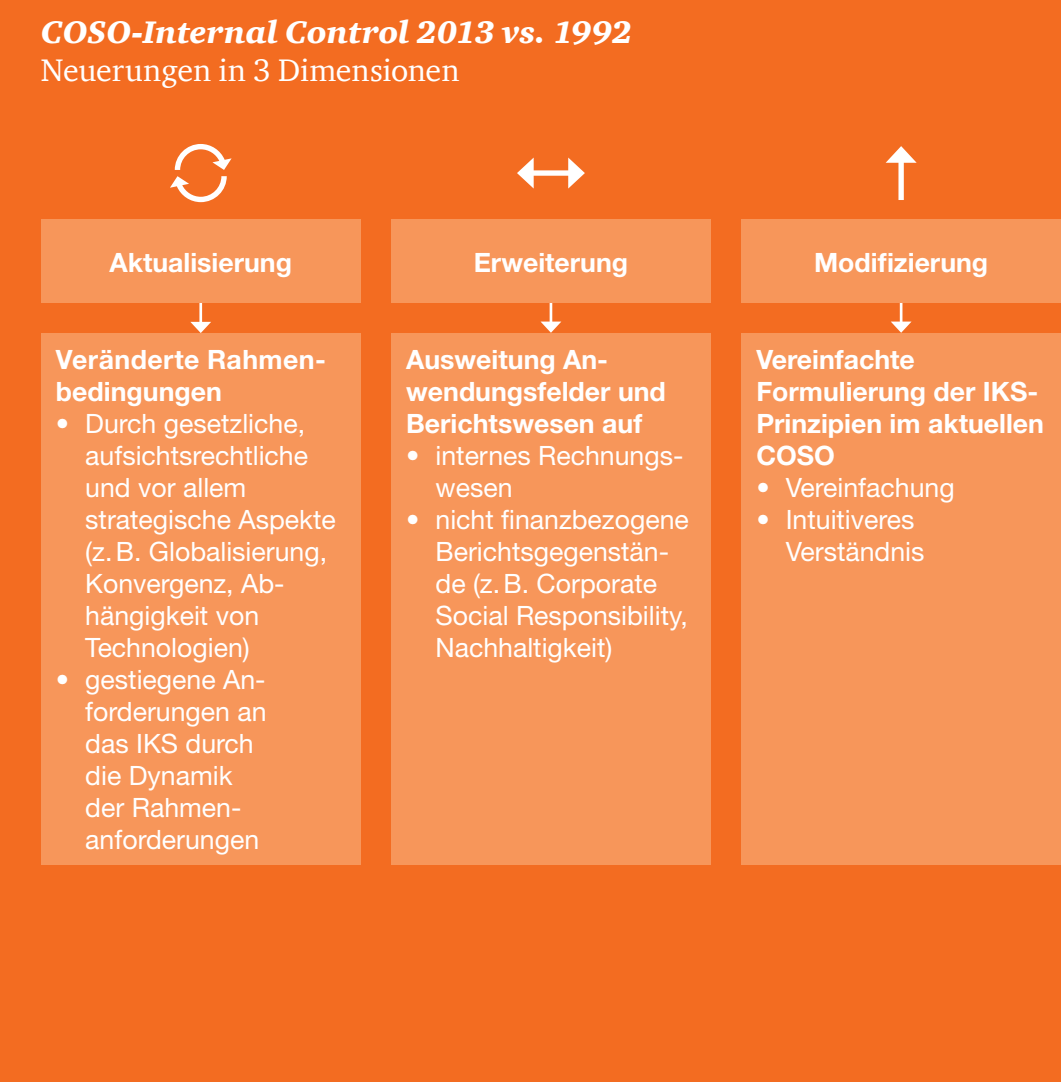


Dynamische Ausgestaltung des internen Kontrollsystems

Rahmenbedingungen für ein modernes internes Kontrollsystem



Anforderungen nach § 25a KWG

- Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation, um die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu gewährleisten.
- Kern einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation ist ein angemessenes und wirksames Risikomanagement.
- Bestandteil eines derartigen Risikomanagements ist ein angemessenes internes Kontrollverfahren, welches aus dem internen Kontrollsystem (prozessabhängige Überwachung) und der internen Revision (prozessunabhängige Überwachung) besteht.
- Aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche.
- Prozesse zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung sowie Überwachung und Kommunikation der Risiken.
- Ausgestaltung des Risikomanagements hängt von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftstätigkeit ab. Seine Angemessenheit und Wirksamkeit ist vom Institut regelmäßig zu überprüfen.

§ 25c KWG – Geschäftsführer

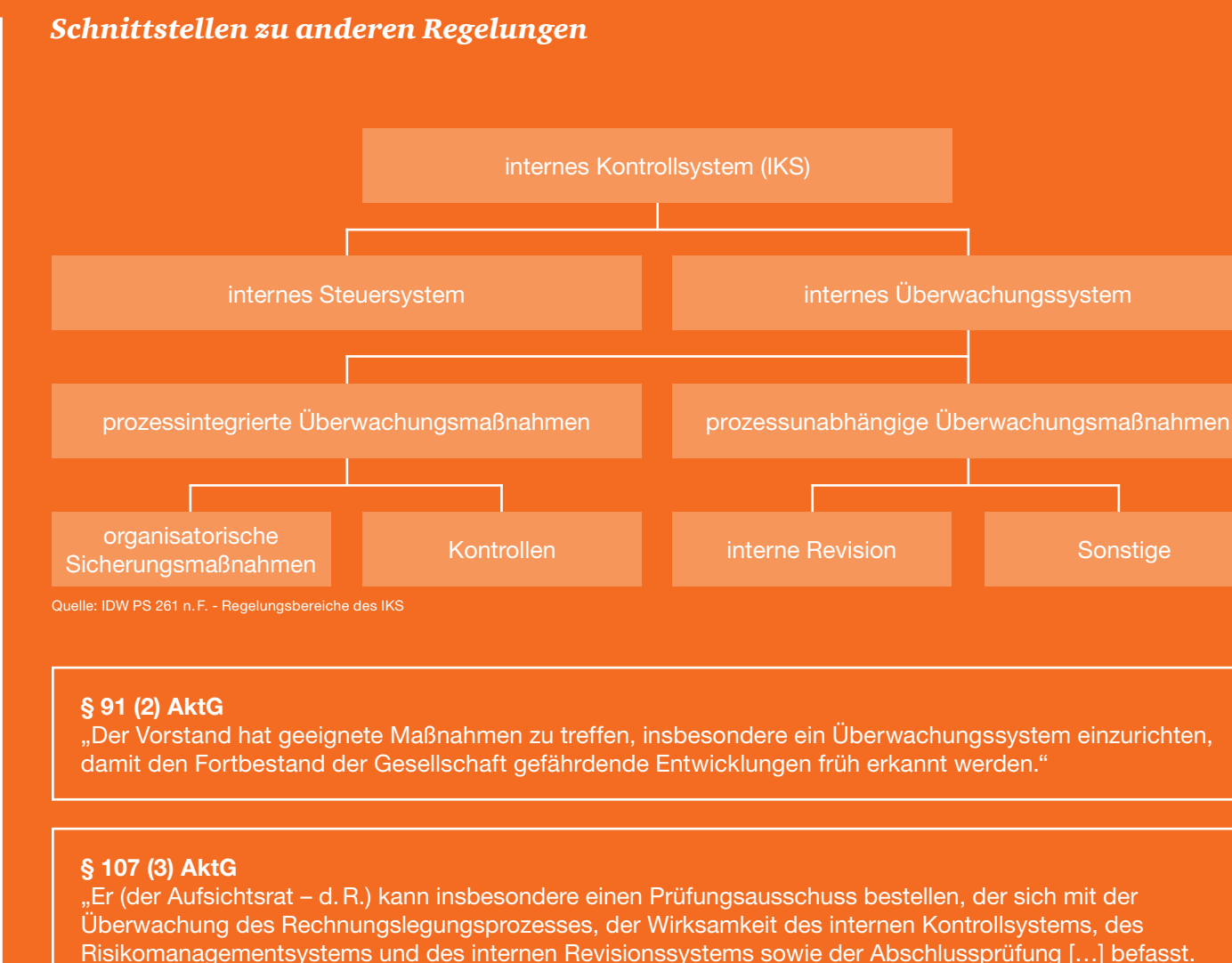
- Wirksamkeit festgelegter Grundsätze überwachen
- Richtigkeit von Rechnungslegung und Finanzberichterstattung sicherstellen
- Überwachung von Prozessen hinsichtlich Offenlegung und Kommunikation
- Spezialbeauftragten mit Mindestanforderungen an das interne Kontrollsystem

§ 25d KWG – Verwaltungs- und Aufsichtsgremium

- Einhaltung der einschlägigen bankaufsichtlichen Regelungen überwachen
- Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems

AT 4.3 und AT 8.2 MaRisk

- Implementierung eines internen Kontrollsystems entsprechend Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten
- Analyse wesentlicher Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation sowie in IT-Systemen hinsichtlich Auswirkungen auf Kontrollverfahren und Kontrollinteraktion
- Verflechtung mit Risikocontrolling- und Compliance-Funktion



Anforderungen an das IKS

Insbesondere die Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen schafft Transparenz für jeden Prozessbeteiligten



- Die analysierten Prozesse und Kontrollen werden nachvollziehbar dokumentiert.
- Die Dokumentation beinhaltet insbesondere die Darstellung der den Fachabteilungen/Funktionen zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.
- Eine Aufgabe zeichnet sich durch eine klare Beschreibung, der Zuordnung zu einem Aufgabenträger und einer zeitlichen Eindeutigkeit aus.
- Kompetenz bedeutet fachliches Wissen gepaart mit disziplinarischen Rechten.
- Verantwortung leitet sich aus der Kombination von Aufgabe und Kompetenz ab. Für erfolgreiches Handeln muss dabei Rechenschaft abgelegt werden.

6. Re-Testing

Erneutes Testen der Schlüsselkontrollen

Beurteilung der Kontrollwirksamkeit

- Ein Kontrolltest auf Wirksamkeit der Kontrolle wird immer nur dann vorgenommen, wenn eine Kontrolle als angemessene Schlüsselkontrolle klassifiziert wurde.
- Eine Kontrolle ist dann wirksam, wenn sie gemäß der Kontrollbeschreibung durchgeführt wurde, entsprechend ausreichend dokumentiert und für einen außenstehenden Dritten in angemessener Zeit nachvollziehbar ist. Zusätzlich wird untersucht, ob die Kontrolle das Kontrollziel tatsächlich erreicht.
- Die Wirksamkeitsbeurteilung ist darauf auszurichten, ob eine Kontrollaussage mit hinreichender Sicherheit getroffen werden kann. Der Betrachter ist dabei dem Kontrollrisiko (Prozessrisiko) ausgesetzt, welches umso höher ist, je weniger wirksam das IKS ist.
- Die angemessenen Schlüsselkontrollen werden unter Berücksichtigung folgender Angaben einem Testing unterzogen:
 - Grundgesamtheit
 - Zeitraum (i. d. R. Betrachtung der letzten 12 Monate)
 - Sichprobenanzahl und -auswahl
 - Beschreibung der Testdurchführung und Testergebnis

5. Maßnahmen bei Kontrollschwächen

Bei Vorliegen einer Kontrollschwäche wird eine Risikoeinschätzung vorgenommen:

- Kontrolle ist nicht angemessen. Es werden Maßnahmen entwickelt, die das Kontrollrisiko so gestalten, dass durch die Kontrolle wesentliche Risiken vermieden oder reduziert werden können.
- Kontrolle ist nicht wirksam. In Abhängigkeit von der Ursache für die Unwirksamkeit der Kontrolle, sind Maßnahmen zu ergreifen, die dazu führen, dass die Kontrolle künftig wirksam ist.

4. Testing

Wirksamkeit der Schlüsselkontrollen

Beurteilung der Kontrollwirksamkeit

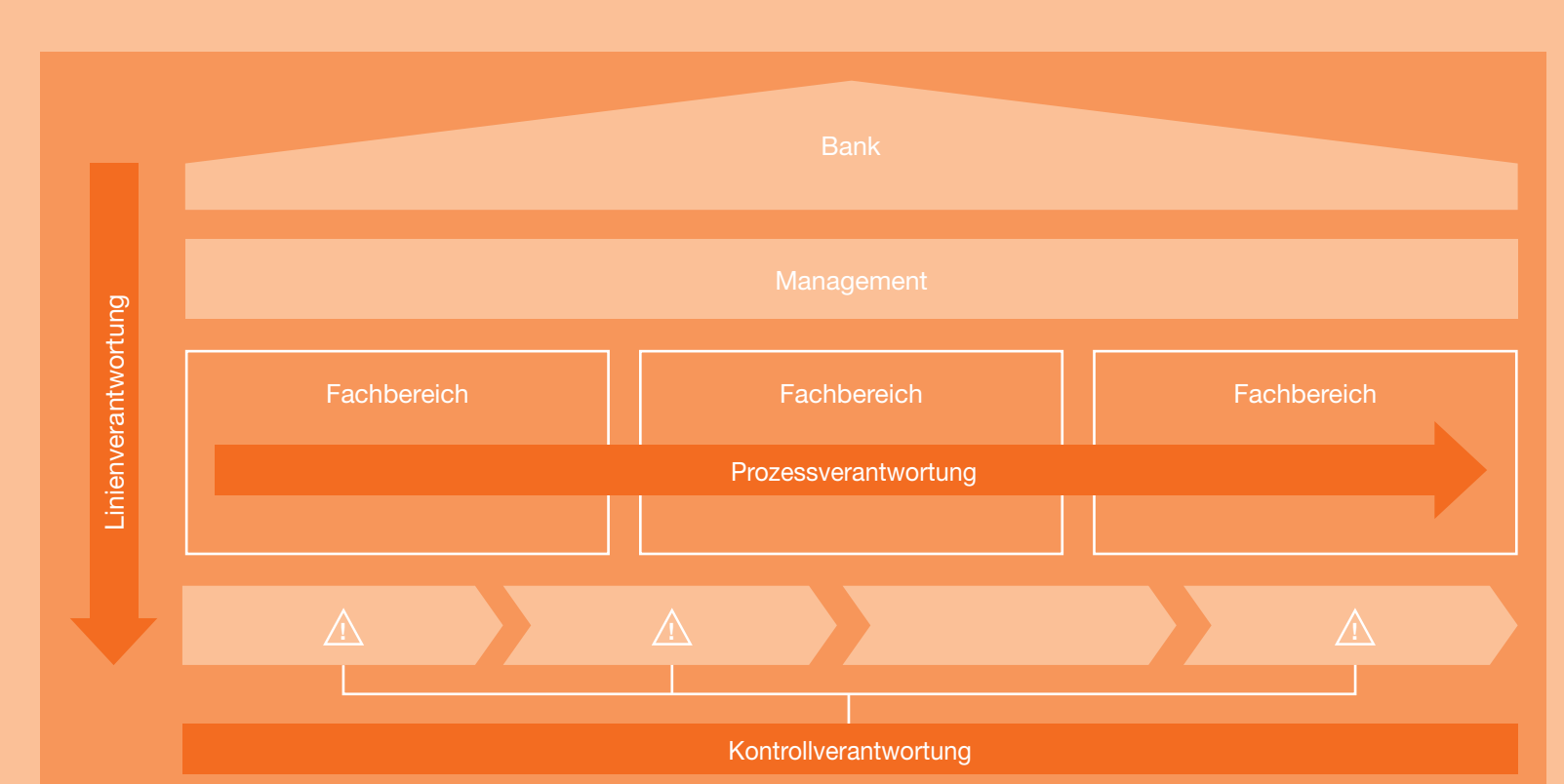
- Ein Kontrolltest auf Wirksamkeit der Kontrolle wird immer nur dann vorgenommen, wenn eine Kontrolle als angemessene Schlüsselkontrolle klassifiziert wurde.
- Eine Kontrolle ist dann wirksam, wenn sie gemäß der Kontrollbeschreibung durchgeführt wurde, entsprechend ausreichend dokumentiert und für einen außenstehenden Dritten in angemessener Zeit nachvollziehbar ist. Zusätzlich wird untersucht, ob die Kontrolle das Kontrollziel tatsächlich erreicht.
- Die Wirksamkeitsbeurteilung ist darauf auszurichten, ob eine Kontrollaussage mit hinreichender Sicherheit getroffen werden kann. Der Betrachter ist dabei dem Kontrollrisiko (Prozessrisiko) ausgesetzt, welches umso höher ist, je weniger wirksam das IKS ist.
- Die angemessenen Schlüsselkontrollen werden unter Berücksichtigung folgender Angaben einem Testing unterzogen:
 - Grundgesamtheit
 - Zeitraum (i. d. R. Betrachtung der letzten 12 Monate)
 - Sichprobenanzahl und -auswahl
 - Beschreibung der Testdurchführung und Testergebnis

3. Kontroll Design Assessment

Beurteilung der Angemessenheit von Schlüsselkontrollen

Alle identifizierten Schlüsselkontrollen werden hinsichtlich ihrer Angemessenheit beurteilt. Angemessenheit bedeutet, dass das Kontrolldesign den mit dem Kontrollziel verbundenen Zweck erfüllt und zur Vermeidung bzw. Reduzierung des Prozessrisikos beiträgt.

Elemente einer aktiven Steuerung



Die drei Elemente tragen maßgeblich zu einer aktiven Steuerung des IKS bei:

- Effizienz
- Rollen und Kernkompetenzen
- Verzahnung

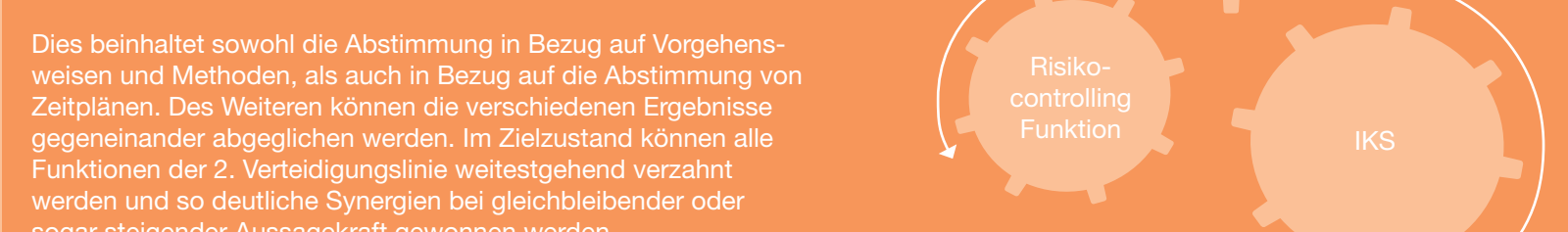
Weitere wichtige Komponenten der aktiven Steuerung des IKS:

Etablierung einer IKS-Kultur
Eine aktive Steuerung fördert die Etablierung einer unternehmensübergreifenden IKS-Kultur. Diese ist wichtig, damit das Risikobewusstsein der Mitarbeiter geschärft und das IKS auf allen Unternehmensebenen gelebt wird.

Transparenz
Eine aktive Steuerung fördert die Prozesstransparenz. Diese wiederum ermöglicht flexiblere Reaktionen auf neue regulatorische Anforderungen mittels prozessualer Anpassungen.

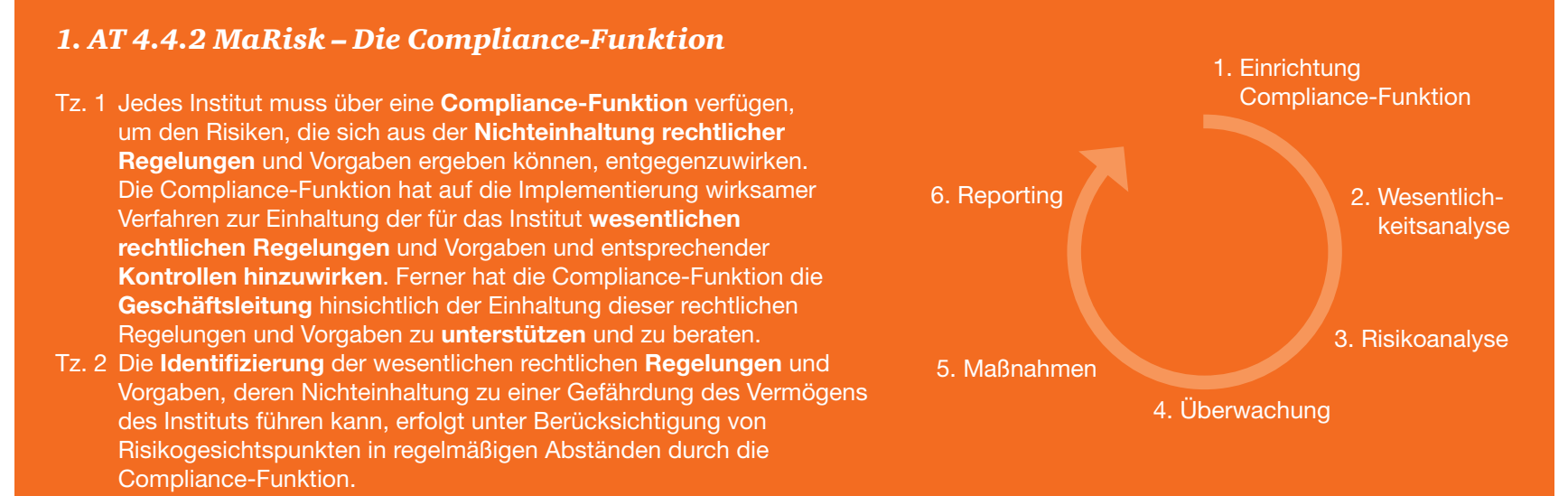
IKS wird auch im Rahmen von Internal Governance/ SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) von der europäischen Bankenaufsicht thematisiert.

Das IKS behandelt insbesondere Prozess- und Kontrollrisiken. Diese stellen eine Teilmenge der operativen Risiken dar. Ebenso sind Rechtsrisiken ein Teil der im Rahmen des IKS betrachteten Kontrollen. Hierdurch ergeben sich Schnittmengen sowohl zur Risikocontrolling- als auch zur Compliance-Funktion nach MaRisk. Aufgrund dieser Schnittmengen erscheint eine enge Verzahnung des IKS mit der 2. Verteidigungslinie sinnvoll.



Dies beinhaltet sowohl die Abstimmung in Bezug auf Vorgehensweisen und Methoden, als auch in Bezug auf die Abstimmung von Zeitplänen. Dies wiederum können die verschiedenen Ergebnisse gegeneinander abgeglichen werden. Im Zeitverlauf können alle Funktionen der 2. Verteidigungslinie weitestgehend verzahnt werden und so deutliche Synergien bei gleichbleibender oder sogar steigender Aussagekraft gewonnen werden.

Mögliche Anwendungsbereiche



Das IKS und die Compliance-Funktion

- Es bestehen Überschneidungen vor allem zwischen den Bereichen Compliance, Risk-Management und IKS
- Aus Effizienzgründen stellt sich weniger die Frage der Abgrenzung als der Interaktion und Integration
- Im Fokus sollte somit die Frage der Wiederverwendbarkeit generierter Informationen stehen, sowie die Nutzung dieser für unterschiedliche Belange
- Die MaRisk-Compliance-Funktion kann als neuer Aspekt und mögliche „Klammern“ verstanden werden. Die MaRisk-Compliance-Funktion:
 - Kann und sollte Erkenntnisse aus interner Revision, OptiRisk Management und IKS nutzen
 - Gibt wichtige Impulse für IKS hinsichtlich Kontrollausstattung
 - Ziel: Einhaltung der wesentlichen Rechtsnormen sicherstellen

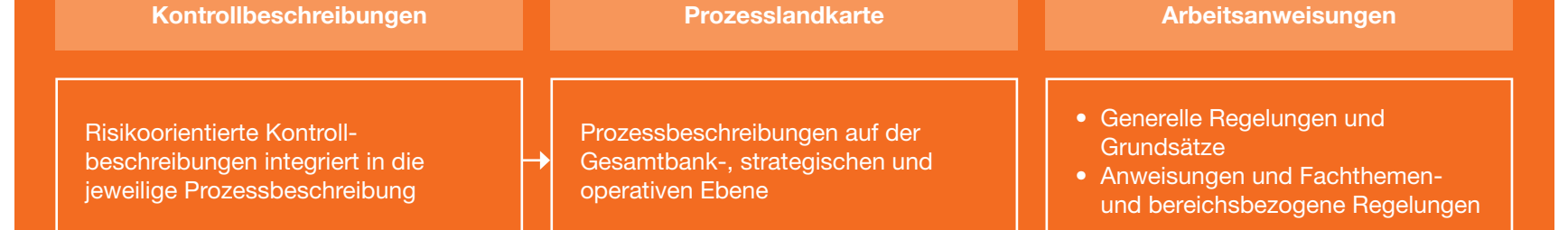


2. Schriftlich fixierte Ordnung (sfo)

Verknüpfung von IKS und schriftlich fixierter Ordnung

- Kontrollen sind integraler Bestandteil von Prozessen und damit in der schriftlich fixierten Ordnung abzubilden.
- Die Abbildung ist mit verschiedenen Ansätzen möglich, sollte jedoch immer nach standardisierten Vorgaben erfolgen. Dabei kann die Beschreibung an den separaten W-Fragen ausgerichtet werden.
- Auch ausgelagerte Aktivitäten und Prozesse sind zu berücksichtigen.

Beispielhafte Integration der Kontrollbeschreibung entlang von Prozessen in die bestehende Prozesslandkarte und das Anweisungswesen (schriftlich fixierte Ordnung)



Anforderungen an eine schriftlich fixierte Ordnung

Gemäß AT 5 MaRisk haben Institute ihr Geschäft auf Basis von schriftlichen Organisationsrichtlinien zu betreiben. Bei der konkreten Ausgestaltung sind Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten zu berücksichtigen.

Die Richtlinien sind zeitlich anzupassen bei:

- Veränderungen der Aktivitäten und Prozesse sowie
- Neuen oder veränderten Rechtsnormen.

Hierarchisch abgestufte Organisationsrichtlinien sowie ein standardisierter Ablauf zur Aktualisierung unterstützen bei der Erfüllung der Anforderungen.

Fachliche Ansprechpartner

Ulrich Hartmann
Tel.: +49 40 9378-2113
E-Mail: ulrich.hartmann@de.pwc.com

Susanne Schneider
Tel.: +49 40 9378-2113
E-Mail: susanne.schneider@de.pwc.com

Michael Ilg
Tel.: +49 40 9378-1966
E-Mail: michael.ilg@de.pwc.com

