



# Risikomanagement, Compliance und Interne Kontrollsysteme Vom Papiertiger zum integrierten Managementsystem?

Management Summary

Stand der Weiterentwicklung von Risikomanagement, Compliance und IKS



Mehrwehrt **Compliance** Unternehmensführung  
 Interne Kontrollsysteme **Beratung**  
 Industrie ISO-Standards **Risikomanagement**  
 Managementsystem Entwicklung  
 Potenziale Nutzen **Steuerung** Risiko  
**Studie** IT-Tools **Transparenz**

## Inhalt der Management Summary zur Studie

Vorwort der Herausgeber .....	Seite 4
Zusammenfassung der Ergebnisse / Management Summary .....	Seite 5
Konzeption, Methodik und Datenbasis der Studie .....	Seite 6
Unternehmensportraits .....	Seite 7
Ansprechpartner .....	Seite 8

## Inhalt der Studie

Vorwort der Herausgeber

Zusammenfassung der Ergebnisse / Management Summary

**A Konzeption, Methodik und Datenbasis der Studie**

**B Ergebnisse der Studie**

I. Allgemeine Fragen zu Risikomanagement, Compliance und IKS

1. Gründe für die Einführung von Risikomanagement
2. Implementierungsgrad von Risikomanagement, Compliance und IKS
3. Umsetzungsverantwortung von Risikomanagement, Compliance und IKS

II. Detail-Fragen zu Risikomanagement, Compliance und IKS

1. Wie werden die Ergebnisse aus Risikomanagement, Compliance und IKS untereinander ausgetauscht?
2. Informationsfluss der einzelnen Bereiche in Richtung Unternehmensführung
3. Nutzung der Ergebnisse aus Risikomanagement, Compliance und IKS für die Unternehmenssteuerung
4. Nutzen der Weiterentwicklung von Risikomanagement, Compliance und IKS zu einem integrierten System
5. Einsatz von IT-Tools/Systemen für Risikomanagement, Compliance und IKS
6. Einsatz externer Berater
7. Existenz von Beschwerde- und/oder Hinweisgebersystem (sog. „Whistleblowing“)
8. Anwendung von Normen, z. B. ISO-Standards

**C „Best-Practice“-Lösung für ein integriertes Risikomanagement-, Compliance- und IKS-System**

Glossar

Elf Fragen zu Risikomanagement, Compliance und IKS

Entwicklung von Risikomanagement, Compliance und IKS (2011 – 2016)

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Literatur

Ansprechpartner

Unternehmensportraits

## Vorwort der Herausgeber

Sowohl der Gesetzgeber als auch Unternehmen haben die Bedeutung der Einführung von Risikofrüherkennungs- und Management-Kontrollsystemen als Steuerungsinstrumente zur Handhabung geschäftsmodell-immanenter Herausforderungen und Risiken erkannt.

Neben den „klassischen“ Kontrolleinheiten Rechtsabteilung, interne Revision und Controlling spielen moderne Steuerungssysteme wie das Risikomanagement, das Interne Kontroll-System (IKS) und das Compliance Management System (CMS) eine zunehmend wichtige Rolle. Für Finanzdienstleister (u. a. Banken und Versicherungen) bestehen mittlerweile gesetzliche Pflichten zur Schaffung der vorgenannten Systeme als sog. „Schlüsselfunktionen“ der Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund haben Funk RMCE und Roever Broenner Susat Mazars eine Umfrage zum Thema „**Risikomanagement, Compliance und Interne Kontrollsysteme – vom Papiertiger zum integrierten Managementsystem?**“ durchgeführt. Die Befragung fand in der Zeit von Dezember 2015 bis Februar 2016 statt.

Mit der Umfrage wollten wir herausfinden, wie sich die Systeme in der jüngsten Vergangenheit entwickelt und bereits erfolgreich als integriertes Führungssystem Nutzen generiert haben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die einzelnen Systeme immer noch „Inselösungen“ darstellen. Eine Verknüpfung der Risikoinformationen zur Synergiegewinnung findet nur vereinzelt statt. Einen vorrangigen Nutzen von integrierten Systemen sehen die befragten Unternehmen vor allem in der höheren Transparenz für das Management und das Überwachungsorgan bzgl. der relevanten Risiken und der Wirksamkeit der Gegenmaßnahmen und Kontrollen. Zusammenfassend besteht noch großer Handlungsbedarf im Kontext einer fortschreitenden Integration der Systeme. Hierdurch würde sich für die Unternehmen ein klarer wirtschaftlicher Vorteil durch Kostenoptimierung realisieren. Der Aufwand für die Umsetzung wäre überschaubar.

Wir danken an dieser Stelle den Unternehmen, die sich an unserer Befragung beteiligt haben. Durch die große Resonanz ist es uns möglich, fundierte Aussagen zum aktuellen Stand von integrierten Managementsystemen zu treffen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ulrike Meyer  
Funk

Peter Christian Felst  
Mazars

## Zusammenfassung der Ergebnisse/Management Summary

**1** Gesetzeskonformität wird von den meisten Unternehmen als primärer Nutzen von Risikomanagement gesehen. Die Generierung betriebswirtschaftlicher Vorteile wird als nachrangig bewertet.

**2** Interne Kontrollsysteme (IKS) und Environment, Health and Safety-Systeme (EHS) sind eher implementiert als klassische Risikomanagement-Systeme. Damit fehlt den Unternehmen ein übergeordnetes System oder eine „zusammenhaltende Klammer“ zur Risikofrüherkennung. Das Business Continuity Management gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere vergangene Krisensituationen Unternehmen veranlassen haben, sich mit Risikomanagement zu beschäftigen.

**3** In der Mehrheit der Unternehmen ist das Risikomanagement im Rahmen der Umsetzungsverantwortung nicht in der Unternehmensführung angesiedelt. Hieraus können sich Haftungsrisiken für das Management ergeben.

**4** Die Mehrheit der befragten Unternehmen tauscht sich über die gewonnenen Erkenntnisse aus Risikomanagement, Compliance und IKS unternehmensintern aus. Ein nicht unerheblicher Teil der befragten Unternehmen nimmt keinen regelmäßigen, sondern nur anlassbezogenen Austausch vor. Die Unternehmen nehmen sich so die Möglichkeit, Risiken frühzeitig zu steuern, bevor ein bestandsgefährdendes Ausmaß erreicht wird.

**5** Eine Berichterstattung bzw. Verbindung der Erkenntnisse aus den jeweiligen Teilsystemen an die Geschäftsleitung findet in den überwiegenden Fällen statt, eine integrierte Berichterstattung in Abstimmung der einzelnen Systeme erfolgt jedoch nur in Ausnahmefällen.

**6** Die Mehrheit der Unternehmen nimmt keine quantitative Bewertung der Erkenntnisse vor und stellt die gewonnenen Informationen damit nicht in den Kontext der Unternehmensplanung. Der wertorientierte Nutzen der Erkenntnisse wird verschenkt.

**7** Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat erkannt, dass der primäre Nutzen einer Weiterentwicklung der einzelnen Systeme zu einem integrierten System zu erhöhter Transparenz für das Management und das Überwachungsorgan bzgl. der relevanten Risiken und der Wirksamkeit der Gegenmaßnahmen und Kontrollen führt. Die Befragung zeigt aber auch, dass in Bezug der Verknüpfung der Informationen aus dem Risikomanagement mit dem Controlling noch Verbesserungspotenzial besteht.

**8** Die Minderheit der Unternehmen nutzt ein IT-Tool/System für Risikomanagement, Compliance und IKS. Erfahrungsgemäß steigert eine Software die Effizienz und spart damit administrative Kosten ein. Zudem wird Revisionssicherheit gewährleistet.

**9** Der Einsatz von externen Beratern hat zugenommen. Gerade angesichts der Komplexität der aktuellen Gesetzeslage und der Ansprüche Dritter (Stake-/Shareholder, Lieferanten, Auftraggeber, etc.) verlangen Unternehmen Hilfestellung im „Anforderungsdschungel“.

**10** Weniger als die Hälfte der Unternehmen verfügt aktuell über kein Beschwerde- oder Hinweisgebersystem und hält ein solches auch in naher Zukunft voraussichtlich für nicht relevant. Dadurch werden Chancen zur proaktiven Schadenvermeidung nicht genutzt.

**11** ISO-Standards bieten einen geprüften Orientierungsrahmen, der eine Objektivierung und Vergleichbarkeit von Systemen ermöglicht. Bereits erprobte Standards wie Risikomanagement ISO 31000 nutzen nur wenige Unternehmen. Als Folge wird eine Vergleichbarkeit erschwert, Kostenspar-Potenziale bleiben ungenutzt.



## Konzeption, Methodik und Datenbasis der Studie
















Auslöser für die von Funk RMCE und Roever Broenner Susat Mazars gemeinsam im Dezember 2015 initiierte Umfrage sind Erkenntnisse aus der Beratungspraxis, die darlegen, dass Risikomanagement, Compliance und IKS in vielen Unternehmen als einzelne Systeme existieren, eine Integration und somit Synergiegewinnung aber nur in wenigen Unternehmen erfolgt.

Ziel dieser Umfrage war es herauszufinden, wie der Stand der Weiterentwicklung dieser einzelnen Systeme in der jüngsten Vergangenheit in der Praxis stattfindet oder bereits stattgefunden hat und in welchem Umfang dieses als integriertes Führungssystem mehrwertstiftenden Nutzen generieren kann.

Die der Studie zugrundeliegende Umfrage erfolgte anonym und fand zwischen Dezember 2015 und Februar 2016 statt.

Grundlage der Ergebnisse bildeten ausgewählte Fragen zum Stand der Entwicklung von Risikomanagement, Compliance und IKS. Insgesamt wurden branchenübergreifend und deutschlandweit 118 Fragebögen vollständig beantwortet.

Unternehmen aus mehr als 14 Branchen haben sich an der Umfrage beteiligt (nachstehend in alphabetischer Reihenfolge die Branchen mit den meisten teilnehmenden Unternehmen):

- |   |  |
|---|--|
|  Automobilbranche, auch Autoteileherstellung |  Lebensmittelindustrie          |
|  Baugewerbe                                  |  Kunststoffindustrie            |
|  Chemie                                      |  Papier, Verlag, Druck          |
|  Dienstleistung                              |  Pharmaindustrie                |
|  Elektroindustrie                            |  Textil- und Bekleidungsbranche |
|  Energie- und Wasserversorgung               |  Transportwesen                 |
|  Immobilien                                  |  Sonstiges                      |
|  Medizintechnik                              |  |

## Unternehmensportraits

### Funk – Das Systemhaus für Risikolösungen



1879 in Berlin gegründet, ist Funk heute der größte unabhängige Versicherungsmakler und Risk Consultant in Deutschland. Mit rund 1.100 Mitarbeitern an 32 Standorten in Europa und über das von Funk gesteuerte eigene Netzwerk „The Funk Alliance“ werden individuelle Versicherungs-, Vorsorge und Risikolösungen realisiert und umfassende Beratungsdienstleistungen für die Kunden des Maklerhauses erbracht. Dabei kombiniert Funk alle traditionellen Tätigkeiten eines internationalen Versicherungsmaklers mit modernem, ganzheitlichem Risikomanagement.

Die Unternehmensberatung Funk RMCE GmbH – als Tochtergesellschaft von Funk – hat sich auf betriebswirtschaftliches Risikomanagement spezialisiert und ist seit fast 15 Jahren erfolgreich auf diesem Markt tätig: als Berater, Coach und Moderator. Funk RMCE unterstützt Unternehmen aller Branchen bei der Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikobewältigung, sowie beim methodischen Aufbau oder der Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen. Außerdem berät Funk RMCE Unternehmen bei der Analyse ihrer Wertschöpfungskette im Hinblick auf Betriebsunterbrechungsrisiken.

Ein weiterer Schwerpunkt der Tätigkeit von Funk RMCE ist die Optimierung von Risikokosten. Das Beraterteam besteht aus Experten unterschiedlichster Fachrichtungen und mit vielfältiger Branchenerfahrung, die auch als Autoren für Fachpublikationen und Dozenten an Universitäten oder Fachhochschulen fungieren. Funk RMCE initiiert des Weiteren verschiedene Arbeitskreise, so z. B. für die Ernährungs- und Automobil-Zulieferindustrie. Darüber hinaus ist Funk RMCE auch als Seminaranbieter für praxisnahe Schulungskonzepte im Bereich des ganzheitlichen Risikomanagements tätig.

### Roever Broenner Susat Mazars



Roever Broenner Susat Mazars gehört zu den führenden unabhängigen mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften Deutschlands. Zur Unternehmensgruppe gehört mit der Roever Broenner Susat Mazars Rechtsanwalts-gesellschaft mbH eine mittelständische Wirtschaftskanzlei. 68 Partner und rund 1.000 Mitarbeiter betreuen Mandanten in den Geschäftsbereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Accounting, Rechtsberatung und Financial Advisory Services.

Mit zwölf Standorten in Berlin, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt Main, Greifswald, Hamburg, Köln, Leipzig, München, Nürnberg, Potsdam und Stuttgart sind wir in allen Regionen Deutschlands tätig und immer in Ihrer Nähe. Neben einer starken regionalen Präsenz bieten wir über die internationale Partnerschaft bei Mazars weltweite Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen. Unser Mandantenspektrum reicht von der einzelunternehmerisch tätigen Privatperson über kleine und mittelständische Personen- und Kapitalgesellschaften bis hin zu großen und börsennotierten Kapitalgesellschaften und Konzernen. Neben Wirtschaftsunternehmen zählen auch gemeinnützige Organisationen, Stiftungen sowie Unternehmen und Körperschaften der öffentlichen Hand zu unseren Mandanten.

#### **Ansprechpartner Funk**

Hendrik F. Löffler  
Funk RMCE  
Geschäftsführer

Valentinskamp 20  
20354 Hamburg  
fon +49 40 359 14-642  
h.loeffler@funk-gruppe.de

Ulrike Meyer  
Funk RMCE  
Business Development Manager

Valentinskamp 20  
20354 Hamburg  
fon +49 40 359 14-476  
u.meyer@funk-gruppe.de

#### **Ansprechpartner Roeever Broenner Susat Mazars**

Peter Christian Felst  
Senior Manager

Domstraße 15  
20095 Hamburg  
fon +49 40 288 01-3290  
peter.felst@mazars.de