

Riskieren Sie noch oder kontrollieren Sie schon?

Internes Kontrollsystem (IKS) - Herausforderungen und Lösungsansätze

Mag. Werner Kolarik
act Management Consulting GmbH

Wien, 11. März 2009



© magnolia pictures, 2008

- 1. Rahmenbedingungen für Risiko- und Kontrollmanagement**
- 2. Wie viel Kontrolle braucht ein Unternehmen? – Definition und Ansätze**
- 3. Optimierung interner Kontrollsysteme in der Praxis – Lessons Learned**
- 4. Resümee und Ausblick**

- **Eigentümer** haben immanentes Interesse daran, ihr eingesetztes Kapital gegen Risiken aller Art bestmöglich zu schützen
- Zahlreiche **Unternehmenskrisen in der Vergangenheit** führen zu einem Vertrauensverlust der Öffentlichkeit hinsichtlich der:
 - Funktionalität der Kapitalmärkte
 - Aussagekraft des Jahresabschlusses
 - Qualität der veröffentlichten Unternehmensinformationen
 - Unternehmensführung
- Die **aktuelle Wirtschaftslage** unterstreicht die Relevanz einer risiko- und kontrollorientierten Unternehmensführung
 - Relevanz eines vorausblickenden Risikomanagements aktueller denn je
 - Verstärkte Anforderungen an Regulation und Kontrolle sind zu erwarten (z.B. Auflagen der Konjunkturpakete, Finanzmarktregulation)
 - Vertrauensbildende Maßnahmen für Unternehmensperformance durch Risiko- und Kontrollmanagement

Wesentliche rechtliche und regulative Rahmenbedingungen für Kontroll- und Risikomanagement

Regelungen Österreich

- URÄG 2008 / UGB
- § 82 AktG, § 22 GmbHG
- Verbandsverantwortlichkeitsgesetz
- Basel II

- ÖCGK (Österreichischer Corporate Governance Kodex)
- ONR 49000

Regelungen International

- Sarbanes-Oxley Act (SOA 302, 304)
- US-GAAP (CON 1.33)
- IFRS 7 (ehem. IAS 30, IAS 32)
- KonTraG

- Public Corporate Governance Kodex
- INTOSAI-Richtlinien

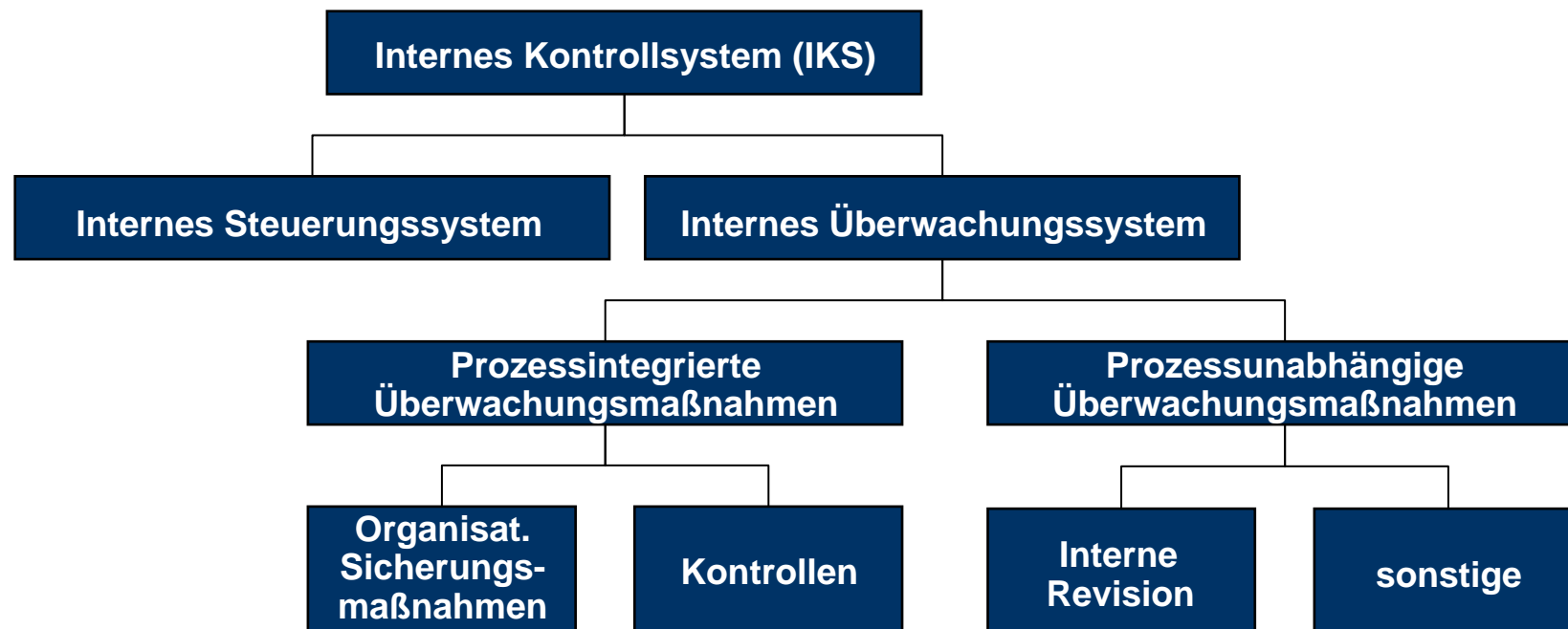
Aktuelle rechtliche Anforderungen an das Interne Kontrollsystem (IKS) lt. URÄG 2008

- 1. Beschreibung** der wichtigsten **Merkmale** des **internen Kontroll- und Risikomanagementsystems** in Hinblick auf den **Rechnungslegungsprozess** im Lagebericht für börsennotierte Gesellschaften (§ 243a Abs 2 UGB).
- 2. Überwachung** der **Wirksamkeit** des **internen Kontrollsystems** durch den **Prüfungsausschuss** bzw. Aufsichtsrat (§ 92 Abs 4a AktG).
- 3. Bestätigung des Abschlussprüfers**, dass die **Beschreibung** der wichtigsten **Merkmale des IKS** in Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess **in Einklang** mit dem **Jahresabschluss** steht und die Angaben des § 243a UGB zutreffen (§ 274 Abs 5 UGB).
- 4. Rede- und Warnpflicht** des Abschlussprüfers bei Feststellung **wesentlicher Schwächen** der internen Kontrollen des Rechnungslegungsprozesses (§ 273 Abs 2 UGB).

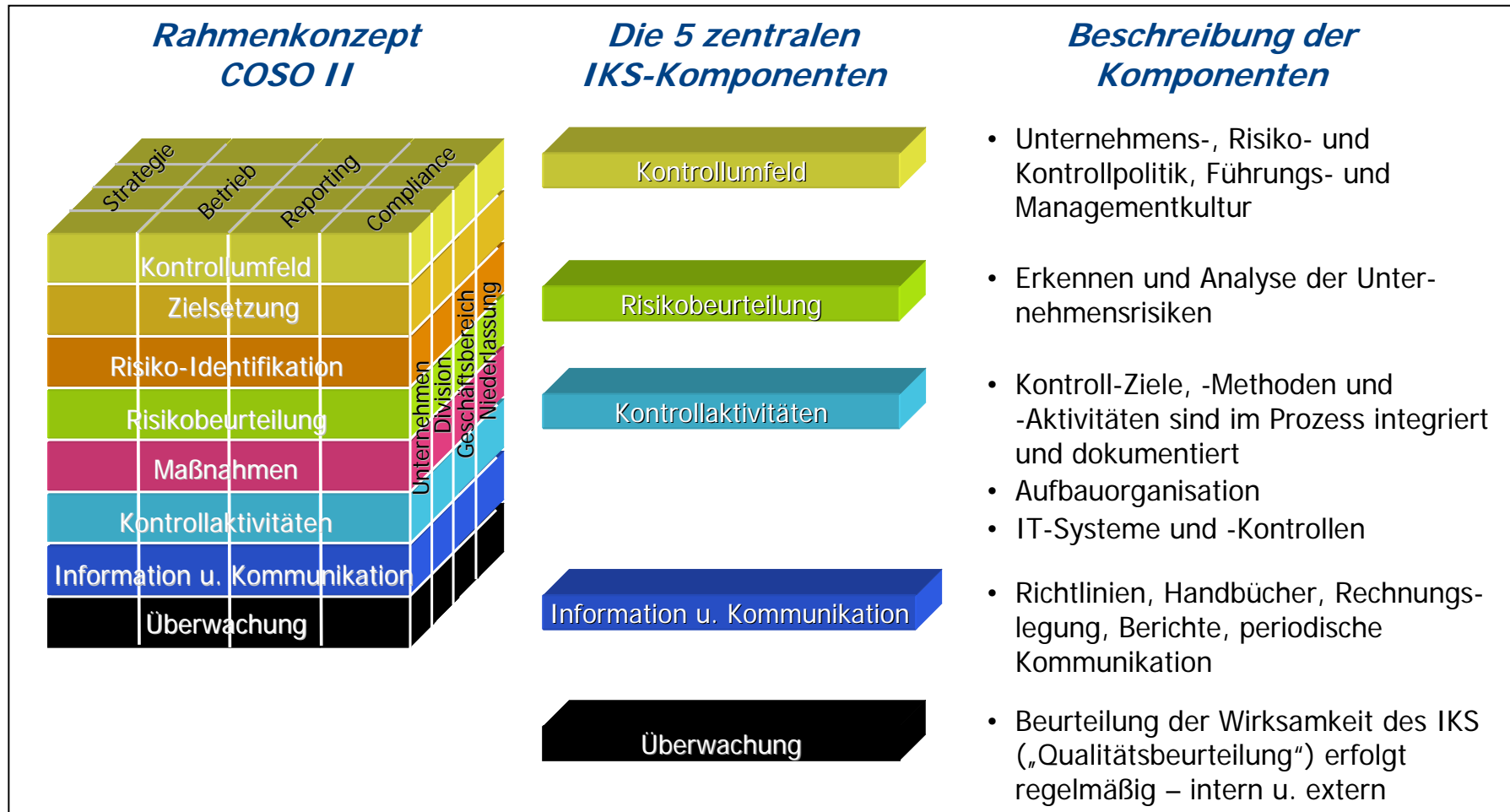
1. Rahmenbedingungen für Risiko- und Kontrollmanagement
2. Wie viel Kontrolle braucht ein Unternehmen? – Definition und Ansätze
3. Optimierung interner Kontrollsysteme in der Praxis – Lessons Learned
4. Resümee und Ausblick

Internes Kontrollsystem (IKS) – Eine Definition

Das interne Kontrollsystem (IKS) umfasst **sämtliche aufeinander abgestimmten Methoden und Maßnahmen**, die dazu dienen, das **Vermögen zu sichern**, die **Genauigkeit** und **Zuverlässigkeit** der **Abrechnungsdaten** zu gewährleisten und die **Einhaltung** der vorgeschriebenen **Geschäftspolitik** zu unterstützen.

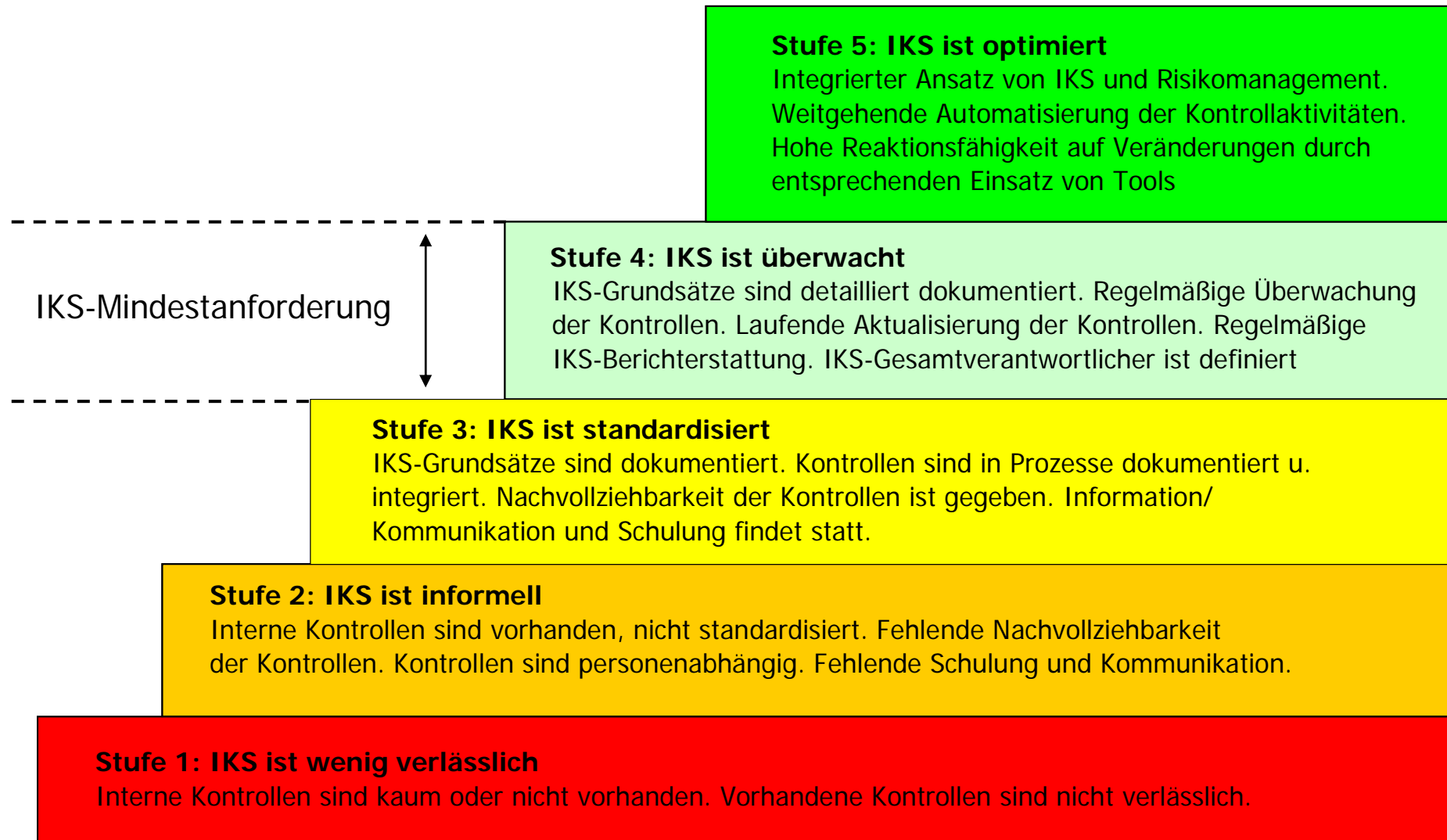


Das interne Kontrollsystem (IKS) als Teil des Risikomanagementsystems



COSO ... *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (www.coso.org)*

Wie viel Kontrolle braucht ein Unternehmen? - eine Antwort anhand des IKS-Reifegradmodells



Stand des internen Kontroll- und Risikomanagements - Der IKS Reifegrad variiert (Studie act MC)

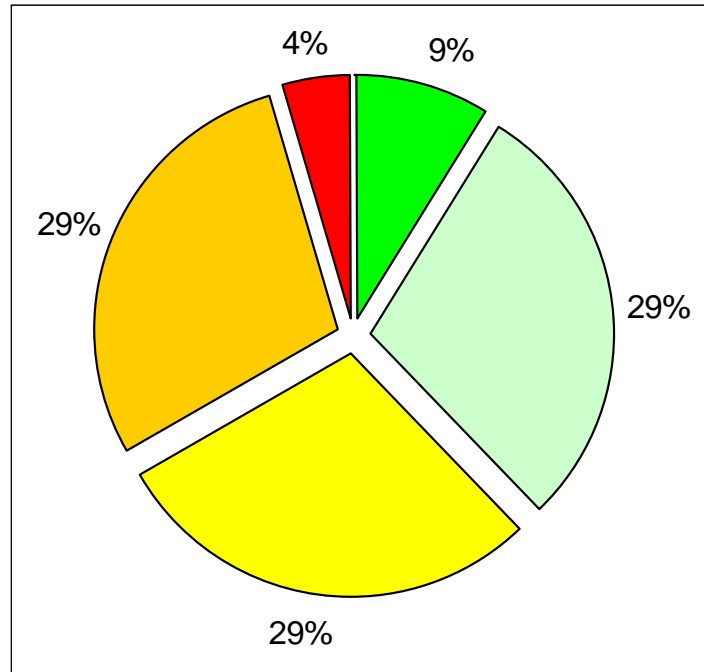


Abb. IKS-Reifegrad der Studienteilnehmer

- Rund 1/3 der befragten Unternehmen und Organisationen sieht seinen IKS-Reifegrad als maximal informell an.
- 60% der Studienteilnehmer verfügen über ein zumindest standardisiertes IKS

Stufe 5: IKS ist optimiert

Integrierter Ansatz von IKS und Risikomanagement. Weitgehende Automatisierung der Kontrollaktivitäten. Hohe Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen durch entsprechenden Einsatz von Tools

Stufe 4: IKS ist überwacht

IKS-Grundsätze sind detailliert dokumentiert. Regelmäßige Überwachung der Kontrollen. Laufende Aktualisierung der Kontrollen. Regelmäßige IKS-Berichterstattung. IKS-Gesamtverantwortlicher ist definiert

Stufe 3: IKS ist standardisiert

IKS-Grundsätze sind dokumentiert. Kontrollen sind in Prozesse dokumentiert u. integriert. Nachvollziehbarkeit der Kontrollen ist gegeben. Information/ Kommunikation und Schulung findet statt.

Stufe 2: IKS ist informell

Interne Kontrollen sind vorhanden, nicht standardisiert. Fehlende Nachvollziehbarkeit der Kontrollen. Kontrollen sind personenabhängig. Fehlende Schulung und Kommunikation.

Stufe 1: IKS ist wenig verlässlich

Interne Kontrollen sind kaum oder nicht vorhanden. Vorhandene Kontrollen sind nicht verlässlich.

Quelle: act MC, 09/2007

Stand des internen Kontroll- und Risikomanagements – 2/2

- Risikomanagement und Kontrollsystem sind wenig abgestimmt

- Die Kontrollaktivitäten werden von den Unternehmen und Organisationen überwiegend dokumentiert.
- Ein laufender Abgleich zwischen Risiken und Kontrollaktivitäten findet nur bei einem Fünftel der StudienteilnehmerInnen statt.
- Von rund 70% der StudienteilnehmerInnen werden die Kontrollmaßnahmen nicht zur Gänze eingehalten.

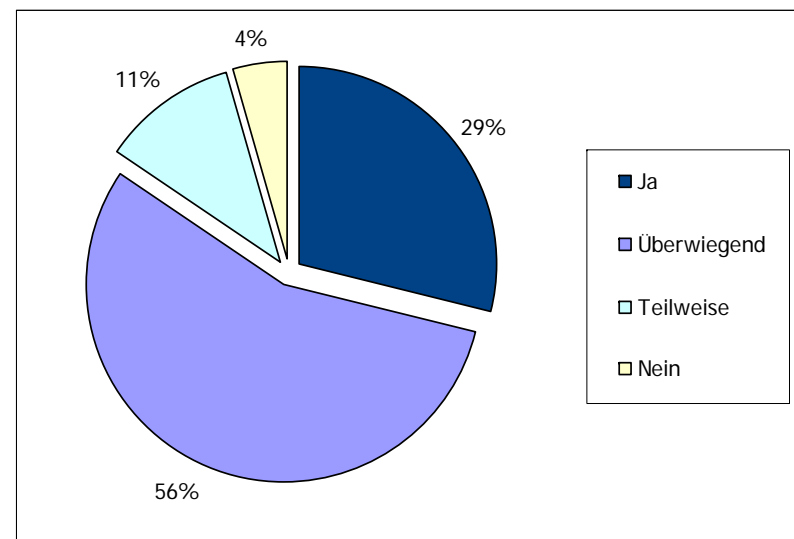
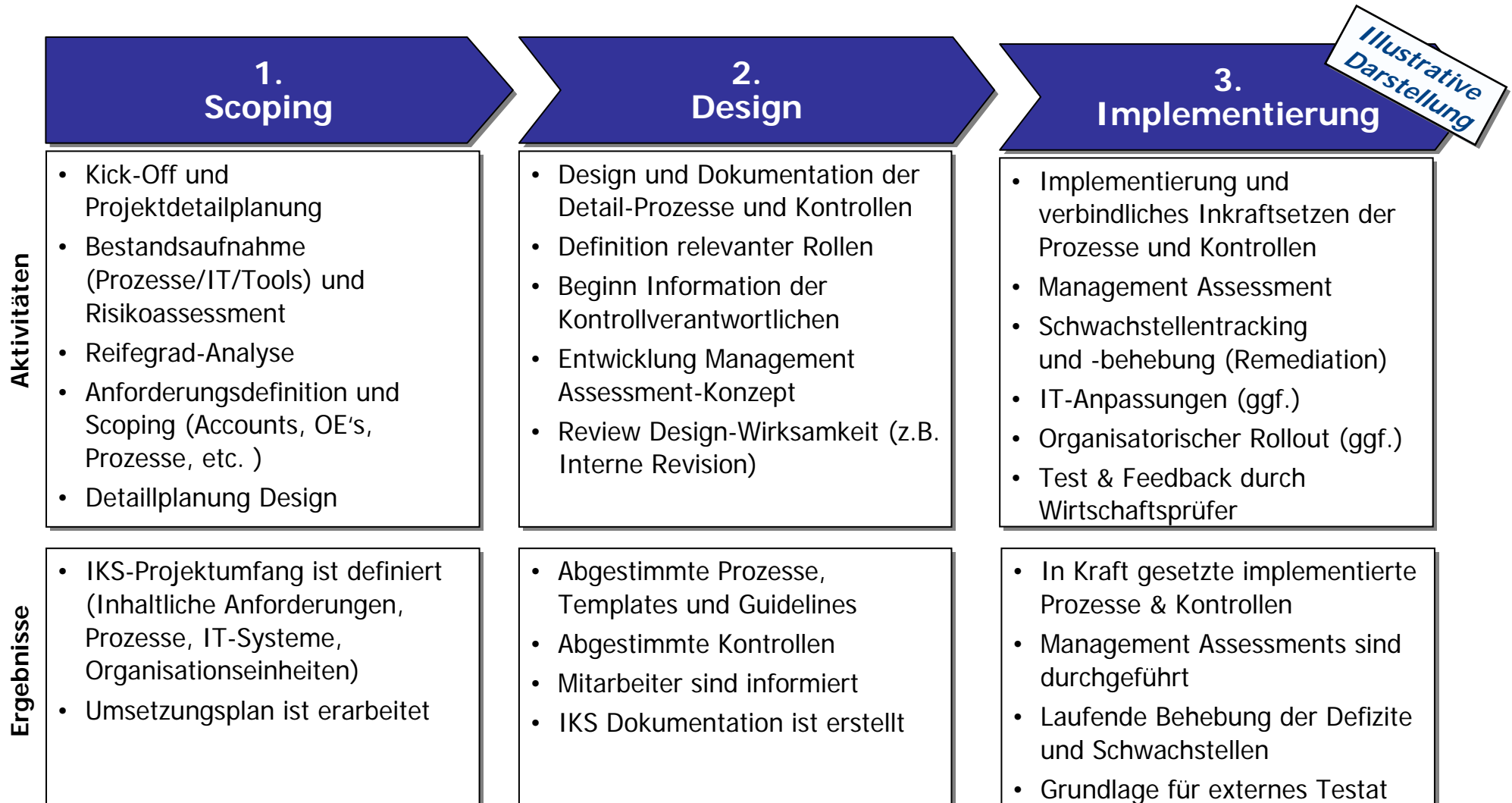


Abb.: Einhaltung angeordneter Kontrollmaßnahmen

1. Rahmenbedingungen für Risiko- und Kontrollmanagement
2. Wie viel Kontrolle braucht ein Unternehmen? – Definition und Ansätze
3. Optimierung interner Kontrollsysteme in der Praxis – Lessons Learned
4. Resümee und Ausblick

Die act MC - Vorgehensweise zur Optimierung interner Kontrollsysteme in drei Phasen



Illustrative Darstellung

IKS Lessons Learned 1/3

- Ein wirksames IKS kann einen vielseitigen Nutzen erzielen



- **Nutzen eines optimierten IKS**
 - **Höhere Prozesssicherheit** und **geringere Fehleranfälligkeit** der Prozesse
 - Systematische Möglichkeit, Chancen und Fehlentwicklungen **frühzeitiger aufzeigen** zu können
 - Erhöhung von **Transparenz und Verlässlichkeit führungsrelevanter Informationen** für den Vorstand
 - Reduktion des Betrugspotentials
 - Sicherstellung der **Einhaltung interner und externer Regulative („Compliance“)**
 - **Basis für Effizienzsteigerungen**

- Ein internes Kontrollsystem ist nur dann **wirksam**, wenn es
 - **vollständig** ist,
 - **nachvollzogen** werden kann,
 - **effizient** eingerichtet ist und
 - **gelebt** wird.

IKS Lessons Learned 2/3

- Ansatz, Projektvorgehen und RM-Integration sind wesentlich



- Ein Projekt zur Optimierung des IKS sollte mit einem Erstassessment bzw. Scoping geplant werden („**Start Small and Think Big**“)
- Ein **integrierter Ansatz IKS, Risikomanagement und Interne Revision** wird durch das URÄG 2008 nahegelegt und ist sehr zu empfehlen
- Die **Vorgehensweise zur IKS Einführung** sollte **risikoorientiert** erfolgen und sich auf die „wesentlichen“ IKS relevanten Prozesse beziehen
- Ein **durchgängiges Prozessverständnis** unterstützt ein effizientes IKS-/RMS
- Erfolgreiche IKS/RM -Umsetzungen sind nicht von spezifischen IT-Tools abhängig sondern von der **Effizienz und Qualität des methodischen Ansatzes sowie des Projektmanagements**
- Die Notwendigkeit wirkungsvoller, **anwendungsunabhängiger IT-Kontrollen** (z.B. Change Management, Berechtigungswesen) **wird gerne unterschätzt**
- Erfolgsfaktor ist eine **aktive Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer**

IKS Lessons Learned 3/3

- Im „Public-IKS“ gelten spezifische Rahmenbedingungen



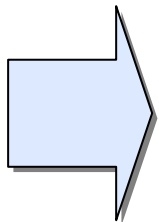
- Die Anforderungen an ein IKS im öffentlichen Sektor („**Public - IKS**“) weisen einige **Besonderheiten** aus:
 - **Compliance**: Die Bewusstseinsbildung und die Errichtung entsprechender Compliance Strukturen stehen dabei im Mittelpunkt (z.B. Antikorruptionsgesetz)
 - **Finanzberichterstattung**: Die Verwendung öffentlicher Mittel erfordert eine entsprechende Sorgfalt und Zuverlässigkeit bei der Ermittlung der Haushalts- und Budgetdaten (Kontrolle durch den Rechnungshof)
 - **Betrieb**: Vorliegen transparenter Geschäftsprozesse, um die Nachvollziehbarkeit und die Objektivität in der Dienstleistungserbringung zu gewährleisten
 - **Kontrollziele** im Public IKS betonen verstärkt ethische Grundsätze und Normen in den Arbeits- und Betriebsabläufen zur Sicherstellung der Rechtmäßigkeit und Gerechtigkeit in der Behandlung der Bürger
 - **Betrug**: Verhinderung bzw. Aufdeckung von Korruption und Betrug (Verwaltung öffentlicher Mittel)

- 1. Rahmenbedingungen für Risiko- und Kontrollmanagement**
- 2. Wie viel Kontrolle braucht ein Unternehmen? – Definition und Ansätze**
- 3. Optimierung interner Kontrollsysteme in der Praxis – Lessons Learned**
- 4. Resümee und Ausblick**

Riskieren oder kontrollieren?

- Resümee

- Das interne Kontrollsystem ist durch die aktuelle marktwirtschaftliche und rechtliche Situation wieder verstärkt in das Bewusstsein der Unternehmen und Organisationen getreten.
- „Einseitige“ interne Kontrollsysteme, ohne Integration in Unternehmensführung und Risikomanagement werden keinen Erfolg haben und entsprechen auch nicht den Anforderungen des URÄG 2008.
- Das professionelle Management von Kontroll- und Risikosystemen kann auf Basis etablierter nationaler und internationaler Standards, auch im öffentlichen Sektor, erfolgen.
- Die Risiko- und Kontrollanforderungen werden, auch durch die aktuelle Wirtschaftslage, weiter steigen. Die rechtzeitige und pragmatische Vorbereitung darauf kann spätere Überraschungen verhindern.



- Keine Chance ohne Risiko
- Kein Risiko ohne Kontrolle
- Kein Internes Kontrollsystem ohne integriertes Risikomanagementsystem!



Mag. Werner Kolarik Partner

act Management Consulting GmbH

1010 Wien, Seilerstätte 18 – 20

Telefon +43 (1) 2051920 321

Mobil +43 (0) 664 4125217

Telefax +43 (1) 2051920 500

E-Mail werner.kolarik@act-mc.at

Internet www.act-mc.at



act Management Consulting GmbH

Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | www.act-mc.at