eigene Einschätzung des Risikos von internen und externen Faktoren ist damit
348 gemeint

349 IPIX: Ja sehr ausdifferenziert. die digitalen internen Kontrollsysteme, ich glaube
350 die kann man noch verbessern da und dort. W aber im Wesentlichen gab es alle,
351 alle internen Prozesse vom Internen Kontrollsystem umfasst.

352 I: Das heißt, das Wesentliche ist digitalisiert.

353 IPIX: Das wesentliche ist digitalisiert, aber also zu sagen nee nicht immer sehr
354 effizient digitalisiert auch auf den internen Kontrollsystemen. Weil es manchmal
355 dann nicht im System ist, sondern parallel ein IT-System gibt für das interne
356 Kontrollsystem. Und das gehört eher prozessintegriert überall gemacht. Das haben
357 wir gerade begonnen, nicht nur das, mit einem Digitalisierungsprojekt. Das sind
358 eben auch ein Thema ist. Gerade auch Prozesslandkarten durchgängig erstellt und
359 nutzen das jetzt, um die Digitalisierung für die noch offene Prozesse

360 voranzutreiben und Prozessvereinfachung zu machen. Aber um eben auch das interne
361 Kontrollsystem effizienter an die Prozesse heranzuführen.

362 I: Wie schützt sich das Unternehmen im internen Kontrollsystem gegen äußere
363 wirtschaftliche Kriminalität.

364 IPIX: Also wahrscheinlich haben wir das in irgendeinem Leitfaden drinnen, muss ich
365 gestehen, weiß ich jetzt gar nicht. Aber ich gehe mal davon aus, weil das auch
366 etwas ist das bei den Beaufichtigten selber auch immer prüfen, ob die das haben.

367 Die XX, XX. Cyberangriffe anbelangt haben wir einerseits unsere
368 internen Systeme aber auch externe Dienstleister, die dann mit Penetrationstest
369 und so weiter uns da noch einmal unterstützen. Und werden uns dann auch
370 zertifizieren lassen und dann noch einmal einen Qualitätsschub durch die
371 Zertifizierung zu bekommen.

372 I: Gegen dolose Handlungen.

373 IPIX: Das wesentliche ist das 4-Augenprinzip, das es kaum etwas gibt, was relevant
374 ist, dass einer alleine machen kann. Und damit glaub ich kann man den Großteil
375 ausschalten, und dann gibt es ex post so Stichprobenprüfungen durch interne
376 Revisionen oder manchmal auch Anlassbezogen. Entweder vom Unternehmen vom
377 Vorstand aus oder auch zum Teil von den europäischen Institutionen angestoßen.

378 I: Welche Maßnahmen werden ergriffen bei Aufdeckung von internem und externem
379 betrügerischem Handeln auf Bezug auf das interne Kontrollsystem.

380 IPIX: Naja, es wird einmal aufgedeckt, aufgeklärt mit allen Konsequenzen. Habe ich
381 Gott sei dank noch nicht gehabt, aber bis hin zu Anzeigen und so weiter. Im
382 Normalfall wird auch die interne Revision beauftragt, eben auch im Hinblick auf
383 Verbesserungspotential zu analysieren und das Verbesserungspotential, wenn es
384 dann den Bericht der internen Revision gibt, das wird dann entsprechend rasch
385 umgesetzt und auch so kommuniziert.

386 I: Erzählen sie mir bitte, wie sie in ihrem Unternehmen für eine Adaptierung
387 des IKS vorsorgen.

388 IPIX: Ja, das eine ist eben das Aufdecken von potenziellen Schwachstellen durch
389 Expostprüfungen der internen Revision. Das zweite ist das Projekt

390 Prozesslandkarte, dass wir im Frühjahr gestartet haben, alle Prozesse jetzt auch
391 beschrieben, visualisiert sind und damit auch für Effizienzsteigerungen auch für
392 Digitalisierungen von Prozessen aber auch für interne Kontrollmaßnahmen die
393 Grundlagen aufbereitet sind. Das dritte ist Anlassbezogen, das ist aber
394 wahrscheinlich nicht vorsorgen, das dann eher ein ex post (...).

395 I: Wenn sie zurückblicken, welche strukturellen Veränderungen hat das interne
396 Kontrollsystem durchlaufen.

397 IPIX: Mehr digitalisiert, davon gehe ich aus. Aber ich glaub das war schon immer,
398 weil die Zuständigkeit der XX für das interne Kontrollsystem
399 bei den beaufsichtigten Unternehmen ist. War bei den Unternehmen auch sicher
400 immer ein großes Thema, die Digitalisierung ist nach wie vor ein großes Thema.
401 Auch die Digitalisierung in der Interaktion mit den Beaufsichtigten steigen. Wir
402 bekommen immer mehr Daten von den XX von den XX, von der
403 XX, also daher steigt das sowieso. Die internen Prozesse sind nicht
404 ganz, aber schon nahezu digitalisiert.

405 I: Wenn sie in die Zukunft schauen, welche Veränderungen sehen sie in Zukunft
406 für das IKS.

407 IPIX: Ich bin so ein Anhänger von dem Government Risk Compliance. Diesen GRC Ansatz.
408 Das man die Dinge gemeinsam betrachten muss. Und das Wechselspiel zwischen dem
409 Ansatz Risikomanagement, Compliancemanagement und internen Kontrollsystem als
410 quasi eher operativen Kontroll- und Steuerungselement in dem Governmentsystem.
411 Das man das viel vernetzter sehen muss. Die Frage ist nur, muss mir grad
412 überlegen, ob man das auch irgendwie organisatorisch abbilden. Oder, das heißt
413 ob man eine eigene Einheit macht, Abteilung Governance Risk Compliancemanagment.
414 Oder ob man das eher bewusst getrennt macht, jedenfalls ein bisschen in der
415 Zusammenarbeit und in der Organisation dieser Bereiche Governance Risk
416 Compliance viel enger zusammenarbeiten sollte. Unter dem Stichwort Governance
417 ist der ganze Steuerungsbereich und das sollte nicht getrennt sein. Und die
418 Frage ist ob man das auch intern Organisatorisch zusammenführt. Wir haben keine
419 eigene Complianceabteilung, die sind in unserer Verfahrensabteilung gibt es zwei

420 Kollegen die sich nicht zu 100% aber sehr stark mit dem Complaincethema
421 beschäftigen. Da gibt auch einen der in einem anderen Bereich ist der sich dort
422 nicht zu 100% aber hauptsächlich mit dem Risikomanagement beschäftigt. Das
423 Governancethema ist Vorstandsbereich, bei unserem Assistenten angesiedelt und
424 das Zusammenspiel das gehört viel enger.

425 I: Dass dann eine eigene Abteilung geschaffen wird, wo alles zusammenspielt
426 IPIX: ja, genau. Dann hat man wieder ein eigenes Kasterl. Ich bin noch nicht ganz
427 überzeugt davon. Gibt auch unterschiedliche, ich habe mir das schon mal
428 angeschaut, unterschiedliche Lösungen in großen Konzernen. Es gibt nur ganz
429 wenige die es in einer Organisationseinheit zusammengeführt haben. Normalerweise
430 die meisten haben es klassisch getrennt.

431 I: Um wirtschaftliche Kriminalität vorzubeugen, müssen nach gesetzlicher Verpflichtung
432 bereits ab Ende 2021 Meldekanäle zur Meldung von Missständen einzurichten sein.

433 Welche Schritte zur Umsetzung hat das Unternehmen bereits unternommen?

434 IPIX: Wir haben eine Whistleblower-Seite. Wieder ein IT-System dahinter dass von
435 der Gemäße her, das Whistleblowing ist für unsere Beaufichtigten, für Leute die
436 aus dem XX kommen über ihr XX über ihre XX oder XX
437 oder was auch immer solche Informationen weitergeben wollen. Wir haben dort die
438 Prozesse neugestaltet und haben das System auch für interne Zwecke dann auch
439 geöffnet entsprechend. Da haben wir schon einen Prozess der wir ein bisschen neu
440 gemacht haben, aber im Wesentlichen natürlich eine/ das wichtige ist dass die
441 Anonymität und die Sicherheit des Whistleblower gewährleistet ist, das heißt es
442 steckt ein IT-System dahinter mit dem man Anonym mit dem /, das heißt
443 Sicherstellung der Anonymität des Whistleblowers kommunizieren kann. Das ist
444 einige der Punkte, sozusagen auch in dieser neuen Whistleblower (...)
445 Die Nachteile, bei der nächsten Frage, es verleitet schon auch zum Vernadern und
446 es manchmal schon sehr aufwändig sozusagen diese Vernaderungshinweise von den
447 substanziellen Hinweisen zu trennen. Weil natürlich viele nur, weiß nicht,
448 unzufriedene Mitarbeiter, der gerade mit seinem Chef streitet, auch diese
449 Plattform sehr häufig nutzt.

450 I: Ist das Whistleblowing bei euch integriert, dass sich (...) der Faktor Mensch
451 muss sich ja trauen was anzuzeigen, das ist ja eine Hürde. Wie wird ihm die
452 Hürde genommen. Wird das so kommuniziert.
453 IPIX: Unsere Leute können damit umgehen, weil sie wissen, dass die Anonymität
454 gewährleistet ist und das dem auch nachgegangen wird. Das Wichtigste ist, das
455 die Leute sicher sein können, dass das Anonym ist. Das ist so aus meinen
456 Erfahrungen das Wichtigste das die Anonymität als Whistleblowers gewährleistet
457 ist und dass das gut kommuniziert ist, glaubhaft kommuniziert ist.
458 I: Gut, dann sag ich danke, wir sind fertig. Danke für das offene Gespräch.
459 Vielen Dank.
460 IPIX: Ich hoffe es hat dir gepasst.

Interview X

1 I: Gut, dann nochmal vielen Dank für dein Interesse an meinem Interview und
2 für die Zeit, die du aufwendest danke vielmals nochmal. Ziel dieser
3 Forschungsarbeit ist herauszufinden, welche Chancen und Risiken durch die
4 Einführung eines internen Kontrollsystems speziell in der Metallindustrie
5 abgeleitet werden können. Ziel des Interviews ist es, die
6 abteilungsintegrierten Überwachungs- und Aktualisierungsprozesse zu reflektieren.
7 Das Interview wird einen Zeitraum von zirka 60 Minuten beanspruchen und als
8 Richtlinie werde ich nach dem von mir erstellten Leitfaden vorgehen. Das
9 Gespräch wird streng vertraulich behandelt, das heißt, die Ergebnisse werden
10 anonymisiert. Ein internes Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur
11 Einhaltung von Vorschriften und Werten und dient zum Schutz und Sicherung des
12 Vermögens des Unternehmens. Das interne Kontrollsystem lebt in und mit dem
13 Unternehmen. Was können Sie mir über die Kontrollmechanismen des IKS in im
14 Unternehmen beziehungsweise Abteilung erzählen.

15 IPX: Ja, ich bin Leitung XX. Wie man hört, eine Frau, ich bin seit 7 Jahren bei XX
16 beschäftigt und musste feststellen, dass XX ein sehr gutes Qualitätsmanagement
17 und sogar eine Abteilung dafür besitzt und dass alle Tätigkeiten und
18 Zielsetzungen zur Sicherung von Produkt und Prozessqualität über diese Abteilung
19 drüber gehen. Es hat, wie ich in das Unternehmen gekommen bin, schon ein Tool
20 gegeben, wo man diese ganzen Richtlinien und Prozesse die man innerhalb des
21 Unternehmens aufgestellt hat, bereits veröffentlicht hat. Und ich musste aber
22 auch feststellen, dass in den letzten 10 Jahren sich wirklich das wesentlich
23 verändert hat. Es wurden sehr, sehr viele Richtlinien zusätzlich erstellt und
24 man merkt auch, dass dieses Tool jetzt zunehmend an die Grenzen stößt. Das
25 Finden von Richtlinien und Arbeitsanweisungen wurde jetzt erschwert, war keine
26 Volltextsuche und man muss sich da anderwärtig, was überlegen aber da komm ich
27 dann später darauf zurück zu einer anderen Frage zur Digitalisierung. Ja, wie
28 gesagt in meiner Abteilung vor 7 Jahren, wie ich hierhergekommen bin, hat es so
29 gut wie fast keine Richtlinie gegeben. Es wurde nichts dokumentiert, keine

30 Prozessschritte es war nichts vorhanden, worauf ich als zukünftige
31 Abteilungsleiterin, weil, ich bin ja einem Abteilungsleiter nachgefolgt, der in
32 Pension gegangen ist. Ich konnte auf nichts zurückgreifen, was mir geholfen
33 hätte in die Arbeitsweise der XX einzutauchen. Ich musste mir von der Pike auf
34 wirklich jeden Mitarbeiter herfischen und einmal fragen, welche Tätigkeiten den
35 er wie erledigt und das war natürlich zunehmend am Anfang als sehr fremd für die
36 Mitarbeiter. Sie haben sich kontrolliert gefühlt. Aber das hat eigentlich nicht
37 diesen Zweck gedient, sondern ich wollte wirklich wissen wie arbeiten die
38 Mitarbeiter in meinem Unternehmen und gibt es ein Vier-Augen-Prinzip gibt es
39 irgendwelche Kontrollmechanismen und wollte das ganze Mal verstehen. Und ich hab
40 das dann für mich persönlich einmal alles dokumentiert. Hab dann auch
41 Mitarbeiter gebeten darum, bildliche Dokumentationen zu erstellen, wie sie denn
42 welche Arbeitsschritte erledigen, weil es hat auch keine Vertretungen gegeben.
43 Das war natürlich ein zunehmender Schock für mich, weil ich diese Arbeitsweise
44 nicht gewohnt war. Also gesagt, in den letzten 7 Jahren sind wirklich sehr, sehr
45 viele Dokumentationen und Richtlinien entstanden. Ja, im Jahr 2018 wurde dann
46 vom Zeitraum März bis Juli vom Campus 02 mit einem Projektteam von 7 Personen
47 eine IKS Prüfung durchgeführt. Das ging von unserer Geschäftsführung aus und
48 unsere Geschäftsführung ist wirklich darauf bedacht, dass diese
49 rechnungsrelevanten Prozesse durchleuchtet werden, nicht nur im Rechnungswesen,
50 sondern auch andere Abteilungen wurden hier geprüft, zum Beispiel bei uns die
51 kaufmännische Auftragsabwicklung, das Marketing und der Vertrieb, die
52 Materialwirtschaft im Einkauf und der Kundendienst. Wir alle wurden eben hier
53 mit einem Projektteam konfrontiert und befragt und mussten unsere Prozesse und
54 unsere Arbeitsweise offenlegen, wie gesagt. Wir haben die Zielsetzung war eben,
55 dass man sagt die Erhebung und Darstellung der rechnungsrelevanten Prozesse, die
56 Analyse auf mögliche Mängel und das Aufzeigen von Optimierungsmöglichkeiten und
57 die Dokumentation der Prozesse mittels Flow Charts. Das war mal sie die
58 hauptsächliche Zielsetzung das Projekt. Als Projekt-Output wurde ein Management
59 Summary erstellt, in dem eben alle Prozesse in Form eines Ampel-Berichts

60 definiert wurden und hier wurden Feststellungen und Verbesserungsvorschläge
61 dokumentiert, die uns dann auch natürlich pro Abteilung präsentiert worden sind.
62 Daraus entstanden ist eine Richtlinie im Rechnungswesen, und besonderes
63 Augenmerk ist eigentlich gelegt worden, auf dieses Vieraugenprinzip. Und das
64 haben wir dann auch natürlich dokumentiert und wie gesagt, da gibt es ein paar
65 Dinge, wo das Vier-Augen-bei uns durchschlägt. Das sind zum Beispiel bei
66 Bankkontoeröffnungen und Bankkontoschließungen. Bei Bankkontoüberweisungen, bei
67 Scheckeinreichungen und Aufnahme von Fremdkapital. Es ist natürlich ausbaufähig,
68 ein Vier-Augen-Prinzip und die Kontrolle ist immer ausbaufähig, aber das waren
69 so die grundlegenden Dinge, die eigentlich durchleuchtet worden sind.

70 I: Gut, dann werden wir schon beim zweiten Punkt: wie würden sie die
71 Ablaufprozesse, das heißt Routineaufgaben, immer wiederkehrenden Prozesse
72 beschreiben.

73 IPX: Ja also ich gehe mal davon aus und beschreibe unsere Abteilung. Die
74 wiederkehrenden Abläufe im XX sind sicherlich Tätigkeiten, die man täglich tut,
75 nämlich zum Beispiel Anlage von Lieferanten, Stammdaten beziehungsweise Änderung
76 von Stammdaten, Anzahlungen von Lieferantenrechnungen oder Rechnungsprüfung von
77 Eingangsrechnungen oder Zahlungen durchführen, Kassaführung, das sind alles
78 Prozesse, die man eigentlich täglich verrichtet.

79 I: Gibt es da Anweisungen, Instruktionen.

80 IPX: Ja, da gibt es natürlich Richtlinien, wie man zum Beispiel war Stammdaten von
81 Lieferanten ändert. Wir haben dafür einen Prozessablauf erstellt und zwar ist
82 die Buchhaltung mal verantwortlich für die Lieferantenstammdaten. Im Bereich
83 Einkauf oder Export soll zum Beispiel ein neuer Lieferant verwendet werden, die
84 wenden sich dann die Buchhaltung. Der Lieferant wird vom Abteilungsleiter des
85 jeweiligen Anforderers freigegeben, bevor eine Anlage im System erfolgt. Dazu
86 gibt es im Einkauf einen Beschaffungsprozess, eine Richtlinie und der Lieferant
87 wird so quasi auf eine Bonität einmal geprüft. Der Anforderer schickt dann die
88 Stammdaten ans Rechnungswesen mit der Bitte um Anlage dieses Lieferanten. Im
89 Rechnungswesen wird dann überprüft, ob alle erforderlichen Daten natürlich

90 vorhanden sind und diese werden dann im ERP System eingegeben wie Name, Adresse,
91 UID-Nummer etc. Wenn nicht alle erforderlichen Daten vorhanden sind, müssen
92 natürlich fehlende Informationen nachgefordert werden. Gegebenenfalls muss der
93 Lieferant von der Buchhaltung kontaktiert werden. Es gibt natürlich eine
94 Überprüfung der UID-Nummer auf die Gültigkeit dafür ist die Buchhaltung
95 verantwortlich und dann wird diese quasi ins System eingetragen. Bei ungültiger
96 UID-Nummer muss beim Lieferanten nachgefragt werden, ob sich eventuell
97 Tippfehler vorliegt. Der Lieferant wird dann eben im System angelegt und daraus
98 wird dann eine Lieferantenummer vom System generiert und diese wird dann eben
99 den Anforderer vermittelt. Wie gesagt besonderes Augenmerk bei der IKS-Prüfung
100 wurde dann auf die Änderung der Stammdaten von Lieferanten vorgenommen. Und
101 hat man uns hier wirklich gelöchert, muss ich sagen, wie wir denn mit diesen
102 Änderungen von Stammdaten umgehen. Das war recht ein langer Prozess, weil wir
103 hatten diesen Prozess eigentlich noch nicht dokumentiert und haben sehr lange
104 darüber diskutiert, wie man das dann im richtig macht. Grundsätzlich ist es in
105 der Vergangenheit so gewesen: Es ist ein E-Mail hereingekommen und da beim
106 E-Mail steht eben drauf: Liebe XX, wir sind jetzt umgezogen, haben eine neue
107 Adresse und eine neue Telefonnummer und unter anderem auch eine neue
108 Bankkontonummer. Dieses E-Mail wurde dann in der Vergangenheit hergenommen und
109 man hat eben die Daten, diese Stammdaten ins ERP System eingetragen ohne
110 Rückfrage mit eigentlich irgendjemanden. Man hat darauf vertraut, dass diese
111 Nachricht in Ordnung geht. Aufgrund dessen, dass es eben sehr viele Phishing
112 Emails gibt und Fake Emails gibt, die sich in den letzten Jahren gehäuft hat und
113 wir eigentlich sensibilisiert worden sind darauf, haben wir diesen Prozess
114 natürlich umstellen müssen. Auch jeder Brief, der jetzt rein kommt per Post wird
115 akribisch durchleuchtet, es wird nicht alles genommen, was vorliegt, sondern es
116 wird nachgefragt. Es wird einerseits beim Einkäufer nachgefragt, ob dieser auch
117 Kenntnis davon hat, weil, der Einkäufer ist der Erste, der eigentlich mit dem
118 Lieferanten Kontakt hat. Es wird beim Lieferanten direkt nachgefragt. Wir haben
119 für jeden unserer Lieferanten Hauptansprechpartner, die im System drinnen sind,

120 die werden kontaktiert, denen vertraut man, weil mit denen hat man schon
121 jahrelang Kontakt und dahingehend wurde eben, dass es dieser Prozess so
122 umgestellt, dass es immer ein Nachfragen gibt und dieses Nachfragen beim
123 Lieferanten wird einfach dokumentiert. Entweder wird es bei E-Mail dokumentiert
124 und an den Einkäufer geschickt. Somit weiß man, welcher Buchhalter hat wann
125 nachgefragt. Und der Einkäufer bekommt dann diese Daten von der Buchhaltung
126 zurückbestätigt.

127 I: Und bei nicht Routine Aufgaben.

128 IPX: Bei Nicht-Routineaufgaben schaut es so aus. Das sind zum Beispiel eben bei
129 uns Tätigkeiten, die nicht alle Tage durchgeführt werden. Zum Beispiel
130 Bankkonto-Öffnungen oder Bankkonto-Schließungen oder auch Anlegen und Ändern von
131 am Bankkonto zeichnungsberechtigten Personen oder Aufnahme von Fremdkapital. Das
132 sind so 3 Punkte, die wir bei der IKS-Prüfung besprochen haben und auch
133 dokumentiert haben. Es gibt natürlich viele andere, nicht Routine Aufgaben, aber
134 diese haben wir uns herausgepickt und haben gesagt das sind die wesentlichen
135 Punkte. Dann ja, es gibt zum Beispiel bei der Bankkontoeröffnung. Es ist recht
136 knackig, eigentlich darf nur die Geschäftsführung der Buchhaltung sagen oder
137 anweisen, dass bei welcher Bank ein Bankkonto eröffnet wird. Es gibt dann
138 natürlich vorab schonmal Gespräche, man nimmt ja mit einer Bank Kontakt auf, wo
139 dann das Rechnungswesen und unter anderem ich als Leitung Rechnungswesen
140 involviert bin. Es gibt Vorgespräche, man hat ja gewisse Ambitionen. Bei einer
141 Bank möchte man zusätzliche Kreditlinie aufbauen, möchte man Garantierahmen
142 generieren einen neuen oder möchte zum Beispiel einfach nur so ein Girokonto
143 dort anlegen, für eine Filiale zum Beispiel für eine Außenstelle. Es gibt eben
144 immer einen Grund und da ist man sowieso immer von der Geschäftsführung
145 involviert. Ja, grundsätzlich wird eben diese Genehmigung der Kontoeröffnung von
146 der Geschäftsführung eingeholt beziehungsweise von der Geschäftsführung
147 angewiesen, mit der Bank in Kontakt trete ich dann als Leitung Rechnungswesen.
148 Ich stimme mich, damit der Bank mit den Bankangestellten dort ab, ich bekomme
149 Formulare und Verträge zugeschickt, sichte diese Verträge dann wie denn die

150 Vereinbarungen lauten. Es gibt natürlich hier immer einen Vergleich zu unserer
151 Hausbank und das wird dann mal vorab von mir aufbereitet, wie denn die
152 Bankkonditionen sind und dann werden diese Formulare und Verträge in der
153 Geschäftsführung vorgelegt zur Unterschrift. Bei der Unterschrift schaut es eben
154 so aus wir haben einen Geschäftsführer, der ist allein zeichnungsberechtigt und
155 wir haben einen zweiten Geschäftsführer, der ist nur gemeinsam
156 zeichnungsberechtigt. Das ist der technische Geschäftsführer, der darf nur
157 gemeinsam mit einem anderen Prokuristen zeichnen. Ich bin unter anderem auch
158 Prokurist in der Firma und dürfte hier auch Bankunterlagen mit einem anderen
159 Prokuristen zeichnen, sofern der Geschäftsführer nicht im Haus ist und mir die
160 Erlaubnis erteilt hat, das zu tun. Ja, bei der Bankkontoschließung ist
161 eigentlich dasselbe. Es geht nur über die Geschäftsführung, die gibt den Auftrag,
162 ein Bankkonto zu schließen und das darf auch nur von der Geschäftsführung
163 gefertigt und gezeichnet werden. Es gibt natürlich dann noch bei der Bank
164 Zeichnungsberechtigungen, wenn wir schon bei der Bank sind, die eben auch bei
165 uns im Rechnungswesen administriert werden. Und zwar die Festlegung, wer welche
166 Zeichnungsberechtigung bekommen und kann, wird auch von der Geschäftsführung in
167 Abstimmung mit mir durchgeführt. In den letzten Jahren haben wir unsere Banken
168 eigentlich alle gleichgestellt, wie ich in die Firma gekommen bin, war das sehr
169 chaotisch aufgestellt. Manche durften, manche durften nicht. Man musste immer
170 zuerst schauen ist der Zeichnungsberechtigte oder ist er nicht, kann er mit mir
171 überweisen oder kann er nicht überweisen. Dadurch, dass wir sehr eng mit unserer
172 kaufmännischen Abteilung zusammenarbeiten, dort auch 2 Leute beschäftigt sind,
173 die eben zeichnen dürfen, aber die haben unterschiedliche
174 Zeichnungsberechtigungen gehabt. Ist es wirklich schwierig gewesen, jemanden zu
175 finden, der mit einem Zahlungen durchführen kann. Das haben in den letzten
176 Jahren umgestellt. Es gibt jetzt bei den Hausbanken, wir haben jetzt nicht nur
177 eine, sondern 2-3, bei denen wir ständig Zahlungen durchführen, die haben wir
178 jetzt gleichgestellt. Das heißt, es gibt überall die gleichen
179 zeichnungsberechtigten Personen, die das gleiche dürfen und wir dürfen auch wie

180 gesagt jeder mit jeden, es gibt keine Einzelzeichnungsberechtigungen mehr bei
181 Banken, das hat es früher auch gegeben, das wurde abgestellt seitens der
182 Geschäftsführung und wir dürfen nur mehr gemeinsam zeichnen. Und wie gesagt,
183 hier werden auch nur Mitarbeiter ausgewählt, die wirklich vertrauenswürdig sind
184 und die schon länger im Unternehmen sind. Ja, das wäre es eigentlich einmal zu
185 nicht Routineaufgaben und die Aufnahme von Fremdkapital erfolgt ebenfalls über
186 die Geschäftsführung. Hier gibt es eigentlich auch keine Entscheidungsbefugnis
187 von anderer Abteilung.

188 I: Gut, dann wären wir schon bei der letzten Frage: Was erwarten sie sich vom
189 Internen Kontrollsystem.

190 IPX: Also grundsätzlich erwarte ich mir, dass die Prozesse die man dokumentiert
191 hat, auch gelebt werden. Es hilft nichts, wenn wir uns nur auf Papier schreiben,
192 um irgendeiner IKS-Prüfung Genüge zu tun. Wir haben uns wirklich das vorgenommen,
193 das was wir zu Papier gebracht haben in Form von Richtlinien, kann auch gelebt
194 werden und wird auch gelebt und nicht nur gelebt, sondern auch überprüft. Es
195 hilft die beste Richtlinie nichts, wenn es nicht überprüft wird. Wir haben als
196 Abteilungsleiter dafür Sorge zu tragen, bei XX, dass alle Richtlinien, die wir
197 im in unserem QM Tool abgelegt haben und veröffentlicht haben, jährlich einmal
198 überprüfen müssen, ob denn diese noch gelten. Und haben auch dafür Sorge zu
199 tragen, dass man sie aktualisiert, immer wieder veröffentlicht und den
200 Mitarbeitern kommuniziert. Wie gesagt auf 4 Augen Prinzip wird bei uns im
201 Rechnungswesen natürlich sehr, sehr viel Wert gelegt und ich sage auch es soll
202 nicht immer 2 Personen sein, also nicht immer 2-4 Augen. Das können auch
203 verschiedene Personen sein. Ich habe es recht gern, wenn immer verschiedene
204 Personen zum Beispiel die Kasse prüfen. Es soll nicht immer nur zwei die Kasse
205 prüfen. Betrügerisches Handeln ist man ja eigentlich nie gefeit, es kann immer
206 was passieren, und hier Sorge ich etwas für Abwechslung in meinem Unternehmen
207 oder in meiner Abteilung. Es gibt Urlaubsvertretungen, die dann mal die Kasse
208 zählen. Dann zähle ich ja mal die Kasse. Also hier sind 2 bis 3 Personen in
209 meiner Abteilung, die eben Zugang haben zum Tresor. Das ist eben deshalb

210 notwendig, weil wir nicht immer anwesend sind. Es ist jetzt Home-Office
211 eingekehrt und es müssen jetzt 2 bis 3 Personen Minimum Zugang zum Tresor haben
212 und unter anderem werden die Kassazählungen auch von Mitarbeitern nachgezählt,
213 die nicht mit der Kasse betraut sind.
214 I: Also das Ziel ist, die Regeln einhalten.
215 IPX: Genau. Ziel ist es, Regeln einzuhalten und auch hier fürs 4 Augen Prinzip ein
216 bisschen für Abwechslung zu sorgen.
217 I: Gut, dann stopp ich jetzt da.
218 I: Nachhaltig einkaufen könnte in Zukunft für Unternehmen ein komplexes Thema
219 werden. Die 3 Kriterien Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft kommen dieser
220 Vorstellung immer näher und die Novellierung auf EU-Ebene nimmt stetig zu.
221 Welche internen Kontrollmechanismen werden zur Erhaltung von ethischen Werten zu
222 Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft eingesetzt.
223 IPX: Ja, also bei XX hat man das jetzt ja in dem Fall schon so umgesetzt, dass wir
224 eigentlich sehr, sehr viel regional einkaufen. Wir haben unsere Lieferanten oder
225 die Lieferantensuche, wenn wir neue Lieferanten ins Boot holen, schauen wir
226 zuerst immer in unserer näheren Umgebung, ob wir den regional einkaufen können.
227 Somit stärken wir uns regionale Umgebung und wie gesagt einige unserer
228 Hauptlieferanten sind wirklich im Umkreis von 30 bis 50 Kilometer. Das hat
229 natürlich den Vorteil, dass Sprit Kosten eigentlich gespart werden, weil der
230 Transit für unsere Waren natürlich kürzer ist, wie wenn wir sie im Ausland
231 einkaufen würden. Es könnte natürlich auch sein, dass sich in Tschechien auch
232 einen preiswerteren Lieferanten gibt, aber XX ist da eher auf der sicheren Seite
233 und etwas vielleicht konservativ angehaucht, möchten nicht immer das Günstigste
234 einkaufen, das weiter weg ist, sondern schaut wirklich auf Regionalität und
235 möchte wirklich österreichische Qualität anbieten. Und das ist auch unsere
236 Stärke, wo wir zu unseren Kunden eigentlich ein Marketingaspekt von uns: Wir
237 haben sehr gute Qualität. Und das ist entweder österreichisch oder eher deutsch.
238 wir kaufen es ja sehr viel zwar im europäischen Raum, natürlich auch ein, aber
239 wir haben sehr, sehr viele inländische Lieferanten.

240 I: Wie wirkt sich das interne Kontrollsystem auf die Produktivität In der
241 Abteilung aus, Aufwand im Alltag, Aufwand und Nutzen sind die gerechtfertigt.
242 IPX: Ja, also im XX muss ich sagen hat dieses IKS jetzt eigentlich kaum
243 Auswirkungen gezeigt. Die Produktivität ist eigentlich nicht also da hat es
244 keine Auswirkung gehabt. Kontrollen waren bei uns eigentlich immer schon an der
245 Tagesordnung, nur haben wir diese Kontrollen nie niedergeschrieben so in einer
246 Richtlinie, sondern wir haben sie schon gelebt, wir wussten, was wir tun. Aber
247 wie gesagt das hat keine Auswirkung gehabt, dass wir jetzt da mehr Zeit
248 aufwenden müssen. Es gibt schon Sicherheit, das richtige zu tun, wenn man es
249 wirklich dokumentiert hat und so hat man vielleicht doch ein bisschen mehr
250 Sicherheit als Abteilungsleiter, das betrügerisches Handeln vermieden werden
251 kann. Man kann nie in einen Mitarbeiter hineinschauen, ja, man vertraut einem
252 Mitarbeiter manchmal wirklich blind, weil im Rechnungswesen und auch in der
253 Lohnverrechnung müssen eigentlich vertrauenswürdige Personen sitzen. Ich
254 vertraue meinem Mitarbeiter wirklich zu hundert Prozent, es gibt da keinen, dem
255 ich nicht vertrauen würde, weil das wäre dann niemand mehr von meinem Team und
256 wie gesagt Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Ich lebe mit diesem
257 Sprichwort eigentlich schon ein Leben lang. Ist so ja wie gesagt, hat das
258 eigentlich auf die Produktivität im Unternehmen oder in meiner Abteilung jetzt
259 keine Auswirkung, weil wie gesagt Kontrollen sind an der Tagesordnung bei uns.
260 In der Produktion schaut es da vielleicht schon ein bisschen anders aus. Wir
261 produzieren ja Gitterschweißmaschinen und da wurden in den letzten 2 Jahren sehr,
262 sehr viele Checklisten eingeführt. Und ich muss sagen, also ich glaube schon zu
263 wissen, dass diese Checklisten anfangs nicht so positiv von den Mitarbeitern
264 aufgenommen wurden. Diese Checklisten dienen eigentlich dazu, den
265 Qualitätsstandard sicherzustellen, dass die Mitarbeiter beim Probetrieb
266 unserer Maschinen jetzt nichts vergessen, ja und alle Arbeitsschritte abhaken
267 können. Das hat eine Zeit lang gedauert, bis die Mitarbeiter verstanden haben,
268 warum wir diese Checklisten einführen. Dass das jetzt nicht eine Kontrolle
269 seiner Tätigkeit ist, sondern nur eine Hilfestellung sein soll. Und hier hat man

270 natürlich eben zusätzliche Kontrollmechanismen verursachen natürlich mehr
271 Zeitaufwand und das hat dann schon Auswirkungen auf die Produktivität. Man
272 braucht eben schon mehr Zeit, das abzuholen, darüber nachzudenken, Messungen
273 durchzuführen, die man dann auch dokumentiert. Die Checkliste müssen dann
274 abgelegt werden. Zuerst hat man mit Papier begonnen, jetzt hat man doch bemerkt
275 Papier ist nicht wirklich händlbar. Man hat es jetzt mit Excel-Listen
276 durchgeführt. Jeder Mitarbeiter hat ein Tablet bekommen, wo er eben das
277 mitdokumentieren kann. Dann wie gesagt, das braucht dann schon eher Zeit, um das
278 abzuwickeln, bis da auch eine Routine eingekehrt ist.

279 I: Und wo sehen Sie die Vorteile durch ein internes Kontrollsystem.

280 IPX: Ja, die Vorteile sind sicher mal die Vermögenssicherung. Man möchte natürlich
281 das vorhandene Vermögen gegen Verluste schützen. Man möchte mit dem IKS
282 natürlich Risiken minimieren, möchte auch Unfälle vermeiden, vor allem bei uns
283 im Werk, dass die Arbeitsunfälle weniger werden oder gar keine mehr auftreten.

284 Er möchte natürlich Fehler minimieren, oder kriminelle Handlungen sollen
285 eigentlich kein Platz mehr finden bei XX. Also das möchte man bei der
286 Vermögenssicherung eigentlich damit bewirken. Die Vorteile sind sicher, man
287 kann alle Vorgänge aufzeichnen und wenn man sie zeitnah erfasst, hat man
288 natürlich auch eine Verbesserung. Dadurch kann man eine Verbesserung erwirken,
289 zum Beispiel der einzelnen Prozesse, wenn sie nicht so wirklich rund laufen. Ja.

290 Und der Vorteile sicher, dass alle Beteiligten, wenn man eine Richtlinie hat,
291 gleich handeln. Und das ist eigentlich schon ein großer Vorteil, der auch hier
292 im Rechnungswesen Niederschlag findet. Man hat wirklich einen Prozessfluss und
293 wenn auch neue Mitarbeiter kommen, kann man ihnen diese näherbringen und jeder
294 Mitarbeiter handelt gleich. Ja, es wird ein Münzliste erstellt, bei der
295 Kassenführung, weil das steht einfach in der Richtlinie. Und wenn die Vertretung
296 die Kassenführung macht und den Abschluss der Kasse am Monatsende macht, weiß
297 sie ganz genau, die Münzliste muss vorhanden sein, und es muss ein Datum und
298 eine Unterschrift vorliegen und das muss jetzt im Tresor abgelegt werden. Also
299 das sind einfach, Regeleinhaltung. Eben das IKS stellt sicher, dass alle

300 Beteiligten gleich handeln. Das sind sicher so die wesentlichen Vorteile daraus.
301 Und ein klarer Vorteil für mich ist eigentlich eben die Transparenz eigentlich
302 von Prozessen und von Tätigkeiten, nicht nur in meiner Abteilung, sondern in den
303 gesamten Abteilungen.
304 I: Gibt es auch Nachteile.
305 IPX: Am Nachteile Ja, gibt sicher auch. Kontrollaktivitäten sozusagen, die man
306 natürlich mit Checklisten einführt und Prozesse überwachen möchte, könnte schon
307 mehr Zeit kosten. Also Zeit ist sicher ein Faktor, den man nicht unterschätzen
308 darf. Dadurch, dass mehr dokumentiert wird, muss man auch ein bisschen mehr Zeit
309 aufwenden wie früher. Es sind natürlich bei XX sehr viele Richtlinien dadurch
310 entstanden dadurch, dass eben die Geschäftsführung sehr wert drauflegt, alle
311 Prozesse zu dokumentieren, sind sehr viele Richtlinien entstanden. Die
312 Richtlinien brauchen natürlich auch Zeit, bis diese entstehen. Es muss sehr,
313 sehr viel vorab mit anderen Abteilungen abgestimmt werden. Prozesse gehen nicht
314 nur immer durch die gleiche Abteilung, sondern sind auch abteilungsübergreifend
315 zu sehen. Und dann müssen natürlich sehr viele Personen in einem großen
316 Unternehmen, wie es XX ist, mit einbezogen werden. Das bedarf natürlich sehr,
317 sehr viel Vorarbeit und das muss, muss ich schon sagen, das braucht manchmal
318 schon sehr, sehr viele Ressourcen und auch Nerven diese Prozesse
319 niederzuschreiben und alle Mitarbeiter ins Boot zu holen, die sich dann dafür
320 kommiten, was man niederschreibt, dass das auch gelebt wird. Das war am Anfang
321 bei XX, wie ich hierhergekommen bin, ein ganz schwieriges Thema sich für einen
322 Ablauf, zum Beispiel ein Ablauf eines Terminplanes. Das hat es hier in XX nicht
323 gegeben. Es hat keinen Terminplan gegeben, wann wir Buchungsschluss machen oder
324 wie ein Monatsabschluss bei uns stattfindet und wann an die Geschäftsführung ein
325 Reporting geschickt werden muss. Früher hat man es ja wie man geglaubt hat
326 fertig zu werden, hat man das eigentlich gemacht. Mein Vorgänger hat mir nicht
327 viel eigentlich überlassen, das war relativ frei. Ja, man hat sich auch frei
328 bewegen können, man hat keinen Termin von anderen Abteilungen gehabt, für die
329 Zuarbeitung, wann wer wie was abgeben muss. Die Personalabteilung hat die

330 Lohnliste geschickt, wann sie wollte und die Projektrückstellungen sind auch
331 gekommen, wann die Zeit da war. Also man hat halt auch sehr viel Nachfragen
332 müssen und immer bitten müssen darum, dass man die Unterlagen bekommt. Das war
333 mitunter ist das ein Nachteil gewesen, man hat sehr viel Zeit aufwenden müssen,
334 um das sind geordnete Bahnen zu bringen. Und man muss diese Richtlinien
335 natürlich auch jährlich überprüfen, ob das noch in Ordnung ist, und das braucht
336 natürlich auch Zeit. Und wie gesagt, man muss die Vorgaben und die Regeln, wie
337 man sie da festhält, auch kontrollieren, ob das noch eingehalten wird und wie
338 gesagt, das ist eben für mich als Abteilungsleiterin schon ein eher ein Zeit
339 Faktor, der hier ein Nachteil sein kann.

340 I: Gibt es automatisierte Kontrollen auch.

341 IPX: Automatisierte Kontrollen gibt es eigentlich, noch nicht. Es ist immer der
342 Mensch, der eigentlich kontrolliert. Automatisiert ist es eigentlich nicht na.
343 In Bezug auf was, gibt es ein Beispiel. Nein, automatisiert, gibt es nicht. Es
344 ist immer der Mensch bei uns in der Abteilung, der eigentlich kontrolliert und
345 es gibt nicht wirklich ein EDV-System, was jetzt da eine Automatik hat. Wir
346 haben bekommen, vielleicht später drauf zurück, wenn wir das DMS eingeführt
347 haben, dann gibt es sicher automatisierte Kontrollen. Jetzt noch nicht, aber
348 wir haben das vor.

349 I: Gut, dann stoppe ich jetzt wieder.

350 I: Die Digitalisierung ist gerade jetzt aktuell als nie zuvor hohes Potential,
351 Freiräume für Wirtschaftsüberwachung zu schaffen, liegt in der digitalen
352 Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Welche Vorteile bzw. Nachteile
353 sehen Sie im Unternehmen bzw. in der Abteilung in der Weiterentwicklung des
354 internen Kontrollsystems im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung.

355 IPX: Ja, bei XX hat natürlich die Digitalisierung schon, der Gedanke dazu, vor
356 Jahren eingesetzt. Wie ich ins Unternehmen gekommen bin, habe ich das erste Mal
357 schon gehört, dass wir ein DMS System einführen möchten, aber damals war das
358 dieses Wort DMS eigentlich noch verpönt, ja fast verpönt. Mann dürfte dieses
359 Wort nicht in den Mund nehmen, weil das ist schon wieder eine neue Software, die

360 wir eigentlich gar nicht brauchen. Wir haben ja eh unser Excel, unser Word,
361 unser Outlook und damit müssen wir unser Auslangen finden. Ich bin natürlich ein
362 moderner Mensch, was das anbelangt. Ich komme von einem Unternehmen, da hat man
363 in den 90er Jahren schon die Rechnungen digital erfasst und die Rechnungsprüfung
364 wurde digital abgewickelt. Ich wusste also schon von meinen vorigen Unternehmen,
365 wie es eigentlich auch anders gehen könnte. Vor allem was meinen
366 Abteilungsbereich betrifft. Wie gesagt, wir haben dann trotzdem begonnen, ja,
367 der Druck wurde auf die Geschäftsführung immer stärker und wir Abteilungsleiter
368 haben uns dann, vor allem ich mit dem Abteilungsleiter im Einkauf, zusammengetan
369 und auch im Qualitätsmanagement habe ich da Gehör gefunden und wir haben uns
370 dann auf die Suche gemacht, schon im Jahr 2014 für ein neues DMS-System. Im
371 April 2021 sehr, sehr viele Jahre später, haben wir dann jetzt begonnen,
372 wirklich ein DMS System bei XX einzuführen. Wir haben uns dafür entschieden,
373 dass wir die elektronische Eingangsrechnungsverarbeitung, die Bestellanforderung
374 und die Bestellfreigabe sowie den Investitionsantrag als erste Phase mit einem
375 DMS System umsetzen. Es wäre schön gewesen, wenn das vielleicht 2 Jahre vorher
376 stattgefunden hätte, weil dann hätte man diese Coronakrise eigentlich schon in
377 unserem Bereich noch besser abwickeln können. Wir haben natürlich mit der
378 Coronakrise, wie es von einem Tag auf den anderen geheißen hat, sie müssen Home
379 Office machen. 2 - 3 Personen konnten nicht Home-Office machen, weil sehr viel
380 Papier noch über die Posteingänge hereingekommen sind. Und wie gesagt, da hätten
381 wir uns schon gewünscht, ein System zu haben, was wir elektronisch und digital
382 alles abgewickelt hätten haben könnten, war nicht der Fall. Wir haben eben
383 aufgrund der Corona Krise ein Jahr verspätet damit begonnen, wir wusste nicht
384 damals, im März 2021 wollten wir das DMS System eigentlich schon vom
385 Aufsichtsrat absegnen lassen. Aber da war die Zeit noch so ungewiss und man
386 wusste nicht, wie sich eben diese Pandemie weiterentwickelt. Ein Jahr später,
387 wie gesagt, jetzt sind wir mitten drinnen in dieser Implementierungsphase und
388 die Vorteile daraus sind sicher, dass wir unsere Rechnungen quasi sehr
389 transparent ablegen können. Man hat wirklich alles auf dem Schirm. Das ist

390 einmal der große Vorteil, man braucht nicht mehr ins Archiv gehen oder man
391 braucht nicht einen anderen Mitarbeiter anrufen und sagen, such mir die Rechnung
392 raus, möchte wissen, was da oben steht, sondern hat jetzt wirklich dann in
393 Zukunft die Möglichkeit, wirklich transparent zu arbeiten. Man hat smarte
394 Freigabeprozesse und zwar, dass ist eben ein großes Thema gewesen bei uns, wir
395 haben sehr, sehr viele Freigabenworkflows. Das beschäftigt natürlich uns auch
396 sehr bei der Implementierung. Wir sind ein großes Unternehmen und wir möchten
397 natürlich das Unternehmen nicht komplett umkrempeln. So haben wir uns
398 entschlossen, sehr viele Freigabeprozesse bei uns zu implementieren, die andere
399 Unternehmen nicht wirklich in dieser Ausprägung haben. Das wurde uns eben von
400 unserem DMS Anbieter gesagt, dass wir da eben eine sehr, sehr hohe
401 Freigabeprozesse haben. Das zeigt auch, dass wir eigentlich jede Rechnung, die
402 reinkommt muss in einem 4 Augen Prinzip bei uns kontrolliert werden. Es geht
403 keine Rechnung, es wird keine Rechnung bezahlt, die nicht freigegeben ist, das
404 ist unsere äußerste Priorität. Und auch die Anweisung der Geschäftsführung, es
405 darf keine Rechnung ohne Freigabe bezahlt werden. Auch die Rechnungen der
406 Geschäftsführung werden mit einem 4 Augen Prinzip gezeichnet. Das heißt, wenn
407 eine Rechnung reinkommt beim einzelzeichnungsberechtigten Geschäftsführer, dann
408 geht sie über den Tisch von mir und ich muss diese Rechnung auch abzeichnen. In
409 dem Fall wurde auch hier, das Vier-Augen-Prinzip gewahrt, auch an ganz oberster
410 Stelle gibt es eine Kontrolle. Der Vorteil ist sicher, dass wir noch einen
411 höheren Nutzen haben für die Skonto-Nutzung. Wir bezahlen ja jetzt schon alles
412 mit Skonto, aber durch das schnellere Bearbeiten von Rechnungen haben wir
413 natürlich noch einmal eine Steigerung dieses Skonto mit diesem neuen DMS System.
414 I: Das heißt, ihr habt einen wirtschaftlichen Nutzen auch noch.
415 IPX: Genau, also wir arbeiten zwar jetzt schon sehr, sehr schnell, aber ich
416 erwarte mir trotzdem hier noch eine Steigerung für diesen Skonto-Nutzen. Wir
417 haben natürlich eine Kostenoptimierung durch kurze Durchlaufzeiten, ja, also,
418 das ist ja beim DMS System in immer an oberster Priorität, was erspare ich mir
419 an Zeit und was mache ich mit dieser vorhandenen Zeit, wie nutze, was machen die

420 Mitarbeiter mit dieser freien Zeit. Es ist bei XX so, dass wir jetzt nicht
421 wirklich auf Kopf-Einsparungen das hingerechnet haben, sondern wir haben
422 wirklich gesagt, wir müssen unsere Kernkompetenzen ausbauen. Wir haben zu wenig
423 Zeit für unsere Kernkompetenzen. Wir haben sehr viel Reihengeschäfte zu
424 bearbeiten und müssen uns hierauf, besser fokussieren. Haben wir alle
425 Steuerschlüssel richtig erwischt, ja. Ein System muss ständig kontrolliert
426 werden, ein das beste System hilft nichts, wenn ich es nicht kontrolliere. Es
427 ist doch nur eine Maschine so ein DMS System, aber die Kontrolle des Menschen
428 bleibt einfach erhalten und ist einfach ausschlaggebend für die Qualität. Das
429 merkt man auch jetzt bei der Implementierungsphase, man muss wirklich jedes Feld
430 kontrollieren, was ausgelesen wird. Und man kann sich nicht darauf verlassen. Ja,
431 zweimal gehts gut das dritte Mal nicht. Kontrolle des Menschen bleibt also
432 immer erhalten. Und wie gesagt die Kernkompetenz der Rechnungsprüfer oder der
433 Buchhaltung tritt jetzt mehr in den Vordergrund wie das Abtippen einer Rechnung.
434 Hier wird eben die vorhandene Zeit genutzt, um die Qualität des Rechnungswesens
435 in der Hinsicht zu steigern. Ja, und wie gesagt das DMS-System hat eben die
436 Beschleunigung des Verarbeitungsprozesses, eigentlich das erwarten wir, dass es
437 eigentlich beschleunigt wird und vor allem diese Freigabeprozesse und das
438 Handling von dieser Ablage wird erleichtert. Es erfolgen keine Freigaben mehr
439 per E-Mail. Und die Emails müssen Mühe voll abgelegt werden, weil wir brauchen
440 ja jetzt schon Dokumentation. Zu jeder Zahlung muss es ein Freigabe E-Mail geben
441 und das passiert dann in einem geschlossenen System und vor dem her hat man
442 natürlich eine viel, viel, viel bessere Dokumentation, wer hat was wann wie
443 freigegeben. Was wir derzeit mühevoll ablegen und heraussuchen müssen, wenn das
444 jemand wissen möchte. Später hat man das dann auf Knopfdruck. Das ist sicher mal
445 der große Vorteil. Und nicht mehr ins Archiv gehen, können wir uns ersparen und
446 sehr, sehr viele Ordner sehr viel Ablagezeit und können auch diese Rechnungen
447 unseren Abteilungsleiterkollegen zur Verfügung stellen und zwar das ist
448 wertvolle Informationen, wenn wir Kostenstellen Budgets erstellen, dass wir
449 diese Rechnungen auch auf dem Bildschirm jeden Abteilungsleiter transparent zur

450 Verfügung stellen können. Was derzeit unmöglich war.

451 I: Gut, dann kommen wir schon zum nächsten immer welche Complianceziele, das
452 heißt Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Rechtsvorschriften verfolgt
453 das Unternehmen bzw. Abteilung.

454 IPX: Ja also, in der Abteilung XX haben wir sicher die Complianceziele vorgegeben,
455 die Gesetze der Finanzverwaltung, das sind sicher unsere obersten
456 Complianceziele, die wir natürlich einhalten müssen. Die gesetzlichen Vorgaben
457 werden natürlich einerseits von mir als Abteilungsleiter einmal überprüft,
458 stichprobenartig. Überprüfen kann man nie alles, ja, ich kann nicht jeden
459 Mitarbeiter kontrollieren, jeder Mitarbeiter ist angehalten, die Gesetze der
460 Finanzverwaltung einzuhalten. Diese werden dann natürlich jährlich vom
461 Wirtschaftsprüfer auch noch einmal überprüft. Das heißt, die wichtigsten
462 Geschäftsfälle werden vom Wirtschaftsprüfer mal angeschaut und hinterfragt. Und
463 alle 3 Jahre haben wir natürlich eine Betriebsprüfung, wo wir dann auch
464 natürlich hier überprüft werden. Das sind so die Compliance Ziele einmal
465 übergeordnet für das Rechnungswesen. Für die technischen Abteilungen schaut es
466 dann natürlich anders aus. Die technischen Abteilungen in der XX, ich spreche
467 jetzt einmal die Konstruktion und die E Technik, sowie die Produktion im Werk.
468 Die haben natürlich ganz andere Compliance Ziele. Die müssen die sogenannten CE
469 Normen einhalten und die CE-Normen sind natürlich sehr wichtig für die CE
470 Kennzeichnung unserer Maschinen und Anlagen. Und das hat sicher oberste
471 Priorität, diese Complianceziele, die CE Normen einzuhalten und natürlich auch
472 die Sicherheit im Unternehmen zu gewährleisten, dass hier keine Unfälle
473 passieren. Da gibt es sicher auch genügend Vorschriften und Compliance Ziele.

474 I: Und welche Maßnahmen trifft das Unternehmen, diese Ziele zu erreichen.

475 IPX: Im XX ist es so beziehungsweise sicher, auch in den anderen XX Abteilungen,
476 dass wir uns stetig weiterbilden müssen in Form von Literatur. Bei uns passiert
477 jetzt natürlich sehr, sehr viel Lesen von Fachzeitschriften, lesen von Literatur,
478 lesen von Steuernachrichten, die wir von Steuerberatern bekommen. Es gibt
479 Weiterbildungsseminare speziell im XX, über die steuerlichen Änderungen, die

480 sich jährlich ergeben. Das sind unsere hauptsächlichen Maßnahmen, Schulung der
481 Mitarbeiter. Also wenn ich zum Beispiel oder ein Mitarbeiter ein Seminar besucht,
482 dann werden auch andere Mitarbeiter natürlich geschult und informiert, was denn
483 eben diese gesetzlichen Neuerungen sind. Wir haben natürlich auch Richtlinien
484 wieder erstellt, zum Beispiel die Kontierungsrichtlinie, die eben für den
485 Einkauf und jetzt auch durch die DMS Einführung allen anderen Mitarbeitern zur
486 Verfügung steht. Und hier sind auch Beispiele angeführt in diesem
487 Kontierungsrichtlinien, wie man eben zum Beispiel eine Bestellanforderung
488 kontiert oder wie man eine Ausgangsrechnung kontiert. Das sind einmal die
489 Maßnahmen im XX Bereich. Die Maßnahmen für die XX Abteilungen schaut sicher so
490 aus, dass wir im Unternehmen die Mitarbeiter eine CE Schulung erhalten. Das
491 wurde eben glaub vor 2 Jahren das letzte Mal durchgeführt. Voriges Jahr hat man
492 ausgesetzt, aufgrund Corona, aber vorher vor 2 Jahren haben CE Schulungen mit
493 externen Beratern stattgefunden und hier werden Mitarbeiter wirklich auf diese
494 CE Normen. Geschult.

495 I: Da hat man schon die nächste Frage im beantwortet wie und auf welchen Ebenen
496 werden diese Compliance Ziele kommuniziert, und welche Maßnahmen werden zur
497 Erreichung dieser Ziele kommuniziert, ist auch schon gesagt worden.

498 IPX: Ja, ist eigentlich wie gesagt die Ebenen bis auf Mitarbeiter Ebene wird eben
499 geschaut, dass man diese Compliance Ziele kommuniziert.

500 I: bis zur untersten Ebene

501 IPX: Bis zur untersten Ebene. Es hilft nichts, wenn der Abteilungsleiter Bescheid
502 weiß und ein super tolles Seminar mit zig 1000€ besucht und dieses Wissen dann
503 eigentlich nicht weiter transportiert wird. Also es sollte dann interne, wir
504 müssen dann auch bei jeder Schulung, die wir besuchen, den Nutzen beschreiben
505 und nachweislich belegen, dass dieser Nutzen im Einklang mit der XX-Strategie
506 steht. Und daraufhin sind wir eben angewiesen, die Mitarbeiter zu schulen und
507 deren Knowhow aufrechtzuerhalten.

508 I: Hat es besondere Herausforderungen einmal gegeben, um die Einhaltung diese
509 Compliance Ziel zu erreichen.

510 IPX: Ah, ich sehe jetzt nicht wirklich große Herausforderungen. Die
511 Herausforderung ist sicher jeden Mitarbeiter zu erreichen und die Überprüfung,
512 hat der Mitarbeiter diese Compliance Ziele verstanden. Das ist unsere
513 Herausforderung, das nachzuweisen. Hierfür hat sich XX auch Gedanken gemacht und
514 hat ein Tool eingeführt. Das ist jetzt vor kurzem "go live" gegangen. Das nennt
515 sich QM Base. Es ist ein Tool, was nachweisen soll, welche Mitarbeiter wurden
516 wann und wie geschult. Das ist wiederum wichtig für unsere externen Kontrollen
517 durch Wirtschaftspolizei und auf der anderen Seite durch das Arbeitsinspektorat.
518 Also gegenüber dem Arbeitsinspektorat nachweisen zu können, dass wir alles
519 ordnungsgemäß quasi durchgeführt haben. Das wird jetzt besser dokumentiert.
520 Früher hat das alles in Papier stattgefunden, aber aufgrund dessen, dass wir so
521 viele Mitarbeiter haben, die eben Schulungen brauchen, hat man sich da auch eine
522 Software angeschafft. Also das ist eigentlich die Herausforderung, die
523 Dokumentation, dass die Mitarbeiter die Schulungen auch verstanden haben und die
524 Compliance Ziele kennen.

525 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

526 I: Leitbilder werden von Unternehmen für Visionen und die zu erreichenden
527 Ziele erstellt. Die Ethik spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche
528 Rolle, um dolose Handlungen zu minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien
529 kann sich der Mitarbeiter durch das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

530 IPX: XX hat sich zum Ziel genommen im Jahr 2018 eine Vision und eine Mission zu
531 erstellen, wie den XX 2022 aussehen soll. Ja, wo sollen wir uns 2022 befinden.
532 Wir sind schon bald dort, wir haben damals einen Strategieworkshop ins Leben
533 gerufen, bei dem alle Managementmitglieder, Geschäftsführung, Abteilungsleiter,
534 und auch andere Personen wie zum Beispiel Projektleiter, wirkliche
535 Führungspersönlichkeiten teilgenommen haben, und wir haben dort die Vision und
536 die Mission besprochen und geboren kann man so quasi sagen. Es wurde von einem
537 externen Berater begleitet, weil ich denke, dass wir auch nur wirklich durch
538 einen externen Berater gegangen, weil sowas auf die Beine zu stellen ist, ist
539 intern fast nicht möglich, ja, dann ist man da eben gut beraten, einen Externen

540 hier zu engagieren. Ja, die ethischen Prinzipien wie können sich unsere
541 Mitarbeiter identifizieren. Wir haben Haltungen besprochen und wir haben unsere
542 Haltungen bei XX dokumentiert. Es gibt 10 Haltungen bei XX, wo sich jeder
543 Mitarbeiter eigentlich wiederfinden sollte. Ich werde mal kurz vorlesen, damit
544 sie einmal Bescheid wissen, worum es hier eigentlich geht. Wir leben und
545 unterstützen das eigenverantwortliche Handeln aller Mitarbeiter in ihrem
546 Aufgabenbereich. Zweitens, wir vereinbaren Ziele, schaffen das notwendige Umfeld
547 und achten auf deren Umsetzung. Drittens, wir verstehen die Standardisierung als
548 grundlegende Voraussetzung unseres Erfolgs. Viertens, wir erfüllen
549 Kundenanforderungen unter bevorzugter Verwendung von Standardlösungen. Fünftens,
550 wir hören zu, verstehen die Anforderungen und folgen einem strukturierten
551 Prozess. Sechstens, wir geben Freiraum für Innovationen. Siebtens, wir sehen
552 unsere Kunden als langfristige Partner. Achters, wir helfen Kunden in Notfällen
553 sofort. Neuntens, wir öffnen uns der digitalen Welt, den sie bietet uns Chancen
554 und Perspektiven. Zehntens, wir nutzen die Digitalisierung, um die Kundenbindung
555 zu stärken. Diese 10 Haltungen sollen uns eigentlich auf unserem Weg begleiten
556 und sollen uns zum Erfolg führen. Und ich denke, jeder Mitarbeiter sollte sich
557 hier wiederfinden und diese 10 Haltungen mittragen. Diese Vision und die Mission
558 sowie die Haltungen wurden eigentlich von der Abteilungsleitung präsentiert.
559 Einerseits wurde sie im Werk persönlich präsentiert, die Mitarbeiter konnten
560 mitverfolgen, wie sich quasi unser Strategieprozess entwickelt. Das heißt, es
561 gibt quartalsweise immer Geschäftsführerinformationen und hier wurde immer schon
562 darauf Wert gelegt, Mitarbeitern zu kommunizieren, wie weit es denn schon diese
563 Mission oder diese Vision gediehen ist. Und zum Schluss hat es dann eine
564 Abschlusspräsentation gegeben und es wurde von der Geschäftsführung alle
565 Mitarbeiter wirklich mitgeteilt. Und das Ergebnis, daraus wurden Tafeln
566 gefertigt, die dann in jeder Abteilung aufgehängt wurden.
567 I: Das heißt, wie wird das dann kommuniziert.
568 IPX: Grundsätzlich wirst du an jedem Mitarbeiter so kommuniziert, wenn er
569 vorbeigeht, kann er sich täglich diese 10 Haltungen zu Gemüte führen und es wird

570 natürlich auch immer vom Abteilungsleiter darauf Wert gelegt, das in den Alltag
571 einfließen zu lassen.

572 I: Lebt das Management danach.

573 IPX: Ja, das Management lebt ganz sicher danach.

574 I: Das heißt, es gibt ein Top Down Prinzip.

575 IPX: Ja, es gibt ein Top Down Prinzip von Geschäftsführung zu Abteilungsleiter zu
576 den Mitarbeitern. Aber wie gesagt, die erste Information ist sicher mal von der
577 Geschäftsführung erfolgt und das weitere wird denn eigentlich durch die
578 Abteilungsleiter getrieben und es wird immer wieder darauf hingewiesen, schaut,
579 wir zum Beispiel im Rechnungswesen befinden uns jetzt hier eher in dieser
580 neunten Haltung, nämlich wir öffnen uns der digitalen Welt, denn sie bietet uns
581 Chancen und Perspektiven. Und somit vermitteln wir auch unseren Mitarbeitern,
582 dass sie an der Strategie teilhaben können, und ich glaube, das ist ja ganz ein
583 wichtiger Punkt, dass Sie wissen, wenn ich hier mitarbeite, führt das auch zum
584 XX Strategieziel und das ist die oberste Priorität die Mission und die Vision zu
585 erreichen

586 I: Das heißt, da werden wir schon beim letzten Punkt. Was ist die
587 Unternehmenskultur im Umgang mit dem internen Kontrollsystem, wenn
588 Optimierungspotential aufgezeigt wird.

589 IPX: Ja, Optimierungspotential. Das ist auch bei IKS Prüfung immer ganz
590 starke rausgekommen. Zuerst sind die Mitarbeiter bissl skeptisch, wenn man ein
591 Optimierungspotential aufzeigt, ist es dann wohl tatsächlich vorhanden. Gibt es
592 denn da wirklich ein Potential, also das ist so meine persönliche Empfindung. Es
593 wird sie erst einmal Mitarbeiter sind skeptisch. Dann wollen natürlich alle
594 wissen, wenn man dieses Optimierungspotential aufzeigt, ist mein Arbeitsplatz
595 gefährdet ja, weil optimieren heißt immer irgendwo Zeit einsparen ja, das ist
596 eigentlich beim Personal sehr oft der Fall, dass beim Optimieren eben Zeit
597 gespart wird, und das muss ich sagen, ist bei den Mitarbeitern schon sorgt eher
598 für manchmal für Unbehagen. Ja, es braucht dann natürlich sehr viel
599 Überzeugungskraft, dass man den Mitarbeitern überzeugt, das Potenzial zu heben,

600 denn es könnte ja auch den Arbeitsplatz, wo er sich befindet vereinfachen ja,
601 dass er sich dann nicht mehr über gewisse Dinge ärgern muss, sondern dass im
602 einfach die Arbeit leichter von der Hand geht. Ja, er braucht zum Beispiel eben
603 nicht mehr so eine schwierige Ablage durchführen, sondern er kann die Ablage
604 einfacher gestalten und erspart sich dafür Zeit und diese Zeit kann er
605 anderweitig benutzen. Also hier braucht sehr viel Überzeugungskraft von
606 denjenigen, die eben diese Optimierungspotentiale umsetzen möchten, also das ist
607 so die Kultur in den letzten Jahren gewesen. Es hat sich jetzt wirklich
608 herausgestellt, es braucht Zeit, und die Zeit ist bei XX gekommen, wo wirklich
609 jeder Mitarbeiter jetzt mitzieht. Das merkt man ganz stark und nicht mehr so wie
610 vor 7 Jahren dagegen arbeitet also man hat wirklich bemerkt und konkurrenzfähig
611 zu bleiben, muss man eben wirklich einen Schritt nach den anderen gehen und hier
612 nicht auf der Stelle treten und stehen bleiben. Das haben wir glaube jetzt ganz
613 gut vermitteln können. Es wird halt immer zuerst sehr viel diskutiert bei XX bis
614 was passiert aber, das hat sich gebessert.

615 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

616 I: Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des
617 internen Kontrollsystems betrachten, wie würden sie den derzeitigen Reifegrad
618 des internen Kontrollsystems im Jahr 2021 charakterisieren.

619 IPX: Ja, um nicht überheblich zu wirken, würde ich unseren Reifegrad speziell in
620 der Abteilung Rechnungswesen schon zwischen 95 und 98% ansehen. Wir haben
621 wirklich alles durchleuchtet, was es im Rechnungswesen gibt und haben wirklich
622 überall geschaut wie können wir das interne Handeln so dokumentieren, das wenig
623 betrügerisches Handeln bis gar keines auftreten kann. Sicher gibt es noch Luft
624 nach oben für Kontrollen, die wird es immer geben und es gibt immer irgendwo
625 Schlupflöcher, wo man vielleicht nicht daran gedacht hat, dass hier
626 betrügerisches Handeln auftreten könnte. Man muss sich hier wirklich, das war
627 für mich eben überraschend bei der IKS Prüfung, sich wirklich in jemanden hinein
628 zu versetzen, der betrügerisches Handeln vorhat. Man glaubt nicht, man hat das
629 eigene Denken ja gar nicht in der Hinsicht, aber man wird eigentlich befragt,

630 kann man zum Beispiel eine Bankverbindung in ihrem E-Banking, wenn der Zahllauf
631 schon fix und fertig ist, noch ändern. Daraufhin, musste ich beantworten, weiß
632 ich nicht, ich hab's noch nicht probiert. Das sind so Dinge, woran man
633 eigentlich als verantwortungsvoller Mitarbeiter nicht daran denkt, dass das
634 überhaupt möglich ist, aber wenn man durch Externe hingewiesen wird, habe ich
635 gesagt, ich probiere es einmal. Ich hab's dann doch nicht probiert, aber ich
636 denke, dass es möglich ist. Wie gesagt, man kann es nie ausschließen, aber man
637 muss auch Vertrauen zu seinen Mitarbeitern haben. Spätestens dann, wenn auch
638 eine andere Bankverbindung eingegeben wird, irgendwann flatterte mal eine
639 Mahnung ein, und spätestens dann wird aufgezeigt, dass hier etwas nicht stimmt.
640 Wir haben Kostenstellenbudgets, wo jeder Abteilungsleiter oder jeder
641 Kostenstellenverantwortliche ist, seine Kosten überprüft und wenn hier Kosten
642 drauf wären, die nicht in seine Abteilung gehören oder nicht rechtmäßig sind,
643 würde es spätestens dann auffallen. In meiner letzten Firma habe ich vielleicht
644 so ein Erlebnis gehabt. Da wurde in der Lohnverrechnung, jemand kriminell tätig
645 und das wurde nur deshalb aufgedeckt, weil man diese Kostenstellen akribisch
646 Monat für Monat angesehen hat. Sind denn die Kosten, die da drauf sind auch
647 richtig ja, weil es können immer Buchungsfehler passieren und hier wurden die
648 Kostenstellenverantwortlichen darauf aufmerksam gemacht, dass Reisekosten
649 einfach dort nicht hingehören und so wurde dieser kriminelle Betrugsfall
650 aufgedeckt. Natürlich hat das zu einer fristlosen Entlassung des damaligen
651 Mitarbeiters geführt, wie gesagt nicht bei XX, sondern bei einer ehemaligen
652 Firma. Und wie gesagt man kann nie alles zu 100% kontrollieren. Es sind immer
653 irgendwo Schlupflöcher vorhanden und sehr kreative betrügerische Handlungen
654 möglich ja.

655 I: Gut, da hätten wir eigentlich das nächste Thema schon besprochen. Wie schützt
656 sich das Unternehmen im internen Kontrollsystem gegen äußere wirtschaftliche
657 Kriminalität.

658 IPX: Na, da hab ich schon einige Anmerkungen. Und zwar bei XX schaut es so aus,
659 dass wir eine IT Cyber-Security Schulung erhalten haben. In den letzten 2 Jahren

660 und zwar 2018 und 2019 wurde von der IT eine Präsentation ausgegeben und eine
661 Schulung vorbereitet, um die Mitarbeiter zu sensibilisieren, welche kriminellen
662 Handlungen von außen kommen könnten. Hier wurde sehr, sehr viel auf zum Beispiel
663 Phishingmails wert gelegt, weil wie schnell geht es eigentlich, dass man
664 irgendwas anklickt und man hat sich den Virus eingefangen. Ist auch zum Beispiel
665 unserem IT-Leiter schon passiert, dass er im Internet noch einer
666 Registrierkassenpflicht gesucht hat und ist da auf irgendeine Seite gekommen und
667 hat sich da einen Virus eingefangen und am nächsten Tag war der Bildschirm blau.
668 Und er hat keinen Zugriff mehr gehabt und wie gesagt, hier wurden eben die
669 Mitarbeiter angewiesen, gewisse Seiten eben nicht mehr zu besuchen und das hat
670 man eben so eingeführt, dass man gewisse Seiten gar nicht mehr aufrufen kann.
671 Die IT hat einen Filter eingeführt und deshalb sind einige Seiten gar nicht mehr
672 über XX Websites erreichbar. Das ist dann weiter gegangen. Wir haben eine
673 Security Software, Palo Alto nennt sich die, im Jahr 2020 gekauft und im Jahr
674 2021 wird sie jetzt implementiert. Im Herbst wird diese Implementierung
675 abgeschlossen sein und diese Software verhindert eigentlich, dass diese Phishing
676 Emails die Mitarbeiter erreichen können, die werden vorher schon abgefangen und
677 digital quasi entsorgt. Zusätzlich möchte die XX jetzt in Zukunft eine Security
678 Versicherung abschließen. Wir möchten uns auch gegen kriminelle wirtschaftliche
679 Kriminalität von außen auch mit einer Versicherung absichern. Diesbezüglich gibt
680 es erst jetzt Gespräche, um das richtige Versicherungsprodukt zu finden. Da ist
681 unter anderem auch aufgetaucht externe IT-Zugänge von unseren IT-Beratern, wie
682 sichern wir uns hier ab. Es gibt keine permanenten Öffnungen dieser IT-Zugänge,
683 sondern es gibt wirklich nur temporäre Zugriffe genau zu dem Zeitpunkt, wo
684 Änderungen notwendig sind. Das heißt, es der Zugriff findet über VPN statt und
685 der wird aufgemacht und wenn er nicht mehr benötigt wird, wird er wieder
686 zugemacht. Somit können auch unsere IT-Partner, die für Beratungen, wenn die
687 einmal gehackt werden, zum Beispiel, kann bei uns dann niemand durchgreifen. So
688 schützen wir uns eigentlich gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität.
689 I: Und internes Kontrollsystem gegen interne dolose Handlungen.

690 IPX: Ah ja, da hat auch einiges in den letzten Jahren stattgefunden. Früher war es
691 möglich, ganz einfach mit einem Stick an einem PC oder einen Laptop anzustecken
692 und sich die Dinge aufzuladen und mit Heim zu nehmen. Man kann ja auch zu Hause
693 etwas anschauen und arbeiten, das geht jetzt nicht mehr. Die IT hat hier einen
694 Riegel vorgeschoben. Man kann zwar einen Stick anstecken, es ist durchaus
695 möglich, aber man kann sich keine Daten mehr auf einen Stick herunterladen. Das
696 wurde quasi verboten. Und es gibt nur mal einen PC in der IT, der sowas erlaubt,
697 also ist wirklich und dieser PC ist auch gesperrt, wurde mir mitgeteilt, also
698 da hat nicht jeder Zugriff. Ja wie gesagt, so versuchen wir uns, unsere
699 internen Betriebsgeheimnisse zu wahren. Natürlich schaut es auch so aus, dass
700 wir Login Daten am PC und am Laptop haben. Früher waren mal die PC offen und
701 jetzt sind die PC gesperrt. Das heißt jeder Mitarbeiter muss sich einloggen und
702 wird auch nach einer bestimmten Zeit nach ein paar Minuten wieder gesperrt. Man
703 muss sich wieder entsperren, so kann man auch verhindern, dass eben auch
704 Mitarbeiter einer anderen Abteilung bei einem PC z.B. während einer Mittagspause
705 Zugriff haben. So kann man sich auch intern schützen. Wir haben natürlich auch
706 gewisse Laufwerke, wo nur gewisse Mitarbeiter Zugriff haben. Ich hab zum
707 Beispiel in dem kaufmännischen Laufwerk keinen Zugriff auf die technischen
708 Laufwerke. Umgekehrt genauso und das Laufwerk für die Personalabteilung ist
709 sowieso Stand Alone, da haben sowieso nur Mitarbeiter der Lohnverrechnung
710 Zugriff also, so schützt man sich auch intern gegen dolose Handlungen, dass nur
711 gewisse Mitarbeiter auf gewisse Laufwerke und Dateien Zugriff haben. Und ebenso
712 in unserem RB System schützt man sich auch so, dass nur die Benutzerrechte
713 vergeben werden, dass eben jeder Mitarbeiter nur das Aufrufen kann und auch
714 löschen kann - es geht ja nicht ums Aufrufen, sondern auch ums Löschen - was
715 seinen Bereich betrifft. Das heißt, das ist jetzt auch nicht möglich, mutwillig
716 irgendwelche Daten zu löschen von einer anderen Abteilung. Es wird sowieso
717 dokumentiert, wer wie was wann löscht. Aber es ist nicht möglich und das ist
718 schon mal gut. Ja, das sind so mal die internen Maßnahmen, wie wir uns
719 absichern, im Moment.

720 I: Somit hätten wir den dritten Punkt eigentlich schon besprochen, so
721 einigermaßen, außer du hättest noch was zu hinzuzufügen. Welche Maßnahmen
722 werden ergriffen, bei Aufdeckung von internem und externem betrügerischem
723 Handeln. Da wird es sicher Aufklärungen geben.

724 IPX: Bei internem Handeln ich kenne jetzt nicht einen Ablauf, der jetzt so
725 niedergeschrieben ist, aber ich kann nur so viel sagen, XX wird den Mitarbeiter,
726 sofern er nachweislich betrügerisches Handeln begangen hat, sofort glaub ich
727 fristlos einmal entlassen und freistellen und ihn von seinem Arbeitsplatz
728 verweisen. Davon kann man ausgehen, ja, dass das erfolgen wird. Er muss sofort
729 seinen Arbeitsplatz räumen, er muss die Schlüssel, das Mobiltelefon und die
730 Kreditkarten sofort abgeben. Und er wird sicher mittels Begleitperson von einem
731 Mitarbeiter bis zum Ausgang begleitet. Also hier versucht man schon, wenn
732 wirklich internes betrügerisches Handeln erfolgt ist, sich hier jetzt so schnell
733 wie möglich vor dem Mitarbeiter zu trennen, damit er nicht noch mehr Schaden
734 anrichten kann. Von externem betrügerischem Handeln weiß ich nur, es gibt jetzt
735 noch keinen Notfallplan. Bei XX ist er gerade in Ausarbeitung. Eben für diese
736 Cyberversicherung brauchen wir so einen Notfallplan. Hier kommt es wirklich
737 darauf an, welche externen betrügerischen Handeln ist XX zum Opfer gefalle.
738 Können wir zum Beispiel jetzt da nicht mehr auf PC zugreifen, wie kommunizieren
739 wir dann untereinander. Es gibt natürlich Mobiltelefone, es gibt auch private
740 Telefonnummern, die bei XX gespeichert werden. Und dann nehme ich mal an, dass
741 erstens einmal die persönliche Kommunikation die wichtigste sein will. Welche
742 Handlungen das zu setzen sind, das heißt Geschäftsführer, die IT wird die
743 Geschäftsführung sofort informieren. Die Geschäftsführung, die Abteilungsleiter
744 sprechen und die Abteilungsleiter werden dann nach diesen Notfallplan angewiesen
745 werden, wie sie weiter vorzugehen haben. Sollte jetzt das wirklich so sein, dass
746 wir externe Verschlüsselungen von Daten haben und keinen Zugriff mehr auf unsere
747 PC haben, geht und steht natürlich das ganze Werk auch. Wir sind angewiesen
748 darauf, es funktioniert eigentlich nichts mehr ohne IT, das ist schon mal Fakt.
749 Das ist so wie wenn der Strom ausfällt. Es ist aus die Maus. Hier wird es

750 wahrscheinlich so sein, hat die Geschäftsführung gemeint, dass wir
751 kontrolliertes nach Hause schicken, damit er weiter veranlassen werden. Es wird
752 der Betriebsrat informiert werden. So wird es in groben Zügen ablaufen. Wir
753 haben uns natürlich auch dahingehend schon abgesichert. Es passiert jährlich ein
754 Penetration Test. Und zwar was heißt das, die IT-Abteilung schickt 2 bis 3
755 Mitarbeiter nach Wien und bei diesem Test werden alle gesicherten
756 Datenbankbänder, die hier bei uns vor Ort täglich passieren, auf einen externen
757 komplett neuen System wieder reaktiviert. Das heißt XX-Mitarbeiter aus der IT
758 probieren, wie schnell, dass sie den Zustand der XX Datenbanken wiederherstellen
759 können. Ich spreche von SQL-Datenbanken und Oracle-Datenbanken, die eben für
760 unsere ERB-System und für unser Buchhaltungssystem essentiell wichtig sind, um
761 weiterzuarbeiten. Das dauert in der Regel ein bis 2 Tage, um diese Datenbanken
762 wiederherzustellen. Hier gibt es natürlich eine Checkliste von der IT, welche
763 Datenbanken zuerst aufgebaut werden und welche wieder sofort den Betrieb
764 aufnehmen müssen. Darunter fallen in erster Linie habe ich gesagt,
765 SQL-Datenbanken und Oracle-Datenbanken, die unser RB System und das Fibu System
766 wieder hochfahren können. Ja, daran anschließende wird es auch eine externe
767 Kommunikation zu unseren Kunden geben müssen und zu unseren Lieferanten. Wie das
768 erfolgt, dass wird der Notfallplan dann zeigen, aber da werden wir von unserer
769 Cyber-Versicherung unterstützt.

770 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

771 I: Erzählen Sie mir bitte, wie sie in Ihrem Unternehmen beziehungsweise
772 Abteilung für eine Adaptierung des internen Kontrollsystems vorsorgen.

773 IPX: Ja, die Adaptierung des internen Kontrollsystems. Wir haben eine QM-
774 Abteilung Qualitätsmanagement Abteilung bei XX implementiert und diese Abteilung
775 tritt von Zeit zu Zeit an die Abteilungsleiter heran und ersucht sie diese
776 Richtlinien zu aktualisieren. Wir sind als Abteilungsleiter, schon jährlich
777 angewiesen, die Richtlinien zu überprüfen, ob das noch State of the Art ist und
778 ob das noch richtig und vollständig ist. Aber im Alltag kommt man dann doch
779 nicht immer so dazu und wäre jetzt eine überfällig, oder es gibt eine

780 strukturelle Veränderung, von der der QM Abteilung bekannt ist, dass es sie gibt,
781 dann wird man als Abteilungsleiter auch von Zeit zu Zeit angewiesen, das noch
782 einmal anzuschauen, ob das dann noch aktuell ist. Wie gesagt, so versucht man
783 sie aktuell zu halten. Natürlich gibt es auch bei XX interne Audits, und zwar XX
784 besitzt einige XX - Auditoren. Das sind jetzt Mitarbeiter also müssen keine
785 Abteilungsleiter sein, das sind nicht ganz normale Mitarbeiter, die keine
786 Führungsaufgaben haben, die kommen, die melden sich an und hier wird man auch
787 auditiert und befragt. Man bekommt vorher die Fragen nicht, man weiß nicht, was
788 auf einem zukommt und hier wird auch das interne Kontrollsystem noch einmal
789 überprüft. Es gibt gegebenenfalls auch ein Beispiel, wo man vielleicht Rede und
790 Antwort stehen muss. Also ist mir jetzt passiert vor kurzem. Und zwar wurde ich
791 damit konfrontiert, eine Rechnung bezahlt zu haben, die nicht im 4 Augen Prinzip
792 freigegeben worden ist. Ich habe mir den Fall dann angesehen. Es hat sich
793 hierbei um eine Rechnung gehandelt ohne Bestellung. Es war eine Kfz-Rechnung,
794 eine Reparatur eines Fahrzeugs von Unternehmen. Hat über 1000€ ausgemacht und
795 wir haben die Anweisung über 1000,00€, muss ich meinem Vieraugenprinzip die
796 Rechnung abgezeichnet werden. Die Rechnung wurde nur von 2 Augen von einem
797 Abteilungsleiter abgezeichnet und sonst von niemandem. Ich hab den Fehler
798 gesehen. In dem Fall ist nichts passiert, also wir hätten die Rechnung ohnehin
799 natürlich zahlen müssen, aber in dem Fall hätte müssen die Geschäftsführung
800 mitabzeichnen. Ich habe natürlich aus diesem Vorfall, die Konsequenz gesehen und
801 die Konsequenz ist eigentlich, dass wir, so wie wir jetzt die Freigaben machen,
802 nämlich per E-Mail, nicht mehr abwickeln können. XX ist zu groß und hat zu viele
803 Geschäftsfälle und diese können nicht mehr so manuell abgewickelt werden. Und
804 ich hab auch mit dem Auditoren besprochen, davon war auch ein Auditor, in dem
805 DMS-Projekt involviert und hier hat man sich verständigt, dass dieses DMS,
806 dieses Dokument Management System, eigentlich dann dieses 4 Augen Prinzip wahren
807 kann. Dann sollte das auch nicht mehr passieren, dass wir Rechnungen über 1000€
808 nur mehr mit 2 Augen freigeben statt mit 4 Augen, weil hier ist der
809 Freigabeprozesse so eingestellt, dass das wirklich dann automatisiert durchläuft

810 und der Geschäftsführer bekommt ein E-Mail vom DMS System und der hat das weiter
811 zu geben und erst dann erfolgt die Verbuchung und die Bezahlung und so wurde und
812 wird das sichergestellt werden können.

813 I: Wenn sie zurückblicken welche strukturellen Veränderungen hat das Interne
814 Kontrollsystem durchlaufen.

815 IPX: Sehr viele in den letzten 6, 7 Jahren, in welchen ich im Unternehmen bin,
816 hatte sehr viele strukturelle Veränderungen gegeben innerhalb der XX. Das heißt
817 es nicht, dass sehr viele Abteilungen umgebaut wurden oder neue Abteilungen
818 entstanden sind. Es sind schon Abteilungen zusammengelegt worden, aber eines hat
819 ganz sicher stattgefunden, nämlich die Arbeitsweise wurde geändert. Schon
820 aufgrund von Corona. - das war jetzt die Spitze des Eisbergs - wurde noch
821 einmal einen Schub dahingehend durchgeführt, dass wir noch mehr digital arbeiten.
822 Und hier hat es natürlich ein Umbruch noch einmal gegeben und die Einsicht
823 gegeben, dass die Digitalisierung schon die Zukunft sein kann und auch muss, um
824 hier effizient zu arbeiten, aber wie gesagt.

825 I: Da wären wir schon bei der Zukunft, die Veränderung, Digitalisierung, Systeme.

826 IPX: Digitalisierung großes Thema bei XX, Ja, durch die Einführung des DMS Systems,
827 welche jetzt da momentan auf die Abteilung Rechnungswesen und Einkauf jetzt
828 einmal die Phase 1 umgesetzt wird, soll es auch in Zukunft natürlich andere
829 Abteilungen treffen, nämlich den Vertrieb zum Beispiel oder auch das
830 Qualitätsmanagement oder dass man hier das DMS System weiter ausbaut. Hier wird
831 es sicher noch mehr Kontrollmechanismen geben, aufgrund dessen, dass man eben
832 Dokumente ablegen kann, einchecken kann, auschecken kann, alles wird nicht
833 dokumentiert werden, wer was wann wie wo freigibt. Und hier wird es sicher zu
834 noch mehr internen Kontrollen kommen können. Ja, wie gesagt das jetzige QM Tool,
835 das wir jetzt haben, wird auch durch das neue DMS System abgelöst werden können.
836 Die Beweisführung wird sicher in Zukunft besser werden mit dem DMS System.

837 I: Gut, dann stopp ich jetzt.

838 I: Um wirtschaftliche Kriminalität vorzubeugen, müssen nach gesetzlicher Verpflichtung
839 bereits ab Ende 2021 Meldekanäle zur Meldung von Missständen eingerichtet werden.

840 Die sogenannte Whistleblower Richtlinie ab dem 17.12.2021. Welche
841 Schritte zur Umsetzung hat das Unternehmen bisher unternommen.

842 IPX: Ja, bisher war XX vielleicht ein bisschen Old School unterwegs. Bei XX gibt
843 es einen Briefkasten für diese anonyme Meldungen. Dieser Briefkasten ist etwas
844 versteckt, in der Nähe der Personalabteilung angesiedelt. Dort ist es möglich,
845 das Mitarbeiter solche kriminellen Handlungen oder betrügerisches Handeln anonym
846 einwerfen können und somit hat XX die Möglichkeit geschaffen, diese aufzudecken.

847 I: Gibt es Vorteile, bezüglich solcher Meldekanäle.

848 IPX: Ja, es hat einen Fall im Unternehmen gegeben, von dem ich auch erfahren habe,
849 dass das jetzt durch diesen Briefkasten hier aufgedeckt wurde, und zwar, ja, es
850 ist so, dass eben wenn betrügerisches Handeln vorkommt, die XX Schaden zufügen
851 könnte, natürlich aufgedeckt werden, die sonst wahrscheinlich im Verborgenen
852 blieben. Und hier ist natürlich ein besonderes Augenmerk zu sehen wie tut man
853 denn das. Ich denke persönlich, wenn betrügerisches Handeln innerhalb einer
854 kleinen Abteilung stattfindet - ich bin jetzt aber eher schon bei den Nachteilen
855 - dann wird es so sein, dass Mitarbeiter wahrscheinlich nicht so leicht, auch
856 wenn es anonym ist, dieses betrügerische Handeln melden, wenn sie noch bei XX
857 beschäftigt sind. Ich glaube persönlich, dass solche Meldungen eher dann
858 stattfinden werden, wenn sie entweder XX verlassen oder vorhaben XX in nächster
859 Zukunft zu verlassen, dass sie das vielleicht eher aus ja aus Zorn oder aus
860 anderen Motivationsgründen heraus melden, jemanden da aufzudecken. Und ich denke
861 mir, das abteilungsfremde Mitarbeiter sehen, wenn jemand aus einer anderen
862 Abteilung etwas Betrügerisches macht, eher das melden werden. Es ist doch so,
863 wenn man das meldet, hat man immer irgendwo, man möchte ja immer nur anonym
864 bleiben, ja, möchte keine Schwierigkeiten haben. Er möchte auch von anderen
865 Mitarbeitern jetzt nicht irgendwie entlarvt werden. Ja, alle wissen es und
866 halten vielleicht still, ja, nur einer meldet das und ich möchte man echt
867 vielleicht das Betriebsklima wahren und da glaube ich das eben er Mitarbeiter
868 sich vielleicht doch schwer tut, das aufzudecken, wenn Sie bei XX bleiben
869 möchten. Wie gesagt, wir hatten so einen Fall bei XX. Jemand im Werk hat einen

870 Diebstahl begangen von einem Edelmetall und hat das in regelmäßigen Abständen
871 aus der XX entwendet, im Kofferraum seines Fahrzeugs verstaut und hat das
872 natürlich dann privat verkauft. Dieser Vorfall ist anscheinend bei jemandem auf
873 Missgunst gestoßen und der hat das gemeldet. Und zwar in diesen Briefkasten und
874 das wurde mit Fotos hinterlegt. Da hat man wirklich einwandfreie Beweise gehabt
875 dafür und das hätte man so nie aufdecken können, wenn es eben diesen XX
876 Briefkasten nicht gegeben hätte, der sowas ermöglicht. Und ich finde es auch
877 sehr gut, dass man das jetzt in die Wege leitet. Im ersten Quartal 2021 wurde
878 ich persönlich auf diese Whistleblower Richtlinie aufmerksam, und zwar durch ein
879 E-Mail unseres DMS-Anbieters, welche dieses Thema auch behandelt, und wie gesagt
880 hier beginnt man - glaube ich - im Jahr 2021 sich auf dieses Thema vorzubereiten.
881 I: Gut, dann wären wir schon am Ende. Ich danke dir herzlichst für deine
882 kostbare Zeit und deine Offenheit mir gegenüber.
883 IPX: Bitte, gerne geschehen.

Interview XI

1 I: Gut, nochmal vielen Dank für das Interesse an meinem Interview. Ich möchte
2 Ihnen am Anfang erzählen, warum es in diesem Interview geht. Ziel dieser
3 Forschungsarbeit ist herauszufinden, welche Chancen und Risiken durch die
4 Einführung eines internen Kontrollsystems speziell in der Metallindustrie
5 abgeleitet werden können. Ziel des Interviews ist es die Abteilungsintegrierten
6 Überwachungs- und Aktualisierung Prozess zu reflektieren. Das Interview wird
7 einen Zeit Rahmen von zirka 60 Minuten beanspruchen und als Hilfestellung werde
8 ich meinen Leitfaden zur Hand nehmen. Das Gespräch wird natürlich streng
9 vertraulich behandelt, das heißt, die Ergebnisse werden anonymisiert. Ein
10 internes Kontrollsystem ist ein wichtiger Bestandteil zur Einhaltung von
11 Vorschriften und Werten und dient zum Schutz und Sicherung des Vermögens des
12 Unternehmens. Das interne Kontrollsystem lebt im und mit dem Unternehmen. Was
13 können Sie mir über die Kontrollmechanismen des IKS es im Unternehmen
14 beziehungsweise Abteilung erzählen.

15 IPXI: Ja, mal gerne, ich stelle mich zur Verfügung bin Leiter der IT in der Firma
16 XX. In der IT gibt es jetzt nicht irgendwie so kostenmäßige Kontrollsysteme,
17 sondern eher Kontrollsysteme, die auf Systeme hinschauen. Das heißt, wir haben
18 200 Server laufen. Wir haben auf den Server diverse Dienste laufen und auf
19 diesen Diensten oder um diese Dienste zu kontrollieren, haben wir auch Software,
20 die nennt sich XX. Und dieses XX haben wir so eingerichtet, dass wir in diversen
21 Zeitschienen diese ganzen vielen Systeme abfragen, andere Sachen werden im
22 Sekunden Takt abgefragt. Das ist ja so CPU-Zeiten, das ist ein
23 Speicherauslastungen, das an Memory-Auslastung das sind Festplatten-Kapazität.
24 Die im Prinzip so relativ schnell abgefragt werden, um im Prinzip so den Status
25 des Systems relativ schnell parat zu haben. Und manche Dinge fragen wir zyklisch
26 ab, täglich, wöchentlich, jährlich oder nach gewissen anderen Kriterien. Wir
27 haben dazu, also als Rückmeldesystem haben wir E-Mail, wo im Prinzip gewisse
28 Dienste, wenn sie Fehler oder Warnungen oder solche Sachen erkennen oder wenn
29 sie fail-Dinge erkennen, dann gibt es entweder E-Mail oder was wir auch haben so

30 in unserem Infrastrukturbüro, haben wir einen großen 50 Zoll Monitor und auf dem
31 werden die Warnungen auch angezeigt. Sodass wir immer, wenn man reingeht in das
32 Büro und das ist dann mein, meistens der erste Blick auf dem Monitor, steht da
33 überhaupt was drauf und wenn was draufsteht, um was irgendwas Handelt es sich.
34 Wir haben recht viele Dinge, die halt sowieso regelmäßig auftreten, weil es
35 einfach, was so an der Grenze ist, manchmal ebenso (...) Bei zum Beispiel jeden
36 Tag bei den Sicherungen werden Festplatten emenz in Anspruch genommen und da
37 kommen wir halt unter den 10 oder 20% Warn-Grenze mit der Speicherauslastung
38 oder Festplattenauslastung. Wo wir aber wissen das geht, nach dem man ein Backup
39 und weggesichert ist, dann wieder zurück. Also es gibt so regelmäßige Dinge, den
40 wir uns im Prinzip immer wieder, oder die immer wieder daherkommen. Das sind
41 dann meistens so gelber Farbe oder so, was halt quasi nicht so tragisch sind.
42 Aber man hat halt auch immer wieder so grobe System-Probleme, die dann halt
43 wirklich rot hoch poppen, wo wir dann wissen, hoppla, da müssen wir hinschauen,
44 weil das eventuell dann irgendwelche Folge-Aktivitäten oder Folge-Auswirkungen
45 haben. Wenn zum Beispiel Datenbanksystem steht dann zieht es ja weiter Kreise,
46 weil dann funktioniert die Applikationsserver nicht mehr, in weiterer Folge sind
47 die Clients auch betroffen und oft wissen wir das schon durch unser System im
48 Vorfeld, hoppla, da gibts ein Thema da müssen wir genau hinschauen und wenn das
49 System dann oder, und wenn das System uns auch immer wieder Hinweise bringt,
50 weil das haben wir eingestellt, wenn wir so ein E-Mail bekommen, dass wir
51 Handlungen die quasi dort zu setzen sein auch leicht schnell verlinkt haben
52 entweder einen Link ins Wiki wo wir quasi unter Dokumentation haben wo dann
53 genauer drinnen steht, wie wir reagieren müssen. Oder solche Dinge. Dann sind
54 wir oft schneller, bevor irgendein Mitarbeiter ein Ticket löst und sie quasi
55 irgendwie uns meldet, dass er, dass irgendwas ausgefallen ist. Da sind wir hin
56 und wieder schon schneller und es ist schon wieder repariert, teilweise.

57 I: Gibt es Zutrittskontrollen zu den Servern.

58 IPXI: Da haben wir uns schon sehr lange darüber Gedanken gemacht. Wir hatten einmal
59 einen Fall, da haben wir das noch nicht so gehabt, da ist irgendeine Baufirma

60 oder eine Elektrofirma im Keller gewesen, hat den Serverraum unser neues
61 Brandmelder-System installiert, hat da drinnen gebohrt ohne Schutzmaßnahmen und
62 wir haben dann einen Schaden von ca. 15.000€ gehabt, weil die ganzen Server
63 damals zu putzen worden. Das heißt alle Server niederfahren, Wochenendaktion. Es
64 waren spezielle HB-Techniker da, weil wir im Prinzip bei den Unix-Systemen
65 selber gar nicht wussten haben, wie kann man die aufmachen, wo kann man da was
66 reparieren oder wie kann man dort das ganze Zeugs aussaugen, putzen und aus
67 diesem Schaden, der vor ungefähr, ja, so vor 12-13 Jahren war, haben wir damals
68 interne Regeln aufgestellt, dass im Prinzip den Server Rahmen nur Leute betreten
69 dürfen, die in der IT angesiedelt sind. Wir haben ein eigenes Karten-System von
70 der Firma XX, mit der man im Prinzip uns Zugang dorthin verschaffen können. Und
71 haben auch ein Formular zum Beispiel, dass wir ausfüllen lassen, wenn externe
72 Firma im Serverraum irgendwelche Tätigkeiten machen muss, dass sie das vorher
73 ausfüllen müssen, wo sie auch unterschreiben, dass wenn sie irgendeinen Schaden
74 verursachen, dass sie dafür haften. So dass die Leute ein bisschen
75 sensibilisiert sind und seitdem wir das haben, haben wir eigentlich eine
76 relative Ruhe, weil doch immer wieder Leute rein müssen. Das ist einmal im Monat
77 wird aufgewaschen, da schauen wir das man das selber auch ein bisschen
78 überwachen, beziehungsweise es nur Leute machen lassen die da instruiert sind.
79 Im Prinzip die Reinigungsdame, die dann schon weiß, wo sie hin greifen darf oder
80 nicht hin greifen darf. Weil wir zwei Serverräume haben, im oberen, muss man
81 öfter rein, weil da die ganzen Sicherungsbänder sind und der Safe ist, wo man
82 hin und wieder oder wo man regelmäßig jeden Tag rein müssen und im Serverraum im
83 Keller, da weiß nicht ob man da alle halben Jahr mal durchrausputzen, weil im
84 Endeffekt dadurch, dass nix drinnen passiert, dass der hermetisch abgeschlossene
85 Raum ist, kommt es gar nicht zur Staubbildung und von daher haben wir auch die
86 Notwendigkeit nicht. Das sind die Schutz-Mechanismen des physischen Zugangs. Wir
87 haben zwei Serverräume. Ein Serverraum ist wie gesagt, also der ist wirklich die
88 Hardware, die die ganzen Server beinhaltet bei uns im Keller von dem hab ich
89 grad gesprochen. Ein weitere Serverraum ist ausgelagert bei der Firma XX. Dieser

90 Serverraum ist, wird quasi sicherheitstechnisch von der RRZ quasi kontrolliert
91 und da haben bei uns 4 Leute Zugriff oder Zugang überhaupt nur. Kommt nur bei
92 der Haupteingangstür schon man nur mit einem sechsstelligen Zahlen Code rein.
93 Hat dann drinnen noch 2-mal Türen wo man mit Zahlencode reingekommen muss und
94 dann gibt es um wirklich in den Server rein reinzukommen, dann biometrische
95 Überwachung, wo dann unsere Hände quasi abgescannt werden und es gibt da
96 Gewichts Kontrolle, so das nicht einer mit dem anderem am Rücken reingehen kann.
97 Und dann in den Raum reinzugehen, also dort ist wirklich höchste Sicherheit,
98 weil dort natürlich sehr viele andere Firmen ihre wichtigsten Daten ablegen. Das
99 heißt dort ist die Zugriffssicherheit besonders groß. Das sind die 2 Serverräume.
100 Und wir haben 6 physikalische Server und auf diesen physikalischen Servern
101 laufen über Virtualisierungssysteme dass wir schon seit 13-14 Jahren im Einsatz
102 haben. Eben diese an die 200 virtuellen Server.
103 I: Was erwarten Sie sich vom internen Kontrollsystem.
104 IPXI: Ja erwarten tun wir uns das man im Prinzip einen Überblick haben was passiert
105 auf der einen Seite jetzt von der physischen Geschichte, dass man im Prinzip
106 wissen, wer Serverräume betritt, wer im Prinzip Zugriff hat, wer bei
107 irgendwelchen Fehlern unter Anführungszeichen dafür verantwortlich sein könnte,
108 beziehungsweise dass man dann auch sieht was passiert. Und von der digitalen
109 Kontrolle haben wir einfach wirklich relativ schnellen Zugang, um auch präventiv
110 arbeiten zu können, weil im Endeffekt, wenn ich sehe dass irgendwelche CPU
111 Auslastung irgendwo an die Warngrenze kommen die dann meistens bei so 75% bis
112 80% sind, da könne wir im Prinzip schon genauer hinschauen und da sind die
113 Mitarbeiter daraufhin gedrillt und instruiert, dass im Prinzip das dann auch
114 anschauen, wenn da irgendwas hochpoppt, dass sie das auch kurz, wenn in kurzen
115 Abständen dann auch weiter anschauen, vielleicht sogar auf den Server oder das
116 Überwachungssystem direkt einsteigen sie die Kurven anschauen wo die Daten dann
117 auch abgelegt und so 24 Tage gespeichert sind, also CPU usw. wo man
118 Langzeitanalysen machen, dass man da im Prinzip präventiv auf Dinge eingreifen
119 kann, dass man sagt OK zum Beispiel bei dem physikalischen Server, die vielen

120 virtuellen drauf laufen haben, dass man sagt, Okay, der eine physikalische
121 Server, der hat ein Problem, was nicht, irgendein Teil von Speicher fällt aus
122 oder irgendwas. Dann kann man über virtuelles Verschieben von diesen Servern den
123 entlasten, das heißt, da kann man einige Sachen machen oder dass man einfach
124 nachschaut. Ja, das vielleicht zu viele Lok-Dateien irgendwo erstellt geworden
125 sind, dass man die löscht, beziehungsweise nachschaut, warum die automatischen
126 Systeme der Dinge nicht löschen, weil wie gesagt, man kann nicht alles
127 überwachen. Das XX überwacht sehr, sehr viel ich glaub das sind so an die 10.000
128 Aktoren die da mittlerweile im Lauf der letzten 10-15 Jahre seitdem wir das
129 System haben, da sukzessive eingerichtet haben. Und über diese Sachen kommt man
130 nur dann halt immer wieder drauf, dass wir irgendwelche Programme noch schärfen
131 muss oder mit Herstellerfirmen reden muss, um eben zu schauen, dass man solche
132 Sachen im Vorfeld abfackeln kann. Das ist 1 der wichtigeren Dinge, dass man
133 bevor es zu irgendeiner auswirken kommt, dass man da im Vorfeld schon schauen
134 kann.

135 I: Gut, dann komme ich jetzt zur nächsten Frage. Nachhaltig einkaufen könnte
136 in Zukunft für Unternehmen ein komplexes Thema werden Die 3 Kriterien, Umwelt,
137 Gesellschaft und Wirtschaft kommen diesem Wunsch immer näher und die
138 Novellierung auf EU-Ebene steigt. Welche internen Kontrollmechanismen werden zur
139 Einhaltung von ethischen Werten von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft
140 eingesetzt.

141 IPXI: Wir haben noch kein automatisiertes Kontrollsystem, das jetzt quasi für
142 Beschaffung wirklich dient. Was natürlich meine Aufgabe als er die Leiter der IT
143 ist, das Budget immer zu kontrollieren und im Rahmen zu halten und im Zuge des
144 Budgeteinhaltens haben wir natürlich auch die Möglichkeit zu schauen, was wird
145 einkauft, beziehungsweise wie kaufen wir ein. Und über diese über diesen Zugang
146 schauen wir natürlich, dass wir Dinge anschaffen, die im Prinzip diesen
147 Governance Geschichten irgendwo entsprechen. Wir haben jetzt nicht wirklich
148 Vorgaben die jetzt da irgendwo uns in eine Richtung lenken, aber natürlich aus
149 Eigeninteresse schaut man natürlich das man wenn man die Systeme anschafft das

150 die natürlich soll nach dem Thema Green-IT, irgendwo auch ihre Dinge leisten.
151 Das man im Prinzip schaut, dass ich halt nicht Energieintensiv sind oder solche
152 Dinge also da schauen wir selber drauf aber eher aus Eigeninteresse, weil man
153 natürlich auch jedes Jahr die Zahlen von der Haustechnik bekommen über die
154 Energieverbräuche in den Serverräumen über die Auslastung der USV, wie die
155 Systeme quasi Energie ziehen und von dem her haben wir in der Vergangenheit
156 schon gemerkt, dass im Prinzip das Thema Green-IT, die schon Einzug gehalten hat
157 bei vielen, weil viele Firmen werben auch damit. Aber auch unsere Strategie,
158 dass wir möglichst viel virtualisieren, hat natürlich dazu beigetragen, dass man
159 möglichst wenig physische Server haben, die Energie entwickeln oder (...) Im
160 Endeffekt wird eh alles nur in Hitze umgewandelt. Das da dann möglichst wenig
161 Energie verbraucht wird. Ethische Werte. Da fällt mir jetzt im Prinzip nichts
162 dazu ein. Wirtschaft, dort geht es darum, dass wir regionale Dienstleister,
163 regionale Lieferanten im Haus haben einerseits, um die Wertschöpfung in der
164 Region quasi zu forcieren, auf der anderen Seite auch um die Partner möglichst
165 nahe an uns zu haben. In heutiger Zeit ist, ist das vor Ort agieren nicht mehr
166 so wichtig, wie wir jetzt in den letzten eineinhalb Jahren gemerkt haben. Können
167 wir viele Sachen, Reisetätigkeiten und so weiter einschränken also auch in die
168 Richtung hat, hat uns die Pandemie irgendwo gelehrt, dass vieles auch ohne
169 Reisen geht. Weil, wir haben zum Beispiel ein System eingeführt, wo wir gesehen
170 haben (...) Die Leute waren einmal da und den Rest haben wir jetzt rein nur online
171 gemacht, das waren Leute, weil es nicht anders gegangen, von Nürnberg und der
172 hat im Prinzip einmal herfahren müssen. Und seitdem nie mehr. Wir sehen uns
173 regelmäßig jeden Donnerstag haben wir unsere Workshops virtuell. Wir sehen uns,
174 wir kennen die Sachen gleich gut abwickeln, als ob es offline wäre. Das ist ein
175 Umweltbeitrag. Aber die anderen Geschichten, wo eben Leute physisch da sein
176 müssen, haben wir eben einfach in der Region. Da haben wir eine Firma in
177 Feldbach schon fast 20 Jahre oder noch länger. Quasi zu Diensten ist, wo wir die
178 Leute kennen, die uns kennen und wo wir wissen, wenn es brennt, sind die
179 innerhalb von kürzester Zeit da und können uns vor Ort helfen. Das ist auch ein

180 Beitrag an regionaler Wirtschaft.

181 I: Green-IT finde ich super ist noch nirgends vorkommen in der Fachliteratur.

182 IPXI: Aber sicher, wir diskutieren seit sicher 10 Jahre über Green-IT bzw. Waren
183 dass die Slogans der IT-Hersteller. Früher haben wir noch mehr Messen vor Ort
184 besucht. Mittlerweile sind das auch alles virtuelle Veranstaltungen. Morgen habe
185 ich jetzt wieder einen ganzen Vormittag wo man im Prinzip neue IT-Systeme
186 anschauen. Was sich so tut, weil wir uns natürlich auch intern dann immer wieder
187 weiterbilden müssen, schauen müssen was tut sich und wie können wir quasi das
188 Knowhow der anderen beziehungsweise auch andere Dinge ins Haus holen und von
189 dem her, ist Green-IT gerade International. Bei Green-IT geht es darum
190 Serversysteme, Storage-Systeme, PC, Monitore, usw. Weniger Energie verbrauchen
191 um quasi die Umwelt zu entlasten.

192 I: Das heißt es hat eigentlich nur einen Umweltnutzen. Ethischer Nutzen (...) also
193 es wird noch immer in China hergestellt.

194 IPXI: Also, da gehe ich eher davon aus, dass der Dinge ohne, relativ ohne
195 Menschenhand fabriziert werden. Die Dinge werden also (...) Also da ist Handarbeit
196 nicht wirklich notwendig, also die Dinge werden automatisiert gefertigt, werden
197 automatisiert verpackt. Da habe ich eher wenig davon gehört, dass dort
198 Kinderarbeit oder so irgendwo in Anspruch genommen wird. Wobei das jetzt nicht
199 unterschreiben kann, also von dem hier hab ich da eher wenig Informationen. I:
200 I: Und wiederverwertet. Steht das auch für Green-IT.

201 IPXI: Im Prinzip ja, aber ja, da geht es eher um Miniaturisierung von den ganzen
202 Systemen, weil früher hatten wir, jetzt unsere ersten Rechner haben also XX
203 Systeme haben ganze Räume gefüllt. Also wir haben in der XX 3 Blöcke und im
204 Prinzip ein halber Block war damals nur die XX. Das waren wirklich Riesensysteme.
205 Mittlerweile ist das, was die Rechenleistung von damals im Hundertfachen, in
206 der Größe von einer Schuhschachtel und das hat natürlich auch dazu beigetragen,
207 dass weniger Ressourcen notwendig wurden, aber auch die thermische Entwicklung
208 usw. Der Energieverbrauch ist natürlich auch gesunken dadurch. Das ist eher
209 Umwelt. Also ethische Dinge sowie Kinderarbeit usw. habe ich doch eher wenig,

210 bis jetzt auch gehört. Im Endeffekt aktuell ist man gerade dabei Mode zu
211 thematisieren. Wo es ja ganz gut ist, wo ich wahrscheinlich eher das Thema sehe,
212 bei Hardwarethemen, nehme ich es jetzt einmal auf.

213 I: Also, Geen-IT geht es darum, dass man den Energieverbrauch senkt.
214 IPXI: Ja, da geht es mehr darum.

215 I: Da wird eher geschaut, dass man die Sachen anschafft, die energiesparender
216 sind.

217 IPXI: Ja, genau. Im Endeffekt. Ja, genau, weil es einfach für alle einen Vorteil
218 hat. Auf der einen Seite wir als Verbraucher müssen natürlich für den
219 Energieverbrauch aufkommen. Das heißt die Firma muss die Stromkosten zahlen.
220 Und von dem er macht es einen Nutzen. Und auf den anderen Seiten, ich habe es ja
221 doppelt, auf der einen Seite verbrauche ich Energie, erzeuge Wärme und muss die
222 Wärme dann wiederaufführen, das heißt ich muss auch die Kühlsysteme
223 dementsprechend auslegen und doppelt und dreifach absichern, weil im Endeffekt,
224 wenn die Systeme überhitzen und dadurch irgendwelche Systeme ausfallen, ist das
225 auch ein Schaden, den man quasi im Vorfeld abwehren muss. Es gibt auch Systeme
226 die Temperatur, Feuchtigkeit usw. in den Serverräumen erfasst, die natürlich
227 auch in den XX Systemen mit drinnen sind. Wo man dann spezielle SMS bekommen,
228 also wenn Wasser im Serverraum ist oder wenn Temperaturüberschreitungen sind,
229 von den Einzelnen, nicht nur Serverräumen, in dem Fall sind es die
230 Serverschränke wo die Netzwerk- Komponenten in den ganzen Werkshallen und in den
231 Stock-Werken sind, die werden da mitüberwacht. Dass man da auch früh genug
232 Warnungen bekommen. Gerade im Sommer, wenn die Haustechnik der Meinung ist wir
233 sparen Energie und drehen die Kühlsysteme ab, so haben wir heuer ja das
234 mitkriegt, dass das Kontraproduktiv ist, weil sich nämlich auch Server-System
235 oder Serverraum-Kühlung mitabgedreht haben. Das heißt, da war das Kontrollsystem
236 Wirklich, wichtig, weil man eben über das darauf gekommen sind, schau da
237 haben wir ein Temperaturproblem und da müssen wir dagegenwirken.

238 I: Okay. Wie wirkt sich das interne Kontrollsystem auf die Produktivität aus.
239 Gibt es Nachteile, Aufwand im Alltag jetzt so bei den ausgelagerten Servern.

240 IPXI: Ich sehe jetzt nicht wirklich (...) Mitarbeiter sind jetzt nicht viel schneller,
241 wenn die dann einen schnelleren PC haben. Ist so. Weil im Endeffekt, neue
242 Softwarebedingt oft, neue schnellere Hardware, damit quasi Prozesse, die vorher
243 in einer Zeit ablaufen, nach einem Systemwechsel in der gleichen Zeit ablaufen.
244 Da habe ich eher ja (...)

245 I: Das lebt schon mit ihm in der Abteilung.

246 IPXI: Ja also, wie gesagt. Menschen arbeiten nach dem eigenen Takt unabhängig von
247 dem Takt der Systeme. Also da gehe ich nicht davon aus, dass das einen großen
248 Impact IT oder IT-Nutzung.

249 I: Wo sehen Sie die Vorteile eines internen Kontrollsystems und wo die Nachteile.

250 IPXI: Die Vorteile sind wie gesagt, dass man früh genug reagieren kann, dass man
251 präventiv arbeiten kann. Nachteile sehe in dem Sinn nicht wirklich, weil wir im
252 Prinzip oder dass die Vorteile überwiegen, aber es kostet was, es kostet Zeit,
253 es kostet Aufwand beim Einrichten. Es kostet Zeit immer wieder drauf zu schauen,
254 aber der Vorteil überwiegt, dass wir im Prinzip einfach früh genug bei Sachen
255 dran sein können. Durch solche Themen auf der einen Seite auf der anderen Seite,
256 dass man, wenn jetzt Kontrollsystem IT-Budget hernehme, das zwar noch manuell
257 funktioniert, aber dass man im Prinzip einfach früh genug irgendwo dran ist
258 Kostenüberschreitungen irgendwo reinzuholen. Nachteil, es ist einfach Aufwand.
259 Die Vorteile überwiegen einfach, meiner Meinung nach.

260 I: Gut, dann stoppe ich jetzt mal hier.

261 I: Die Digitalisierung ist gerade jetzt aktueller als nie zuvor. Hohes
262 Potenzial Freiräume für Wirtschaftsüberwachung und Risk Assessment zu schaffen,
263 liegt in der digitalen Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems. Welche
264 Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie in der internen Weiterentwicklung des internen
265 Kontrollsystems in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung.

266 IPXI: Risk Assessment, Überwachung. Das Thema, an dem ich grad bin, ist Aufbau von
267 Notfallplan, Aufbau von solchen Themen, die im Prinzip genau auf das Risiko
268 hinzielen, was tun wir, wenn irgendwelche Cyberattacken usw. stattfinden. Das
269 heißt die Digitalisierung ist bei uns im Haus schon so gediegen, dass im Prinzip

270 die Produktion ohne Digitalisierung gar nicht mehr funktioniert. Das heißt, ohne
271 unsere ganzen ERP System, BDE System etc. funktioniert im Haus eigentlich relativ
272 wenig und deswegen ist natürlich, dass das Erfassen der der Risiken auch immer
273 mehr zum Thema geworden. Gerade mit den ganzen Ransom-Angriffe der Firma, das da
274 im Umfeld geben hat, nämlich in einem näheren Umfeld, wo wir quasi als Kunden
275 und als Zulieferanten betroffen worden, wo Leute betroffen sind, die von Firmen,
276 die wir persönlich kennen, z.B. die Firma von einem Nachbarn von mir ist gehackt
277 worden, die sind ein paar Tage gestanden. Eine andere Firma hier in der Nähe ist
278 3 Wochen, nachdem sie gehackt worden ist, gerade mal so weit gewesen, dass sie
279 wieder produzieren können. Andere Firmen haben auch relativ lang gebraucht, eben
280 die Firma, die auch von unserem Zulieferanten betreut wird. Und das hat uns
281 einfach mehr zu denken gegeben auf der einen Seiten, das sind jüngste Dinge, auf
282 der anderen Seiten haben wir uns aber schon vor 4 Jahre eines Penetration Tests
283 unterzogen. Wir haben quasi einen externen guten Hacker hereinlassen, um ihn
284 einmal auf unser IT-System loszulassen. Erschreckend war, dass er – glaube ich -
285 nach 1 ½ Tagen Administrator war und die Firma hätte lahmlegen können. Aus
286 diesen Dingen haben wir dann gelernt, haben recht viele Maßnahmen gesetzt und
287 haben uns einfach viel mehr in die Richtung Kontrolle der Systeme auf der Seite,
288 dass wir einfach Zutrittsregeln verschärft haben. Wir haben Passwortrichtlinien
289 verändert, das heißt, jeder Mitarbeiter von uns muss sich alle 3 Monate ein
290 neues Passwort zulegen muss, das auch gewissen Kriterien entspricht. Es muss
291 mindestens 9 Stellen lang sein und Groß- und Kleinschreibung, Sonderzeichen usw.
292 so dass es im Prinzip nicht so einfach hackbar ist. Wir haben auch Network Access
293 Control eingeführt, das heißt, man kann nicht einfach in unser System einsteigen,
294 indem man einfach einen PC oder Laptop ansteckt oder sich ins WLAN reinwählt.
295 Die Geräte müssen gewisse Zertifikate beinhalten, damit sie überhaupt akzeptiert
296 werden, damit nicht irgendein Kunde sich im Besprechungszimmer oder Lieferant
297 oder wer auch immer, ein Fremder mit den fremden Geräten bei uns anstecken kann.
298 Das einfach auch unseren Vorgaben der Sicherheit und das verstehe ich unter
299 Compliance, dass, im Prinzip deckt das ganze Regelwerk das rechtliche Regelwerk,

300 wie bei uns Datenschutz und solche Dinge. Das versteh ich irgendwie unter dem
301 Begriff Compliance, dass wir im Prinzip so die Sicherheit, die rechtliche
302 Sicherheit, hier irgendwie reinbringen, ja.

303 I: Genau das wäre dann die nächste Frage. Welche Compliance Ziele verfolgt das
304 Unternehmen. Aber nochmal zu den Vorteilen.

305 IPXI: Also, der Vorteil liegt natürlich darin, dass wir wieder wissen, was du
306 willst in unserem System, wer greift zu, beziehungsweise was tun wir dagegen.
307 Die Maßnahmen haben (...) wie gesagt, wir haben mittlerweile einige
308 Hunderttausend Euro in Firewall Systeme investiert, in Zugangssysteme für unsere
309 Server, das heißt, eben genau das Thema, dass man sich nicht einfach in unser
310 System so reinstecken kann. Auch unter dem Hinblick, dass wir schauen, unsere
311 Systeme beziehen sich ja nicht nur oder beschränken sich nicht auf den Standort
312 hier, sondern, wenn ich mich in Moskau anstecke, bin ich genauso Teil unseres
313 Systems oder in Thalheim oder in Wien oder in Klagenfurt, wo auch immer unsere
314 Büros sind. Überall dort funktioniert das gleich. Das heißt, auch in Moskau kann
315 sich der Mitarbeiter nur anstecken und dem System beitreten, wenn er quasi die
316 Zertifikate und die Überwachungsmechanismen am Rechner, die Firewall usw muss
317 aktuell sein.

318 I: Das sind dann schon Vorteile.

319 IPXI: Nein, das sind die Maßnahmen, die wir getroffen haben, um dem
320 entgegenzuwirken, aber auch Awareness-Bildung bei den Mitarbeitern. Wir haben,
321 immer wieder Awareness-Kampagnen. Ende voriger Woche haben wir wieder etwas auf
322 unserer Homepage gestellt, wo die Mitarbeiter sich über Fishing-Attacken wieder
323 informieren können. Also, wir gehen einmal den Weg (..) teil, quasi in das Ganze
324 zu gehen, dass wir den Leuten E-Mails schicken, dass sie halt besonders darauf
325 hingewiesen werden, aber auch über unser Portal, wo man dann später irgendwie
326 nachschauen kann, wie das ist mit dem ganzen Zutrittssystem.

327 I: Welche Maßnahmen trifft das Unternehmen und die Complianceziele zu erreichen.
328 Da haben wir eben gesagt, im Intranet wird es einmal verbreitet.

329 IPXI: Es gibt die Möglichkeiten, die wir im Hintergrund haben, wie Firewall

330 aufbauen, Rechnersysteme absichern usw. und auf der Arbeitsebene eben
331 Awareness-Bildung usw. Compliance auch in die Richtung
332 Datenschutz-Grundverordnung, da haben wir, wie damals die
333 Datenschutz-Grundverordnung gekommen ist, uns im Prinzip schon lange davor auf
334 die im Datenverarbeitungsregister abzugebenden Daten stützen können. Wir haben
335 auch davor im Prinzip unsere Systeme immer schon deklariert und beschrieben,
336 sodass wir selber gewusst haben, welche Systeme haben wir, welche Daten sind wo
337 gespeichert etc.. Da haben wir dann mit der Datenschutzgrundverordnung
338 quasi den Regulatorien oder den Dingen gemäß erweitert, umgesetzt, geschaut,
339 dass wir in dem Bereich auch sauber sind. Auf den anderen Seiten haben wir auch
340 geschaut, dass wir im Prinzip so Lösrichtlinien haben, dass Daten auch
341 gelöscht werden müssen, die wir nicht lang aufbewahren dürfen beziehungsweise
342 die Sachen, die aufbewahren müssen, dann halt auch beschreiben. Das sind ja auch
343 Compliancevorgaben, die wir einhalten müssen. Das heißt, das waren damals auch
344 Maßnahmen, die wir gesetzt haben, im Zuge der Datenschutzgrundverordnung.
345 I: Wie und auf welchen Ebenen wird das kommuniziert. Also übers Intranet bis zur
346 untersten Ebene.
347 IPXI: Also grundsätzlich, bottom up - top down, also im Endeffekt in beide
348 Richtungen. Wir kommunizieren mit der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung
349 gibt uns Vorgaben, die wir dann erfüllen beziehungsweise über unsere
350 Rechtsabteilung, die uns natürlich auch immer wieder instruiert, was zu tun ist
351 beziehungsweise, wenn wir irgendwelche Maßnahmen setzen, neue Systeme einführen,
352 dass wir dann halt auch aktiv schauen, inwieweit erfüllt das die
353 Datenschutz-Grundverordnungs-Themen, gerade, wenn es um Mitarbeiterdaten, um
354 solche Sachen geht. Aber da haben wir gerade wieder ein neues System eingeführt,
355 das die ganzen Schulungsmaßnahmen, wo die Firma die rechtliche oder
356 Notwendigkeit hat, das Ganze quasi zu behandeln oder sauber durchzuführen. Wo
357 wir eben geschaut haben, möglichst wenig Mitarbeiterdaten reinzugeben, auf der
358 anderen Seite braucht man natürlich, was hin und wieder medizinischen (..) - was
359 weiß ich - Impfnachweise von unseren Außendienstmitarbeitern oder Personen, die

360 deshalb ständig in der Welt herum sind, weil nach Afrika braucht man halt
361 Cholera und andere Themen. Also da geht es auch um den Auftrag, den wir als
362 Unternehmen haben. Und genau die Daten die hier gespeichert sind, schauen wir in
363 der IT natürlich immer wieder, wo sind die gespeichert, wie gesichert sind diese.
364 Wir haben im Jahr 2000 eine Benutzerverwaltung aufgebaut, der wirklich sehr
365 granular schaut, wer darf vorhin und haben uns im Zuge des Penetration Tests zum
366 Beispiel auch selber auf die Finger klopfen müssen, weil wir, in der IT
367 natürlich überall Zugang hatten, mittlerweile darf ich genauso nirgends mehr hin.
368 Also, ich als Einzelperson habe genauso wenig Rechte, wie andere Mitarbeiter.
369 Er kommt wirklich nur zu seinen Abteilungsdaten und keinen Zentimeter weiter, um
370 wirklich damit meine Mitarbeiter auch vernünftig arbeiten können, müssen sie
371 mittlerweile schon sehr viel auf sich nehmen, das heißt, wir müssen über ein
372 Zweitsysteme einsteigen mit einem anderen Benutzernamen und über das System
373 kommen sie dann erst auf Drittsysteme, damit es auch einem Externen nicht so
374 leicht gemacht wird, auf unsere Systeme zugreifen zu können. Und diese ganzen
375 Dinge kommunizieren wir natürlich immer wieder. Wir haben regelmäßig einmal im
376 Monat die Geschäftsführer beim IT-Gremium, wo die Geschäftsführer und wir sind
377 und die IT-Themen behandeln. Im August-Meeting war ein großer Block genau
378 drinnen, wie sicher ist unser Unternehmen. Eben genau das Thema, das wir jetzt
379 mit den ganzen Ransom-Geschichten adressieren, ist eben abgefragt worden und
380 sind wir Rede und Antwort gestanden und haben gesagt, was tun wir, wie tun wir
381 es, was sind die Maßnahmen dazu und was sind die Auswirkungen, weil Sicherheit
382 kostet, kostet nicht nur Geld, sondern kostet auch Aufwand. Das heißt, dass sich
383 die Mitarbeiter alle 3 Monate einen neuen Zettel schreiben müssen, weil sie ein
384 neues Passwort haben, das sie dann auf die Tastatur picken müssen. Ja, das kann
385 man nicht verhindern, im Endeffekt aber, wenn man es den Leuten leicht macht und
386 nehmt ein Passwort, das irgendwo mit eurem Autokennzeichen und Familiennamen und
387 Download des Monats hinten dran, irgendwie mit Groß- Kleinbuchstaben und
388 Dollarzeichen irgendwo erfindet und die ersten 10 Zeichen lässt ihr gleich und
389 die anderen 5 Zeichen hinten verändert ihr immer. Hätte von der Länge her eine

390 super Wirkung, hätte vom Merken her super Wirkung, weil im Endeffekt, ich weiß,
391 jetzt ist September um September statt mit S mit einem Dollar geschrieben hinter
392 dem Kennzeichen, das sowieso immer gleich hab - merkt man sich, aber ja. Das
393 sind so Dinge. Und meine Mitarbeiter müssen sich das aber für die Serversysteme
394 und für die eigene Sachen usw., wo man natürlich auch regelmäßig die Passwörter
395 ändern, einfach merken. Ja, das haben wir wie gesagt im IT-Gremium das letzte
396 Mal präsentiert. Ich habe auch in die andere Richtung zu den Mitarbeitern, ich
397 habe an die 25 Keyuser, das sind die IT-affinen Mitarbeiter in den einzelnen
398 Abteilungen, die so quasi das Sprachrohr der IT in den Abteilungen sind,
399 beziehungsweise auch der umgekehrte Weg, die Informationen sammeln und an uns
400 weitergeben, ob sie Fragen oder Informationen oder so etwas sind. Die ich auch
401 regelmäßig alle 2 Monate in der Gruppe beisammen habe, um die Kommunikation IT -
402 Mitarbeiter zu forcieren oder am Leben zu erhalten. Das ist eben nach rauf,
403 bottom up, beziehungsweise, wenn von der Geschäftsführung irgendwelche Vorgaben
404 kommen seitens Compliance, dass sie sagen, sie wünschen sich jetzt, dass wir
405 2-Faktor-Authentifizierung für alle einführen, wo wir uns in der IT dann die
406 Gedanken machen, wie kann wir das technisch bewerkstelligen, wie können wir das
407 auf der Systemseite irgendwie umsetzen. Ja, das funktioniert über den Weg.
408 I: Gut, dann hat man das eigentlich schon erledigt. Die Frage, wie und auf
409 welchen Ebenen werden die Maßnahmen zur Erreichung der Complianceziele
410 kommuniziert.
411 IPXI: Ja, wie gesagt, hier wirklich Geschäftsführungsebene. IT-intern habe ich
412 natürlich auch meine Regelbesprechungen, wo meine 2 Gruppen, ich habe die
413 Infrastrukturabteilung mit ein paar Leuten, ich habe die Softwareabteilung mit
414 ein paar Mitarbeitern, Systemtechniker, die sich um dieses Thema kümmern. Dass
415 die auch den Austausch haben, weil das eine geht nicht ohne das andere. Auf der
416 Ebene gibt es regelmäßige und dann auch auf Mitarbeitererebene, indem wir das über
417 die Keyuser kommunizieren, respektive dann halt über die anderen Medien, E-Mail
418 oder auch Informationen via Intranet.
419 I: Hat es irgendwelche besonderen Herausforderungen gegeben, um Complianceziele

420 einzuhalten.

421 IPXI: Ja, also im Prinzip damals, der Penetration Test hat sehr klar vor Augen
422 gezeigt, dass wir im Prinzip sehr stark verwundbar geworden, also da haben wir
423 sehr stark gelernt. Wobei damals die Vorgaben aber noch nicht so strikt waren,
424 oder noch nicht so klar waren. Also wir haben zwar die IT-Strategie. Da sind
425 einige Dinge drinnen, wobei sich die IT-Strategie eher von der Firmenstrategie
426 ableitet, quasi unterstützen der Kernprozesse und diese Dinge. Aber jetzt kommt
427 der andere Part, die IT-Sicherheit immer mehr in den Fokus. In den letzten 5- 6
428 Jahren und hier arbeiten wir sukzessive daran und kommen auch immer wieder auf
429 die Dinge hin. Im Endeffekt - was vielleicht dazu gehört - wir schauen, wir
430 machen regelmäßig back restore tests, wo wir mit unseren Sicherungsbändern noch
431 Wien fahren, um dann auf einer komplett fremden Hardware unser System wieder
432 hochzufahren, um quasi auch den Rückweg doch wieder zu garantieren, was auch
433 irgendwo zum Compliance-Thema dazu gehört. Da haben wir auch immer wieder
434 Herausforderungen, wenn wir quasi Sachen weg speichern, die wir nicht wieder
435 zurückbekommen. Diese Tests bringen uns einmal wieder zu Bewusstsein, dass man
436 immer wieder Sachen anschauen muss, dass man immer wieder dran arbeiten muss,
437 dass das alles sauber funktioniert, um einmal im Notfall im Krisenfall dann auch
438 gerüstet zu sein und dann Sachen wiederherstellen zu können.

439 I: Gut, dann kommen wir schon zur Unternehmenskultur. Leitbilder werden von
440 Unternehmen für Visionen und die zu erreichenden Ziele erstellt. Die Ethik
441 spielt in der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle, um dolose Handlungen zu
442 minimieren. Nach welchen ethischen Prinzipien kann sich der Mitarbeiter durch
443 das Leitbild ihres Unternehmens identifizieren.

444 IPXI: Ja, grundsätzlich hat sich die XX vor einigen Jahren mitarbeitermäßig neu
445 aufgestellt, in dem wir vor ungefähr 9 Jahren eine neue Geschäftsführung
446 bekommen haben, die die Abteilungsleiter vielmehr ins Boot geholt hat und in
447 diesem Gremium oder in dieser Gruppe haben wir uns in den letzten Jahren
448 intensiv mit diesen Themen, Leitbild usw. beschäftigt und haben
449 Mitarbeiterverhaltensregeln, Leitbilder, Führungsgrundsätze usw. erstellt, um

450 diese Aspekte zu adressieren. Also, da haben wir uns mit Beratern in kleinen
451 Kreisen, in sehr vielen Workshops dahin angenähert, um zu schauen, wofür steht
452 XX, wie will sie mit Kunden arbeiten, wie will sie mit den Mitarbeitern umgehen.
453 Wir haben Führungsgrundsätze entwickelt, um, wenn man das jetzt anschaut, zum
454 Beispiel Respekt: Wir halten bei der täglichen Zusammenarbeit ein Mindestmaß an
455 Umgangsformen ein oder Kommunikation. Wir kommunizieren rechtzeitig,
456 Wesentliches vorzeigen, also Vorgänge, Entscheidungen. Also das waren Themen, wo
457 wir auch selber gemerkt haben, dass wir davor schlecht kommuniziert haben, viele
458 Dinge selber nicht eingehalten haben. Also damals hat es noch Besprechungen
459 gegeben, da haben Leute kreuz und quer geredet usw. Das waren so Dinge, die wir
460 damals erkannt haben und das quasi mal auf Führungsebene versucht haben, einmal
461 selber zu behirnen, weil im Endeffekt waren wir werden in unseren Besprechungen
462 genauso schlampig oder haben uns genauso an als solche Dinge nicht gehalten. Und
463 aus dem heraus sind dann weitere Haltungen entwickelt wurden, wo wir dann viel
464 mehr geschaut haben und dann nicht nur das interne, sondern auch nach außen hin,
465 um zu schauen, wie leben wir, wie arbeiten wir, wie ist die DNA des Unternehmens,
466 um auch in die Richtung ein Leitbild zu entwickeln, zu schauen, wie ist die
467 Strategie, wie ist die Vision, für was steht XX, wo wollen wir hin. Und danach,
468 um jetzt das auf meine Abteilung herunterzubrechen, zu sagen, was kann die IT in
469 dem Prozess tun, und wie kann die IT dort drin arbeiten.

470 I: Und speziell in der Abteilung, wie wird das kommuniziert. Wird das dann auch
471 so gelebt, wird das in der Abteilung gesehen.

472 IPXI: Grundsätzlich versuche ich natürlich, dass in unseren Regelbesprechungen dann
473 auch runter zu holen von der Führungsebene auf die Mitarbeiterebene. Und bin da
474 schon immer wieder dabei, das Leitbild den Leuten immer wieder so vor Augen zu
475 führen und die Unternehmenskultur, die nur von den Mitarbeitern quasi getragen
476 wird, ein die Ebene weiterzubringen. Also wir haben in den Besprechungszimmern
477 und in den Abteilungsleiterbüros unsere Haltungen aufgezeigt. Wir haben immer
478 wieder unsere Arbeitspakete, die in die Richtung auch gehen, dass wir
479 Verbesserungen in die Richtung sammeln.

480 I: Das heißt, das wird dann auch so gelebt.

481 IPXI: Wir versuchen es. Im Endeffekt, steter Tropfen höhlt den Stein, man kann
482 Prozesse relativ schnell verändern, aber so Philosophien oder solche Dinge
483 brauchen Zeit. Und das kommt hin und wieder mit neuen Mitarbeitern, die dann
484 eigentlich Schwung reinbringen, die vielleicht in der vorangegangenen Firma
485 solche Werte schon gelebt haben, die dann die die alten Mitarbeiter quasi
486 irgendwo mitnehmen. Aber das ist Prozess, der Zeit braucht und halt immer wieder
487 ins Bewusstsein geholt werden muss, aber wir haben da sicher noch genug vor uns.

488 I: Wie ist die Unternehmenskultur im Umgang mit dem internen Kontrollsystem,
489 wenn Optimierungspotential ansteht.

490 IPXI: Optimierungspotential erkennen wir immer wieder durch unsere, haben wir
491 erkannt durch unsere Meetings, die wir extern durchgeführt haben, also in der XX,
492 in der Führungsebene sind immer wieder, so ein- zweimal im Jahr, externe
493 Treffen, wo wir im Prinzip genau solche Sachen adressieren. Aus diesen Themen
494 kommen dann unsere Arbeitspakete heraus und in den Arbeitspaketen werden genau
495 die Dinge aufbereitet, verbessert. Also wir sind zum Beispiel draufkommen,
496 Kommunikation über die Mittel in der Pandemie haben jetzt nicht so gut
497 funktioniert, also haben wir geschaut wie können wir das verbessern, haben ein
498 Arbeitspaket Telefonanlage erneuern und Meeting, Software ausrufen als ein Punkt
499 von den vielen Dingen gehabt und haben es im Prinzip jetzt geschafft, dass jeder
500 Mitarbeiter die Möglichkeit hat, auf ein Handy, ob es jetzt ein Firmenhandy oder
501 privates Handy ist, ist unerheblich. Aber er hat die Möglichkeit, egal wo er ist,
502 weltweit unter seiner Firmenummer raus zu telefonieren und empfangen zu werden.
503 Das heißt, wenn der Mitarbeiter im Home-Office sitzt, wo immer das ist, hat er
504 die Möglichkeit, über seine Firmen Telefonnummer angerufen zu werden
505 beziehungsweise auch unter der Nummer rauszuwählen, damit wir im Prinzip die
506 ganzen Dinge wie Privatnummern an Lieferanten hergeben und so weiter, dass wir
507 das nicht brauchen. Es ist leider ein bisschen zu spät kommen, wir hätten uns
508 gewünscht, dass wir das vorher machen können, aber das war einfach vom Budget
509 und von dem her ein großer Brocken.

510 I: Ja gut. Dann wären wir schon beim IKS Reifegrad, eigene Risikobeurteilung.
511 Wenn sie jetzt in die Gegenwart schauen und den aktuellen Stand des internen
512 Kontrollsystems betrachten, wie würden sie den derzeitigen Reifegrad des
513 internen Kontrollsystems im Jahr 2021 charakterisieren.
514 IPXI: Das Problem ist meines oder sowieso empfind, ich weiß nicht, wann 100% ist.
515 Also um zu sagen, wir sind jetzt bei 50% oder bei 30% oder bei 90%, brauche im
516 Prinzip irgendwo die Latte, aber die verschiebt sich von Jahr zu Jahr. Und
517 deswegen kann man jetzt nicht sagen ja, wir haben bis jetzt super umgesetzt, wir
518 sind bei 30% oder 50% oder wie auch immer. Wie weit sind wir. Wir lernen jeden
519 Tag dazu, wir lernen jeden Tag auch über Informationen, die uns die
520 Geschäftsführung gibt oder die uns Mitarbeiter geben oder wenn man sich einfach
521 so informiert, irgendwelche Zeitschriften, was alles noch möglich ist. Haben wir
522 ein gewissen Schlupf, das heißt, wir sind immer ein bissl hinten her, aber ich
523 denke, dass wir ja noch viel vorhaben. Also wir sind noch bei einigen Dingen
524 ein bisschen weiter hinten, grad wenn ich mir jetzt anschau automatisierte
525 Budgetüberwachung oder solche Dinge, da ginge noch viel mehr. Bei den ganzen,
526 sicherheitstechnisch gibt es sowieso Ende nie, das heißt, hundertprozentige
527 Sicherheit gibt es sowieso nicht, das heißt, man muss sowieso immer wieder
528 schauen, dass man irgendwie hinterherkommt. Und von dem ist es für mich schwer,
529 zu beurteilen, wie der Reifegrad wirklich ist.
530 I: Würdest sagen, er ist gut oder er ist ausreichend oder so.
531 IPXI: Aktuelles sind wir bei einer Skala von 1 bis 4 irgendwo bei 2 würde ich
532 jetzt mal sagen. Also nicht wirklich, ja ausreichend, um uns vor den von den
533 großen Geschichten abzudecken, aber es ist noch viel Potenzial da. Also grad auf
534 der IT-Seite, wenn ich mir jetzt anschau, ITIL oder ISO 27000 die irrsinnig
535 viel beinhalten würde, da sind wir weit weg, weil das einfach viel Aufwand ist.
536 Im Endeffekt habe ich, und das darf ich eigentlich nicht sagen, dafür keine Zeit.
537 Das Thema ist, die ISO 27000 ist ähnlich der ISO 9000. Für die ISO 9000 haben
538 wir 3 bis 4 Leute und für die ISO 27000 ist aber im Prinzip keine Gruppe da, die
539 das Ganze wirklich umsetzen könnte. Wir sind eher auf der reagierenden Seite,

540 bei einigen Dingen, bei manchen Dingen sind wir, mit den ags usw. recht weit
541 fortgeschritten, aber bei manchen Sachen haben wir oder habe ich noch einiges
542 vor mir, was einfach nur noch anzugehen ist. Also wie gesagt zu Themen wie ITIL
543 oder 27000 werden wir uns sicher irgendwann einmal widmen. Wir haben uns schon
544 gewidmet, ich habe mir Zertifizierungen eingeholt. Also von dem her könnte ich
545 oder weiß ich schon einiges in die Richtung, aber um das wirklich so umzusetzen,
546 bedarf es einfach noch viel mehr Aufwand, den ich in der Zeit nicht leisten kann.
547 Wir machen zurzeit irrsinnig viel in Security, in den Dingen und dann werden
548 wir in weiterer Folge das andere in die Hand nehmen.

549 I: Wie schützt sich das Unternehmen bzw. Abteilung im internen Kontrollsystem
550 gegen äußere wirtschaftliche Kriminalität.

551 IPXI: Ja, im Endeffekt durch Awareness-Bildung auf der einen Seite und auf der
552 anderen Seite durch technische Maßnahmen, wie Firewall, Virens Scanner, solche
553 Dinge. Es geht weder das eine noch das andere, sondern muss wirklich das
554 ganzheitlich betrachten und da immer wieder dran sein.

555 I: Und gegen interne dolose Handlungen.

556 IPXI: Eher durch interne Vorgaben, wo es darum geht, dass das auch die
557 Abteilungsleiter ihren Mitarbeitern sagen, dass es Grenzen gibt und dass die
558 Grenzen nicht überschritten werden dürfen. Also es gibt Vorgaben und die sind
559 auch von den Mitarbeitern einzuhalten. Was technisch geht, ist relativ
560 ausgeschöpft und jetzt geht es eben wirklich um Awareness und Bewußtseinsbildung,
561 um den Leuten auch zu sagen, du darfst einfach nicht dein Passwort mit einem
562 Zettel auf die Tastatur picken, sondern du musst dir das merken und wenn du es
563 dir nicht merken kannst, musst du so einfaches nehmen, dass du die es merkst
564 oder dir einfach von uns Unterstützung holst, dass wir hier darauf hinweisen,
565 wie das geht oder dass du keinen USB Stick vom Parkplatz nehmen darfst und beim
566 PC anstecken darfst. Technisch haben wir insofern abgesichert, dass wir
567 unterbinden, dass man Fremdmedien anstecken kann. Und überall dort, wo es
568 notwendig ist, eben für Außendienstmitarbeiter, weil die müssen einfach von
569 Kunden Daten annehmen usw. Die haben wir auch über Richtlinien, die es ja gibt,

570 quasi gezwungen, diese einzuhalten.
571 I: Wenn er sie durchliest.
572 IPXI: Naja, die Leute haben das unterschrieben, von dem gehe ich davon aus, dass
573 sie es durchgelesen haben. Also, grad speziell die Monteure, die haben wir extra
574 Runden gezogen, mit Betriebsrat mit was der Teufel was, wo es um genau denen das
575 auch noch eher nahe zu bringen, sagen wir mal so.
576 I: Dabei haben wir schon bei der nächsten Frage, das ist eigentlich eh schon
577 bisschen beantwortet. Welche Maßnahmen werden ergriffen bei Aufdeckung von
578 internen und externen betrügerischen Handeln. Das heißt, durch Aufklärung,
579 Schulung, Aufklärung der Mitarbeiter wie du sagst.
580 IPXI: ja, im Endeffekt sind wir bis jetzt noch nie wirklich dazu kommen. Wir haben
581 zwei Leute, haben wir schon gehabt, die wirklich mit dem USB Stick, den sie
582 gefunden haben, zu uns zur IT gekommen sein, mit der Bitte, schaut euch den
583 genau an und wir haben eine eigene Station. Also, es ist schon
584 Bewußtseinsbildung da gewesen. Oder es hat gefruchtet, sagen wir mal so, (...)
585 I: Und wie ist die gekommen, die Bewusstseinsbildung, durch Kommunikation und
586 durch Veröffentlichen im Intranet wahrscheinlich, oder.
587 IPXI: Genau, einmal war es die Dame der Rechtsabteilung, die mit dem USB Stick
588 reingekommen ist. Und der zweite war ein Abteilungsleiter, die natürlich
589 aufgrund ihrer Stellung schon eher auf solche Sachen hinschaut. Ja, Dunkelziffer
590 weiß ich nicht, aber grundsätzlich haben wir jetzt nicht wirklich einmal Thema
591 gehabt das jetzt, da irgendwo wir gemerkt haben, dass irgendwas passiert ist,
592 weil man natürlich nicht überall hinschauen kann.
593 I: Aber Schulungen gibt es keine, Compliance-Schulungen oder Risiko Schulungen,
594 wo jeder Mitarbeiter.
595 IPXI: Haben wir noch nicht gehabt. Die Geschäftsführung hat sich einmal dagegen
596 ausgesprochen, weil sie gemeint haben, sie wollen nicht alle 500 Mitarbeiter im
597 Lehrsaal sitzen haben. Und deswegen haben wir uns quasi auf E-Mail und Teamboard
598 und Intranet reduziert. Wir hatten im Keyuserkreis so ein Planspiel, ein
599 Security Spiel, wo die Leute Angreifer und Verteidiger spielen haben können mit

600 Informationen usw., damit die das Wissen weitertragen in die Abteilungen, das
601 haben wir mal gemacht vor 2 Jahren. Und danach haben wir nur per Mail oder per
602 Intranetaussendung Informationen rausgegeben. Aber wirklich aufgedeckt haben wir
603 jetzt noch nie was.

604 I: Gut, dann kommen wir schon zum nächsten. Überwachung und Verbesserung der
605 Effizienz und Effektivität des IKS. Erzählen sie mir bitte wie sie im
606 Unternehmen beziehungsweise Abteilung für eine Adaptierung des internen
607 Kontrollsystems Vorsorgen.

608 IPXI: Ah ja, im Endeffekt ich habe mich im Vorfeld einmal Schulungen (...) bin
609 Schulung gegangen. Habe mich über C ITIL zertifizieren lassen um eben im Prinzip
610 solche Mechanismen oder Werkzeuge einmal näherzubringen an mir selber. Um eben
611 dann zu abstrahieren, was kann es für das Unternehmen quasi nutzen. Haben aus
612 dem heraus ein Ticket System entwickelt wo im Prinzip so die Kommunikation oder
613 kanalisiert wird. Das IKS haben wir im Prinzip oder das Überwachungssystem haben
614 wir natürlich in manchen Bereichen so abgeändert, dass wir im Prinzip eher so in
615 Services denken anfangen, aber da wir dann wirklich noch in den Startlöchern,
616 also wirklich zu sagen, wie es ITIL oder ISO 27000 vorschreibt, alles wirklich
617 Ihnen Services zu definieren und dann quasi in diesem Kreislauf des ausrollens
618 und Überwachens und so weiter umzusetzen, da sind wir eher am Anfang bei solchen
619 Themen. Also wir haben jetzt gerade mal angefangen das wir über den Day Pop
620 Server quasi versuchen, unsere Projekte einmal zu überwachen und da eben Scrum
621 Technologien, die im Prinzip genauso diesen Kreislauf drinnen haben, mit
622 definieren von irgendeiner Anforderung, umsetzen, Anforderungen ausholen,
623 Anforderungen und das Feedback also diese diesen Kreis herzustellen, da sind wir
624 gerade dabei. Wie gesagt, das ist das, dass im Prinzip so eine sukzessive denke
625 reinkommt, dass wir solche Strukturen implementieren. Aber wie gesagt, das ist
626 ein Thema das halt nicht so von einem Tag zum nächsten geht. Das einfach
627 sukzessive braucht.

628 I: Das ist aufbauend.

629 IPXI: Dass das im Prinzip einmal die Mitarbeiter über das ganze Bescheid wissen. Da

630 habe ich vor, dass die Leute in den nächsten Jahren auch selber auf solche
631 Schulungen schicke, weil ich das natürlich nicht so gut weitergeben kann. Das im
632 Prinzip, dass das Bewusstsein, in der IT-Abteilung nochmal in solchen Dingen zu
633 denken einmal reift und wenn das der Fall ist, dann (...) und die Leute von selber
634 auch diese Strukturen erkennen und umgehen können. Dann das ganze erst wirklich
635 erst in Teilbereichen umsetzen. Quasi Klassen-Frontalunterrichtmäßige, ja,
636 funktioniert dann nicht so gut, jetzt intern. Da heißt da brauchst einfach
637 externes Knowhow, um die ganzen Sachen zu implementieren.

638 I: Das man über den Tellerrand rauschaut, über einen Externen.

639 IPXI: Ja, genau eines Externen uns quasi die Sachen aufgezeigt, also weil wir Intern
640 im Prinzip nicht sagen können ist das ein Service, wenn ein Externer hinschaut
641 und sagt, ok, das IT-Blockschaltbild das da ist, da sieht er jetzt eigentlich eh
642 alle Services definiert, aber wir haben das intern einfach nicht als solche
643 erkannt, beschrieben, überwacht und so weiter.

644 I: Ja, ja.

645 IPXI: Also ich gehe davon aus, dass wir recht vieles in die Richtung haben. Aber
646 nicht wirklich so definiert oder nicht so niedergeschrieben, weil ISO 27000 oder
647 ITEL, da geht es ja eher um das Dokumentieren der ganzen Dinge. Das doing ist
648 das eine, des dokumentieren, das Überwachen ist das andere und da hapert's eher
649 an dem Ganzen.

650 I: Wenn sie zurückblicken welche strukturellen Veränderungen hat das Interne
651 Kontrollsystem durchlaufen.

652 IPXI: Ja wie gesagt. Durch die ganzen Einflüsse, die wir gehabt haben, über
653 Besprechungen, über Schulungen über solche Dinge haben wir uns eigentlich schon
654 die letzten 10 Jahren oder seit ich IT-Leiter bin das im Jahr 2012, immer wieder
655 den Themen angenähert oder haben wir uns mit dem Thema beschäftigt, haben viele
656 Sachen aufgebaut und leben heute in dem Wandel drinnen, den die IT hat. Im
657 Endeffekt, es vergeht kein Tag, wo nicht jeder irgendwas Neues daherkommt,
658 werden von außen gedrängt, irgendwas Neues machen zu müssen, das heißt
659 irgendwie Cyber-Themen, seien es irgendwelche anderen Software-Themen, wo man

660 sagt, okay wir müssen jetzt das XX System updaten, weil im Prinzip die Software
661 auf dem oder mit dem das ganze harmonisieren muss, einfach nicht mehr zusammen
662 passt. Das heißt, den Themen widmen wir uns oder müssen wir haben ständig widmen
663 und deswegen haben wir natürlich die Strukturen intern auch immer wieder
664 verschoben und klarer ausgebildet. Die Leute sind auch auf Schulung gegangen ums
665 ich manchen Themen besser widmen zu können. Also da haben wir ja in der
666 Vergangenheit recht viel gemacht, aber wir wissen, dass wir wie gesagt, das ist
667 wieder das Thema wo sind die hundert Prozent, die es nicht geben wird. Da wissen
668 wir nicht wie weit haben wir jetzt auf dem Mond. Beim Marathon weiß ich der
669 läuft 42 Kilometer. Aber wir wissen nicht wie weit sind wir schon. Wir sind sehr
670 weit gegangen, wir sind sicher schon recht weit fortgeschritten. Erkennen aber
671 auch immer wieder die Mankos an den Dingen, weil hin und wieder die
672 Dokumentation nicht so ist, weil wir uns eher auf das doing beschränkt haben. In
673 der Vergangenheit als auf das auf die anderen Bereiche, aber wissen das ganze
674 und (...) da versuche meine Leute auch immer wieder dahin zu bringen, dass sie das
675 auch (...) Um jetzt die nächste Folge vorwegzunehmen, in Zukunft zu schauen, das
676 wir den Weg weitergehen müssen und im Endeffekt da noch einiges vor uns haben.
677 I: Gut, dann wären wir schon bei der nächsten Kategorie Whistleblowing. Für
678 Unternehmen ab 250 Mitarbeiter ist die gesetzliche Einrichtung von Meldekanälen
679 bereits ab Ende 2021 einzurichten. Diese dienen zur Meldung von Missständen.
680 Welche Vorteile sehen Sie generell bei Einrichtung solcher Kanäle
681 bzw. gibt es auch Nachteile.
682 IPXI: Vorteil ist glaube ich schon, dass man im Prinzip die Mitarbeiter die
683 Möglichkeit gibt, sich zu artikulieren, weil, es gibt viele Leute, gerade im
684 Werksbereich, denen steht der Hals so, weil sie Missstände sehen und aber nicht
685 wirklich weiterbringen können. Also wir sind regelmäßig damit beschäftigt,
686 regelmäßig klingt jetzt blöd, so alle 2 Jahre kommt die Werksleitung an mich
687 heran und sagt, jetzt hat er wieder irgendwie so anonymes E-Mail von irgendwen
688 bekommen. Wo irgendeiner sagt, die Werksleitung soll sich das oder das, den
689 Missstand oder was anschauen und er aber das Thema hat, er kann mit dem nicht

690 kommunizieren. Und über diese Mechanismen, die jetzt gefordert sind und das
691 Thema bis Jahresende einführen müssen und wo man eigentlich auch schon dran sind.
692 Denke ich mal, haben die Leute dann eher die Möglichkeit (...) oder dann haben
693 die Betroffenen oder die Angesprochenen, in dem Fall der Abteilungsleiter oder
694 Werksleiter, die Möglichkeit wirklich mit dem zu kommunizieren. Weil in den in
695 den Fällen, wo es war, hat der über irgendwelche einmal E-Mail-Adressen usw. hat
696 der Sachen reingeschrieben. Nachteile, Vernadern und so weiter, hängt eben
697 davon ab, was der meldet, wie er es meldet und um welche Themen geht es. Da ist
698 eher der Angesprochene, Abteilungsleiter wie auch immer, gefordert das
699 einzuschätzen, will der eben nur was Schlechtes tun weil die eben intern nicht
700 miteinander können oder ist es wirklich Firmenrelevant. Von dem her ist der dann
701 eher in Pflicht zu sagen, ja, (...)
702 I: Dann wären wir schon am Ende, vielen Dank für deine wertvolle Zeit und deine
703 Offenheit. Danke sehr.
704 IPXI: Bitte schön.