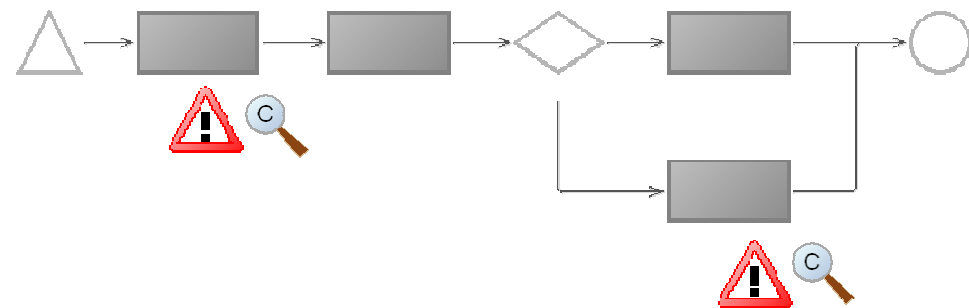


## Das Interne Kontrollsystem aus Prozessperspektive



DI Martin von Malottke, MBA  
Wien, 15. April 2010

# Agenda

Zielsetzung

---

Information zum IKS

---

Unser Ansatz

---

Ihr Nutzen

---

Kontakt

# 1. Zielsetzung

# Zielsetzung

Der heutige Vortrag dient der Erläuterung der Bedeutung eines effizienten Internen Kontrollsystems im Unternehmen und der Einführung in die Möglichkeiten einer toolbasierten Unterstützung des IKS.

Erläuterung des rechtlichen sowie theoretischen Hintergrundes in Hinblick auf Internen Kontrollsysteme

Vorstellung der Vorteile eines effizienten prozessorientierten Internen Kontrollsystems

Darstellung möglicher Kosteneinsparungen durch die Optimierung des Internen Kontrollsystems im Unternehmen

**Zielsetzung  
des heutigen  
Vortrags**

## 2. Information zum IKS

# Information zum IKS

## Neue Anforderungen hinsichtlich des IKS an Unternehmen

Das Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008 (URÄG) bringt neue Anforderungen an die Unternehmensleitung und den Prüfungsausschuss:

### § 92 Abs. 4a AktG:

„... zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses gehören: ... die Überwachung der Wirksamkeit

- des **Internen Kontrollsystems**, gegebenenfalls
- des **Internen Revisionsystems** und
- des **Risikomanagements** der Gesellschaft; ...“



### Aufgabenverteilung:

**Vorstand**  
verantwortet IKS,  
Interne Revision,  
Risikomanagementsystem

**Prüfungsausschuss**  
überwacht IKS,  
Interne Revision,  
Risikomanagementsystem

**Abschlussprüfer**  
prüft Einhaltung  
relevanter Gesetze (IKS,...)  
berichtet über  
Beanstandungen

# Information zum IKS

## Verpflichtung zur Führung eines Internen Kontrollsystems

Durch das Insolvenzrechtsänderungsgesetz (IRÄG 1997) wurden im Aktiengesetz und im GmbH-Gesetz neue Bestimmungen aufgenommen:

- **§ 82 AktG**

"Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein Internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.,,

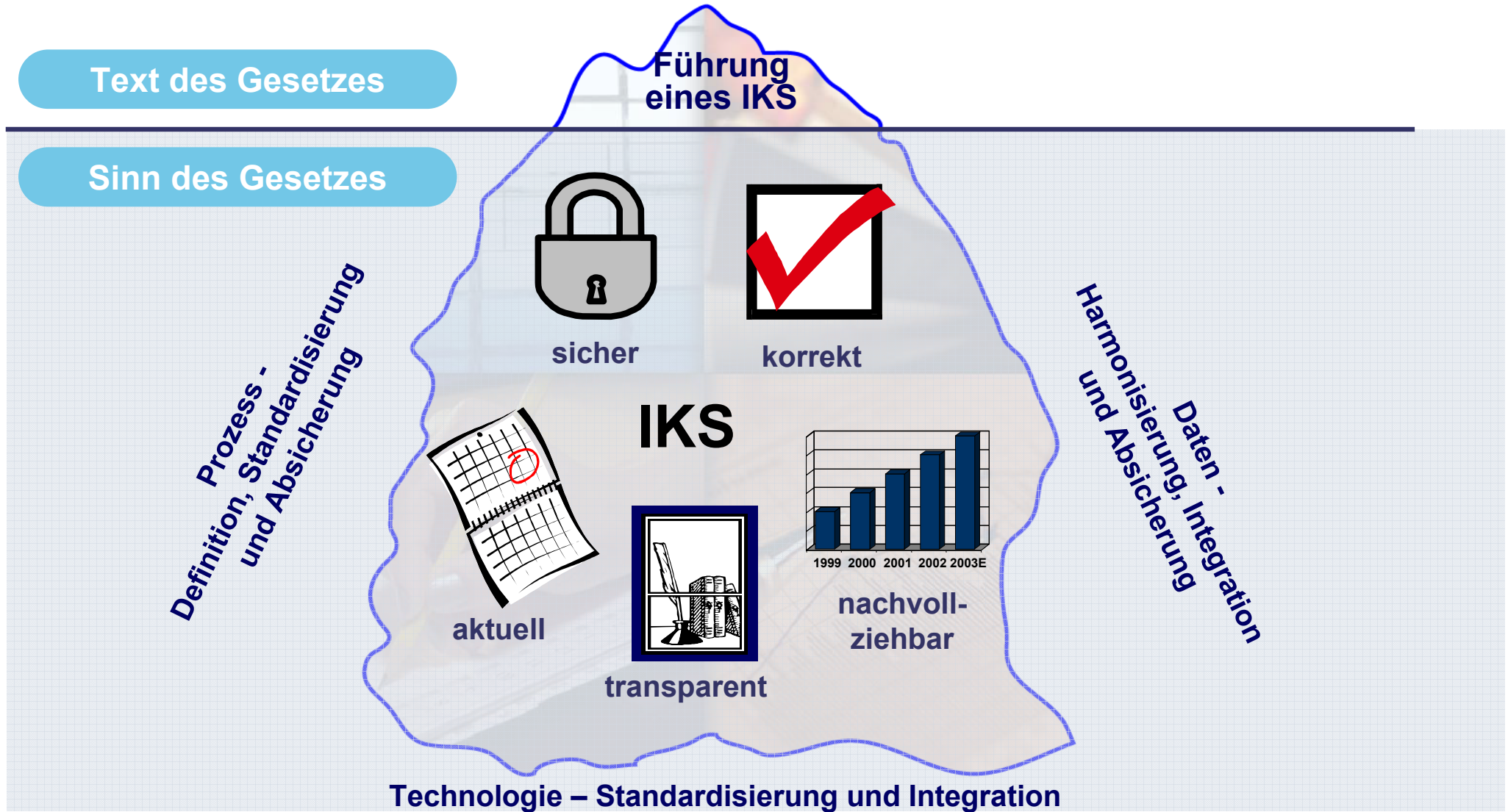
- **§ 22 GmbHG**

"Die Geschäftsführer haben dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein Internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen."



# Information zum IKS

Hoher Gestaltungsspielraum beim Aufbau eines Internen Kontrollsystems





# Information zum IKS

Ein IKS dient dem Schutz des Unternehmens

## Aufgaben eines Internen Kontrollsystems

Durch das Insolvenzrechtsänderungsgesetz (IRÄG 1997) wurden im Aktiengesetz und im GmbH-Gesetz neue Bestimmungen aufgenommen:

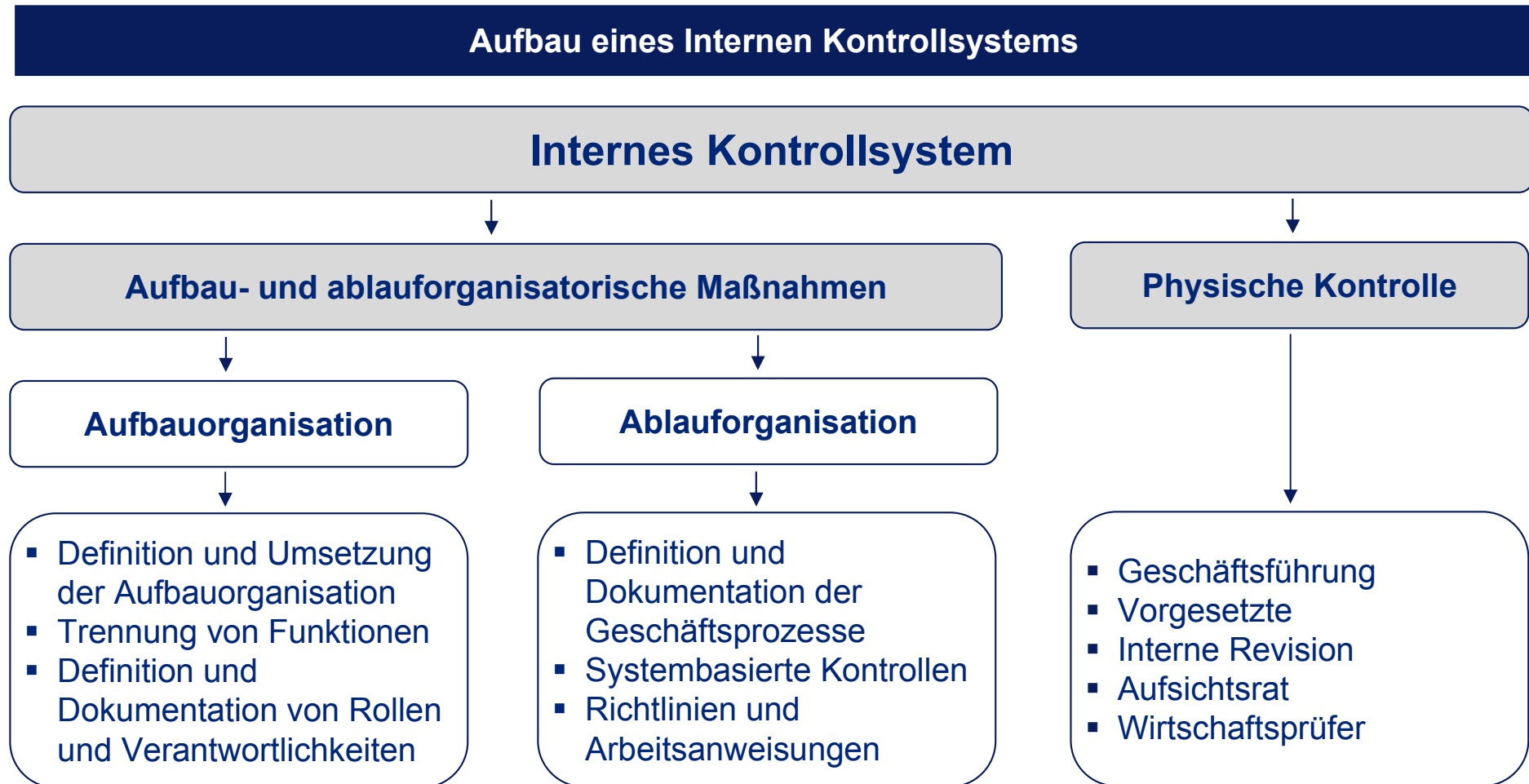
- **Sicherung des vorhandenen Vermögens und der Informationen des Unternehmens**
- **Gewährleistung der Ordnungsmäßigkeit und Zuverlässigkeit des Rechnungswesens**
- **Einhaltung von rechtlichen Vorschriften und der Geschäftspolitik**
- **Erhöhung der Effizienz von Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen**

*American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 1949*

# Information zum IKS

## Ein IKS dient dem Schutz des Unternehmens

Neben physischen Kontrollen basiert ein Internes Kontrollsystem im Wesentlichen auf dem gezielten Einsatz von aufbau- und ablauforganisatorischen Maßnahmen.



# Information zum IKS

## Ein IKS dient dem Schutz des Unternehmens

Der Aufwand für die Einrichtung eines Internen Kontrollsystems bzw. für die Optimierung eines bestehenden Systems ist von unterschiedlichen internen und externen Einflussgrößen abhängig.

### **Einflussgrößen bei der Realisierung eines IKS**

- Rechtsform des Unternehmens
- Betriebsgröße (Klein-, Mittel- oder Großunternehmen)
- Geschäftsmodell und Komplexität des Unternehmens
- Reifegrad des vorhandenen Internen Kontrollsystems
- Reifegrad und Dokumentation von Organisation und Prozessen
- Art und Umfang einzuhaltender gesetzlicher Vorschriften
- Interne Anforderungen

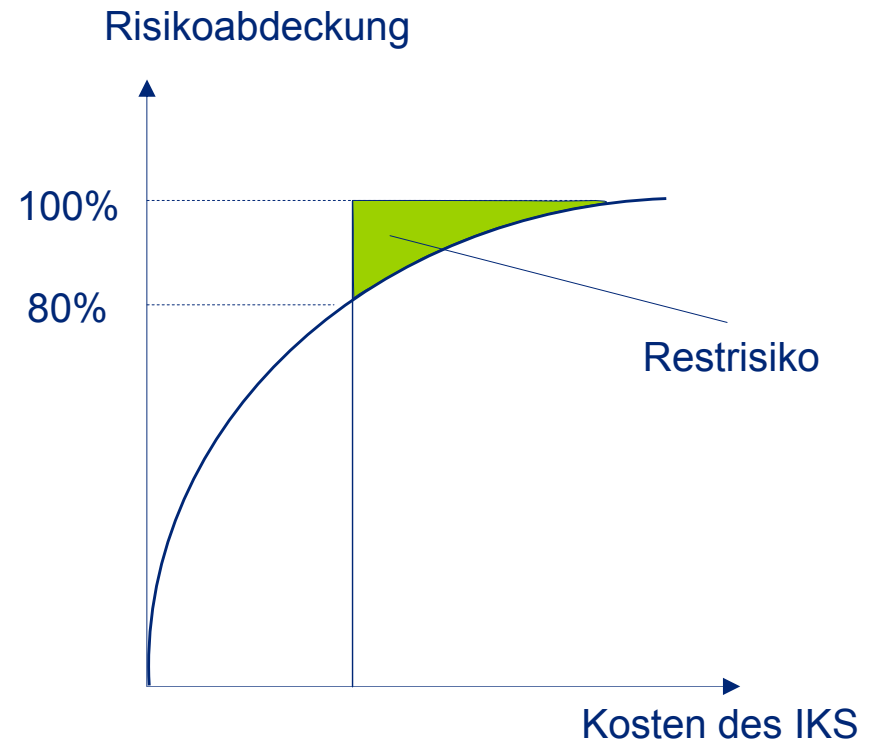
# Information zum IKS

Nicht alle Risiken lassen sich durch ein Internes Kontrollsystem vermeiden

## Grenzen eines IKS

- Vorgänge, die außerhalb der üblichen Geschäftsprozesse liegen
- Menschliches bzw. technisches Versagen
- Absprache mehrerer Akteure
- Bewusste Missachtung der definierten internen Kontrollen
- Zeitweise Unwirksamkeit des IKS durch veränderte Rahmenbedingungen
- Aufwand zur Risikominimierung ist größer als der erwartete Nutzen

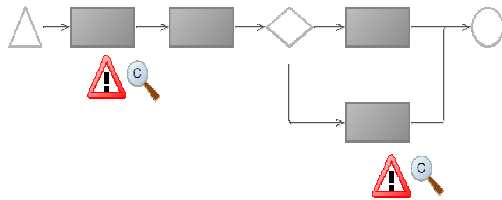
## Risikoabdeckungskurve



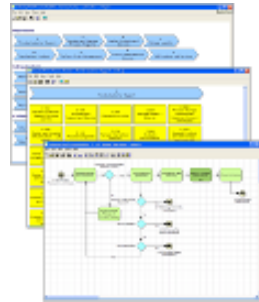
# 3. Unser Ansatz

# Unser Ansatz

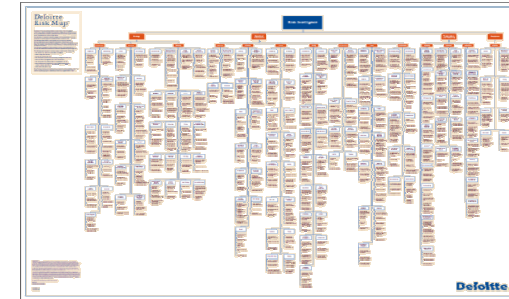
## Toolgestützte Abbildung eines prozessorientierten IKS



Prozess-  
management Tool

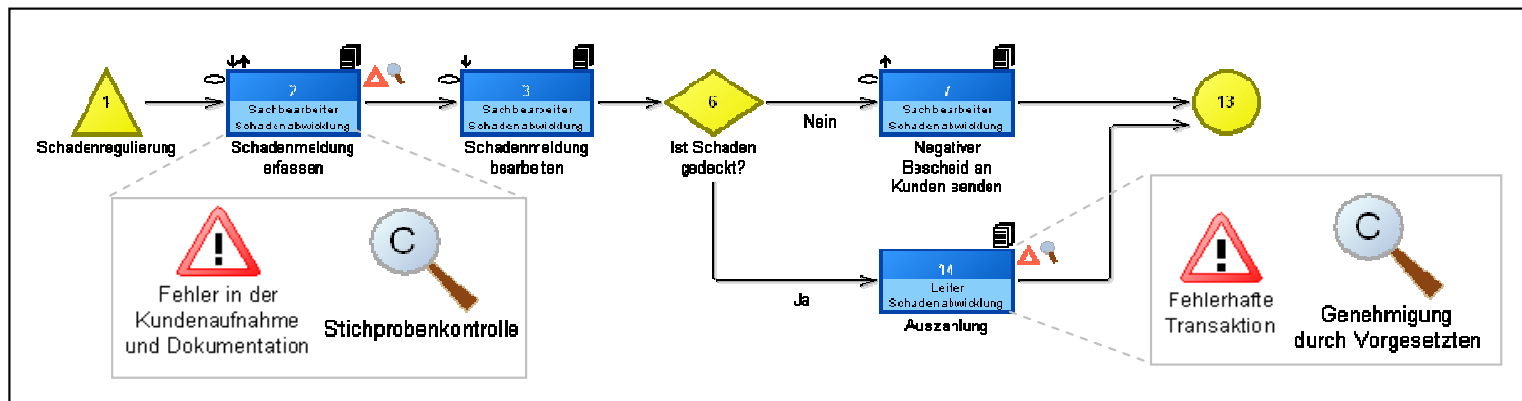


Deloitte – Industry Prints



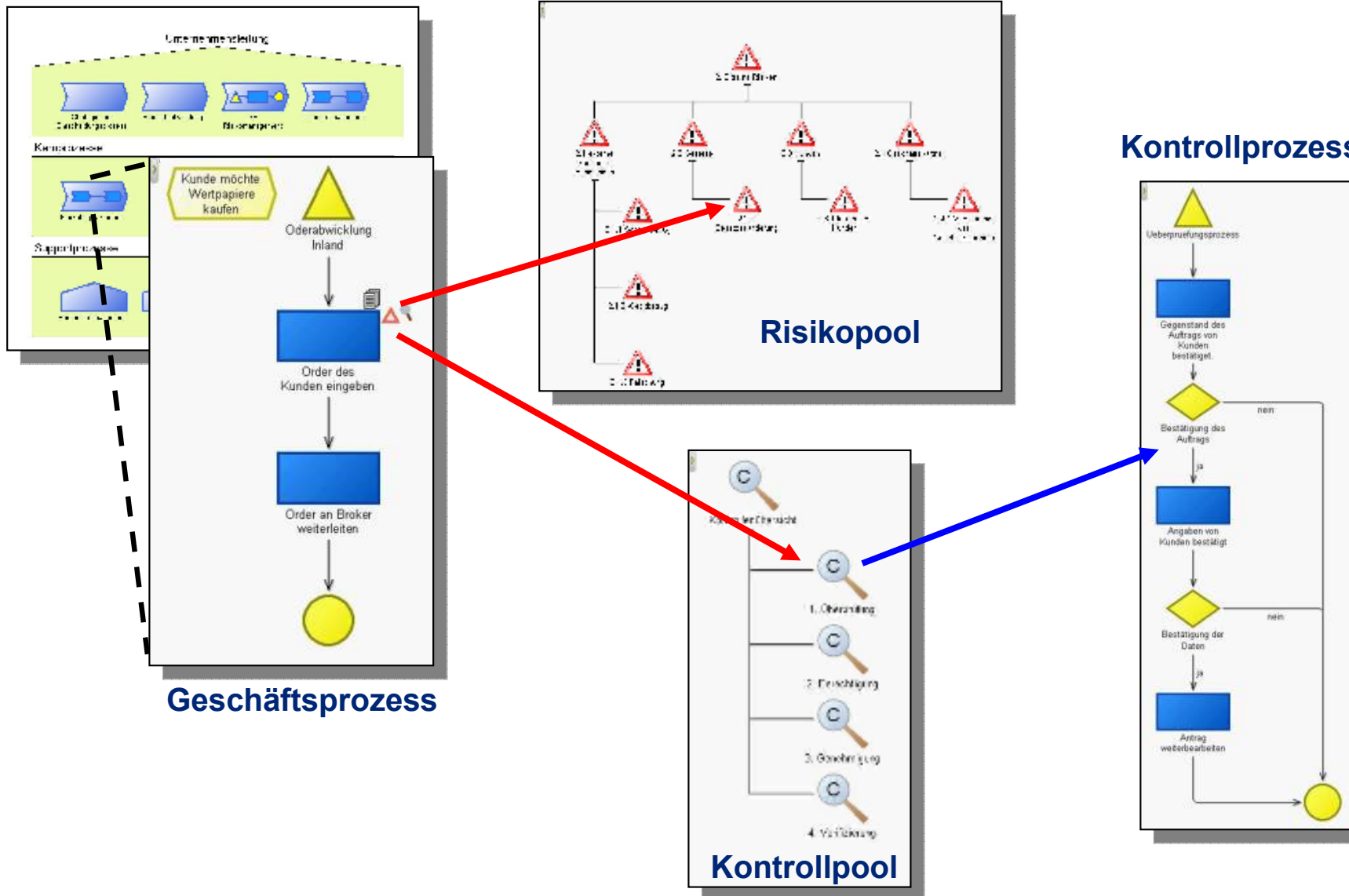
Deloitte – Risk Map

## Effizientes prozessorientiertes IKS



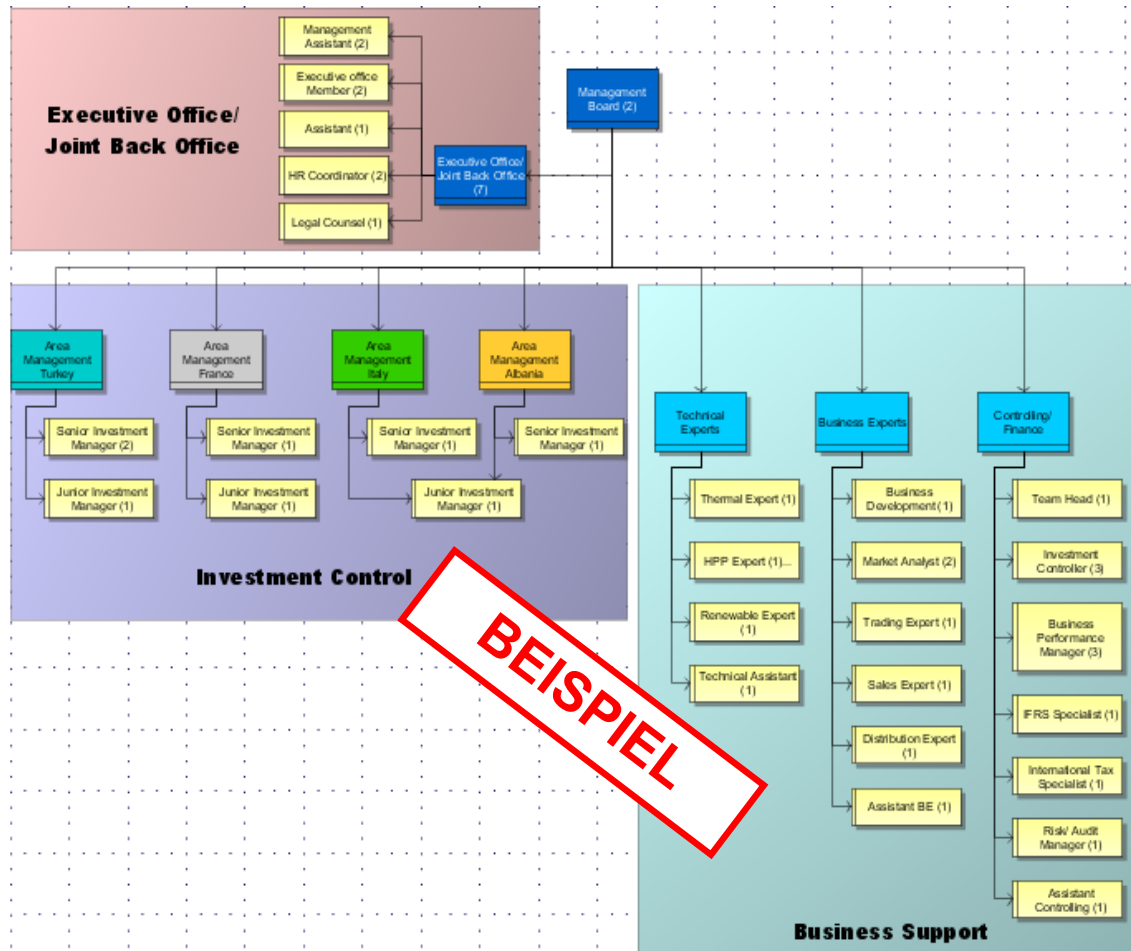
# Unser Ansatz

## Abbildung der Kernelemente eines IKS in einem Prozessmanagement-Tool



# Unser Ansatz

## Die Aufbauorganisation ist ein zentrales Element eines IKS



### Abbildung der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation eines Systems beschreibt die Beziehungen zwischen seinen Elementen. In Organisationen stellt die Aufbauorganisation die Organisationseinheiten in eindeutige hierarchische Beziehungen zueinander.

Regelung von Beziehungen und Koordination der Einheiten untereinander:

- Regelung der Stellenhierarchie
- Regelung der Verantwortung für Aufgaben
- Regelung der Leitungs- und Weisungsbefugnisse



# Unser Ansatz

## Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Prozessen sind klar zu definieren

General | Software Mapping | Collaboration | Roles | Data Elements | Hyperlinks | User Fields


Functional Groups:

- Auslandsgesellschaften
- Gesellschaft
- Konzerngesellschaften
- Muttergesellschaft
- Zielland

Roles for Selected Functional Group:

Role name	Responsible	Accountable	Consulting	Information
Commercial Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contract Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Department Heads WKN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Electrical Engineering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachabteilung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flächensicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektaquisition	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Projektcontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektleitung Abwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektleitung Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand WKN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wind & Sites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*  
New Edit Delete Delete

 Click the icon to add a Functional Group from the Repository

**BEISPIEL**

OK Cancel

## Abbildung von Rollen

Organisationen nutzen die Kategorisierung nach RACI, um zu beschreiben, welche Rolle für welche Aktivitäten verantwortlich ist und welche Rollen zu beteiligen sind. Dabei werden die Begriffe wie folgt interpretiert:

**Responsible** – verantwortlich (Durchführungsverantwortung), zuständig für die eigentliche Durchführung.

**Accountable** – rechenschaftspflichtig (Kostenverantwortung), verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“ oder „unterschreiben“.

**Consulted** – konsultiert (Fachverantwortung). Eine Person, deren Rat eingeholt wird.

**Informed** – zu informieren (Informationsrecht). Eine Person, die Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhält.

# Unser Ansatz

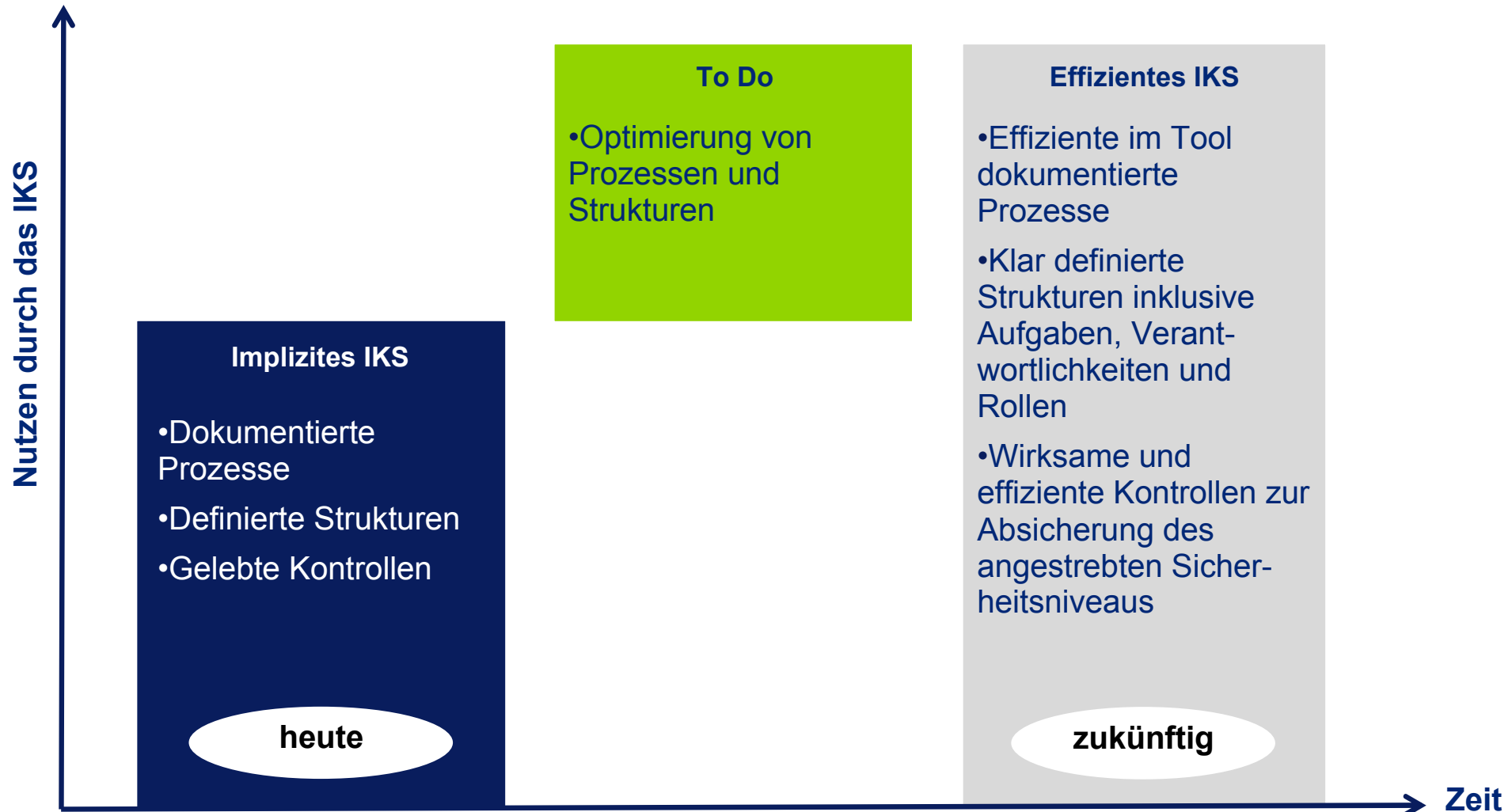
## Vorgehensweise zum Aufbau bzw. zur Optimierung eines IKS

<b>1</b>	<b>Derzeitiges Sicherheitsniveau evaluieren</b>	▶ Evaluierung des aktuellen IKS unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur, der Risikotragfähigkeit sowie der gesetzlichen Vorgaben
<b>2</b>	<b>IKS-relevante Prozesse und Strukturen identifizieren</b>	▶ Fokussierung der Aktivitäten auf die aus IKS-Perspektive relevanten Geschäftsprozesse und Strukturen
<b>3</b>	<b>Auf IKS-relevante Risiken fokussieren</b>	▶ Bewertung und Priorisierung der Risiken in den ausgewählten Prozessen und Strukturen zur Fokussierung auf die wesentlichen Risiken (Materiality)
<b>4</b>	<b>Effiziente Kontrollen festlegen</b>	▶ Definition wirksamer und effizienter Kontrollen entlang der Prozesse mit dem Fokus auf kritische Aktivitäten zur Erreichung der Kontrollziele
<b>5</b>	<b>Einhaltung der Kontrollen sicherstellen</b>	▶ Implementierung von geeigneten Mechanismen zur Sicherstellung der Einhaltung der definierten Kontrollen

# Unser Ansatz

## Der Weg zum Aufbau bzw. zur Optimierung des IKS

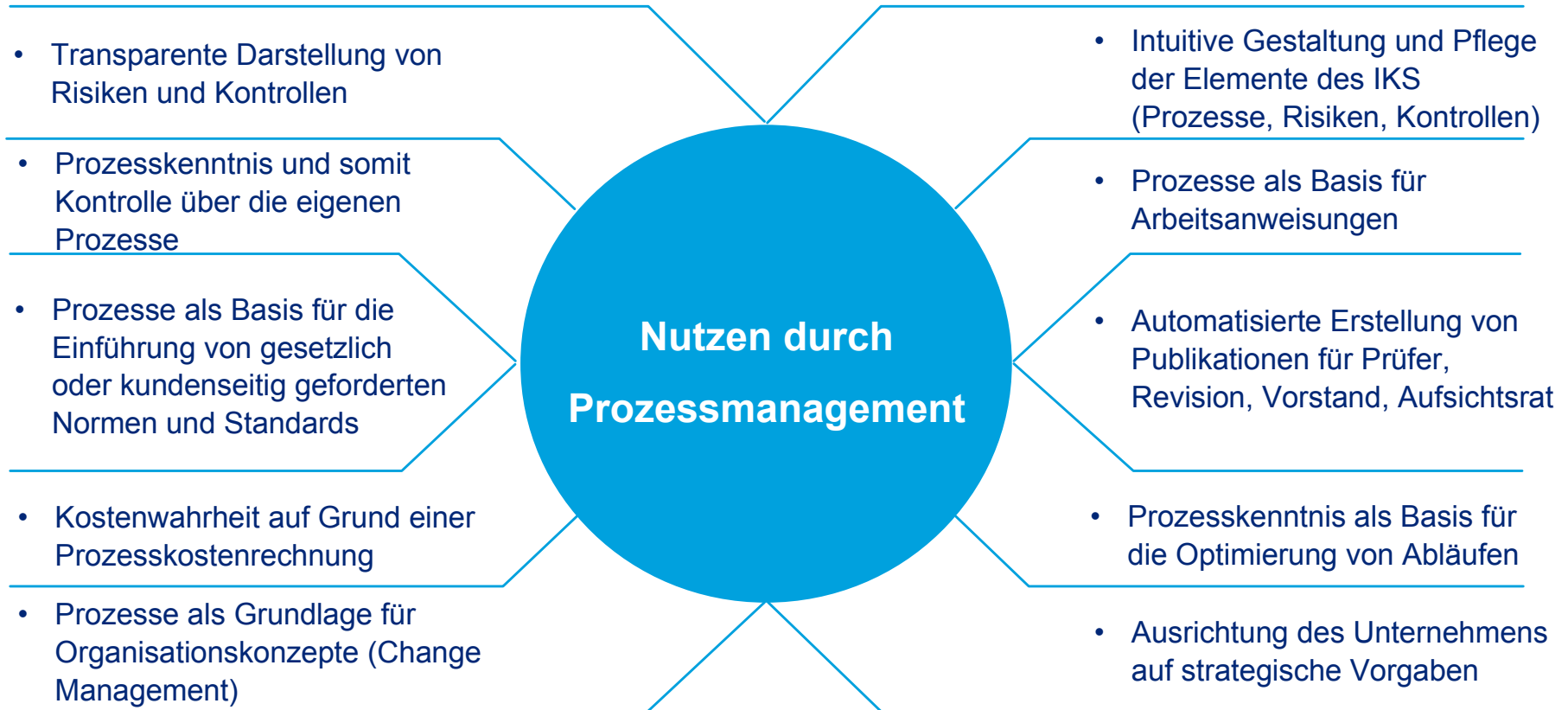
Wesentliche Elemente für die Realisierung eines effizienten IKS sind meistens vorhanden



# 4. Ihr Nutzen

# Ihr Nutzen

## Ein effektives Prozessmanagement unterstützt maßgeblich das IKS

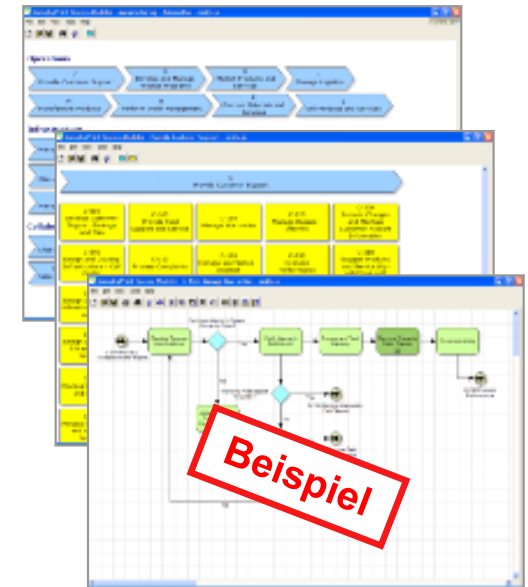


# Ihr Nutzen

## International bewährte Tools unterstützen die Optimierung des IKS

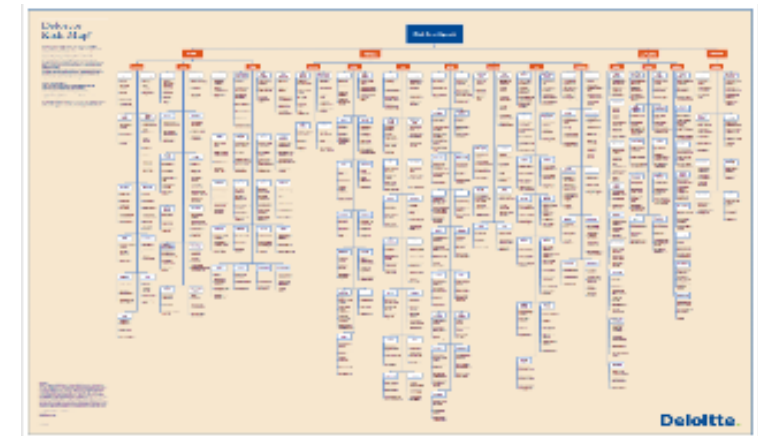
### Industry Prints:

- Mit Industry Prints besitzt Deloitte ein branchenspezifisches, unternehmensweit gültiges Geschäftsprozessmodell, welches Best Practices für alle Kernprozesse beinhaltet.
- Das Branchenportfolio umfasst derzeit Best Practice aus 8 Industriegruppen und 33 Branchen.



### Risk Map:

- Die Risk Map stellt ein bewährtes Instrument dar, welches hilft, Risiken zu identifizieren, zu verstehen und zu bewältigen.
- Die Risk Map kategorisiert alle relevanten Risiken, denen Unternehmen typischerweise ausgesetzt sind.



# Ihr Nutzen

## Vorteile durch die Optimierung des IKS auf Basis eines effektiven Prozessmanagements

### Kosten – effiziente Realisierung

Typischerweise sind bereits Prozessdokumentation vorhanden, die als Basis für die Einführung bzw. Optimierung des IKS eingesetzt werden können

### Verringerung der Risiko- kosten

Die Anpassung des IKS an das angestrebte Sicherheitsniveau des Unternehmens führt zu verringerten Risikokosten (prozessorientierte Kosten, Kosten durch Risikoeintritt, ...)

### Effiziente Informations- bereitstellung

Minimaler Aufwand für die Erstellung von Auswertungen und Berichten für alle Interessensgruppen (Vorstand, Prüfungsausschuss, Interne Revision, Wirtschaftsprüfer, ...)

### Zentraler Zugriff

IKS-relevante Anweisungen und Prozessdokumentationen (z.B. Arbeitsanweisungen) sind über ein Prozessmanagement-Tool zentral verfügbar und verwaltet

# 5. Kontakt



# Kontakt

**Deloitte.**

**Dipl.-Ing.  
Martin von Malottke, MBA**

Deloitte Consulting GmbH  
Renngasse 1 / Freyung  
1013 Wien  
Österreich

Tel: + 43 1 537 00 4835  
Mobil: + 43 664 80 537 4835  
[mvonmalottke@deloitte.at](mailto:mvonmalottke@deloitte.at)

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**