

# Synergien in der Risikokontrolle

Durch Synergien des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagements lassen sich Redundanzen im Unternehmen abbauen, Lücken schliessen und Kosten einsparen. Es lohnt sich, Wechselwirkungen und Schnittstellen der beiden Führungsinstrumente näher zu betrachten.

STEFAN HUNZIKER UND CYNTHIA STRESS | ILLUSTRATION: LORENZ MEIER

Das Risikomanagement und das Interne Kontrollsystem (IKS) haben aufgrund der gesetzlichen Änderungen im Obligationenrecht per 1. Januar 2008 an Bedeutung gewonnen. Die meisten Akteure aus Theorie und Praxis verstehen das IKS als Subsystem des Risikomanagements mit starken gegenseitigen Abhängigkeiten. Es bleibt aber nach wie vor zu klären, inwiefern sich diese beiden Konzepte decken oder in ihrer Art und Ausprägung unterscheiden.

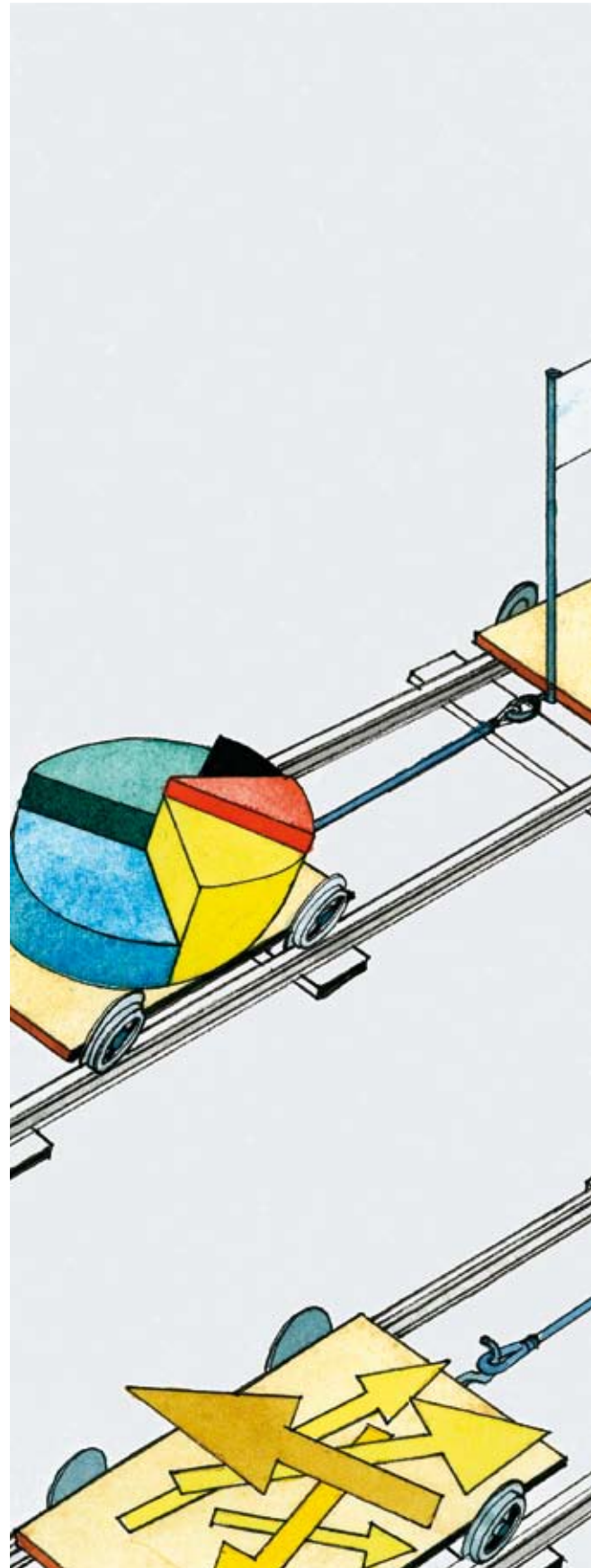
Wie können Unternehmen IKS und Risikomanagement aufeinander abstimmen? Um dieser Frage nachzugehen, ist ein übergeordneter theoretischer Rahmen notwendig, der die wesentlichen Synergiepotenziale wie auch Abgrenzungsaspekte aufzeigt. Die Brücke zur Unternehmenspraxis schlägt das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, ein Institut der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Das Institut führte eine schriftliche Umfrage bei 46 Deutschschweizer Unternehmen durch, wobei in fünf Unternehmen zur Vertiefung zusätzlich persönliche Interviews stattgefunden haben.

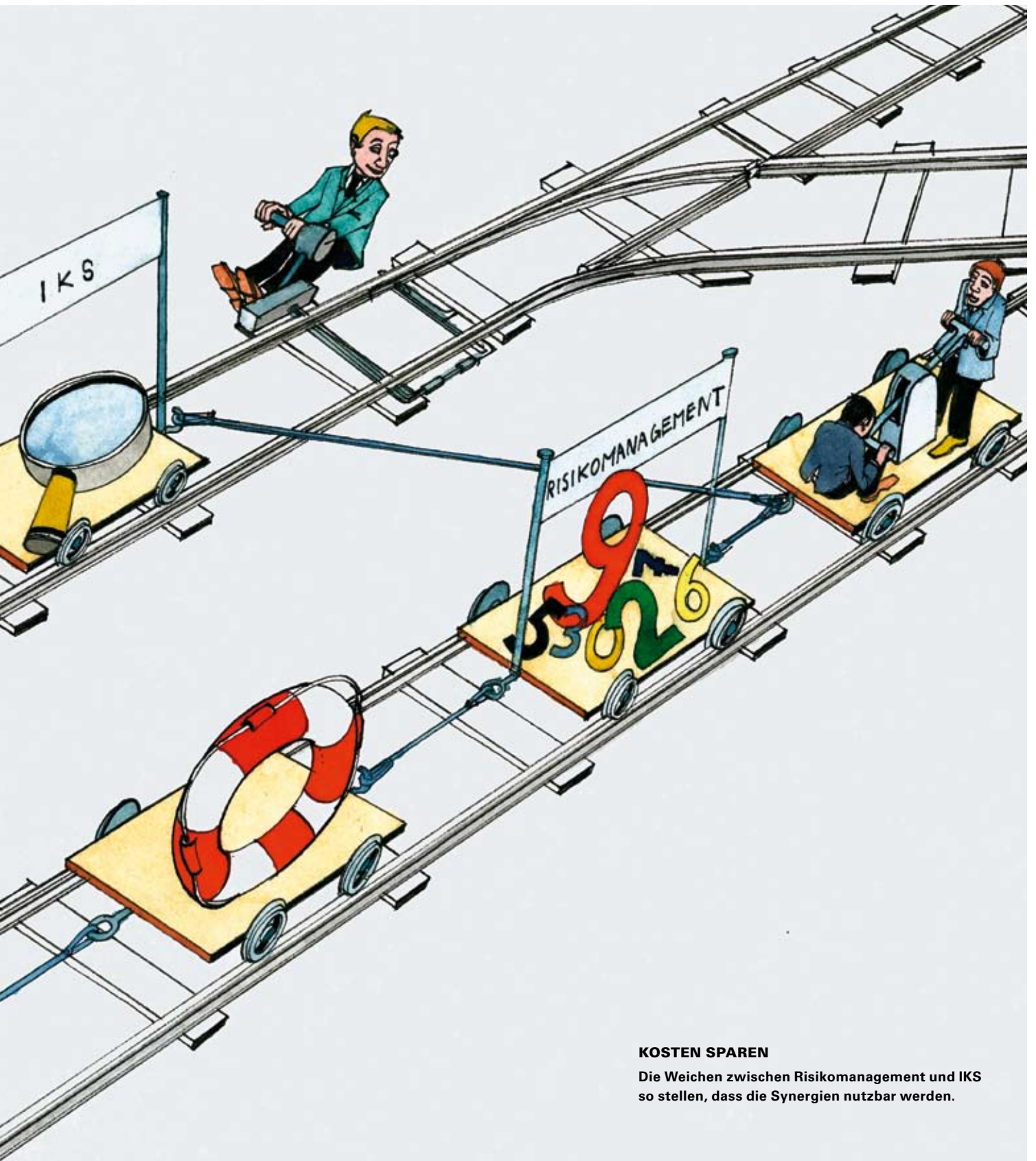
Orientiert man sich bei der Gegenüberstellung der beiden Führungsinstrumente am klassischen, breit akzeptierten Risikomanagement-Prozess (Identifikation, Bewertung, Bewältigung und Überwachung von Risiken), kann man >

## DIE AUTOREN

**Stefan Hunziker**, MScBA, ist Dozent und Projektleiter sowie Studienleiter MAS Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern – Wirtschaft.  
stefan.hunziker@hslu.ch

**Cynthia Stress**, BScBA, ist als Finance Officer im Finance Graduate Program Alstom Ltd. in Baden tätig.  
cynthia.stress@power.alstom.com

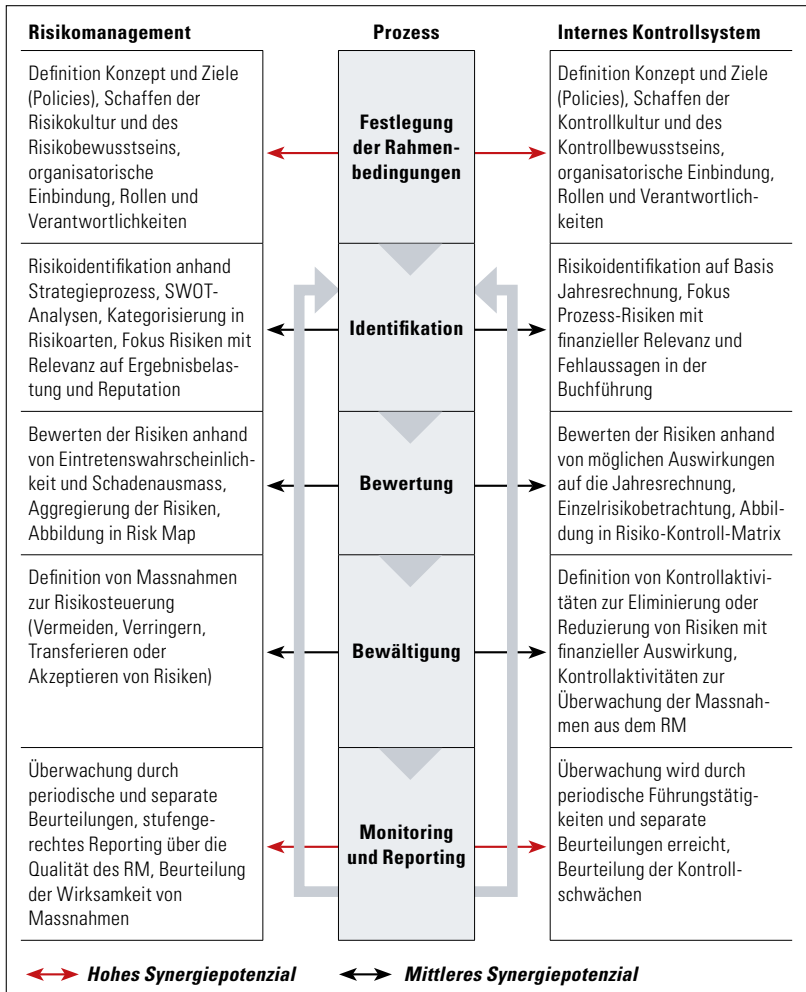




#### **KOSTEN SPAREN**

Die Weichen zwischen Risikomanagement und IKS so stellen, dass die Synergien nutzbar werden.

# IKS- und Risikomanagementbetrieb im Vergleich Grafik 1



sieren – falls die Funktionen nicht in Personalunion wahrgenommen werden. Schliesslich muss man Klarheit bezüglich der IKS- und Risikomanagement-Terminologie schaffen. So bedeutet etwa der Begriff «Massnahmen» im Risikomanagement-Umfeld etwas anderes als im IKS-Umfeld. Im Risikomanagement ist damit die Reduktion von Risiken auf ein akzeptables Niveau gemeint. Im IKS hingegen versteht man unter Massnahmen Aktionspläne zur Behebung von Kontrollschwächen.

## 2. Identifikation, Bewertung und Bewältigung:

Ein Risikomanagement befasst sich teilweise mit denselben Risiken wie ein IKS – insbesondere dann, wenn sich ein Unternehmen auch mit Prozessrisiken beschäftigt. Der Risikobegriff wird aber grundsätzlich verschieden ausgelegt. Ausgehend von der Unternehmensstrategie thematisiert das Risikomanagement im Allgemeinen Risiken, die in unmittelbarem Bezug zu den Unternehmenszielen stehen und somit den Umsatz und Gewinn eines Unternehmens stark beeinflussen können. Im Gegensatz dazu orientieren sich Risiken im IKS per Gesetz an der finanziellen Berichterstattung, das heisst wesentliche Positionen der Jahresrechnung sind Ausgangspunkt für die Risikoidentifikation. Die Basis zur Ableitung von Kontrollmassnahmen sind diejenigen Geschäftsprozesse, die Einfluss auf die ausgewählten, wesentlichen Positionen der Jahresrechnung haben.

Synergien lassen sich somit vor allem im operativen Bereich des Risikomanagements feststellen. Es ist offensichtlich, dass die unabhängige Risikoidentifikation auf Prozessebene dazu führt, dass die Risiken durch die beiden Führungsinstrumente mehrfach und dadurch ineffizient abgedeckt werden. Beispielsweise bei der Risikoanalyse des Einkaufsprozesses. Das IKS-Projekt schätzt den Einkauf mit Sicherheit als relevant ein, da z.B. die falsche Erfassung von Einkaufspreisen im System direkt auf die finanzielle Berichterstattung durchschlägt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit greift auch das operative Risikomanagement dieses Risiko auf und reduziert es durch entsprechende Massnahmen.

Möglicherweise werden einige Risiken aber weder vom Risikomanagement noch vom IKS erfasst – es entstehen Abdeckungslücken. Das IKS beschränkt sich oft auf Prozessrisiken mit direkter finanzieller Auswirkung und das Risikomanage-

**Um Synergien festzustellen, müssen die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede herauskristallisiert werden.**

Quelle: Hunziker, St.; Stress, C. (2011)

> folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Führungsinstrumente herausarbeiten (vgl. Grafik 1 auf dieser Seite).

**1. Festlegen der Rahmenbedingungen:** Um einem integrativen Ansatz gerecht zu werden, ist es sinnvoll, die vom Verwaltungsrat oder Audit Committee definierten Richtlinien bezüglich IKS und Risikomanagement in einem zentralen Dokument festzuhalten. Die Rollen und Verantwortlichkeiten müssen darin eindeutig bestimmt werden. Dies erfordert ein gesamtheitliches Konzept bezüglich Koordination, Berichtswesen sowie Prozessverantwortung über IKS und Risikomanagement. Um Synergien nutzen zu können, ist es von grundlegender Bedeutung, den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den verantwortlichen Personen für das Risikomanagement und das IKS zu institutionalisi-



ment beschäftigt sich eher mit Risiken auf Stufe Unternehmen oder Unternehmensbereich. Daher werden tendenziell jene Risiken nicht beachtet, die eine gewisse Summe unterschreiten oder nicht in direktem Bezug zu Finanzprozessen stehen.

Prozessrisiken werden meist durch Kontrollaktivitäten vermindert oder eliminiert. Hieraus ergeben sich weitere Synergien. Die Dokumentation von Kontrollaktivitäten auf Prozessebene ist eine Hauptaufgabe eines IKS und muss mit dem operativem Risikomanagement abgestimmt werden. Ein zentraler Unterschied zwischen Risikomanagement und IKS zeigt sich aber im Umgang mit Risiken, die aufgrund ihrer hohen Komplexität nicht alleine durch Kontrollen zu bewältigen sind, sondern ausgewählter Massnahmen bedürfen. Die Auswahl sowie der Einsatz von Massnahmen der Steuerung und Bewältigung solcher Risiken sind ursprüngliche Risikomanagement-Aufgaben. Das IKS stösst hierbei an seine Grenzen.

**3. Monitoring und Reporting:** Im heutigen Marktumfeld verändern sich Risiken laufend, wodurch sich die Rahmenbedingungen zur Erreichung der Unternehmensziele immer neu gestalten. Daher müssen die Risikobeurteilung und die Wirksamkeit der Massnahmen im klassischen Risikomanagement periodisch neu erfolgen – in der Regel mindestens einmal jährlich. Im operativen, vorwiegend prozessorientierten Bereich reicht meist eine ereignisgesteuerte Risikobeurteilung: Einmal zu Beginn bei der Implementierung eines IKS und anschliessend bei sich verändernden oder neuen Prozessen. Das IKS zielt hier vor allem auf die Überwachung von bestehenden Kontrollschwächen ab. Möglicherweise kann aber ein aktuelles IKS-Risiko nach erneuter Beurteilung nicht mehr alleine durch Kontrollen adäquat gemanagt werden. Es wird so zu einem Risiko, das dem Risikomanagement gemeldet werden muss und neu geeigneter Massnahmen zur Steuerung bedarf.

Wesentliche Synergien fallen in der Risikoberichterstattung an. Denn die IKS-Berichterstattung kann in das bestehende Berichtswesen integriert werden. Die Abstimmung der Terminologie und das Zusammenführen beider Berichte erleichtern es, sie zu vergleichen, und ermöglichen eine gezieltere Zuteilung der Ressourcen im Budgetprozess. Man muss allerdings dabei beachten, dass der Existenznachweis des IKS zusätzliche >

# Jetzt NEU

## Aus «Private Banking» wird «La Banque Suisse»



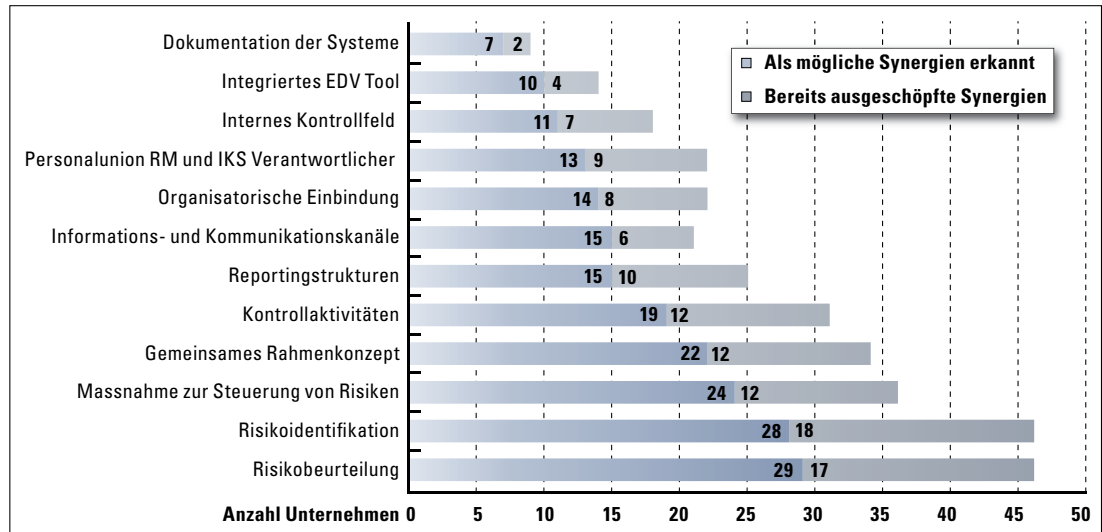
Seit dem 17. November 2010 das neue Magazin im B2B-Bereich

«La Banque Suisse» das einzigartige Monatsmagazin für Bank und Finanz

Weitere Informationen unter [www.LaBanqueSuisse.ch](http://www.LaBanqueSuisse.ch)

Axel Springer Schweiz AG  
Förlibuckstrasse 70  
Postfach, 8021 Zürich

## Nutzung von Synergien zwischen Risikomanagement und IKS Grafik 2



**Am meisten Synergien erkennen und nutzen die Unternehmen in der Risikoidentifikation und der Risikobeurteilung.**

Quelle: Hunziker, St.; Stress, C. (2011)

> Risiko-Kontroll-Dokumentationen erfordert – insbesondere was die finanzielle Berichterstattung betrifft.

Die Auswertung der schriftlichen Umfrage bei 46 Deutschschweizer KMU deckt sich weitgehend mit den oben beschriebenen möglichen Synergiepotenzialen. Sie zeigt aber auch die Grenzen der Integrationsmöglichkeiten auf. Unternehmen erkennen zwar etliche Synergiepotenziale, setzen sie aber bis anhin zu wenig konsequent um. Ein Drittel der befragten Unternehmen nutzt die Synergien, die sich durch die Abstimmung der Risikoidentifikation und der Risikobeurteilung beider Führungsinstrumente ergeben (vgl. Grafik 2 auf dieser Seite). Zwei Drittel der Umfrageteilnehmer sehen diesbezüglich Potenzial für die Zukunft. Etwas weniger ausgeprägt ist die Abstimmung von Kontrollaktivitäten. Aus Sicht der Effizienz – insbesondere bei operativen Risiken – ist diese Abstimmung sehr empfehlenswert, um Kontrollredundanzen zwischen Risikomanagement und IKS zu vermeiden. Zudem dient das IKS dazu, vom Risikomanagement definierte Massnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu kontrollieren und zu überwachen.

**IKS-Elemente integrieren** | Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen erachtet die Nutzung eines gemeinsamen Rahmenkonzepts für sinnvoll. Das ist durchaus berechtigt, weil insbesondere das im Jahr 2004 vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgege-

bene Rahmenwerk «COSO ERM» darauf abzielt, IKS-Elemente in das Risikomanagement zu integrieren. Nur sehr wenige nutzen jedoch dieses Rahmenwerk, obwohl COSO der Quasi-Standard für IKS-Projekte geworden ist.

Mögliches Synergiepotenzial sieht etwa ein Drittel der Unternehmen im Bereich des Berichtswesens, der Organisation sowie der Nutzung bestehender Informations- und Kommunikationskanäle. Die Ausschöpfung dieser Potenziale ist indes noch relativ gering. Gerade in diesen Bereichen lässt sich mit mässigem Aufwand eine deutliche Effizienzsteigerung erreichen. Etwa indem man integrierte Berichte an den Verwaltungsrat erstellt und die bestehenden Berichtslinien nutzt. Konkret heisst dies, dass man klassische Risikoberichte um die Informationen zur Existenz und Effektivität des IKS ergänzt. Organisatorisch gesehen müssen die aufeinander abgestimmten Prozesse des IKS und des Risikomanagements in den Planungs- und Budgetierungsprozess eingebunden werden. In der betrieblichen Praxis sind diese Prozesse zeitlich oft so gelegt, dass die Risikoanalyse erst nach der Budgetierung stattfindet. Somit können wesentliche Risikoinformationen nicht in die Planung einfließen.

Etwas erstaunen mag die bescheidene Einschätzung bezüglich des Potenzials im Bereich des internen Kontrollumfeldes. Dies kann man damit erklären, dass der Begriff primär mit IKS assoziiert wird, da das Kontrollumfeld ein dominantes Element des COSO-Rahmenkonzepts zur internen Kontrolle

ist. Ein gesundes Risiko- und Kontrollbewusstsein auf allen Hierarchieebenen sowie das Vorleben der Wichtigkeit im Umgang mit Risiken schaffen die Basis beider Führungsinstrumente.

**Softwarelösungen zusammenführen** | Was die Dokumentation betrifft, sind die meisten Unternehmen noch weit entfernt von einer Integration beider Führungsinstrumente respektive der Einbindung des IKS in das bestehende Risikomanagement. Ebenso weit entfernt wie von der eng damit verbundenen Softwarelösung, die den Anforderungen beider Managementsysteme gerecht wird. Ein Grund ist darin zu sehen, dass im Zuge des gesetzlichen Druckes zur Einführung eines IKS oft eigenständige Ansätze und (Software-)Lösungen gewählt wurden. Unternehmen beginnen aber verstärkt damit, IKS-Elemente sukzessive mit bestehenden Managementsystemen abzustimmen und damit eine IKS-Insellösung zu ersetzen. Gerade für KMU bestehen auf dem Markt einfache Tools, oft auf Excel-Basis, um Risikomanagement und IKS aufeinander abzustimmen.

Als Konsequenz der theoretisch möglichen Synergieaspekte sowie der Auswertung der Umfrage lassen sich folgende vier Kernaussagen formulieren:

1. IKS und Risikomanagement sind als ineinander verzahnte Prozesse zu verstehen, die zwingend der Abstimmung bedürfen. IKS-Insellösungen sind aus Effizienzgründen zu vermeiden.
2. Das Bewusstsein um Synergiepotenziale ist in der betrieblichen Praxis vorhanden. Unternehmen beginnen verstärkt, sich um Integrationsfragen zu kümmern.
3. Synergiepotenziale ergeben sich vor allem bei Prozessrisiken. Eine Abgleichung zwischen IKS und Risikomanagement verhindert Kontrollredundanzen und zeigt Abdeckungslücken auf.
4. Eine Integration beider Führungsinstrumente erfolgt realistischerweise fortlaufend. Im Bereich des Berichtswesens, der Definition von Verantwortlichkeiten sowie der Schaffung abgestimmter Richtlinien lassen sich mit mässigem Aufwand relativ rasch Synergien nutzen.

Durch einen integrativen Ansatz lassen sich Redundanzen im Unternehmen abbauen, Kosten einsparen, Lücken schliessen und aufeinander abgestimmte Berichte erzeugen – darin liegt der wesentliche Mehrwert für Unternehmen. <

## Qualitätsjournalismus

aus einer Hand im einzigartigen, schweizweit vertriebenen Banker-Angebot mit der Startauflage von 30 000 Exemplaren (deutsch und französisch)



«La Banque Suisse» und «Schweizer Bank» – das neue, nationale Leader und Top-Leader-Angebot in der von Ihnen gewünschten Reichweite bei Bankern, Vermögensverwaltern sowie bei institutionellen Anlegern

Sprechen Sie die Entscheider und Spezialisten direkt an, und profitieren Sie unmittelbar vom nationalen Mehrwert!

Weitere Informationen unter  
Telefon +41 (0)43 444 58 71 oder  
[christian.santa@axelspringer.ch](mailto:christian.santa@axelspringer.ch)

Axel Springer Schweiz AG  
Förrlibuckstrasse 70  
Postfach, 8021 Zürich