

Das Interne Kontrollsystem (IKS) als integrierter Bestandteil des Risikomanagements

Optimale Geschäftsführung

Von **Cornelia Ritz Bossicard**
und **Thomas Scheiwiler**

Das revidierte Obligationenrecht sieht u. a. zwei wesentliche Neuerungen vor: Art. 663b Ziff. 12 OR schreibt vor, dass der Anhang zur Jahresrechnung Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung enthalten muss. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 verlangt, dass die Revisionsstelle prüft, ob ein Internes Kontrollsystem (IKS) existiert. Die beiden Gesetzesartikel verfolgen zwar nicht identische Ziele, hängen aber inhaltlich eng miteinander zusammen. Es ist von Vorteil, die Anforderungen der beiden Artikel parallel anzugehen.

Die Risikobeurteilung beinhaltet die Risikoidentifikation und die Risikobewertung (Messung und Beurteilung). Zu diesem Zweck müssen eine Abgrenzung des Beurteilungsumfangs (z. B. Risikokategorien, Gesellschaften, Business Units etc.) vorgenommen und die Bewertungsmethodik definiert werden. Risiken sind nach einer festgelegten Methodik zu bewerten. Sie müssen also nach ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit und nach dem potenziellen Schadensausmass im Falle ihres Eintretens spezifiziert werden. Der mögliche Schaden kann quantitativer oder – wie bei Reputationsrisiken – qualitativer Natur sein. Der Verwaltungsrat muss den Risikoappetit festlegen, der bestimmt, wie viel Risiko ein Unternehmen für die Erreichung seiner Ziele höchstens eingehen will. Die Definition des Risikoappetits hat Auswirkungen auf die Bewertungsmethodik und wird für die einzelnen Risikokategorien häufig unterschiedlich festgelegt.

Definition des Risikoprofils

Gemäss OR sollen jene Risiken identifiziert werden, die einen wesentlichen Ein-

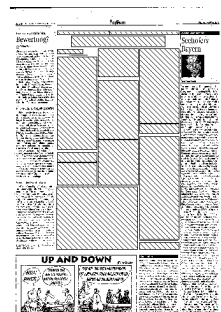
fluss auf die Jahresrechnung haben. Dennoch sollte die Identifikation der Risiken nicht zu eng ausgelegt werden. Denn die Risikobeurteilung ist ein Instrument der Unternehmenssteuerung und zählt somit sinngemäss zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates (Art. 716a Ziff. 1 OR). Nur eine umfassende Betrachtungsweise, die auch Strategie- und Compliance-Risiken berücksichtigt, kann der richtige Weg sein.

Jedes Unternehmen, das der ordentlichen Revision unterliegt, muss über ein angemessenes IKS verfügen. Angemessen bedeutet dabei, dass das IKS dem Risikoprofil des Unternehmens entspricht. Auch da stellt sich die Frage, ob es sich primär um die finanziellen Risiken oder um die gesamte Bandbreite der unternehmensweiten Risiken handelt.

Grosse Synergien

Einigkeit besteht darüber, dass nur dort Kontrollen definiert und implementiert werden sollten, wo Risiken tatsächlich bestehen. Für Konzeption und Umsetzung eines IKS ist folglich eine Risikobeurteilung notwendig, die ebenfalls – analog zur übergeordneten Risikobeurteilung nach Art. 663b Ziff. 12 OR – eine Bewertungsmethodik und eine Abgrenzung benötigt.

Die Bewertungsmethodik der beiden gesetzlichen Anforderungen ist identisch, was bereits bei der Definition und der Ausarbeitung Synergien zulässt. Bei der Frage nach der Abgrenzung bestehen geringe Unterschiede in der Denkweise. Die übergeordnete Risikobeurteilung richtet sich oft nach der Geschäftstätigkeit (z. B. Handel oder Produktion), während das IKS eher nach dem internen Prozessmodell (etwa entlang der Wertschöpfungskette) strukturiert wird und primär auf die finan-



zielle Berichterstattung ausgerichtet ist. Überlappungen und Synergien in der Umsetzung ergeben sich immer.

Die meisten Synergien entstehen während der Abwicklung der beiden Projekte. Um sie aufeinander abzustimmen, bietet sich die in der Grafik unten dargestellte Vorgehensweise an: In einem ersten Schritt sollten ein gemeinsames Rahmenwerk und Richtlinien für Risikobeurteilung und IKS erstellt werden. Wichtig ist, die Ausgangssituation zu umreissen und die Zielsetzung für beide zu bestimmen. Gleichzeitig werden die Abgrenzung und die Bewertungsmethodik definiert und dokumentiert. Wenn Aufgaben und Kompetenzen, Verantwortung und Vorgehensweisen schriftlich festgehalten sind, erleichtert das auch die Nachvollziehbarkeit für die Revisionsstelle.

Mit Interviews und/oder moderierten Workshops lassen sich die Risiken in diesem Prozess identifizieren und bewerten. Das Resultat dieses zweiten Schritts ist ein umfassendes Risikoportfolio; es bildet die Basis für die Berichterstattung im Anhang der Jahresrechnung. Aufgrund der identifizierten Risiken lässt sich im dritten Schritt der für das IKS relevante Umfang festlegen (Top down Risk based Approach). Ein wichtiger Punkt ist die Abgleichung des Risikoportfolios (Reporting, Compliance, Prozessrisiken) mit der Prozesslandschaft des Unternehmens insgesamt.

Eine wirksame und effiziente Integration von Risikomanagement und IKS setzt klar zugeteilte Verantwortlichkeiten, eine gute und regelmässige Koordination zwischen den einzelnen Beteiligten sowie die Einbindung des operativen Managements und – falls vorhanden – der internen Revision voraus. Nach der Abstimmungsphase sind die weiteren Schritte zur Umsetzung des Kontrollsystems einzuleiten: Die Beurteilung, ob die Kontrollen auf der Unternehmens-, der Prozess- und der allgemeinen IT-Ebene die identifizierten Risi-

ken adäquat abdecken; die Definition und die Umsetzung weiterer notwendiger Kontrollen; die Schulung der Mitarbeiter; die Zuteilung der Verantwortlichkeiten.

Unternehmenskultur fördern

Als Nebenprodukt dieser Tätigkeiten entsteht eine Risikoliste für die strategische Weiterentwicklung und Umsetzung. Sie dient dem Verwaltungsrat bei der Ausübung seiner Verantwortlichkeit gemäss Art. 716a OR. So kann er – je nach Risikoappetit und -toleranz – die identifizierten strategischen Risiken akzeptieren und eine Wertvermehrung anstreben, oder er kann sie durch gezielte Massnahmen, etwa den Aufbau von zusätzlichem Know-how, reduzieren.

Risikomanagement und IKS sind nicht eine einmalige Angelegenheit, sondern bilden einen Kreislauf, in dem das gesamte Risikoportfolio zumindest jährlich überprüft und die Massnahmen und Kontrollen aktualisiert werden müssen. Es empfiehlt sich deshalb, das Risikomanagement und das IKS in die bestehenden Führungssysteme einzubinden.

Eine gemeinsame Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an IKS und Risikobeurteilung ermöglicht es, Synergien zu nutzen und Aufwendungen zu reduzieren. Viel wichtiger als die zeitliche Ersparnis sind jedoch die Förderung des Risiko- und Kontrollbewusstseins im Unternehmen und die Auseinandersetzung mit den Risiken im Sinne einer ganzheitlichen, optimalen Geschäftsführung.

Die Verkettung von Risikomanagement und IKS beeinflusst auch die Unternehmenskultur: Einerseits steigt die Sicherheit im Umgang mit Kontrollen, andererseits wird eine Vertrauensbasis für den Umgang mit unternehmensweiten Geschäftsrisiken gelegt.

Cornelia Ritz Bossicard ist Director Wirtschaftsprüfung, Thomas Scheiwiler Partner Wirtschaftsberatung von PricewaterhouseCoopers, Zürich.

