

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

Jahrgang 61
August 2010

UNABHÄNGIGES FACHORGAN
FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Sonderdruck

André Prossner / Wolfram Spengler

IKS – Auf dem Weg zum intelligenten Kontrollsystem

15/16¹⁰

ALLGEMEINER FACHVERLAG
DR. ROLF MATHERN, HAMBURG

André Prossner / Wolfram Spengler*

IKS - Auf dem Weg zum intelligenten Kontrollsystem

Dieser Aufsatz zeigt Wege auf, wie Versicherungen – neben der bloßen Erfüllung rechtlicher und aufsichtsrechtlicher Anforderungen – durch die Implementierung eines intelligenten Kontrollsystems echten Nutzen für ihr Unternehmen generieren können.

Prominente Schadenfälle in der Finanzwirtschaft sorgen dafür, dass die Folgen unzulänglicher bzw. unwirksamer Interner Kontrollsysteme ihren Weg in die öffentliche Wahrnehmung finden. In Einzelfällen erreichten die Schäden Milliardenbeträge. Vor diesem Hintergrund verwundert es sehr, dass das Thema IKS in der Praxis oftmals einen untergeordneten Stellenwert in der Unternehmenssteuerung hat. Das mag daran liegen, dass darin eher eine lästige Pflicht gesehen wird, auf die vor allem Prüfer immer wieder gern hinweisen. Getrieben von externen Anforderungen beschränken sich viele Versicherungen auf das Ziel, eben diese zu erfüllen. Die Frage, welchen Wertbeitrag ein funktionierendes IKS für die Versicherung leisten kann, wird selten gestellt.

Obwohl das Einhalten gesetzlicher Anforderungen immer das zentrale Ziel von IKS Projekten ist, gibt es bei vielen Versicherern hier noch wesentliche Lücken. In vielen Häusern lässt sich keinerlei Systematik hinsichtlich des IKS erkennen, es fehlt ein zentraler Überblick und im Regelfall existiert kein hausweit einheitliches IKS-Verständnis. Die genannten Faktoren machen eine angemessene Beurteilung der Wirksamkeit des IKS durch Unternehmensleitung und Aufsichtsrat unmöglich, diese aber ist aufgrund neuer Anforderungen des BilMoG¹ gefordert. Trotz großer Schnittmengen und Wechselwirkungen werden die Themen IKS, Risiko- und Prozessmanagement selten integrativ betrachtet. Synergien werden nicht gehoben, was zu Doppel oder gar Dreifacharbeiten führen kann. Dieser Aufsatz soll zeigen, dass die Implementierung eines intelligenten

Kontrollsystems echten Nutzen für eine Versicherung liefern kann.

IKS kann dabei wie folgt definiert werden (IDW PS 261):

„Unter einem internen Kontrollsystem werden die von dem Management im Unternehmen eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen) verstanden, die gerichtet sind auf die organisatorische Umsetzung der Entscheidungen des Managements

- zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit (hierzu gehört auch der Schutz des Vermögens, einschließlich der Verhinderung und Aufdeckung von Vermögensschädigungen),
- zur Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung sowie
- zur Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen rechtlichen Vorschriften.“²

Folgen eines unzureichenden IKS

Die Folgen eines unzureichenden IKS gehen weit darüber hinaus, dass die Häuser festgestellte Probleme von Wirtschaftsprüfern oder Aufsichtsbehörden beheben müssen, was immer wieder für einen kurzfristigen Aktionismus seitens der Geprüften sorgt. Ein Versagen interner Kontrollsysteme kann sehr viel Geld kosten. Das zeigen prominente Fälle in der Bankenlandschaft, bei denen mehrfach Summen erreicht wurden, die im Mrd. Euro - Bereich lagen.

Auch in Versicherungsunternehmen sind diverse Folgen eines unwirksamen

IKS möglich, wie z.B. hohe Verluste am Kapitalmarkt aufgrund der Nichteinhaltung von Anlagerichtlinien. Auch können unternehmerische Fehlentscheidungen aufgrund falscher Steuerungsimpulse bei Spitzenkennzahlen getroffen werden, wenn diese aufgrund fehlender bzw. unwirksamer Kontrollen falsch ermittelt wurden. Weiter können unerwartet hohe Schäden zu Belastungen führen, wenn die Zeichnungsrichtlinien nicht eingehalten wurden. Nicht zu vergessen sind Vermögensschäden aufgrund von betrügerischen Handlungen.

Die grundsätzliche Bedeutung externer und interner Anforderungen an ein IKS

Anforderungen an ein IKS werden im Schrifttum im Wesentlichen aus rechtlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften, Prüfungsstandards und internationalen Frameworks abgeleitet. Zusammen mit deren Auslegung durch die Prüfer (Wirtschaftsprüfer, Interne Revision, Prüfer der Aufsicht) lassen sich die genannten Punkte als externe Anforderungen zusammenfassen.

Es gerät jedoch oft in Vergessenheit, dass es auch interne Anforderungen an ein IKS gibt oder besser geben sollte. Gemeint sind die Faktoren, die aus Sicht des Top-Managements des Versicherers wesentlich für die Ausgestaltung des IKS sind. Abbildung 1 gibt einen Überblick:

* André Prossner (andre.prossner@ppi.de) ist IKS-Spezialist bei der PPI AG, Hamburg. Wolfram Spengler (wolfram.spengler@ppi.de) verantwortet dort das Themenfeld Unternehmenssteuerung.

¹ Vgl. § 107 AktG, Absatz 3.

² IKS Definition nach IDW Prüfungsstandard 261 (IDW PS 261): Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken.

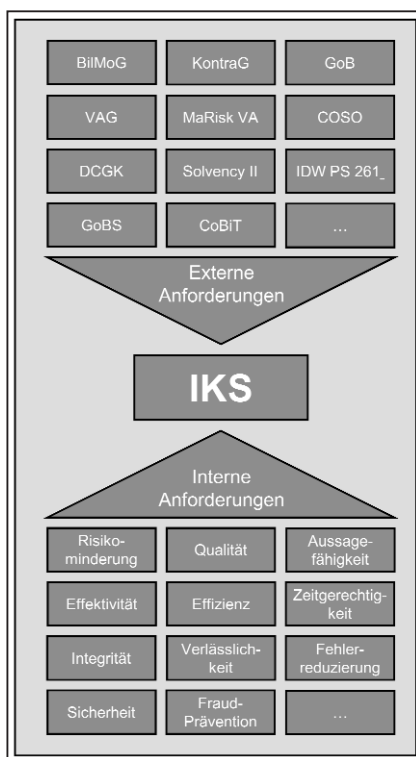


Abbildung 1: Anforderungen an ein IKS

Externe Anforderungen in Form von rechtlichen / aufsichtsrechtlichen Vorschriften folgen oftmals dem Grundsatz der Proportionalität und gewähren entsprechende Freiheiten bei der Auslegung. Im Idealfall erfolgt die Auslegung unter Berücksichtigung von internen Anforderungen. Für bestimmte Bereiche in einer Versicherung existieren keine spezifischen externen IKS – Anforderungen; dennoch sind wirksame Kontrollmechanismen von Bedeutung. In diesen „regelungsfreien“ Bereichen sind ausschließlich die internen IKS - Anforderungen maßgeblich.

Ein gutes Beispiel ist das Controlling: Anspruch des Top - Managements ist es, dass steuerungsrelevante Kennzahlen aufgrund ihres Einflusses auf unternehmenskritische Entscheidungen korrekt und zeitnah ermittelt werden. Dies erfordert entsprechende Kontrollhandlungen (z.B. Plausibilitätskontrollen, Kontrolle der Rechenschritte, etc.).

Die Betrachtung der externen und internen Anforderungen an ein IKS zeigt schnell, dass sämtliche Unter-

nehmensbereiche einzubeziehen sind. Eine bloße Fokussierung beispielsweise auf rechnungslegungsrelevante Bereiche ist nicht mehr ausreichend!

Schlüsselfaktoren für ein intelligentes Kontrollsystem

In der Praxis ist die Ausgestaltung Interner Kontrollsysteme immer wieder mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Abbildung 2 zeigt typische Problemfelder.

Die Implementierung eines nachhaltigen, angemessenen und wirksamen IKS erfordert, dass die aufgeführten Probleme bei der Umsetzung berücksichtigt und gelöst werden. Das bedeutet die Schaffung eines intelligenten Kontrollsystems, das sich an internen und externen Anforderungen ausrichtet und dabei optimal auf die Komplexität und den Risikogehalt des Geschäftsmodells abgestimmt ist. Risikovermeidung, Qualität, Reduzierung von Fehlerkosten, Zuverlässigkeit, Zeitgerechtigkeit und Effizienz sind dabei nur einige Attribute, die ein intelligentes Kontrollsystem ausmachen.

Grundvoraussetzung für ein intelligentes Kontrollsystem ist die Institutionalisierung und Systematisierung des IKS in der Versicherung. Dazu las-

sen sich aus Sicht der Autoren fünf Schlüsselfaktoren formulieren, die in Abbildung 3 dargestellt sind.

Die Schlüsselfaktoren lassen sich in eine strategische und in eine operative Komponente unterteilen. Die IKS - Strategie, das Schaffen klarer Verantwortlichkeiten sowie das IKS - Rahmenkonzept legen die strategische Zielrichtung, den organisatorischen Rahmen und verbindliche Standards fest. Der IKS - Regelkreislauf sowie die Nutzung eines IKS - Tools sind die zentralen Instrumente zur reibungslosen operativen Umsetzung eines intelligenten Kontrollsystems. In den nachfolgenden Abschnitten gehen wir auf die genannten Schlüsselfaktoren vertiefend ein.

Institutionalisierung des IKS: Die Schaffung einer IKS-Strategie und klarer Verantwortlichkeiten

Zwei wesentliche Grundpfeiler sorgen für eine erfolgreiche und feste Verankerung des IKS im Versicherungsunternehmen.

- Die IKS - Strategie formuliert die gewünschte Zielrichtung des hausweiten IKS durch die Unternehmensleitung.
- Innerhalb der Aufbauorganisation werden verschiedene IKS - Rollen mit klaren Verantwortlichkeiten definiert.

Unklarheit über Chancen und Nutzen	Unkonkrete externe Anforderungen	Kein Regelkreislauf /-prozess	Komplexität
<ul style="list-style-type: none"> Ausschließlich durch externe Anforderungen getrieben Keine Formulierung interner Anforderungen an das IKS IKS Projekte als „Pflichtprogramm“ -> Bewertung ausschließlich unter Betrachtung der Kostenseite Kein Bewusstsein über Chancen und Nutzenpotenziale eines IKS 	<ul style="list-style-type: none"> Kein „Patentrezept“ zur Umsetzung Rechtliche und aufsichtsrechtliche Anforderungen lassen einen großen Auslegungsspielraum Frage: „Wie stimmen wir unser IKS auf Risikogehalt, Komplexität und Umfang unseres Geschäftsmodells ab?“ 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlender Prozess zur konsequenten und kontinuierlichen Entwicklung, Anpassung und Optimierung des IKS Wirksamkeit des IKS nimmt aufgrund des sich ständig wandelnden Umfelds im Zeitablauf ab 	<ul style="list-style-type: none"> Einbeziehung sämtlicher Unternehmensbereiche Intensive Auseinandersetzung mit Prozess- und Risikolandschaft ist notwendig Hoher Aufwand, insbesondere wenn Wechselwirkungen zum Prozess- und Risikomanagement nicht beachtet werden.
Problemfelder bei der Ausgestaltung interner Kontrollsysteme			
Fehlende Transparenz	Fehlender Überblick	Fehlende Verantwortlichkeiten	Uneinheitliches IKS - Verständnis
<ul style="list-style-type: none"> IKS - Dokumentation ist selten einheitlich gestaltet Zentral zusammengefasste und verfügbare IKS - Dokumentation ist der absolute Ausnahmefall 	<ul style="list-style-type: none"> Kein zentraler Überblick über das hausweite IKS Möglichkeit zur Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit des gesamten IKS ist erheblich eingeschränkt 	<ul style="list-style-type: none"> Eine zentrale Verantwortung für die Entwicklung, Ausgestaltung und Optimierung des IKS existiert erfahrungsgemäß sehr selten. 	<ul style="list-style-type: none"> Hausweit einheitliches IKS - Verständnis ist sehr selten Organisationseinheiten und Führungskräfte haben teils sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter dem Begriff IKS zu verstehen ist

Abbildung 2: Problemfelder in der Praxis

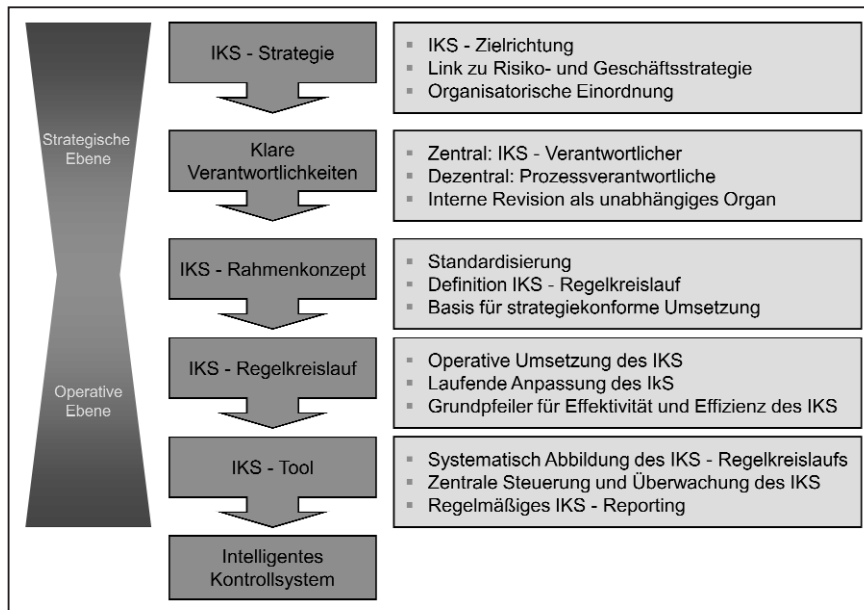


Abbildung 3: Schlüsselfaktoren für ein intelligentes Kontrollsystem

Abbildung 4 gibt einen Überblick über die wesentlichen Aspekte der IKS – Strategie und der zu schaffenden IKS – Verantwortlichkeiten.

Für die erfolgreiche Institutionalisierung des IKS ist es erforderlich, die schriftlich fixierte IKS - Strategie sowie die organisatorischen Vorgaben hausweit auszurollen. Inhalte und Ziele sollten allen Mitarbeitern und Führungskräften bekannt und verständlich sein, damit eine strategiekonforme operative Umsetzung des IKS gewährleistet werden kann.

Für die funktionale Eingliederung der zentralen IKS – Verantwortlichkeiten kommen die Bereiche Risikomanage-

ment, Unternehmenssteuerung, Prozessmanagement oder Betriebsorganisation in Frage.

Aufgrund der Ausstrahlwirkung auf das gesamte Haus ist eine erfolgreiche Institutionalisierung des IKS ein kritischer Erfolgsfaktor für die nachhaltige Sicherstellung eines angemessenen und wirksamen IKS. Nur wenn das Thema nach festen und einheitlichen Zielvorgaben und von zentraler Stelle aus gesteuert wird, ist eine erfolgreiche operative Umsetzung sichergestellt. Darüber hinaus lassen sich so die sehr intensiven Wechselwirkungen zwischen IKS, Risikomanagement und Prozessmanagement / Organisation besser steuern und beherrschen.

Institutionalisierung des IKS durch....		...Organisatorische Vorgaben	
...IKS - Strategie		...Organisatorische Vorgaben	
IKS Verständnis	IKS Ziele	Konsistenz zur Unternehmens- und Risikostrategie	Klare Verantwortlichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> Definition: Was versteht die Unternehmensleitung unter dem IKS? Welche Bereiche der Versicherung sind betroffen? Schnittstellen: Wie greifen Prozessmanagement, Risikomanagement und IKS ineinander? 	<ul style="list-style-type: none"> Abgeleitet aus Anforderungen der Unternehmensleitung an das IKS. Ziele sollten deutlich über „wir erfüllen sämtliche gesetzliche Anforderungen“ hinaus gehen Zentrales Ziel / Leitgedanke: Was bezweckt die Unternehmensleitung mit dem IKS? Beispiel: „Unser Haus versteht das IKS als zentrales Instrument zur Verminderung von Risiken und zur nachhaltigen Steigerung der Qualität unserer Kerngeschäftsprozesse.“ 	<ul style="list-style-type: none"> Es ist besonders auf die Konsistenz zwischen IKS- und Risikostrategie zu achten. Das IKS ist ein zentrales Instrument zur Risikominderung und damit eine klassische Handlungsstrategie des Risikomanagements, was eine saubere Abstimmung erfordert. IKS - Strategie lässt sich direkt in die Risikostrategie integrieren. 	<ul style="list-style-type: none"> Eingliederung von IKS - Verantwortlichkeiten in die Aufbauorganisation der Versicherung. IKS Verantwortlicher: Zentral zuständig für Ausgestaltung und Weiterentwicklung des IKS sowie für die Steuerung und Überwachung der operativen Umsetzung. IKS Beauftragte: Dezentral verantwortlich für die Einhaltung der vorgesehenen IKS - Standards und des Regelkreislaufs. Interne Revision: Prüft als unabhängiges Organ in regelmäßigen Abständen die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS.

Abbildung 4: Institutionalisierung des IKS

**Standards setzen:
Das IKS - Rahmenkonzept**

Die Schnittstelle zwischen der strategischen und der operativen Ebene eines IKS bildet das Rahmenkonzept. Es enthält Vorgaben zur Ausgestaltung des IKS und setzt einheitliche, unternehmensweit geltende Standards fest.

Wesentliche Inhalte des IKS - Rahmenkonzeptes sind:

- Detaillierte Beschreibung der IKS - Organisation und - Verantwortlichkeiten, sofern dies nicht in der IKS - Strategie erfolgt.
- Dokumentationsstandards: Für die Dokumentation der Kontrollen empfiehlt sich eine Risiko - Kontrollmatrix, in der für die relevanten Unternehmensprozesse die Risiken und die dazu korrespondierenden Kontrollen detailliert beschreiben werden. Aufbau und Inhalte der Risiko - Kontrollmatrix sind entsprechend festzulegen. Weiter muss definiert werden, wie die Durchführung der Kontrollhandlungen zu dokumentieren ist.
- IKS - Reporting: Eine wirksame Überwachung des IKS setzt unter anderem ein entsprechendes Reporting voraus. Inhalte und Aufbau der Reports sowie Berichtszeiträume und - empfänger werden entsprechend im IKS - Rahmenkonzept festgelegt.
- Der IKS - Regelkreislauf ist das zentrale Element zur operativen Umsetzung des IKS und erfordert eine detaillierte Beschreibung im IKS - Rahmenkonzept. Er wird im nachfolgenden Abschnitt detailliert erläutert.

Das IKS - Rahmenkonzept dient der Systematisierung des hausweiten IKS, in dem es Standards setzt und den IKS Regelkreislauf als Kernelement der operativen IKS – Umsetzung beschreibt. Es schafft die Voraussetzungen für die strategiekonforme Umsetzung und Fortentwicklung des hausweiten IKS.

**Operative Umsetzung:
IKS-Regelkreislauf**

In unserer schnelllebigen Zeit ändern sich Art, Umfang, Risikogehalt und Komplexität des Versicherungsgeschäfts fortlaufend. Prozesse werden angepasst, ausgelagert oder unterliegen Änderungen aufgrund rechtlicher Vorschriften. Es ist essentiell, dass sich das IKS diesen neuen Gegebenheiten anpasst, ansonsten wird es im Zeitablauf an Wirksamkeit verlieren und irgendwann nicht mehr konsistent zu der strategischen Grundausrichtung sowie zu rechtlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen sein.

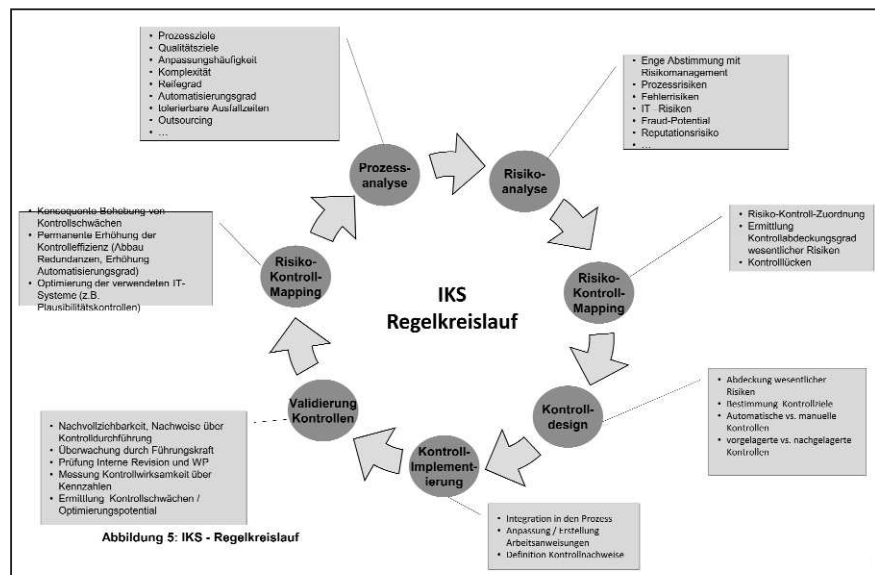


Abbildung 5: IKS - Regelkreislauf

Zentrales Ziel eines IKS - Regelkreislaufs ist es, sicherzustellen, dass sich das IKS fortlaufend an die sich ändernden Umweltzustände eines Unternehmens anpasst. Beispiele sind Änderungen bei rechtlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen, deren Einhaltung die Versicherung sicherstellen muss oder Anpassungen interner Geschäftsprozesse. Auch eine Veränderung des Risikoprofils der Versicherung, beispielsweise durch Anpassungen in der Geschäftsstrategie, durch neue Produkte oder der Erschließung neuer Märkte kann Auswirkungen auf die Ausgestaltung des IKS haben, genau wie das Outsourcing wesentlicher Geschäftsbereiche.

Die genannten Beispiele verdeutlichen, dass das bestehende IKS immer wieder hinterfragt und angepasst werden muss, um dessen Wirksamkeit zu gewährleisten. Der IKS - Regelkreislauf für ein intelligentes Kontrollsystem wird in Abbildung 5 dargestellt:

Der IKS - Regelkreislauf sorgt für eine systematische Ausgestaltung des IKS und stellt das operative Kernelement für die Implementierung eines intelligenten Kontrollsystems dar.

**Wertvolle Unterstützung:
Das IKS - Tool**

Für die effektive und effiziente operative Umsetzung eines intelligenten

Kontrollsystems empfiehlt sich die Verwendung eines IKS - Tools, wie der PPI Internal Control Suite, das den gesamten IKS - Regelkreislauf abbildet.

Folgende Punkte sprechen für den Einsatz eines IKS -Tools:

- **Komplexität:** Ein hausweites IKS ist ein hoch komplexes Thema, bei dem über alle Funktionsbereiche einer Versicherung hinweg eine Vielzahl von Informationen erhoben, zentral zusammengeführt und ausgewertet werden müssen. Ein webbasierten IKS -Tools erleichtert diesen Vorgang erheblich.
- **Dokumentation:** Durch den Einsatz eines zentralen IKS -Tools, wird eine hausweit einheitliche und nachvollziehbare Dokumentation des IKS sichergestellt. Neben der Tatsache, dass dies von externen Prüfern immer wieder gefordert wird, bildet eine saubere, vollständige und zentral verfügbare Dokumentation des IKS auch die notwendige Basis für ein Reporting.
- **IKS - Reporting:** Ein effektives und effizientes IKS - Reporting, durch das beispielsweise gegenüber dem Vorstand und Aufsichtsrat die Wirksamkeit des IKS nachgewiesen werden kann, ist nur über ein IKS -Tool darstellbar. Weiter können Reportingfunktionalitäten für das Risiko-

management und die Interne Revision bereitgestellt werden.

- **Systematisierung und Standardisierung:** Die erfolgreiche operative Abbildung des IKS - Regelkreislaufs erfordert, dass dessen Logik und Systematik stringent angewendet werden. Eine Toollösung, die den gesamten IKS - Regelkreislauf abbildet, leistet hierbei eine wertvolle Unterstützung und stellt dabei ein hausweit einheitliches Vorgehen sicher.
- **Prüfungsunterstützung:** Die Interne Revision prüft regelmäßig die Wirksamkeit des IKS. Ein Tool, in dem das IKS systematisch dokumentiert ist, ermöglicht eine effektivere und effizientere Prüfungsplanung und -durchführung. Aussagen zur Wirksamkeit des IKS können direkt im Tool erfasst werden und zu einer Gesamtbewertung des IKS zusammengeführt werden.
- **Effizienz:** Ein IKS -Tool, welches die vorab beschriebenen Funktionen abbildet, reduziert die zeit- und damit kostenintensiven Tätigkeiten (z.B. die Dokumentation des IKS, das Erstellen von Reports, etc.), Dadurch können die Kosten für ein IKS erheblich reduziert werden.

Die Nutzung eines IKS -Tools stellt ein wichtiges Instrument zur Systematisierung und damit auch zur erfolgreichen Umsetzung eines intelligenten

Nutzen	Wodurch
▪ Effektivität: Verminderung wesentlicher Risiken	Risikoanalyse und Risiko-Kontroll-Mapping → wesentliche Risiken werden identifiziert und durch Kontrollen adressiert
▪ Nachhaltige Qualitätssteigerungen	Systematisch implementiertes IKS trägt in allen Geschäftsprozessen zu einer nachhaltigen Fehlerreduktion bei
▪ Erfüllung rechtlicher / aufsichtsrechtlicher Vorschriften	Risikoorientierte Implementierung eines hausweiten IKS. IKS wird komplett dokumentiert und regelmäßig geprüft.
▪ Transparenz über Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS	Gesamtüberblick über zentrale und einheitliche Dokumentation und regelmäßige Validierung durch Interne Revision
▪ Optimierung Prüfungsplanung und -kosten (Interne Revision + Wirtschaftsprüfer)	Einheitliche und zentral verfügbare IKS - Dokumentation vereinfachen Prüfungsplanung und -durchführung
▪ Effizienz: Optimale Kontrollintensität	Strikte Prozess- und Risikoorientierung → Kontrollintensität hängt von Risikogehalt und Prozess-Charakteristika ab
▪ Fortlaufende Optimierung des IKS	Aufgabe des zentralen IKS - Verantwortlichen; IKS - Regelkreislauf (Kontroll-Validierung und -optimierung)
▪ Messbarkeit der Kontrollwirkung	Kontrollkennzahlen und Limitsystem bei wesentlichen Kontrollen im Rahmen der Kontroll-Validierung
▪ Beitrag zur Prozessoptimierung	Kontrollkennzahlen und sonstige Erkenntnisse aus Kontroll-Validierung können Prozessschwachstellen aufdecken

Abbildung 6: Nutzen eines intelligenten Kontrollsystems

Kontrollsystems dar. Aufwendige IDV - Anwendungen (individuelle Datenverarbeitung), mit denen eine systematische und ordnungsgemäße Abbildung des IKS nicht möglich ist, können ersetzt werden.

Nutzen eines intelligenten Kontrollsystems für die Versicherer

Wir haben die fünf Schlüsselfaktoren zur Schaffung eines intelligenten Kontrollsystems dargestellt. Warum sollte eine Versicherung die vorgeschlagenen Punkte umsetzen?

Der zentrale Nutzen besteht in der nachhaltigen und wirksamen Verminderung von Risiken, die durch eine konsequente Ausrichtung der Kontrollintensität an die jeweiligen Risikoniveaus der Unternehmensprozesse erreicht wird. Eine weitere Nutzenebene stellt die Qualitätssteigerung dar, die durch ein wirksames IKS in allen Geschäftsprozessen erreicht werden kann, in dem Fehler reduziert oder vermieden werden. Neben positiven Kosteneffekten führt dies insbesondere in den kundennahen Geschäftsprozessen zu positiven Auswirkungen auf die Reputation des Versicherers und bietet im hart umkämpften Markt eine Möglichkeit,

sich von Mitbewerbern abzusetzen. Der Aufwand für Kontrollaktivitäten wird dadurch optimiert, dass ein intelligentes Kontrollsystem systematisch an der benötigten Kontrollintensität ausgerichtet wird, d.h. viel Kontrolle in komplexen und risikoreichen Prozessen und entsprechend schlankere Kontrollmechanismen in risikoarmen und trivialen Abläufen. In der Abbildung 6 ist der Nutzen eines intelligenten Kontrollsystems zusammenfassend dargestellt.

Die beschriebenen Nutzenpotentiale lassen sich heben, wenn die beschriebenen Schritte zur Institutionalisierung und Systematisierung des IKS eingeleitet werden.

Fazit

Eine Vielzahl von internen und externen Anforderungen machen die Ausgestaltung und fortlaufende Anpassung des IKS zu einem hoch komplexen Thema, dessen Bedeutung durch das Top - Management einer Versicherung zu adressieren ist.

Eine IKS Strategie, klare Verantwortlichkeiten und ein Rahmenkonzept sind das Fundament eines intelligenten Kontrollsystems. Ein durchdach-

ter IKS - Regelkreislauf stellt gemeinsam mit einem IKS - Tool die strategiekonforme operative Umsetzung des IKS sicher und gewährleistet nachhaltig die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS.

Ein intelligentes Kontrollsystem bietet Versicherungen weit aus mehr Chancen, als die Vermeidung von Prüfungsfeststellungen. Es leistet einen echten und nachhaltigen Nutzenbeitrag für den Erfolg des Versicherungsunternehmens.