



Seminar - Bericht

Thema:	IIR Jahrestagung 2000
Datum/Zeit:	Dienstag/Mittwoch, 26./27. September 2000
Ort:	Radisson SAS Hotel Berlin
Teilnehmer:	E. Kleiner, Chef der Finanzkontrolle

Der nachfolgende Seminar-Bericht informiert über den Besuch der IIR Jahrestagung 2000 in Berlin, welche am 26./27.09.2000 im Radisson SAS Hotel Berlin stattgefunden hat. Die Berichterstattung gliedert sich in folgende Kapitel:

1. **Abordnung**
 2. **GV IIR**
 3. **IIR-Jahrestagung 2000**
 4. **Hauptreferate**
 5. **Fachreferate**
 6. **Diskussionsforen**
 7. **Lehren und Erkenntnisse**
 8. **Schlussbemerkungen**
-

1. Abordnung

Mit Verfügung vom 19.09.2000 hat die Finanzdirektion (FD) E. Kleiner, Chef der Finanzkontrolle (FK), zur Teilnahme an der IIR-Jahrestagung 2000 des Deutschen Instituts für Interne (IIR) in Berlin abgeordnet. Die FK ist seit 1975 Mitglied des IIR. Deren Veranstaltungen sind für die Leitung der Finanzkontrolle wichtiger Bestandteil der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Mit diesem Seminar-Bericht werden die wesentlichsten Lehren und Erkenntnisse als neues Fachwissen weitergeleitet.

2. GV des IIR

Neben der Behandlung der statutarischen Geschäfte standen Ehrungen, Statutenänderungen und Wahlen auf der Traktandenliste. Einzelheiten über die IIR-Aktivitäten des vergangenen Jahres gehen aus dem Bericht des Vorstandes über das Geschäftsjahr 1999 hervor. Er kann bei der Leitung der FK eingesehen werden. Die Beschlüsse werden im Protokoll festgehalten, das zu einem späteren Zeitpunkt übermittelt wird.

3. IIR-Jahrestagung 2000

Die Tagung stand unter dem Thema: „Risiken transparent machen - Herausforderung und Chance der Internen Revision“. Referenten aus Wissenschaft und Praxis beleuchteten die Problematik in Form von Haupt- und Fachreferaten, die in Diskussionsforen mit Hinweisen aus der Praxis vertieft wurden. Riskmanagement ist ein aktuelles Thema, das vor allem bei Banken und Versicherungen aber auch in der Industrie immer mehr Beachtung findet. Deshalb hat sich auch der Schweizerische Verband für Interne Revision (SVIR) am 29./30.05.2000 im Rahmen der Nationalen SVIR-Konferenz 2000 diesem Thema gewidmet mit dem Titel „Interne Revision und Risiko-Management. Dies war auch der Grund,

dass an der IIR-Jahrestagung 2000 von 276 Teilnehmenden nur deren drei aus der Schweiz angereist kamen. Der Gesamteindruck war wiederum positiv - Organisation, Referenten und Moderatoren erhielten gute Noten. Die Tagung brachte zum Ausdruck, dass die (Interne) Revision einen wesentlichen Beitrag zur Risikobewältigung beitragen kann. Schade, dass keine Zusammenfassung der Referate, sondern nur Kopien der Folien im Tagungsordner enthalten sind.

4. Hauptreferate

Die drei Hauptreferate befassten sich mit den Themen

- **Mit Risiken ehrlich umgehen - eine Führungsaufgabe**
Dr. Klaus Leciejewski, K.D.L. Unternehmensberatung, Köln.
- **Erfahrungen bei Aufbau und Prüfung eines Risikomanagementsystems**
Dipl.-Kfm. Hubertus M. Buderath, Leiter Konzernrevision DaimlerChrysler AG, Stuttgart.
- **Risikomanagement als Chancenmanagement**
Dipl.-Kfm. Peter H. Halek, Geschäftsführer der Halek Institut / Stratema Gruppe, Wien.

Die Referate zeigten auf, dass das Riskmanagement eine Führungsaufgabe ist. Zudem gaben sie Einblick in den Aufbau und die Prüfung solcher Systeme und wiesen abschliessend darauf hin, dass im Zusammenhang mit Risiken immer auch von Chancen gesprochen werden muss. Weil die Referate die Thematik sowohl von der Wissenschaft als auch von der Praxis her beleuchteten, bildeten die Äusserungen eine ausgezeichnete Grundlage für deren Vertiefung in den Fachreferaten. Die allseits bekannte Tatsache: "Wer keine Risiken sieht, kann nicht führen - und wer kompetent führt, erkennt Risiken und Chancen" liess sich aus den Hauptreferaten heraus hören. Eindringlich wurde davor gewarnt, Risiken aus Angst nicht anzusprechen oder zu negieren mit dem Hinweis, alles lasse sich entsprechend versichern oder treffe nur für andere, nicht aber für den eigenen Verantwortungsbereich zu. **Mit der Thematisierung des Riskmanagements und der Risikobeurteilung anlässlich der Informationsgespräche 2000, die von der FK mit den Direktionen, der Staatskanzlei und den obersten kantonalen Gerichten geführt werden, hat die FK die obersten Führungsverantwortlichen über Verwaltung und Rechtspflege auf die Problematik aufmerksam gemacht.**

5. Fachreferate

Die übergeordneten und teils thesehaften Aussagen aus den Hauptreferaten wurden in den nachstehenden vier Fachreferaten konkretisiert:

- **Reduzierung persönlicher Haftungsrisiken von Managern - eine Aufgaben für die Interne Revision**
Dipl.-Kfm. Michael Krumm, Leiter Revision Zentrale, Grundlagen und fachliche Weiterbildung Siemens AG, München
- **Wie kann ungewollter Informationsabfluss im Unternehmen heute reduziert werden?**
Dr. Dieter Jungbauer, Head of Corporate Auditing CELANESE AG, Frankfurt am Main
- **Control Risk Self Assessment - eine Methode zur Verbesserung der Risikoerkennung, Risikobewertung und Risikobewältigung im Unternehmen**
A.J. Hans Spoel, Corporate Executiv Director of Group Audit Services ALCATEL S.A. Paris und Laurent Arnaudo, Manage Quality and Risk Assessment Group Audit Service ALCATEL S.A., Paris
- **IT-Risiken und ihre Bewältigung - Welchen Beitrag kann die Interne Revision hierzu leisten?**
Dipl.-Ing. Michael Schumann, Geschäftsführender Gesellschafter, agens Consulting GmbH & Co. KGaA, Ellerau

Aus den Fachreferaten geht hervor, dass Aufsichtspflichten und Führungsverantwortung miteinander vernetzt werden sollten! Zusammenfassend ist festzuhalten:

- Immer stellen sich - wenn ein Schaden eintritt - Fragen wie: Hätte der Schaden vermieden werden können? Hätten dolose Handlungen aller Art verhindert werden können? Wurden die erforderlichen Kontrollen durch die Führungsverantwortlichen durchgeführt? War man auf Führungs- und Vorgesetztenenebene sensibel genug? Ist man Hinweisen nachgegangen? Hat man die Revision eingeschaltet? Ist den Feststellungen und Empfehlungen der Revision nachgegangen? Hat man Massnahmen ergriffen? usw. usw.. Als Selbstverständlichkeiten werden in diesem Zusammenhang aufgelistet:
 - Einhaltung von Gesetzen und Vermeidung von Haftungsrisiken haben absolute Priorität und stellen Mindestanforderungen dar
 - Verletzung von Straf- oder Ordnungswidrigkeitsnormen ist kein Kavaliersdelikt. Die Schädigung des Rufs des Unternehmens, der Organisation, der Verwaltung wirkt in jedem Falle schwerer als ein vermeintlicher Vorteil im Einzelfall.
 - Die Grundsätze für die Organisations- und Aufsichtspflicht sind in allen Teilen und Funktionen zu beachten
 - Die allgemeinen Grundsätze sollten in konkrete und greifige „Verhaltensgrundsätze für die Mitarbeitenden“ gefasst werden. Die Ethik muss einbezogen werden.
- Zur wirksamen Reduktion ungewollten Informationsabflusses ist eine spezifische Bestandsaufnahme ein wichtiger Schritt. Dabei ist prozess-, funktions- und ortsbezogen festzustellen, wo sich relevante Informationen konzentrieren und wie fundamentale Geschäftsprozesse, unterstützende Funktionen und Informationswerke miteinander verknüpft sind. Danach kann den einzelnen Verknüpfungen und den dort verfügbaren Informationen ein Risikopotential zugeordnet werden. Abschliessend wird untersucht, auf welche Art und Weise und mit welcher Abflusswahrscheinlichkeit Informationen abfliessen können - sei dies ohne und/oder mit Einsatz technischer Hilfsmittel. Bei diesem 'risikoorientierten' Vorgehen dürfen nicht nur Prozesse, Organisation, Systeme und Infrastruktur betrachtet werden (Sachebene), es muss auch der Bewusstseinsstand der Mitarbeitenden einschliessen derjenige der obersten Führungsspitze zum Informationsschutz beachtet werden verbunden mit der Frage der persönlichen Einstellung gegenüber dem Unternehmen, der Organisation, der Verwaltung.
- Der schnelle Wandel in der Zeit der Reformen verursacht grössere Risiken und führt im Bereiche der Überwachung sowie auch der Revision automatisch zu Veränderungen im Vorgehen. Standen früher Abstimmungen, Tests und Stichproben im Vordergrund sind es heute immer mehr Interviews, analytische Verfahren, Prozess-Reviews, Benchmarking usw.. - Wichtig ist, dass die in den strategischen Ziel enthaltenen Risikobereiche erkannt, für die einzelnen Geschäftsbereiche definiert und pro Prozess zerlegt werden. Neben den bekannten, in der Sache liegenden Risiken sind bei der Gesamtbeurteilung immer auch Ethik, Kultur, Vertrauen und Moral im personellen, d.h. menschlichen Bereich als Gefahren oder Chancen zu berücksichtigen.
- Es gehört zu den Aufgaben der Informatikrevision, den IT-Risiken nachzugehen, die Schwachstellen aufzuzeigen und Empfehlungen für die Bewältigung abzugeben. Problemfelder sind: Geschäftsprozesse, Client/Server, Datenaustausch, Datenhaltung, E-Business, IT-Infrastruktur. Die Verfügbarkeit der Systeme, die jederzeitige Kommunikationsmöglichkeit und die Zugriffssicherheit sind ein Muss. Risiken und Probleme sind aufzulisten und Massnahmen für den Fall des Eintritts festzulegen. Bezüglich E-Business ist eine Sicherheitsstrategie in allen Bereichen erforderlich, es ist eine Rechtssicherheit anzustreben. Zusätzlich zu berücksichtigen sind Viren, externer Datenzugriff, usw. Die Revision kann einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung und/oder Minimierung der IT-Risiken leisten, wenn sie sich kritisch mit der IT-Infrastruktur, dem E-Business, den Client/Server-Bereichen, dem Datenaustausch, den IT-Geschäftsprozesse, der Datenhaltung, den Systemen und sonstigen Risiken im IT-Bereich auseinandersetzt und mit einem auf den konkreten Fall abgestimmten Prüfkonzept die Risiken erfasst, bewertet und Empfehlungen für Massnahmen formuliert. Zudem muss sie darauf achten, dass diese umgesetzt werden. Sofern die Feststellungen negiert und die Empfehlungen ignoriert werden, ist die oberste Führungsebene zu informieren mit dem Hinweis, dass sie für allfällige Schäden - sofern Nichts vorgekehrt wird - die Verantwortung zu tragen hat.

6. Diskussionsforen

Die Diskussionsformen setzten sich eingehend mit den Fachreferaten auseinander und beleuchteten die darin angesprochenen Probleme und Möglichkeiten aus der Praxis. Bezüglich der Möglichkeiten der Revision wurde immer wieder betont, dass in bestimmten Fällen - insbesondere, wenn das Spezialwissen fehlt - rechtzeitig Sachverständige beizuziehen sind. Den Einbezug des Risikos in die Prüfungstätigkeit ist nicht eine einmalige Angelegenheit, sondern muss bei der Revision ein dauerndes Thema sein. Bei den Prüfungszielen ist die Beurteilung von Risiko und Chancen erforderlich. Die vermehrte Auseinandersetzung mit den Risiken bedeutet für die Revision, neben den Abschlussprüfungen vermehrt Vertiefungs- und Schwerpunktprüfungen vorzunehmen. Beim Einbau der Risikobeurteilung in die Revisionsplanung gilt deshalb, die Risikobetrachtung gesamthaft anzugehen, d.h. von der Beurteilung der strategischen und operativen Ziele über deren Umsetzung bis zur Wiedergabe der dafür eingesetzten bzw. erwirtschafteten Mittel in der Rechnung. Dass neben der finanziellen Betrachtungsweise auch die leistungsbezogene Komponente zu würdigen ist, ist nach Meinung der Teilnehmenden eine Selbstverständlichkeit. - Nicht zu vergessen sind die Chancen, die auch von der Revision zu werten sind. Einzelfeststellungen müssen stets in den Gesamtzusammenhang gesetzt und sollten nicht isolierte betrachtet werden. Wenn Risiken diskutiert werden, wird automatisch immer auch auf dolose Handlungen, die Gefahr von Korruption und Bestechung hingewiesen, die für das Image der Unternehmung, der Organisation und der Verwaltung von grossem Schaden sein können. ***Auch in diesen Fällen, die es zu vermeiden oder zu minimieren gilt, ist die Revision gefordert, sei es durch Aufdeckung oder durch Prävention. Die FK wird dies im Rahmen ihres Prüfprogramms noch mehr beachten.***

7. Lehren und Erkenntnisse

Die IIR-Jahrestagung gab wertvolle Denkanstösse und zeigte auf, wo und wie die Revision zum Nutzen der Auftraggeber und der Geprüften ihre Revisionstätigkeit optimieren kann. Einiges lässt sich bei der Umsetzung des Finanzkontrollgesetzes berücksichtigen. Riskmanagement als Chancen- und Risiken-Management wird zu einem ständigen Management der Chancen und Risiken im Sinne eines strategischen Steuerungsinstruments. Die Entwicklung einmal erkannter Risiken ist konsequent zu beobachten. Notwendig ist ein einheitliches Früherkennungs- und Beobachtungssystem. ***Die FK wird sich deshalb auch in Zukunft dem Riskmanagement und der Risikobeurteilung annehmen und prüfen, ob sich die oberste Führungsebene dieser Verantwortung bewusst ist..***

8. Schlussbemerkungen

Zeit und Kosten für den Besuch der IIR-Jahrestagung 2000 haben sich gelohnt. Für die gebotene Gelegenheit zur Teilnahme an dieser Tagung wird der FD gedankt.

Zürich, 16. Oktober 2000

Der Chef der Finanzkontrolle

Ernst Kleiner