

Aufbau Internes Kontrollsystem (IKS) unter Einbezug der finanziellen Ziele mit den entsprechenden Kennzahlen

(Vorgehen der Umsetzung bei der SSWZ)



COSO's fünf Komponenten eines Internen Kontrollsystems

Praxisarbeit für den SVW Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern

Verfasser: Edy Blanchard
Stiftung Studentisches Wohnen Zürich

Abgabe: 28. Februar 2011

Summary

In der vorliegenden Arbeit werden die Grundlagen für die Einführung eines Internen Kontrollsystems (IKS) für die Stiftung Studentisches Wohnen Zürich (SSWZ) erarbeitet.

Die Stiftung verfolgt das Ziel, preisgünstigen Wohnraum für Studierende zu schaffen. Die Mehrheit der Studierenden an der ETH sowie an der Universität Zürich stammt nicht aus Zürich. Sie sind auf Wohnmöglichkeiten angewiesen, die ihren beschränkten Mitteln und ihren besonderen Bedürfnissen gerecht werden.

SSWZ ist als privatrechtliche gemeinnützige Stiftung grundsätzlich nicht verpflichtet ein IKS einzuführen. Es liegt aber im Interesse der Stiftung, besonders im Finanz- und Rechnungsbereich, die neuen aktienrechtlichen Vorschriften betreffend, ein IKS zu implementieren. Unter IKS ist allgemein die Summe der Sicherheitsvorkehrungen zu verstehen, für welche der Stiftungsrat verantwortlich ist. Die Ausgestaltung und Steuerung des IKS sind jedoch Aufgaben der Geschäftsleitung. Das Interne Kontrollsystem (IKS) als ein Managementinstrument stellt die Erreichung von Unternehmenszielen sicher. Im Zentrum stehen dabei die ordnungsmässige finanzielle Berichterstattung und das gesetzeskonforme Handeln (compliance).

Der erste Teil dieser Arbeit befasst sich mit den Grundlagen der internen Kontrolle. Mit Hilfe der Fachliteratur wird dargestellt, dass ein IKS dazu dient, die Geschäftsprozesse wirksam und effizient zu gestalten und den Vermögensschutz einer Unternehmung zu sichern. Erreicht wird dies indem die Schwachstellen und Risiken der Betriebsabläufe ermittelt werden. Zur Behebung dieser Schwachstellen müssen anschliessend Kontrollmechanismen in die bestehenden Betriebsabläufe integriert werden – dokumentiert in Form von Arbeitsanweisungen. Erläutert wird auch das COSO-Framework mit seinen Komponenten Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung. Diese dienen der SSWZ in groben Zügen als Referenz zur Einführung eines IKS.

In einem weiteren Teil wird die IST-Situation im Finanzbereich analysiert. Die IST-Aufnahme erfolgt nach den Vorschlägen von Zöbeli/Neubert (2009) „Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen“. Eine umfassende IKS-Implementierung analog des COSO-Frameworks ist für die SSWZ weder zweckmässig noch wirtschaftlich. Die SSWZ wird sich auf die wesentlichen Prozesse fokussieren, wie von Zöbli/Neubert für Stiftungen vorgeschlagen.

In einem zukünftigen Schritt müssen sämtliche Geschäftsprozesse auf ihren Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung untersucht werden. Somit wird weiteres Potential zur Risikominimierung erfasst.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	5
2. Definition und Zielsetzung	5
2.1 Definition	5
2.2 Zielsetzung	6
2.3 Anforderungen	6
2.4 Verantwortungen	7
3. Komponenten eines IKS	7
3.1 COSO – Rahmenkonzept	7
3.2 COSO Zielkategorien	8
4. Projekt SSWZ	8
4.1 Ausgangssituation bei der SSWZ	8
4.2 Gestaltung des Internen Kontrollsystems	9
4.2.1 Massnahmen im Finanz- und Rechnungslegungsbereich	9
4.2.2 Massnahmen im organisatorischen Bereich	9
4.3 Situationsanalyse SSWZ	9
4.3.1 Stärkung des Stiftungsrats durch Finanz-, Organisations- und Rechnungslegungsexperten	9
4.3.2 Freiwillige Unterstellung unter die Revisionspflicht	10
4.3.3 Freiwillige Anwendung von Swiss GAAP FER 21	10
4.3.4 Einsatz von anerkannter Buchhaltungssoftware	11
4.3.5 Adäquate Finanz- und Liquiditätsplanung	11
4.3.5.1 Aufrechterhaltung der Liquidität	11
4.3.5.2 Mittelflussrechnung als Königsweg	12
4.4 Kennzahlen	12
4.4.1 Verschuldungsgrad	12
4.4.2 Nettorendite	12
5. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen	13
6. Quellenverzeichnis	14

1. Einleitung

Per Januar 2008 ist die Neuregelung des Revisionsrechts in Kraft getreten. In diesem Zusammenhang wurden mit Blick auf das IKS diverse Vorschriften neu in das Schweizerische Obligationenrecht (OR) eingeführt. Das neue Recht verlangt bei der ordentlichen Revision ausdrücklich, dass sich die Revisionsstelle zur Existenz eines IKS äussert, und dass sie das IKS bei der Durchführung und bei der Festlegung des Umfangs der Prüfung berücksichtigt (Art. 728a OR).¹

Eine ordentliche Revision ist von Gesetzes wegen vorgeschrieben, wenn von den folgenden drei Kriterien zwei erfüllt sind:

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

Die SSWZ erfüllt nur eines dieser Kriterien, und als privatrechtliche gemeinnützige Stiftung im Sinne von Art. 80 ff ZGB ist die SSWZ grundsätzlich nicht verpflichtet diesen Vorschriften Folge zu leisten.

Die SSWZ hat aus Sicht einer guten „Foundation Governance“² jedoch ein Interesse an einer internen Kontrolle, an der Dokumentation von Prozessen und Zuständigkeiten und der Einhaltung minimaler Funktionentrennungen.

2. Definition und Zielsetzung

2.1 Definition

Verschiedenste Institutionen, Berufsverbände und Organisationen haben den Begriff Interne Kontrolle aus ihrer Sicht definiert. Daher gibt es eine Vielzahl an Interpretationen, jedoch keine allgemein gültige Definition. Es finden sich in den meisten Begriffsbestimmungen aber sehr ähnliche Grundstrukturen oder Interpretationsansätze. Typischerweise wird eine das ganze Unternehmen umfassende Sichtweise hervorgehoben. Grundsätzlich wird ein IKS durch die Gesamtheit der vom Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und übrigen Führungsverantwortlichen angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen beschrieben. Diese dienen dazu, einen ordnungsgemässen Ablauf des betrieblichen Geschehens sicherzustellen, sowie das betriebliche Vermögen zu schützen. Interne Kontrolle beschränkt sich daher keineswegs auf reine Kontrollmassnahmen, sondern umfasst darüber hinaus im Sinne einer Steuerung Aktivitäten der Planung, des Ingangsetzens, der Realisierung und des Lernens.³

¹ Obligationenrecht OR (2010)

² Unter dem Begriff der Foundation Governance wird die auf (Förder-)Stiftungen bezogene Corporate Governance verstanden, die seit 2005 in der Schweiz durch den Swiss Foundation Code dokumentiert ist. In seiner aktuellen Fassung von 2009 beinhaltet er drei Grundsätze und 26 Empfehlungen und folgt dem Prinzip der Selbstverpflichtung

³ Vgl. Pfaff / Ruud „Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem“ IKS

2.2 Zielsetzung

Pfaff/Ruud (2009) sagt: ⁴ Insbesondere unterstützend wirkt das IKS bei

- der Erreichung der geschäftspolitischen Ziele durch eine wirksame und effiziente Geschäftsführung,
- der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (compliance),
- dem Schutz des Geschäftsvermögens,
- der Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten,
- der Sicherstellung, Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung und der zeitgerechten und verlässlichen finanziellen Berichterstattung.

2.3 Anforderungen

Die folgende Abbildung zeigt die Anforderungen an ein IKS auf. ⁵



In Bezug auf die finanzielle Berichterstattung umfasst das IKS diejenigen Vorgänge und Massnahmen, welche eine ordnungsmässige Buchführung und Rechnungslegung sicherstellen und dementsprechend die Grundlage jeder finanziellen Berichterstattung darstellen. In diesem Sinne beschränkt sich das IKS bezüglich der Abschlussprüfung auf die finanzielle Berichterstattung. ⁶

⁴ Vgl. Pfaff / Ruud 2009 „Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem“ IKS

⁵ Vgl. PriceWaterhouseCoopers 2007:5

⁶ Vgl. Treuhand-Kammer IKS-Positionspapier (2006)

2.4 Verantwortungen

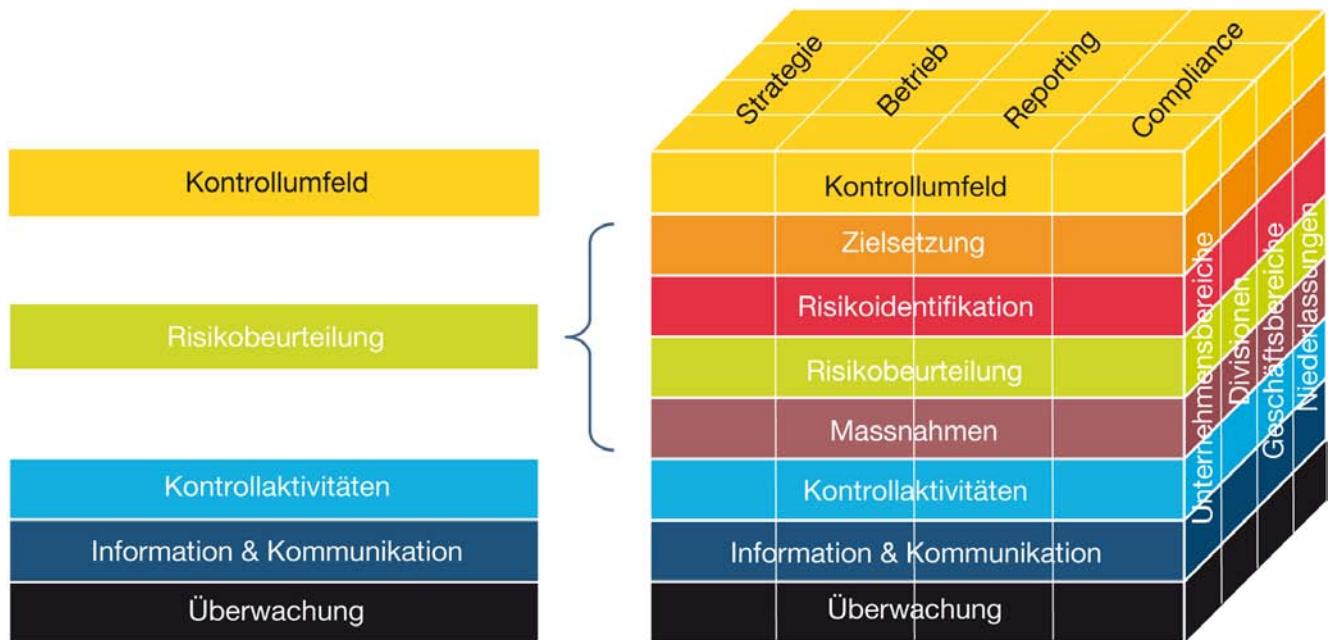
Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates, das Unternehmen und die Geschäftsleitung umfassend zu überwachen und sicherzustellen, dass Risiken, die unternehmerische Ziele gefährden können, rechtzeitig erkannt und angemessene Massnahmen eingeleitet werden. Daraus lässt sich ableiten, dass der Verwaltungsrat auch für die Schaffung eines IKS verantwortlich ist. Die Ausgestaltung und Steuerung des IKS sind jedoch Aufgaben der Geschäftsleitung. Das IKS ist in die Geschäftsprozesse integriert und wird auf allen Stufen des Unternehmens ausgeübt. Interne Kontrollen sind Massnahmen, die aus der Überwachung und Beurteilung von Risiken abgeleitet werden. Demzufolge ist das IKS ein integraler Bestandteil eines unternehmensweiten Risikomanagements und trägt dazu bei, die Einhaltung der unternehmerischen Ziele zu gewährleisten.

3. Komponenten eines IKS

Die Anforderungen an ein IKS wurden in verschiedenen Rahmenwerken beschrieben. Das Bekannteste ist der «Internal Control Framework – COSO». COSO gliedert den Inhalt und den Aufbau eines IKS in Komponenten, deren Zusammenwirken gewährleisten soll, dass die Ziele des IKS erreicht werden.

Die acht Komponenten des COSO-Frameworks sind aus zwei Dimensionen heraus zu betrachten. In der ersten Dimension erstrecken sie sich über die verschiedenen Unternehmenseinheiten. In der zweiten wirken sie je nach Zielsetzung auf Aspekte der Strategieprozesse, der operativen Geschäftstätigkeit, der Berichterstattung und der Einhaltung von Vorschriften.

3.1 COSO – Rahmenkonzept



⁷ Vgl. PriceWaterhouseCoopers 2007:6

Gemäss COSO besteht die interne Kontrolle aus folgenden fünf Komponenten: ⁸

Kontrollumfeld

Das Kontrollumfeld resultiert aus dem Leitbild des Unternehmens und individuellen Eigenschaften der Mitarbeitenden. Es reicht von Fragen der Integrität und ethischen Grundwerten bis zur Organisationsstruktur und Kompetenzsicherung.

Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung dient der Identifikation und Bewertung der Risiken, welchen das Unternehmen bei der Verfolgung der gesteckten Ziele ausgesetzt ist.

Kontrollaktivitäten

Sie stellen sicher, dass Massnahmen gegen identifizierte Risiken und zur Erreichung der Ziele korrekt ausgeführt werden.

Information und Kommunikation

Informations- und Kommunikationswege sollen gewährleisten, dass die Mitarbeitenden diejenigen Informationen sammeln und austauschen können, die für die Erfüllung ihrer Aufgabe nötig sind.

Überwachung

Die Überwachung der Internen Kontrolle dient dazu, allenfalls notwendige Anpassungen rechtzeitig zu erkennen.

3.2 COSO Zielkategorien

COSO unterscheidet im Weiteren drei verschiedenen Zielkategorien der Internen Kontrolle. Die Kategorie "Operation" beinhaltet die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit. Im Bereich des "Financial Reporting" wird die Ordnungsmässigkeit und Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung angestrebt. Die "Compliance" beschäftigt sich mit der Einhaltung massgeblicher Gesetze und Vorschriften. ⁹

4. Projekt SSWZ

4.1 Ausgangssituation bei der SSWZ

Das zuvor beschriebene COSO-Framework kann bei der SSWZ nur bedingt angewendet werden. Das Framework ist eher für grössere KMU's ausgelegt. Aufgrund ungenügender Grösse und fehlender Ressourcen ist eine umfassende IKS-Implementierung analog dem COSO-Framework für die SSWZ weder zweckmässig noch wirtschaftlich. Dennoch bietet die Anleitung nützliche Anregungen für unsere Organisation. Bei der Implementierung eines IKS gilt es deshalb die spezifischen Besonderheiten der SSWZ zu berücksichtigen und das IKS muss auf die wesentlichen Prozesse fokussiert werden.

Die IST-Aufnahme erfolgt nach den Vorschlägen von Zöbeli/Neubert (2009) „Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen“ 1.4 Internes Kontrollsystem (IKS), S 26-31.

⁸ Studie KPMG/Universität Zürich "Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis _ Standortbestimmung" (2005)S. 18-19

⁹ Studie KPMG/Universität Zürich "Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis _ Standortbestimmung" (2005)S. 18-19

4.2 Gestaltung des Internen Kontrollsystems

Die folgenden Ausführungen lehnen sich streng an Zöbeli/Neubert (2009)¹⁰

4.2.1 Massnahmen im Finanz- und Rechnungslegungsbereich

- Stärkung des Stiftungsrats durch Finanz-, Organisations- und Rechnungslegungsexperten
- Freiwillige Anwendung von Swiss GAAP FER 21 und allgemeine Offenlegung des jährlichen Geschäftsberichtes (Jahresrechnung und Tätigkeitsbericht)
- Adäquate Finanz- und Liquiditätsplanung
- Freiwillige Unterstellung unter die Revisionspflicht (opting-in bzw. opting-up)
- Einsatz von anerkannter Buchhaltungssoftware
- Keine Aufträge an die Revisionsstelle, welche über deren gesetzliche Kontrollfunktion hinausgehen (so z.B. Buchführung oder Strategie- und Organisationsberatung)

4.2.2 Massnahmen im organisatorischen Bereich¹⁰

- Anwendung von entsprechenden NPO-Branchenempfehlungen
- Erlass der nötigen Reglemente.
- Nur die langfristigen Grundsätze gehören in die Stiftungsurkunde
- Regelmässige Überprüfung von Strategie und Risikomanagement durch den Stiftungsrat sowie Anordnung und Überwachung allfälliger Korrekturmassnahmen
- Einbettung von Controllingmassnahmen in die Stiftungskultur und Dokumentation der Jahresleistung in einem aussagekräftigen Tätigkeitsbericht
- Stärkung des „Vier-Augen-Prinzips“ und Vermeidung von personellen Klumpenrisiken
- Outsourcing oder Unterlassung jener Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft der Stiftung gehören
- Begleitung von externen Projekten auch nach der Gutsprache bzw. Überweisung der bewilligten Mittel

4.3 Situationsanalyse SSWZ

Analysiert in Bezug auf die Massnahmen im Finanz- und Rechnungslegungsbereich.

4.3.1 Stärkung des Stiftungsrats durch Finanz-, Organisations- und Rechnungslegungsexperten

Gemäss dem Geschäftsreglement vom 25. Januar 2000 werden vom Stiftungsrat jeweils vier Beauftragte des SR gewählt; u.a. eine Delegierte oder Delegierten für Finanzfragen, mit folgenden Aufgaben:

- Controlling der Finanzplanung und Mittelbewirtschaftung durch die Geschäftsstelle
- Beratung des Stiftungsrates in Finanzfragen
- Erstellung der Jahresrechnung der Stiftung
- Erstellung der Finanzplanung mit den Leitungen Geschäftsstelle und Liegenschaften

¹⁰ Zöbeli/Neubert (2009), Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen, S 29

4.3.2 Freiwillige Unterstellung unter die Revisionspflicht

Bereits in den Statuten vom 30. Juni 1988 wurde im Art. 14 festgelegt, dass die Revisionsstelle dem Stiftungsrat im aktienrechtlichen Rahmen Bericht und Antrag zu erstatten hat.

„Ein allfälliger detaillierter Kontrollstellenbericht ist an den Präsidenten des Stiftungsrates und an die Mitglieder des Stiftungsausschusses zu richten.“

4.3.3 Freiwillige Anwendung von Swiss GAAP FER 21

Swiss GAAP FER 21 und allgemeine Offenlegung des jährlichen Geschäftsberichtes (Jahresrechnung und Tätigkeitbericht) für Nonprofit-Organisationen bekommt immer mehr Bedeutung. Zöbeli (2007, S. 13-14) erklärt in seinen Buch ¹¹ das Wesen dieses Standards. Swiss GAAP FER heisst „Fachempfehlungen zur Rechnungslegung“ (FER) mit dem Zusatz Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) welcher aus dem Amerikanischen übernommen ist und die Allgemeingültigkeit unterstreicht. Das oberste Prinzip dieser Rechnungslegungsstandards ist die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens. Zu den wichtigsten Themen gibt es mittlerweile 23 verschiedene Standards. Die Nummer 21 gilt speziell für Nonprofit-Organisationen. Swiss GAAP FER 21 dürfen nur gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen verwenden, jedoch sind sie nicht dazu verpflichtet.

Als gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisation im Sinne von Swiss GAAP FER 21 gelten Organisationen ungeachtet der Rechtsform, die gemeinnützige, insbesondere soziale Leistungen unabhängig von einem Anspruch für Aussenstehende und/oder einer Mitgliedschaft im Interesse der Allgemeinheit erbringen und sich öffentlich an eine unbestimmte Zahl von Spendern wenden oder unentgeltlich Zuwendungen erhalten und/oder mit zweckbestimmten Geldern der öffentlichen Hand finanziert werden. ¹²

Die Anwendung von Swiss GAAP FER bringt unter anderem folgende Vorteile:

- realistische Darstellung der wirtschaftlichen Lage und Verhinderung von willkürlichen stillen Reserven
- kostengünstige und einfache Alternative zu den IFRS [International Financial Reporting Standards]
- vereinfachte Kommunikation mit Kreditgebern und Investoren
- bessere betriebliche und zeitliche Vergleichbarkeit
- erleichterte Konsolidierung durch einheitliche Regeln
- Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesen ¹³

Die SSWZ hält sich nicht vollständig an Swiss GAAP FER 21 und ist dazu (vorläufig) auch nicht verpflichtet, weil sie sich nicht öffentlich an eine unbestimmte Zahl von Spendern wendet. Die wesentliche Abweichung zu GAAP FER 21 besteht in der Bewertung der Mobilien. Bis jetzt wurden die Umstellungsarbeiten bei der Bewertung der Mobilien als zu aufwändig betrachtet. Die SSWZ schreibt die Mobilien jeweils sofort ab, was GAAP FER 21 natürlich widerspricht.

¹¹ Zöbeli 2007, Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, ein praktischer Kommentar zu Swiss GAAP FER 21

¹² Zöbeli, 2007, S. 17

¹³ Zöbeli, 2007, S. 13

4.3.4 Einsatz von anerkannter Buchhaltungssoftware

Die SSWZ setzt die Online-Version der Buchhaltungssoftware Europa3000 (Modul FIBU) ein. Die Online Version bietet folgende Vorteile:

- immer die neueste Version der Software
- höchste Datensicherheit und Datenschutz (laufende Backups)
- Dank Internet von überall Zugriff

Die/der Delegierte für Finanzfragen kann somit die Kontrollfunktionen voll ausführen.

4.3.5 Adäquate Finanz- und Liquiditätsplanung

4.3.5.1 Aufrechterhaltung der Liquidität

Wie Thommen (1996, S. 276) schreibt, ist die Liquidität für die Sicherheit und Existenz der Unternehmung eine unbedingte Notwendigkeit. Die Liquidität ist kurzfristig der Rentabilität übergeordnet, denn eine Unternehmung kann während einer kurzen Dauer mit Verlust arbeiten, falls sie über genügend flüssige Mittel verfügt. Wenn sie aber über längere Zeit keinen Gewinn erwirtschaftet, kann sie nicht überleben. Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist demnach zweifelsfrei eines der wichtigsten kurzfristigen Ziele der SSWZ. Der Zahlungsverkehr der SSWZ läuft praktisch nur über ein einziges Konto der ZKB. Dieses Kontokorrent darf zu keinem Zeitpunkt negativ werden, weil die Passivzinsen sehr hoch sind.

Die Buchhaltungssoftware Europa 3000 lässt es zu, dass im sogenannten Hilfsbuch Buchungen erfasst werden, ohne dass sie gleichzeitig im Hauptbuch verbucht werden. Das heisst, es können alle vorhersehbaren Zu- und Abgänge im Hilfsbuch erfasst, ausgewertet und dargestellt werden. Diese zukünftigen Zahlungen werden, wie auf der folgenden Tabelle ersichtlich, ohne Belegnummer (für zukünftige Ein- Auszahlungen) im Hilfsbuch eingetragen. Somit ist eine Liquiditätsplanung (über das Hilfsbuch) jederzeit möglich.

GKTO	Bu-Datum	Beleg	Hlf	Text	Soll	Haben	Saldo
17413	30.08.10	302	*	Steinit AG, 1.Akonto culmann26		4'200.55	536'332.98
17413	30.08.10	303	*	Abu Bernet, 1.Akonto culmann26		15'000.00	521'332.98
17413	30.08.10	304	*	Carl Meier Sohn, Aktonto Spengler, Culm		29'052.00	492'280.98
17413	30.08.10	305	*	Carl Meier Sohn, Akonto Dachdecker, Culm		67'788.00	424'492.98
17413	30.08.10	306	*	Fioravante Accoto, 3. Akonto Gipser, Cul		50'000.00	374'492.98
17413	30.08.10	307	*	Fioravante Accoto, 2. Akonto Gipser, Cul		50'000.00	324'492.98
17413	30.08.10	308	*	Stählin Elektro, Akonto Culmann		50'000.00	274'492.98
17413	30.08.10	309	*	Sponagel AG, Akotno Plattenarb. culmann		30'000.00	244'492.98
17413	30.08.10	310	*	ZMaler, 1.Akonto culmann26		32'280.00	212'212.98
17413	30.08.10	311	*	ZMaler, Musterzimmer Culmann26		3'731.05	208'481.93
17413	30.08.10	312	*	Catering Wipkingen, Handwerkerfest Culm		2'687.80	205'794.13
17413	30.08.10	313	*	Haller Gerüst Bau AG, 4.Akonto Culm		6'000.00	199'794.13
17413	30.08.10	315	*	Guyer Wärme+Wasser, Sanitär Demontage Cu		8'415.70	191'378.43
17413	30.08.10	316	*	Guyer Wärme+Wasser, Sanitär Grundleitung		24'251.15	167'127.28
17413	30.08.10	317	*	Guyer Wärme+Wasser, Sanitär 3.Akonto Cul		37'660.00	129'467.28
17413	30.08.10	318	*	Guyer Wärme+Wasser, Sanitär Regie Culm		14'984.45	114'482.83
17413	30.08.10	319	*	Guyer Wärme+Wasser, Sanitär Nachtrag2 Cu		20'858.95	93'623.88
17413	30.08.10	320	*	Benz Heizungsanlage Regie Mai, Culmann		23'688.60	69'935.28
64000	06.09.10		*	WOKO Akonto / Sept 2010	250'000.00		319'935.28
17414	27.09.10		*	Platanus, 6. Akonto GU-Werkvertrag		860'800.00	- 540'864.72
4900	30.09.10		*	TELAG Telefondienst Okt 2010		209.80	- 541'074.52
36003	30.09.10		*	Hypozins Rebhüslweg, 3.Q10		21'360.00	- 562'434.52

4.3.5.2 Mittelflussrechnung als Königsweg

In der SSWZ wird für die langfristige Finanzplanung in erster Linie die Mittelflussrechnung eingesetzt, mit einem Planungshorizont von 10 Jahren. Es wird dabei mit dem Fonds NUV gearbeitet. Das NUV entspricht dem Umlaufvermögen (UV) abzüglich dem kurzfristigen Fremdkapital (kfFK). Weil es sich um eine langfristige Finanzplanung handelt, sind die kurzfristigen Bewegungen innerhalb des Fonds nicht interessant.

Eine ausführliche Erläuterungen befindet sich im Anhang.

4.4 Kennzahlen

Eine weitere Kontrolle der Finanzen welche bei Zöbeli/Neubert nicht explizit erwähnt wird ist das Frühwarnsystem für den Stiftungsrat der SSWZ.

4.4.1 Verschuldungsgrad

Die erste Kennzahl des Frühwarnsystems für den Stiftungsrat ist der Verschuldungsgrad. Die Verschuldung darf einen bestimmten Prozentsatz des Liegenschaftenwertes nicht übersteigen

$$\text{Verschuldungsgrad alle Liegenschaft} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\sum \text{Anschaffungswerte Liegenschaften}} \leq 50\%$$

4.4.2 Nettorendite

Die zweite Kennzahl des Frühwarnsystems ist die Nettorendite. Die SSWZ muss für ihr Fortbestehen eine minimale Nettorendite abwerfen. Dieses Kriterium muss jederzeit erfüllt werden:

$$\text{effektive Nettorendite alle Liegenschaften} = \frac{\text{effektives Nettoergebnis}}{\sum \text{Anschaffungswerte Liegenschaften}} \geq 1\%$$

5. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

Der IST Vergleich der von Zöbeli vorgeschlagenen Ausgestaltung des IKS bei Stiftungen bezüglich den Massnahmen im Finanz- und Rechnungslegungsbereich hat gezeigt, dass die SSWZ die Grundlagen für die Einführung eines wirksamen und wirtschaftlichen IKS bereits gelegt hat. Für die SSWZ gilt es nun, das Projekt Einführung eines IKS analog dieser Arbeit weiter zu verfolgen, vor allem bezüglich den Massnahmen im organisatorischen Bereich (siehe Seite 9).

Einmal definierte Kontrollmassnahmen wirken nicht ewig. Das gesamte IKS muss also laufend überwacht und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden.

6. Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Bücher

- Pfaff / Ruud (2009) Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)
Orell Füssli Verlag / veb.ch
- Zöbeli / Neubert (2009) Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen, Rechnungslegung, Revision, Internes Kontrollsystem (IKS), Sanierung und Vermögensanlage, Orell Füssli Verlag AG
- Zöbeli, Daniel: (2007) Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen, Ein praktischer Kommentar zu Swiss GAAP FER 21, Orell Füssli Verlag AG, Zürich
- Thommen, Jean-Paul: Betriebswirtschaftlehre Band 2, Rechnungswesen, Finanzierung, Investition, Versus Verlag AG, Zürich, 4. Auflage 1996
- Schneiter, Ernst J. OR / ZGB, kaufmännische Studienausgabe, Orell Füssli 7. Auflage, 2010/11

Broschüren

- PriceWaterhouseCoopers Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel. (2007)
- FHNW / P. Stöckli Grundlagen zur Einführung eines IKS in einer Non-Profit-Organisation (Lindenfeld), (2008)

Interne Reglemente, Berichte

- SSWZ: Statuten der SSWZ, Zürich, 1988
- SSWZ: Geschäftsreglement vom 25. Januar 2000
- Irina Baumann BMA-Arbeit „Die Bedeutung des Rechnungswesen zur Führung der Stiftung für Studentisches Wohnen Zürich“, (2010)

Elektronische Medien

- Studie KPMG/UZH Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis - eine aktuelle Standortbestimmung
http://www.kpmg.ch/docs/20050524_Studie_Interne_Kontrolle_in_der_Schweizer_Praxis_de.pdf

Anhang 1

Erklärung der Mittelflussrechnung der SSWZ

Aus der BMA-Arbeit „Die Bedeutung des Rechnungswesen zur Führung der Stiftung für Studentisches Wohnen Zürich“, von Irina Baumann (2010)

3.2.2 Die Mittelflussrechnung (Kapitalflussrechnung)

„Die Mittelflussrechnung (international vorwiegend Kapitalflussrechnung genannt) hat sich in den vergangenen Jahren zu einer gleichrangigen dritten Abschlussrechnung neben Bilanz und Erfolgsrechnung entwickelt.“¹

In strukturierter Form, erklärt Thommen, (2008, S. 444) zeigt sie die Gründe für die Veränderung bestimmter Bilanzpositionen (sogenannter Fonds) während eines bestimmten Zeitraums auf. Dabei stellt der Fonds je nach Wahl der Bilanzkonten eine definierte Liquidität dar, wie z.B. „Kasse, Post, Bank“ oder „Kasse, Post, Bank, Debitoren, Kreditoren“ oder Nettoumlaufvermögen (NUV) etc.

Schellenberg (2010, S. 179) geht weiter darauf ein, dass die Erstellung und die Publikation einer Mittelflussrechnung für Gesellschaften, welche an der Schweizer Börse kotiert sind, obligatorisch ist. Die wichtigsten Ziele dieser Rechnung bestehen im Aufzeigen

- der Investitions- und Desinvestitionsvorgänge,
- der Finanzierungs- und Definanzierungsvorgänge sowie
- der Liquiditätsentwicklung (Zahlungsbereitschaft)

innerhalb einer vergangenen oder zukünftigen Geschäftsperiode.

Die Mittelflussrechnung (MFR) wird auch in der SSWZ angewandt. Folgende Informationen stammen aus dem Gespräch mit Schneider und aus dem Jahresbericht der SSWZ.

Die MFR wird in der SSWZ in erster Linie für die langfristige Finanzplanung verwendet. Der Planungshorizont beträgt dabei 10 Jahre. Es wird dabei mit dem Fonds NUV gearbeitet. Das NUV entspricht dem Umlaufvermögen (UV) abzüglich dem kurzfristigen Fremdkapital (kfFK). Weil es sich um eine langfristige Finanzplanung handelt, interessieren die kurzfristigen Bewegungen innerhalb des Fonds (z.B. Bezahlung von Kreditorenrechnungen, Barverkehr) nicht. Die langfristige Finanzplanung wird innerhalb einer Tabelle dargestellt, wobei die Spalten für die Jahre und die Zeilen für die Struktur der MFR vorgesehen sind. Die Struktur der MFR sieht folgendermassen aus:

	2009	2010	2011	2012	...
ANFANGSBESTAND NUV					
MITTELHERKUNFT					
Cash flow (=Innenfinanzierung)					
Aussenfinanzierung					
Desinvestition					
MITTELVERWENDUNG					
Investition					
Definanzierung					
ENDBESTAND NUV					

Abbildung 1 Struktur der Mittelflussrechnung

¹ Thommen, 2008, S. 444

Erläuterungen zur Tabelle:

Cash flow: Der Cash flow entspricht dem „Fondsbeitrag“ aus der betrieblichen Tätigkeit, das heisst sämtlichen betrieblichen Erträgen, welche fondswirksam sind, abzüglich sämtlichen betrieblichen Aufwendungen, welche fondswirksam sind. Nicht fondswirksame Vorgänge (z.B. Abschreibungen) gehören nicht in die MFR. „Mathematischer“ ausgedrückt könnte man definieren:
 Cash flow = fondswirksamer Ertrag - fondswirksamer Aufwand
 oder
 Cash flow = Gewinn + nicht fondswirksamer Aufwand – nicht fondswirksamer Ertrag
 Das folgende Schema soll diesen Zusammenhang erläutern.

Erfolgsrechnung

fondswirksamer Aufwand	fondswirksamer Ertrag
nicht fondswirksamer Aufwand	nicht fondswirksamer Ertrag
Gewinn	

Abbildung 2 Erfolgsrechnung

- Aussenfinanzierung: Durch Aussenfinanzierungsvorgänge erhöht sich der Fonds. Als Beispiel möge hier die Aufnahme von Hypotheken oder die Erhöhung des Aktienkapitals dienen.
- Desinvestition: Durch Desinvestitionsvorgänge erhöht sich der Fonds ebenso. Ein Beispiel ist der Verkauf von Immobilien.
- Investition: Durch Investitionsvorgänge nimmt der Fonds ab. Beispiele sind der Kauf von Immobilien, Mobilien, Maschinen, Fahrzeugen.
- Definanzierung: Durch Definanzierungsvorgänge nimmt der Fonds ebenso ab. Klassisches Beispiel hierfür ist die Rückzahlung von Hypotheken oder anderen langfristigen Darlehen.

4.8 Langfristige Finanzplanung

4.8.1 Definition langfristige Finanzplanung

Die Finanzplanung hat, wie von Thommen (2008, S. 235) beschrieben, einerseits die Aufgabe den Geld- und Kapitalbedarf, der sich aus der Geschäftstätigkeit ergibt, zu bestimmen. Andererseits ist das Ziel der Finanzplanung aber auch, die Möglichkeiten zur Deckung dieses Geld- und Kapitalbedarfs aufzuzeigen. Für letzteres werden Finanzpläne zur Hilfe genommen, wobei je nach Zielsetzung und Betrachtungszeitraum zwischen kurz- und langfristigen Finanzplänen unterschieden wird. In diesem Abschnitt geht es um die langfristige Finanzplanung. Die Aufga-

be der kurzfristigen Finanzpläne ist es, die Zahlungsbereitschaft zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten, wobei die Liquidität im Mittelpunkt steht. Es werden die Zahlungseingänge und -ausgänge für einen Zeitraum von drei bis zwölf Monaten betrachtet (vgl. Abschnitt 4.2).

4.8.2 Notwendigkeit der langfristigen Finanzplanung

Definitionsgemäss legt man sich in der langfristigen Finanzplanung auf lange Frist fest. Dies betrifft alle Teilpläne der Unternehmung (z.B. Absatz-, Produktions- und Personalplan). Durch das Zusammenführen aller dieser in Geld bewerteten Teilpläne ergibt sich der langfristige Finanzplan. Dieser dient nicht nur der Sicherung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft sondern zeigt auch wie zukünftige Geschäftstätigkeiten finanziert werden können. Das Spezielle am langfristigen Finanzplan ist, dass er auch Finanzentscheide enthält, die wegen ihrer langfristigen Auswirkungen eine sorgfältige Planung benötigen. Dies seien z.B. Kapitalerhöhungen, Veräusserungen von Beteiligungen oder Liegenschaften oder Aufnahme von Hypothekendarlehen.

Wenn ein langfristiger Finanzplan aufgestellt wird, kann vom Gewinn in der Plan-Erfolgsrechnung ausgegangen werden, welcher dann um die nicht liquiditätswirksamen Aufwendungen und Erträge sowie um die Gewinnausschüttung korrigiert wird. Hierbei erhält man den Netto-Cash-Flow, der den Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit anzeigt. Es kann aber auch der Weg über die Direktermittlung des Cash-Flow gegangen werden, das heisst die liquiditätswirksamen Erträge werden den liquiditätswirksamen Aufwendungen gegenüber gestellt, was ebenso den Cash-Flow ergibt. Neben dem Cash-Flow müssen die anderen Mittelbeschaffungsvorgänge wie auch sämtliche Mittelverwendungsvorgänge erfasst werden. Überschüsse oder Unterdeckungen des Fonds werden durch eine solch ganzheitliche Rechnung ersichtlich und bei erheblichen Abweichungen müssen dann weitere Massnahmen zum Ausgleich der beschafften und verwendeten Mittel ergriffen werden. Es wird ersichtlich, dass es keinen Unterschied gibt zwischen der langfristigen Plan-Mittelflussrechnung, wie sie unter Abschnitt 2.2 erklärt wurde, und der langfristigen Finanzplanung.

Mit einem langfristigen Finanzplan können also die Ursachen eines Mittelüberschusses bzw. einer -unterdeckung aufgezeigt werden, womit aber noch keine Aussagen über die Vermögens- oder Kapitalstruktur vorliegen. Dies zeigt, dass kein Einblick in das Ausmass einer optimalen Finanzierung gegeben ist, wofür ergänzende Informationen z.B. aus einer Plan-Bilanz oder aus zusätzlichen Rechnungen von Nöten sind. Aus diesem Grund wird die Mittelflussrechnung der SSWZ mit Plan-Bilanz-Zahlen ergänzt.

4.8.3 Mittelflussrechnung als Königsweg

Gemäss Schneider wird in der SSWZ für die langfristige Finanzplanung die Mittelflussrechnung, wie sie unter Abschnitt 3.2.2 beschrieben wurde, eingesetzt.

Die MFR wurde vor etwa 14 Jahren in einer schwierigen Phase der SSWZ eingeführt. Damals stellte man fest, dass für die strategische Planung kein adäquates Instrument vorhanden war. Deshalb wurde der Planungshorizont der MFR auf 10 Jahre festgelegt. Das heisst zum Beispiel, dass an die Ist-MFR für das Jahr 2009 10 Jahre (bis 2019) angehängt werden.

In folgendem Beispiel sind aus Platzgründen nur drei Plan-Jahre angegeben. Die Struktur der MFR richtet sich nach den Ausführungen in Abschnitt 3.2.2. Ausgehend vom Nettoumlaufvermögen werden die Mittelherkunft (Cash Flow, Aussenfinanzierung, Desinvestition) und die Mittelverwendung (Investition, Definanzierung) dargestellt.

Mittelflussrechnung SSWZ

	2009	2010	2011	2012	...
ANFANGSBESTAND NUV	7'938	4'666	7'010	3'129	
MITTELHERKUNFT					
Innenfinanzierung					
Mieteinnahmen	5'292	6'054	7'107	8'641	
- Betriebskosten Liegenschaften	-1'137	-1'300	-1'237	-1'815	
- Verwaltungskosten Liegenschaften	-453	-511	-513	-743	
- Instandhaltung Liegenschaften	-361	-500	-471	-691	
Nettoertrag Liegenschaften	3'341	3'743	4'886	5'392	
+Zinserträge (inkl. WEG)	62	56	56	56	
- Hypothekarzinsen	-721	-1'123	-1'542	-1'662	
- Baurechtszinsen	-350	-694	-694	-914	
Netto Zinsaufwand	-1'009	-1'761	-2'180	-2'520	
- Betriebsaufwand Stiftung	-99	-120	-120	-210	
• Cash flow	2'233	1'862	2'586	2'662	
Aussenfinanzierung					
- Hypothek Blüemlistrasse 15			990		
- Hypothek Cäcilienweg 5			2'000		
- Hypothek Siegfriedstrasse 210			1'000		
- Hypothek Weinstrasse 1-4			1'000		
- Hypothek Elsastrasse			1'000		
- Hypothek StudentHostel	5'000	3'000			
- Hypothek Kohlenstrasse		3'000			
- Hypothek Zentralstrasse		4'000	4'000		
- Hypothek Katzenstrasse			4'000	4'000	
Erhöhung Fremdkapital	5'000	10'000	13'990	4'000	
- Beitrag ETH				5'000	
- Beitrag Kanton	1'500	1'500	3'000	7'000	
- Beitrag Stadt		4'500	3'000	5'000	
- Beitrag WOKO	1'300			1'000	
- Beitrag Andere	19				
Erhöhung Eigenkapital	2'819	6'000	6'000	18'000	
• Total Aussenfinanzierung	7'819	16'000	19'990	22'000	
Desinvestition Baurechtszins Culm.	43	43	43	43	
TOTAL MITTELHERKUNFT	10'095	17'905	22'619	24'705	

Abbildung 3 Beispiel Mittelherkunft

Bei der Mittelherkunft werden nach dem Cash-Flow die Aussenfinanzierung und anschliessend allfällige Desinvestitionen dargestellt. Beispielsweise sind im Jahr 2009 neben dem Cash-Flow von 2'233'000 Franken 5'000'000 Franken durch Hypothek und 2'819'000 Franken durch Sponsoren zugegangen.

	2009	2010	2011	2012	...
MITTELVERWENDUNG					
- Instandsetzung Weinstrasse 1-4		30	1'000		
- StudentHostel Müllergras	9'471	1'681			
- Sanierung "Zentralstrasse"	1'603	5'250			
- Projekt Kohlenstrasse	993	8'000	8'500	500	
- Gordon City		100	1'000	5'000	
- Projekt Katzenstrasse		500	16'000	17'000	
• Total Investitionen	12'067	15'561	26'500	22'500	
- Amortisation Apfelhof	1'300				
• Total Amortisationen	1'300	0	0	0	
TOTAL MITTELVERWENDUNG	13'367	15'561	26'500	22'500	
ENDBESTAND	4'666	7'010	3'129	5'334	
	Abgeschlossen	Verpflichtungen oder Ergebnisse		bereits eingefädelt oder notwendig	Projekte

Abbildung 4 Beispiel Mittelverwendung

Bei der Mittelverwendung werden die Investitionen und allfällige Definanzen dargestellt. Beispielsweise sind im Jahr 2009 9'471'000 Franken in das StudentHostel, 1'603'000 Franken in die Sanierung Zentralstrasse und 993'000 Franken in das Projekt Kohlenstrasse investiert worden. Weiter wurden 1'300'000 Franken für die Amortisation des Apfelhofes verwendet.

Wie bereits erwähnt wird die Mittelflussrechnung in erster Linie als Zukunftsrechnung gebraucht, welche den wichtigsten Teil dieser Rechnung darstellt. Gleichzeitig wird diese Rechnung permanent nachgeführt, das heisst zum Beispiel, dass beim Vorliegen eines neuen Projektes Mittelherkunft und Mittelverwendung entsprechend angepasst werden. Diese Planungsrechnung wird unter anderem allen Stiftungsrätinnen und Stiftungsräten vor den Stiftungsratsitzungen zugesandt.

Obwohl mit der Plan-Mittelflussrechnung die Kontrolle der Liquidität langfristig gewährleistet ist, sagt sie noch nichts aus über die Entwicklung des Verschuldungsgrades weil sie nichts über die Bilanzbestände aussagt. Deshalb wird diese Kennzahl (Verschuldungsgrad) in einer weiteren Tabelle sowohl ist- wie planmässig durchgeführt.

Entwicklung Verschuldungsgrad SSWZ (Namen abgeändert)

	2009	2010	2011	2012		
Bestand Fremdkapital:	6'287					
- Hypo Blüemlistrasse 15 AW 2'970	10	10	990	1'000		1'000
- Hypo Säntisstrasse AW 24'850	6'000	6'000		6'000		6'000
- Hypo Siegfriedstrasse 210 AW 23'000	13'000	13'000	2'000	15'000		15'000
- Hypo Uferstrasse AW 2'460	0	0	1'000	1'000		1'000
- Hypo Kreuzstrasse AW 2'540	1'010	1'010		1'010		1'010
- Hypo Weinstrasse 1-4 AW 9'130	2'400	2'400	1'000	3'400		3'400
- Hypo Elsastrasse AW 1'600	0	0	1'000	1'000		1'000
- Hypo "Kohlenstrasse" AW 5'000	0	3'000	3'000		3'000	3'000
- Hypo StudentHostel AW 18'000	5'000	5'000	3'000	8'000		8'000
- Hypo Katzenstrasse AW 18'000	0	4'000	4'000	4'000	8'000	8'000
- Hypo Grünholz AW 34'000	0	0	4'000	4'000	4'000	8'000
- Darlehen Apfelhof zI Woko	-1'300	0	0	0		0
- Darlehen Apfelhof zI Stadt	-72	528	-12	516	-12	504
- Darlehen Schalkhusenstrasse zI Stadt	-108	792	-18	774	-18	756
- Darl Bergdorfstrasse zI Stadt	-360	840	-24	816	-24	792
- Darl Tiefstrasse zI Stadt	-11	39	-1	38	-1	37
- Darl Weinstrasse 1-4 zI Stadt	-432	768	-24	744	-24	720
- Darl Krippe zI kihz		600	600	600		600
- Darl Kugelstrasse zI Stadt	-32	368	-8	360	-8	352
- Darl "Kohlenstrasse" zI Stadt		0	1'500	1'500		1'500
- Darl "Studenthostel" zI Stadt	-48	2'352	552	2'904	-48	2'856
- Darlehen "Katzenstrasse" zI Stadt		0	3'000	3'000	3'000	6'000
- DL Grünholz Stadt zI		0	0	0	7'000	7'000
Fremdkapital zinslos	6'287	11'252		14'117		20'982
Fremdkapital verzinslich	27'420	37'420		51'410		55'410
TOTAL FREMDKAPITAL	33'707	48'672		65'527		76'392
Kennzahl 1 Verschuldung inkl. zI Darlehen (soll < 50%)	35	48		55		50
Anschaffungswert Liegenschaften	94'980	100'580		118'580		152'580
Kennzahl 1a Verschuldung ohne zinslose Darlehen (soll < 50%)	29	37		43		36

Abbildung 5 Beispiel Bestand Fremdkapitals

In dieser Tabelle werden die Hypotheken und Darlehen sowie die Anschaffungswerte der Liegenschaften laufend nachgeführt, sodass der Verschuldungsgrad jederzeit auf dem neusten Stand ist. Im obigen Beispiel ist ersichtlich, dass der Verschuldungsgrad im Jahr 2011 auf 55% steigen würde, was an den Stiftungsratssitzungen unter Umständen noch zu Diskussionen führen könnte.