

# Einführen von IKS bei der BG Matt

SVW/SWE Lehrgang: Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern

**PRAXISARBEIT**

1 März 2011

Verfasst von: Markus Helfenstein, Zimmeregg 4, 6014 Littau

# Einführen von IKS bei der BG Matt

## SVW/SWE Lehrgang: Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern

### 1 Die Baugenossenschaft Matt (BG Matt) kurz vorgestellt

Die BG Matt, gegründet 1953, ist heute eine mittelgrosse Baugenossenschaft mit 560 Wohnungen in 58 Liegenschaften in Littau, einem Stadtteil von Luzern. Unsere soziale Wohnbaugenossenschaft (keine Mietergenossenschaft) zählt aktuell rund 650 Genosschafter/innen, das Eigenkapital beträgt ca. 16 Mio. Franken, der Eigenfinanzierungsgrad rund 13,5%.

Bei einem Liegenschaftswert (netto) von 119.5 Mio. Franken erzielte die BG Matt 2009 einen brutto Liegenschaftsertrag von 8.6 Mio. Franken, wovon rund 2.7 Mio. Franken oder 31 % für Sanierungen und Abschreibungen verwendet werden konnten.

Der Vorstand setzt sich aus 6 Mitgliedern zusammen. Mittelfristig soll der Vorstand wieder auf mindestens 7 Mitglieder erweitert werden. Gemäss aktuellem Organisationsreglement können die Vorstandsmitglieder in der Finanz- und Verwaltungskommission oder in der Baukommission mitmachen. Das Präsidium der BG Matt und das Präsidium der Finanz- und Verwaltungskommission kann dabei nicht in Personalunion geführt werden.

Die BG Matt betreibt eine Geschäftsstelle mit 4 Mitarbeitern/innen, aufgeteilt in 2.9 Stelleneinheiten. Der Geschäftsführer und der Mitarbeiter für den technischen Unterhalt sind in einem 100% Pensum tätig. Sie werden von zwei Teilzeitmitarbeiterinnen in der Administration unterstützt.

Der Vorstand der BG Matt sieht seine Aufgabe explizit nicht nur in der strategischen Führung. Der Präsident ist heute in einem 80% Pensum angestellt und in die operative Tätigkeit einbezogen. Neben seiner Vorstandstätigkeit als Präsident ist er für das Rechnungswesen verantwortlich und mit der Personalführung betraut. Die BG Matt konnte immer von überdurchschnittlichen Kompetenzen im Bereich Finanzen/Controlling profitieren. Dies widerspiegelt sich in einem guten Organisationsgrad. Dank dem Einsatz der üblichen Führungsinstrumente verfügt der Vorstand immer über aktuelle Finanzkennzahlen. Die guten Ratings unserer Hausbanken sowie der Revisionsstelle attestieren der BG Matt einen hohen Grad an Professionalität.

Die Aufgaben des Geschäftsführers konzentrieren sich auf die Liegenschaftsverwaltung, die Vermietung, Betreuung der Hauswarte, Heiz- und Nebenkostenabrechnung und weitere Aufgaben.

Ende April 2011 wird ein neuer Präsident der BG Matt gewählt. Er wird in einem Vollpensum angestellt und neben den bisherigen Tätigkeiten des Präsidenten weitere operative Aufgaben wie z.B. die Anteilscheinkapitalverwaltung übernehmen. Aufgrund der Grösse der Geschäftsstelle erachtet der Vorstand eine Anpassung der bestehenden Organisation als nötig. Die Hierarchien sollen möglichst flach bleiben.

Neben dem Präsidenten werden einzelne Vorstandsmitglieder weiterhin auch auf der operativen Ebene Einfluss nehmen. Insbesondere für Spezialaufgaben wie die Informatik und die „Matt-Post“, unsere Mieterinformation. Es gibt jedoch erste Anzeichen dafür, dass in Zukunft eher kompetente Vorstandsmitglieder rekrutiert werden können, die sich „nur“ auf einer rein strategischen Ebene in der Vorstandsarbeit eingeben wollen. Dies nicht zuletzt auch aus Zeitgründen. Beides soll möglich sein, im Vordergrund steht die Qualität / Professionalität der künftigen Vorstandsmitglieder.

## 2. Warum die ordentliche Revision mit einem internen Kontrollsystem IKS?

### Ausgangslage:

Mit der Einführung des neuen Revisionsrechts ab dem 01. Januar 2008 wurde die Revisionspflicht der Unternehmen neu geregelt. Obwohl die BG Matt nur eins von drei Kriterien. (Bilanzsumme > CHF 10 Mio. / Umsatz > CHF 20 Mio. / mehr als 50 Vollzeitstellen) erfüllt, hat sich der Vorstand für das (opting up) entschieden, und sich damit freiwillig der ordentlichen Revision unterstellt. Damit verbunden ist die Einführung eines internen Kontrollsystems IKS.

*„Ein wirksames IKS unterstützt das Erreichen der Unternehmensziele durch die bewusste Steuerung der relevanten Prozesse, die Effizienz und Sicherheit der Prozesse, ebenso wie das Verhindern von Fehlern und Unregelmässigkeiten, Erkennen von Risiken. Es ergeben sich auch Chancen für verbesserte Abläufe.“*

Der Entscheid zu Gunsten der ordentlichen Revision erfolgte aus verschiedenen Gründen.

- Einerseits will der Vorstand damit bei möglichen Geldgebern wie Banken und Genossenschaftlern zusätzliches Vertrauen schaffen.
- Die Verhandlungsposition gegenüber den Geldgebern ist Dank einem guten Rating spürbar besser. Der Nutzen liegt dabei in den wirtschaftlichen Vorteilen bei Kreditaufnahmen.
- Die ordentliche Revision schafft zusätzliches Vertrauen auch bezüglich Buchführung, Rechnungslegung und Jahresabschluss.
- Die Vorstandsmitglieder erhalten von der Kontrollstelle einen umfassenden Kontrollbericht, welcher auch Aussagen über Umfang und Feststellungen zum Internen Kontrollsystem macht.

Der Vorstand der BG Matt strebt eine möglichst hohe Professionalisierung an. Ergebnisse aufgrund von Risikobeurteilungen haben in verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf aufgezeigt. Zwar ist der Organisationsgrad im Vorstand und in der Verwaltung auf einem guten Stand. Die Neuorganisation der BG Matt mit der Doppelfunktion Präsident und Geschäftsführer verlangt eine klare Kompetenzenregelung. Im Sinne einer effizienten Corporate Governance hat der Vorstand beschlossen, verschiedene Massnahmen umzusetzen. Die Ausgestaltung soll dabei mit möglichst einfachen und verständlichen Regelungen erfolgen.

### Handlungsbedarf BG Matt

Bereich Integrität und ethische Werte:	Überarbeiten des Leitbildes
Organisationsstrukturen:	Statutenrevision, Organisationsreglement, Vermietungsreglement
Unternehmens- und Prozessziele:	Strategische und operative Führungsinstrumente
Finanzen	weitere Kennzahlen, Mittelflussrechnung 3-5 Jahre, Finanzierungskonzepte, Mittelfristplanung
Beschreibung von Kernprozessen	Konzentration auf 5 - 7 Kernprozesse

### 3. Zielsetzung, Vorgehen und Umsetzung

Der Vorstand befasst sich seit der Klausurtagung im November 2009 intensiv mit dem Aufbau eines für die BG Matt angepassten IKS. Zuständigkeiten und Termine sind vereinbart. Zwei Vorstandsmitglieder sind mit der Betreuung und dem Aufbau des Projekts „Einführung von IKS“ betraut. Damit IKS für die BG Matt in einem sinnvollen Rahmen umgesetzt wird, wurde von Anfang an die Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle gesucht.

#### Was ist ein IKS? (Definition)

„IKS = Gesamtheit der von der Unternehmensleitung vorgegebenen Grundsätze und Verfahren, welche...

- der Gewährleistung einer ordnungsgemässen und effizienten Geschäftsführung
- der Sicherung der Vermögenswerte
- der Verhinderung/Aufdeckung von deliktischen Handlungen,
- der Korrektheit und Vollständigkeit der Aufzeichnungen und
- der rechtzeitigen Erstellung verlässlicher Finanzinformationen dienen.“

#### Schwerpunkte IKS aus Sicht der Revisionsstelle (Balmer Etienne AG, Luzern)

- IKS der Grösse der Organisation anpassen, nicht im Detail verirren.
- Konzentration auf das Wesentliche→ **Kernprozesse definieren**
- Nur was dokumentiert ist, kann überprüft werden. Dies gilt für die eigentliche Ausgestaltung des IKS (Übersicht, Einzelne Bestandteile, Verweise, Kontrollaktivitäten) und auch für die eigentlichen Kontrollen, (in den Prozess eingelagerte Kontrollen, programmierte/automatische Kontrollen, und manuelle Kontrollen.)
- In kleineren Organisationen vier oder Mehraugenprinzip als wesentliche Kontrollmassnahme. Funktionentrennung innerhalb der Prozesse wichtig. (Vorbereitung, Entscheid, Ausführung, Kontrolle)
- Mit einer einmaligen Dokumentation ist es nicht gemacht. Das IKS soll und muss leben.

#### Welches sind die Bestandteile des IKS

5 Komponenten nach dem „COSO - Framework“

##### A) Kontrollumfeld

Sicherung der fachlichen und persönlichen Kompetenz im Vorstand und auf der Geschäftsstelle

Regelung der Personalpolitik

Regelung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

Überwachung durch den Vorstand

##### B) Risikobeurteilung

Mit regelmässigen Risikobeurteilungen während der jährlichen Klausurtagung werden veränderte Rahmenbedingungen und Risiken besprochen und erkannt.

##### D) Kontrollaktivitäten

Verfahren zur Einhaltung von Vorstandsentscheiden erfolgen durch selbsttätige Kontrollen aufgrund organisatorischer Massnahmen und manuellen Kontrollen. Funktionentrennung automatisiert.

##### E) Information / Kommunikation

Sachdienliche Information in die richtigen Informationskanäle leiten. Top down und bottom up.

Information (Controlling, Anlage Reporting) Reglements, Weisungen

##### F) Überwachung

Überwachung und regelmässige Anpassung der internen Kontrollen und der Dokumentationen

## Was soll das IKS der BG Matt beinhalten?

Das für die Baugenossenschaft Matt angepasste IKS bezieht sich vorerst auf folgende Schwerpunkte.

1. Erarbeiten und Dokumentieren der wichtigsten strategischen und operativen Führungsinstrumente im Bereich Führung und Organisation. (organisatorische Ausgestaltung)
2. Festlegen von Richtlinien und Grundsätzen bezüglich Rentabilität, Liquidität und Finanzierung.
3. Beschreiben der Kernprozesse der BG Matt (Vorbereitung, Entscheid, Ausführung, Kontrolle)

### Strategische und operative Führungsinstrumente:

Umfang und Inhalt eines internen Kontrollsystems hängen von der Grösse, der Komplexität und der Organisation eines Betriebes ab. Handlungsbedarf zeichnete sich für die BG Matt im Hinblick auf die Neuorganisation für die Strategie auf Stufe Unternehmung **vor allem im Bereich Führung und Organisation** ab:

#### 1.) Führung und Organisation

Optimierte Ausgestaltung der **Statuten**: Der Vorstand hat an mehreren Sitzungen die Statuten der BG Matt überarbeitet. Als Vorlage dienten die Musterstatuten für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften des SVW, und Vorlagen befreundeter Wohnbaugenossenschaften. Die Statuten wurden bereits durch das BWO und das Handelsregisteramt genehmigt. An der Generalversammlung Ende April 2011 sollen die neuen Statuten festgelegt werden.

**Organisationsreglement**: Die BG Matt verfügte bisher über verschiedene Reglements wie z.B. Funktionendiagramm, Pflichtenhefte, und weitere. Viele Regelungen waren zwar vereinbart, aber nicht ausreichend dokumentiert. Auch im Hinblick auf die Neuorganisation musste das Organisationsreglement der BG Matt überarbeitet werden. Die Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen müssen neu geregelt und definiert werden. Mit dem neuen Organisationsreglement werden die Verantwortlichkeiten klar zugewiesen und damit auch überprüfbar. Die Entschädigungen für die Vorstandstätigkeit werden in einem Anhang geregelt.

Das **Leitbild** BG Matt richtet sich an das Personal und an die Öffentlichkeit. Im Mittelpunkt des Handelns stehen die Interessen der Mieter und der Genossenschafter. Das neue Leitbild Wohnen 2020 soll das Verhalten aller Unternehmensangehörigen möglichst vereinheitlichen und überprüfbar machen, und die wesentlichen Führungsprinzipien der BG Matt transparent aufzeigen.

-**Unternehmensstrategie** oder Geschäftspolitik in Anlehnung an das Unternehmensleitbild. Allgemeine Aussagen zu der Unternehmensstrategie in verschiedenen Bereichen wie Genossenschafter/innen, Vermietung, Bewirtschaftung, Standards, Personal, Umwelt, u.ä. werden periodisch, explizit auch an Klausurtagungen vereinbart. Ausreichende und für IKS genügende Dokumentationen sind aber noch zu erstellen:

Im Rahmen des IKS will die BG Matt neben strategischen Führungsinstrumenten auch operative Führungsinstrumente, welche als Grundlage für die Entscheide im Tagesgeschäft dienen, überarbeiten und installieren. Der Vorstand und die Verwaltung der BG Matt werden folgende, fehlende Dokumentationen ausarbeiten:

Reglement **Aufnahme von Genossenschaftern/innen**

**Vermietungsreglement** und **Vermietungsrichtlinien**

**Personalreglement**: Personalplanung und Weiterbildung/Entwicklung

**Informationspolitik**: Information der Genossenschafter, Vorstand und Geschäftsstelle

**Risiko - Management**: Periodische Risikobeurteilung und Massnahmeplan

**Hilfsmittel**: z.B. Ihr Businessplan (SWE)

## 2.) Finanzen

Die **Führungsinstrumente im Bereich Finanzen sind bei der BG Matt auf einem guten Stand.** Verschiedene Finanzkennzahlen geben Auskunft über den finanziellen Zustand der Genossenschaft und sind periodisch traktandiert.

Noch nicht dokumentiert sind Richtlinien zu Rentabilität, Liquidität und Finanzierung: Die Vorgaben sollen formuliert und auf die Erreichung überprüft werden.

### **Bereits Vorhanden:**

Statutarische wie Jahresbericht, Bilanz, ER, Mittelflussrechnung Bericht der Kontrollstelle, Protokolle

Weitere Unterlagen wie Budget, Zwischenabschlüsse, Debitorenliste, Kreditorenliste, Verzeichnis der Hypotheken, Verzeichnis Genossenschafter/innen mit liberierten Anteilscheinen.

Im Geschäftsbericht wird seit 2010 eine Geldflussrechnung veröffentlicht und kommentiert. Die Plan - Mittelflussrechnung soll für die nächsten 3 - 5 Jahre erstellt werden. Mittelherkunft und Mittelverwendung sollen darin auch mittelfristig aufgezeigt werden.

Im Rahmen der Mehrjahressanierungsplanung werden entsprechende Finanzierungskonzepte erstellt. Der Finanzbedarf für die nächsten 3 - 5 Jahre könnte noch detaillierter erfolgen. (Vergleich eigene Finanzierungsmöglichkeiten (Zeichnung von Anteilscheinkapital) und die Rückführung von benötigten Fremdmitteln).

### **Zusätzliche Dokumentationen:**

Konzept Eigen- und Fremdfinanzierung

Zusammenstellung Grundpfandsicherheiten mit hypothekarischer Belastung pro Objekt.

→

Ein neues Tool **Portfoliomanagement / Liegenschaftscontrolling** ist Ende 2010 eingeführt worden. Wichtige Daten wie Brutto-, Nettorendite, Buchwert, approximativer Ertragswert, getätigte und geplante Sanierungen, Soll-Mietertrag, m2 Preis, Anzahl Wohnungen usw. sind darin für jede Liegenschaft ersichtlich.

## 3.) Beschreiben der Kernprozesse der BG Matt

Der Vorstand der Baugenossenschaft Matt hat sich mit den zentralen Prozessen der Baugenossenschaft auseinandergesetzt. Der Vorstand einigte sich dabei auf vorerst fünf Kernprozesse, welche detailliert beschrieben werden sollen. Einerseits sollen die Unternehmensrisiken, operative Risiken und Finanzrisiken, andererseits die nötigen Abstellmassnahmen aufgezeigt werden.

Der Vorstand ist überzeugt davon, dass mit der Beschreibung der Kernprozesse allfällige Schwachstellen und Risiken in Betriebsabläufen aufgedeckt werden, mögliche Optimierungen quasi als Nebenprodukt abfallen, und schliesslich auch Verbesserungen und Vereinfachungen für das Tagesgeschäft nach sich ziehen.

## Die fünf Kernprozesse der BG Matt

### **Portfoliomanagement**

Lebensdauer pro Objekt, Sanierungsintervalle, Mehrjahresprogramm, Zustandsanalysen

### **Investitionen / Akquisitionen**

Kriterien festlegen für Objekte, Standorte, Vorgehen und Entscheidungsfindung, Kreditbeschaffung, Finanzierung

### **Sanierungen**

Vergabe Planungsaufträge, Wettbewerbe, Vergabe Ausführung: Vorgehen, Finanzierung und Entscheidungsgrundlagen

### **Unterhalt**

Vorgaben bei Mieterwechseln, Kriterien Ausstattung Geräte, Standards, Unternehmer

### **Kapitalverwaltung**

Aufnahme Genossenschafter/innen, Verzinsung, Verrechnungssteuer, Reglement Genossenschafterkonto

Neben den Kernprozessen werden in zweiter Priorität je nach Aktualität und Ressourcen weitere Teilprozesse beschrieben: z.B. Teilprozess HK/NK Abrechnung, Teilprozess „von der Mieterkündigung bis zur Wiedervermietung“

## Aufbau IKS für jeden der bestimmten Kernprozesse

Für die Beschreibung der Kernprozesse hat sich die BG Matt für folgenden Raster entschieden, der für jeden Prozessbeschrieb zur Anwendung kommt:

**Organisationsstruktur:** aufzeigen der zu Grunde liegenden Organisation, Organigramm

**Ziele und Grundsätze:** grundsätzliche Aussagen werden formuliert und Zielsetzungen definiert

**Risiko und Abstellmassnahmen:** Benennung der Risiken, Dokumentation der Kontrollmechanismen und Vorgaben für Abstellmassnahmen

**Prozessdetails:** Detaillierter, chronologischer Beschrieb des Prozessverlaufs mit Angabe der hinterlegten Dokumente, der Prozessverantwortung und allfälliger Outputs.

Die Prozesse werden in Zukunft periodisch überprüft und bei Bedarf überarbeitet und aktualisiert. Es gibt heute schon verfügbare IT-Tools, welche die Prozessbeschreibung elektronisch unterstützen. Fürs erste hat sich die BG Matt aber dafür entschieden, die Prozessbeschreibung ohne IT-Tool zu gestalten.

**Anmerkung:** Ein detaillierter Beschrieb eines Prozesses würde den Rahmen für die Praxisarbeit sprengen. Anlässlich der Präsentation der Praxisarbeit werde ich näher auf einen Prozessbeschrieb eingehen.

## Termine für die Umsetzung:

Der Fahrplan wurde mit der Revisionsstelle abgesprochen. Die Einführung eines IKS passiert nicht von heute auf morgen. Nicht nur das Erstellen von umfassenden IKS - Unterlagen braucht Zeit. Auch für die Beschreibung der Prozesse und schliesslich für die Einführung und Umsetzung im täglichen Betrieb muss genügend Zeit zur Verfügung stehen.

### **Bis Dezember 2009**

Definitionen der fünf Kernprozesse, welche von der BG Matt in einer ersten Phase beschrieben werden.

Detaillierte IKS Dokumentation für den Kernprozess *Anteilscheinverwaltung*

Detaillierte IKS Dokumentation für den Teilprozess *„von der Mieterkündigung bis zur Wiedervermietung“*

### **Bis Dezember 2010**

Tool Portfoliomanagement / Liegenschaftscontrolling, Monitoringsystem eines Kernprozesses

Erarbeitung neuer Statuten (Zielsetzung: Genehmigung GV Ende April 2011)

Weitere detaillierte IKS Dokumentation für den Kernprozess Sanierung und ev. weitere

### **Bis Dezember 2011**

Ausarbeitung und Einführung eines neuen Organisationsreglements

Ausarbeitung weiterer IKS Unterlagen

Sämtliche Beschreibungen der Kernprozesse der BG Matt erstellt

## 4. Fazit

Für den Vorstand der BG Matt war von Anfang an klar, dass die Umsetzung von IKS in einem angemessenen Rahmen, mit einem vernünftigen Kosten- Nutzenverhältnis erfolgen soll. Es gab aber auch in unserem Vorstand unterschiedliche Auffassungen bezüglich Umfang und Detaillierungsgrad für ein passendes IKS. Als wichtige Entscheidungshilfe ist hier der ständige Kontakt mit der Revisionsstelle zu empfehlen. Damit IKS nicht nur definiert, sondern auch gelebt wird, ist die Einbindung und Schulung aller beteiligten Mitarbeiter essentiell. Das Kontrollbewusstsein muss vorhanden sein.

Auf den Punkt bringt es meiner Meinung nach Werner Pfäffli in der NZZ vom 08. Januar 2008 (IKS für KMU):

*„Übertriebener Formalismus und Dokumentationsdichte sind fehl am Platz“.....*

*„In erster Linie sollen bestehende Dokumente lokalisiert werden und, wo nötig und sinnvoll, Ergänzungen erfolgen. Es geht nicht darum, ein neues IKS-Handbuch zu schreiben. Ziel ist vielmehr, sicherzustellen, dass das IKS geeignet ist, wesentliche Falschdarstellungen in der Jahresrechnung zu vermeiden“.....*



Hinweis auf Fachliteratur:

Einzelne Fachbegriffe und Definitionen sowie Praxishinweise habe ich für meine Praxisarbeit aus folgenden Quellen verwendet:

- Hochschule Luzern, IKS Definition
- SVW Wohnen, Ausgabe 7-8/2008 zum Thema „IKS“
- IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer 2006
- SWE Ihr Businessplan