



Unsere Lösungen
Interne Kontrollsysteme (IKS)

IKS als Effizienztreiber etablieren

Klaus Martin Jäck
Dennis Müllerschön

The image features three rolled-up blueprints, likely architectural or engineering plans, resting on a larger sheet of technical drawing. The blueprints are white with blue lines and text, showing various technical details and measurements. The background drawing is a complex technical drawing with various lines, circles, and text, including a large number '1' in the bottom left corner. The overall scene is set against a light blue background with a subtle grid pattern.

1

Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Die aufsichtsrechtliche Anforderungen an ein IKS steigen weiter an und stellen Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen

Kreditwesengesetz (KWG)

Das **Kreditwesengesetz (KWG)** bildet die **rechtliche Grundlage** für die **Einrichtung eines IKS**.

§ 25a Absatz 1 Satz 1 KWG besagt, dass ein Institut über eine **ordnungsgemäße Geschäftsorganisation** verfügen muss, wozu nach § 25a Absatz 1 Satz 3 Nr. 3 KWG auch die **Einrichtung interner Kontrollverfahren mit einem Internen Kontrollsystem und einer Internen Revision** gehört.

MaComp der BaFin*

Die **Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion** und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten für Wertpapierdienstleistungsunternehmen (**MaComp**)

der BaFin* besagen, dass die **operativen Bereiche für die Einhaltung der Vorschriften und die Durchführung von Kontrollen – in Form von Selbstkontrollen – verantwortlich sind (AT 6 Nr. 2 MaComp)**.



*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht



2

Unsere Erfahrungen aus der Praxis

Unsere Erfahrung aus der Praxis zeigt bei vielen Instituten in drei Kernbereichen formale und operative Kontrollschwächen

Mangelnde Konzeption

- **Keine angemessene Dokumentation der wesentlichen Bankprozesse**, bzw. kein angemessener Detailgrad und somit fehlende Prozesskenntnis
- **Keine integrierte Betrachtung** von Prozessen, Risiken und Kontrollen
- **Fehlende ganzheitliche Methodik** für die Anforderungen an IKS (z. B. fehlende IKS-Richtlinie)
- **Fehlende Integration von IKS** in Risikomanagement, insbesondere unterschiedlich eingesetzte Methoden zur Risikobewertung

Mangelnde Implementierung

- **Versäumnisse bei der Kontrolldurchführung**, z.B. keine oder unregelmäßige Durchführung
- **Mangelhafte Dokumentation** von Kontrollen
- **Hochgradig manuelle Prozesse** der Durchführung und Dokumentation von Kontrollen (erhöhtes Fehlerrisiko)
- **Mangelnde organisatorische Ausgestaltung**, insbesondere Verortung von Verantwortlichkeiten (fehlende „Kümmerer“)

Mangelnde Effektivität

- **Überflutung an Kontrollen, bzw. fehlende Zielorientierung** der Kontrollen führt zu Mehraufwand
- **Schäden durch unentdeckte Fehler** aufgrund mangelnder Kontrolldurchführung
- **Keine einheitliche Dokumentation** führt zu Mehraufwänden im Rahmen von Prüfungen
- **Fehlende Automatisierung des IKS ist hochgradig ineffizient**, insbesondere aufgrund repetitiver IKS-Aufgaben
- **Synergien mit anderen Prozessen** bleiben oftmals ungenutzt, z.B. RM-Prozess

Ein angemessenes Scoping von Prozessen und Risiken ist die Basis für ein effektives IKS.



Ein wirksames IKS braucht eine effektive Implementierung von Kontrollen und IKS-Prozessen.



Ein effektives IKS braucht zielgerichtete, automatisierte Kontrollen integriert in die Prozesse.



A large white sailboat is shown from a low angle, sailing on a blue sea. The sky is a pale, hazy blue. In the background, there are low, hazy mountains. A large white number '3' is overlaid on the left side of the image. A blue banner with white text is at the bottom.

3

Erfolgsfaktoren für ein effektives IKS

Ein erfolgreiches IKS zeichnet sich durch klare Strukturen und fest definierte Verantwortlichkeiten aus

Internes Kontrollsystem

Aufbau IKS

- Analyse von Prozessen und Risiken
- Entwicklung zielgerichteter Kontrollen für relevante Risiken
- Entwicklung IKS-Methodik (Handbuch)
- Dokumentation von Risiken und Kontrollen per Risiko-Kontroll-Matrix
- Regelmäßige Überprüfung der Kontrollen auf Angemessenheit (bez. Abdeckung des Risikos) und Wirksamkeit (bez. Durchführung)

Organisation IKS

- Einbezug aller relevanten Prozesse und Funktionen
- Klare Bestimmung von Rollen Verantwortlichkeiten im Rahmen des IKS (insbesondere z.B. Kontrollverantwortliche)
- Klare Identifikation von Schnittstellen zu Zentralfunktionen (RMS/CMS) bzw. prozessunabhängigen Kontrollinstanzen (Interne Revision, externe Prüfer)

Dokumentation IKS

- Einheitliche Standards und Tools zur IKS-Dokumentation stellen effiziente Nachweisführung sicher
- Qualität der IKS-Dokumentation als Voraussetzung für den Nachweis der Wirksamkeit eines IKS
- Lückenlose Dokumentation und Nachverfolgung von Kontrollschwächen stellt Prozesseffektivität her

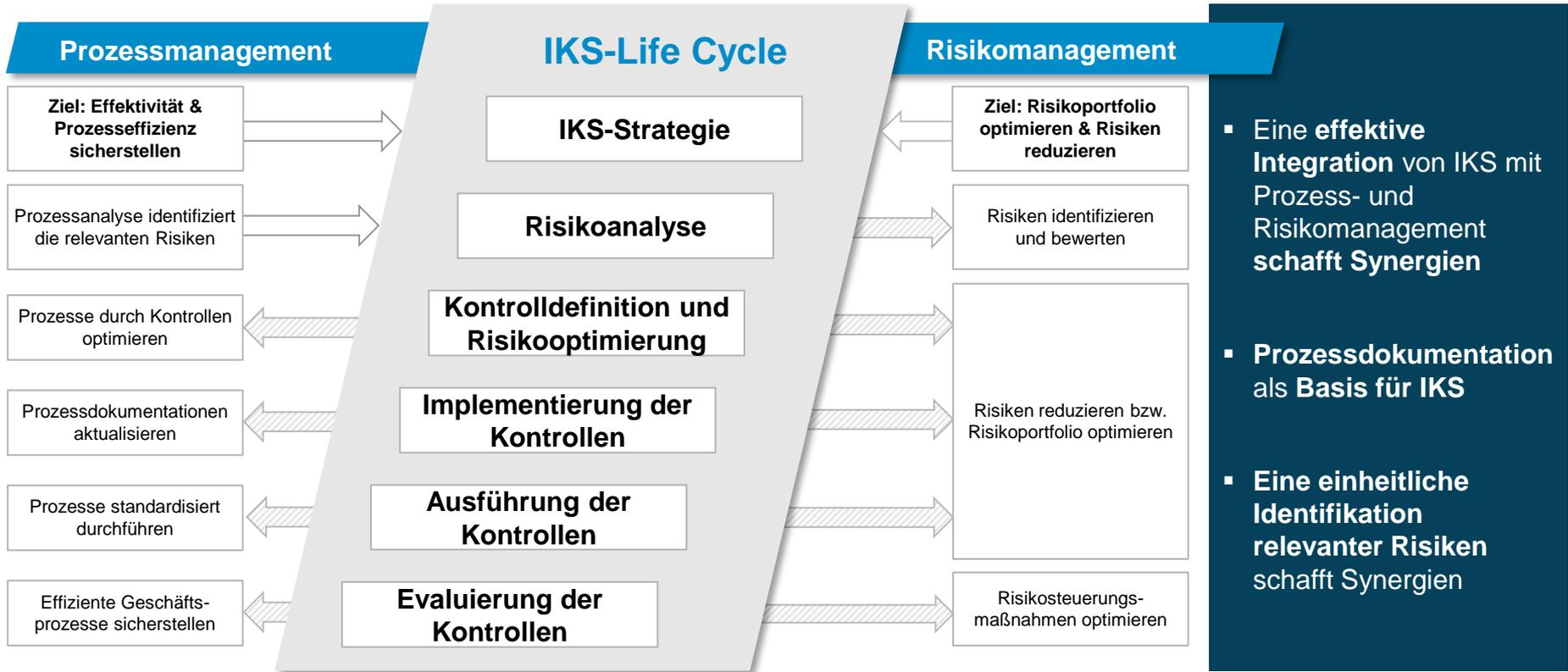
Zentralfunktionen: RMS & CMS

Interne Revision

Externe Prüfungen des IKS

Regulatorische Anforderungen

Die erfolgreiche Etablierung eines IKS erfordert eine enge Integration in das Prozess- und Risikomanagement der Bank



Der Einsatz geeigneter Instrumente automatisiert den IKS-Prozess und schafft Effizienz, Verbindlichkeit und Struktur

Elemente eines IKS

Prozessdokumentation

- Die Dokumentation der Prozesse sind **Grundlage für ein IKS**
- Relevante Risiken** innerhalb der Prozesse werden auf Basis der Dokumentation **identifiziert**

IKS-Handbuch

- Ein IKS-Handbuch setzt den **Rahmen für das IKS**
- Inhalte sind **Methoden, Prozesse und funktionale Verantwortlichkeiten** im Rahmen des IKS
- Es stellt eine **einheitliche Verankerung des IKS** sicher

Risiko-Kontroll-Matrix

- Die Risiko-Kontroll-Matrix (RKM) enthält **alle relevanten Risiken** und **ordnet diesen Kontrollen zu**
- Die RKM dokumentiert u.a. das Kontrollziel, die Kontrollbeschreibung und -frequenz sowie die Kontrollverantwortlichkeit

IKS-Reporting

- Das IKS-Reporting berichtet über den Stand des IKS
- Berichte zum IKS** gehen an IKS-Verantwortliche, die Geschäftsführung sowie **an externe Stakeholder**
- Ein **automatisiertes Reporting** stellt die Effizienz des IKS sicher

Risiko-Inventar

Das Risiko-Inventar beinhaltet eine systematische Auflistung der Kernrisiken aus den verschiedenen Prozessen

Kontroll-Inventar

Im Kontroll-Inventar werden alle relevante Parameter der Kontrolldurchführung dokumentiert

Kontrollanweisungen

Kontrollanweisungen bieten zusätzliche Unterstützung (z.B. in Form eines Templates) für die Kontrolldurchführung



- Ein hoher Grad an Automatisierung** über alle IKS-Elemente hinweg stärkt die **Effizienz des IKS**
- Ein automatisiertes IKS umfasst z.B. **automatische Erinnerungen für Kontrollverantwortliche** oder die **automatische Erstellung von IKS-Reports**

Kernelemente

Weitere Elemente

Aus unseren Erfahrungen bedingen zehn Erfolgsfaktoren die erfolgreiche Operationalisierung eines effektiven IKS

- 
- 1 **Angemessene Dokumentation aller Prozesse** mit geeignetem Detaillierungsgrad zur Identifikation relevanter Risiken
 - 2 **Passende Ausgestaltung von Kontrollen** zur wirksamen Abdeckung der zugrundeliegenden Risiken
 - 3 **Etablierung einer standardisierten, zentral geführten Risiko-Kontroll-Matrix**
 - 4 **Zentrale Verankerung** des Themas IKS
 - 5 **Einheitliche Vorgehensweise und dokumentierte Methodik**, besonders zur Verknüpfung von Prozessen und Risiken
 - 6 **Hoher Grad an Automatisierung** bei allen IKS-Maßnahmen und -Prozessen, z.B. durch IKS-Softwarelösung
 - 7 **Validierung der Sinnhaftigkeit von Prozesskontrollen** und ggfs. Reduktion von Kontrollen
 - 8 **Sicherstellung der Kontrolldurchführung**, z.B. anhand von Workflows und Erinnerungen, inkl. Risikobehandlung
 - 9 **Standardisierte Review-Zyklen** für das IKS
 - 10 **Begleitende Schulungen und Change Management** für die nachhaltige Implementierung von IKS

A blurred highway at sunset with a blue banner at the bottom. The sun is low on the horizon, creating a warm glow and lens flare. The road curves to the right, and there are guardrails and utility poles visible. A large white number '4' is overlaid on the left side of the blue banner.

4

**Vorgehensweise für die
Implementierung eines IKS**

Eine phasenhafte Vorgehensweise für eine IKS-Implementierung hat sich im Rahmen unserer Projekte bewährt

Analyse-Phase

- Analyse der **Prozessdokumentation** und **Identifikation relevanter Risiken**
- Erstellen eines **Risiko-Logs**
- Ausarbeiten eines **IKS-Zielbilds**
- **Analyse bestehender Kontrollen** & Erstellen einer **GAP-Analyse** zum Zielbild
- Optional: **Ergänzung der Prozessdokumentation** bzw. des Detaillierungsgrades

Design-Phase

- **Entwicklung neuer** bzw. **Anpassung existierender Kontrollen** gemäß Zielbild zum **Abdecken der identifizierten Risiken**
- Erstellen einer **Risiko-Kontroll-Matrix** zum **Zusammenführen von Kontrollen und Risiken**
- **Erfassung aller relevanten Kontrollparameter**
- Definition der **IKS-Governance und -Methodik** und Ausarbeitung eines **IKS-Handbuchs**

Implementierungsphase

- **Erstellen von Roll-out Materialien**, wie z.B. Kontrollanweisungen oder IKS-Schulungsmaterialien
- **Durchführen der Roll-out-Maßnahmen**, inkl. Schulung von Kontrollverantwortlichen und Einbinden der entsprechenden IKS-Verantwortlichen
- **Support- und Changemanagement-Maßnahmen**, wie z.B. begleitende Kommunikation, FAQs, Wiki-Plattform, etc.

Review-Phase

- **Review der Kontrollimplementierung** durch Analyse der Kontrollnachweise
- Erstellen einer **Soll-Ist-Analyse** hinsichtlich der Durchführung der Kontrollen
- Bewertung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen
- Aufbereitung von **Empfehlungen zur weiteren Ausgestaltung** der Kontrollen auf Basis der Ergebnisse und Lessons Learned

Einführung einer IKS Software

- Herausarbeiten spezifischer Anforderungen an eine IKS-Software
- Auswahl der Software
- Technische Umsetzung der Softwareeinführung
- Prüfen der Zielerreichung hinsichtlich der Einführung
- Analyse möglicher Anbieter
- Bestimmen der notwendigen Konfigurationen
- Schulung relevanter Stakeholder
- Analyse Lessons Learned

Für einen persönlichen Austausch stehen wir gerne zur Verfügung



Klaus Martin Jäck

Partner
Competence Center
Risk & Compliance Excellence

Horváth & Partner GmbH
Königstr. 5
D-70173 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-1505
Mobil: +49 162 2786219
KMJaeck@horvath-partners.com



Dennis Müllerschön

Senior Project Manager
Competence Center
Risk & Compliance Excellence

Horváth & Partner GmbH
Königstr. 5
D-70173 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-1284
Mobil: +49 162 2886096
DMuellerschoen@horvath-partners.com



HORVÁTH

Horváth arbeitet branchen- und funktionsübergreifend mit Fokus auf Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung

Mitarbeiter/-in

Über 1.000



Kernkompetenzen

Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung



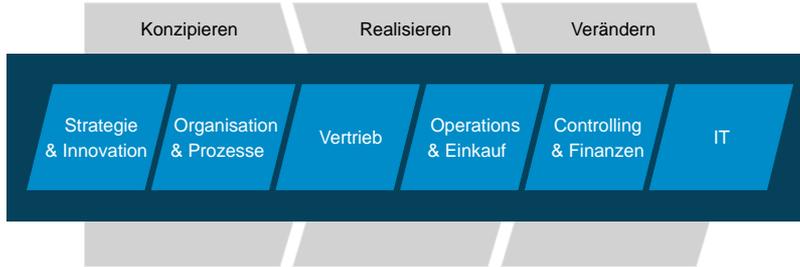
Werte

Unternehmertum, Kompetenz, Innovation, Offenheit und Vertrauen



Büros

Abu Dhabi, Atlanta, Berlin, Budapest, Bukarest, Dubai, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, München, Riad, Stuttgart, Wien, Zürich



Digitalisierung

Data Analytics & AI, Digitale Ökosysteme, In-Memory-Technologien, Robotics, Steering Business Digitally



Weltweite Präsenz

Cordence Worldwide Allianz mit 5.100+ Beratern



Branchen-Know-how

Automotive, Banking, Chemicals, Consumer Goods, Health Care, High Tech, Industrial Goods, Insurance, Logistics, Media, Oil, Pharmaceuticals, Public Sector, Retail, Telecom, Transportation, Travel, Utilities



Auszeichnungen

Best of Consulting, Hidden Champions Top Innovator etc.



Steering Business Successfully