

Jürgen App<sup>\*)</sup>

# Überwachung des Internen Kontrollsystems durch den Aufsichtsrat

## – Eine Analyse der Kreditwirtschaftspraxis –

Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) beinhaltet Ergänzungen und Konkretisierungen der Corporate Governance-Vorschriften. Durch § 289 Abs. 5 HGB wird der Vorstand bzw. die Geschäftsführung kapitalmarktorientierter Kapitalgesellschaften verpflichtet, im Lagebericht die wesentlichen Merkmale eines internen Kontrollsystems (IKS) und des Risikomanagementsystems (RMS) im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben. Im Folgenden soll auf der Basis der Auswertung der Lageberichte großer deutscher Geschäftsbanken sowie auf Basis eigener Erfahrungen aus Beratungsmandaten der aktuelle Stand kommentiert werden.

„Zahlreiche Unternehmen haben den Optimierungsbedarf erkannt.“

### I. Einführung

Die gesetzlich nunmehr erforderliche Berichterstattung verstärkt auch die öffentliche Wahrnehmung in Bezug auf diese internen Systeme. Der Fokus liegt einerseits auf dem Prozess der Rechnungslegung, andererseits auf den Organisations- sowie Kontroll- und Überwachungsstrukturen zur Sicherstellung der bilanziell richtigen Erfassung, Aufbereitung und Würdigung von unternehmerischen Sachverhalten und deren Übernahme in die externe Rechnungslegung.

Darüber hinaus wurden durch § 107 AktG auch die Aufgaben des Aufsichtsrats konkretisiert, was auch eine Ausstrahlungswirkung auf entsprechende Gremien anderer Rechtsformen haben dürfte. Die Überwachung der Wirksamkeit der oben genannten Systeme ist als originäre Aufgabe des Aufsichtsrats bzw. dessen Prüfungsausschuss anzusehen. Zur konkreten Ausgestaltung der geforderten Überwachung bestehen allerdings keine Vorgaben.

Die Beschreibung der oben erwähnten Systeme war erstmals in die Lageberichte für das Geschäftsjahr 2009 aufzunehmen. Dies führte bei vielen Unternehmen dazu, sich näher mit dem Stand der Ausgestaltung und der Dokumentation des internen Kontrollsystems auseinanderzusetzen.

In diesem Zusammenhang wurde vielfach diskutiert, inwieweit und auf welcher Basis sich der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachung mit der Effektivität dieser Systeme auseinanderzusetzen hat. Insbesondere die Do-

kumentation der diesbezüglich bestehenden Prozesse hat mit der Neuregelung eine höhere Bedeutung erlangt.

Im Folgenden soll auf der Basis der Auswertung der Lageberichte großer deutscher Geschäftsbanken sowie auf Basis eigener Erfahrungen aus Beratungsmandaten der aktuelle Stand kommentiert werden.

Gegenstand einer stichprobenhaften Analyse der Lageberichte von zehn Banken waren die Angaben zur Dokumentation sowie die Angaben zu Umfang und Mitteln von Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss von kapitalmarktorientierten Unternehmen bei der Befassung mit dem internen Kontrollsystem nach Umsetzung des BilMoG.

### II. Externe Berichterstattung zum Internen Kontrollsystem

Kreditinstitute verweisen im Zusammenhang mit der Definition des IKS häufig auf das international anerkannte COSO-Rahmenwerk, teilweise wird auch ein Bezug auf die Definition des IDW zum rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem hergestellt.

Im Übrigen besteht ein breites Spektrum, was den Detaillierungsgrad der Angaben zur Organisation des Internen Kontrollsystems angeht. So werden teilweise die mit Kontrollen im Wesentlichen betrauten Funktionsbereiche unter Angabe der von ihnen durchgeführten Kontrollaktivitäten detailliert dargestellt. B. bei zwei Großbanken. Vereinzelt werden auch verschiedene wesentliche Kon-

<sup>\*)</sup> Jürgen App,  
Director Financial  
Services, Bearing-  
Point, Frankfurt  
am Main

trollaktivitäten konkret genannt bei einer Hypothekenbank. Teilweise fällt die Darstellung aber auch sehr kompakt aus (bei einer Landesbank und einer Hypothekenbank).

Angaben zur Dokumentation des IKS erschöpfen sich in der Regel im Verweis auf interne Richtlinien, Arbeitsanweisungen, Handbücher und sonstige Organisationsdokumente des Unternehmens. Eine Ausnahme bildet eine Großbank. Dort wird unter Verweis auf BilMoG und das für die Bank geltende Law 262, eine der US-amerikanischen SOX 404-Regelung ähnliche italienische Vorschrift, ausgeführt, dass eine Vielzahl von Prozessen des Rechnungswesens inklusive der darin enthaltenen Kontrollen, einschließlich Risiko- und Kontrollbeschreibungen sowie deren Bewertungen, dokumentiert wurden. Die aufgenommenen Prozesse werden hier regelmäßig halbjährlich durch die Prozessverantwortlichen auf organisatorische und inhaltliche Veränderungen überprüft. Zur Unterstützung des Vorstands in der Weiterentwicklung und einer effizienten Überwachung des IKS und RMS wurde Anfang 2010 bei dieser Bank in der Organisation des CFO sogar eine speziell dafür verantwortliche Einheit gegründet.

### III. Überwachung durch den Aufsichtsrat

Zur konkreten Ausgestaltung der Tätigkeiten in Bezug auf die Überwachung der Wirksamkeit der oben genannten Systeme bestehen wie bereits oben erwähnt keine expliziten Vorgaben. Allerdings besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass durch die Neuregelungen des BilMoG die Anforderungen an Aufsichtsrat bzw. dessen Prüfungsausschuss gestiegen sind und sich somit die Aufsichtsratsarbeit in diesem Bereich intensivieren sollte. Die Bildung von entsprechenden Prüfungsausschüssen im Aufsichtsrat ist in der Praxis etablierter Standard. Im Einzelnen finden sich zum Umfang und der Intensität der Überwachung regelmäßig (noch) keine näheren Angaben. Es erfolgt häufig eine Wiedergabe der bestehenden Anforderungen. Eine Bewertung durch den Aufsichtsrat im Hinblick auf die Wirksamkeit des IKS und RMS bzw. eine tiefergehende Darstellung des Ergebnisses seiner Prüfungen im Rahmen der Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion erfolgt (bisher) nicht.

### IV. Mögliche Praxisgestaltungen zur effektiven Überwachung

Eine Grundlage der Überwachung ist in der Praxis der Kreditwirtschaft die gemäß MaRisk bestehende Pflicht zur vierteljährlichen schriftlichen Information des Aufsichtsorgans über die Risikosituation durch die Geschäftsleitung. Daneben hat eine jährliche Information über bedeutende durch die Interne Revision festgestellte Mängel zu erfolgen. Dies geschieht durch die Geschäftsleitung; eine grundsätzlich mögliche direkte Kommunikation des Aufsichtsorgans mit der Internen Revision wird gelegentlich gefordert („vorstandsunabhängige Informationsversorgung“), aber in vielen Unternehmen (noch) kritisch gesehen.

Eine besondere Herausforderung stellt in der Regel die Überwachung der Wirksamkeit der prozessintegrierten Kontrollen,

d.h. derjenigen Kontrollen, die im operativen Geschäft eingebaut sind, dar. Hier ist eine zuverlässige Beurteilung durch das Aufsichtsorgan häufig zumindest erschwert. Entsprechende Kontrollvorgaben sind im Regelwerk üblicherweise zwar niedergelegt, und werden idealerweise auch angemessen durchgeführt und dokumentiert. Allerdings ist es häufig nicht möglich die Kontrollen und Kontrollergebnisse mit vertretbarem Aufwand zusammenzuführen, etwa für ein entsprechendes Reporting oder ein Kontroll-Cockpit.

In der Praxis gewinnt die Auffassung zunehmend an Bedeutung, dass ein entsprechendes Informationsmedium aufzubauen ist, damit der Prüfungsausschuss/Aufsichtsrat diesen Überwachungsaufgaben gerecht werden kann. Es sind für dieses Medium dann der Empfängerkreis, der Berichtsrhythmus, der Inhalt, und die Art der Dokumentation durch den Prüfungsausschuss zur Überwachung der Wirksamkeit zu bestimmen.

Dabei wäre im ersten Schritt sicherzustellen, dass wesentliche rechnungslegungsbezogene Kontrollen konkret identifiziert und an zentraler Stelle transparent sind. Bereits dies ist bei zahlreichen Banken und auch anderen Unternehmen vielfach nicht uneingeschränkt der Fall. Entlang der für diesen Zweck ebenfalls zu bestimmenden wesentlichen rechnungslegungsbezogenen Prozessen sind hierfür die wesentlichen Kontrollen bzw. Kontrollpunkte zu ermitteln.

Im zweiten Schritt wäre eine Grundlage für eine belastbare Aussage in Bezug auf das Ausmaß der Effektivität der Kontrollen zu schaffen. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die jeweiligen Kontrollverantwortlichen in bestimmten Abständen entsprechende Erklärungen abgeben.

In verschiedenen Banken und anderen Unternehmen waren solche Aktivitäten bereits in der Vergangenheit durch gesetzliche Vorgaben einzelner Länder umzusetzen, so etwa durch die US-amerikanische SOX 404-Regelungen oder das oben erwähnte Law 262 in Italien. In Deutschland hat sich der Gesetzgeber eine konkrete detaillierte Vorgabe erspart. Allerdings eröffnet die fehlende gesetzliche Detailregelung Gestaltungsspielräume, die es auch zu Gunsten des Aufsichtsrats zu nutzen lohnt. So wird die Anzahl der als wesentlich definierten Kontrollen in der Praxisumsetzung sowohl von der Definition der Wesentlichkeit der Kontrollen als auch von der Anzahl der als wesentlich ermittelten rechnungslegungsrelevanten Prozesse bestimmt. Eine konsequente Anwendung des Kriteriums Wesentlichkeit hilft hier den Dokumentationsaufwand in vertretbarem Umfang zu halten.

In der praktischen Umsetzung werden zur systematischen Erfassung der Prozesse, der Kontrollen, der Kontrollbeurteilungen und der daraus abgeleiteten Berichterstattung an die Überwachungsverantwortlichen IT-gestützte Anwendungen in Form von individuell konzipierten Kontroll-Datenbanken oder entsprechende am Markt angebotene Standardsoftware eingesetzt. Die Informationen sind dadurch revisions sicher und an zentraler Stelle zusammengeführt und nachvollziehbar dokumentiert. Hier können die relevanten Prozesse, Kontroll-

len und der jeweilige Kontrollstatus im Idealfall permanent, zumindest aber zu definierten Zeitpunkten, transparent dargestellt, ausgewertet und berichtet werden.

## **V. Fazit**

Mit Blick auf den Umfang der Berichterstattung in den Lageberichten für das Jahr 2009, insbesondere auch vor dem Hintergrund der inhaltlichen Tiefe der Aussagen zu den Kontrollprozessen und -Systemen kann abgeleitet werden, dass die Transparenz in Bezug auf die Ausgestaltung des IKS und RMS recht heterogen ist.

Zu beobachten ist aktuell, dass zahlreiche Unternehmen in der Folge des BilMoG dennoch Optimierungsbedarf erkannt haben und mit dem Ziel der Verbesserung der Dokumentation des IKS ihre Systeme aufrüsten.