

**Das interne Kontrollsystem nach Solvency II in deutschen
Versicherungsunternehmen**

–

eine theoretische und empirische Analyse

Michaela Müller

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

genehmigten Dissertation.

Gutachter

1. Prof. Dr. Thomas Hartung
2. Prof. Dr. Bernhard Hirsch

Die Dissertation wurde am 25.09.2019 bei der Universität der Bundeswehr München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften am 06.03.2020 angenommen. Die mündliche Prüfung fand am 17.06.2020 statt.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit verfasste ich zunächst als externe Doktorandin, später als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Versicherungswirtschaft der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München. Die Arbeit wurde im September 2019 eingereicht.

Ich möchte mich bei einigen Personen bedanken, ohne deren Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Zunächst gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Thomas Hartung für seine Betreuung und seine stetige Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit. Bedanken möchte ich mich auch bei Prof. Dr. Bernhard Hirsch für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ohne die zahlreichen Teilnahmen an der Fragebogenstudie wäre die empirische Untersuchung in dieser Arbeit nicht möglich gewesen, daher gilt mein Dank allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern!

Meinen Kolleginnen und Kollegen an der Fakultät und der Professur danke ich für die gute Zusammenarbeit und die schöne Zeit an der Uni. Dank gilt zudem meiner Familie sowie meinen Freunden und Bekannten, die auf unterschiedliche Weise zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Hervorheben möchte ich insbesondere Bettina Theissen, bei der ich mich für den fachlichen Austausch, ihre wertvollen Hinweise und ihre persönliche Unterstützung bedanke. Wolfgang und Lara Fischer danke ich für das Korrekturlesen.

Der größte Dank gilt meinen Eltern, Erika und Klaus Fischer, sowie meinem Mann Patrick für ihre zahlreichen kritischen Anmerkungen, ihre bedingungslose Unterstützung und ihren unermüdlichen Zuspruch!

Michaela Müller, Juli 2020

Zusammenfassung

Auch wenn das interne Kontrollsystem (IKS) bereits seit längerer Zeit ein wesentlicher Aspekt der Corporate Governance von Unternehmen ist, erfuhr das Konzept in der jüngeren Vergangenheit vermehrte Aufmerksamkeit und wird zunehmend auch gesetzlich gefordert. Umfangreiche regulatorische Anforderungen gelten unter anderem für deutsche Versicherungsunternehmen, da das IKS einen wesentlichen Baustein des am 01.01.2016 in Kraft getretenen europäischen Aufsichtsregimes Solvency II darstellt. Trotz der vermehrten Aufmerksamkeit für das Konstrukt, bestehen nach wie vor Unklarheiten in dessen Definition und Abgrenzung zu anderen Elementen des Governance-Systems. Zwar hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik in den letzten Jahren zugenommen, Untersuchungen des Konstruktes im Rahmen der branchenspezifischen Anforderungen in der Versicherungswirtschaft konnten allerdings kaum gefunden werden.

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird das IKS auf Basis der vorhandenen Literatur zunächst grundlegend untersucht und eine Definition des IKS im weiteren Sinne als umfassendes Governance-Instrument hergeleitet. Hiernach umfasst das Konstrukt die sechs Subsysteme Kontrollumfeld, Steuerungssystem, Risikosystem, Überwachungssystem, Informations- und Kommunikationssystem sowie Beurteilungssystem. Darüber hinaus werden die regulatorischen Anforderungen, die Solvency II an das IKS und angrenzende Governance-Einheiten stellt, intensiv analysiert. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse leistet die Arbeit sodann einen konzeptionellen Beitrag zur Gestaltung eines effizienten IKS im Versicherungsunternehmen, das als umfassendes Governance-Instrument sowohl die regulatorischen Anforderungen erfüllt als auch Nutzen für die Versicherungsunternehmen stiftet.

Die theoretischen Erkenntnisse werden im nächsten Schritt empirischen Daten gegenübergestellt, die im Rahmen einer Fragebogenstudie unter deutschen Versicherern gewonnen wurden. Die empirische Studie geht einerseits der Frage nach, welche Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Teilsystemen bestehen und welche Subsysteme zum Nutzen des IKS beitragen. Andererseits gibt sie einen Überblick über den Status-Quo der internen Kontrollen in der deutschen Versicherungswirtschaft. Insgesamt kann von einer guten Ausgestaltung des IKS in den Versicherungsunternehmen ausgegangen werden kann, wenngleich nicht alle Teilbereiche gleich weit entwickelt sind. Es zeigt sich, dass es umfassende Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Teilbereichen des IKS im weiteren Sinne gibt und dass mit Ausnahme des Risikosystems alle Subsysteme einen positiven direkten oder indirekten Einfluss auf den Nutzen des IKS haben. Als Haupttreiber konnte das Informations- und Kommunikationssystem identifiziert werden.

Abstract

Internal controls have been part of corporate governance for a long time. Even so, the concept has received more and more attention in the recent past and is increasingly required by law. Extensive regulatory requirements apply to German insurance companies, amongst others, as the internal control system is an essential element of the European Solvency II regulations, which came into force on 01.01.2016. Despite the mounting attention to the construct, ambiguities remain regarding the definition of internal control and its distinction to other elements of the governance system. Although the scientific discussion of the topic has progressed over the years, there are hardly any extant studies of the internal control system within the framework of the sector-specific requirements for the insurance industry.

Firstly, the concept of internal control systems is fundamentally examined in the available literature and a definition of an internal control system in a broader sense as a comprehensive instrument of corporate governance is derived. According to this the construct consists of six subsystems, namely control environment, management system, risk system, monitoring system, information and communication system, and assessment system. Beyond that, the regulatory requirements imposed on internal control and other elements of the governance system by Solvency II are comprehensively examined. Based on the knowledge gained, a conceptual contribution is made regarding the design of an efficient internal control system in insurance companies. As an extensive part of the governance system, this derived concept both meets the regulatory requirements and also creates benefits for the insurance companies.

Thereafter, the theoretical findings are compared with empirical data, which were obtained by a questionnaire study distributed amongst German insurers. On the one hand, the study examines the relationships between the subsystems of the internal control system, as well as the question which parts of the construct contribute to its benefit. On the other hand, the study shows the status quo of internal control in the German insurance industry. Overall, a good design of the internal control system in the insurance companies can be assumed, even though not all parts of the construct are equally developed. The study shows that there are diverse relationships between the different subsystems of the internal control in a broader sense and that, with exception of the risk system, all subsystems contribute directly or indirectly to the benefit of the internal controls. The information and communication system was identified as key driver.

Inhaltsübersicht

Anhangsverzeichnis	- 14 -
Abbildungsverzeichnis.....	- 15 -
Tabellenverzeichnis.....	- 16 -
Abkürzungsverzeichnis.....	- 17 -
1 Einleitung	- 21 -
1.1 Motivation der Arbeit	- 21 -
1.2 Stand der Literatur.....	- 22 -
1.3 Forschungsfragen	- 32 -
1.4 Aufbau der Arbeit	- 34 -
2 Grundlagen zum internen Kontrollsystem.....	- 36 -
2.1 Theoretische Hintergründe zum Konzept des IKS	- 36 -
2.2 Rahmenwerke zum IKS.....	- 53 -
2.3 Gesetzgebung.....	- 63 -
2.4 Beziehung des IKS zum Governance-System.....	- 69 -
2.5 Zwischenfazit: Definition des IKS für vorliegende Arbeit	- 82 -
3 Das IKS im Versicherungssektor nach Solvency II	- 86 -
3.1 Hintergründe zu Solvency II	- 86 -
3.2 Anforderungen an ein IKS durch die Solvency II-Regelungen	- 100 -
3.3 Abgrenzung des IKS nach Solvency II.....	- 117 -
4 Umsetzung des IKS in deutschen Versicherungsunternehmen	- 128 -
4.1 Einleitende Bemerkung	- 128 -
4.2 Nutzenaspekte des IKS.....	- 128 -
4.3 Strategien zur Umsetzung des IKS.....	- 133 -
4.4 Schlüsselemente der Umsetzung des IKS im Versicherungsunternehmen... -	138 -
4.5 Herleitung der Hypothesen für die empirische Untersuchung.....	- 179 -
5 Empirische Untersuchung zum IKS in deutschen Versicherungsunternehmen.....	- 184 -
5.1 Überblick und Wahl der Forschungsmethode.....	- 184 -
5.2 Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung	- 185 -
5.3 Darstellung der Ergebnisse	- 216 -

5.4	Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	- 233 -
6	Schlussbetrachtung.....	- 242 -
6.1	Zusammenfassung.....	- 242 -
6.2	Ausblick.....	- 251 -
	Anhang.....	- 253 -
	Literaturverzeichnis	- 284 -
	Gesetze und Verordnungen.....	- 317 -

Inhaltsverzeichnis

Anhangsverzeichnis	- 14 -
Abbildungsverzeichnis.....	- 15 -
Tabellenverzeichnis.....	- 16 -
Abkürzungsverzeichnis.....	- 17 -
1 Einleitung	- 21 -
1.1 Motivation der Arbeit	- 21 -
1.2 Stand der Literatur.....	- 22 -
1.2.1 Überblick über den Forschungsstand	- 22 -
1.2.2 Branchenübergreifende Forschung zum IKS.....	- 23 -
1.2.2.1 Empirische Studien	- 23 -
1.2.2.2 IKS aus theoretischer Perspektive.....	- 27 -
1.2.2.3 IKS aus praktischer Perspektive.....	- 28 -
1.2.3 Literatur zum IKS im Versicherungssektor.....	- 30 -
1.2.3.1 Empirische Studien	- 30 -
1.2.3.2 Nicht-empirische Arbeiten	- 31 -
1.3 Forschungsfragen	- 32 -
1.4 Aufbau der Arbeit	- 34 -
2 Grundlagen zum internen Kontrollsystem.....	- 36 -
2.1 Theoretische Hintergründe zum Konzept des IKS	- 36 -
2.1.1 Fundierung des IKS.....	- 36 -
2.1.1.1 Die Prinzipal-Agenten-Theorie	- 36 -
2.1.1.2 Die <i>internal control</i> -Hypothese	- 39 -
2.1.2 Erste Entwicklungen zum IKS	- 41 -
2.1.2.1 Anfänge des IKS in den USA	- 41 -
2.1.2.2 Anfänge des IKS in Deutschland.....	- 42 -
2.1.3 Überwachungstheoretischer Ansatz	- 43 -
2.1.4 <i>Internal control</i> -Ansatz	- 45 -
2.1.4.1 Allgemeine Bedeutung	- 45 -
2.1.4.2 Darstellung unterschiedlicher Modelle und Auffassungen	- 47 -

2.1.5	Reifegrad-Modell des IKS.....	- 50 -
2.1.6	Modell der Drei Verteidigungslinien	- 51 -
2.2	Rahmenwerke zum IKS.....	- 53 -
2.2.1	COSO	- 53 -
2.2.1.1	Hintergründe	- 53 -
2.2.1.2	<i>Internal Control – Integrated Framework 1992</i>	- 54 -
2.2.1.3	<i>Internal Control – Integrated Framework 2013</i>	- 58 -
2.2.2	COBIT 5	- 60 -
2.2.3	CoCo und sonstige.....	- 62 -
2.3	Gesetzgebung.....	- 63 -
2.3.1	Rechtslage in Deutschland und Europa.....	- 63 -
2.3.1.1	KonTraG	- 63 -
2.3.1.2	TransPuG und DCGK.....	- 65 -
2.3.1.3	BilMoG und 8. EU-Richtlinie	- 65 -
2.3.2	Rechtslage in den USA – SOX.....	- 66 -
2.4	Beziehung des IKS zum Governance-System.....	- 69 -
2.4.1	Verhältnis zur Corporate Governance	- 69 -
2.4.2	Verhältnis zum Risikomanagement	- 71 -
2.4.2.1	Risiko, Risikomanagement und Risikomanagementsystem.....	- 71 -
2.4.2.2	Risikofrüherkennung	- 74 -
2.4.2.3	Controlling.....	- 75 -
2.4.2.4	<i>Enterprise Risk Management</i>	- 76 -
2.4.3	Verhältnis zur internen Revision	- 79 -
2.4.4	Verhältnis zur Compliance.....	- 81 -
2.5	Zwischenfazit: Definition des IKS für vorliegende Arbeit.....	- 82 -
3	Das IKS im Versicherungssektor nach Solvency II	- 86 -
3.1	Hintergründe zu Solvency II	- 86 -
3.1.1	Entstehung und Zielsetzung von Solvency II	- 86 -
3.1.2	Umsetzung von Solvency II.....	- 88 -
3.1.3	Aufbau und Inhalte von Solvency II	- 91 -

3.1.3.1	Grundstruktur	- 91 -
3.1.3.2	Säule 1 – quantitative Anforderungen	- 92 -
3.1.3.3	Säule 2 – qualitative Anforderungen.....	- 94 -
3.1.3.4	Säule 3 – Offenlegungspflichten.....	- 96 -
3.1.4	Solvency II als prinzipienbasierte Regulierung	- 97 -
3.1.5	Nationale Umsetzung der Anforderungen.....	- 99 -
3.2	Anforderungen an ein IKS durch die Solvency II-Regelungen	- 100 -
3.2.1	Europäische Anforderungen.....	- 100 -
3.2.1.1	Solvency II-Richtlinie.....	- 100 -
3.2.1.2	Delegierte Verordnung	- 101 -
3.2.1.3	EIOPA Leitlinien und Erläuterungen.....	- 103 -
3.2.2	Nationale Anforderungen	- 106 -
3.2.2.1	Versicherungsaufsichtsgesetz.....	- 106 -
3.2.2.2	Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen	- 108 -
3.2.3	Zusammenfassung und Interpretation der rechtlichen Anforderungen.....	- 111 -
3.2.3.1	Übergeordnete Aspekte	- 111 -
3.2.3.2	Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren	- 112 -
3.2.3.3	Interner Kontrollrahmen.....	- 113 -
3.2.3.4	Angemessene unternehmensinterne Berichterstattung	- 114 -
3.2.3.5	Compliance-Funktion	- 115 -
3.3	Abgrenzung des IKS nach Solvency II.....	- 117 -
3.3.1	Abgrenzung des IKS nach Solvency II vom IKS i.w.S.....	- 117 -
3.3.1.1	Zielsetzung.....	- 117 -
3.3.1.2	Einordnung der Bestandteile des IKS nach Solvency II in die Subsysteme des IKS i.w.S.	- 118 -
3.3.1.3	Sonstige Bestandteile des IKS i.w.S.....	- 121 -
3.3.2	Abgrenzung des IKS von den Schlüsselfunktionen nach Solvency II.....	- 123 -
3.3.2.1	Interne Revision	- 123 -
3.3.2.2	Versicherungsmathematische Funktion.....	- 124 -

3.3.2.3	Risikomanagementsystem und Risikomanagement-Funktion.....	- 125 -
4	Umsetzung des IKS in deutschen Versicherungsunternehmen	- 128 -
4.1	Einleitende Bemerkung	- 128 -
4.2	Nutzenaspekte des IKS.....	- 128 -
4.2.1	Allgemeine Nutzenaspekte.....	- 128 -
4.2.2	Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung	- 130 -
4.2.3	Compliance	- 131 -
4.2.4	Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit	- 132 -
4.3	Strategien zur Umsetzung des IKS.....	- 133 -
4.3.1	Überblick über die unterschiedlichen Strategien.....	- 133 -
4.3.2	Minimalstrategie	- 135 -
4.3.3	Optimierungsstrategie	- 136 -
4.4	Schlüsselemente der Umsetzung des IKS im Versicherungsunternehmen... -	138 -
4.4.1	Berücksichtigung des Grundsatzes der Proportionalität	- 138 -
4.4.2	Kontrollumfeld	- 139 -
4.4.2.1	Aspekte des Kontrollumfeldes nach COSO	- 139 -
4.4.2.2	Zuweisung von Verantwortlichkeiten im IKS.....	- 143 -
4.4.2.3	Implementierung eines Verhaltenskodex als <i>entity level control</i>	- 144 -
4.4.3	Steuerungssystem	- 145 -
4.4.3.1	Steuerung im Kontext des IKS	- 145 -
4.4.3.2	Controlling.....	- 146 -
4.4.3.2.1	Aufgaben des Controllings	- 146 -
4.4.3.2.2	Controlling als Teil des IKS	- 148 -
4.4.4	Risikosystem.....	- 149 -
4.4.4.1	Synergien des IKS mit dem Risikomanagementsystem.....	- 149 -
4.4.4.2	Allgemeine Methoden der Risikoanalyse.....	- 151 -
4.4.4.3	Identifikation und Bewertung operationeller Risiken	- 152 -
4.4.5	Überwachungssystem.....	- 155 -
4.4.5.1	Prozessabhängige Überwachung.....	- 155 -
4.4.5.1.1	Kontrollen.....	- 155 -

4.4.5.1.2	Dokumentation der Kontrollen.....	- 158 -
4.4.5.1.3	Organisatorische Sicherungsmaßnahmen	- 160 -
4.4.5.2	Prozessunabhängige Überwachung.....	- 161 -
4.4.5.2.1	<i>Entity level controls</i>	- 161 -
4.4.5.2.2	Interne Revision	- 162 -
4.4.6	Informations- und Kommunikationssystem	- 163 -
4.4.6.1	Grundsätzliche Anforderungen an Information und Kommunikation ..	- 163 -
4.4.6.2	<i>Whistleblowing</i> -Prozess	- 165 -
4.4.6.3	Informationsaustausch mit Schnittstellen.....	- 167 -
4.4.6.4	IKS-Reporting	- 170 -
4.4.7	Beurteilung.....	- 173 -
4.4.7.1	Allgemeine Prinzipien der Beurteilung.....	- 173 -
4.4.7.2	Laufende Beurteilung	- 175 -
4.4.7.3	Gesonderte Beurteilung durch die interne Revision.....	- 176 -
4.4.7.3.1	Einzelfall- vs. Systemprüfung	- 176 -
4.4.7.3.2	Prüfprozess.....	- 178 -
4.5	Herleitung der Hypothesen für die empirische Untersuchung	- 179 -
5	Empirische Untersuchung zum IKS in deutschen Versicherungsunternehmen.....	- 184 -
5.1	Überblick und Wahl der Forschungsmethode.....	- 184 -
5.2	Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung	- 185 -
5.2.1	Fragebogenkonstruktion.....	- 185 -
5.2.1.1	Spezifikation der latenten Konstrukte	- 185 -
5.2.1.2	Herleitung der Indikatoren	- 188 -
5.2.1.3	Erstellung und Pretest des Fragebogens.....	- 194 -
5.2.2	Datengrundlage.....	- 195 -
5.2.2.1	Datenerhebung	- 195 -
5.2.2.2	Datenbereinigung und Rücklauf	- 196 -
5.2.2.3	Qualität und Repräsentativität der Daten.....	- 198 -
5.2.2.3.1	<i>Non-Response Bias</i>	- 198 -
5.2.2.3.2	<i>Common Method Bias</i>	- 199 -

5.2.2.3.3	<i>Key Informant Bias</i>	200 -
5.2.2.3.4	Repräsentativität	201 -
5.2.3	Methodik der Datenanalyse.....	204 -
5.2.3.1	Strukturgleichungsanalyse	204 -
5.2.3.1.1	Aufbau des Strukturgleichungsmodells	204 -
5.2.3.1.2	Varianz- und kovarianzbasierte Verfahren	206 -
5.2.3.2	Anwendung des <i>Partial Least Squares</i> -Ansatzes	208 -
5.2.3.2.1	Algorithmus.....	208 -
5.2.3.2.2	Güteprüfung der formativen Messmodelle.....	209 -
5.2.3.2.3	Güteprüfung des Strukturmodells.....	212 -
5.2.3.3	Sonstige statistische Prüfverfahren	215 -
5.3	Darstellung der Ergebnisse	216 -
5.3.1	Deskriptive Auswertung.....	216 -
5.3.1.1	Allgemeine Aspekte zum IKS	216 -
5.3.1.2	Ausgestaltung des IKS.....	218 -
5.3.2	Statistische Auswertung	221 -
5.3.2.1	Güteprüfung der Messmodelle im Strukturgleichungsmodell	221 -
5.3.2.2	Güteprüfung des Strukturmodells.....	227 -
5.3.2.3	Untersuchung der Hypothesen.....	229 -
5.3.2.3.1	Hypothesen zu den Beziehungen der Subsysteme des IKS i.w.S. .	229 -
5.3.2.3.2	Sonstige Hypothesen	231 -
5.4	Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	233 -
5.4.1	Zusammenfassung und Interpretation der zentralen Ergebnisse	233 -
5.4.2	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Unternehmen	238 -
5.4.3	Einschränkungen der Studie und weiterer Forschungsbedarf.....	240 -
6	Schlussbetrachtung.....	242 -
6.1	Zusammenfassung.....	242 -
6.2	Ausblick.....	251 -
	Anhang.....	253 -
	Literaturverzeichnis	284 -

Gesetze und Verordnungen..... - 317 -

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Finaler Fragebogen	- 253 -
Anhang 2: Prüfung auf Normalverteilung	- 260 -
Anhang 3: Prüfung eines Non-Response Bias	- 262 -
Anhang 4: Prüfung eines Common Method Bias	- 263 -
Anhang 5: Rechtsform der kontaktierten Unternehmen	- 263 -
Anhang 6: Sparten der kontaktierten Unternehmen	- 266 -
Anhang 7: Größe der kontaktierten Unternehmen	- 269 -
Anhang 8: Kennzahlen zur Grundgesamtheit	- 273 -
Anhang 9: Prüfung der Repräsentativität	- 274 -
Anhang 10: Überprüfung der nicht-repräsentativen Daten	- 277 -
Anhang 11: Signifikanz und Relevanz der Indikatoren inkl. Kontrollumfeld	- 280 -
Anhang 12: Multikollinearität im Strukturmodell	- 281 -
Anhang 13: Prüfung der Verteilung der Strategien	- 282 -
Anhang 14: Vergleich der Mittelwerte der Indikatoren	- 282 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit.....	- 35 -
Abbildung 2: Risiken der Abschlussprüfung.....	- 40 -
Abbildung 3: Regelungsbereiche des IKS nach IDW PS 261 n.F.....	- 48 -
Abbildung 4: Modell der Drei Verteidigungslinien.....	- 53 -
Abbildung 5: Definition des IKS im Rahmen dieser Arbeit.	- 85 -
Abbildung 6: Drei-Säulen-Struktur von Solvency II.	- 92 -
Abbildung 7: Einordnung des IKS nach Solvency II in das IKS i.w.S.	- 121 -
Abbildung 8: IKS-Strategien.	- 134 -
Abbildung 9: Beispielhafte Risikomatrix.	- 154 -
Abbildung 10: Einteilungsmöglichkeiten von Kontrollen.	- 156 -
Abbildung 11: Beispielhafter Aufbau einer RKM.	- 159 -
Abbildung 12: Latente Variablen mit reflektiven bzw. formativen Indikatoren.....	- 186 -
Abbildung 13: Zusammensetzung Konzern- und Einzelunternehmen sowie kleine VU..	- 202 -
Abbildung 14: Verteilung der Rechtsformen in der Grundgesamtheit und Stichprobe....	- 202 -
Abbildung 15: Zusammensetzung der vertretenen Versicherungssparten.	- 203 -
Abbildung 16: Größe der Unternehmen.	- 203 -
Abbildung 17: Mess- und Strukturmodell in der Strukturgleichungsanalyse.	- 206 -
Abbildung 18: Zeitraum seit Einrichtung eines strukturierten IKS in den Unternehmen..	- 216 -
Abbildung 19: Ansiedlung des IKS-Verantwortlichen.	- 217 -
Abbildung 20: Zuständige Mitarbeiter für die Koordination des IKS.	- 218 -
Abbildung 21: Zusammenfassende Bewertung des IKS.	- 218 -
Abbildung 22: Ergebnis der Redundanzanalyse für das Konstrukt Steuerungssystem. .	- 222 -
Abbildung 23: Strukturmodell inkl. Pfadkoeffizienten und p-Werte.	- 227 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Systematisierung von Kontrollaktivitäten.	- 57 -
Tabelle 2: Prinzipien der internen Kontrollen nach COSO 2013.	- 59 -
Tabelle 3: Abschnitte des Sarbanes Oxley Act.	- 67 -
Tabelle 4: Etappen des Solvency II-Projektes.	- 91 -
Tabelle 5: Europäische Anforderungen an ein IKS aus Solvency II.	- 106 -
Tabelle 6: Nationale Anforderungen an ein IKS aus Solvency II.	- 111 -
Tabelle 7: Gegenüberstellung der Minimal- und Optimierungsstrategie.	- 137 -
Tabelle 8: Ausmaß des Zusammenwirkens von Steuerungs- und Kontrollfunktionen.	- 167 -
Tabelle 9: Zusammenarbeit zwischen IKS-Beauftragten und Schlüsselfunktionen.	- 170 -
Tabelle 10: Kriterien zur Konstruktion formativer oder reflektiver Konstrukte.	- 187 -
Tabelle 11: Indikatoren des Kontrollumfeldes.	- 190 -
Tabelle 12: Indikatoren des Steuerungssystems.	- 190 -
Tabelle 13: Indikatoren des Risikosystems.	- 191 -
Tabelle 14: Indikatoren des Überwachungssystems.	- 192 -
Tabelle 15: Indikatoren des Informations- und Kommunikationssystems.	- 192 -
Tabelle 16: Indikatoren des Beurteilungssystems.	- 193 -
Tabelle 17: Indikatoren des Nutzens des IKS.	- 194 -
Tabelle 18: Gütekriterien der formativen Messmodelle.	- 212 -
Tabelle 19: Gütekriterien des Strukturmodells.	- 215 -
Tabelle 20: Deskriptive Auswertung Ausgestaltung und Nutzen des IKS.	- 220 -
Tabelle 21: Mittelwerte der Antworten zur Ausgestaltung des IKS pro Subsystem.	- 220 -
Tabelle 22: Ergebnisse der Redundanzanalyse der formativen Konstrukte.	- 222 -
Tabelle 23: VIF- und Toleranz-Werte der Indikatoren.	- 223 -
Tabelle 24: Prüfung der Signifikanz und Relevanz der Indikatoren.	- 226 -
Tabelle 25: R ² -Werte für die endogenen Konstrukte.	- 228 -
Tabelle 26: f ² -Werte für die Beziehungen der latenten Konstrukte.	- 229 -
Tabelle 27: Ergebnisse der Hypothesen zum Kontrollumfeld.	- 229 -
Tabelle 28: Ergebnisse der Hypothesen zum Steuerungssystem.	- 230 -
Tabelle 29: Ergebnisse der Hypothesen zum Risikosystem.	- 230 -
Tabelle 30: Ergebnisse der Hypothese zum Überwachungssystem.	- 231 -
Tabelle 31: Ergebnisse der Hypothese zum Informations- und Kommunikationssystem.	- 231 -
Tabelle 32: Ergebnisse der Hypothesen zum Beurteilungssystem.	- 231 -
Tabelle 33: Ergebnisse des U-Tests für Unterschiede der latenten Konstrukte.	- 232 -
Tabelle 34: Ergebnisse der Hypothesentests zur Ausgestaltung des IKS.	- 233 -

Abkürzungsverzeichnis

Abl.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
a.F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft
AIA	American Institute of Accountants
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AktG	Aktiengesetz
AMF	Autorité des marchés financiers
Art.	Artikel
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEIOPS	Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CoCo	Criteria of Control
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision
d.h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
DVO	Delegierte Verordnung
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EG	Europäische Gemeinschaft
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
ERM	Enterprise Risk Management
et al.	et alii

etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EY	Ernst and Young
f.	folgende
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
gem.	gemäß
ggfs.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoBS	Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme
HGB	Handelsgesetzbuch
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
ICC	International Chamber of Commerce
ICV	Internationaler Controller Verein
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
i.e.S.	im engeren Sinn
IGC	International Group of Controlling
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
ISA	International Standard on Auditing
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
IT	Informationstechnologie
i.w.S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Kreditwesengesetz
LL	Leitlinie

MaGo	Mindestanforderung an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen
MaRisk VA	Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen
MCR	Minimum Capital Requirement
n.F.	neue Fassung
Nr.	Nummer
o.ä.	oder ähnliches
o.S.	ohne Seite
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment
öff.-rechtl.	öffentlich-rechtlich
PLS	Partial Least Squares
PS	Prüfungsstandard
PWC	PricewaterhouseCoopers
QIS	Quantitative Impact Study
QRT	Quantitative Reporting Templates
RKM	Risiko-Kontroll-Matrix
RSR	Regular Supervisory Reporting
S.	Seite
SII-RL	Solvency II-Rahmenrichtlinie
SAS	Statement on Auditing Standards
SCR	Solvency Capital Requirement
SEC	Securities and Exchange Commission
Sec.	Section
SFCR	Solvency and Financial Condition Report
sog.	sogenannte
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SRP	Supervisory Review Process
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
u.a.	unter anderem
US	United States
USA	United States of America
u.U.	unter Umständen

VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
VMAO	Verwaltungs-, Management- oder Aufsichtsorgan
vs.	versus
VU	Versicherungsunternehmen
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Motivation der Arbeit

Durch mehrere spektakuläre Finanz- und Unternehmensskandale¹ rückte der Themenkomplex Corporate Governance seit Beginn des Jahrtausends immer mehr in den Fokus. Der Begriff bezeichnet die zielgerichtete Führung und Überwachung eines Unternehmens² und beinhaltet unterschiedliche Teilaspekte.³ Ein bedeutendes Instrument der Corporate Governance ist das interne Kontrollsystem (IKS), das auch als dessen Kernaspekt angesehen wird.⁴ Allerdings bestehen bis heute Unklarheiten darüber, was genau unter einem IKS zu verstehen ist, da unterschiedliche Definitionen für den Begriff existieren und dieser nicht immer einheitlich verwendet wird.⁵

Die uneinheitliche Verwendung des Begriffes ist auch auf einen Bedeutungswandel des IKS zurückzuführen. Im deutschsprachigen Raum dominierte zunächst das Verständnis von Kontrolle als Vergleich von Ist- mit Soll- bzw. Norm-Zuständen. Ende des 20. Jahrhundert verbreitete sich allerdings auch in Deutschland eine weiter gefasste Definition des IKS.⁶ Großen Einfluss auf diesen Wandel hatte das Rahmenwerk *Internal Control – Integrated Framework* des *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*⁷, das u.a. auch Eingang in die deutsche Prüfungspraxis⁸ fand. Hiernach ist das IKS definiert als ein Prozess, der durch die Überwachungs- und Leitungsorgane, das Management und andere Mitarbeiter einer Organisation ausgeführt wird, um hinreichende Sicherheit bezüglich des Erreichens von Zielen aus den Bereichen betriebliche Abläufe, Berichterstattung und Regeleinhaltung zu gewährleisten. Das IKS umfasst nach COSO nicht nur reine Kontrolltätigkeiten, sondern auch vier weitere Komponenten, nämlich Kontrollumfeld, Risikoanalyse, Information und Kommunikation sowie Überwachung.⁹

Sowohl national als auch international wurden in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehrere Gesetze erlassen, welche die Einrichtung von internen Kontrollen und weiteren Governance-Mechanismen fordern.¹⁰ Als wegweisend kann der US-amerikanische *Sarbanes-Oxley-Act* (SOX) betrachtet werden, der als Reaktion auf Bilanzmanipulationen in Milliardenhöhe durch das Energieunternehmen Enron und das Telekommunikationsunternehmen WorldCom¹¹ im

¹ Eine Übersicht geben z.B. Rockness / Rockness (2005), S. 36-38.

² Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 2.

³ Vgl. Brown et al. (2011), S. 98.

⁴ Vgl. CEIOPS (2003), S. 14.

⁵ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 458.

⁶ Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 16.

⁷ Vgl. COSO (2013). Das ursprünglich 1992 veröffentlichte Konzept wurde im Jahr 2013 als überarbeitete und erweiterte Version veröffentlicht. Vgl. COSO (2013), S. i.

⁸ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F.

⁹ Vgl. COSO (2013), S. 3-5; vgl. auch Bungartz (2014), S. 50.

¹⁰ Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 3f.

¹¹ Vgl. Rockness / Rockness (2005), S. 36, 38.

Jahr 2002 ratifiziert wurde.¹² Ziel des Gesetzes ist es u.a., das IKS in den Unternehmen zu stärken und die Rechnungslegung zu verbessern.¹³

Auch im Versicherungssektor, der aufgrund seiner zentralen Funktion in der Volkswirtschaft zu den am stärksten regulierten Branchen zählt,¹⁴ werden umfangreiche Anforderungen an das Governance-System gestellt. Grundlage hierfür ist das am 01.01.2016 in Kraft getretene, europaweit geltende Regelwerk Solvency II.¹⁵ Mit der Einführung der Solvency II-Vorschriften erfolgte eine grundlegende Reform der Versicherungsaufsicht mit dem übergeordneten Ziel, den Schutz der Versicherungsnehmer zu verbessern.¹⁶ Das Regelwerk verfolgt eine Drei-Säulen-Struktur und umfasst neben quantitativen Anforderungen auch qualitative Anforderungen an den Aufsichtsprozess und das Governance-System sowie Transparenz- und Veröffentlichungsvorschriften.¹⁷ Die Einrichtung eines IKS bildet neben dem Risikomanagementsystem das zentrale Element des Governance-Systems nach Solvency II.¹⁸ Es soll zumindest folgende Bestandteile umfassen: Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren, einen internen Kontrollrahmen, angemessene Melderegungen und eine Compliance-Funktion.¹⁹ Trotz dieser Vorgaben gibt es allerdings in der Gesetzgebung wenige konkrete Umsetzungshinweise, so dass die genaue Ausgestaltung des Systems den Versicherungsunternehmen überlassen bleibt. Dies stellt insbesondere vor dem Hintergrund der Unklarheit des IKS-Begriffes eine Herausforderung dar.

Im Folgenden wird zunächst der Forschungsstand zum IKS untersucht, bevor daran anschließend die identifizierte Forschungslücke aufgezeigt und die Forschungsfragen der Arbeit ausführlich dargestellt werden. Die Einleitung schließt mit einem Überblick über den Aufbau dieser Arbeit.

1.2 Stand der Literatur

1.2.1 Überblick über den Forschungsstand

Die Unklarheit darüber, was genau unter einem IKS zu verstehen ist, spiegelt sich auch in der Forschung zu den internen Kontrollen wider. Ebenso wie das Konzept selbst, ist auch die Forschung zum IKS uneinheitlich und zum Teil wenig vergleichbar, da ihr unterschiedliche Richtungen zugrunde liegen. MAIJOR unterscheidet die folgenden drei Forschungsrichtungen: 1) IKS aus der Perspektive der externen Revision, 2) IKS aus der Perspektive der Organisations-

¹² Vgl. Zhang (2007), S. 79.

¹³ Vgl. Hütten / Stromann (2003), S. 2224f., vgl. Menden / Kralisch (2008), S. 235.

¹⁴ Vgl. Theis (2015), S. 1.

¹⁵ Vgl. Probst (2016), S. 1.

¹⁶ Vgl. Probst (2016), S. 3; vgl. Schubert (2005), S. 36.

¹⁷ Vgl. Graf (2008), S. 16f.; vgl. Probst (2016), S. 10.

¹⁸ Vgl. Wolf (2013), S. 679.

¹⁹ Vgl. Art. 46 Abs. 1 SII-RL.

theorie und 3) IKS aus der ökonomischen Perspektive. Die meisten Arbeiten lassen sich demnach der Perspektive der externen Revision zuordnen. Hier stehen traditionelle Kontrollen des Rechnungswesens und ihr Einfluss auf die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung im Fokus. In Arbeiten aus der Perspektive der Organisationstheorie hingegen werden breitere Kontrollkonzepte zugrunde gelegt und Kontrollen werden im Kontext der Effektivität von Organisationen untersucht. Diese Forschungsrichtung umfasst ebenfalls die Kontrollen der Rechnungslegung, geht allerdings auch darüber hinaus. Die *Agency*-Theorie dominiert die Forschung zum IKS aus ökonomischer Perspektive, die sich auf *top-level* Kontrollen fokussiert. Nach MAIJOOR war das IKS insgesamt allerdings lange Zeit ein eher vernachlässigtes Thema in der Forschung.²⁰

Mit der zunehmenden öffentlichen Wahrnehmung des IKS und des Governance-Systems, insbesondere durch SOX, wurde die Forschung zum IKS umfangreicher und es wurden in jüngerer Vergangenheit zahlreiche, vor allem empirische Studien publiziert. Diese beschränken sich allerdings häufig weiterhin auf das durch SOX verpflichtende²¹ rechnungslegungsbezogene IKS. Dennoch wurden in den letzten Jahren auch Arbeiten veröffentlicht, die ein umfassenderes IKS-Konzept zugrunde legen und damit der Perspektive der Organisationstheorie zugeordnet werden können. Hierzu zählt auch die vorliegende Arbeit. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf diese beiden, sich teilweise überschneidenden Perspektiven. Zudem wird der Fokus auf Veröffentlichungen der letzten 15 Jahre, d.h. ab ca. 2004, gelegt.

Die branchenübergreifenden Arbeiten zum IKS können in drei Cluster eingeteilt werden, nämlich empirische Untersuchungen, Forschung zum IKS aus theoretischer Perspektive sowie praktisch geprägte Publikationen. Da eine komplette Darstellung der Literatur aufgrund des mittlerweile großen Umfangs nicht möglich ist, werden im Folgenden einige bedeutende Arbeiten beispielhaft hervorgehoben. Daraufhin wird die Literatur zum IKS in der Versicherungsbranche näher untersucht.

1.2.2 Branchenübergreifende Forschung zum IKS

1.2.2.1 Empirische Studien

Unternehmen, die unter die Regelungen von SOX fallen, sind u.a. dazu verpflichtet, wesentliche Mängel in ihrem IKS aufzuzeigen.²² Diese offengelegten Kontrollschwächen eignen sich als Proxy-Variable zur Messung der Qualität des IKS und werden in vielen empirischen Untersuchungen verwendet, weshalb die Anzahl dieser Studien in den letzten ca. 15 Jahren stark

²⁰ Vgl. Maijoor (2000), S. 102, 105f.

²¹ Für Details zu den SOX-Anforderungen vgl. Kapitel 2.3.2.

²² Die Unternehmen müssen ein rechnungslegungsbezogenes IKS einrichten, dieses regelmäßig überprüfen und wesentliche Schwächen darstellen (Sec. 302 SOX). Zudem müssen sie im Jahresabschluss die Effektivität ihres IKS beurteilen, was durch den Abschlussprüfer überprüft werden muss (Sec. 404 SOX). Unternehmen mit wesentlichen Kontrollschwächen nach Sec. 302 müssen in ihrer Berichterstattung schlussfolgern, dass ihr IKS nicht effektiv ist. Vgl. Feng et al. (2009), S. 190, insb. Fußnote 1.

angestiegen ist. Im Folgenden werden beispielhafte Arbeiten beschrieben, um einen Überblick über den aktuellen Stand der empirischen Forschung zu erhalten.

Mehrere Studien untersuchen die Beziehung zwischen dem IKS und der Qualität der Finanzberichterstattung bzw. daraus resultierenden Unternehmenscharakteristika. Sowohl ASHBAUGH-SKAIFE ET AL.²³ als auch DOYLE ET AL.²⁴ analysieren den Zusammenhang zwischen den nach SOX offengelegten Kontrollschwächen und der Qualität der Rechnungsabgrenzungen, die wesentlich zur Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung beitragen und daher als Stellvertretergröße für diese genutzt werden.²⁵ Beide Untersuchungen zeigen, dass Defizite im IKS mit einer niedrigeren Qualität der Rechnungsabgrenzung einhergehen. DOYLE ET AL. identifizieren als Treiber für diesen Effekt Schwächen in den unternehmensweiten Kontrollen.²⁶ Die Ergebnisse von ASHBAUGH-SKAIFE ET AL. weisen darauf hin, dass die niedrigere Qualität eher auf unbeabsichtigte Fehler, die durch Mängel im IKS entstehen, als auf bewusste Manipulationen zurückzuführen ist.²⁷ ASHBAUGH-SKAIFE ET AL.²⁸ untersuchen zudem in einer weiteren Studie die Auswirkungen von Kontrolldefiziten auf Unternehmensrisiken und Eigenkapitalkosten. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit Mängel im IKS signifikant höhere Risiken sowie Eigenkapitalkosten aufweisen. Ändert sich die Wirksamkeit des IKS, führt dies ebenfalls zu signifikanten Änderungen in den Eigenkapitalkosten. Dies ist darin begründet, dass ineffektive interne Kontrollen zu einer weniger verlässlichen Finanzberichterstattung führen, wodurch das Informationsrisiko der Investoren steigt. Dies führt wiederum zu höheren Eigenkapitalkosten.²⁹

Vor allem neuere Studien untersuchen nicht mehr nur die Beziehung zwischen dem IKS und der Finanzberichterstattung, sondern analysieren darüber hinaus weitere Zusammenhänge, etwa zwischen der Güte des IKS und der betrieblichen Effizienz³⁰, der Performance von Fusionen und Übernahmen³¹ oder dem Risiko für Fraud³². CHENG ET AL. nehmen an, dass Mängel im rechnungslegungsbezogenen IKS auch die Qualität der internen Berichterstattung beeinträchtigen und daher zu schlechteren Entscheidungen innerhalb des Unternehmens führen. In Einklang mit ihrer These zeigen die Autoren, dass Unternehmen mit einem defizitären IKS eine signifikant geringere betriebliche Effizienz haben als Unternehmen ohne Kontrollmängel. Eine Verbesserung der Kontrollen führt nach der Studie auch zu einer Steigerung der Effizienz im

²³ Vgl. Ashbaugh-Skaife et al. (2008).

²⁴ Vgl. Doyle et al. (2007a).

²⁵ Vgl. Ashbaugh-Skaife et al. (2008), S. 218, S. 247.

²⁶ Vgl. Doyle et al. (2007a), S. 1141.

²⁷ Vgl. Ashbaugh-Skaife et al. (2008), S. 217.

²⁸ Vgl. Ashbaugh-Skaife et al. (2009).

²⁹ Vgl. Ashbaugh-Skaife et al. (2009), S. 1-4.

³⁰ Vgl. Cheng et al. (2018) und ähnlich auch Feng et al. (2015).

³¹ Vgl. Harp / Barnes (2018).

³² Vgl. Donelson et al. (2017).

Unternehmen.³³ HARP / BARNES gehen ebenfalls davon aus, dass bei Unternehmen mit Mängeln im rechnungslegungsbezogenen IKS auch die Qualität der internen Informationen niedriger ist. Dadurch werden schlechtere Übernahmeentscheidungen getroffen und eine effektive Überwachung des Managements wird verhindert. Sie können nachweisen, dass Kontrolldefizite vor einer Übernahme zu signifikant geringerer Performance nach dem Kauf und ungewöhnlich negativen Renditen führen.³⁴ DONELSON ET AL. finden einen starken Zusammenhang zwischen wesentlichen Kontrollmängeln nach SOX und zukünftigen Fraud-Enthüllungen, der auf schwache unternehmensweite Kontrollen und damit ein schwaches Kontrollumfeld, das den Unternehmen die Möglichkeit zum Fraud bietet, zurückzuführen ist.³⁵

Im Gegensatz zu den zuvor genannten Studien benutzen CHEN ET AL. zur Messung des IKS nicht die nach SOX offengelegten Kontrolldefizite, sondern konstruieren mit öffentlich verfügbaren Daten einen *internal control index*, um die Qualität des IKS quantitativ zu erfassen. Mit Hilfe des Index, der alle fünf COSO-Komponenten beinhaltet, untersuchen die Autoren das IKS fast aller chinesischer Aktiengesellschaften zwischen 2007 und 2010. Sie validieren den Index, indem sie bekannte Zusammenhänge bestätigen können. Zudem finden sie einen zuvor noch nicht untersuchten positiven Zusammenhang des Index mit dem *earnings response coefficient*, der kurzfristig vor allem auf das Kontrollumfeld, langfristig auf die Komponente Information und Kommunikation zurückgeführt werden kann. Dies weist darauf hin, dass die Qualität des IKS zur Glaubwürdigkeit der Finanzberichterstattung beiträgt. Der Index zeigt zudem, dass die durchschnittliche Ausgestaltung des IKS in China im Untersuchungszeitraum noch Verbesserungspotential aufweist, wenngleich eine positive Entwicklung beobachtet werden konnte.³⁶

Ferner wurden Studien gefunden, die untersuchen, welche Faktoren die Qualität und Ausgestaltung des IKS beeinflussen. DOYLE ET AL.³⁷ analysieren den Zusammenhang von nach SOX offengelegten wesentlichen Kontrollschwächen mit unterschiedlichen Unternehmensmerkmalen. Die Autoren stellen fest, dass kleinere, jüngere, finanziell schwächere, komplexere, schnell wachsende und / oder sich in einer Umstrukturierung befindende Unternehmen eher Mängel im rechnungslegungsbezogenen IKS aufweisen.³⁸ JOKIPII³⁹ fasst das IKS im Sinne der Organisationstheorie als weiter gefasstes Konstrukt auf und untersucht in ihrer in Finnland durchgeführten Fragebogenstudie den Einfluss der im Unternehmen verfolgten Strategie, der Größe, der Organisationsstruktur sowie der wahrgenommenen Unsicherheit der Unternehmensumwelt auf die Ausgestaltung des IKS und in der Folge auf die Effektivität des Systems.

³³ Vgl. Cheng et al. (2018), S. 1103-1105.

³⁴ Vgl. Harp / Barnes (2018), S. 235f.

³⁵ Vgl. Donelson et al. (2017), S. 45-47.

³⁶ Vgl. Chen et al. (2017), S. 337-340, 348.

³⁷ Vgl. Doyle et al. (2007b).

³⁸ Vgl. Doyle et al. (2007b), S. 193.

³⁹ Vgl. Jokipii (2010); siehe auch Jokipii (2006).

Sie kommt zu dem Ergebnis, dass vor allem die Unsicherheit der Umwelt, aber auch die Verfolgung der *Prospector-Strategie*⁴⁰ einen positiven Einfluss auf die Ausgestaltung der internen Kontrollen haben. Diese beeinflusst zudem die Effektivität des IKS in hohem Maße.⁴¹

Abschließend konnten Arbeiten identifiziert werden, deren Fokus auf der tatsächlichen Ausgestaltung und Umsetzung des IKS liegt. Entgegen der meisten US-amerikanischen Studien zum IKS stützen sich HERMANSON ET AL.⁴² in ihrer Untersuchung nicht auf öffentliche Informationen, sondern führten eine Online-Befragung mit etwa 500 Revisionsmitarbeitern und -leitern zum rechnungslegungsbezogenen IKS durch. Im Fokus der Arbeit stehen die COSO-Komponenten Kontrollumfeld, Risikoanalyse und Überwachung. Insgesamt schätzen die Befragten die Kontrollstärke als relativ hoch ein, wobei die wirksamsten Kontrollen der Komponente Überwachung zugeordnet werden. Verbesserungspotentiale ergeben sich vor allem in der Beurteilung des *tone at the top* sowie bei der Nachverfolgung von Regelverstößen. Die Autoren konnten zudem Unterschiede zwischen verschiedenen Industriezweigen sowie börsennotierten und sonstigen Unternehmen feststellen.⁴³

Erwähnenswert sind darüber hinaus zwei deutschsprachige, deskriptive Studien. HIENDLMEIER / MAIER⁴⁴ verfolgen in ihrer Fragebogenstudie das Ziel, den Status quo des IKS in deutschen Unternehmen zu erheben, Handlungsfelder zu ermitteln und Trends aufzuzeigen. Insgesamt schätzten die 30 teilnehmenden Unternehmen ihr IKS nur als „befriedigend“ ein, was nach den Autoren an hohen Kosten und unklaren gesetzlichen Anforderungen liegen könnte. Sie schlussfolgern, dass das IKS in vielen Unternehmen als Pflichtübung angesehen wird, das vorrangig zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen dient.⁴⁵ In ihrer europaweiten Untersuchung stellen BUNGARTZ / STROBL⁴⁶ die Frage nach den konkreten Werttreibern eines IKS und der Quantifizierung des Mehrwertes, indem das IKS im Kontext von Unternehmenstransaktionen betrachtet wird. Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass ein funktionsfähiges IKS einen nachhaltigen Mehrwert schafft, der vor allem auf weniger negative Überraschungen, höhere Transparenz sowie höhere finanzielle Stabilität zurückzuführen ist. Ferner sieht die Mehrheit der Unternehmen einen Kaufpreiszuschlag für ein etabliertes und funktionsfähiges IKS als lohnend an. Zudem zeigen die Unternehmen größtenteils die Bereitschaft, nachträglich in ein IKS zu investieren. Die Autoren schlussfolgern, dass die befragten Unternehmen einen klaren Mehrwert in einem IKS sehen.⁴⁷

⁴⁰ Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, bieten typischerweise viele unterschiedliche Produkte in verschiedenen Märkten an. Vgl. für die verschiedenen Strategie-Typen vgl. Jokipii (2006), S. 54f.

⁴¹ Vgl. Jokipii (2010), S. 115, 118, 135.

⁴² Vgl. Hermanson et al. (2012).

⁴³ Vgl. Hermanson et al. (2012), A31, A44.

⁴⁴ Vgl. Hiendlmeier / Maier (2009).

⁴⁵ Vgl. Hiendlmeier / Maier (2009), S. 119, 123.

⁴⁶ Vgl. Bungartz / Strobl (2012).

⁴⁷ Vgl. Bungartz / Strobl (2012), S. 138, 140-143.

1.2.2.2 IKS aus theoretischer Perspektive

Wie bereits erwähnt, gibt es weder eine allgemeingültige Definition des IKS noch ein einheitliches Verständnis über die Inhalte und Abgrenzung des Systems. Im zweiten Forschungscluster werden daher Veröffentlichungen zusammengefasst, die das IKS, seine Teilkomponenten sowie Schnittstellen aus theoretischer Sicht untersuchen und sich mit der Frage, was unter einem IKS⁴⁸ zu verstehen ist, beschäftigen. Im Gegensatz zu vielen der soeben dargestellten empirischen Studien, beschränken sich diese Arbeiten i.d.R. nicht auf das rechnungslegungsbezogene IKS, sondern erforschen das IKS aus der Perspektive der Organisationstheorie. Auffällig ist, dass überdurchschnittlich viele theoretische Publikationen wie auch Vorschläge zur praktischen Umsetzung des IKS aus der Schweiz stammen, wo das Thema bereits intensiver erforscht wird und eine größere Relevanz zu haben scheint. In fast allen Publikationen wird die Definition der *internal control* des COSO und seine fünf Komponenten aufgegriffen, weshalb das Rahmenwerk als richtungsweisend für die Forschung zum IKS bezeichnet und zumindest teilweise dieser Forschungsrichtung zugeordnet werden kann.

Mehrere Arbeiten verfolgen das Ziel, das IKS von verwandten Unternehmensfunktionen und -systemen abzugrenzen, weshalb es im Kontext der Corporate Governance dargestellt und mit Überlegungen zum Risikomanagement⁴⁹, zur internen Revision⁵⁰ oder zum Controlling⁵¹ in Einklang gebracht wird. Da im Laufe der Arbeit noch ausführlich auf die Definition und Entwicklung des IKS sowie auch die Abgrenzung von weiteren Governance-Bestandteilen eingegangen wird, erfolgt an dieser Stelle keine ausführliche Erläuterung unterschiedlicher Sichtweisen.

Hervorzuheben sind die Monografien von JENAL⁵², SOMMER⁵³ und HUNZIKER⁵⁴, die eine vertiefte theoretische Analyse des IKS mit einer empirischen Untersuchung verbinden und damit sowohl dem ersten als auch dem zweiten Forschungscluster zugeordnet werden können. Sowohl JENAL als auch SOMMER gehen der Frage nach, wie das Zusammenwirken unterschiedlicher *control*-Funktionen stattfinden kann und unterscheiden in Anlehnung an das St. Galler Management-Modell eine normative, eine strategische und eine operative Ebene.⁵⁵ Nach einer kritischen Analyse der Grundlagen zum IKS geht JENAL auf die integrierte *internal control* ein.

⁴⁸ Es muss beachtet werden, dass die Literatur nicht einheitlich die Begrifflichkeit *internes Kontrollsystem* verwendet, sondern teilweise ähnliche Bezeichnung wie *Interne Steuerung und Kontrolle* (vgl. Ruud / Jenal (2004)), *Internal Control* (vgl. Ruud / Jenal (2005); vgl. Hunziker (2015)) oder *Internes Überwachungssystem* (vgl. Paetzmann (2005)) gebraucht werden.

⁴⁹ Vgl. Neubeck (2003), S. 60-65; vgl. Leitch (2008); vgl. Pollanz (2001); vgl. Spira / Page (2003); vgl. Wien / Kirschner (2012).

⁵⁰ Vgl. Petrascu / Attila (2013); vgl. Ruud / Jenal (2005), S. 458f.; vgl. Schneider (2003).

⁵¹ Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 15-19; vgl. Horváth et al. (2015), S. 458-460; vgl. Paetzmann (2005), S. 275-279; vgl. Schneider (2003).

⁵² Vgl. Jenal (2006).

⁵³ Vgl. Sommer (2010).

⁵⁴ Vgl. Hunziker (2015); siehe auch Hunziker / Blankenagel (2015) und Hunziker (2017).

⁵⁵ Vgl. Jenal (2006), S. 243; vgl. Sommer (2010), S. 96f.

Sie stellt verschiedene Formen und Intensitäten der Zusammenarbeit von *control*-Funktionen, wie z.B. dem Risikomanagement, dem Controlling oder dem internen Audit, dar und entwickelt ein Konzept zur Integration der verschiedenen Funktionen sowohl auf normativer als auch auf strategischer und operativer Ebene. Mittels vier Fallstudien kann sie ihre zentralen Ergebnisse empirisch bestätigen. Abschließend baut JENAL ihre Überlegungen aus, indem sie Beurteilungs- und Überwachungsaspekte mitaufnimmt und ein Konzept zur ganzheitlichen Assurance entwirft.⁵⁶ SOMMER hingegen untersucht das Zusammenwirken der *internal control*, des Risikomanagements, des internen Audits und der externen Revision. Sie erarbeitet drei unterschiedliche Varianten der Zusammenarbeit, nämlich 1) des Risikomanagements mit der *internal control* als prozessabhängige Funktionen, 2) des prozessabhängigen Risikomanagements mit der prozessunabhängigen internen Revision und 3) des internen Audits mit der externen Revision. Mittels drei Fallstudien stellt die Autorin ihre Ansätze der Realität gegenüber und kann ihre konzeptionellen Überlegungen sowie deren praktische Anwendbarkeit bestätigen.⁵⁷

Auf Basis einer umfassenden theoretischen Analyse leitet HUNZIKER ein mehrdimensionales Konstrukt zur Erfolgsmessung der *internal control* sowie unternehmensinterne Erfolgsfaktoren her und überprüft die unterstellten Zusammenhänge empirisch. Der Autor definiert die *internal control* zunächst aus verschiedenen Perspektiven und grenzt sie von artverwandten Managementkonzepten wie dem Risikomanagement ab, um in einem nächsten Schritt aus der Literatur fünf Erfolgskriterien abzuleiten und zu operationalisieren, nämlich Zielerreichungsgrad, Wirtschaftlichkeit, Ressourcenrealismus, Koordinationseffizienz und organisatorische Flexibilität der *internal control*. Die empirische Untersuchung in Schweizer Unternehmen konnte bestätigen, dass diese mit Ausnahme des Ressourcenrealismus den Erfolg der *internal control* erfassen. Zudem analysiert der Autor den Gesamterfolg der *internal control* und identifiziert Verbesserungspotential in den Bereichen organisatorische Flexibilität, Koordinationseffizienz und Wirtschaftlichkeit. Darüber hinaus leitet er zehn Einflussfaktoren auf den Erfolg des IKS her. Die empirische Untersuchung konnte bei acht der zehn Faktoren⁵⁸ den positiven Einfluss bestätigen. Zusätzlich kann der Autor nachweisen, dass die Beziehung von der Unternehmensgröße und der Lebenszyklusphase des Unternehmens beeinflusst wird.⁵⁹

1.2.2.3 IKS aus praktischer Perspektive

Neben den primär theoretischen Arbeiten gibt es eine Vielzahl an Publikationen, welche die praktische Implementierung eines IKS im Unternehmen in den Vordergrund stellen und das Ziel verfolgen, Handlungsempfehlungen zum Aufbau und zur Etablierung eines IKS zu geben.

⁵⁶ Vgl. Jenal (2006), S. 241-246.

⁵⁷ Vgl. Sommer (2010), S. vii, 337f.

⁵⁸ Einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg der *internal control* haben die Faktoren Kompetenzen, interne Interaktionen, Monitoring, direkte *control*-Mechanismen, flexible *control*-Mechanismen, Nachvollziehbarkeit der *control*-Mechanismen, Formalisierungsgrad der *internal control*, Entscheidungsdelegation der *internal control*. Vgl. Hunziker (2015), S. 294.

⁵⁹ Vgl. Hunziker (2015), S. 285-299.

Hierunter können auch die Rahmenwerke zum IKS, insbesondere das COSO *Internal Control*-Rahmenwerk⁶⁰, eingeordnet werden. Obwohl dieses mit der Definition des IKS auch eine theoretische Komponente beinhaltet, ist es vor allem auf die praktische Umsetzung der internen Kontrollen im Unternehmen gerichtet.⁶¹

Es existieren diverse Leitfäden und Empfehlungen zur Umsetzung eines IKS. Beispielfhaft genannt seien ein Leitfaden für die Implementierung des IKS in Gemeinden⁶², praktische Hinweise zur Gestaltung und Prüfung des IKS in Unternehmen auf Basis verschiedener Unternehmensprozesse⁶³ oder ein Leitfaden für das IKS in der Schweizer Bundesverwaltung⁶⁴. Diese verzichten allerdings weitgehend auf eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Konzept des IKS und geben nur eine kurze Definition, die meist der Definition des COSO entspricht, sowie eine Beschreibung der einzelnen Komponenten.

BUNGARTZ gibt einen theoretischen Überblick über das IKS sowie nationale und internationale Anforderungen und erläutert ausführlich die Umsetzung der einzelnen COSO-Komponenten. Detailliert geht er auf die Dokumentation des IKS ein und führt beispielhafte Prozesse, Prozessrisiken sowie Kontrollhandlungen auf.⁶⁵ PFAFF / RUUD konzentrieren sich auf die Umsetzung des IKS in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Nach einer kurzen theoretischen Untersuchung des IKS, werden die Besonderheiten von KMU und die Herausforderungen und Möglichkeiten dieser Unternehmen bei der Implementierung eines IKS erläutert. Die Autoren gehen dabei auf die fünf COSO-Komponenten ein und betonen, dass vor allem das Kontrollumfeld für kleinere Unternehmen z.B. aufgrund eher flacherer Hierarchien und informellerer Strukturen von besonderer Bedeutung ist. Anhand von Beispielen werden praktische Umsetzungshinweise gegeben.⁶⁶ Einen ähnlichen Ansatz verfolgen auch PIENING ET AL., die ein Rahmenkonzept mit sieben Bausteinen zur praktikablen Umsetzung eines einfachen, transparent dokumentierten und wirksamen IKS in mittelgroßen Unternehmen vorstellen.⁶⁷

Zusammenfassend ist die nicht-branchenspezifische Forschung zum IKS vor allem durch empirische Studien zumeist aus dem US-amerikanischen Raum geprägt, die den Einfluss des IKS auf das Unternehmen untersuchen. Dabei steht häufig das rechnungslegungsbezogene IKS im Vordergrund, da die nach SOX offenzulegenden wesentlichen Kontrollmängel als Proxy-Variable für die Güte des IKS verwendet werden. In jüngerer Zeit wurden zudem mehrere Arbeiten veröffentlicht, welche den Umsetzungsstand der internen Kontrollen sowie die

⁶⁰ Vgl. COSO (2013).

⁶¹ Vgl. COSO (2013), S. ii.

⁶² Vgl. Hunziker et al. (2012).

⁶³ Vgl. Klinger / Klinger (2011).

⁶⁴ Vgl. EFV (2009).

⁶⁵ Vgl. Bungartz (2014).

⁶⁶ Vgl. Pfaff / Ruud (2007).

⁶⁷ Vgl. Piening et al. (2008).

Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung und den Erfolg des IKS untersuchen. Theoretische Arbeiten beschäftigen sich hingegen in erster Linie mit der Frage, was unter einem IKS zu verstehen ist und wie das Konzept von anderen Unternehmensfunktionen und -systemen abgegrenzt werden kann. Die konkrete Umsetzung des IKS in einzelnen Unternehmen bzw. Unternehmenskategorien steht im Fokus der praktisch geprägten Veröffentlichungen.

1.2.3 Literatur zum IKS im Versicherungssektor

1.2.3.1 Empirische Studien

Die Literatur, die sich mit dem IKS speziell in der Versicherungsbranche befasst, ist weitaus weniger umfassend und wird im Folgenden dargestellt. Dabei wird entsprechend der obigen Struktur zunächst auf empirische Studien und daran anschließend auf nicht-empirische Arbeiten eingegangen.

In den Bereich der empirischen Studien zum IKS in der Versicherungsindustrie kann die Monografie von ARWINGE⁶⁸ eingeordnet werden. Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, wie die Ausgestaltung, die Verwendung und das Ergebnis des IKS durch verschiedene externe und unternehmensinterne Faktoren beeinflusst werden. Um dies zu erreichen, führt der Autor eine umfassende Fallstudie in einer schwedischen Versicherung durch, indem er Daten zwischen 2000 und 2010 analysiert. Dabei nimmt die Arbeit eine Governance- und unternehmensweite Perspektive der internen Kontrolle ein.⁶⁹ Der Autor leitet aus der Literatur Faktoren ab, die vermutlich einen Einfluss auf die Ausgestaltung und Nutzung des IKS haben und kommt zu dem Schluss, dass sich vor allem die beiden Umweltfaktoren *Unsicherheit der Umwelt* sowie *Regulatorik und Aufsicht* auf das IKS des betrachteten Unternehmens auswirken. Darüber hinaus haben zwei unternehmensspezifische Faktoren Einfluss auf das IKS, nämlich die *Governance-Struktur* und die *Haltung des Managements*. Die Umweltfaktoren geben einen Rahmen für das IKS vor und prägen die unternehmensspezifischen Faktoren, die allerdings – je nach Ausgestaltung – die Wirksamkeit des IKS fördern oder beeinträchtigen können. Außerdem konnte im Zeitverlauf eine Weiterentwicklung der Ausgestaltung und Verwendung des IKS beobachtet werden, die einer Verschiebung von einem lockeren zu einem strengeren, formelleren IKS mit größerer Transparenz in den operationellen Risiken entspricht. Zudem kommt ARWINGE zu dem Ergebnis, dass vor allem Verbesserungen in den COSO-Komponenten Kontrollumfeld, Risikoanalyse und Überwachung die Effektivität des IKS positiv beeinflusst haben.⁷⁰ Die dargestellten Ergebnisse lassen sich allerdings nur für die untersuchte schwedische Versicherung belegen und können somit nicht auf den gesamten Versicherungssektor übertragen werden.

⁶⁸ Vgl. Arwinge (2014).

⁶⁹ Vgl. Arwinge (2014), S. 22f.

⁷⁰ Vgl. Arwinge (2014), S. 221, 226f.

Neben der schwedischen Langzeitstudie wurde eine weitere empirische Arbeit zum IKS im Versicherungssektor aus dem afrikanischen Raum gefunden. TUNJI ET AL. führten eine Fragebogenstudie in nigerianischen Versicherungsunternehmen durch und schlussfolgern, dass ein effektives und effizientes IKS einen wesentlichen Einfluss auf die Performance von Versicherungsunternehmen hat.⁷¹ Es muss allerdings einschränkend beachtet werden, dass der Studie keine hinreichend wissenschaftliche Methodik zugrunde liegt und die Ergebnisse daher nur unter Vorbehalt betrachtet werden sollten.

Darüber hinaus konnten keine weiteren publizierten⁷² empirischen Arbeiten speziell zum IKS im Versicherungssektor identifiziert werden.

1.2.3.2 Nicht-empirische Arbeiten

Zum Abschluss des Literaturüberblicks sollen ausgewählte nicht-empirische Arbeiten zum IKS im Versicherungssektor dargestellt werden. BRINKMANN ET AL. geben in ihrem Artikel Empfehlungen zur praktischen Umsetzung des IKS und weisen auf mögliche Problemfelder hin. Nach Auffassung der Autoren, sollten die Unternehmen zur Aufrechterhaltung einer gleichbleibenden Qualität Mindeststandards für Kontrollen definieren und einen IKS-Beauftragten zur Koordination einrichten. Die Unternehmen sollten zudem Risiken und Kontrollen miteinander verknüpfen, wodurch Synergien zwischen verschiedenen Governance-Bereichen ermöglicht werden. Damit das IKS den erwünschten Effekt erreicht, ist außerdem die Formulierung eines Zielbildes, das von den Stakeholdern mitgetragen wird, notwendig. Verschiedene Informationstechnologie (IT)-Produkte können die Umsetzung des IKS unterstützen.⁷³

GEHRINGER / FRÖHLER beschreiben einen Ansatz zur Implementierung eines integrierten IKS und Risikomanagements, den Risikokonvergenz-Ansatz, um Schwachstellen wie ein fehlendes einheitliches Risikoverständnis, unklare Verantwortlichkeiten oder fehlende Transparenz zu beseitigen. Damit sollen unterschiedliche Risikomanagement- und Kontrollfunktionen harmonisiert und operationelle Risiken durch ein IKS reduziert werden. Laut den Autoren ist die aktive Beteiligung der Geschäftsleitung zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes, der aus den folgenden drei Komponenten besteht:⁷⁴

- 1) Implementierung einer Risikolandkarte mit der Erfassung aller wesentlichen Risiken und deren Verknüpfung mit Prozessen über Risikokontrollpunkte,
- 2) Durchführung von Risiko- und Kontrollassessments zur Analyse und Bewertung der Risikokontrollpunkte,

⁷¹ Vgl. Tunji et al. (2016), S. 1.

⁷² Neben den dargestellten Studien wurden zwei weitere empirische Arbeiten zur Ausgestaltung des IKS in Ghana identifiziert, die allerdings nur als *working paper* bzw. Masterarbeit veröffentlicht wurden. Vgl. Amponsah et al. (2015) und darauf aufbauend Amisshah (2017).

⁷³ Vgl. Brinkmann et al. (2015).

⁷⁴ Vgl. auch für die folgenden Punkte Gehringer / Fröhler (2013).

- 3) Etablierung eines Reporting, um dem Management einen Überblick über die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS zu geben.

Auch GRIMMER beschreibt ein Projekt zur Implementierung eines IKS am Beispiel einer Allbranchen-Versicherung. Nach allgemeinen Erläuterungen zur Bedeutung des IKS und der Einordnung des IKS in eine Organisation, beschreibt er vier Phasen des Implementierungsprojektes. Um ein IKS einzuführen, muss das Unternehmen zunächst Transparenz schaffen, sodann ein IKS-Konzept und -Lösungen erarbeiten, ein detailliertes Umsetzungskonzept planen und dieses schließlich schrittweise umsetzen und laufend überwachen.⁷⁵

Die dargestellten nicht-empirischen Arbeiten betrachten das IKS vor allem aus der Sicht der Praxis und sind von subjektiven Erfahrungen geprägt. Eine ausführliche wissenschaftliche Analyse des IKS sowie der regulatorischen Anforderungen fehlt hingegen weitgehend. Zudem sind die Artikel bereits vor Inkrafttreten der Solvency II-Regelungen veröffentlicht worden. Neben den Publikationen, die sich speziell mit dem IKS in Versicherungsunternehmen beschäftigen, konnten ferner nicht-empirische Veröffentlichungen gefunden werden, welche die Corporate Governance von Versicherungsunternehmen, insbesondere im Kontext von Solvency II, zum Gegenstand haben und dabei punktuell auch auf das IKS eingehen.⁷⁶ Diese behandeln allerdings weder ausführlich unterschiedliche Definitionen des IKS noch Abgrenzungen zu anderen Governance-Bestandteilen.

1.3 Forschungsfragen

Wie in zahlreichen empirischen, vorwiegend nicht-branchenspezifischen Studien nachgewiesen, hat das IKS einen großen Einfluss auf unterschiedliche Unternehmensaspekte. Allerdings hat die dargestellte Übersicht des aktuellen Forschungsstandes gezeigt, dass ein Forschungsdefizit zum IKS in deutschen Versicherungsunternehmen herrscht. Es konnte keine Arbeit gefunden werden, die eine ausführliche theoretische Analyse des IKS mit einer Untersuchung der regulatorischen Anforderungen an Versicherungsunternehmen verbindet, was insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung des IKS durch Solvency II relevant ist. Darüber hinaus wurde die tatsächliche Umsetzung des Systems in der wissenschaftlichen Forschung bisher stark vernachlässigt. Die folgende Arbeit soll daher dazu beitragen, diese Forschungslücken zu schließen, indem die nachfolgend aufgeführten Forschungsfragen beantwortet werden.

Trotz der mittlerweile weltweiten Verbreitung des COSO-Rahmenwerkes existieren auch heute noch unterschiedliche Auffassungen zum IKS und seiner Abgrenzung zu anderen Bestandtei-

⁷⁵ Vgl. Grimmer (2007).

⁷⁶ Vgl. Korus (2016); vgl. Marcelli (2014).

len des Governance-Systems. Daher ist es zunächst notwendig, ein grundlegendes Verständnis hinsichtlich des IKS zu schaffen und eine einheitliche Definition des Konzeptes zu erarbeiten. Die erste Forschungsfrage lautet somit:

Forschungsfrage 1: Was ist ein internes Kontrollsystem und aus welchen Bestandteilen besteht es?

Mit dem Inkrafttreten von Solvency II zum 01.01.2016 wurde das IKS ein zentrales Element des Governance-Systems von Versicherungsunternehmen und es werden verschiedene gesetzliche sowie regulatorische Anforderungen an das System gestellt. Im Rahmen der Literaturrecherche konnte keine Arbeit gefunden werden, welche die unterschiedlichen nationalen und europäischen Anforderungen, die durch Solvency II an das IKS in Versicherungsunternehmen gestellt werden, ausführlich analysiert und interpretiert. Die zweite Forschungsfrage lautet daher:

Forschungsfrage 2: Welche regulatorischen Anforderungen werden im Rahmen von Solvency II an ein IKS in Versicherungsunternehmen gestellt?

Nach der Analyse der Ausgangslage zur Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen, stellt sich die Frage nach der konkreten Umsetzung des IKS unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse und regulatorischen Anforderungen, wobei auch betriebswirtschaftliche Überlegungen der Unternehmen einbezogen werden sollten. Da durch die Implementierung des IKS Kosten für das Unternehmen entstehen, sollte das System auch einen Nutzen generieren, weshalb der Nutzenaspekt und mögliche Umsetzungsstrategien der Unternehmen bei der Konzeption berücksichtigt werden sollten. Diese Überlegungen spiegeln sich in der dritten Forschungsfrage wider:

Forschungsfrage 3: Wie kann das IKS unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse und gesetzlichen Anforderungen sinnvoll in den Versicherungsunternehmen umgesetzt werden?

Wenngleich die Anforderung an das IKS objektiv aus der Gesetzgebung ableitbar sind, sollte auch die Frage der praktischen Umsetzung in den Unternehmen Beachtung finden. Es konnten allerdings keine empirischen Studien gefunden werden, welche die Umsetzung und Ausgestaltung des IKS in deutschen Versicherungsunternehmen untersuchen. Außerdem gibt es wenige Erkenntnisse darüber, welche Teilaspekte des IKS den Nutzen des Systems vorantreiben und somit für die Unternehmen von besonderem Interesse sind. Abschließend sollen daher folgende Forschungsfragen untersucht werden:

Forschungsfrage 4a: Wie wird das IKS in deutschen Versicherungsunternehmen umgesetzt?

Forschungsfrage 4b: Welche Teilbereiche des IKS haben einen Einfluss auf den Nutzen des Systems?

1.4 Aufbau der Arbeit

Um die soeben dargestellten Forschungsfragen zu beantworten, verfolgt die Arbeit den in Abbildung 1 dargestellten Aufbau. Nach der Einleitung im ersten Kapitel schließen sich im zweiten Kapitel allgemeine Grundlagen zum IKS an, wobei zunächst auf die Fundierung des Konzeptes und daran anschließend auf die Entwicklung in den USA und in Deutschland eingegangen wird. Es folgt die Darstellung des Reifegrad-Modells und des Modells der Drei Verteidigungslinien. Der nächste Abschnitt widmet sich den Rahmenwerken zum IKS, wobei insbesondere das COSO-Rahmenwerk ausführlich erläutert wird. Darüber hinaus wird auf die nationale und internationale branchenübergreifende Gesetzgebung eingegangen. Sodann wird die Beziehung des IKS zu anderen, eng mit diesem in Verbindung stehenden Bestandteilen des Governance-Systems diskutiert. Das Grundlagen-Kapitel endet mit einer Definition des IKS im weiteren Sinn (i.w.S.), die im Rahmen der weiteren Arbeit Verwendung findet.

Fokus des dritten Kapitels ist die Darstellung der rechtlichen Situation zum IKS im deutschen Versicherungssektor. Da das Regelwerk Solvency II die Hauptanspruchsgrundlage bildet, werden zunächst dessen Hintergründe erläutert. Im nächsten Schritt folgt die Darstellung der europäischen und nationalen Anforderungen, die sich aus den unterschiedlichen Gesetzeswerken ergeben. Diese werden im Einzelnen untersucht und daraufhin zusammengefasst und interpretiert. Daran anschließend wird das IKS nach Solvency II vom zuvor definierten IKS i.w.S. sowie von weiteren Elementen des Governance-Systems nach Solvency II abgegrenzt.

Das vierte Kapitel führt die theoretischen Erkenntnisse des zweiten mit den regulatorischen Anforderungen des dritten Kapitels zusammen. Eingangs werden die Nutzenaspekte, die den Unternehmen durch die Implementierung eines IKS entstehen können, erläutert. Es folgt die Beschreibung von zwei grundlegenden Strategien zur Implementierung des IKS, der Minimal- und der Optimierungsstrategie. Den Hauptteil dieses Kapitels bildet die Darstellung von Schlüsselementen zur Umsetzung des IKS im Versicherungsunternehmen. Die im zweiten Kapitel hergeleiteten Bestandteile des IKS i.w.S. geben dabei die Struktur der Untersuchung vor. Das Kapitel endet mit der Herleitung von Hypothesen, welche die Grundlage für die empirische Untersuchung bilden.

Das fünfte Kapitel beginnt mit der Konstruktion des für die empirische Studie verwendeten Fragebogens. Ferner werden die Datenerhebung, -bereinigung und die Untersuchung der Datenqualität beschrieben. Anschließend wird die gewählte Methodik, nämlich die Strukturgleichungsanalyse nach dem *Partial Least Squares*-Verfahren, dargestellt. Die deskriptive und statistische Auswertung bildet den nächsten Abschnitt, bevor abschließend die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert sowie Handlungsempfehlungen für die Versicherungsun-

ternehmen abgeleitet werden. Darüber hinaus werden Einschränkungen der Studie und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt. Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick im sechsten Kapitel.

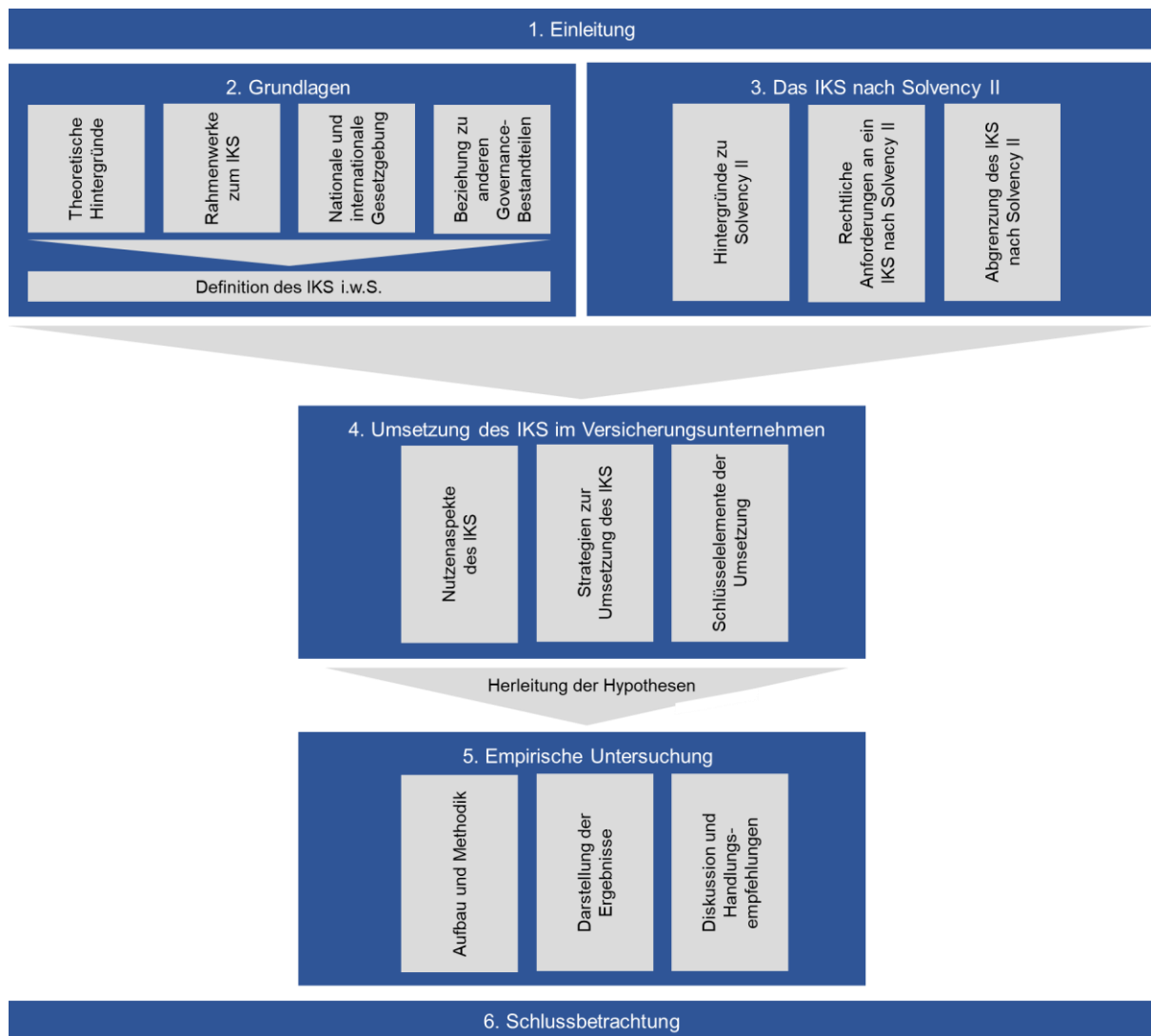


Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit.⁷⁷

⁷⁷ Eigene Darstellung.

2 Grundlagen zum internen Kontrollsystem

2.1 Theoretische Hintergründe zum Konzept des IKS

2.1.1 Fundierung des IKS

2.1.1.1 Die Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung und die daraus möglicherweise resultierenden negativen Effekte bilden einen der Hauptgründe für die Notwendigkeit eines effektiven und effizienten Corporate Governance-Systems.⁷⁸ Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik⁷⁹, vor allem auf die Prinzipal-Agenten-Theorie, eingegangen. Auch wenn es eine Vielzahl theoretischer Ansätze zu Kontrollauffassungen gibt,⁸⁰ bildet diese eine der wichtigsten Fundierungen für das Konzept der Corporate Governance und damit auch die Legitimation für die Einrichtung interner Kontrollsysteme.

Untersuchungsgegenstand der Neuen Institutionenökonomik ist die Auswirkung von Institutionen auf menschliches Verhalten. Institutionen werden „(...) als sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen, charakterisiert“⁸¹, z.B. Verträge oder Organisationsstrukturen. Im Speziellen werden Möglichkeiten der effizienten Ausgestaltung von Institutionen untersucht. Dabei bildet die Neue Institutionenökonomik kein einheitliches Theoriegebäude, sondern unterteilt sich in die drei Teilströme *Property-Rights*-Theorie, Transaktionskostentheorie sowie Prinzipal-Agenten-Theorie. Individuelle Nutzenmaximierung und begrenzte Rationalität der Akteure bilden die gemeinsamen Annahmen.⁸² Fokus der *Property-Rights*-Theorie ist die Gestaltung und Verteilung von Rechten, welche die Verfügbarkeit über ein Gut oder die damit verbundenen Erträge regeln. Der Transaktionskostenansatz hingegen untersucht und beurteilt unterschiedliche Institutionen hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Transaktionskosten, die etwa bei der Aushandlung von Verträgen anfallen.⁸³

Die Prinzipal-Agenten-Theorie geht zurück auf JENSEN / MECKLING⁸⁴. Eine sog. *Agency*-Beziehung entsteht dadurch, dass eine oder mehrere Personen, die Prinzipale, andere Personen, die Agenten, damit betrauen, in ihrem Auftrag Aufgaben durchzuführen oder Entscheidungen

⁷⁸ Vgl. Geiersbach (2011), S. 38.

⁷⁹ Grundlage der Neuen Institutionenökonomik ist der 1937 von COASE erschienene Aufsatz *The Nature of the Firm* (vgl. Coase (1937)), in dem erstmals Transaktionskosten in die ökonomische Betrachtung einbezogen wurden. WILLIAMSON (vgl. Williamson (1975)) führte den Terminus *new institutional economics* erstmals ein. Vgl. Coase (1998), S. 72.

⁸⁰ Vgl. Sjurts (1995), S. 114f.

⁸¹ Picot et al. (2015), S. 57.

⁸² Vgl. Picot et al. (2015), S. 57.

⁸³ Vgl. Thommen / Achleitner (2009), S. 884f.

⁸⁴ Vgl. Jensen / Meckling (1976).

zu treffen.⁸⁵ Es handelt sich dabei um eine vertragliche Beziehung zwischen den beiden Parteien, die mit Pflichten zu Leistung und Gegenleistung verbunden ist.⁸⁶ Durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle ergibt sich ein klassisches Anwendungsgebiet der Prinzipal-Agenten-Theorie: Der Eigentümer eines Unternehmens (Prinzipal) überträgt die Unternehmensführung an einen angestellten Manager (Agent).⁸⁷ Die Trennung von Eigentum und Leitung führt zu einer vereinfachten Finanzierung der Unternehmen durch mehrere Kapitalgeber, sodass ein hoher Kapitalbedarf gedeckt werden kann. Für die Kapitalgeber entsteht darüber hinaus die Möglichkeit zur Teilhabe an mehreren Unternehmen und dadurch zur Risikodiversifikation. Andererseits führt die Trennung zu Schwierigkeiten hinsichtlich des Informationsstandes. Manager verfügen i.d.R. über umfassendere Informationen über das Unternehmen und dessen Umfeld, wodurch diese einen Informationsvorsprung gegenüber den Kapitalgebern besitzen. Es entsteht eine asymmetrische Informationsverteilung.⁸⁸

Unter der Annahme, dass sowohl die Eigentümer als auch die angestellten Manager ihren Nutzen maximieren wollen, muss davon ausgegangen werden, dass der Agent nicht immer im besten Interesse des Prinzipals handelt.⁸⁹ Während der Prinzipal an der bestmöglichen Durchführung der Aufgaben interessiert ist, berücksichtigt der Agent auch die ihm entstehenden Kosten, weshalb seine Zielsetzung in der Maximierung aus Entlohnung abzüglich Arbeitskosten besteht.⁹⁰ Dieser Interessenkonflikt und die oben angesprochene asymmetrische Informationsverteilung bilden die zentralen Bestandteile der Prinzipal-Agenten-Theorie. Darüber hinaus gelten in den meisten Modellen die folgenden Annahmen: Der Erfolg der Aufgabendurchführung wird nicht eindeutig durch den Agenten, sondern auch von exogenen Einflüssen beeinflusst und es handelt sich um einen risikoaversen Agenten.⁹¹

Die asymmetrische Informationsverteilung der beiden Parteien kann in eine Vor- und eine Nachkontraktphase unterteilt werden. Vor Zustandekommen eines Vertrages besteht die Problematik der Qualitätsunsicherheit, der *adverse selection*, wonach die Qualität und Erfahrung des Managers etwa seine Ausbildung oder Branchenkenntnis dem Eigentümer nicht vollumfänglich bekannt sind.⁹² Nachdem ein Vertrag zwischen den beiden Parteien zustande gekommen ist, entsteht aufgrund des Informationsvorsprungs des Agenten das Prinzipal-Agenten-Problem (*moral hazard*), das drei unterschiedliche Problemstellungen beinhaltet.⁹³

⁸⁵ Vgl. Jensen / Meckling (1976), S. 308.

⁸⁶ Vgl. Vgl. Alparlan (2006), S. 13.

⁸⁷ Vgl. Alparlan (2006), S. 35.

⁸⁸ Vgl. Spremann (1991), S. 602-608.

⁸⁹ Vgl. Jensen / Meckling (1976), S. 308.

⁹⁰ Vgl. Jost (2001), S. 17.

⁹¹ Vgl. Jost (2001), S. 21f.

⁹² Zur Lösung dieser vorvertraglichen Problematik werden *Screening* und *Signaling* eingesetzt. Beim *Screening* versucht der Prinzipal sein Informationsdefizit hinsichtlich der Eigenschaften des Agenten zu senken, etwa durch Qualitätsprüfungen oder Leistungstests. Beim *Signaling* versucht der Agent vor Vertragsschluss seine Eigenschaften preiszugeben. Vgl. Alparlan (2006), S. 29-31.

⁹³ Vgl. Günther (2004), S. 28-30.

Beim Problem des *hold-up* sind die Handlungen des Managers und auch die exogenen Faktoren für die Eigentümer nachvollziehbar, allerdings können diese das Verhalten des Managements nicht verhindern oder sanktionieren.⁹⁴ Die *hidden-action*-Problematik ist dadurch gekennzeichnet, dass der Prinzipal das Verhalten des Managers, insbesondere sein Anstrengungsniveau, seine Sorgfalt etc., nicht beobachten kann. Darüber hinaus kennt er auch die exogenen Einflüsse, die das Ergebnis ebenfalls beeinflussen können, nicht. Somit ist es dem Prinzipal nicht möglich zu beurteilen, ob das Verhalten des Managers angemessen war, da kein eindeutiger Zusammenhang zwischen diesem und dem beobachtbaren Ergebnis besteht.⁹⁵ Das *hidden-information*-Problem ist ähnlich gelagert. Zwar kann in diesem Fall der Prinzipal die Handlungen des Managers beobachten, unbekannt sind aber die exogenen Faktoren zum Zeitpunkt der Entscheidung. Zur Beurteilung des Ergebnisses ist der Prinzipal somit auf die Informationen angewiesen, die er durch den Agenten übermittelt bekommt. Dieser kann Informationen allerdings bewusst selektieren oder verfälschen.⁹⁶

Der Interessenkonflikt zwischen dem Eigentümer und dem Management, die Umweltunsicherheit sowie die asymmetrische Informationsverteilung können also dazu führen, dass der angestellte Manager eines Unternehmens zulasten der Eigenkapitalgeber handelt, um so seine eigene Zielsetzung zu verfolgen.⁹⁷ Als Lösungsansätze zur Reduktion der Prinzipal-Agenten-Probleme sind einerseits Maßnahmen zur Verminderung der Informationsasymmetrien und andererseits Maßnahmen zur Angleichung der Interessen zwischen den Parteien in Betracht zu ziehen.⁹⁸ Letzteres erreicht man mit der Installation von Anreizsystemen (sog. *bonding*), mit denen häufig die Entlohnung des Agenten vom erzielten Ergebnis oder – in Kombination mit Kontrollmechanismen – vom Verhalten des Agenten abhängig gemacht wird. Durch Informations- und Kontrollmechanismen (sog. *monitoring*) kann der Prinzipal seinen Informationsstand verbessern und so die Unsicherheit über das Verhalten des Managements oder die exogenen Einflüsse verringern.⁹⁹ Auf diese Weise werden die Agenten dazu angehalten, sich im Interesse der Eigentümer zu verhalten.¹⁰⁰ Kontrollen sind auch bei bestehenden Anreizsystemen nicht überflüssig, da diese nicht alle Aspekte abdecken können. Kontrollergebnisse können etwa als Bemessungsgrundlage für Anreize dienen oder können helfen, unbeabsichtigte Fehler zu entdecken und zu verhindern.¹⁰¹

Maßnahmen der Corporate Governance sind als Teil der *monitoring*-Lösung zu betrachten und tragen dazu bei, die Informationsnachteile der Prinzipale durch zusätzliche Informationen zu

⁹⁴ Vgl. Günther (2004), S. 32.

⁹⁵ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 61; vgl. Günther (2004), S. 30-34.; vgl. Jost (2001), S. 25f.

⁹⁶ Vgl. Freidank (2012), S. 10; vgl. Günther (2004) S. 33; vgl. Jost (2001), S. 30f.

⁹⁷ Vgl. Alparslan (2006), S. 24f.; vgl. Freidank (2012), S. 10.

⁹⁸ Vgl. Alparslan (2006), S. 29.

⁹⁹ Vgl. Elschen (1991), S. 1005; vgl. Freidank (2012), S. 10; vgl. Günther (2004), S. 34f.

¹⁰⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 60.

¹⁰¹ Vgl. Laux (1990), S. 7.

mindern und so die *Agency-Probleme* abzuschwächen. Das IKS, auf das sich diese Arbeit fokussiert, bildet dabei eine interne Corporate Governance-Maßnahme.¹⁰²

2.1.1.2 Die *internal control*-Hypothese

Das Vorhandensein eines wirksamen IKS beeinflusst auch die Abschlussprüfung in erheblichem Maße. Der Zweck von Kontrollen im Finanzbereich ist die Sicherstellung einer hohen Qualität der Finanzberichterstattung, die erreicht wird, indem Fehler oder betrügerische Handlungen frühzeitig erkannt und verhindert werden.¹⁰³ Bereits in der Mitte des 20. Jahrhunderts erläutern MAUTZ / SHARAF, dass die Wirksamkeit der internen Kontrollen das Ausmaß und die Art der Prüfung beeinflusst.¹⁰⁴ Je verlässlicher das IKS ist, desto weniger intensiv muss eine Prüfung vollzogen werden.¹⁰⁵ Dieser Zusammenhang ist auch als *internal control*-Hypothese bekannt.¹⁰⁶ Wie ADENAUER ausführt, ist es hierfür notwendig, dass die Ziele des IKS nicht denen der Jahresabschlussprüfung entgegenstehen. Der Autor zeigt, dass dies nicht der Fall ist, da beide Bereiche u.a. die gemeinsame Zielsetzung verfolgen, einen Einklang von Buchführung und Jahresabschluss mit den gesetzlichen und sonstigen Vorschriften sicherzustellen.¹⁰⁷

Auch in die deutsche und internationale Prüfungspraxis hat die *internal control*-Hypothese Eingang gefunden. Der Prüfungsstandard (PS) 200 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW), der einen Teil der nationalen Umsetzung des *International Standard on Auditing (ISA) 200*¹⁰⁸ darstellt, behandelt u.a. Art und Umfang der Prüfungshandlungen. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen sollen demnach neben den Kenntnissen über die Geschäftstätigkeit und des Umfeldes sowie den Erwartungen über potentielle Fehler auch die Beurteilung der Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen IKS berücksichtigt werden.¹⁰⁹ Detaillierte Anforderungen zur Prüfung des IKS beinhaltet der PS 261 n.F. des IDW. Das IKS ist hiernach für die Abschlussprüfung nicht vollumfänglich von Interesse. Zu den regelmäßig zu prüfenden Bestandteilen des IKS gehören das Rechnungslegungssystem und ggfs. das Risikofrüherkennungssystem.¹¹⁰ Im Rahmen der Systemprüfung des IKS muss der Prüfer feststellen, ob das IKS geeignet ist, die inhärenten Risiken aufzudecken und angemessen auf diese zu reagieren. Eine Wirksamkeit ist gegeben, wenn mit hinreichender Sicherheit verhindert wird, dass sich Risiken wesentlich auf den Jahresabschluss auswirken.¹¹¹ Die Prüfung des IKS besteht dabei typischerweise aus drei Elementen, nämlich (1) einer Erfassungsprüfung der Arbeitsabläufe und der dazugehörigen Kontrollregeln, (2) einer Konzeptionsprüfung, in der die Kontrollregeln

¹⁰² Vgl. Brown et al. (2011), S. 111-113.

¹⁰³ Vgl. Yu / Neter (1973), S. 273.

¹⁰⁴ Vgl. Mautz / Sharaf (1980), S. 140.

¹⁰⁵ Vgl. Yu / Neter (1973), S. 273.

¹⁰⁶ Vgl. Smieliauskas (1980), S. 1, zitiert nach Adenauer (1989), S. 2.

¹⁰⁷ Vgl. Adenauer (1989), S. 76-78.

¹⁰⁸ Vgl. IAASB (2009), ISA 200.

¹⁰⁹ Vgl. IDW (2015), PS 200, S. 2, 6f.

¹¹⁰ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 14.

¹¹¹ Vgl. Marten et al. (2015), S. 306f.

auf ihre Angemessenheit zur Fehlerverhütung beurteilt werden und (3) einer Funktionsprüfung, in der überprüft wird, ob die internen Kontrollen auch wie beschrieben angewandt werden.¹¹²

Bei jeder Abschlussprüfung verbleibt das Risiko, dass ein positives Prüfungsurteil trotz vorhandener Fehler in der Rechnungslegung erteilt wird. Ziel ist es, dieses Prüfungsrisiko, das wie in Abbildung 2 dargestellt aus dem Fehlerrisiko und dem Entdeckungsrisiko besteht, auf ein akzeptables Maß zu senken. Das Fehlerrisiko setzt sich zusammen aus dem inhärenten Risiko, welches das Risiko für wesentliche Fehler eines geprüften Bereichs ohne die Existenz eines IKS beschreibt, sowie dem Kontrollrisiko¹¹³. Letzteres bezeichnet das Risiko, dass wesentliche Mängel durch das IKS nicht verhindert bzw. entdeckt und korrigiert werden. Das Entdeckungsrisiko beschreibt die Gefahr, dass der Abschlussprüfer durch seine Prüfungshandlungen wesentliche Fehler in der Rechnungslegung nicht entdeckt. Je höher das Fehlerrisiko ist, desto niedriger muss das Entdeckungsrisiko sein, um das Prüfungsurteil mit hinreichender Sicherheit treffen zu können. Ein wirksames IKS, das zu einem geringeren Fehlerrisiko führt, verlangt also weniger Prüfungshandlungen als ein unwirksames.¹¹⁴ Mit anderen Worten bedeutet dies: Um das Prüfungsrisiko zu senken, müssen entweder das Fehlerrisiko, das Entdeckungsrisiko oder beide Risiken gesenkt werden. Besteht ein schwaches oder unwirksames IKS, bedeutet dies zugleich ein hohes Kontrollrisiko. Da das inhärente Risiko nicht ohne Änderung der Geschäftstätigkeit gesenkt werden kann, verbleibt nur die Senkung des Entdeckungsrisikos durch die Erhöhung des Prüfungsumfanges.

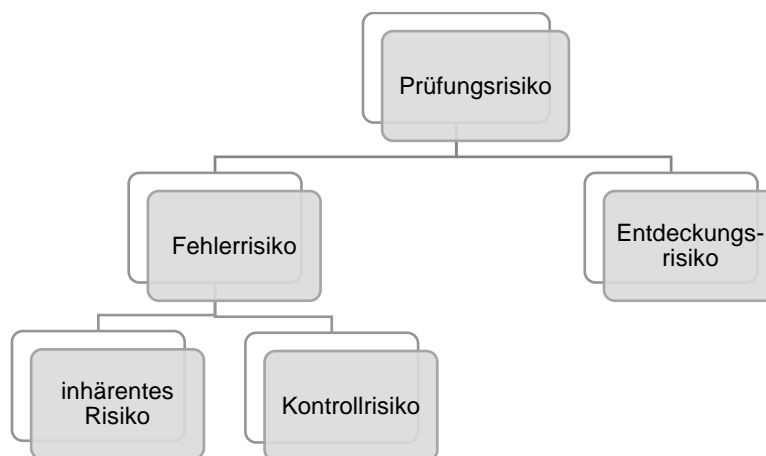


Abbildung 2: Risiken der Abschlussprüfung.¹¹⁵

Das Vorhandensein eines angemessenen und wirksamen IKS erhöht also die Verlässlichkeit der unternehmerischen Abläufe, was sich wiederum auf das Ausmaß der Jahresabschlussprüfung auswirkt. Wie sich gezeigt hat, wirken sich valide IKS-Strukturen in mehrerlei Hinsicht

¹¹² Vgl. Hömberg (2002), Spalte 1233f.

¹¹³ Dieses wird durch die Wirksamkeitsprüfung des IKS geschätzt. Vgl. Hömberg (2002), Spalte 1234.

¹¹⁴ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 2-4.

¹¹⁵ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 3.

positiv auf das Unternehmen aus. Aus diesem Grund erscheint die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem IKS sinnvoll und notwendig. Im nächsten Schritt werden verschiedene Auffassungen zum IKS dargestellt und untersucht, was genau unter dem Terminus *internes Kontrollsystem* zu verstehen ist.

2.1.2 Erste Entwicklungen zum IKS

2.1.2.1 Anfänge des IKS in den USA

Erste Kontrollmerkmale wurden bereits in Aufzeichnungen aus dem Altertum gefunden, etwa bei Überlieferungen zu wirtschaftlichen Vorgängen der Ägypter oder Griechen. Im Mittelalter gab es in den italienischen Handelshäusern Mitarbeiter, deren Aufgabe es war, die Richtigkeit und Vollständigkeit der Aufzeichnungen der Handelsschiffskapitäne zu überprüfen.¹¹⁶ Als erster Ansatz einer internen Kontrolle kann die Ende des 15. Jahrhunderts in Italien entwickelte doppelte Buchführung¹¹⁷ gesehen werden. Danach muss jeder Buchung eine gleichwertige Gegenbuchung entgegenstehen, damit Soll und Haben übereinstimmen. So können die rechnerische Richtigkeit der Buchungen festgestellt und Fehler lokalisiert werden.¹¹⁸ Sprachlich geht das Wort *Kontrolle* zurück auf das französische „*contre-rolé*“, das wörtlich übersetzt Gegenprobe bedeutet.¹¹⁹

Für die weitere Betrachtung ist es sinnvoll, die Entwicklung der *internal control* im angloamerikanischen Sprachraum von derjenigen des IKS im deutschen Raum zu unterscheiden. Als Reaktion auf Betrugs- und Unterschlagungsfälle in US-amerikanischen Unternehmen entwickelte sich ab 1917 das Instrument der *internal control*, das sich in den darauffolgenden Jahren, bedingt durch die wirtschaftliche Situation und eine unbefriedigende Rechnungslegung in vielen Unternehmen, stetig entwickelte. Maßgeblich beteiligt an der weiteren Entwicklung der *internal control* war das *American Institute of Accountants* (AIA, später *American Institute of Certified Public Accountants*, AICPA).¹²⁰ Im Jahr 1949 veröffentlichte das AIA einen Sonderbericht, in dem auf die steigende Bedeutung der *internal control* eingegangen wird.¹²¹ Demnach umfasst das Konzept sowohl den Organisationsplan als auch alle aufeinander abgestimmten Methoden und Maßnahmen im Unternehmen, die darauf ausgerichtet sind, die folgenden vier Zielsetzungen zu erreichen:¹²²

- 1) Sicherung des betrieblichen Vermögens
- 2) Sicherstellung der Richtigkeit und Verlässlichkeit der Daten des Rechnungswesens
- 3) Förderung der betrieblichen Effizienz

¹¹⁶ Vgl. Hofmann (1997), S. 53.

¹¹⁷ Vgl. Pacioli (1997).

¹¹⁸ Vgl. Lutz (1966), S. 68f.

¹¹⁹ Vgl. Euler (1992), S. 12.

¹²⁰ Vgl. Hofmann (1993), S. 45.

¹²¹ Vgl. AIA (1949).

¹²² Vgl. AIA (1949), S. 6.; vgl. Horváth (1992), Spalte 883.

- 4) Unterstützung der Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik.

Um diese unterschiedlichen Ziele zu erreichen, entwickelte sich eine Einteilung der *internal control* in die folgenden drei Teilbereiche:¹²³

- 1) *Internal check*: Maßnahmen zur Sicherung des Vermögens gegen Irrtum und Betrug
- 2) *Internal accounting control*: Kontrollen des Rechnungswesens
- 3) *Internal administrative control*: Maßnahmen zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Abläufe und zur Umsetzung der Geschäftspolitik

Die *internal control* spielte zu dieser Zeit bereits eine wichtige Rolle im Rahmen der Abschlussprüfung. Zur Komplexitätsreduktion und Klarstellung wurde von der AICPA eine Unterscheidung in *accounting control*, welche die oben genannten Zielsetzungen 1) und 2) umfassen, sowie *administrative control*, welche die Zielsetzungen 3) und 4) adressieren, getroffen. Für die Abschlussprüfung waren nur die Kontrollen mit Bezug zur Rechnungslegung (*accounting control*) von Bedeutung.¹²⁴ Diese Unterscheidung wurde leicht modifiziert auch von der AICPA 1973 in das erste *Statement on Auditing Standards* (SAS) übernommen.¹²⁵

Der *Foreign Corrupt Practices Act* von 1977 trieb die Diskussion um die *internal control* erneut voran. Das Gesetz verpflichtete die Unternehmen dazu, sich an die Vorgaben der AICPA zur *internal accounting control* zu halten und betonte die Verantwortung des Managements.¹²⁶ Mit dem SAS 55 der AICPA wurde die Unterscheidung aufgehoben und eine allgemeinere *internal control structure*¹²⁷ gefordert, deren Fokus allerdings weiterhin auf dem Rechnungswesen lag.¹²⁸ Im Laufe der Zeit entwickelten sich so zahlreiche unterschiedliche Definitionen und Auffassungen des Konzeptes.¹²⁹ Das Rahmenwerk zur *internal control* des COSO von 1992 verfolgte das Ziel, ein einheitliches Verständnis des Konzeptes zu schaffen.¹³⁰

2.1.2.2 Anfänge des IKS in Deutschland

Im deutschsprachigen Raum wurden erste Überlegungen zur internen Kontrolle in den 20er und 30er Jahren angestellt.¹³¹ Kontrolle wird hier als Kategorie betrieblicher Vorgänge gesehen, die betriebliche Tatbestände überwacht bzw. prüft. Ihr Zweck ist die Sicherung des Unternehmens vor Gefahren oder Schädigungen.¹³² In den 1950er Jahren wird der Gedanke des

¹²³ Vgl. Hofmann (1993), S. 46; vgl. Horváth (1992), Spalte 883.

¹²⁴ Vgl. Adenauer (1989), S. 13f.; vgl. AICPA (1958), S. 36f; vgl. Hay (1993), S. 84.

¹²⁵ Vgl. AICPA (1973), S. 20; vgl. Hay (1993), S. 84.

¹²⁶ Vgl. Foreign Corrupt Practices Act of 1977; vgl. Hay (1993), S. 84f.; vgl. Horváth (1992), Spalte 883.

¹²⁷ Nach dem SAS 55 muss die *internal control structure* die drei Teilbereiche 1) Kontrollumfeld (*control environment*), 2) Rechnungswesenssystem (*accounting system*) sowie 3) Kontrolltätigkeit (*control procedures*) umfassen. Vgl. AICPA (1988), S. 3.

¹²⁸ Vgl. AICPA (1988), S. 3.

¹²⁹ Vgl. Committee on Law and Accounting (1994), S. 899.

¹³⁰ Zur *internal control* nach COSO vgl. Kapitel 2.2.1.

¹³¹ Vgl. Adenauer (1989), S. 7.

¹³² Vgl. Kromschröder (1972), S. 11f.

amerikanischen *internal control* auch in Deutschland aufgegriffen. Vor allem NEUBERT¹³³ und POUGIN¹³⁴ hatten mit ihren Arbeiten entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des IKS.¹³⁵ Zu dieser Zeit wird die Kontrolle in Anlehnung an den amerikanischen *control*-Ansatz als Instrument der Unternehmensführung aufgefasst.¹³⁶ Ähnlich wie in den USA prägt das IKS auch das deutsche Prüfwesen schon seit Langem. Bereits in den 1930er Jahren griff das IDW das Konzept implizit auf und konkretisierte es im Laufe der Zeit immer mehr.¹³⁷

Obwohl sich Mitte vergangenen Jahrhunderts die Auffassung von Kontrolle als Soll-Ist-Vergleich durchsetzte, herrschte dennoch im deutschen Sprachgebrauch und in der Literatur kein einheitliches Verständnis von Kontrolle.¹³⁸ Im Laufe der Zeit entstanden zahlreiche Varianten des Konzeptes mit unterschiedlichen Abgrenzungen hinsichtlich der Reichweite des IKS. Uneinigkeit herrschte beispielsweise bezüglich der Einbeziehung der internen Revision sowie der *internal administrative control* in das IKS. Dieser Unterschiedlichkeit entsprechend entwickelten sich auch verschiedene Begrifflichkeiten für das Kontrollkonzept im deutschen Sprachraum.¹³⁹ Dazu gehören *Internal Control*¹⁴⁰, *internes Kontrollsystem*¹⁴¹, *interne Kontrolle*¹⁴² oder *betriebliches Kontroll-System*¹⁴³. Dominierend im deutschen Raum war in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts der überwachungstheoretische Ansatz, in dem ein relativ enges Verständnis des IKS vorherrscht. Erst seit der weltweiten Verbreitung des COSO-Ansatzes wird der Fokus in Deutschland immer mehr auf das weite IKS-Verständnis gelegt.¹⁴⁴ Nachfolgend wird deshalb zunächst auf den überwachungstheoretischen Ansatz eingegangen und sodann der *internal control*-Ansatz näher analysiert.

2.1.3 Überwachungstheoretischer Ansatz

Die Überwachung stellt neben den Phasen Planung und Realisation die Grundlage jedes betrieblichen Prozesses dar.¹⁴⁵ Ihr übergeordneter Zweck ist es, das Unternehmen in seiner Zielerreichung zu unterstützen.¹⁴⁶ Die wichtigsten Bestandteile der Überwachung sind die Kontrolle und die Revision¹⁴⁷.¹⁴⁸ Da Kontrollen i.d.R. durch unternehmenszugehörige Personen ausgeführt werden, wird auch die Bezeichnung *interne Kontrolle* verwendet. Die Gesamtheit

¹³³ Vgl. Neubert (1959).

¹³⁴ Vgl. Pougin (1959).

¹³⁵ Vgl. Adenauer (1989), S. 7f.

¹³⁶ Vgl. Kromschröder (1972), S. 13; vgl. Neubert (1959), S. 10.

¹³⁷ Vgl. Adenauer (1989), S. 7-9.

¹³⁸ Vgl. Kromschröder (1972), S. 11, S. 13f.

¹³⁹ Vgl. Horváth (1992), Spalte 883f.

¹⁴⁰ Vgl. Neubert (1959).

¹⁴¹ Vgl. Pougin (1959).

¹⁴² Vgl. Bossard (1966).

¹⁴³ Vgl. Treuz (1974).

¹⁴⁴ Vgl. Paetzmann (2005), S. 271f.

¹⁴⁵ Vgl. Baetge (1993), S. 177.

¹⁴⁶ Vgl. Treuz (1974), S. 42.

¹⁴⁷ Synonym zu Revision wird der Begriff Prüfung gebraucht. Vgl. Baetge (1993), S. 179.

¹⁴⁸ Nach Lück umfasst Überwachung neben der Kontrolle und der Revision auch die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen, bei denen die Überwachung durch laufende, automatische Einrichtungen vorgenommen wird. Vgl. Lück (2001a), S. 100f.

der Kontrollen eines Unternehmens bzw. eines abgegrenzten Bereichs bildet das *interne Kontrollsystem*.¹⁴⁹ Ebenso bezeichnet *interne Revision* die Prüfung durch betriebseigene Mitarbeiter, *externe Revision* die Prüfung durch Betriebsfremde.¹⁵⁰ Wie bereits erwähnt, erfolgt in der Literatur allerdings keine einheitliche Begriffsverwendung. So werden die Begriffe *Kontrolle* und *Revision* teilweise in einem hierarchischen Verhältnis gesehen, bei dem *Kontrolle* als Oberbegriff fungiert und die *Revision* als spezielle Kontrolle angesehen wird.¹⁵¹ Die Begrifflichkeit *internes Kontrollsystem* ist damit auch ein Oberbegriff für Kontrollen und Prüfungen.¹⁵²

Ist die Überwachung laufend in den Arbeitsablauf eingebunden und / oder wird sie direkt vom Bereichs- oder Prozessverantwortlichen durchgeführt, handelt es sich um eine Kontrolle. Eine Prüfung hingegen beschreibt eine unregelmäßige oder periodische Stichprobenüberwachung, bei der bereits abgeschlossene Tatbestände oder Vorgänge rückwirkend überprüft werden, d.h. die Überwachung ist in diesem Fall nicht in den Arbeitsablauf eingebunden. Die *Revision* wird i.d.R. von Personen durchgeführt, die keine Verantwortung für den überwachten Prozess haben.¹⁵³ Beide Formen der Überwachung stellen jedoch den Vergleich eines Ist-Objektes mit einem Soll-Objekt dar, dessen Ergebnis bewertet wird. Entsprechen sich Soll und Ist, wird das Ist-Objekt als richtig eingestuft. Kommt es zu Abweichungen, liegt ein Fehler vor, der auf seine Tolerierbarkeit geprüft und ggfs. berichtigt werden muss. Die Mitteilung des Ergebnisses an den Adressaten wird ebenfalls als Teil des Überwachungsprozesses angesehen, anders als die zu überwachenden Arbeitsschritte und Korrekturschritte. Neben dem Soll-Ist-Vergleich gibt es noch zwei weitere Vergleichs-Typen: einerseits den Soll-Soll-Vergleich, der allerdings in der betrieblichen Überwachung wenig Anwendung findet,¹⁵⁴ andererseits den Ist-Ist-Vergleich. Bei diesem Vergleich wird auf die Ermittlung eines Soll-Objektes verzichtet, wodurch er allerdings nur eingeschränkt nutzbar ist. Zwar wird bei Übereinstimmung der Objekte angenommen, dass diese richtig sind, allerdings kann bei Abweichungen nicht unmittelbar abgeleitet werden, welches der Ist-Objekte fehlerhaft ist. Dennoch können sie vor allem bei schwieriger Soll-Ermittlung eine alternative Möglichkeit der Überwachung darstellen.¹⁵⁵

Hauptaufgabe der Überwachung ist die Verhinderung bzw. Aufdeckung von Fehlern, allerdings können auch weitere Zielsetzungen wie die Beschleunigung des Arbeitsablaufes oder die Verbesserung des innerbetrieblichen Informationsflusses verfolgt werden.¹⁵⁶ Die installierten Maßnahmen dienen darüber hinaus als Informationsquelle für Entscheidungen und Handlungen und können Voraussetzung für Lernprozesse und Mittel der Verhaltensbeeinflussung

¹⁴⁹ Vgl. Hömberg (2002), Spalte 1230.

¹⁵⁰ Vgl. Baetge (1993), S. 179.

¹⁵¹ Vgl. Treuz (1974), S. 39.

¹⁵² Vgl. Schewe et al. (1999), S. 1484; vgl. zu den unterschiedlichen Verwendungen des IKS-Begriffs auch Buderath / Amling (2000), S. 130.

¹⁵³ Vgl. Baetge (1993), S. 179; vgl. Treuz (1974), S. 39;

¹⁵⁴ Vgl. Treuz (1974), S. 40.

¹⁵⁵ Vgl. für den gesamten Absatz Hömberg (2002), Spalte 1229.

¹⁵⁶ Vgl. Hömberg (2002), Spalte 1230.

sein.¹⁵⁷ Hierfür muss die Wirkung der Überwachung betrachtet werden, die sich in die Korrekturwirkung und die verhaltensbeeinflussende Wirkung unterteilt. Erstere beschreibt eine unmittelbare, vergangenheitsorientierte Wirkung, die durch die Kontrolle selbst gegeben ist. Wird eine Abweichung vom gewünschten Zustand festgestellt, kommt es zur Korrektur bzw. Aussonderung des fehlerhaften Objektes. Die verhaltensbeeinflussende Wirkung hingegen entfaltet ihre Wirkung nur mittelbar durch eine Änderung des Verhaltens, nämlich durch eine größere Sorgfalt bei der Aufgabenerfüllung (Präventivwirkung), durch die Schließung von Wissenslücken durch aufgedeckte Fehler (Lernwirkung) sowie durch die erlangte Sicherheit des Kontrollierten über die Bearbeitungsqualität und darüber, ob er den Anforderungen gerecht wird (Sicherheitswirkung).¹⁵⁸ Eine sehr strenge oder intensive Überwachung kann allerdings demotivierend wirken und den Erfolg der Präventivwirkung umkehren. Diese dysfunktionale Wirkung kann zu einer steigenden Fehlerhäufigkeit führen.¹⁵⁹

Zur Festlegung des optimalen Überwachungsprozesses sind unterschiedliche Aspekte zu beachten. Dazu zählen beispielsweise die Definition der Kontrollobjekte, -subjekte und -mittel, die Festlegung der Methodik oder des Zeitpunktes.¹⁶⁰ Zu berücksichtigen sind dabei einerseits die Kosten, die durch die Überwachungsmaßnahmen entstehen, andererseits auch der positive Kontrollertrag durch die Verminderung der negativen Auswirkungen durch entstandene Fehler.¹⁶¹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das IKS im überwachungstheoretischen Ansatz teilweise als umfassender Begriff, der die Aspekte der internen Kontrolle und Prüfung umfasst, benutzt wird. Häufig bezeichnet es allerdings auch nur die Gesamtheit der Kontrollen, die als Teilaspekt des Überwachungssystems gesehen werden. Als interne Kontrollen werden prozessintegrierte Soll-Ist-Vergleiche verstanden, die von den unternehmensinternen Prozessverantwortlichen ausgeführt werden und das Ziel verfolgen, Fehler aufzudecken oder zu verhindern. Dabei haben sie sowohl eine Korrekturwirkung als auch eine verhaltensbeeinflussende Wirkung.

2.1.4 Internal control-Ansatz

2.1.4.1 Allgemeine Bedeutung

Der zweite Ansatz zum IKS geht auf das amerikanische *internal control* zurück, das eine lange Tradition in den USA aufweist und durch die Verbreitung des COSO-Rahmenwerkes sowie der darin enthaltenen vereinheitlichten Definition der *internal control* deutlich gestärkt wurde.

¹⁵⁷ Vgl. Treuz (1974), S. 43.

¹⁵⁸ Vgl. Schewe et al. (1999), S. 1485f.

¹⁵⁹ Vgl. Baetge (1993), S. 180f.; vgl. Schewe et al. (1999), S. 1485.

¹⁶⁰ Vgl. Kromschröder (1972), S. 17.

¹⁶¹ Vgl. Baetge et al. (1985), S. 451; vgl. Kromschröder (1972), S. 40.

Das englische *to control* sowie das Substantiv *control* lassen sich nicht eindeutig mit *kontrollieren* oder *Kontrolle* in die deutsche Sprache übersetzen. Für den Unternehmensbereich werden darüber hinaus häufig Begrifflichkeiten wie *lenken*, *steuern*, *überwachen* oder *planen* verwendet. Somit wird bereits bei der wörtlichen Übersetzung deutlich, dass der *internal control*-Ansatz über das Verständnis der Kontrolle im überwachungstheoretischen Ansatz hinausgeht.¹⁶² Zu beachten ist dabei auch die Form der Unternehmensverfassung, die eine wichtige Rolle bei der Interpretation des IKS-Begriffs spielt.^{163, 164}

Mit der zunehmenden Bedeutung der *internal control* in den USA entwickelten sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts unterschiedliche Auffassungen. Um ein einheitliches Verständnis zu schaffen, wurde das COSO damit beauftragt, ein Rahmenkonzept zur *internal control* zu erarbeiten.¹⁶⁵ Hiernach ist die *internal control* ein von verschiedenen Personen durchgeführter Prozess, der mit hinreichender Sicherheit gewährleisten soll, dass das Unternehmen seine Ziele in den folgenden drei Kategorien erreichen kann:

- Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit
- Verlässlichkeit der Berichterstattung
- Einhaltung der gesetzlichen und sonstigen Vorgaben

Nach COSO besteht die *internal control* aus fünf zusammenhängenden Komponenten, nämlich dem Kontrollumfeld, der Risikoanalyse, den Kontrollaktivitäten, der Information und Kommunikation sowie der Überwachung.^{166, 167} Der Anwendungsbereich der *internal control* nach dem COSO-Ansatz ist breiter als in der vorherigen, vom Prüfwesen geprägten Literatur, in welcher der Fokus auf der *internal accounting control* lag. Die *internal control* soll nun dabei unterstützen, die Ziele aus den drei sehr unterschiedlichen Bereichen zu erreichen.¹⁶⁸

Grundsätzlich hat die *internal control* das gleiche Anliegen wie das oben beschriebene interne Überwachungssystem. Allerdings sind die Forderungen zur Systemgestaltung weiter gefasst und lenkende sowie präventive Maßnahmen werden besonders betont.¹⁶⁹ Im überwachungstheoretischen Ansatz wurde die Kontrolle als reine Vergangenheitsprüfung der Soll-Einhaltung interpretiert. Mit dem COSO-Report wurden auch die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der operativen Betriebsabläufe und damit eine zukunftsgerichtete Unternehmenssteuerung in die *internal control* aufgenommen. Diese zukunftsgerichtete Unternehmenssteuerung entspricht

¹⁶² Vgl. Hömberg (2002), Spalte 1231.

¹⁶³ Vgl. Hofmann (1993), S. 46f.

¹⁶⁴ Im angloamerikanischen Raum herrscht das monistische System vor, bei dem die Leitungs- und Kontrollkompetenz zusammengefasst sind. Beide Funktionen werden durch das *board of directors* wahrgenommen, das die täglichen Geschäfte führt. Das in Deutschland vorherrschende dualistische System hingegen trennt zwischen der Leitungsfunktion, die hauptsächlich durch den Vorstand ausgeübt wird, und der Kontrollfunktion, die durch den Aufsichtsrat erfolgt. Vgl. z.B. Schewe (2005), S. 70, 78.

¹⁶⁵ Vgl. Committee on Law and Accounting (1994), S. 899.

¹⁶⁶ Vgl. COSO (2013), S. 3-5.

¹⁶⁷ Das COSO-Modell sowie seine Bestandteile werden im Detail in Kapitel 2.2.1 untersucht.

¹⁶⁸ Vgl. Committee on Law and Accounting (1994), S. 918.

¹⁶⁹ Vgl. Hömberg (2002), Spalte 1232f.; vgl. Ruud / Jenal (2005), S. 456.

nach FREIDANK / PAETZMANN dem auch in Deutschland etablierten Controlling-Begriff, der sich ebenfalls aus dem englischen *control* ableitet. Der COSO-Ansatz hat schnell internationale Anerkennung gefunden und hat sich zu einem akzeptierten Standard entwickelt. Er fand Eingang in die nationale¹⁷⁰ und internationale¹⁷¹ Prüfungstheorie und -praxis.¹⁷²

Der *internal control*-Ansatz beschreibt somit ein weitreichendes Unternehmensinstrument, das in einem geschlossenen Konzept unterschiedliche Aspekte berücksichtigt. Auch wenn die wörtliche Übersetzung von *control* über die reine Kontrolle hinausgeht, hat sich dennoch – zumindest teilweise – die Begrifflichkeit *internes Kontrollsystem* durchgesetzt, besonders im Zusammenhang mit Prüfungsanforderungen. Im Folgenden werden unterschiedliche deutschsprachige Interpretationen des *control*-Ansatzes dargestellt.

2.1.4.2 Darstellung unterschiedlicher Modelle und Auffassungen

Neuere, deutschsprachige Untersuchungen zum IKS versuchen, die traditionelle Sicht auf die internen Kontrollen mit dem erweiterten *control*-Ansatz zu verbinden und den Aspekt der zukunftsgerichteten Steuerung sowie den Systemgedanken des COSO zu integrieren.

Das IDW veröffentlichte 2012 den auf dem COSO-Modell basierenden Prüfungsstandard 261 n.F., in dem das IKS aus den beiden Komponenten internes Steuerungssystem sowie internes Überwachungssystem besteht und die fünf Komponenten nach COSO beinhaltet.¹⁷³ Ersteres besteht aus Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten, die der organisatorischen Umsetzung von Entscheidungen der Unternehmensleitung dienen. Diese steuernden Regelungen grenzen den Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder ab und dienen der zielorientierten Verhaltenssteuerung. Beispiele hierfür sind etwa allgemeine Richtlinien und Arbeitsanweisungen oder Zielvorgaben für hierarchisch nachgelagerte Ebenen. Das interne Steuerungssystem gibt damit Soll-Objekte vor.¹⁷⁴

Das interne Überwachungssystem teilt sich wiederum in die Teilbereiche prozessintegrierte und prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen, wobei organisatorische Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen die prozessintegrierten Maßnahmen bilden. Organisatorische Sicherungsmaßnahmen werden durch automatische Einrichtungen wahrgenommen und umfassen in die Aufbau- und Ablauforganisation eingebundene fehlerverhindernde Maßnahmen, z.B. Zugriffsbeschränkungen oder Funktionstrennung. Kontrollen hingegen erfolgen durch in den Arbeitsablauf integrierte Maßnahmen und sollen die Fehlerwahrscheinlichkeit innerhalb der Arbeitsabläufe verhindern bzw. aufgetretene Fehler entdecken, z.B. Soll-Ist-Vergleiche oder Plausibilitätsprüfungen. Die prozessunabhängige Überwachung erfolgt in erster Linie

¹⁷⁰ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 12.

¹⁷¹ Vgl. IAASB (2009), ISA 315, S: 320-323.

¹⁷² Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 15-17.

¹⁷³ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 8, 12.

¹⁷⁴ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 8; vgl. Wich (2008), S. 71f; vgl. auch Baetge (1993), S. 179.

durch die interne Revision. Darüber hinaus gibt es weitere Maßnahmen wie *high-level controls*.¹⁷⁵ Es ist Aufgabe des internen Überwachungssystems, ein Ist-Objekt mit dem aus dem internen Steuerungssystem gewonnen Soll-Objekt abzugleichen und daraus Informationen zu gewinnen, die dann wiederum zu zusätzlichen Maßnahmen und Anpassungen der Soll-Objekte führen können.¹⁷⁶ Abbildung 3 verdeutlicht die beschriebene Hierarchie.

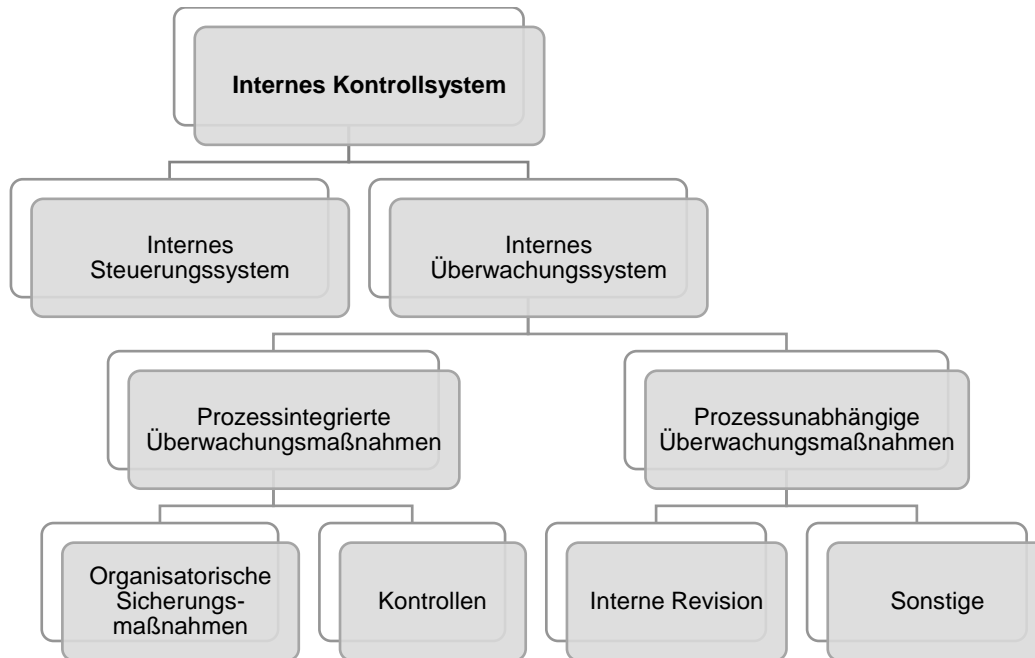


Abbildung 3: Regelungsbereiche des IKS nach IDW PS 261 n.F.¹⁷⁷

Auch andere Definitionsansätze greifen die Steuerungskomponente auf, unterscheiden allerdings nicht zwischen einem Steuerungs- und einem Überwachungssystem. Die nachfolgend vorgestellten Modelle vermeiden den Begriff *Kontrollsystem*, sondern versuchen durch andere Begrifflichkeiten ihre *internal control*-Konzepte zu definieren.

FREIDANK / PAETZMANN gehen in ihrer Interpretation auf das Controlling als zukunftsgerichtetes Steuerungsinstrument ein und integrieren dieses in die *internal control*, die sie als interne Überwachung übersetzen. Im Gegensatz zur traditionellen Auffassung besteht hiernach die Überwachung aus der prozessunabhängigen Prüfung und der prozessabhängigen *Controlle*. Dieses Kunstwort, das geschaffen wurde, um Missverständnisse mit dem traditionellen, enger gefassten Kontrollbegriff zu vermeiden, umfasst die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen und das Controlling. Die Integration des Controllings ergibt sich aus dem Einbezug der zukunftsgerichteten Unternehmenssteuerung in die *internal control* durch COSO, welche nach

¹⁷⁵ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 8f.

¹⁷⁶ Vgl. Wich (2008), S. 72f.

¹⁷⁷ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 9.

Meinung der Autoren dem Controlling-Begriff entspricht. Daneben wird auch das Risikomanagementsystem in das interne Überwachungssystem integriert. Dieses bildet zusammen mit der externen Prüfung und der Aufsicht das breitere unternehmerische Überwachungssystem.¹⁷⁸

Auch RUUD / JENAL integrieren den Steuerungsaspekt in ihre Definition. Die Autoren verzichten auf eine Übersetzung der *internal control* und unterteilen diese in die prozessabhängige *Control*, auch bezeichnet als interne Steuerung und Kontrolle, sowie die prozessunabhängige *Control*, die interne Prüfung. *Control* beinhaltet hiernach nicht nur die aufdeckende Kontrolle (*detective controls*) und die Einleitung von Gegenmaßnahmen (*corrective controls*), sondern auch lenkende (*directive controls*) und präventive Maßnahmen (*preventive controls*), die gewünschtes Verhalten fördern und unerwünschtes verhindern sollen. Die Autoren vermeiden bewusst das Wort *Überwachung*, um die Verwechslungsgefahr mit der Unternehmensüberwachung wie sie beispielsweise durch den Aufsichtsrat ausgeführt wird zu senken.¹⁷⁹ Die *internal control*¹⁸⁰ muss als integrierter Bestandteil der unternehmerischen Wertschöpfung verstanden werden. Als Werkzeug des Managements sollte sie Bestandteil der Planung, Durchführung und Überwachung der Prozesse im Unternehmen sein und regelmäßig beurteilt sowie ggfs. angepasst werden. Dadurch kann sie zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.¹⁸¹

SOMMER unterscheidet in Anlehnung an JENAL¹⁸² zwischen einer *internal control* mit engem und breitem Fokus sowie im engeren und weiteren Sinne. Unter dem engeren Fokus wird die Beschränkung auf die Zielsetzung zur Sicherstellung der Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung verstanden. Der breitere Fokus hingegen beinhaltet neben dieser finanziellen Ziele auch die Kategorien operationelle und Compliance-Ziele. Die *internal control* im engeren Sinn (i.e.S.) beschreibt nur die prozessabhängigen Elemente des IKS, die *internal control* im weiteren Sinn (i.w.S.) integriert darüber hinaus auch die prozessunabhängigen Elemente, die überwiegend durch die interne Revision wahrgenommen werden.¹⁸³

Verschiedene deutschsprachige Untersuchungen haben sich darüber hinaus mit der Beziehung des IKS nach dem *internal control*-Ansatz und dem Risikomanagementsystem auseinandergesetzt. Diese Modelle integrieren das Risikomanagementsystem vollumfänglich in den erweiterten IKS Ansatz. Eine detailliertere Beschreibung der Beziehung zwischen dem IKS und dem Risikomanagementsystem wird in Kapitel 2.4.2 vorgenommen.

¹⁷⁸ Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 17-19.

¹⁷⁹ Vgl. Ruud / Jenal (2005), S. 456f.

¹⁸⁰ Die Autoren verwenden in zwei Publikationen unterschiedliche Begrifflichkeiten. Während in Ruud / Jenal (2004) die interne Steuerung und Kontrolle als Übersetzung für die *internal control* gebraucht wird, bezeichnet sie in Ruud / Jenal (2005) nur die prozessabhängige *control*. Es wird der zweiten Interpretation gefolgt und somit statt *interne Steuerung und Kontrolle* die Begrifflichkeit *internal control* verwendet.

¹⁸¹ Vgl. Ruud / Jenal (2004), S. 1046.

¹⁸² JENAL unterscheidet zwischen der *internal control* im engeren Sinn, die sich ausschließlich auf die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung bezieht und die *internal control* im weiteren Sinn, die auch die Wirksamkeit und Effizienz der Tätigkeiten sowie die Gesetzes- und Normenkonformität umfasst. Vgl. Jenal (2006), S. 3.

¹⁸³ Vgl. Sommer (2010), S. 20-22.

2.1.5 Reifegrad-Modell des IKS

Neben der Festlegung der Reichweite und der Definition des IKS sind in der betrieblichen Umsetzung noch weitere Aspekte zu beachten. Hierzu zählen beispielsweise gesetzliche Anforderungen, das Risikoprofil oder die Komplexität der Geschäftsprozesse. Die Aufwendungen und der Einsatz für den Aufbau eines IKS sind auch abhängig von der eigenen Zielsetzung und dem gewünschten Ausbaugrad. Aus diesem Grund sind die Anforderungen an ein IKS sehr unternehmensspezifisch.¹⁸⁴ Es werden fünf unterschiedliche Ausbaugrade des IKS, die sog. Reifegrade, unterschieden, wobei sich bisher noch keine einheitliche Bezeichnung für die einzelnen Stufen durchgesetzt hat. Die fünf Reifegrade bauen aufeinander auf, d.h. jede höhere Stufe beinhaltet alle Eigenschaften des vorherigen Reifegrades.¹⁸⁵ Sie sind wie folgt charakterisiert:¹⁸⁶

- 1) Initial: Im Unternehmen ist nur ein unstrukturiertes Kontrollumfeld vorhanden und es werden keine oder nur wenige interne Kontrollen durchgeführt. Die vorhandenen Kontrollen sind wenig verlässlich, die Aktivitäten werden fallweise ausgeführt und es gibt keine Überwachung. Es ist keine Dokumentation zu Prozessen vorhanden.
- 2) Informell: In diesem Stadium sind interne Kontrollen zwar vorhanden, allerdings noch nicht standardisiert, nachvollziehbar oder dokumentiert. Die Kontrollen sind von einzelnen Personen abhängig. Information, Kommunikation oder Schulungen fehlen und es gibt kein Rollenkonzept im IKS.
- 3) Standardisiert: Geschäftsprozesse und die darin integrierten Kontrollen sind definiert und werden dokumentiert, ebenso IKS-Grundsätze und Richtlinien. Die Kontrollen sind nachvollziehbar und werden regelmäßig an sich verändernde Risiken angepasst. Die Mitarbeiter werden grundlegend geschult. Die Überprüfung des IKS findet allerdings nicht formalisiert und auswertbar statt.
- 4) Überwacht: Im Unternehmen existiert eine detaillierte Beschreibung der IKS-Abläufe (Grundsätze und Richtlinien). Die Kontrolltätigkeiten werden regelmäßig überprüft, laufend dem Risiko angepasst und aktualisiert. Es gibt eine Berichterstattung an die Geschäftsleitung und einen IKS-Verantwortlichen zur Koordination und Überwachung. Es existiert ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess über das IKS.
- 5) Optimiert: Im ganzen Unternehmen herrscht ein ausgeprägtes Kontrollbewusstsein. Das IKS bildet mit dem Risikomanagement und der Revision ein integriertes System. Die Kontrollaktivitäten sind weitgehend automatisiert. Es werden Tools eingesetzt, die eine schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen erlauben.

¹⁸⁴ Vgl. PWC (2007), S. 5.

¹⁸⁵ Vgl. Bungartz (2014), S. 457.

¹⁸⁶ Für die Beschreibung der Reifegrade vgl. Bungartz (2014), S. 457; vgl. Eidgenössische Finanzkontrolle (2007) S. 12; vgl. Menden / Kralisch (2008), S. 237; vgl. PWC (2007), S. 7.

Ein IKS sollte mindestens den Reifegrad *Standardisiert* erreichen, gesetzliche oder aufsichtsrechtliche Anforderungen können allerdings auch einen höheren Ausbaugrad erfordern.¹⁸⁷ Die Anforderungen an das IKS können sich auch in einzelnen Unternehmensbereichen unterscheiden, etwa um dem Risikoprofil in diesem Bereich besser zu entsprechen.¹⁸⁸

2.1.6 Modell der Drei Verteidigungslinien

Um eine angemessene Risikosteuerung und -kontrolle zu erreichen, sind vielfältige Aufgaben zu erfüllen. Diese sind in vielen Organisationen auf unterschiedliche Personen und Bereiche verteilt, weshalb eine Koordination der Aufgaben und eine klare Verteilung der Verantwortungen sehr wichtig sind. Dennoch geben unterschiedliche Rahmenwerke wie das COSO kaum Hinweise auf eine mögliche Aufgabenverteilung und -koordination. Das Modell der Drei Verteidigungslinien (*Three Lines of Defense Model*) will diese Lücke schließen.¹⁸⁹ Verbreitung fand das Modell in Folge der 8. EU-Richtlinie zur Abschlussprüfung von Jahresabschlüssen von 2006, in der die Einrichtung eines Prüfungsausschusses verlangt wird. Dieser hat u.a. die Aufgabe die Wirksamkeit des IKS, des internen Revisionsystems und des Risikomanagementsystems zu überwachen.¹⁹⁰ Als Hilfestellung zur Umsetzung dieser Anforderung veröffentlichte die *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) in Zusammenarbeit mit der *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA) die *Guidance on the 8th EU Company Law Directive*. Hier wird das Modell der Drei Verteidigungslinien zur Koordination der verschiedenen Verantwortlichkeiten beschrieben.¹⁹¹ Mit einem Positionspapier des *Institute of Internal Auditors* (IIA)¹⁹² fand das *Three Lines of Defense* Modell auch weltweite Beachtung.¹⁹³

Das Modell der Drei Verteidigungslinien bildet einen Bezugsrahmen zur Gestaltung eines effektiven Governance-Systems. Zielsetzungen sind einerseits eine klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Bereiche im Rahmen der Risikosteuerung und -kontrolle, andererseits soll eine Koordination der Einheiten sichergestellt werden, um Kontrolllücken oder -redundanzen zu vermeiden. Darüber hinaus sollen einzelne Risiko- und Kontrollleinheiten in ein ganzheitliches Governance-System eingebettet werden.¹⁹⁴ Die drei Verteidigungslinien sind wie folgt charakterisiert:¹⁹⁵

- 1) Das operative Management bildet die erste Verteidigungslinie. In den operativen Prozessen entstehen Risiken, die von den Prozessverantwortlichen identifiziert, beurteilt,

¹⁸⁷ Vgl. Bungartz (2014), S. 457.

¹⁸⁸ Vgl. PWC (2007), S. 7.

¹⁸⁹ Vgl. IIA (2013), S. 1f.

¹⁹⁰ Vgl. Richtlinie 2006/43/EG, Art. 41, Nr. 2 b).

¹⁹¹ Vgl. FERMA / ECIIA (2010), S. 9f.

¹⁹² Vgl. IIA (2013).

¹⁹³ Vgl. Ruud / Kyburz (2014), S. 761.

¹⁹⁴ Vgl. Ruud / Kyburz (2014), S. 761f.

¹⁹⁵ Vgl. Bungartz (2016), o.S.; vgl. FERMA / ECIIA (2010), S. 9f.; vgl. IIA (2013), S. 3-6.

kontrolliert und vermindert werden müssen. Die erste Verteidigungslinie ist für die Steuerung dieser Risiken im Tagesgeschäft und die Aufrechterhaltung von internen Kontrollen verantwortlich. Sie muss zudem gewährleisten, dass die Aktivitäten mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.

- 2) Die zweite Verteidigungslinie beinhaltet diverse führungsunterstützende Funktionen wie eine Risikomanagement-, Controlling- oder Compliance-Funktion, welche die Ordnungsmäßigkeit und Effektivität der ersten Verteidigungslinie überwachen sollen. Aufgabe dieser zweiten Verteidigungslinie ist die Unterstützung des operativen Managements bei ihren Aufgaben und die Überwachung der eingeführten Kontrollmechanismen. Dies geschieht beispielsweise über die Bereitstellung von Richtlinien, Schulungen oder die Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen sowie der Vollständigkeit des Reportings. Zwar ist keine unmittelbare Beteiligung der zweiten Verteidigungslinie am Prozess gegeben, dennoch besteht eine Prozessabhängigkeit, da in die Gestaltung der operativen Abläufe eingegriffen werden kann.
- 3) Die interne Revision als objektive und unabhängige Prüfungs- und Beratungsinstanz bildet die dritte Verteidigungslinie. Diese unterstützt die Geschäftsleitung und das Aufsichtsorgan, indem sie Sicherheit über die Angemessenheit und Wirksamkeit der im Unternehmen implementierten Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollstrukturen gibt. Die interne Revision überprüft sowohl die Maßnahmen der ersten als auch der zweiten Verteidigungslinie.

Nicht Teil der unternehmensinternen drei Verteidigungslinien, aber dennoch wichtig für das Governance-System sind externe Funktionen wie die externe Revision oder Aufsichtsbehörden.¹⁹⁶ Sie können auch als vierte Verteidigungslinie angesehen werden, wobei der Blickwinkel dieser Funktionen häufig beschränkt ist, beispielsweise auf finanzielle Risiken.¹⁹⁷ Die Koordination und Organisation der drei Verteidigungslinien ist sehr unternehmensspezifisch, dennoch sollten sie alle in irgendeiner Art und Weise vorhanden sein, unabhängig von der Größe oder Komplexität der Unternehmung.¹⁹⁸

Zur Erfüllung der Risikosteuerungs-Aufgaben in allen Bereichen sind klare Berichterstattungswege wichtig. Die Prozesseigener unterstehen i.d.R. der Geschäftsleitung und müssen dieser auch über ihre Prozesse berichten. Auf diese Weise kann die Geschäftsleitung bei Abweichungen oder zu hohen Risiken eingreifen. Auch die zweite Verteidigungslinie, welche die Geschäftsleitung bei dieser Aufgabe unterstützt, berichtet an diese. Darüber hinaus ist teilweise auch eine direkte Berichtslinie von der zweiten Verteidigungslinie an das Aufsichtsorgan zu

¹⁹⁶ Vgl. IIA (2013), S. 6.

¹⁹⁷ Vgl. FERMA / ECIIA (2010), S. 10.

¹⁹⁸ Vgl. IIA (2013), S. 6f.

finden, vor allem um schnelles Handeln in dringlichen Situationen sicherzustellen. Eine regelmäßige Berichtslinie an das Aufsichtsorgan findet sich normalerweise allerdings nur bei der dritten Verteidigungslinie. Daneben informiert die interne Revision häufig auch die Geschäftsleitung.¹⁹⁹

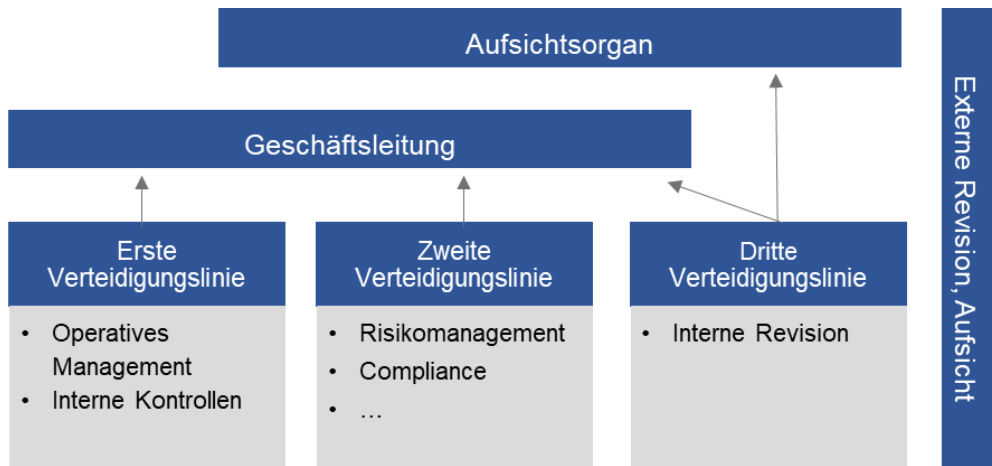


Abbildung 4: Modell der Drei Verteidigungslinien.²⁰⁰

Es lässt sich festhalten, dass das Modell der Drei Verteidigungslinien, das zusammenfassend in Abbildung 4 dargestellt ist, den Unternehmen eine hilfreiche Orientierung bei der Etablierung eines angemessenen und wirksamen Überwachungssystems bietet und auch in der Praxis umgesetzt wird.²⁰¹ Bei der Implementierung sollte ein aktiver Austausch der Verantwortlichen sichergestellt werden, um Doppelarbeiten sowie Kontrolllücken zu vermeiden und so die Effizienz des Systems zu steigern.²⁰²

2.2 Rahmenwerke zum IKS

2.2.1 COSO

2.2.1.1 Hintergründe

Zum Aufbau eines IKS gibt es unterschiedliche Rahmenwerke, an denen sich Unternehmen orientieren können. Das wohl bekannteste dieser Rahmenwerke stammt vom COSO, dem *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Das COSO ist eine amerikanische Arbeitsgemeinschaft verschiedener berufsständischer Organisationen und wurde 1985 als Unterstützung der *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, der sog. *Treadway Commission*, die sich mit Betrug im Rahmen der Finanzberichterstattung beschäftigte, gegründet. Als eine Ursache für diese betrügerischen Handlungen wurden

¹⁹⁹ Vgl. Ruud / Kyburz (2014), S. 763f.

²⁰⁰ Eigene Darstellung, vgl. FERMA / ECIIA (2010), S. 9; vgl. IIA (2013), S. 2.

²⁰¹ Vgl. z.B. Poppensieker (2015) zur Umsetzung des Modells in der Deutschen Bank AG.

²⁰² Vgl. Ruud / Kyburz (2014), S. 765.

Schwächen im IKS identifiziert, was zum Anlass genommen wurde, einen Rahmen zur Etablierung eines wirksamen IKS zu schaffen.²⁰³ „*Internal control means different things to different people.*“²⁰⁴ Diese Aussage des COSO fasst die bereits aufgezeigte Uneinheitlichkeit der Verwendung des IKS-Begriffes zusammen und zeigt die Notwendigkeit eines einheitlichen Rahmenwerkes auf.

Die erste Version des Rahmenwerkes erschien 1992 unter dem Titel *Internal Control – Integrated Framework* und entwickelte sich schnell zu einem weltweiten Standard. Aufgrund zunehmender Komplexität durch Technologisierung und Globalisierung sowie steigender Anforderungen durch die Stakeholder der Unternehmen wurde im Jahr 2013 eine überarbeitete Version veröffentlicht. Die Grundprinzipien des ursprünglichen Rahmenwerkes blieben dabei erhalten und es wurden nur einige Erweiterungen und Konkretisierungen vorgenommen. Die wichtigste Erweiterung ist die Einführung von Prinzipien für jede Komponente, die den Anwender bei der Einführung des Systems unterstützen sollen. Die Veröffentlichung besteht aus einer *Executive Summary*, einer Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte, dem *Framework*, in dem u.a. die Definition und die Beschreibung der einzelnen Komponenten und Prinzipien zu finden sind, sowie den *Appendices* mit weiterführenden Informationen. Im Jahr 2004 wurde vom COSO das *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*²⁰⁵ veröffentlicht, welches ähnliche Ziele verfolgt und das Rahmenwerk zur *internal control* ergänzt.²⁰⁶

2.2.1.2 Internal Control – Integrated Framework 1992

In ihrer ursprünglichen Version definierte das COSO die *internal control*²⁰⁷ wie folgt:

“Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- *Effectiveness and efficiency of operations.*
- *Reliability of financial reporting.*
- *Compliance with applicable laws and regulations.*²⁰⁸

Diese Definition wurde bewusst weit gewählt, um einerseits der Praxis zu entsprechen und andererseits den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, sich auf einzelne Bestandteile zu konzentrieren. Die Zielsetzungen, die mit Hilfe der internen Kontrollen erreicht werden sollen, werden dabei in die drei Gruppen *operations*, *reporting* und *compliance* eingeteilt. Diese drei

²⁰³ Vgl. Graham (2015), S. 2; vgl. Withus (2014), S. 35.

²⁰⁴ COSO (1994), S. 3.

²⁰⁵ Vgl. Kapitel 2.4.2.4.

²⁰⁶ Vgl. COSO (2013), S. i.

²⁰⁷ Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten *internal control*, interne Kontrolle und IKS synonym verwendet.

²⁰⁸ COSO (1994), S. 13.

Zielkategorien gelten einerseits für fast alle Unternehmen und zudem wird eine Fokussierung auf einzelne Ziele ermöglicht.²⁰⁹

Die *internal control* nach COSO besteht aus den folgenden fünf zusammenhängenden Komponenten:

- **Kontrollumfeld (*Control Environment*):**²¹⁰

Das Kontrollumfeld bildet das Fundament und den Rahmen für die anderen Komponenten der internen Kontrolle. Es wird von der Geschichte und Kultur eines Unternehmens beeinflusst und zudem durch den Führungsstil, das Verhalten und die Einstellung des Managements – den *tone at the top* – geprägt. Ein funktionierendes Kontrollumfeld ist für die Wirksamkeit des IKS im Unternehmen notwendig, da es das Kontrollbewusstsein der Mitarbeiter beeinflusst und sich dadurch auf die Anwendung der eingerichteten Kontrollmaßnahmen auswirkt. Ein ineffizientes Kontrollumfeld kann daher weitreichende Konsequenzen haben, was sich in finanziellen oder Reputations-Verlusten widerspiegeln kann. Wesentliche Bestimmungsfaktoren des Kontrollumfeldes sind Integrität und ethische Werte, fachliche Kompetenz, Tätigkeit des Überwachungsorgans, Philosophie des Managements, Organisationsstruktur, Zuordnung von Weisungsrechten und Verantwortung sowie Grundsätze der Personalpolitik.

- **Risikobeurteilung (*Risk Assessment*):**²¹¹

Jedes Unternehmen ist einer Vielzahl von internen und externen Risiken²¹² ausgesetzt, welche der Erreichung der Unternehmensziele entgegenstehen. Die Komponente Risikobeurteilung beinhaltet die Identifikation und Bewertung dieser Risiken. Voraussetzung hierfür ist die Festlegung von Unternehmenszielen, die anders als die Risikobeurteilung kein Bestandteil der internen Kontrolle sind. Die Unternehmensziele können in die folgenden drei Kategorien eingeteilt werden:

- 1) **Betrieblich (*operations*):** Diese Ziele tragen zur Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der operativen Geschäftstätigkeit bei. Dazu zählen z.B. Kostenkontrolle oder die Steigerung von Qualität und Produktivität. Grundsätzlich sollten die Kontrollen so ausgestaltet sein, dass sie die Arbeitsabläufe möglichst wenig beeinträchtigen. Da mit dem IKS auch die systematische Untersuchung der Prozessabläufe verbunden ist, können die Informationen genutzt werden, um Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren.

²⁰⁹ Vgl. COSO (1994), S. 13f.

²¹⁰ Vgl. Bungartz (2014), S 52-60; vgl. COSO (1994), S. 23-32; vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 12f.; vgl. Paetzmann (2005), S. 274.

²¹¹ Vgl. Bungartz (2014), S. 60-64; vgl. COSO (1994), S. 33-48.

²¹² Das COSO *internal control*-Rahmenwerk verwendet den Risikobegriff i.e.S., d.h. es werden nur negative Abweichungen von geplanten Zielen als Risiko verstanden. Vgl. auch Kapitel 2.4.2.1.

- 2) Finanzberichterstattung (*financial reporting*): Diese Kategorie beinhaltet Ziele, um verlässliche und vollständige Finanzinformationen zu generieren. Diese bilden eine wichtige Grundlage für Entscheidungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch durch externe Stakeholder.
- 3) Regeleinhaltung (*compliance*): Unternehmen müssen sich bei ihren Aktivitäten an unterschiedlichste Vorgaben halten. Ziele dieser Kategorie tragen zur Einhaltung unternehmensspezifischer, gesetzlicher und vertraglicher Regelungen bei.

Risiken müssen sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Prozessebene analysiert werden, wobei die Risiken auf Prozessebene mit denen auf Unternehmensebene kompatibel sein sollten. Zur Identifikation der Risiken gibt es unterschiedliche qualitative und quantitative Methoden. Die Bewertung der Risiken erfolgt über die Analyse der Auswirkung und der Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses. Darüber hinaus muss untersucht werden, welche Maßnahmen zur Verfügung stehen, um das Risiko zu managen. Die Risikobeurteilung ist ein laufender, sich ständig wiederholender Prozess.

- **Kontrollaktivitäten (*Control Activities*):**²¹³

Durch Kontrollaktivitäten wird im ganzen Unternehmen und auf allen Ebenen sichergestellt, dass die Entscheidungen der Unternehmensführung beachtet und notwendige Maßnahmen zur Risikominderung durchgeführt werden, damit das Unternehmen seine Ziele erreichen kann. Kontrollaktivitäten bestehen i.d.R. aus zwei Elementen, nämlich 1) eine Richtlinie oder Vorgabe, die festlegt, was getan werden soll (Soll-Vorgabe) und 2) Verfahren zur Umsetzung der Richtlinie. Die genaue Ausgestaltung der Kontrollen variiert je nach Unternehmen, allerdings bilden sie immer einen wichtigen Teil des Zielerreichungsprozesses eines Unternehmens. Einige von vielen Beispielen für Kontrollaktivitäten sind Plan-Ist-Vergleiche, Checklisten, Bestätigungen, Verifizierungen, Funktionstrennung von Rollen und Verantwortlichkeiten, Checklisten oder physische Kontrollen wie Zugangsbeschränkungen zu materiellen Vermögensgegenständen. Es existieren unterschiedliche Systematisierungen für Kontrollen, von denen drei bedeutende Klassifizierungen in der Tabelle 1 überblicksartig dargestellt sind. Am verlässlichsten sind automatisierte, präventive Kontrollen, wohingegen manuelle, aufdeckende Kontrollen am wenigsten verlässlich und damit auch am wenigsten wünschenswert sind.

²¹³ Vgl. Bungartz (2014), S. 64-69; vgl. COSO (1994), S. 49-57; vgl. Paetzmann (2005), S. 274.

Klassifizierung	Beschreibung
Manuelle vs. automatische Kontrollen	Manuelle Kontrollen werden durch eine oder mehrere Personen durchgeführt, automatische Kontrollen hingegen erfolgen durch ein IT-System. Mischformen sind möglich.
Präventive vs. detektive Kontrollen	Vorbeugende (präventive) Kontrollen verhindern das Auftreten von Fehlern. Aufdeckende (detektive) Kontrollen legen bereits eingetretene Fehler offen, sodass diese korrigiert werden können.
Primäre vs. sekundäre Kontrollen	Primäre Kontrollen sind entscheidend zur Minderung eines Risikos und haben weitreichende Konsequenzen. Sekundäre Kontrollen vermindern ebenfalls das Risiko, sind aber weniger entscheidend und können leichter ersetzt werden.

Tabelle 1: Systematisierung von Kontrollaktivitäten.²¹⁴

- **Information und Kommunikation (*Information and Communication*):²¹⁵**

Die für die unternehmerischen Entscheidungen erforderlichen Informationen müssen in geeigneter und zeitgerechter Form identifiziert, erfasst und an die zuständigen Personen weitergeleitet werden, sodass diese ihre Verantwortung wahrnehmen können. Die Komponente Information und Kommunikation steht somit in engem Verhältnis zu den anderen vier COSO-Komponenten. Das Informationssystem eines Unternehmens muss neben internen Daten auch externe Quellen, wie z.B. marktspezifische Trends, berücksichtigen. Die Qualität der Informationen beeinflusst die Fähigkeit des Managements angemessene Entscheidungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten zu treffen. Geeignete, aktuelle und richtige Daten sollten jederzeit verfügbar sein. Das Rechnungslegungssystem bildet einen Teilbereich des betrieblichen Informationssystems.

Kommunikation ist ein inhärenter Bestandteil des Informationssystems. Die Unternehmensführung muss allen Mitarbeitern, insbesondere den verantwortlichen Führungskräften, ihre Verantwortung im IKS eindeutig aufzeigen. Jeder Mitarbeiter muss die relevanten Aspekte des IKS kennen und verstehen, wie die internen Kontrollen funktionieren und welche Rolle sie in diesem System einnehmen. Effektive Kommunikation sollte nicht nur von oben nach unten (*down-stream*), sondern auch von unten nach oben (*up-stream*) sowie quer (*cross-stream*) erfolgen. Neben interner ist auch externe Kommunikation, z.B. mit Kunden, notwendig. Zudem müssen auch externen Parteien alle relevanten Informationen in geeigneter Weise zur Verfügung gestellt werden.

- **Überwachung (*Monitoring*):²¹⁶**

Aufgrund äußerer und interner Entwicklungen und Einflüsse kann eine Änderung der internen Kontrollen im Zeitverlauf notwendig werden. Durch Überwachungsmaßnah-

²¹⁴ Vgl. Bungartz (2014), S. 65f.

²¹⁵ Vgl. Bungartz (2014), S. 70-72; vgl. COSO (1994), S. 59-67; vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 13.

²¹⁶ Vgl. Bungartz (2014), S. 73-77; vgl. COSO (1994), S. 69-78.

men soll die Qualität und Wirksamkeit des IKS geprüft und sofern notwendig Anpassungen veranlasst werden. Die Wirksamkeit des Systems kann auf zwei Arten überwacht werden, 1) durch laufende, prozessintegrierte Überwachung und 2) durch gesonderte Beurteilung, vor allem durch die interne Revision. Auch eine Kombination beider Aktivitäten ist möglich. Die Art und Häufigkeit der gesonderten Überwachung ist abhängig von der Risikobeurteilung und der Effektivität der laufenden Überwachung. Festgestellte Schwächen sollten über die Berichtswege nach oben kommuniziert werden, erhebliche Mängel direkt an die Geschäftsleitung und das Überwachungsorgan.

Die Komponenten stellen eine Voraussetzung für die Zielerreichung des Unternehmens dar. Dieser Zusammenhang kann anhand einer dreidimensionalen Matrix, dem sog. COSO-Würfel, dargestellt werden. Die drei Zielkategorien bilden dabei die vertikalen Spalten, die Komponenten werden in Reihen dargestellt und die Unternehmensbereiche, auf die sich die internen Kontrollen beziehen, bilden die dritte Dimension der Matrix. Für die Wirksamkeit des IKS ist es wichtig, dass alle Komponenten vorhanden und effektiv sind. Eine Fokussierung auf einzelne Zielsetzungen oder Unternehmensbereiche ist allerdings möglich.²¹⁷

Die Vorgaben des COSO zur *internal control* werden weltweit anerkannt. Auch Aufsichtsbehörden empfehlen zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen die Anwendung des Rahmenwerkes.²¹⁸ Zudem fand es Eingang in unterschiedliche Prüfungsstandards der Wirtschaftsprüfer, wie dem bereits ausgeführten PS 261 n.F. des IDW.²¹⁹ Auch ein IKS nach COSO kann allerdings keine absolute Sicherheit für die Erreichung der Unternehmensziele gewähren. Die Wirksamkeit der internen Kontrollen wird beispielsweise durch menschliche Schwächen, das bewusste Umgehen der Kontrollen oder wirtschaftliche Gesichtspunkte begrenzt.²²⁰

2.2.1.3 Internal Control – Integrated Framework 2013

Als Reaktion auf eine sich ändernde Unternehmensumwelt und die steigende Bedeutung der Stakeholder-Interessen, wurde das ursprüngliche COSO-Rahmenwerk von 1992 angepasst und 2013 in seiner neuen Version veröffentlicht. Diese behält die ursprüngliche Definition der *internal control* mit ihren fünf Komponenten und drei Zielkategorien bei. Der Grundgedanke des COSO-Modells bleibt also erhalten und es werden nur einige Erweiterungen und Klarstellungen vorgenommen. Als Ergänzung zum ursprünglichen Rahmenwerk werden Prinzipien für alle Komponenten eingeführt, welche die Anforderungen für die Anwender verdeutlichen sollen.²²¹ Eine Auflistung der Prinzipien bietet Tabelle 2.

²¹⁷ Vgl. COSO (1994), S. 18-20.

²¹⁸ Vgl. SEC (2003), Abschnitt II. B. 3 a).

²¹⁹ Vgl. Janvrin et al. (2012), S. 190f.; vgl. Paetzmann (2005), S. 272f.

²²⁰ Vgl. COSO (1994), S. 79.

²²¹ Vgl. COSO (2013), S. i; vgl. auch Janvrin et al. (2012), S. 191.

Komponente	Prinzipien
Kontrollumfeld	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Organisation bekennt sich zu Integrität und ethischen Werten. 2. Das Überwachungsorgan ist unabhängig vom Management und überwacht die Entwicklung und Funktionsfähigkeit der internen Kontrollen. 3. Das Management etabliert – unter der Aufsicht des Überwachungsorgans – Strukturen, Berichtslinien sowie angemessene Befugnisse und Verantwortlichkeiten zur Verfolgung der Unternehmensziele. 4. Die Organisation demonstriert ein Bekenntnis zur Einstellung, Entwicklung und Bindung von kompetenten Personen in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen. 5. Die Organisation überträgt Individuen die Rechenschaftspflicht für ihre internen Kontrollen zur Verfolgung der Unternehmensziele.
Risikobeurteilung	<ol style="list-style-type: none"> 6. Die Organisation beschreibt zur Identifikation und Beurteilung damit verbundener Risiken die Unternehmensziele mit der notwendigen Klarheit. 7. Die Organisation identifiziert mit der Erreichung von Unternehmenszielen verbundene Risiken auf Unternehmensebene und führt eine Risikoanalyse als Basis für die Risikosteuerung durch. 8. Die Organisation berücksichtigt die Möglichkeit für dolose Handlungen bei der Beurteilung der mit der Erreichung der Unternehmensziele verbundenen Risiken. 9. Die Organisation identifiziert und beurteilt Veränderungen, die einen wesentlichen Einfluss auf das IKS haben könnten.
Kontrollaktivitäten	<ol style="list-style-type: none"> 10. Die Organisation selektiert und entwickelt Kontrollaktivitäten, die zur Risikoverminderung beitragen und die Erreichung der Unternehmensziele auf ein akzeptables Niveau bringen. 11. Die Organisation selektiert und entwickelt generelle IT-Kontrollen zur Unterstützung der Erreichung von Unternehmenszielen. 12. Die Organisation implementiert Kontrollaktivitäten mit Hilfe von Regelungen zur Dokumentation von Erwartungen und Verfahren zur Umsetzung der Regelungen.
Information und Kommunikation	<ol style="list-style-type: none"> 13. Die Organisation beschafft oder generiert und nutzt relevante und qualifizierte Informationen zur Unterstützung der Funktionsfähigkeit von internen Kontrollen. 14. Die Organisation kommuniziert intern die notwendigen Informationen (inkl. der Ziele und Verantwortlichkeiten für interne Kontrollen) zur Unterstützung der Funktionsfähigkeit von internen Kontrollen. 15. Die Organisation kommuniziert mit externen Gruppen notwendige Informationen zur Unterstützung der Funktionsfähigkeit interner Kontrollen.
Überwachung	<ol style="list-style-type: none"> 16. Die Organisation selektiert, entwickelt und führt laufende und / oder gesonderte Beurteilungen durch zur Sicherstellung der Existenz und Funktionsfähigkeit aller Komponenten eines IKS. 17. Die Organisation evaluiert und kommuniziert interne Kontrollschwächen zeitnah an die für Korrekturmaßnahmen verantwortlichen Stellen und – soweit angemessen – die Unternehmensführung und das Überwachungsorgan.

Tabelle 2: Prinzipien der internen Kontrollen nach COSO 2013.²²²

²²² COSO (2013), S. 6f.; deutsche Übersetzung: Bungartz (2014), S. 82-90.

Auch wenn die Zielkategorien gleich geblieben sind, gibt es Änderungen bei den *reporting*-Zielen, da die aktualisierte Version des COSO-Rahmenwerkes diese Kategorie nicht mehr nur auf die finanzielle Berichterstattung bezieht. Vielmehr sollen die internen Kontrollen darüber hinaus auch die Richtigkeit der nicht-finanziellen externen und internen Berichte sicherstellen.²²³ Des Weiteren wurden folgende Konkretisierungen und Erweiterungen vorgenommen:²²⁴

- Die Voraussetzungen für ein wirksames IKS werden präzisiert: es ist notwendig, dass alle Komponenten und relevanten Prinzipien vorhanden und funktionsfähig sowie in einem ganzheitlichen System aufeinander abgestimmt sind.
- Es wird stärker betont, dass die Festlegung von Zielen nicht Teil des IKS ist, aber eine notwendige Voraussetzung für die Einführung eines wirksamen IKS darstellt.
- Der zunehmenden Bedeutung der IT und ihr Einfluss auf das IKS wird Rechnung getragen und es wird ein Prinzip (Nr. 11), das sich auf die Rolle der IT fokussiert, inkludiert.
- Es werden Governance-Aspekte wie die Rolle des Überwachungsorgans stärker hervorgehoben.
- Unterschiedliche Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen sowie der Einbezug von externen Geschäftspartnern werden stärker miteinbezogen.
- Die Bedeutung von Fraud-Risiken wird betont und es wird explizit auf dolose Handlungen hingewiesen (Nr. 8).

2.2.2 COBIT 5

Das COBIT-Rahmenwerk unterscheidet sich von anderen Rahmenwerken dahingehend, dass es sich auf die Einrichtung interner Kontrollen in einem spezifischen Bereich, der IT, bezieht. Es ist kein autonomes Rahmenwerk zur Einrichtung von internen Kontrollen, kann aber in Kombination mit beispielsweise COSO ein wertvolles Instrument darstellen.²²⁵ COBIT war ursprünglich eine Abkürzung und stand für *Control Objectives for Information and related Technology*, wird aber heute nicht mehr als Akronym, sondern als Eigenname gebraucht. Es wird von der *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) herausgegeben. Die erste Version des Rahmenwerkes erschien 1996 und wurde seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. Ursprünglich ein Rahmenwerk für IT-Prüfungen, ist es in seiner fünften Version ein umfangreiches Instrument zur Steuerung der Unternehmens-IT, das auch weitere Standards und Rahmenwerke integriert.²²⁶ Es ist ein weltweit anerkanntes Rahmenwerk, das aus Richtlinien und unterstützenden Instrumenten besteht.²²⁷

²²³ Vgl. COSO (2013), S. i; vgl. Janvrin et al. (2012), S. 191.

²²⁴ Vgl. EY (2014a), S. 6.

²²⁵ Vgl. Rubino / Vitolla (2014), S. 754.

²²⁶ Vgl. Harmer (2013), S. 37-40.

²²⁷ Vgl. Bernard (2012), S. 7.

COBIT 5 basiert auf zwei Konzepten, nämlich fünf Prinzipien und sieben *Enabler* (deutsch etwa: *Ermöglicher*, d.h. Faktoren, die ausschlaggebend für die Zielerreichung sind). Die fünf Prinzipien lauten:²²⁸

- 1) Erfüllung der Anforderungen von Stakeholdern: Bei der Entscheidungsfindung sollten die Anforderungen aller Stakeholder berücksichtigt werden. Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen entsteht durch eine Ausgewogenheit von Nutzenrealisierung, Optimierung von Risiken und Ressourcenverwendung.
- 2) Abdeckung der gesamten Organisation: COBIT 5 fokussiert nicht nur auf die IT-Funktion, sondern berücksichtigt alle Funktionen. Die IT-Governance wird in die allgemeine Governance des Unternehmens integriert. Dieser *end-to-end* Governance-Ansatz hat das Ziel der Wertsteigerung des Unternehmens, das mit Hilfe der *Enabler* erreicht werden soll. Dabei kann sowohl das ganze Unternehmen als auch einzelne Teile im Scope der Governance sein. Ebenfalls zu berücksichtigen sind die beteiligten Rollen, wie die Stakeholder oder das Management.
- 3) Anwendung eines einheitlichen, integrierten Rahmenwerkes: COBIT integriert unterschiedliche Standards und dient somit als einheitliches Rahmenwerk mit einem unternehmensweiten Ansatz.
- 4) Schaffung eines ganzheitlichen Ansatzes: Für eine effiziente und effektive Governance der IT ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, nicht nur die Fokussierung auf Prozesse. COBIT identifiziert sieben miteinander verbundene Faktoren, die bedeutend für die Erreichung der Unternehmensziele sind, die *Enabler*:
 - a. Prinzipien, Richtlinien und Rahmenwerke
 - b. Prozesse
 - c. Organisationsstrukturen
 - d. Kultur, Ethik und Verhalten
 - e. Informationen
 - f. Service, Infrastruktur und Anwendungen
 - g. Mitarbeiter, Fähigkeiten und Kompetenzen
- 5) Abgrenzung von Governance und Management: Governance stellt sicher, dass die Bedürfnisse der Stakeholder ermittelt werden, um die Unternehmensziele zu bestimmen. Zudem gibt sie eine Zielrichtung durch Prioritätensetzung und Entscheidungsprozesse vor und überwacht die Performance sowie die Einhaltung dieser Vorgaben. Governance beinhaltet also die drei grundlegenden Aktivitäten Evaluieren, Vorgeben und Überwachung. Management hingegen plant, implementiert, betreibt und überwacht Aktivitäten nach den Vorgaben der Governance. Für diese Aktivitäten wurden insgesamt 37 typische Unternehmensprozesse identifiziert, die in fünf Domänen gegliedert sind.

²²⁸ Für die fünf Prinzipien vgl. Bungartz (2014), S. 111f.; vgl. ISACA (2012), S. 14; vgl. Harmer (2013), S. 46-61.

Diese Prozesse werden im sog. Prozessreferenzmodell dargestellt, das als Orientierung für die Unternehmen dienen soll und je nach spezifischen Bedürfnissen angepasst werden kann.

Ein wesentlicher Aspekt des COBIT-Rahmenwerkes ist die Ziel-Kaskade. In vier Schritten werden aus den Ansprüchen der Stakeholder zunächst allgemeine Governance-Ziele und daraufhin generische Unternehmensziele abgeleitet, die in Anlehnung an die *Balanced Scorecard* ermittelt werden. Die Unternehmensziele können dabei den drei Governance-Zielen, Nutzenrealisierung, Risikomanagement und Optimierung der Ressourcenverwendung zugeordnet werden. Da die IT für die Erreichung der Unternehmensziele bedeutend ist, können generische IT-bezogene Ziele abgeleitet werden. Um diese IT-Ziele zu erreichen, sind die *Enabler* notwendig. Die Ziel-Kaskade ist das Mapping zwischen den Unternehmenszielen und den IT-bezogenen Zielen sowie zwischen den IT-bezogenen Zielen und den 37 kritischen Prozessen. So können die Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Ziele die Einführung, Verbesserung und Überwachung der Aktivitäten ihrer IT-Governance priorisieren. Das Modell sollte dabei allerdings eher als Richtschnur, denn als konkrete Vorgabe gesehen werden.²²⁹

2.2.3 CoCo und sonstige

Die kanadische *Guidance on Control des Criteria of Control Board (CoCo)*, einem Ausschuss des *Canadian Institute of Chartered Accountants*, will ebenfalls einen Rahmen für die Implementierung und Beurteilung von IKS in Unternehmen liefern. Statt der Begrifflichkeit *internal control* verwendet die *Guidance* lediglich den Term *control*, der alle Elemente einer Organisation (inkl. Ressourcen, Systeme, Prozesse, Kultur, Struktur und Aufgaben) umfasst, welche die Zielerreichung der Organisation unterstützen.²³⁰ Das sog. CoCo-Modell besteht aus 20 Kriterien, welche die Basis für das Verständnis und die Grundlagen für die Beurteilung der Angemessenheit der Kontrolle im Unternehmen bilden. Diese sind eingeteilt in die vier Kategorien 1) Zweck (*purpose*), 2) Verpflichtung (*commitment*), 3) Fähigkeit (*capability*) und 4) Überwachung und Lernen (*monitoring and learning*). Die Anwendung der Kriterien ist dabei abhängig vom individuellen Unternehmen und seinen festgelegten Zielen.²³¹ Das Modell ist insgesamt ähnlich zum amerikanischen COSO-Rahmenwerk. CoCo bezieht allerdings explizit auch die Identifikation und Verfolgung von Chancen und die Anpassungsfähigkeit der Organisation mit ein. Darüber hinaus enthält es zwei Kriterien, die im COSO-Rahmenwerk nicht benannt werden, nämlich das gegenseitige Vertrauen zwischen Menschen und die regelmäßige Hinterfragung von Annahmen.²³² Erfüllt man die 20 CoCo-Kriterien hat man damit auch die

²²⁹ Vgl. Bernard (2012), S. 21-25; vgl. Bungartz (2014), S. 116; vgl. ISACA (2012), S. 17-20.

²³⁰ Vgl. CoCo (1995), S. iii, 2; vgl. auch Ruud / Jenal (2005), S. 456.

²³¹ Vgl. CoCo (1995), S. 8f.

²³² Vgl. CoCo (1995), S. 27f.

Anforderungen der fünf COSO-Komponenten erfüllt.²³³ Das CoCo-Modell ist insgesamt einfacher gehalten als COSO, was alleine durch den Umfang deutlich wird. Mit der Neuauflage des COSO *Integrated Framework* 2013 haben sich beide Vorgaben noch weiter angeglichen, da die Einführung der 17 Prinzipien zu den fünf Komponenten sehr ähnlich zu den 20 Kriterien von CoCo sind.

Neben den vorgestellten Rahmenwerken gibt es noch eine Reihe weiterer Empfehlungen und Vorschläge zur Umsetzung eines wirksamen IKS. Beispiele sind das englische *Turnbull Model*, das französische *AMF Model* oder das *Basel Model* des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht.²³⁴ Da diese Modelle allerdings weniger verbreitet sind als das COSO-Modell und zudem Ähnlichkeiten zu diesem aufweisen,²³⁵ wird im Folgenden auf eine Darstellung weiterer Rahmenwerke verzichtet.

2.3 Gesetzgebung

2.3.1 Rechtslage in Deutschland und Europa

2.3.1.1 KonTraG

Seit Mitte der 1990er Jahre wird das IKS bzw. Aspekte der Corporate Governance auch zunehmend durch die Gesetzgebung von den Unternehmen gefordert. In Deutschland sind insbesondere das Aktiengesetz (AktG) und das Handelsrecht (Handelsgesetzbuch, HGB) maßgeblich, die durch drei Artikelgesetze, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) und das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) erweitert und aktualisiert wurden.²³⁶ Zusätzlich gibt es gesetzliche Anforderungen für einzelne Branchen, wie die Anforderungen zum IKS im Kreditwesengesetz²³⁷ für Banken oder im Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)²³⁸ für Versicherungsunternehmen, auf das im Folgenden noch ausführlich eingegangen wird. Zunächst sollen allerdings branchenunabhängige Anforderungen betrachtet werden. Neben den gesetzlichen Anforderungen existieren weitere sog. *Soft Laws*, die zwar nicht gesetzlich fixiert sind, aber gesetzesähnlichen Charakter aufweisen. Hervorzuheben ist insbesondere der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK).²³⁹

Die 1995 durch das Bundesfinanzministerium veröffentlichten Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS), die eine Erläuterung der unbestimmten Grunds-

²³³ Vgl. CoCo (1995), S. 1, 30.

²³⁴ Vgl. Briciu et al. (2014), S. 1018.

²³⁵ Vgl. Danescu (2013), S. 18-21, zitiert nach Briciu et al. (2014), S. 1018f.

²³⁶ Vgl. Burger / Schmelter (2012), S. 46.

²³⁷ Vgl. § 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 3 KWG.

²³⁸ Vgl. § 29 VAG.

²³⁹ Vgl. Müller (2007), S. 205.

ätze ordnungsgemäßer Buchführung im Hinblick auf die elektronische Buchführung darstellten, enthielten erstmals eine Definition des IKS, waren allerdings nicht gesetzlich fixiert.²⁴⁰ Richtungsweisend war das 1998 in Kraft getretene KonTraG, dessen Ziele es waren, die Rolle des Aufsichtsrates zu stärken, Transparenz zu schaffen und die Kontrolle durch die Jahreshauptversammlung, Wirtschaftsprüfer und Banken zu verbessern.²⁴¹

Mit dem KonTraG wurde u.a. der § 91 Abs. 2 in das AktG eingefügt,²⁴² in dem die Leitungs- und Überwachungsaufgaben des Vorstandes explizit formuliert werden.²⁴³ Dem AktG unterliegen zwar in erster Linie Aktiengesellschaften, allerdings gibt es auch eine Ausstrahlungswirkung auf andere Gesellschaften, insbesondere Gesellschaften mit beschränkter Haftung.²⁴⁴ Konkret wird gefordert: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“²⁴⁵ In der Begründung zum KonTraG wird die Einrichtung einer unternehmensinternen Kontrolle, nämlich interne Revision und Controlling, durch den Vorstand als entscheidend für die erste Ebene eines mehrstufigen Kontrollsystems angesehen. Weiter wird bezüglich des § 91 Abs. 2 angeführt, dass der Vorstand „für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene interne Revision zu sorgen“²⁴⁶ hat. Konkrete Hinweise zur Umsetzung der Anforderungen werden bewusst nicht gegeben.²⁴⁷ LÜCK leitet aus den gesetzlichen Anforderungen die Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems bestehend aus den Elementen internes Überwachungssystem (bestehend aus organisatorischen Sicherungsmaßnahmen, interne Revision, Kontrollen), Controlling und Frühwarnsystem ab.²⁴⁸ Mit der Wandlung des Begriffsverständnisses des IKS kann der § 91 Abs. 2 allerdings auch als gesetzliche Grundlage zur Einrichtung eines erweiterten IKS angesehen werden.²⁴⁹

Insgesamt sind mit Inkrafttreten des KonTraG die unterschiedlichen Governance-Konzepte – wie Risikomanagement, Controlling oder Kontrolle – zwar gesetzlich verankert, genaue Vorgaben hinsichtlich Ausgestaltung, Einordnung oder Abgrenzung werden allerdings nicht gegeben. Die gesetzlichen Anforderungen des § 91 Abs. 2 AktG sind sowohl durch die Einrichtung eines umfassenden Risikomanagementsystems als auch eines umfassenden IKS erfüllbar. Es bleibt somit den Unternehmen überlassen, diese Systeme in Abhängigkeit ihrer speziellen Risiko- und Unternehmenssituation in ein gesamtheitliches Konzept zu implementieren.

²⁴⁰ Vgl. Pott / Wömpener (2007), S. 410; vgl. auch GoBS (1995), Nr. 4.

²⁴¹ Vgl. Pott / Wömpener (2007), S. 410f.

²⁴² Vgl. Art. 1, Nr. 9 c) KonTraG.

²⁴³ Vgl. Pollanz (2001), S. 1317.

²⁴⁴ Vgl. Welge / Eulerich (2014), S. 115; siehe auch Bundesregierung (1998), S. 15.

²⁴⁵ § 91 Abs. 2 AktG.

²⁴⁶ Bundesregierung (1998), S. 15.

²⁴⁷ Vgl. Bundesregierung (1998), S. 11, 15.

²⁴⁸ Vgl. Lück (2001b), S. 23f.

²⁴⁹ Vgl. auch Burger / Schmelter (2012), S. 53

2.3.1.2 TransPuG und DCGK

Das TransPuG änderte mit seinem Inkrafttreten 2002 erneut das AktG und das HGB. Das Hauptziel dieses Artikelgesetzes ist die Verbesserung der Corporate Governance, wobei insbesondere die Tätigkeit des Aufsichtsrates im Fokus steht.²⁵⁰ Als neue Anforderung wurde mit dem TransPuG der § 161 in das AktG eingefügt.²⁵¹ Dieser verpflichtet den Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften, eine Erklärung zum DCGK abzugeben, in der dargestellt werden muss, welchen Empfehlungen des Kodex gefolgt werden und welche nicht angewendet werden (sog. „*comply or explain*“-Verfahren²⁵²).²⁵³

Der DCGK ist ein seit 2002 gültiger Kodex,²⁵⁴ der jährlich überprüft und ggfs. aktualisiert wird.²⁵⁵ Er enthält die wesentlichen gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und zudem anerkannte Standards für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung. Die im Kodex enthaltenen Empfehlungen und Anregungen müssen von den Unternehmen nicht zwingend angewendet werden, sondern es kann begründet (Empfehlungen) bzw. unbegründet (Anregungen) davon abgewichen werden. Hauptziel des Kodex ist die Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Corporate Governance Systems.²⁵⁶ Das IKS nimmt im Kodex nur eine sehr untergeordnete Rolle ein, nämlich lediglich im Zusammenhang mit dem vom Aufsichtsrat einzurichtenden Prüfungsausschuss, der u.a. die Wirksamkeit des IKS überwachen muss.²⁵⁷

2.3.1.3 BilMoG und 8. EU-Richtlinie

Das BilMoG schließlich setzte im Jahr 2009 die europaweit geltende 8. EU-Richtlinie über die Abschlussprüfung von Jahresabschlüssen in nationales Recht um.²⁵⁸ Diese Richtlinie, die in Anlehnung an den US-amerikanischen *Sarbanes-Oxley Act* auch Euro-SOX genannt wird,²⁵⁹ verfolgt das Ziel, die Abschlussprüfung europaweit zu harmonisieren und das Vertrauen in die Jahresabschlüsse und deren Prüfung zu stärken.²⁶⁰ Durch die Einrichtung eines Prüfungsausschusses und eines funktionierenden IKS soll die Qualität der Rechnungslegung gesteigert werden.²⁶¹

Das BilMoG setzte diese Anforderung um, indem es den § 107 Abs. 3 Satz 2 in das AktG integrierte.²⁶² Hiernach sind die Aufgaben des Prüfungsausschusses die „Überwachung des

²⁵⁰ Vgl. Welge / Eulerich (2014), S. 118f.

²⁵¹ Vgl. Art. 1, Nr. 16 TransPuG.

²⁵² Vgl. DCGK (2017), S. 2.

²⁵³ Vgl. § 161 AktG.

²⁵⁴ Vgl. Müller (2007), S. 205.

²⁵⁵ Vgl. DCGK (2017), S. 2.

²⁵⁶ Vgl. DCGK (2017), S. 1f.

²⁵⁷ Vgl. DCGK (2017), S. 10; zum Prüfungsausschuss vgl. auch § 107 Abs. 3 AktG.

²⁵⁸ Vgl. Menden / Kralisch (2008), S. 238.

²⁵⁹ Vgl. Menden / Kralisch (2008), S. 235.

²⁶⁰ Vgl. Pfitzer et al. (2008), S. 32.

²⁶¹ Vgl. Richtlinie 2006/43/EG, Erwägungsgrund 24.

²⁶² Vgl. Art. 5 Nr. 4 a) BilMoG.

Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung (...).²⁶³ Im Rahmen der Abschlussprüfung wurde die Anforderung ergänzt, dass die Abschlussprüfer auch über wesentliche Schwächen des IKS und Risikomanagementsystems der Rechnungslegung berichten müssen.²⁶⁴ Konkrete Hinweise zur Prüfung des IKS im Rahmen der Abschlussprüfung gibt der bereits beschriebene Prüfungsstandard 261 n.F. des IDW.²⁶⁵ Darüber hinaus erweiterte das BilMoG das HGB und es entstand mit den §§ 289 und 315 HGB für kapitalmarktorientierte Unternehmen die Pflicht, im (Konzern-)Lagebericht die wesentlichen Merkmale des IKS und des Risikomanagementsystems bezogen auf die Rechnungslegung zu beschreiben.²⁶⁶

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das IKS in der nicht branchenspezifischen deutschen Gesetzgebung zwar verankert ist, allerdings nur wenige und zudem unkonkrete Vorschriften gemacht werden. Die Anforderungen zur Prüfung des IKS im Rahmen des Jahresabschlusses beschränken sich zudem auf das rechnungslegungsbezogene IKS. Grundsätzlich überlassen es die Gesetzgeber den Unternehmen, ihr Governance-System auszugestalten, die einzelnen Elemente aufeinander abzustimmen und voneinander abzugrenzen.

2.3.2 Rechtslage in den USA – SOX

Die wohl bekannteste gesetzliche Anforderung an ein IKS bzw. das Governance-System von Unternehmen ergibt sich aus dem 2002 in Kraft getretenen US-amerikanischen *Sarbanes-Oxley Act*²⁶⁷, der nach dem Senator Paul S. Sarbanes und dem Kongressabgeordneten Michael G. Oxley benannt ist, und eine umfassende Reform des US-amerikanischen Kapitalmarktrechtes bedeutete. Das Gesetz war eine Reaktion auf zahlreiche Unternehmensskandale, die auf eine unzureichende Corporate Governance zurückzuführen waren.²⁶⁸ In unmittelbarem Zusammenhang stehen vor allem der Zusammenbruch des Energiekonzerns Enron Ende 2001 und der Skandal um das Telekommunikationsunternehmen WorldCom Mitte 2002.²⁶⁹ Das Gesetz zog auch in anderen Ländern ähnliche oder daran angelehnte Regelungen zur Corporate Governance nach sich. Dazu zählen die bereits erwähnte 8. EU-Richtlinie oder *Company Acts* in Australien und dem Vereinigten Königreich.²⁷⁰

SOX stellt diverse Anforderungen an die Corporate Governance von börsennotierten Unternehmen, die unter Aufsicht der *Securities and Exchange Commission* (SEC) stehen. Da das

²⁶³ § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG.

²⁶⁴ Vgl. Art. 5 Nr. 10 BilMoG.

²⁶⁵ Vgl. Kapitel 2.1.4.2.

²⁶⁶ Vgl. Art. 1 Nr. 34 c) BilMoG; vgl. Art. 1 Nr. 54 a) bb) BilMoG.

²⁶⁷ Public Law 107-204, *An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes.*

²⁶⁸ Vgl. Glaum et al. (2006a), S. 206.

²⁶⁹ Vgl. Zhang (2007), S. 79.

²⁷⁰ Vgl. Rubino / Vitolla (2014), S. 737.

Gesetz allerdings auch für Tochterunternehmen einer betroffenen Gesellschaft gilt, können auch deutsche Unternehmen, die nicht an der US-Börse notiert sind, unter die Gesetzgebung fallen. Ziel des SOX ist es, die Finanzberichterstattung zu verbessern und über verschärfte Publizitätspflichten das Vertrauen der Anleger in die Unternehmen zu stärken.²⁷¹ Die Details des Gesetzes werden durch sog. *final rules* geregelt, die von der SEC veröffentlicht werden und rechtsverbindlich sind.²⁷² Die Vorschriften sind in insgesamt elf Abschnitte unterteilt, die in nachfolgender, von MENZIES übernommener Tabelle 3 überblicksartig dargestellt sind.

Abschnitt	Oberthema	Erläuterung
I	<i>Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)</i>	Festlegung von Organisation und Aufgabenbereich des Aufsichtsgremiums über die Rechnungslegung der in den USA gelisteten Unternehmen
II	<i>Auditor Independence</i>	Bestimmungen zur Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer
III	<i>Corporate Responsibility</i>	Erläuterungen und Erweiterung der Verantwortlichkeiten der einzelnen Unternehmen
IV	<i>Enhanced Financial Disclosures</i>	Festlegung von erweiterten Veröffentlichungspflichten für Finanzinformationen
V	<i>Analyst Conflicts of Interests</i>	Vorschriften zur Verhinderung von Interessenkonflikten bei Finanzanalysten
VI	<i>Commission Resources and Authority</i>	Einzelregelungen bezüglich Finanzierung und Befugnissen der SEC
VII	<i>Studies and Reports</i>	Festlegung der Themen, zu denen US-Behörden Studien und Berichte zu erstellen haben
VIII	<i>Corporate and Criminal Fraud Accountability</i>	Regelungen zu Informantenschutz (Fraud) und erweiterten Aufbewahrungspflichten für Dokumente
IX	<i>White-Collar Crime Penalty Enhancements</i>	Verschärfung der strafrechtlichen Bestimmungen bei unrichtiger eidesstattlicher Bestätigung
X	<i>Corporate Tax Returns</i>	Festlegung zur Unterzeichnung der Steuererklärung durch den CEO
XI	<i>Corporate Fraud Accountability</i>	Bestimmungen zur Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung im Falle von Unregelmäßigkeiten

Tabelle 3: Abschnitte des Sarbanes Oxley Act.²⁷³

Aus den diversen Regelungen sind insbesondere die *Sections* (Sec.) 302 und 404 als Kernelemente des SOX hervorzuheben, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem IKS stehen.²⁷⁴ In Sec. 302 ist geregelt, dass die Unternehmensleitung, genauer der CEO und der CFO, die Korrektheit und Vollständigkeit des Berichtswesens mittels eidesstattlicher Erklärung bestätigen müssen. Um dies sicherstellen zu können, müssen geeignete Kontrollmaßnahmen eingerichtet werden, welche die Verarbeitung und rechtzeitige Veröffentlichung wesentlicher

²⁷¹ Vgl. Biel (2005), S. 15; vgl. Glaum et al. (2006a), S. 206f.

²⁷² Vgl. Welge / Eulerich (2014), S. 132.

²⁷³ Menzies (2004), S. 14f.

²⁷⁴ Vgl. Welge / Eulerich (2014), S. 133f.

Informationen gewährleisten. Zudem bestätigen die Führungskräfte, dass das rechnungslegungsbezogene IKS innerhalb der letzten 90 Tage hinsichtlich seiner Wirksamkeit überprüft und dass wesentliche Mängel oder Fraud offengelegt wurden.²⁷⁵

Sec. 404 verpflichtet die Unternehmen, einen IKS-Bericht in den Jahresabschluss zu integrieren, in dem die Verantwortlichkeiten des Managements hinsichtlich des rechnungslegungsbezogenen IKS dargestellt werden und in dem dessen Wirksamkeit beurteilt wird. Darüber hinaus wird festgelegt, dass die Beurteilung des IKS durch den Abschlussprüfer zu überprüfen und zu kommentieren ist. Ziel der Regelungen ist es, die Korrektheit der Finanzberichterstattung sicherzustellen und eine Fehlinformation der Investoren zu verhindern.²⁷⁶ In den Regelungen werden keine Hinweise zur konkreten Umsetzung der Anforderungen gegeben. Allerdings führt die SEC in ihren *final rules* aus, dass eine Implementierung und Überprüfung des rechnungslegungsbezogenen IKS nach dem COSO-Rahmenwerk die gestellten Anforderungen erfüllt.²⁷⁷ Der Umsetzungsaufwand zur erstmaligen Erfüllung der Normen zum IKS war insgesamt sehr hoch.²⁷⁸ Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass zur Haftungsvermeidung des Vorstandes eine detaillierte Dokumentation des rechnungslegungsbezogenen IKS erstellt werden musste, die Prozessabbildungen und Ablaufbeschreibungen inkl. eventueller Schwachpunkte enthält.²⁷⁹

Neben diesen beiden Hauptaspekten des SOX sind noch eine Reihe weiterer Anforderungen für die Unternehmen besonders relevant. Dazu zählen die Einschränkung prüfungsfremder Dienstleistungen durch die Wirtschaftsprüfer (Sec. 201), die Einrichtung eines Prüfungsausschusses (*Audit Committee*) zur Überwachung der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung (Sec. 301) oder die Verpflichtung zur Implementierung eines Verhaltenskodex (*Code of Ethics*) für die *Senior Financial Officers* (Sec. 406).²⁸⁰

Insgesamt sind die Anforderungen zum IKS an die Unternehmen und Konzerne, die an der US-amerikanischen Börse gelistet sind, als wesentlich umfassender zu bewerten als die zuvor dargestellten nationalen Anforderungen.²⁸¹ Zwar konnte empirisch bestätigt werden, dass SOX die gewünschte Wirkung einer Stärkung des IKS und Verringerung von Betrugsfällen erreicht hat,²⁸² dennoch konnten auch nicht beabsichtigte Folgen des Gesetzes nachgewiesen werden.²⁸³

²⁷⁵ Vgl. Glaum et al. (2006b), S. 187; vgl. Menzies (2004), S. 18f.; vgl. Sec. 302 SOX.

²⁷⁶ Vgl. Happ / Pott (2007), S. 666; vgl. Hütten / Stromann (2003), S. 2224f.; vgl. Sec. 404 SOX.

²⁷⁷ Vgl. SEC (2003), Abschnitt II. B. 3 a).

²⁷⁸ Vgl. Glaum (2006a), S. 206.

²⁷⁹ Vgl. Hütten / Stromann (2003), S. 2225.

²⁸⁰ Vgl. Anand (2007), S. 40; vgl. Hütten / Stromann (2003), S. 2223-2227; vgl. Welge / Eulerich (2014), S. 133f.

²⁸¹ Vgl. auch Glaum et al. (2006a), S. 210.

²⁸² Vgl. Patterson / Smith (2007), S. 427.

²⁸³ Vgl. Dah et al. (2014), S. 97.

Bei der Darstellung der aktuellen Gesetzeslage hat sich erneut gezeigt, dass es eine enge Verknüpfung zwischen dem IKS und anderen Elementen des Governance-Systems gibt und durch den Gesetzgeber keine eindeutige Abgrenzung gegeben werden kann. Aus diesem Grund soll nachfolgend die Beziehung zwischen dem IKS und verwandten Konstrukten genauer betrachtet werden.

2.4 Beziehung des IKS zum Governance-System

2.4.1 Verhältnis zur Corporate Governance

Zielsetzung dieses Abschnittes ist es, Konzepte, die dem IKS inhaltlich nahestehen, zu erläutern und von diesem abzugrenzen. Dabei handelt es sich um Corporate Governance, Risikomanagement und dessen unterschiedliche Subsysteme, interne Revision sowie Compliance. Für die meisten der nachfolgend beschriebenen Konzepte gibt es keine allgemeingültige Definition, sondern es bestehen unterschiedliche Auffassungen über deren Inhalte und Breite. Dennoch ist eine Abgrenzung und inhaltliche Einordnung zum IKS sinnvoll, um ein einheitliches Verständnis im Rahmen dieser Arbeit zu schaffen.

Wie bereits beschrieben, ergibt sich die Notwendigkeit von Corporate Governance Maßnahmen u.a. aus der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht an Unternehmen, aus der die Prinzipal-Agenten-Problematik resultiert.²⁸⁴ Erste Ansätze der Corporate Governance Diskussion gab es bereits in den 1970er und 80er Jahren, aber erst durch die Veröffentlichung des sog. *Cadbury-Reports* im Jahr 1992 intensivierte sich die Diskussion.²⁸⁵ Bis heute ist Corporate Governance sowohl in der wissenschaftlichen Theorie als auch in der Praxis ein hochaktuelles Thema, das stetig weiterentwickelt wird und auch gesetzlich verankert ist.²⁸⁶

Aus dem *Cadbury-Report* stammt auch die international bekannteste Definition von Corporate Governance.²⁸⁷ Der Report ist das Resultat eines in den frühen 1990er Jahren einberufenen Komitees, das Aspekte der Corporate Governance, die sich auf die Finanzberichterstattung und die Rechnungslegung beziehen, untersuchte.²⁸⁸ Hiernach wird Corporate Governance definiert als „*system by which companies are directed and controlled*“²⁸⁹. Ausführlicher definieren FREIDANK / PAETZMANN:

*„Corporate Governance stellt sich damit als zielgerichtete Führung und Überwachung von Unternehmen dar und beinhaltet Mechanismen zur Regelung von Kompetenzen, Schaffung von Anreizen, Installierung von Überwachungsprozessen und Koordinierung von Außenbeziehungen des Unternehmens.“*²⁹⁰

²⁸⁴ Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 2.

²⁸⁵ Vgl. Böckli (2000), S. 135.

²⁸⁶ Vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 3f.

²⁸⁷ Vgl. Hopt (2011), S. 4; vgl. auch Berens / Schmitting (2004), S. 59.

²⁸⁸ Vgl. Cadbury-Report (1992), Nr. 1.2.

²⁸⁹ Cadbury-Report (1992), Nr. 2.5

²⁹⁰ Freidank / Paetzmann (2004), S. 2.

In einer engen Auffassung der Corporate Governance steht das Verhältnis zwischen Aktionär und Management im Vordergrund.²⁹¹ Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass in den USA und Großbritannien weit gestreuter Aktienbesitz dominiert und somit der Aktionärschutz vor Vorstandshandeln eine hervorgehobene Stellung einnimmt.²⁹² Diesem angelsächsischen Verständnis steht das kontinentaleuropäische gegenüber. In dieser weiteren Corporate Governance Auffassung werden nicht nur die Interessen der Aktionäre, sondern auch die Interessen der weiteren Stakeholder des Unternehmens berücksichtigt. Darüber hinaus werden auch Fragen der Binnenorganisation verstärkt beachtet. Mittlerweile kann auch in den angelsächsischen Ländern eine Ausdehnung des Begriffs beobachtet werden.²⁹³

Im Allgemeinen wird zwischen internen und externen Corporate Governance Maßnahmen unterschieden. Die Einordnung ist abhängig davon, ob die Maßnahmen durch das Unternehmen selbst gestaltet werden können oder außerhalb des Unternehmens liegen.²⁹⁴ Externe Corporate Governance findet vor allem über Märkte statt, auf denen die unterschiedlichen Interessen der Akteure durch die Marktkräfte ausgeglichen werden.²⁹⁵ Zu nennen ist etwa der Markt für Unternehmenskontrolle, der eine disziplinierende Wirkung auf das Management ausübt: Bei einer feindlichen Übernahme verlieren Manager häufig ihre Stellung, weshalb sie einen Anreiz haben, Übernahmen so teuer wie möglich zu machen, mithin hohe Aktienkurse zu erzielen.²⁹⁶

Interne Corporate Governance Mechanismen können durch das Unternehmen selbst und seine Eigentümer gesteuert werden. Ein Beispiel für eine solche Maßnahme ist der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, dessen Aufgabe die Überwachung und Kontrolle des Vorstandes ist.²⁹⁷ Darüber hinaus hat auch die Eigentümerstruktur Auswirkungen auf die Unternehmensführung. Grundsätzlich haben Aktionäre zwei Handlungsmöglichkeiten, wenn sie mit dem Management unzufrieden sind, nämlich den Verkauf ihrer Anteile (*Exit*) oder die aktive Kontrolle (*Voice*) beispielsweise über die Hauptversammlung. Aktionäre werden sich allerdings nur für die aktive Kontrolle entscheiden, wenn ihr erwarteter Nutzen größer ist als die dadurch entstehenden Kosten. Bei einer weit gestreuten Eigentümerstruktur entsteht eine *Free-Rider*-Problematik: Für den einzelnen sind die Kosten höher als der Nutzen. Bei einer konzentrierten Eigentümerstruktur hingegen steigt der Anreiz zur aktiven Kontrolle, weshalb das Vorhandensein dieser als förderliche Governance-Maßnahme gesehen wird.²⁹⁸ Auch das IKS ist ein Mechanismus, um Informationsasymmetrien zu senken und die Prinzipal-Agenten-Problematik

²⁹¹ Vgl. Berens / Schmitting (2004), S. 59; vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S.2.

²⁹² Vgl. Hopt (2011), S. 5.

²⁹³ Vgl. von Werder (2015), S. 4; vgl. auch Berens / Schmitting (2004), S. 58f.

²⁹⁴ Vgl. Brown et al. (2011), S. 99; vgl. Zöllner (2007), S. 16.

²⁹⁵ Vgl. von Werder (2015), S. 17.

²⁹⁶ Vgl. Hopt (2011), S. 7.

²⁹⁷ Vgl. von Werder (2015), S. 17.

²⁹⁸ Vgl. Zöllner (2007), S. 16f.

einzugrenzen. Es bildet somit ebenfalls ein wichtiges Element der internen Corporate Governance und kann als deren Basis angesehen werden.²⁹⁹

Zusammenfassend kann Corporate Governance als Oberbegriff gesehen werden, der sowohl interne als auch externe Mechanismen beinhaltet. Durch diese unterschiedlichen Maßnahmen soll sichergestellt werden, dass die Leitung und Überwachung des Unternehmens im Sinne aller Stakeholder erfolgt. Sowohl das IKS nach dem überwachungstheoretischen Verständnis als auch das IKS nach dem *internal control*-Ansatz sind als interne Mechanismen der Corporate Governance anzusehen, da sie innerhalb des Gestaltungsspielraums des Unternehmens liegen und unmittelbar von diesem gesteuert werden können. Das IKS mit seinen unterschiedlichen Aspekten kann zu einer angemessenen Unternehmensführung und einer Senkung opportunistischen Verhaltens der Geschäftsleitung beitragen und damit zu einer Wertsteigerung des Unternehmens führen.

2.4.2 Verhältnis zum Risikomanagement

2.4.2.1 Risiko, Risikomanagement und Risikomanagementsystem

Ebenso wie das IKS unterliegen auch das Risikomanagement und das Risikomanagementsystem einem kontinuierlichen Wandel.³⁰⁰ Im Folgenden werden dennoch Grundzüge von Risiko, Risikomanagement und des Risikomanagementsystems sowie in den nachfolgenden Unterabschnitten von Risikofrüherkennung, Controlling und des unternehmensübergreifenden Risikomanagements dargestellt sowie ihre Beziehung zum IKS untersucht.

Grundlage des Risikomanagements bilden Risiken, wobei auch der Risikobegriff sowohl in der Theorie als auch der Praxis unterschiedlich definiert wird.³⁰¹ GLEIßNER / ROMEIKE verstehen unter Risiken die „aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierenden, durch ‚zufällige‘ Störungen verursachten Möglichkeiten, von geplanten Zielwerten abzuweichen“³⁰². Unter Risiken werden also potentielle Abweichungen von Zielen verstanden, die sowohl positiv (Chance) als auch negativ (Gefahr) sein können.³⁰³ Diese Unterscheidung zwischen Chancen und Gefahren hat in der Literatur vielfach Anerkennung gefunden. Der Risikobegriff wird deshalb auch unterteilt in das Risiko i.w.S., das beide Aspekte enthält, und das Risiko i.e.S., das auf die negativen Abweichungen der Zielwerte beschränkt ist.³⁰⁴ In der unternehmerischen und

²⁹⁹ Vgl. Brown et al. (2011), S. 113; vgl. Paetzmann (2005), S. 273 und die dort angegebene Literatur.

³⁰⁰ Vgl. Diederichs (2010), S. 10.

³⁰¹ Vgl. z.B. Diederichs (2010), S. 9.

³⁰² Gleißner / Romeike (2015), S. 22.

³⁰³ Vgl. Gleißner / Romeike (2015), S. 22.

³⁰⁴ Vgl. Diederichs (2010), S. 9, insb. Fußnote 7.

prüferischen Praxis wird der Risikobegriff häufig als Risiko i.e.S., also der Möglichkeit ungünstiger zukünftiger Entwicklungen, interpretiert.³⁰⁵ Dieser Auffassung des Risikos wird auch in der Gesetzgebung gefolgt.³⁰⁶

Risikomanagement bezeichnet die Gesamtheit der Aktivitäten zur Risikoerkennung und zum Umgang mit Risiken.³⁰⁷ Das Risikomanagement muss die Unternehmensführung bei der Verwirklichung der Unternehmensziele unterstützen und trägt dazu bei, folgende Zielsetzungen zu erreichen:³⁰⁸

- 1) Existenzsicherung
- 2) Sicherung des zukünftigen Erfolgs
- 3) Vermeidung bzw. Senkung der Risikokosten
- 4) Marktwertsteigerung des Unternehmens.

Kern des Risikomanagements ist der Risikomanagement-Prozess, der die Aspekte Risikoidentifikation, -beurteilung, -steuerung und -überwachung enthält und auf die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten risikopolitischen Grundsätze abzielen muss.³⁰⁹ Zudem wird das strategische und das operative Risikomanagement unterschieden. Ersteres muss als Bestandteil der strategischen Unternehmensführung betrachtet werden und bildet das Fundament für den Risikomanagement-Prozess. Zu seinen Aufgaben gehört die Formulierung von Zielen des Risikomanagements und die Festlegung der Risikomanagement-Organisation. Das operative Risikomanagement hingegen umfasst die laufende Risikoanalyse der Geschäftsabläufe.³¹⁰

Das Risikomanagementsystem hingegen beinhaltet „die Gesamtheit aller Aufgaben, Regelungen und Träger des Risikomanagements“³¹¹. Nach herrschender Meinung besteht das traditionelle Risikomanagementsystem aus den Teilkomponenten internes Überwachungssystem, Risikofrühwarnsystem und Controlling. Das interne Überwachungssystem ist – wie bereits erläutert – wiederum in die Komponenten organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen und interne Revision unterteilt.³¹² Das IKS nach dem Überwachungstheoretischen Ansatz kann also als Subsystem des Risikomanagementsystems interpretiert werden. Mit dem KonTraG³¹³ wurde das Risikomanagementsystem durch Einführung des § 91 Abs. 2 AktG gesetzlich konkretisiert. Es wird allerdings in diesem Zusammenhang kein vollumfängliches Risikomanage-

³⁰⁵ Vgl. z.B. IDW (2000), PS 340, S. 2.

³⁰⁶ Vgl. Diederichs (2010), S. 31 im Rahmen der Ausführungen zum KonTraG.

³⁰⁷ Vgl. Gleißner / Romeike (2015), S. 22; vgl. IDW (2000), PS 340, S. 2.

³⁰⁸ Vgl. Diederichs (2010), S. 13f; vgl. auch Pollanz (1999), S. 394.

³⁰⁹ Vgl. Diederichs (2010), S. 15.

³¹⁰ Vgl. Romeike / Hager (2009), S. 114, 120.

³¹¹ Gleißner (2008), S. 10.

³¹² Vgl. Diederichs (2010), S. 32; vgl. Freidank / Paetzmann (2004), S. 10; vgl. Lück (2001b), S. 23f.

³¹³ Vgl. auch Kapitel 2.3.1.1.

mentssystem gefordert, sondern nur die Einrichtung eines Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems verlangt. Auch beschränkt sich der Risikobegriff auf das Risiko als Verlustmöglichkeit.³¹⁴ Der IDW greift in seinem PS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems ebenfalls die Anforderungen des § 91 Abs. 2 AktG auf und grenzt die geforderten Maßnahmen als Teilbereich vom gesamten Risikomanagementsystems ab.³¹⁵

Mit der Erweiterung des IKS durch den *internal control*-Ansatz muss allerdings auch dessen Beziehung zum Risikomanagementsystem neu definiert werden, da die oben beschriebenen Komponenten nun selbst Teile des IKS darstellen. Das Risikomanagement nach dem traditionellen Ansatz wurde demnach durch das erweiterte IKS abgelöst, das die dargestellten Komponenten integriert.

Verschiedene deutschsprachige Untersuchungen haben die Beziehung zwischen dem erweiterten IKS und dem Risikomanagementsystem genauer analysiert, insbesondere auch aufgrund der gesetzlichen Anforderungen durch das KonTraG. NEUBECK hat ein Modell entwickelt, in dem er das Risikomanagementsystem in ein erweitertes IKS-Konzept einordnet. Er unterscheidet dabei zwischen dem Risikomanagementsystem im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG und einem Risikomanagement i.w.S. Ersteres teilt sich wiederum in das Früherkennungs- und das Überwachungssystem und verfolgt das Ziel, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Das Früherkennungssystem ordnet der Autor in das vom IDW definierte interne Steuerungssystem des IKS ein. Das Überwachungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG, das der Kontrolle und Prüfung des Früherkennungssystems dient, bildet ein Subsystem des internen Überwachungssystems des IKS. Die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehenden Teile des Risikomanagementsystems zielen auf die Verbesserung der Ertragslage, Senkung der Risikokosten oder eine angemessene Risikosteuerung ab und beinhalten auch Steuerungsmaßnahmen, also die Reaktion auf erkannte Risiken. Somit lässt sich das Risikomanagementsystem nicht eindeutig dem internen Steuerungs- oder Überwachungssystem zuordnen, wird aber vollumfänglich in das erweiterte IKS-Konzept eingeordnet.³¹⁶

Auch POLLANZ integriert das Risikomanagementsystem in das IKS nach dem *internal control*-Ansatz. In diesem Modell gibt die Unternehmensleitung ausgehend von einem Ziel- und Wertesystem des Unternehmens durch den sog. Risikomanagement-Ordnungsrahmen risikopolitische Grundsätze vor. Diese spiegeln die Risikokultur des Unternehmens wider und bilden die Grundlage für die konkrete Ausgestaltung der Risikoüberwachung. Die operative Umsetzung des Risikomanagements findet nach POLLANZ sowohl prozessunabhängig durch die interne Revision als auch prozessabhängig durch das Risikomanagement i.e.S. und seine Subsysteme Früherkennungssystem, Controllingssystem und IKS nach dem alten Verständnis statt.

³¹⁴ Vgl. Diederichs (2010), S. 31, insb. Fußnote 111; vgl. Neubeck (2003), S. 66.

³¹⁵ Vgl. IDW (2000), PS 340, S. 2f.

³¹⁶ Vgl. Neubeck (2003), S. 60-66.

Diese drei Komponenten bilden zusammen mit dem Informations- und Kommunikationssystem das IKS nach neuerem – *internal control* – Verständnis. Das COSO-Konzept wird als Metastruktur für das dargestellte System interpretiert.³¹⁷

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das IKS nach dem überwachungstheoretischen Ansatz in das traditionelle Risikomanagementsystem eingeordnet werden kann, wonach dieses aus den Teilbereichen Früherkennung, Controlling und Überwachungssystem besteht. Die Erweiterung des IKS-Verständnisses durch den *internal control*-Ansatz führte dazu, dass dieses Risikomanagementsystem nun selbst ein Teil des IKS nach dem *internal control*-Ansatz ist.

2.4.2.2 Risikofrüherkennung

Seit den 1960er Jahren werden Systeme zur frühzeitigen Identifikation von Risiken in Unternehmen installiert, um Überraschungen für Unternehmen zu vermeiden.³¹⁸ Es lassen sich drei unterschiedliche Stufen dieser Systeme unterscheiden: Mit Hilfe von Frühwarnsystemen sollen externe und interne Frühwarnindikatoren wie beispielsweise Zinsen (extern) oder Fluktuation (intern) erkannt werden, die auf das Vorhandensein latenter Risiken hinweisen. Dem Unternehmen bleibt so genug Zeit, geeignete Maßnahmen zur Abwehr der bevorstehenden Risiken zu ergreifen. Früherkennungssysteme beziehen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen mit ein. Frühaufklärungssysteme hingegen sind am umfassendsten und beinhalten nicht nur das Erkennen von Risiken und Chancen, sondern auch Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle.³¹⁹

Auch Früherkennungssysteme entwickelten sich im Laufe der Zeit weiter. Während zunächst kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Systeme auf Grundlage des Rechnungswesens dominierten (1. Generation), folgten in der 2. Generation indikatororientierte Systeme, die Umwelt- und Unternehmensveränderungen frühzeitig über geeignete Indikatoren zu identifizieren versuchen. Systeme der 3. Generation haben das Ziel, auch strategisch relevante Änderungen zu erfassen, indem ungerichtete Anzeichen von Veränderungen gesammelt werden.³²⁰

Wie bereits beschrieben wurde mit dem KonTraG die Einführung eines Systems zur frühzeitigen Erkennung von bestandsgefährdenden Entwicklungen zum verpflichtenden Bestandteil für Unternehmen.³²¹ Somit werden gesetzlich nur Systeme, die negative Entwicklungen erkennen sollen und damit Frühwarnsysteme gefordert. In der Praxis werden die Begrifflichkeiten

³¹⁷ Vgl. Pollanz (2001) S. 1322; vgl. Pollanz (1999), S. 394-396.

³¹⁸ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 196.

³¹⁹ Vgl. Romeike (2005), S. 23f.

³²⁰ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 196f.; vgl. Romeike (2005), S. 24f.

³²¹ Vgl. Art. 91 Abs. 2 AktG.

allerdings nicht konsistent verwendet, wie der PS 340 des IDW zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems zeigt, der sich explizit auf den § 91 Abs. 2 AktG bezieht.³²² Früherkennungssysteme bilden einen Teil des traditionellen Risikomanagementsystems und können somit ebenfalls als Bestandteil eines erweiterten IKS-Verständnisses angesehen werden. Dies ist sinnvoll, da nur ein frühzeitiges Erkennen möglicher Risiken, eine rechtzeitige und abgewogene Reaktion ermöglicht. Da das IKS keine strategischen Aspekte berücksichtigt, sind vor allem Systeme der 1. und 2. Generation relevant.

2.4.2.3 Controlling

Neben dem Risikofrüherkennungssystem wird auch das Controlling als Teil des traditionellen Risikomanagementsystems angesehen. Controllingaufgaben können verstanden werden als Funktion zur Verbesserung der Führungsfähigkeit von Organisationen durch Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.³²³

Zwar existieren unterschiedliche Grundverständnisse des Controllings,³²⁴ diese verfolgen aber nach GÜNTHER, der Überlegungen von PIETSCH / SCHERM³²⁵ aufgreift, ein zugrundeliegendes Konzept. Hiernach ist es Aufgabe des Controllings, die Unternehmensleitung mit entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen und die unterschiedlichen Steuerungseinheiten zu koordinieren. Darüber hinaus durchläuft das Controlling einen sich selbst steuernden Regelkreis mit den Komponenten Planung, Realisation und Kontrolle. Es kann zwischen dem strategischen Controlling, das auf das langfristige Unternehmensziel Existenzsicherung ausgerichtet ist und dem operativen Controlling unterschieden werden. Dieses unterstützt das Erreichen der kurzfristigen Ziele Gewinn und Liquidität.³²⁶ Zusätzlich ist das Risikocontrolling als Querschnittsfunktion des Controllings hervorzuheben. Dieser Teilbereich ist auf das Risikomanagement zugeschnitten und hat die Aufgabe, die Planung, Steuerung und Kontrolle von risikorelevanten Unternehmensangelegenheiten zu koordinieren. Das Risikocontrolling stellt Informationen für das Management zur Verfügung, um dieses bei der Risikosteuerung zu unterstützen.³²⁷

Das Controlling bereitet Entscheidungen für das Management vor und hat dafür unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen, wie z.B. die Schaffung von Transparenz, die Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, das Aufzeigen, Strukturieren und Analysieren von Problemen oder die Erarbeitung von Handlungsalternativen. Diese Controllingaktivitäten stehen in engem

³²² Vgl. IDW (2000), PS 340, S. 1.

³²³ Vgl. Horvath et al. (2015), S. 29.

³²⁴ Eine Beschreibung verschiedener Ansätze findet sich z.B. in Weber / Schäffer (2014), S. 20-27, eine Übersicht bieten Freidank / Paetzmann (2004), S. 7.

³²⁵ Vgl. Pietsch / Scherm (2000).

³²⁶ Vgl. Günther (2004), S. 38-41.

³²⁷ Vgl. Diederichs (2010), S. 24 – 27 sowie die dort angegebene Literatur.

Zusammenhang mit den Kommunikations- und Informationsverarbeitungsprozessen im Unternehmen.³²⁸ Das Risikocontrolling bezieht sich dabei hauptsächlich auf die risikorelevanten Sachverhalte.³²⁹

Das Controlling kann demnach als führungsunterstützende Funktion angesehen werden, dessen Hauptaufgaben in der Informationsaufbereitung und -weiterleitung sowie Koordinationsaktivitäten bestehen. Das Risikocontrolling unterstützt die Unternehmensführung primär im adäquaten Umgang mit Risiken. Es wird deutlich, dass das Controlling eine enge Verbindung zur Corporate Governance aufweist, da die Bereitstellung von Informationen sowie die Schaffung von Transparenz wesentliche Voraussetzungen für fundierte Unternehmensentscheidungen und damit eine gute Unternehmensführung im Sinne der Stakeholder sind. Controlling als Bestandteil des traditionellen Risikomanagementsystems ist somit auch eine wichtige Komponente eines erweiterten IKS-Verständnisses.

2.4.2.4 Enterprise Risk Management

Nicht nur das IKS, sondern auch das Risikomanagementsystem wurde zu Beginn des Jahrtausends erweitert und es hat sich das Konzept des unternehmensweiten Risikomanagements (*Enterprise Risk Management*, ERM) gebildet. Dabei handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz, in dem die strategische Dimension des Risikomanagements besondere Beachtung findet.³³⁰ Als Orientierung und zur Vereinheitlichung unterschiedlicher Ansätze wurde 2004 vom COSO das Rahmenwerk *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* veröffentlicht (sog. COSO II). Ähnlich wie das zuvor beschriebene COSO I zur *internal control* sollte dieses Rahmenwerk die Unternehmen bei der Umsetzung ihres Risikomanagements unterstützen und Hilfestellungen zur Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken bieten.³³¹ Dieses ERM-Rahmenwerk wurde vom COSO grundlegend überarbeitet und 2017 als *Enterprise Risk Management – Integration with Strategy and Performance* veröffentlicht.³³²

Das ursprüngliche ERM-Rahmenwerk von 2004 wurde aufbauend auf dem bereits ein Jahrzehnt zuvor veröffentlichtem COSO I entwickelt und erweiterte dieses in mehreren Punkten. Nach dem Rahmenwerk von 2004 ist ERM wie folgt definiert:

*„Unternehmensweites Risikomanagement ist ein Prozess, ausgeführt durch Überwachungs- und Leitungsorgane, Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation, angewandt bei der Strategiefestlegung sowie innerhalb der Gesamtorganisation, gestaltet um die die Organisation beeinflussenden, möglichen Ereignisse zu erkennen, und um hinreichende Sicherheit bezüglich des Erreichens der Ziele der Organisation zu gewährleisten.“*³³³

³²⁸ Vgl. Botta (2002), S. 79; vgl. Reichmann et al. (2017), S. 4f.

³²⁹ Vgl. Diederichs (2010), S. 24.

³³⁰ Vgl. Romeike / Hager (2009), S. 105.

³³¹ Vgl. COSO (2004), Vorwort.

³³² Vgl. COSO (2017).

³³³ COSO (2004), S. 2.

Ziel des ERM ist es, die Unternehmung in ihrer Zielerreichung zu unterstützen und dabei Verluste oder Unvorhergesehenes zu vermeiden. Dabei werden sowohl positive als auch negative Auswirkungen berücksichtigt, d.h. durch das ERM Rahmenwerk werden explizit auch Chancen in die Betrachtungen miteinbezogen.³³⁴ Das ERM wird als Funktion angesehen, die das Unternehmen nicht nur in der Erreichung der operativen, Berichterstattungs- und Compliance-Ziele, sondern auch hinsichtlich strategischer, d.h. auf die Mission des Unternehmens abgestimmter, Ziele unterstützen soll.³³⁵ Das ursprüngliche ERM-Rahmenwerk besteht aus den acht wechselseitig verknüpften Komponenten internes Umfeld, Zielfestlegung, Ereignisidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung.³³⁶ Während im COSO I Rahmenwerk der Risikomanagementaspekt nur implizit in der Komponente Risikobeurteilung enthalten ist, wird dieser Aspekt durch die Komponenten Zielsetzung, Ereignisdefinition, Risikohandhabung und Risikobeurteilung – die auch die Kernschritte des Risikomanagementprozesses darstellen – vertieft.³³⁷

In der Literatur wurde das COSO II Rahmenwerk als weiterer Entwicklungsschritt der Überwachung im Unternehmen interpretiert.³³⁸ Diesem Ansatz folgend kann das unternehmensweite Risikomanagement zunächst als eine erneute Erweiterung des *internal control*-Ansatzes gesehen werden, das explizit auch strategische Ziele berücksichtigt und den Risikoaspekt stärker betont. Beide Ansätze sind sich allerdings ähnlich und können als führungsunterstützende Systeme aufgefasst werden, die das Unternehmen in seiner Zielerreichung unterstützen sollen. Nach LEITCH, der betont, dass sich die Definitionen von IKS und Risikomanagement in der Vergangenheit immer weiter verbreitert haben, ist eine Unterscheidung zwischen beiden Konzepten sogar nicht mehr lohnenswert.³³⁹

Das 2017 veröffentlichte neue Rahmenwerk zum unternehmensweiten Risikomanagement des COSO löst sich hingegen deutlich von seinem bisherigen Aufbau. Es unterstreicht die Bedeutung des ERM für die Strategiefestlegung und den Erfolg des Unternehmens. Explizit wird klargestellt, dass das *internal control*-Rahmenwerk nach wie vor bestehen bleibt und nicht ersetzt wird.³⁴⁰ Das neue ERM-Modell ist kein mehrdimensionaler COSO-Würfel mehr, sondern es wird in einem dreistufigen Prozessmodell mit den Schritten (1) *Mission, Vision & Core Values*, (2) *Strategy, Business Objectives & Performance* und (3) *Enhanced Performance* dargestellt. Das neue Rahmenwerk betont die Relevanz des ERM bereits bei der Strategieauswahl. Hierbei muss einerseits beachtet werden, inwieweit diese mit der Vision des Unternehmens und seinen Grundprinzipien übereinstimmt, andererseits müssen die Auswirkungen, d.h.

³³⁴ Vgl. COSO (2004), S. 1f.

³³⁵ Vgl. COSO (2004), S. 3; vgl. Ruud / Sommer (2006), S. 127f.

³³⁶ Vgl. COSO (2004), S. 3f.

³³⁷ Vgl. Ruud / Sommer (2006), S. 128.

³³⁸ Vgl. Paetzmann (2005), S. 271.

³³⁹ Vgl. Leitch (2008), S. 243.

³⁴⁰ Vgl. COSO (2017), S. iii.

das Risikoprofil, einer gewählten Strategie berücksichtigt werden. Beispielsweise muss untersucht werden, ob dieses dem Risikoappetit des Unternehmens entspricht und ob die Strategie zu einem effizienten Ressourceneinsatz beiträgt. Im ERM wird somit eine enge Verbindung zwischen Strategie, Risiko und Unternehmenserfolg hergestellt.³⁴¹

Das dreistufige ERM-Prozessmodell wird von fünf Komponenten umschlossen, denen insgesamt 20 Prinzipien zugeteilt werden.³⁴² Die Komponenten lauten:³⁴³

- 1) Governance and Culture: Diese Komponente umfasst Aspekte wie die Definition von Aufsichtspflichten, die Festlegung von Organisationsstrukturen oder einer gewünschten Unternehmenskultur, die ethische Werte und Risikobewusstsein fördert.
- 2) Strategy and Objective-Setting: Innerhalb des strategischen Planungsprozesses müssen ERM, Strategie und Zielsetzung zusammenwirken. Zur Festlegung der Strategie, die durch Unternehmensziele umgesetzt wird, müssen der Risikoappetit des Unternehmens bestimmt und unterschiedliche Strategien bewertet werden. Die festgelegten Ziele dienen wiederum als Basis zur Risikoidentifikation, -bewertung und -kontrolle.
- 3) Performance: Risiken, welche die Strategie- und Zielerreichung gefährden, müssen identifiziert und beurteilt sowie hinsichtlich ihrer Bedeutung priorisiert werden. Zur Bewältigung der Risiken müssen Maßnahmen ergriffen werden und es muss ein Portfolio der Risiken erstellt und an geeignete Empfänger berichtet werden.
- 4) Review and Revision: Die Wirksamkeit der Komponenten müssen über regelmäßige Überprüfungen sichergestellt und notwendige Änderungen aufgezeigt werden.
- 5) Information, Communication, and Reporting: Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des ERM ist die Aufbereitung und Bereitstellung von sowohl internen als auch externen Informationen.

Im Vergleich zum ERM-Rahmenwerk von 2004 finden sich viele Aspekte der bisherigen acht Komponenten des COSO-Würfels auch in den fünf neuen ERM-Komponenten wieder, so etwa die Bedeutung der Unternehmenskultur, die Notwendigkeit der Risikoanalyse, -bewertung und -minderung oder die regelmäßige Überprüfung und ggfs. Anpassung. Allerdings verschiebt sich der Fokus des unternehmensweiten Risikomanagements hin zu einem ganzheitlichen Ansatz, der eine Unternehmenswertsteigerung herbeiführen soll. Die Identifikation und Handhabung der auftretenden Risiken, die den Unternehmenszielen entgegenstehen, bilden nur noch einen Teilaspekt des ERM. Das COSO-Rahmenwerk zur internen Kontrolle hingegen befasst sich nicht mit der Festlegung der Unternehmensziele, sondern setzt seinen Fokus auf die Identifikation und Steuerung derjenigen Risiken, die diesen Zielen entgegenstehen.

³⁴¹ Vgl. COSO (2017), S. 4f.; vgl. Schubiger (2017), S. 4.

³⁴² Vgl. COSO (2017), S. 6; vgl. Schubiger (2017), S. 4.

³⁴³ Vgl. für die Komponenten COSO (2017), S. 6, 10.

Beide Bereiche – ERM und IKS – können nicht unabhängig voneinander bestehen und haben viele Schnittstellen, beispielsweise die Wichtigkeit einer angemessenen Kontrollkultur, die Risikoidentifikation und -handhabung oder die regelmäßige Überwachung. Die Überarbeitung des COSO-Rahmenwerkes zum ERM führte allerdings dazu, dass beide Konzepte sinnvoller voneinander abgegrenzt werden können. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das ERM nach dem 2017 von COSO veröffentlichten Ansatz in erster Linie eine ganzheitliche Sicht einnimmt, welche die Auswahl und Analyse der Unternehmensstrategie und die Festlegung der Unternehmensziele umfasst. Das IKS hingegen konzentriert sich in erster Linie auf die Identifikation und Steuerung von Risiken, die der Zielerreichung entgegenstehen.

2.4.3 Verhältnis zur internen Revision

Die interne Revision ist Hauptträger der prozessunabhängigen Überwachung im Unternehmen. Je nachdem, wie weit das Konzept des IKS gefasst und welche Definition zugrunde gelegt wird, unterscheidet sich das Verhältnis des IKS zur internen Revision. Im überwachungstheoretischen Ansatz dominiert die Ansicht, dass die interne Revision neben dem IKS steht und die zweite Säule des internen Überwachungssystems bildet. Im erweiterten *internal control*-Ansatz hingegen ist die interne Revision als integraler Bestandteil des IKS zu betrachten. Unabhängig davon, welcher der angesprochenen Ansätze zum IKS die Grundlage bildet, ist die interne Revision ein wesentliches Element im Zusammenhang mit den internen Kontrollen im Unternehmen. Aus diesem Grund werden nachfolgend die wichtigsten Aspekte der internen Revision kurz aufgeführt.

Der deutsche sowie der internationale Dachverband der internen Revisoren definieren:

„Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“³⁴⁴

Mit dieser Definition der internen Revision hat sich auch im Revisions-Bereich ein Wandel vollzogen. Ursprünglich war die interne Revision ein Organ, das sich auf die Vergangenheitsprüfung konzentrierte.³⁴⁵ Sie unterstützte die Unternehmensleitung beim Schutz des Vermögens und prüfte die Einhaltung von internen Vorschriften.³⁴⁶ Sie sollte sicherstellen, dass einzelne Prozesse richtig ablaufen und die implementierten Kontrollen eingehalten werden.³⁴⁷ Zwar wurde die interne Revision als notwendig für die Überwachung angesehen, eine strategische Bedeutung oder wesentliche Rolle zur Erreichung der Unternehmensziele nahm sie

³⁴⁴ DIIR (2018), S. 13.

³⁴⁵ Vgl. Schneider (2003), S. 33.

³⁴⁶ Vgl. Palazzesi / Pfyffer (2002), S. 137.

³⁴⁷ Vgl. Kagermann et al. (2008), S. 4f.; vgl. Palazzesi / Pfyffer (2002), S. 141.

allerdings nicht ein.³⁴⁸ Dies entspricht der Auffassung des traditionellen überwachungstheoretischen Ansatzes, wonach sowohl die prozessabhängige als auch die prozessunabhängige Überwachung mittels eines Soll-Ist-Vergleichs ein Objekt hinsichtlich seiner Richtigkeit beurteilt.

Mit der Weiterentwicklung und Verbreiterung des IKS-Konzeptes ist im Zeitverlauf auch das Verständnis der internen Revision gewachsen. Primäre Zielsetzung der Revision ist es nun, Mehrwerte für die Organisation zu schaffen und diese bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen. Darüber hinaus rückt die Reduktion von Risiken stärker in den Mittelpunkt. Damit wird auch ein strategischer Aspekt der internen Revision mit aufgenommen: sie prüft nicht mehr nur, dass die Prozesse richtig ablaufen, sondern auch, dass die richtigen Prozesse stattfinden. So kann eine Verbesserung der betrieblichen Abläufe sichergestellt werden.³⁴⁹ Die Prüfung der Kontrollen bildet weiterhin eine Hauptaufgabe der Revision, es erfolgt allerdings eine Erweiterung der Anforderungen. So stehen nun die Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit der drei Bereiche Risikomanagement, Kontrolle und Governance sowie deren Verbesserung im Fokus der Prüfungen. Dabei wird ein systematischer, zielgerichteter und risikoorientierter Ansatz verfolgt.³⁵⁰ Um eine vollständige und effiziente Risikoabdeckung im Unternehmen sicherzustellen, muss sie mit den weiteren Funktionen der Unternehmensüberwachung eng zusammenarbeiten. Eine gemeinsame Basis der unterschiedlichen Funktionen in Form einer einheitlichen Risikosprache oder Risikolandkarte sind unabdingbar.³⁵¹ Die einzelnen Funktionen arbeiten dabei nicht immer überschneidungsfrei, weshalb eine Abgrenzung der Aufgaben notwendige Voraussetzung für eine effiziente Tätigkeit ist.³⁵² Dies kann beispielsweise anhand des Modells der Drei Verteidigungslinien erfolgen.

Die oben aufgeführte Definition enthält noch ein weiteres Aufgabenfeld, das über die klassischen Tätigkeiten der internen Revision hinausgeht, nämlich die Erbringung von Beratungsdienstleistungen in Form von objektiven Analysen, Gutachten, Empfehlungen oder Erklärungen. Dabei kann zwischen prüfungsnahen Beratungen, bei der Lösungsmöglichkeiten für festgestellte Abweichungen im Rahmen einer Prüfung aufgezeigt werden, und prüfungsunabhängigen Beratungen unterschieden werden.³⁵³ Den Beratungsdienstleistungen der internen Revision sind allerdings auch Grenzen gesetzt, da die Prüfungsdurchführung als ihre Hauptaufgabe nicht durch die Beratungsleistungen überlagert werden darf. Grenzen entstehen etwa durch den Verlust der Unabhängigkeit der Revisoren, durch fehlende Mitarbeiterkapazitäten

³⁴⁸ Vgl. Palazzesi / Pfyffer (2002), S. 137; vgl. Spira / Page (2003), S. 653.

³⁴⁹ Vgl. Palazzesi / Pfyffer (2002), S. 141; vgl. Peemöller (2008), S. 3.

³⁵⁰ Vgl. Peemöller (2008), S. 8, 10; vgl. DIIR (2018), S. 41.

³⁵¹ Vgl. Bumbacher / Schweizer (2002), S. 1039f.

³⁵² Vgl. Schneider (2003), S. 34f.

³⁵³ Vgl. Peemöller (2008), S. 13f.

oder durch fehlendes Fachwissen der Revisionsmitarbeiter.³⁵⁴ Um diesen Grenzen zu begegnen, sollten sich die Beratungen auf die Kernkompetenzen der internen Revision beschränken, nämlich auf Fragen zur Ausgestaltung des IKS, zur Risikoidentifikation und -beurteilung oder zu Governance-Prozessen.³⁵⁵

Innerhalb des Unternehmens nimmt die interne Revision eine Doppelrolle wahr. Einerseits ist es ihre Aufgabe, Prüfungen innerhalb des Unternehmens durchzuführen – entsprechend ihrer Stellung als dritte Verteidigungslinie. Andererseits ist die interne Revision selbst Bestandteil des unternehmensinternen Überwachungssystems und wird deshalb selbst zum Prüfobjekt des Abschlussprüfers.³⁵⁶ Die interne Revision befasst sich hinsichtlich des Finanz- und Rechnungswesens mit den gleichen Aspekten wie die Abschlussprüfer und auch die Prüfung des IKS durch die interne Revision ist vergleichbar mit der Prüfung des gesamten Überwachungssystems im Rahmen der Abschlussprüfung. Eine enge Zusammenarbeit zwischen der internen Revision und dem Abschlussprüfer ist daher sinnvoll, etwa durch die Verwendung von Ergebnissen der internen Revision.³⁵⁷ Um ihre Objektivität zu wahren, sollte die interne Revision direkt der Geschäftsleitung unterstehen.³⁵⁸ Sie berichtet regelmäßig an diese bzw. das Aufsichtsorgan über die allgemeine Aufgabenerfüllung sowie alle Themen, welche die Aufmerksamkeit dieser Organe erfordern.³⁵⁹

2.4.4 Verhältnis zur Compliance

Ein Begriff, der ebenfalls in engem Zusammenhang mit dem IKS steht, ist *Compliance*. Die Begrifflichkeit stammt aus dem anglo-amerikanischen Rechtskreis und steht für die Pflicht zur Einhaltung von geltenden Gesetzen.³⁶⁰ Darüber hinaus bezieht sich Compliance auch auf die Einhaltung von vertraglichen und sonstigen Regelungen bzw. Anforderungen an ein Unternehmen.³⁶¹ Der DCGK definiert den Begriff wie folgt: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“³⁶² Zielsetzung der Compliance ist es, negative Folgen aufgrund von Gesetzesverstößen oder der Nichteinhaltung interner Regelungen zu vermeiden.³⁶³ Tritt ein Rechtsverstoß ein, kann dies für das Unternehmen zum Teil schwerwiegende Konsequenzen unterschiedlichster Art nach sich ziehen, die sowohl das Unternehmen selbst als auch das Management oder einzelne Mitarbeiter betreffen

³⁵⁴ Vgl. Hunecke (2002), S. 158f.

³⁵⁵ Vgl. Bumbacher / Schweizer (2002), S. 1041.

³⁵⁶ Vgl. Kajüter (2008), S. 115.

³⁵⁷ Vgl. DIIR (2015), S. 2f.

³⁵⁸ Vgl. Peemöller (2008), S. 4.

³⁵⁹ Vgl. DIIR (2018), S. 38f.

³⁶⁰ Vgl. Vetter (2013), S. 1f.

³⁶¹ Vgl. Withus (2014), S. 48.

³⁶² Vgl. DCGK (2017), S. 6.

³⁶³ Vgl. Withus (2014), S. 48.

können. Beispielhaft zu nennen sind Reputationsverluste durch negative Berichte in den Medien, Vergabesperrn für zukünftige Aufträge, Bußgelder, Betriebsstilllegung oder Freiheitsentzug.³⁶⁴ Um diese Konsequenzen zu vermeiden und um sicherzustellen, dass sich das Unternehmen regelkonform verhält, müssen angemessene Maßnahmen ergriffen werden. Die Gesamtheit all dieser vernetzten Maßnahmen, Prozesse und Richtlinien wird als Compliance-Management-System bezeichnet.³⁶⁵

Die Inhalte von Compliance sind in starkem Maße davon abhängig, welche Gesetze und Regelungen für das Unternehmen relevant sind.³⁶⁶ Die konkrete Ausgestaltung der Compliance – wie auch der anderen Governance-Bestandteile – ist daher abhängig von spezifischen Unternehmensfaktoren und dem Risikoprofil des Unternehmens.³⁶⁷ Dennoch hat das IDW in seinem PS 980 zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen Grundelemente dieses Systems festgelegt, die in jedem Unternehmen vorhanden sein sollten. Dazu zählen die Etablierung einer Compliance-Kultur, die Festlegung von Compliance-Zielen, die Identifikation und Analyse von Compliance-Risiken, die Einführung von risikomindernden Grundsätzen und Maßnahmen in einem Compliance-Programm, die Festlegung einer Compliance-Organisation, eine Compliance-Kommunikation sowie die Compliance-Überwachung und -Verbesserung.³⁶⁸

Nach traditioneller Auffassung ist Compliance als Teil des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems zu verstehen³⁶⁹ und kann damit ebenfalls als Teil eines erweiterten IKS-Verständnisses angesehen werden. Zudem bildet sie eine der drei Zielkategorien des IKS nach COSO. Somit kann Compliance als spezifischer Teilbereich des IKS betrachtet werden, der sich auf die Analyse und Überwachung der Rechtsrisiken bzw. Risiken aus dem Verstoß gegen sonstige externe und interne Vorgaben bezieht.³⁷⁰

2.5 Zwischenfazit: Definition des IKS für vorliegende Arbeit

Aufgrund der in den vorherigen Abschnitten dargestellten vielschichtigen und uneinheitlichen Verwendung der Begrifflichkeit *internes Kontrollsystem* ist es wichtig, ein einheitliches Verständnis hierüber für die vorliegende Arbeit zu schaffen. In Anlehnung an SOMMER³⁷¹ wird im Rahmen dieser Arbeit unterschieden zwischen einem IKS i.e.S. und einem IKS i.w.S. Synonym zu IKS wird der Begriff *interne Kontrollen* verwendet.

³⁶⁴ Vgl. Vetter (2013), S. 9.

³⁶⁵ Vgl. DCGK (2017), S. 6; vgl. Withus (2014), S. 48.

³⁶⁶ Vgl. Withus (2014), S. 16.

³⁶⁷ Vgl. Vetter (2013), S. 7.

³⁶⁸ Vgl. IDW (2011), PS 980, S. 3; vgl. auch EY (2014b), S. 2.

³⁶⁹ Vgl. Vetter (2013), S. 4 und die dort angegebene Literatur.

³⁷⁰ Zu einem ähnlichen Schluss kommt Withus (2014), S. 48.

³⁷¹ Vgl. Sommer (2010), S. 20-22.

Dem COSO-Ansatz folgend wird das IKS i.w.S. definiert als ein von der Unternehmensleitung und anderen Mitarbeitern durchgeführter Prozess, der hinreichende Sicherheit bezüglich des Erreichens folgender Zielkategorien gewährleisten soll:

- Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit
- Verlässlichkeit der Berichterstattung
- Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen.

Das IKS i.w.S. ist nicht auf die Prozesse der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung begrenzt, sondern umfasst alle Geschäftsprozesse. Es besteht aus sechs Subsystemen, die unterschiedliche Funktionen wahrnehmen:

- Als Grundvoraussetzung für das Funktionieren eines IKS muss im Unternehmen ein Kontrollumfeld herrschen, das geprägt ist von Integrität und ethischem Handeln und in dem sich die Mitarbeiter ihrer Rolle im IKS bewusst sind. Zudem müssen klare Organisationsstrukturen sichergestellt und Verantwortungen festgelegt werden. Die übrigen Subsysteme des IKS i.w.S. sind in das Kontrollumfeld eingebettet.
- Das Steuerungssystem beinhaltet die Ableitung von steuernden Soll-Vorgaben zur Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen. Hierunter sind beispielsweise Richtlinien oder Arbeitsanweisungen zu verstehen, die den Handlungsspielraum der Mitarbeiter vorgeben. Darüber hinaus wird hier auch das operative Controlling als Funktion der Planung und Informationsaufbereitung eingeordnet. Das Controlling generiert entscheidungsrelevante Informationen, die der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellt werden und trägt so dazu bei, dass diese die richtigen Entscheidungen treffen kann, um die Unternehmensziele zu erreichen. Die strategischen Aspekte des Controllings, die auf langfristige unternehmerische Entscheidungen gerichtet sind, werden nicht unter das IKS i.w.S. eingeordnet. Zur Schaffung von Transparenz und als Voraussetzung für die Identifikation der prozessbezogenen Risiken, müssen im Rahmen des Steuerungssystems auch die Abläufe des Unternehmens in Form von Prozessen abgebildet werden. Diese Prozessbeschreibungen sollten zugleich als Ausgangspunkt für die Optimierung von Unternehmensabläufen und die sinnvolle Einbettung von Überwachungsmaßnahmen genutzt werden.
- Das Risikosystem besteht aus den Teilbereichen Risikoerkennung und Risikobewertung. Im Rahmen des Risikosystems wird die Identifikation und Bewertung der Risiken³⁷² des Unternehmens sichergestellt, was die Voraussetzung für die Einrichtung von Überwachungsaktivitäten und für ein funktionierendes IKS ist. Es müssen sowohl prozessabhängige als auch übergreifende, prozessunabhängige Risiken analysiert werden.

³⁷² Risiken werden als die Gefahr der negativen Zielabweichung betrachtet.

- Das Überwachungssystem beinhaltet die Elemente des traditionellen internen Überwachungssystems, nämlich die prozessabhängige Überwachung mit ihren Teilbereichen Kontrollen und organisatorische Sicherungsmaßnahmen sowie die prozessunabhängige Überwachung. Diese wird hauptsächlich durch die interne Revision ausgeführt und beinhaltet die konkrete Prüfung der Richtigkeit einzelner Vorgänge. Die Gesamtheit der Kontrollen als prozessabhängige Maßnahmen soll im Folgenden als IKS i.e.S. bezeichnet werden. Es entspricht somit der Auffassung des IKS im überwachungstheoretischen Ansatz und beschreibt die Gesamtheit aller Kontrolltätigkeiten, die innerhalb der Geschäftsprozesse durchgeführt werden.
- Entscheidend für ein funktionierendes IKS i.w.S. ist darüber hinaus das Informations- und Kommunikationssystem. Hierunter wird einerseits der Informationsfluss und die Kommunikation zur Geschäftsleitung erfasst. Diese trägt die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des IKS und stützt sich in ihren Entscheidungen u.a. auf Informationen aus dem Steuerungs- oder Beurteilungssystem. Neben dieser *bottom-up* Kommunikation ist auch ein *top-down* Informationsfluss zu gewährleisten, um die Entscheidungen und Vorgaben der Geschäftsleitung umsetzen zu können. Grundsätzlich ist es wichtig, dass die Ziele des IKS i.w.S. und seiner Subsysteme mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen, weshalb diese den obersten Orientierungspunkt in der Ausgestaltung des Systems bilden müssen. Andererseits muss im Rahmen des Informations- und Kommunikationssystems auch der Informationsaustausch zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen sowie zwischen den unterschiedlichen Subsystemen sichergestellt werden. Das System ist mit den anderen Bestandteilen des IKS i.w.S. eng verbunden, da Informationen, die in den unterschiedlichen Subsystemen generiert werden, nur dann von Wert für das Unternehmen sind, wenn sie in ausreichender Qualität den richtigen Personen zur Verfügung gestellt werden.
- Das Beurteilungssystem dient der Gewährleistung der Angemessenheit und Wirksamkeit des gesamten IKS. Dies erfolgt einerseits durch laufende, prozessintegrierte Beurteilungsmaßnahmen, durch welche die Eignung und korrekte Ausführung der installierten Überwachungsmaßnahmen von einer unmittelbar verantwortlichen Person, z.B. dem Prozessverantwortlichen, beurteilt wird. Andererseits müssen gesonderte Beurteilungsaktivitäten die laufenden Maßnahmen ergänzen. Im Rahmen dieser prozessunabhängigen Beurteilung, die i.d.R. durch die interne Revision durchzuführen ist, steht die prozessunabhängige Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen in den geprüften Bereichen im Vordergrund. Diese gesonderte Beurteilung steht in einem sehr engen Verhältnis zur prozessunabhängigen Überwachung durch die interne Revision, die Teil des Überwachungssystems ist. Während bei der prozessunabhängigen Überwachungshandlung durch die interne Revision die Prüfung

des Ergebnisses eines konkreten Vorgangs mittels eines Soll-Ist-Vergleichs im Vordergrund steht, ist bei der gesonderten Beurteilung die risikomindernde Maßnahme selbst zu beurteilen.

Die nachfolgende Abbildung 5 fasst die Definition des IKS i.w.S. und des IKS i.e.S. im Rahmen dieser Arbeit zusammen. Nicht in der Abbildung dargestellt sind die Voraussetzungen, die für ein wirksames IKS zu erbringen sind. Hierzu zählen die Festlegung von operativen Zielen, die sich an den Unternehmenszielen orientieren müssen.

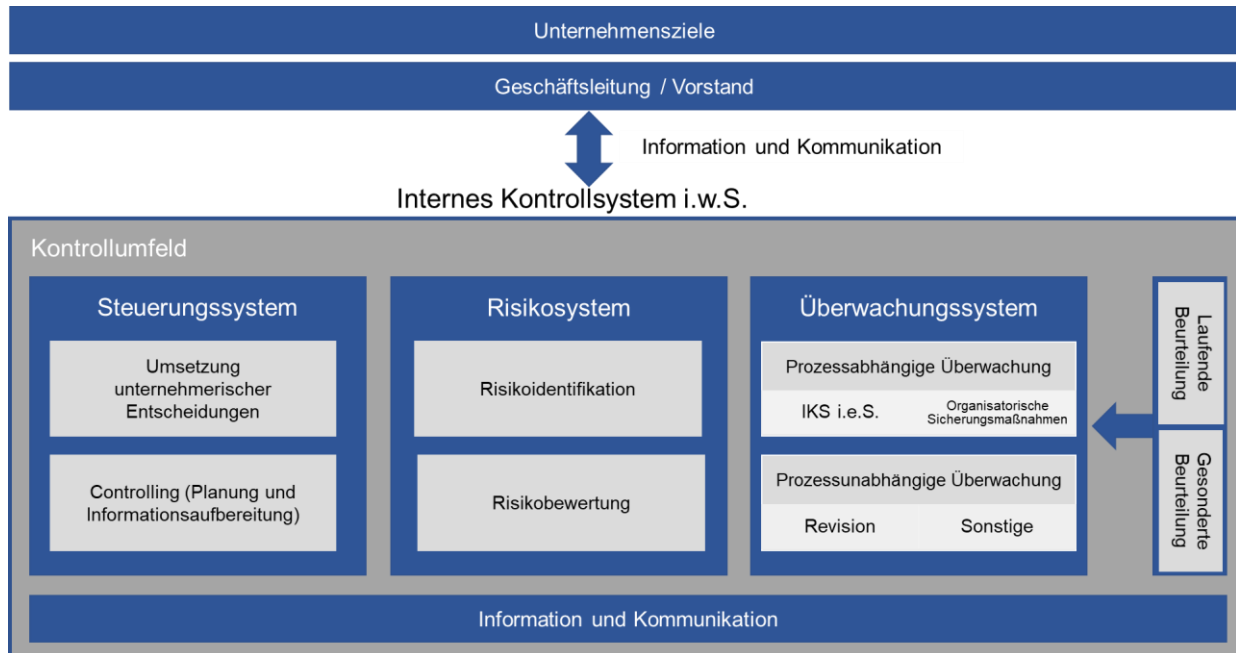


Abbildung 5: Definition des IKS im Rahmen dieser Arbeit.³⁷³

Jedes Unternehmen muss sicherstellen, dass die oben beschriebenen Aspekte berücksichtigt werden. Die genaue Ausgestaltung ist dabei allerdings sehr unternehmensindividuell, da sie von unterschiedlichsten Faktoren wie der Unternehmensgröße, der Risikokomplexität, der Branche etc. abhängig ist. Installiert ein Unternehmen beispielsweise zusätzlich ein unternehmensweites Risikomanagement, in dem der Fokus auf strategischen Aspekten liegt, gibt es vielfältige Schnittstellen zwischen beiden Systemen. Eine Verzahnung verschiedener Governance-Komponenten im Unternehmen ist somit unumgänglich, um ein einheitliches, zielgerichtetes System zu installieren und keine parallelen Strukturen aufzubauen. So kann das IKS dazu beitragen, ein Unternehmen hinsichtlich seiner Zielerreichung möglichst wirksam zu unterstützen.

³⁷³ Eigene Darstellung.

3 Das IKS im Versicherungssektor nach Solvency II

3.1 Hintergründe zu Solvency II

3.1.1 Entstehung und Zielsetzung von Solvency II

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die theoretischen Grundlagen zum IKS untersucht und das IKS i.w.S. sowie das IKS i.e.S. definiert wurden, widmen sich die nun folgenden Kapitel dem IKS im Versicherungssektor. Da das europaweit geltende Regelwerk Solvency II umfangreiche Anforderungen an das IKS und das gesamte Governance-System³⁷⁴ von Versicherungsunternehmen stellt, werden diese im Folgenden intensiv analysiert. Zunächst werden zum besseren Verständnis einige Hintergründe zu Solvency II erläutert.

Bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts existieren unterschiedliche Formen der Versicherungsaufsicht, um die Informationsasymmetrien zwischen Versicherungsunternehmen einerseits und Versicherungsnehmern andererseits abzumildern.³⁷⁵ Ziele der Aufsicht sind dabei sowohl der Schutz der Versicherungsnehmer als auch zunehmend die Sicherstellung der Stabilität des Finanzsystems.³⁷⁶ Die deutsche Versicherungsaufsicht entwickelte sich dabei seit Mitte der 1990er Jahre von einem traditionellen System materieller Staatsaufsicht, das beispielsweise die Vorabgenehmigung der Produkt- und Prämiengestaltung erforderte,³⁷⁷ hin zu einer qualitativen Aufsicht.³⁷⁸

Die Gründung des *Unterausschusses Solvabilität* des Versicherungsausschusses der Europäischen Kommission im Dezember 1998 bildete den Startpunkt für die Schaffung eines neuen Solvabilitätssystems in Europa, das die Risikoposition eines Unternehmens besser berücksichtigen sollte.³⁷⁹ Bereits seit den 1970er Jahren gab es Bemühungen zum Angleich der europäischen Versicherungsmärkte sowie der Versicherungsaufsicht.³⁸⁰ Wichtige Eckpfeiler hierbei bildeten die Erste Richtlinie zur Schadenversicherung³⁸¹ von 1973 sowie die Erste Richtlinie zur Lebensversicherung³⁸² von 1979, welche die Mindestkapitalausstattung eines Versicherungsunternehmens regelten.³⁸³ Nach dem Beschluss der Überarbeitung der aufsichtsrechtlichen Regelungen für Versicherungsunternehmen wurden zunächst im Jahr 2004 die Solvency I-Regelungen³⁸⁴ eingeführt. Solvency I überarbeitete die beiden Richtlinien aus den

³⁷⁴ Der BaFin folgend wird synonym hierzu auch der Begriff *Geschäftsorganisation* gebraucht. Vgl. BaFin (2017), Randnummer 5.

³⁷⁵ Vgl. Doff (2008), S. 193.

³⁷⁶ Vgl. Knauth (2005), S. 7.

³⁷⁷ Vgl. Farny (2000), S. 112.

³⁷⁸ Vgl. Knauth (2005), S. 23f.

³⁷⁹ Vgl. BaFin (2003), S. 48.

³⁸⁰ Vgl. Eling et al. (2007), S. 69.

³⁸¹ Vgl. Erste Richtlinie 73/239/EWG.

³⁸² Vgl. Erste Richtlinie 79/267/EWG.

³⁸³ Vgl. Knauth (2005), S. 24f.

³⁸⁴ Vgl. Richtlinie 2002/13/EG; vgl. Richtlinie 2002/83/EG.

70er Jahren ohne eine grundlegende Reform der Versicherungsaufsicht zu initiieren.³⁸⁵ Die geforderte Solvabilitätsspanne blieb weiterhin an das Prämien- sowie das Schadenvolumen gekoppelt und es wurden lediglich kleinere Veränderungen, etwa an der Berechnungsformel oder an den Eingriffsbefugnissen der Aufsicht, vorgenommen.³⁸⁶ Solvency I war von Beginn an als Übergangskonzept konstruiert und wies so auch nach der Einführung noch erhebliche Schwachstellen auf.³⁸⁷ Zu den wesentlichen Schwächen des Aufsichtsregimes zählen u.a. eine nur stichtagsbezogene Prüfung der Solvabilitätslage, eine mangelnde risikotheorietische Fundierung, vor allem bei der Bestimmung der Soll-Solvabilität, eine ausschließliche Berücksichtigung des versicherungstechnischen Risikos in der Schadenversicherung, eine begrenzte Anrechnung der Rückversicherung oder Schwächen in der Bestimmung der Ist-Solvabilität wie die Nichtberücksichtigung von Schwankungsrückstellungen.³⁸⁸

Eine grundlegende Reform der Versicherungsaufsicht erfolgte erst mit der Einführung der Solvency II-Vorschriften, die daher oft auch als Paradigmenwechsel bezeichnet werden und zu tiefgreifenden Veränderungen in der Branche führten. Die Regelungen stellen die Risikosituation eines Versicherungsunternehmens in den Mittelpunkt und sind primär prinzipienbasiert ausgestaltet.³⁸⁹ Das übergeordnete Hauptziel des Aufsichtsmodells ist die Verbesserung des Schutzes der Versicherungsnehmer.³⁹⁰ Daneben bilden die Sicherstellung von Finanzstabilität sowie die Berücksichtigung von prozyklischen Effekten weitere Zielsetzungen von Solvency II.³⁹¹ Zusätzlich werden faire und stabile Märkte in den Erwägungsgründen der Richtlinie als Ziele benannt.³⁹² Weitere mittelbare Zielsetzungen sind: die Herstellung von Rechtsklarheit durch die Beseitigung vieler unterschiedlicher Regelungen zugunsten einer überschaubaren Zahl von Normtexten, die Harmonisierung der Versicherungsaufsichtssysteme in der EU sowie eine Annäherung an die Vorschriften in anderen Finanzsektoren, insbesondere zu den Anforderungen an die Kreditinstitute und Wertpapierunternehmen. Durch die noch zu beschreibende Umsetzung von Solvency II im *Lamfalussy*-Verfahren und die Anwendung prinzipienbasierten Rechts wird zudem eine schnellere Anpassbarkeit sowie Anwendungsflexibilität hergestellt.³⁹³

Da das Solvency II-Projekt die Versicherungsaufsicht in ganz Europa grundlegend änderte, sind bis zum Inkrafttreten der Anforderungen nicht nur viele Jahre vergangen, sondern der Entstehungsprozess war auch geprägt von zahlreichen Diskussionen, Studien und einer Viel-

³⁸⁵ Vgl. Doff (2008), S. 194.

³⁸⁶ Vgl. Graf (2008), S. 11f.; vgl. Romeike / Müller-Reichart (2005), S. 119f.

³⁸⁷ Vgl. Graf (2008), S. 12.

³⁸⁸ Vgl. Farny (2000), S. 760-762; vgl. Hartung / Helten (2004), S. 296f.; vgl. auch Rittmann (2009), S. 31-34.

³⁸⁹ Vgl. Graf (2008), S. 1f.; vgl. Schubert (2005), S. 36.

³⁹⁰ Vgl. Art. 27 SII-RL; vgl. Wandt / Sehrbrock (2011), S. 195.

³⁹¹ Vgl. Art. 28 SII-RL; vgl. Wandt / Sehrbrock (2011), S. 196.

³⁹² Vgl. Erwägungsgrund 16 SII-RL; vgl. hierzu auch Wandt / Sehrbrock (2011), S. 197f.

³⁹³ Vgl. Wandt / Sehrbrock (2011), S. 199-205.

zahl von Veröffentlichungen. Aus diesem Grund wird im Folgenden keine umfassende Darstellung des Verlaufes des Solvency II-Projektes angestrebt, sondern es werden lediglich die Eckpunkte der Einführung des neuen Aufsichtsregimes beschrieben.

3.1.2 Umsetzung von Solvency II

Das Projekt Solvency II gliederte sich in zwei Phasen. Die erste Phase von Mai 2001 bis April 2003 diente dazu, einen generellen Rahmen zu definieren und grundlegende Vorgehensweisen zu spezifizieren.³⁹⁴ In dieser Phase wurden u.a. zwei bedeutende Studien durchgeführt. Die erste Studie, die von KPMG ausgeführt wurde, empfahl zur Umsetzung von Solvency II eine Drei-Säulen-Struktur.³⁹⁵ Der zweite Bericht, der nach dem Vorsitzenden der durchführenden Arbeitsgruppe benannte *Sharma-Report*, bildete das Fundament für die Solvency II-Rahmenrichtlinie³⁹⁶ (SII-RL) und betonte die Notwendigkeit einer risikobasierten Kapitalausstattung, der Installation von Frühwarnindikatoren sowie eine erhöhte Aufmerksamkeit für interne Faktoren. Bereits der *Sharma-Report* hob die Bedeutung der internen Kontrollen zur Verhinderung von Insolvenzen hervor.³⁹⁷ Mit einer Veröffentlichung der Europäischen Kommission zu den Grundzügen der neuen Aufsichtsstruktur³⁹⁸ im Frühjahr 2003, wurde die erste Phase des Projektes abgeschlossen.³⁹⁹ In der zweiten Phase folgten die Konkretisierung und detaillierte Ausarbeitung der Regelungen.⁴⁰⁰

Die Umsetzung von Solvency II erfolgte nach dem sog. *Lamfalussy-Verfahren*, das eine beschleunigte Gesetzgebung gewährleisten und den europäischen Gesetzgebungsprozess vereinfachen sollte. Nach dem *Lamfalussy-Verfahren* beschließt das europäische Parlament lediglich eine Rahmenrichtlinie – in diesem Fall die SII-RL – die konkrete Ausgestaltung erfolgt sodann auf den untergeordneten Ebenen.⁴⁰¹ Im *Lamfalussy-Verfahren* zu Solvency II werden folgende Ebenen unterschieden:⁴⁰²

- **Ebene 1:** Die von den europäischen Gesetzgebern verabschiedete SII-RL stellt die oberste Ebene des Verfahrens dar. Die Richtlinie bildet die Grundlage und den Rahmen für die Konkretisierungen auf den unteren Ebenen.
- **Ebene 2:** In dieser Ebene erfolgt die rechtsverbindliche Ausgestaltung der Rahmenrichtlinie durch die Europäische Kommission sowie die europäische Versicherungsaufsicht *European Insurance and Occupational Pensions Authority* (EIOPA) bzw. deren

³⁹⁴ Vgl. Eling et al. (2007), S. 70; vgl. European Commission (2003), S. 1.

³⁹⁵ Vgl. European Commission / KPMG (2002), S. 16.

³⁹⁶ Vgl. Richtlinie 2009/138/EG.

³⁹⁷ Vgl. Conference of Insurance Supervisory Services of the Member States of the EU (2002), S. 9, 70.

³⁹⁸ Vgl. European Commission (2003).

³⁹⁹ Vgl. für den gesamten Absatz Eling et al. (2007), S. 70f.

⁴⁰⁰ Vgl. Schubert (2005), S. 36f.

⁴⁰¹ Vgl. Probst (2016), S. 9.

⁴⁰² Für die folgenden Punkte vgl. BaFin: Solvency II: Rechtsgrundlagen, Leitlinien und Auslegungsentscheidungen der BaFin; vgl. Probst (2016), S. 9; Schubert (2005), S. 41.

Vorgängerorganisation *Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors* (CEIOPS), insbesondere in Form der Delegierten Verordnung (DVO)⁴⁰³, die unmittelbar geltendes Recht ist. Die ebenfalls bindenden technischen Standards, die von der Europäischen Kommission erlassen wurden, bilden die Ebene 2.5.

- Ebene 3: In dieser Ebene erarbeitete die EIOPA Leitlinien und Empfehlungen, um eine einheitliche Anwendung des EU-Rechts sicherzustellen. Die Leitlinien richten sich an die Aufsichtsbehörden der Mitgliedsländer.
- Ebene 4: Auf der untersten Ebene folgt die nationale Umsetzung der Solvency II-Anforderungen, in Deutschland mit Hilfe einer Neufassung des VAG.

In der zweiten Phase des Projektes wurden neben der Rahmenrichtlinie auf der ersten Ebene auch die sonstigen Regelungen auf den unteren Ebenen ausgearbeitet. Hervorzuheben sind die drei Wellen der sog. *Calls for Advice* in den Jahren 2004 bis 2006, bei denen die EU-Kommission Arbeitsaufträge an CEIOPS stellte und Stellungnahmen zu verschiedenen Themen einforderte.⁴⁰⁴ Zwischen 2005 und 2010 fanden zudem fünf *Quantitative Impact Studies* (QIS) statt, deren Ziel es einerseits war, einen Überblick über die möglichen Folgen von Solvency II zu erhalten und andererseits, den Unternehmen Informationen über die konkrete Ausgestaltung der zukünftigen Regelungen zukommen zu lassen.⁴⁰⁵ Nach dem ersten Entwurf im Juli 2007 folgte die Annahme der SII-RL durch das Europäische Parlament im November 2009.⁴⁰⁶

Durch den Vertrag von Lissabon im Jahr 2007 kam es zu Veränderungen im europäischen Gesetzgebungsprozess, welche u.a. die Etablierung von bindenden Delegierten Rechtsakten zur Folge hatten. Darüber hinaus wurde im Jahr 2009 das neue Europäische Finanzaufsichtssystem vorgestellt, das die Gründung der EIOPA beinhaltet.⁴⁰⁷ Diese Veränderungen wurde durch die Omnibus II-Richtlinie⁴⁰⁸ in die SII-RL eingearbeitet.⁴⁰⁹ Da neben diesen rechtlichen Themen auch Sachthemen in die Omnibus II-Verhandlungen miteingeflossen waren, kam es zu Verzögerungen bei der Verabschiedung der Richtlinie. Als Hauptgrund hierfür ist vor allem die Uneinigkeit über die Abbildung des Versicherungsgeschäfts mit langfristigen Garantien (sog. *Long-term guarantees*) zu nennen.⁴¹⁰ Im Laufe der Diskussionen wurde 2013 eine weitere Auswirkungsstudie erhoben, das sog. *Long-Term Guarantee Assessment*.⁴¹¹ Die Verzö-

⁴⁰³ Vgl. Delegierte Verordnung 2015/35.

⁴⁰⁴ Vgl. BaFin (2005), S. 53; vgl. BaFin (2007a), S. 48.

⁴⁰⁵ Vgl. BaFin (2009a), S. 61; vgl. BaFin (2011), S. 60. Die Ergebnisse der einzelnen QIS wurden von CEIOPS veröffentlicht. Vgl. EIOPA: *Quantitative Impact Studies*.

⁴⁰⁶ Vgl. Van-Hulle (2011), S. 177f.

⁴⁰⁷ Vgl. Van-Hulle (2011), S. 187-189.

⁴⁰⁸ Vgl. Richtlinie 2014/51/EU.

⁴⁰⁹ Vgl. Peleckiene / Peleckis (2014), S. 157.

⁴¹⁰ Vgl. BaFin (2013), S. 59; für genauere Informationen vgl. McHugh / Schiffel (2014) und Peleckiene / Peleckis (2014).

⁴¹¹ Vgl. BaFin (2014), S. 120.

gerungen bei der Verabschiedung der Omnibus II-Richtlinie hatten Auswirkungen auf den Zeitplan des Solvency II-Projektes, da die Veröffentlichungen der zweiten bis vierten Ebene erst nach dem Inkrafttreten von Omnibus II erfolgen konnten.⁴¹² Mit zwei sog. *Quick-Fix*-Richtlinien wurde deshalb der Start des neuen Aufsichtssystems von ursprünglich 01.11.2012 zunächst auf den 01.01.2014⁴¹³ und schließlich auf den 01.01.2016⁴¹⁴ verschoben.⁴¹⁵

Nach dem Inkrafttreten der Omnibus II-Richtlinie wurde am 10.10.2014 die Delegierte Verordnung⁴¹⁶ (Ebene 2) durch die EU-Kommission und am 31.10.2014 ein umfangreiches Paket mit Technischen Durchführungsstandards⁴¹⁷ (Ebene 2.5) erlassen. Ab Dezember 2014 wurden die konkretisierenden Leitlinien auf der dritten Ebene durch die EIOPA veröffentlicht. Die Leitlinien richten sich an die Aufsichtsbehörden in den einzelnen Ländern, die in einem *comply-or-explain*⁴¹⁸ Verfahren erklären müssen, ob sie die Leitlinien anwenden wollen.⁴¹⁹ Die zweite Phase des Projektes endete nach mehr als elf Jahren mit dem Inkrafttreten von Solvency II am 01.01.2016.

Tabelle 4 stellt die wichtigsten Etappen des Solvency II-Projektes zusammenfassend chronologisch dar.

Zeitpunkt	Ereignis
Dezember 1998	Gründung des <i>Unterausschusses Solvabilität</i>
Mai 2001	Start der ersten Phase des Solvency II-Projektes
März 2002	Verabschiedung Solvency I-Richtlinien
Mai 2002	Veröffentlichung des KPMG-Reports
Dezember 2002	Veröffentlichung des Sharma-Reports
März 2003	Veröffentlichung der Europäischen Kommission „ <i>Design of the future prudential supervisory system in the EU</i> “
Juli 2004 - Anfang 2006	<i>Calls for Advice</i>
Zwischen 2005 und 2010 (jährlich)	QIS-Studien
Juli 2007	Entwurf der Rahmenrichtlinie Solvency II

⁴¹² Vgl. BaFin (2012), S. 69.

⁴¹³ Vgl. Richtlinie 2012/23/EU.

⁴¹⁴ Vgl. Richtlinie 2013/58/EU.

⁴¹⁵ Vgl. BaFin (2013), S. 59; vgl. BaFin (2014), S. 119.

⁴¹⁶ Vgl. Delegierte Verordnung 2015/35. Am 01.01.2016 ist eine angepasste Version (Delegierte Verordnung 2016/467) im Europäischen Amtsblatt veröffentlicht worden. Vgl. BaFin: Solvency II: Rechtsgrundlagen, Leitlinien und Auslegungsentscheidungen der BaFin.

⁴¹⁷ Eine Übersicht bietet BaFin: Solvency II: Rechtsgrundlagen, Leitlinien und Auslegungsentscheidungen der BaFin.

⁴¹⁸ Den Aufsichtsbehörden steht es offen, die Leitlinien nicht anzuwenden. In diesem Fall ist allerdings eine Begründung an die EIOPA abzugeben, die veröffentlicht wird. Die BaFin beachtet grundsätzlich alle europäischen Leitlinien. Lediglich einige wenige Leitlinien werden aufgrund rechtlicher Hindernisse nicht umfassend umgesetzt. Vgl. BaFin: Solvency II: Rechtsgrundlagen, Leitlinien und Auslegungsentscheidungen der BaFin.

⁴¹⁹ Vgl. BaFin (2015a), S. 148-150.

25. November 2009	Annahme der Rahmenrichtlinie Solvency II durch das Europäische Parlament und den Rat
Q1/2013	<i>Long-Term Guarantee Assessment</i>
September 2012	<i>Quick-fix</i> -Richtlinie
Dezember 2013	<i>Quick-fix-2</i> -Richtlinie
April 2014	Annahme der Omnibus II-Richtlinie durch das Europäische Parlament und den Rat
10. Oktober 2014	Veröffentlichung der Delegierten Verordnung der Kommission
Ab Oktober 2014	Veröffentlichung Technischer Durchführungsstandards durch die EIOPA
Ab Dezember 2014	Veröffentlichung der konkretisierenden Leitlinien durch die EIOPA
1. Januar 2016	Inkrafttreten der Solvency II-Regelungen

Tabelle 4: Etappen des Solvency II-Projektes.

Von den Solvency II-Regelungen sind grundsätzlich alle Erst- und Rückversicherungsunternehmen betroffen. Eine Ausnahme bilden lediglich sehr kleine Versicherungsunternehmen, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen, insbesondere Bruttoprämieeinnahmen unter 5 Mio. EUR haben.⁴²⁰ Diese unterliegen weiterhin den Regelungen von Solvency I.⁴²¹ Im Folgenden werden unter dem Begriff *Versicherungsunternehmen* sowohl Erst- als auch Rückversicherungsunternehmen verstanden, die unter die Regelungen von Solvency II fallen.

3.1.3 Aufbau und Inhalte von Solvency II

3.1.3.1 Grundstruktur

Bereits in der ersten Phase des Solvency II-Projektes wurde eine Drei-Säulen-Struktur, die so auch schon im Aufsichtssystem für Banken zu finden war, empfohlen.⁴²² Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Inhalte dieser Säulen. Die erste Säule beinhaltet quantitative Anforderungen an die Versicherer. Hierunter fallen die Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen oder die Höhe der Eigenkapitalanforderungen. In der zweiten Säule werden qualitative Anforderungen gestellt, die sich sowohl an die Unternehmen als auch an die Aufsicht richten. Dazu zählen die Governance-Anforderungen ebenso wie Regelungen zum aufsichtsrechtlichen Überprüfungsverfahren. Die dritte Säule beinhaltet verstärkte Offenlegungspflichten, die dazu beitragen sollen, die Markttransparenz und damit auch die Marktdisziplin zu erhöhen.⁴²³

⁴²⁰ Vgl. Erwägungsgrund 5 SII-RL.

⁴²¹ Vgl. BaFin: Solvency I.

⁴²² Vgl. European Commission / KPMG (2002), S. 16; vgl. European Commission (2003), S. 3.

⁴²³ Vgl. BaFin (2006), S. 50f.; vgl. Probst (2016), S. 10f.; vgl. Schubert (2005), S. 37-41.

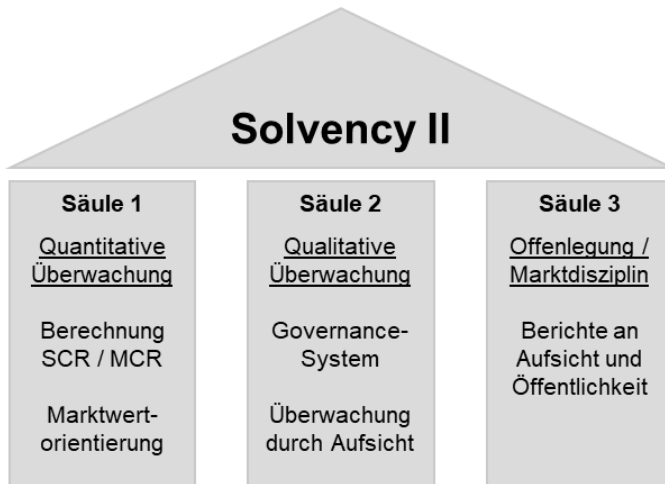


Abbildung 6: Drei-Säulen-Struktur von Solvency II.⁴²⁴

Ziel der folgenden Abschnitte ist es, einen Überblick über die wichtigsten Inhalte der drei Säulen von Solvency II zu geben und die grundlegenden Anforderungen an die Versicherungsunternehmen darzustellen.

3.1.3.2 Säule 1 – quantitative Anforderungen

Die erste Säule von Solvency II stellt quantitative Anforderungen an die Kapitalausstattung der Versicherungsunternehmen. Diese sollen sicherstellen, dass die Unternehmen genügend Eigenkapital besitzen, um potentielle Verluste bei Eintritt der von ihnen eingegangenen Risiken tragen zu können.⁴²⁵ Zentrale Aspekte der ersten Säule bilden die versicherungstechnischen Rückstellungen, das Anlagenmanagement sowie die Eigenkapitalanforderungen.⁴²⁶

Die Kapitalanforderungen werden auf Basis einer ökonomischen Betrachtung der Finanz- und Risikosituation des Versicherungsunternehmens festgelegt. Zunächst wird eine Solvenzbilanz mit allen Vermögenswerten und Verpflichtungen aufgestellt, sodann wird der Kapitalbedarf anhand der Risiken in den Aktiv- und Passivpositionen bestimmt.⁴²⁷ Die Solvenzbilanz stellt eine vollständige und marktnahe Bewertung der Bilanzaktiva und -passiva dar. Hierzu müssen die Vermögenswerte, die Verbindlichkeiten und die versicherungstechnischen Rückstellungen zu ihrem Marktwert bewertet werden.⁴²⁸ Da es keinen liquiden Markt für den Handel mit versicherungstechnischen Rückstellungen gibt, stellt insbesondere diese Bewertung eine Herausforderung für die Versicherer dar und es muss auf mathematische Modelle⁴²⁹ zurückgegriffen

⁴²⁴ Eigene Darstellung, vgl. Oehlenberg et al. (2011), S. 5.

⁴²⁵ Vgl. Gründl / Schlütter (2016), S. 39.

⁴²⁶ Vgl. Graf (2008), S. 17.

⁴²⁷ Vgl. Gründl / Schlütter (2016), S. 39.

⁴²⁸ Vgl. Oehlenberg et al. (2011), S. 6. Die Vorschriften zur Bewertung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, der versicherungstechnischen Rückstellungen, der Eigenmittel, der Solvenkapitalanforderungen, der Mindestkapitalanforderungen sowie der Anlagevorschriften finden sich in den Art. 75-135 SII-RL.

⁴²⁹ Für das genauere Vorgehen zur Bewertung der versicherungstechnischen Rückstellungen siehe z.B. Gründl / Schlütter (2016), S. 42-44 oder Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 23-25.

werden. Der Wert der Rückstellungen setzt sich zusammen aus einem *besten Schätzwert* (*best estimate*) und einer Risikomarge.⁴³⁰

Die Versicherungsunternehmen müssen Eigenmittel vorhalten, damit sie ihre eingegangenen Risiken mit hoher Sicherheit finanzieren können. Solvency II unterscheidet zwischen Basiseigenmitteln, die sich primär aus dem Überschuss der Vermögenswerte über die Verbindlichkeiten ergeben und ergänzenden Eigenmitteln. Dies sind Positionen außerhalb der Basiseigenmittel, die ebenfalls Verluste abfangen können. Sie müssen vor ihrer Verwendung von der Aufsicht genehmigt werden.⁴³¹ Die Eigenmittelbestandteile werden anhand verschiedener Kriterien wie Verfügbarkeit, Nachrangigkeit oder Laufzeit in drei unterschiedliche Klassen, sog. *Tiers*, aufgeteilt.⁴³² Die Eigenmittel sind unterschiedlich gut geeignet, zukünftige Verluste auszugleichen und die Kategorisierung in die unterschiedlichen Klassen spiegelt dies wider. Es bestehen verschiedene Grenzen zur Aufteilung der Eigenmittel in die Klassen, so müssen beispielsweise ein Drittel der Eigenmittel zur ersten Klasse gehören.⁴³³

Solvency II stellt zwei unterschiedliche Anforderungen zur Höhe der vorzuhaltenden Eigenmittel. Die Versicherungsunternehmen müssen einerseits Mindestkapitalanforderungen (MCR, *Minimum Capital Requirement*) und andererseits Solvenzkapitalanforderungen (SCR, *Solvency Capital Requirement*) erfüllen.⁴³⁴ Das MCR stellt ein Mindestkapital dar, welches das Versicherungsunternehmen zu jedem Zeitpunkt halten muss. Unterschreitet ein Unternehmen das MCR kann dies schwerwiegende aufsichtsrechtliche Folgen haben und sogar einen Konzessionsentzug nach sich ziehen.⁴³⁵ Die Berechnung des MCR ist – im Vergleich zum SCR – einfach gehalten und muss einem *Value-at-Risk* der Basiseigenmittel auf dem 85% Konfidenzniveau entsprechen. Der Wert des MCR beträgt mindestens 25% und höchstens 45% des SCR, zusätzlich sind absolute Untergrenzen vorgesehen.⁴³⁶

Die Ermittlung des SCR ist ein komplexer Prozess, da es alle quantifizierbaren Risiken und den Einfluss von Risikominderungsmaßnahmen berücksichtigt. Die Berechnung kann entweder über eine Standardformel oder ein internes Modell, das von der Aufsicht genehmigt werden muss, erfolgen.⁴³⁷ Für die Ermittlung der Höhe des SCR wird ein *Value-at-Risk* auf dem 99,5% Konfidenzniveau über den Zeitraum eines Jahres zugrunde gelegt, d.h. die Eigenmittel würden durch ein Ereignis, das statistisch gesehen alle 200 Jahre eintritt, komplett aufgebraucht.⁴³⁸ Die Bestimmung des SCR über das Standardmodell folgt einem mehrstufigen Verfahren. Das

⁴³⁰ Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 23; vgl. Art. 77 SII-RL.

⁴³¹ Vgl. Gründl / Schlütter (2016), S. 44f; vgl. Art. 87-90 SII-RL.

⁴³² Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 54f; vgl. Art. 93 SII-RL.

⁴³³ Vgl. Oehlenberg et al (2011), S. 11; vgl. Art. 93-97 SII-RL.

⁴³⁴ Vgl. Post (2016), S. 48.

⁴³⁵ Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 30.

⁴³⁶ Vgl. Post (2016), S. 52f.; vgl. Art. 128-131 SII-RL.

⁴³⁷ Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 27; vgl. zum SCR auch Art. 100-127 SII-RL.

⁴³⁸ Vgl. Post (2016), S. 51f.

SCR setzt sich grundsätzlich aus drei Teilbereichen zusammen, nämlich 1) Basissolvenzkapitalanforderungen, 2) Kapitalanforderungen für das operationelle Risiko und 3) Anpassungen an die Verlustausgleichsfähigkeit der versicherungstechnischen Rückstellungen und der latenten Steuern.⁴³⁹ Das Basissolvenzkapital ergibt sich aus der Aggregation folgender Risikomodule: Marktrisiko, krankensversicherungstechnisches Risiko, Gegenparteiausfallrisiko, lebensversicherungstechnisches Risiko, nichtlebensversicherungstechnisches Risiko sowie Risiko für immaterielle Vermögensgegenstände. Die Risikomodule werden zum Teil wiederum aus der Aggregation von Untermodulen berechnet. Bei der Berechnung der Module werden Diversifikationseffekte berücksichtigt, wodurch die Kapitalerfordernis sinkt.⁴⁴⁰ Solvency II erlaubt es, die Standardformel zu vereinfachen, ein internes Modell zu wählen oder eine Mischform aus beiden Verfahren anzuwenden.⁴⁴¹ Über geringere Eigenmittelanforderungen werden Anreize zur Anwendung eines internen Modells gesetzt, da das hierfür notwendige aktive Risikomanagement einen sehr effektiven Solvenzschutz darstellt.⁴⁴²

3.1.3.3 Säule 2 – qualitative Anforderungen

Viele Schief lagen von Versicherungsunternehmen in der Vergangenheit waren ursächlich auf Schwächen in den internen Prozessen zurückzuführen, die in der Folge zu unangemessenen Risikoentscheidungen führten und damit die Probleme des Unternehmens auslösten.⁴⁴³ Um dieser Tatsache zu begegnen, beinhaltet Solvency II nicht nur die Betrachtung von quantitativen Risiken, sondern bezieht auch qualitative Risiken mit ein. Die zweite Säule verfolgt das Ziel, ein einheitliches aufsichtsrechtliches Prüf- und Kontrollverfahren zu installieren sowie ein umfassendes Risikomanagement in den Unternehmen zu etablieren.⁴⁴⁴

In den Art. 27 bis 39 SII-RL werden die Befugnisse und Pflichten der Aufsichtsbehörden festgelegt. Mit dem regelmäßigen aufsichtlichen Überprüfungsverfahren (SRP, *Supervisory Review Process*) sollen diejenigen Unternehmen ermittelt werden, die ein erhöhtes Risikoprofil aufweisen. Die Aufsichtsbehörden müssen u.a. die Strategien, Prozesse und Meldeverfahren zur Einhaltung der quantitativen und qualitativen Anforderungen durch die Unternehmen überprüfen und beurteilen. Schwerpunkte der aufsichtlichen Überprüfung sind die Einhaltung der Anforderungen zum Governance-Systems, zu den versicherungstechnischen Rückstellungen, zum Eigenkapital, zu den Anlagevorschriften, zur Qualität und Quantität der Eigenmittel und

⁴³⁹ Vgl. Oehlenberg et al. (2011), S. 14.

⁴⁴⁰ Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 27f.

⁴⁴¹ Vgl. Post (2016), S. 53.

⁴⁴² Vgl. Schubert (2005), S. 39.

⁴⁴³ Vgl. Conference of Insurance Supervisory Services of the Member States of the EU (2002), S. 9.

⁴⁴⁴ Vgl. Hartung (2005), S. 56.

ggfs. zum internen Modell. Unter bestimmten Umständen können die Aufsichtsbehörden Kapitalaufschläge von den Versicherungsunternehmen verlangen, z.B. bei erheblichen Abweichungen des Risikoprofils von den Annahmen, die der SCR-Berechnung zugrundeliegen.⁴⁴⁵

Bereits während des Solvency II-Projektes nahmen die Bereiche IKS und Governance eine Schlüsselrolle ein.⁴⁴⁶ Ein wirksames Governance-System ist einerseits Voraussetzung für ein solides und vorsichtiges Management in den einzelnen Unternehmen, andererseits auch für die Wirksamkeit des gesamten Aufsichtssystems.⁴⁴⁷ Hinsichtlich der Geschäftsorganisation regelt Solvency II zunächst grundlegende Anforderungen. Das Governance-System der Versicherungsunternehmen muss eine transparente Organisationsstruktur mit einer angemessenen Funktionstrennung sowie ein wirksames Informations- und Kommunikationssystem umfassen. Bei der Ausgestaltung des Systems müssen die Wesensart, der Umfang und die Komplexität der Tätigkeiten des Unternehmens berücksichtigt werden. Zumindest für definierte Bereiche des Governance-Systems müssen schriftliche Leitlinien existieren.⁴⁴⁸ Zentrale Bestandteile des Governance-Systems sind das Risikomanagementsystem, das IKS sowie die vier Schlüsselfunktion Risikomanagement-Funktion, Compliance-Funktion, versicherungsmathematische Funktion und interne Revision.^{449, 450} Die genaue Ausgestaltung der Funktionen ist nicht durch Solvency II geregelt, allerdings müssen die Unternehmen eine objektive, faire und unabhängige Aufgabenerfüllung ermöglichen.⁴⁵¹

Im Risikomanagementsystem wird ein breiter Ansatz verfolgt. Es umfasst sowohl Risiken, die in die Berechnung der Solvenzkapitalanforderung einfließen als auch solche, die nicht vollständig berücksichtigt werden. Darüber hinaus müssen auch potentielle Risiken erfasst und Interdependenzen beachtet werden. Dies gilt sowohl für Einzel- als auch für aggregierte Risiken.⁴⁵² Solvency II fordert neben dem Risikomanagementsystem die Einrichtung eines wirksamen IKS, das definierte Mindestbestandteile umfassen muss. Als Teil des IKS ist darüber hinaus eine Compliance-Funktion einzurichten, die die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen überwachen soll.⁴⁵³

Die Inhaber der Schlüsselfunktionen müssen neben allen anderen Personen, die das Unternehmen tatsächlich leiten, die Anforderungen des Art. 42 SII-RL erfüllen, die unter dem Schlagwort *fit & proper* zusammengefasst werden. Danach muss der beschriebene Personenkreis sowohl fachlich qualifiziert als auch persönlich integer und zuverlässig sein, dazu zählen

⁴⁴⁵ Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 66f.; vgl. Art. 36, 37 SII-RL.

⁴⁴⁶ Vgl. Steffen (2008), S. 60.

⁴⁴⁷ Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 57.

⁴⁴⁸ Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 58f.; vgl. Art. 41 SII-RL.

⁴⁴⁹ Vgl. Wolf (2013), S. 679.

⁴⁵⁰ In den folgenden Teilen des dritten Kapitels wird auf diese Punkte genauer eingegangen, weshalb hier nur ein kurzer Überblick gegeben wird.

⁴⁵¹ Vgl. Moormann (2013), S. 1f.

⁴⁵² Vgl. Wolf (2013), S. 679f.; vgl. Art. 44 SII-RL.

⁴⁵³ Vgl. Meyer (2011), S. 92f.; vgl. Art. 46 SII-RL.

beispielsweise ausreichende berufliche Qualifikation oder ein beanstandungsloses Führungszeugnis.⁴⁵⁴ Lagert ein Unternehmen Prozesse oder Funktionen aus, bleibt es dennoch weiterhin für diese verantwortlich. Durch das Outsourcing von kritischen oder wichtigen operativen Funktionen darf die Qualität des Governance-Systems nicht wesentlich eingeschränkt werden und es darf keine übermäßige Risikosteigerung nach sich ziehen.⁴⁵⁵

Eine Verknüpfung der ersten und zweiten Säule bildet die unternehmenseigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung (ORSA, *Own Risk and Solvency Assessment*), die die Verbindung zwischen Organisation, Prozess und Kapitalausstattung herstellt.⁴⁵⁶ Bei der Berechnung der Solvenzkapitalanforderungen mittels der Standardformel können unternehmensinterne Anforderungen beispielsweise hinsichtlich des Betrachtungshorizonts oder der Bewertungslogik nicht berücksichtigt werden. Dies ist allerdings für eine angemessene Unternehmens- und Risikosteuerung notwendig. Der ORSA-Bericht soll diese Lücke schließen, indem der Gesamtsolvabilitätsbedarf unter Berücksichtigung des spezifischen Risikoprofils ermittelt wird. Er muss integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie sein und bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden.⁴⁵⁷

3.1.3.4 Säule 3 – Offenlegungspflichten

Die dritte Säule von Solvency II beinhaltet Offenlegungspflichten gegenüber der Aufsichtsbehörde und der Öffentlichkeit mit dem Ziel, zur Marktdisziplin von Versicherungsunternehmen beizutragen.⁴⁵⁸ Durch die einheitlichen Publizitätspflichten bestimmter Unternehmensdaten können Marktteilnehmer, insbesondere Eigenkapitalgeber und Versicherungsnehmer, die Unternehmen intensiv beobachten und die gewonnenen Erkenntnisse in ihr Verhalten einfließen lassen. Die Aktivitäten der Marktteilnehmer werden wiederum beobachtet und dienen der Aufsichtsbehörde als zusätzliche Informationsquelle. Darüber hinaus können die Aktivitäten auch weitere Interessensgruppen dazu veranlassen, Einfluss auf das Management des Unternehmens zu nehmen. So kann das Versicherungsunternehmen dazu motiviert werden, eine Risikolage anzustreben, die ihrer Kapitalausstattung angemessen ist.⁴⁵⁹

Im Rahmen der dritten Säule sind grundsätzlich drei Arten von Berichtspflichten durch die Unternehmen zu erfüllen. Dabei handelt es sich 1) um den *Solvency and Financial Condition Report* (SFCR) an die Öffentlichkeit, 2) das *Regular Supervisory Reporting* (RSR) an die Aufsichtsbehörden sowie 3) um *Quantitative Reporting Templates* (QRT), die ebenfalls an die

⁴⁵⁴ Vgl. Moormann (2013), S. 2; vgl. Art. 42, 43 SII-RL.

⁴⁵⁵ Vgl. Pelzer (2016), S. 98; vgl. Art. 49 SII-RL.

⁴⁵⁶ Vgl. Pelzer (2016), S. 89.

⁴⁵⁷ Vgl. Meyer (2011), S. 92; vgl. Art. 45 SII-RL.

⁴⁵⁸ Vgl. Freiling (2012), S. 58.

⁴⁵⁹ Vgl. Hartung (2005), S. 63-65.

Aufsichtsbehörden gerichtet sind.⁴⁶⁰ Beim SFCR- und RSR-Bericht handelt es sich um narrative Berichte, die grundsätzlich der gleichen Struktur folgen, um thematisch gleiche Informationen zu übermitteln. Sie unterscheiden sich jedoch hinsichtlich ihrer Granularität. Für den RSR-Bericht ist eine größere Detailtiefe gefordert, um mehr und möglicherweise auch wettbewerbsrelevante Informationen an die Aufsicht zu übermitteln.⁴⁶¹ Beide Berichte beinhalten sowohl qualitative Informationen als auch quantitative Daten. Ihre wesentlichen Bestandteile sind eine Beschreibung der Geschäftstätigkeit, des Governance-Systems, der Risikosituation, der angewandten Bewertungsmethoden sowie des Kapitalmanagements.⁴⁶² Während der SFCR-Bericht jährlich zu erstellen ist, ist der Zyklus für den RSR abhängig von der Intensität des SRP.⁴⁶³ Die QRT ergänzen den RSR-Bericht an die Aufsicht. Dabei handelt es sich um Tabellen, die beispielsweise mit Informationen zu Eigenmitteln oder Bilanzdaten befüllt und regelmäßig übermittelt werden müssen.⁴⁶⁴

3.1.4 Solvency II als prinzipienbasierte Regulierung

Wie bereits angesprochen, wies Solvency I einige Schwachstellen auf. Das Aufsichtsregime war geprägt von starren Normen, die keinen Ermessensspielraum zuließen. Zudem waren die rein quantitativen Anforderungen nicht ausreichend, um die komplexen Risikosituationen von Versicherungsunternehmen umfassend darzustellen und boten Anreize, Regelungslücken auszunutzen. Aus diesem Grund sind die Solvency II-Anforderungen überwiegend prinzipienbasiert gestaltet, was die Integration von qualitativen Vorgaben nach sich zieht.⁴⁶⁵

Regelbasiertes Recht, das im alten Aufsichtsregime überwiegend angewendet wurde, gibt den Unternehmen eindeutige Ge- und Verbote vor und auch die Kompetenzen der Aufsichtsbehörden sind klar geregelt. Prinzipienbasiertes Recht hingegen ist zielorientiert, d.h. das Regelungsziel ist vorgegeben, nicht allerdings der Weg zur Zielerreichung.⁴⁶⁶ Die Art und Weise wie die Ziele erreicht werden, bleibt zum großen Teil im Ermessen der Unternehmen selbst, es werden also Interpretations- und Handlungsspielräume eröffnet. Diese zusätzliche Freiheit geht implizit mit einer Stärkung der Verantwortlichkeiten des Managements einher, das eine sachgerechte und unternehmensbezogene Umsetzung der Anforderungen gewährleisten muss.⁴⁶⁷ Prinzipienbasiertes Recht ist charakterisiert durch ausfüllungsbedürftige, nicht abschließende Normen.⁴⁶⁸ Bei der Formulierung finden häufig unbestimmte Rechtsbegriffe wie

⁴⁶⁰ Vgl. Freiling (2012), S. 59f.

⁴⁶¹ Vgl. Probst (2016), S. 118, 120.

⁴⁶² Vgl. Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012), S. 74f.; vgl. hierzu auch Art. 35 und 51 SII-RL.

⁴⁶³ Vgl. Helmreich (2012), S. 11.

⁴⁶⁴ Vgl. Probst (2016), S. 118, 123f.

⁴⁶⁵ Vgl. Hartung (2005), S. 55; vgl. auch Estrella (1998), S. 194f.

⁴⁶⁶ Vgl. Black (2010), S. 3; vgl. Wandt (2012), S. 8f.

⁴⁶⁷ Vgl. Nguyen / Bach (2009), S. 5; vgl. auch BaFin (2007b), S. 9.

⁴⁶⁸ Vgl. Dreher (2008), S. 1000; vgl. Wandt (2012), S. 9.

„angemessen“, „wesentlich“ oder „geeignet“ Verwendung.⁴⁶⁹ Es muss angemerkt werden, dass die beiden Formen regelbasiertes und prinzipienbasiertes Recht als zwei Extrempole eines Kontinuums angesehen werden können. In der Realität handelt es sich immer um Mischformen, bei denen entweder die eine oder andere Form ausgeprägter ist.⁴⁷⁰

Durch die Anwendung prinzipienbasierten Rechts im Rahmen von Solvency II kann auch der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit⁴⁷¹ gewahrt werden. Er dient der Sicherstellung einer angemessenen Zweck-Mittel-Relation und wird durch das Proportionalitätsprinzip weiter konkretisiert.⁴⁷² So betont Art. 29 Abs. 3 der SII-RL, dass „(...)die Vorschriften dieser Richtlinie auf eine Art und Weise angewandt werden, die der Wesensart, dem Umfang und der Komplexität der Risiken angemessen ist, die mit der Tätigkeit des Versicherungs- oder des Rückversicherungsunternehmens einher gehen.“ Das Proportionalitätsprinzip bezieht sich dabei im Sinne einer doppelten Proportionalität sowohl auf die Anwendung durch die beaufsichtigten Unternehmen als auch auf die Eingriffsbefugnisse der Aufsicht. Das Prinzip ist nicht beschränkt auf einzelne Bereiche, sondern ist in allen drei Säulen und auf allen Ebenen berücksichtigt,⁴⁷³ allerdings wird der Proportionalitätsgedanke in der zweiten Säule am intensivsten gelebt.⁴⁷⁴ Das Proportionalitätsprinzip unterstützt den von Solvency II verfolgten risikobasierten Ansatz, da hierdurch die Anwendung der Vorschriften auf die unternehmensindividuelle Risikosituation des Versicherers angepasst und Wettbewerbsneutralität⁴⁷⁵ sichergestellt werden kann. So kann ein gleichwertiger Schutz für die Versicherungsnehmer gewährleistet werden.⁴⁷⁶

Durch die Ausgestaltung von Solvency II als prinzipienbasiertes Recht und den Proportionalitätsgedanken können unternehmensindividuelle Besonderheiten berücksichtigt und angemessene Anforderungen an die Versicherer gestellt werden. Darüber hinaus wird durch die Handlungs- und Auslegungsspielräume des Managements deren Aufmerksamkeit in Bezug auf aufsichtsrechtliche Ziele gestärkt, die Anforderungen sind weniger umgehungsanfällig und es herrscht eine größere Flexibilität.⁴⁷⁷ Andererseits führt die Formulierung von prinzipiellen Regelungen auch zu einigen Herausforderungen für die Unternehmen. Zu nennen sind vor allem (Rechts-)Unsicherheit durch Ermessensspielräume, eine Ausweitung der Pflichten der Unter-

⁴⁶⁹ Vgl. Dreher (2008), S. 1000; vgl. Nguyen / Bach (2009), S. 5;

⁴⁷⁰ Vgl. Nguyen / Bach (2009), S. 4.

⁴⁷¹ Der Grundsatz beinhaltet die drei Teilaspekte 1) Geeignetheit, 2) Erforderlichkeit und 3) Angemessenheit (Verhältnismäßigkeit im engeren Sinne) der getroffenen Maßnahme. Vgl. Dröse / Littmann (2012), S. 345f.

⁴⁷² Vgl. Dröse / Littmann, S. 345f.

⁴⁷³ Vgl. CEIOPS (2008), S. 5; vgl. Nguyen / Bach (2009), S. 10.

⁴⁷⁴ Vgl. Schräpel (2014), S. 51.

⁴⁷⁵ Versicherer mit einer geringen Risikoexposition werden durch das Proportionalitätsprinzip vor zu hohen Belastungen geschützt, während die Anforderungen für Unternehmen mit komplexen Risikoverhältnissen höher sind. Vgl. Nguyen / Bach (2009), S. 10f.

⁴⁷⁶ Vgl. Nguyen / Bach (2009) S. 10f.

⁴⁷⁷ Vgl. Wandt (2012), S. 17f; vgl. auch Black (2010), S. 8; vgl. auch Pohlmann (2011), S. 338f.

nehmen und der Eingriffsbefugnisse der Aufsicht sowie eine zumindest zeitweilige Rechtsverschärfung, da das Management Anforderungen zunächst streng auslegt, um negative Konsequenzen zu vermeiden.⁴⁷⁸

3.1.5 Nationale Umsetzung der Anforderungen

Durch das *Lamfalussy*-Verfahren ist eine Umsetzung der Solvency II-Anforderungen in nationales Recht erforderlich.⁴⁷⁹ Diese erfolgte in Deutschland mit dem *Gesetz zur Modernisierung der Finanzaufsicht über Versicherungen*⁴⁸⁰, mit dem ein neues deutsches Versicherungsaufsichtsgesetz verabschiedet wurde. Die wesentlichen Vorschriften des neuen VAG traten am 01.01.2016 in Kraft.⁴⁸¹ Ursprünglich war geplant die Richtlinie bereits mit der 10. VAG Novelle⁴⁸² in deutsches Recht umzusetzen,⁴⁸³ aufgrund der Verzögerungen in der Verabschiedung der Omnibus II-Richtlinie und der Bundestagswahlen 2013 war allerdings ein neues Gesetzgebungsverfahren notwendig geworden.⁴⁸⁴ Mit der Konzeption der 10. VAG Novelle hat sich der Gesetzgeber dazu entschieden, das alte VAG grundlegend zu reformieren und neu zu konzipieren.⁴⁸⁵ Das *Gesetz zur Modernisierung der Finanzaufsicht über Versicherungen* baut im Wesentlichen auf den Entwürfen der 10. VAG-Novelle auf.⁴⁸⁶

Bereits mit der 9. VAG Novelle⁴⁸⁷, die am 01.01.2008 in Kraft trat, wurde u.a. das Ziel verfolgt, deutsche Versicherungsunternehmen frühzeitig auf Solvency II vorzubereiten. So wurden im neu eingeführten § 64a VAG a.F. umfangreiche Anforderungen an die Geschäftsorganisation, das Risikomanagement und die internen Kontrollen gestellt.⁴⁸⁸ 2009 veröffentlichte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) außerdem die *Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen* (MaRisk VA)⁴⁸⁹. Dieses Rundschreiben diente dazu, einen Rahmen zur Ausgestaltung des Risikomanagementsystems zu bilden und die Anforderungen des § 64a VAG a.F. verbindlich auszulegen.⁴⁹⁰ Mit Inkrafttreten von Solvency II wurden die MaRisk VA aufgehoben.⁴⁹¹

⁴⁷⁸ Vgl. Schräpel (2014), S. 27f.; vgl. Wandt (2012), S. 23-26.

⁴⁷⁹ Vgl. Kapitel 3.1.2.

⁴⁸⁰ Vgl. Gesetz zur Modernisierung der Finanzaufsicht von Versicherungen vom 01.04.2015.

⁴⁸¹ Vgl. Kraft (2015), S. 390.

⁴⁸² Vgl. Entwurf eines Zehnten Gesetzes zur Änderung des Versicherungsaufsichtsgesetzes vom 18.04.2012.

⁴⁸³ Vgl. Grote / Schaaf (2012), S. 17.

⁴⁸⁴ Vgl. Kraft (2015), S. 390.

⁴⁸⁵ Vgl. Grote / Schaaf (2012), S. 17.

⁴⁸⁶ Vgl. BaFin (2015b), S. 6f.

⁴⁸⁷ Vgl. Neuntes Gesetz zur Änderung des Versicherungsaufsichtsgesetzes vom 23.12.2007.

⁴⁸⁸ Vgl. Bürkle (2008), S. 212f.

⁴⁸⁹ Vgl. BaFin (2009b).

⁴⁹⁰ Vgl. BaFin (2009b), Abschnitt 1.1.

⁴⁹¹ Vgl. BaFin: Rundschreiben 3/2009 (VA).

3.2 Anforderungen an ein IKS durch die Solvency II-Regelungen

3.2.1 Europäische Anforderungen

3.2.1.1 Solvency II-Richtlinie

Nach dem Überblick über das Projekt Solvency II und die wichtigsten Prinzipien, werden im Folgenden die regulatorischen Anforderungen hinsichtlich der Einrichtung eines IKS genauer untersucht. Hierzu werden zunächst die wichtigsten Anforderungen aus den Regelwerken der vier Ebenen des *Lamfalussy*-Verfahrens im Einzelnen dargestellt und anschließend zusammengefasst und interpretiert.

Nach der SII-RL müssen alle Versicherungsunternehmen über ein wirksames Governance-System verfügen, das ein solides und vorsichtiges Management des Geschäftes gewährleisten muss. Es muss mindestens eine angemessene transparente Organisationsstruktur, die eine eindeutige Zuweisung und angemessene Trennung von Zuständigkeiten beinhaltet, sowie ein wirksames Informations- und Kommunikationssystem umfassen. Zum Governance-System zählen außerdem die Regelungen aus den Art. 42 bis 49 SII-RL zur fachlichen Eignung und persönlichen Zuverlässigkeit, zum Zuverlässigkeitsnachweis, zum Risikomanagement, zum ORSA, zur internen Kontrolle, zur internen Revision, zur versicherungsmathematische Funktion sowie zum Outsourcing. Die Geschäftsorganisation muss – entsprechend dem Proportionalitätsprinzip – unter Berücksichtigung der Wesensart, des Umfangs sowie der Komplexität der Tätigkeiten des Unternehmens angemessen ausgestaltet werden. Für das IKS muss ebenso wie für das Risikomanagement, die interne Revision und ggfs. das Outsourcing eine schriftliche Leitlinie existieren, die der Zustimmung des Verwaltungs-, Management- oder Aufsichtsorgans (VMAO) unterliegt und jährlich zu überprüfen ist.⁴⁹²

Neben diesen allgemeinen Governance-Anforderungen bildet Art. 46 SII-RL die Grundlage für die europaweit geltenden Anforderungen an ein IKS in Versicherungsunternehmen. Nach Art. 46 Abs. 1 SII-RL müssen Versicherungsunternehmen über ein wirksames IKS verfügen, das zumindest Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren, einen internen Kontrollrahmen, angemessene Melderegeln auf allen Unternehmensebenen sowie eine Compliance-Funktion zur Überwachung der Einhaltung der Anforderungen umfasst. Sodann werden im zweiten Absatz die Aufgaben der Compliance-Funktion spezifiziert. Dazu gehören die Beratung des VMAO bezüglich der Einhaltung der in Übereinstimmung mit der SII-RL erlassenen Rechts- und Verwaltungsvorschriften ebenso wie die Beurteilung möglicher Auswirkungen von Änderungen des Rechtsumfeldes auf die Tätigkeit des Unternehmens und die Identifizierung und

⁴⁹² Vgl. Art. 41 Abs. 1-3 SII-RL.

Beurteilung des Compliance-Risikos, d.h. des Risikos, das mit der Nicht-Einhaltung der rechtlichen Vorgaben verbunden ist.⁴⁹³

Grundsätzlich gelten die Anforderungen an das Governance-System entsprechend Art. 246 Abs. 1 SII-RL auf Gruppenebene entsprechend. Hinsichtlich des IKS – ebenso wie des Risikomanagements und des Berichtswesens – wird zusätzlich eine einheitliche Umsetzung in den einzelnen Gruppenunternehmen gefordert, um die Systeme bzw. das Berichtswesen auf Gruppenebene kontrollieren zu können.⁴⁹⁴ Art. 246 Abs. 2 SII-RL detailliert darüber hinaus die Anforderungen an die internen Kontrollmechanismen auf Gruppenebene. Hierzu gehören angemessene Mechanismen in Bezug auf die Solvabilität der Gruppe, die eine Erkennung und Messung der wesentlichen Risiken und die angemessene Unterlegung mit anrechnungsfähigen Eigenmitteln ermöglichen. Ferner werden ein ordnungsgemäßes Berichtswesen und Rechnungslegungsverfahren gefordert, um gruppeninterne Transaktionen und Risikokonzentrationen zu überwachen und zu steuern.

Über die beschriebenen Regelungen hinaus stellt die SII-RL in anderen Artikeln zusätzliche Anforderungen im Zusammenhang mit dem IKS: Aufgabe der internen Revision ist die Bewertung der Wirksamkeit und Angemessenheit des IKS und anderer Bestandteile des Governance-Systems.⁴⁹⁵ Ferner werden interne Kontrollmechanismen beispielsweise in Zusammenhang mit Zweckgesellschaften⁴⁹⁶, mit verbundenen Kreditinstituten, Wertpapierfirmen und Finanzinstituten⁴⁹⁷ sowie bei den Regelungen zur Überwachung der Gruppensolvabilität bei Gruppen mit zentralisiertem Risikomanagement⁴⁹⁸ erwähnt. Hier wird das IKS allerdings nicht inhaltlich geregelt, sondern das Vorhandensein eines wirksamen IKS wird als Gütekriterium verstanden. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich deshalb auf die Hauptanforderungen zur Ausgestaltung eines IKS.

3.2.1.2 Delegierte Verordnung

Die DVO auf der zweiten Ebene des *Lamfalussy*-Verfahrens konkretisiert die Anforderungen der SII-RL. Das IKS bzw. damit zusammenhängende Grundsätze finden zunächst Erwähnung in den einleitenden Erwägungsgründen. Hiernach bildet eine angemessene und transparente Verteilung von Kontroll- und Managementaufgaben die Basis für eine gute Governance und damit eine effiziente und solide Unternehmensführung. Zentraler Grundsatz hierfür ist, dass Einzelpersonen keine Entscheidungen ohne Kontrolle durch mindestens eine andere Person treffen sollten.⁴⁹⁹ Die Erwägungsgründe 96 und 97 gehen spezifisch auf die internen Kontrollen

⁴⁹³ Vgl. Art. 46 SII-RL.

⁴⁹⁴ Vgl. Art. 246 Abs. 1 SII-RL.

⁴⁹⁵ Vgl. Art. 47 Abs. 1 SII-RL.

⁴⁹⁶ Vgl. Art. 211 Abs. 2 e) SII-RL.

⁴⁹⁷ Vgl. Art. 228 SII-RL.

⁴⁹⁸ Vgl. Art. 236 b) SII-RL.

⁴⁹⁹ Vgl. Erwägungsgrund 93f. DVO.

ein. Diese sollen gewährleisten, dass alle Personen, die operative oder kontrollbezogene Aufgaben wahrnehmen, entsprechend den Unternehmenszielen sowie den geltenden Vorschriften handeln. Sie sollen zudem eine verlässliche und präzise wirtschaftliche Bewertung sicherstellen.⁵⁰⁰ Weiter fordert die DVO, dass die Strategie im Bereich IKS – sowie die der anderen Kernelemente des Governance-Systems – die Zuständigkeiten, Ziele, Prozesse und Berichtungsverfahren klar darlegt und dass diese mit der Geschäftsstrategie des Unternehmens in Einklang stehen muss.⁵⁰¹ Bei der Bewertung des Gesamtsolvabilitätsbedarfs im Rahmen des ORSA ist das IKS ebenfalls zu berücksichtigen.⁵⁰²

Erläuternde Ausführungen zum IKS finden sich in den Art. 266, 267 DVO sowie für die Compliance-Funktion in Art. 270 DVO. Zunächst wird die Zielsetzung des IKS erläutert. Demnach muss das IKS 1) die Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften durch das Versicherungsunternehmen, 2) die Wirksamkeit und Effizienz der Geschäftstätigkeit im Hinblick auf die Unternehmensziele sowie 3) die Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der Informationen finanzieller und nicht finanzieller Art gewährleisten.⁵⁰³ Im darauffolgenden Art. 267 DVO ist festgelegt, dass die Versicherungsunternehmen über wirksame Systeme und Kontrollen verfügen müssen, um die Zuverlässigkeit und Angemessenheit der Bewertung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten gem. Art. 75 SII-RL sicherzustellen. Es müssen zudem dokumentierte Politiken und Verfahren für den Bewertungsprozess existieren. Eine externe, unabhängige Bewertung bzw. Überprüfung des Werts wesentlicher Vermögenswerte und Verbindlichkeiten muss auf Verlangen der Aufsichtsbehörde vorgenommen werden. Zusätzliche Anforderungen an die Unternehmen sind die ausreichende Bereitstellung von Ressourcen zur Entwicklung, Kalibrierung, Genehmigung und Überprüfung der Bewertungskonzepte sowie die Einführung spezifischer interner Kontrollverfahren im Zusammenhang mit alternativen Bewertungsmethoden und der Überwachung von Prozessen zur Genehmigung und Überprüfung der Bewertung.⁵⁰⁴

Hauptanforderungen in der DVO an die Compliance-Funktion sind die Ausarbeitung einer Compliance-Politik, im Rahmen derer Zuständigkeiten, Befugnisse und Berichtspflichten der Compliance-Funktion festgelegt werden, sowie eines Compliance-Plans, in dem die geplanten Tätigkeiten der Funktion dargelegt werden. Zudem zählt die Bewertung der Angemessenheit der getroffenen Maßnahmen zur Verhinderung einer Non-Compliance zu den Aufgaben der Funktion.⁵⁰⁵

⁵⁰⁰ Vgl. Erwägungsgrund 96f. DVO.

⁵⁰¹ Vgl. Art. 258 Abs. 2 DVO.

⁵⁰² Vgl. Art. 262 Abs. 2 c) DVO.

⁵⁰³ Vgl. Art. 266 DVO.

⁵⁰⁴ Vgl. Art. 267 Abs. 1-4 DVO.

⁵⁰⁵ Vgl. Art. 270 Abs. 1, 2 DVO.

In den im Rahmen von Solvency II eingeführten Berichten, dem SFCR sowie dem RSR, bildet auch das IKS einen Bestandteil. Im SFCR-Bericht ist eine Beschreibung des IKS des Unternehmens sowie eine Beschreibung der Umsetzung der Compliance-Funktion gefordert.⁵⁰⁶ Hinsichtlich des SFCR der Gruppe ist eine Beschreibung der einheitlichen Umsetzung von Risikomanagementsystem und IKS mitaufzunehmen.⁵⁰⁷ Im detaillierteren RSR-Bericht werden Angaben zu den wichtigsten Verfahren des IKS, zu Tätigkeiten der Compliance-Funktion sowie zur Compliance-Politik, dem Verfahren zur Überarbeitung dieser, der Häufigkeit der Überprüfung und zu signifikanten Veränderungen verlangt.⁵⁰⁸ Der RSR-Bericht der Gruppe muss eine Beschreibung der Umsetzung der internen Kontrollmechanismen in den IKS der Gruppe nach Art. 246 Abs. 2 SII-RL enthalten.⁵⁰⁹

Die DVO greift interne Kontrollen und Kontrollmechanismen an vielen weiteren Stellen auf. Beispielsweise muss das Unternehmen bei der Auslagerung einer kritischen oder wichtigen operativen Funktion bzw. Tätigkeit sicherstellen, dass die relevanten Elemente des IKS des Dienstleisters angemessen sind und den ausgelagerten Tätigkeiten in seinem eigenen IKS angemessen Rechnung tragen.⁵¹⁰ Dies dient dazu, Art. 49 Abs. 2 a), b) SII-RL einzuhalten, wonach durch die Auslagerung solcher Funktionen die Qualität des Governance-Systems nicht wesentlich beeinträchtigt und das operationelle Risiko nicht übermäßig gesteigert werden darf.

3.2.1.3 EIOPA Leitlinien und Erläuterungen

Hinsichtlich des IKS existieren keine bindenden technischen Standards auf Ebene 2,5, sodass nachfolgend die von der EIOPA veröffentlichten Leitlinien auf der dritten Ebene des *Lamfalussy*-Verfahrens untersucht werden. Die insgesamt 70 Leitlinien zum Governance-System wurden von der EIOPA als Bündelung in einem Dokument veröffentlicht.⁵¹¹ Darüber hinaus wurden Erläuterungen zu den einzelnen Leitlinien von der EIOPA veröffentlicht und von der BaFin übersetzt.⁵¹²

Unter den Abschnitt *Interne Kontrollen* fallen die Leitlinien 38 und 39. Während die Leitlinien selbst sehr kurz sind, finden sich in den Erläuterungen zusätzliche Informationen. In Leitlinie 38 wird auf die Bedeutung des internen Kontrollumfeldes eingegangen. Das Unternehmen muss dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter sich ihrer Rolle im IKS bewusst sind, wodurch die Bedeutung der Durchführung angemessener interner Kontrollen gefördert wird. Die Kontroll-

⁵⁰⁶ Vgl. Art. 294 Abs. 5 DVO.

⁵⁰⁷ Vgl. Art. 359 b) i) DVO.

⁵⁰⁸ Vgl. Art. 308 Abs. 5 DVO.

⁵⁰⁹ Vgl. Art. 372 Abs. 2 b) i) DVO.

⁵¹⁰ Vgl. Art. 274 Abs. 5 a), b) DVO.

⁵¹¹ Vgl. EIOPA (2015).

⁵¹² Vgl. BaFin (2016).

tätigkeiten sollen zudem den Risiken, die aus den zu kontrollierenden Tätigkeiten und Prozessen resultieren, angemessen sein. Bei Versicherungsgruppen ist auf eine einheitliche gruppenweite Umsetzung des IKS zu achten.⁵¹³

Der erläuternde Text zur Leitlinie 38 geht detaillierter auf die Anforderungen zum IKS ein. So werden zunächst die vier Aspekte der internen Kontrollen genannt, nämlich *internes Kontrollumfeld*, *interne Kontrolltätigkeiten*, *Kommunikation* und *Überwachung*. Ein wesentlicher Bestandteil des Kontrollumfeldes ist eine hohe Integrität, die vom Unternehmen gestärkt werden muss. Zudem müssen sich alle Mitarbeiter des IKS bewusst sein und ihre Rolle darin kennen, sodass das System in die Unternehmenskultur eingebettet werden kann. Außerdem müssen die schriftlichen Leitlinien zu den internen Kontrollen durch das VMAO genehmigt werden. Die Leitlinien müssen die Instrumente der Unternehmensleitung zur Umsetzung des IKS und zur Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit umfassen. Auf Gruppenebene ist zusätzlich zur einheitlichen Umsetzung zu gewährleisten, dass Risikokonzentrationen und gruppeninterne Transaktionen innerhalb des IKS hinsichtlich Verflechtungen oder Interdependenzen zwischen den einzelnen Unternehmen angemessen bewertet, überwacht, berichtet und berücksichtigt werden. Die Erläuterungen legen zudem fest, dass ein angemessenes IKS Kontrollen auf unterschiedlichen Ebenen der Aufbau- und Ablauforganisation, für unterschiedliche Zeiträume und mit unterschiedlicher Detaillierung umfassen muss. Es werden ferner einige Beispiele für Kontrolltätigkeiten genannt, etwa Zustimmungen, Abgleiche oder physische Kontrollen. Darüber hinaus können interne Kontrollen auch Datenschutzerfordernungen, Sicherheitskontrollen oder Zugangskontrollen umfassen. Sie haben außerdem die Aufgabe, Bereiche potentieller Interessenkonflikte zu erkennen und zu regeln.⁵¹⁴

Nach Leitlinie 39 müssen die Überwachungs- und Berichterstattungsmechanismen innerhalb des IKS das VMAO mit allen entscheidungsrelevanten Informationen versorgen, was vom Unternehmen einwandfrei festzustellen ist.⁵¹⁵ Der erläuternde Text ergänzt, dass die Berichterstattung über das Erreichen der Hauptziele und die wesentlichen Risiken, die mit der Geschäftstätigkeit einhergehen, vorab festzulegen ist. Sie sollte außerdem rechtzeitig, exakt und vollständig sein. Qualitätsberichte sowie Verbesserungsvorschläge sollten etabliert sein. Die Meldung negativer Neuigkeiten muss über die internen Kommunikationslinien ermöglicht werden, unter Umständen auch durch verkürzte Wege über Berichtslinien hinweg. Zudem sollten Mechanismen zur Aufdeckung von Mängeln Teil der Überwachung sein, die regelmäßig im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit stattfindet und laufende Managementtätigkeiten sowie Maßnahmen der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenwahrnehmung umfasst.⁵¹⁶

⁵¹³ Vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.81f.

⁵¹⁴ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.169 – 2.176.

⁵¹⁵ Vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.83.

⁵¹⁶ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.177-2.181.

Neben diesen beiden Haupt-Leitlinien finden sich in vielen anderen Leitlinien und den erläuternden Texten immer wieder Hinweise zu Kontrollen und Kontrollverfahren. Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung des IKS für das Governance-System.⁵¹⁷ Tabelle 5 stellt zusammenfassend die europaweiten Anforderungen aus Solvency II dar:

Rechtsgrundlage	Inhalt
Solvency II-Richtlinie	<ul style="list-style-type: none"> • Versicherungsunternehmen müssen über ein wirksames IKS mit folgenden Mindestbestandteilen verfügen (Art. 46 Abs. 1): <ul style="list-style-type: none"> ○ Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren ○ Interner Kontrollrahmen ○ Angemessene Melderegelungen ○ Compliance-Funktion. • Aufgaben der Compliance-Funktion (Art. 46 Abs. 2): <ul style="list-style-type: none"> ○ Beratung des VMAO ○ Beurteilung möglicher Auswirkungen von Änderungen des Rechtsumfeldes ○ Identifizierung und Beurteilung des Compliance-Risikos. • Schriftlich festgelegte Leitlinie zum IKS (Art. 41 Abs. 1). • Bewertung der Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS durch die interne Revision (Art. 47 Abs. 1).
Delegierte Verordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie des IKS muss mit Geschäftsstrategie in Einklang stehen (Art. 258 Abs. 2). • IKS muss bei der Berechnung des ORSA berücksichtigt werden (Art. 262 Abs. 2 c)). • Zielsetzung des IKS: Gewährleistung der Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften durch das Versicherungsunternehmen, der Wirksamkeit und Effizienz der Geschäftstätigkeit im Hinblick auf die Unternehmensziele sowie der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der Informationen (Art. 266). • Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Angemessenheit der Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten (Art. 267). • Ausarbeitung einer Compliance-Politik und eines Compliance-Plans durch die Compliance-Funktion (Art. 270).
EIOPA Leitlinien	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Bedeutung angemessener interner Kontrollen durch Sicherstellung, dass Mitarbeiter sich ihrer Rolle im IKS bewusst sind (LL 38). • Kontrolltätigkeiten müssen den Risiken angemessen sein (LL 38). • Einheitliche gruppenweite Umsetzung des IKS (LL 38). • Überwachungs- und Berichterstattungsmechanismen innerhalb des IKS müssen das VMAO mit allen entscheidungsrelevanten Informationen versorgen (LL 39).
Erläuterungen den zu den Leitlinien	<ul style="list-style-type: none"> • Vier Aspekte der internen Kontrolle (zu LL 38): <ul style="list-style-type: none"> ○ Internes Kontrollumfeld ○ Interne Kontrolltätigkeiten ○ Kommunikation ○ Überwachung

⁵¹⁷ Z.B. einheitliche Anwendung interner Kontrollpraktiken über die Aufbauorganisation hinweg (vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.3), Vier-Augen-Prinzip bei wesentlichen Entscheidungen (vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.29), interne Kontrollverfahren zur Gewährleistung der ordnungsgemäßen Überprüfung der Anlagetätigkeiten und Einhaltung der Anlagegrundsätze (vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.130).

	<ul style="list-style-type: none">• Stärkung der Integrität im Unternehmen und Einbettung des IKS in die Unternehmenskultur (zu LL 38).• Durch VMAO genehmigte schriftliche Leitlinien (zu LL 38).• Einheitliche Umsetzung auf Gruppenebene mit Berücksichtigung von Verflechtungen und Interdependenzen (zu LL 38).• Installation interner Kontrollen auf unterschiedlichen Ebenen der Aufbau- und Ablauforganisation (zu LL 38).• Kontrolltätigkeiten können je nach Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet sein (zu LL 38).• Berichterstattung über Erreichung der Hauptziele und wesentliche Risiken ist vorab festzulegen (zu LL 39).• Rechtzeitige, exakte, vollständige Berichterstattung; Etablierung von Qualitätsberichten und Verbesserungsvorschlägen (zu LL 39).• Meldung negativer Neuigkeiten muss ermöglicht werden (zu LL 39).• Aufdeckung von Mängeln als Teil der regelmäßigen Überwachung (zu LL 39).
--	---

Tabelle 5: Europäische Anforderungen an ein IKS aus Solvency II.

3.2.2 Nationale Anforderungen

3.2.2.1 Versicherungsaufsichtsgesetz

Das im April 2015 verabschiedete und am 01.01.2016 in Kraft getretene, grundlegend überarbeitete Versicherungsaufsichtsgesetz, setzt die europaweit geltenden Anforderungen durch die SII-RL in nationales Recht um.⁵¹⁸ Demzufolge entspricht es grundsätzlich in seinen Anforderungen der SII-RL, erweitert diese aber auch an einigen Stellen.

Die Einrichtung eines IKS wird in § 29 VAG⁵¹⁹ geregelt. Im ersten Absatz werden die europäischen Anforderungen ohne wesentliche Änderungen in nationales Recht umgesetzt. Lediglich die Formulierung „angemessene Melderegeln“⁶²⁰ wurde durch die Forderung nach einer angemessenen unternehmensinternen Berichterstattung ersetzt.⁵²¹ Auch die Aufgabenbeschreibungen der Compliance-Funktion in § 29 Abs. 2 VAG weist nur geringe Abweichungen gegenüber der SII-RL auf. Während die Richtlinie die „Beratung des Verwaltungs-, Management- oder Aufsichtsorgans in Bezug auf die Einhaltung der in Übereinstimmung mit dieser Richtlinie erlassenen Rechts- und Verwaltungsvorschriften“⁵²² vorschreibt, konkretisiert der deutsche Gesetzgeber das VMAO und schreibt die Beratung des Vorstandes vor. Zugleich bezieht sich die Beratungsfunktion nicht nur auf die Einhaltung der in Übereinstimmung mit Solvency II erlassenen Vorschriften, sondern auf die Einhaltung aller für den Betrieb des Versicherungsgeschäfts geltenden Gesetze und Verwaltungsvorschriften.

⁵¹⁸ Vgl. Kraft (2015), S. 390.

⁵¹⁹ Durch die nationale Umsetzung der europäischen Richtlinie über die Tätigkeit und die Beaufsichtigung von Einrichtungen der betrieblichen Altersvorsorge (vgl. Richtlinie (EU) 2016/2341) im Januar 2019, wurden auch Änderungen am Wortlaut des § 29 Abs. 1 vorgenommen, ohne allerdings inhaltliche Änderungen nach sich zu ziehen. (Vgl. Art. 1 Abschnitt 5, Nr. 7 Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/2341.)

⁵²⁰ Art. 46 Abs. 1 SII-RL.

⁵²¹ Vgl. § 29 Abs. 1 VAG.

⁵²² Art. 46 Abs. 2 SII-RL.

Das deutsche Recht erweitert die Anforderungen an ein IKS darüber hinaus um den Aspekt der Berichterstattung. So müssen Versicherungsunternehmen über angemessene Systeme und Strukturen verfügen, damit sie die Anforderungen der §§ 40-42 VAG erfüllen und die Informationen, die der Aufsichtsbehörde nach dem VAG zu übermitteln sind, bereitstellen können.⁵²³ In den angesprochenen Paragraphen finden sich die Vorschriften zur Berichterstattung im Rahmen des Solvabilitäts- und Finanzberichts, wie die Frist zur Erstellung des Berichts sowie inhaltliche Anforderungen.⁵²⁴ Darüber hinaus werden Regelungen zur Nichtveröffentlichung von Informationen im Solvabilitäts- und Finanzbericht⁵²⁵ sowie Anforderungen zur Aktualisierung des Berichts⁵²⁶ getroffen. Der ebenfalls ergänzende vierte Absatz fordert zudem von den Versicherungsunternehmen in den schriftlichen Leitlinien festzulegen, wie die dauerhafte Angemessenheit der Informationen, die veröffentlicht und übermittelt werden, gewährleistet wird.⁵²⁷

Die Vorschrift zur Anfertigung schriftlicher Leitlinien für das IKS und andere Governance-Bereiche findet sich in den allgemeinen Anforderungen an die Geschäftsorganisation wieder.⁵²⁸ Ergänzend zu den Anforderungen der SII-RL regelt dieser Paragraph die Dokumentation aufbau- und ablauforganisatorischer Regelungen sowie des IKS. Diese muss für Dritte nachvollziehbar sein und mindestens sechs Jahre aufbewahrt werden.⁵²⁹ Die Anforderung zur Prüfung des IKS durch die interne Revision gehen inhaltlich mit den europäischen Regelungen einher.⁵³⁰ In den §§ 245 bis 293 VAG werden spezifische Anforderungen an Versicherungsgruppen erläutert. § 275 regelt analog zu Art. 246 SII-RL die Überwachung des Governance-Systems. Wie auch nach der SII-RL müssen das Risikomanagementsystem und das IKS sowie das Berichtswesen aller Gruppenunternehmen so umgesetzt werden, dass eine Kontrolle und Steuerung auf Gruppenebene möglich sind. Die Mindestanforderungen an die internen Kontrollmechanismen auf Gruppenebene sind von den europäischen Regelungen übernommen.⁵³¹

Über diese Hauptregelungen hinaus verweist auch das deutsche Gesetz in unterschiedlichen Abschnitten immer wieder auf das Vorhandensein eines angemessenen IKS bzw. interner Kontrollmechanismen, z.B. bei Regelungen in Zusammenhang mit verbundenen Kreditinstituten, Wertpapierfirmen und Finanzinstituten.⁵³²

⁵²³ Vgl. § 29 Abs. 3 VAG.

⁵²⁴ Vgl. § 40 VAG.

⁵²⁵ Vgl. § 41 VAG.

⁵²⁶ Vgl. § 42 VAG.

⁵²⁷ Vgl. § 29 Abs. 4 VAG.

⁵²⁸ Vgl. § 23 Abs. 3 VAG.

⁵²⁹ Vgl. § 23 Abs. 5 VAG.

⁵³⁰ Vgl. § 30 VAG.

⁵³¹ Vgl. § 275 Abs. 1, 2 VAG.

⁵³² Vgl. § 259 Abs. 1 VAG.

3.2.2.2 Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen

In den Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (MaGo) legt die BaFin die Vorschriften des VAG und der DVO bezüglich des Governance-Systems für die deutschen Versicherungsunternehmen verbindlich aus. Nach der Konsultationsphase im Oktober 2016 traten die Regelungen zum 1. Februar 2017 in Kraft. Bereits zuvor veröffentlichte die Aufsicht Auslegungsentscheidungen zu den Solvency II-Anforderungen als Hilfestellung für die Versicherungsunternehmen, darunter die Auslegungsentscheidung zu den internen Kontrollen und der internen Revision. Diese wurde allerdings mit Inkrafttreten der MaGo aufgehoben.⁵³³

In den Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation finden sich die ersten Verknüpfungen zum IKS. Grundsätzlich wird eine Trennung zwischen dem Aufbau von Risiken und deren Überwachung bzw. Kontrolle gefordert. Für eine angemessene Steuerung und Überwachung besonders risikobehafteter Prozesse müssen die einzelnen Prozessschritte, inklusive der Kontrollaktivitäten im Sinne des IKS und ggfs. Eskalationsschritte sowie Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse klar festgelegt werden. Die MaGo nennt Prozesse, die auf jeden Fall hierunter eingeordnet werden. Um weitere risikobehaftete Prozesse zu identifizieren müssen alle Prozesse aus Risikosicht beurteilt werden. Es wird betont, dass Kontrollen vor allem auf die besonders risikobehafteten Prozessschritte gerichtet sein sollen. Ferner sollen das Risikomanagement und die internen Kontrollen unternehmensweit angemessen und konsistent umgesetzt werden.⁵³⁴ Bezüglich der schriftlichen Leitlinien zum Governance-System, zu denen auch die Leitlinie für das IKS zählt, ist eine Abstimmung untereinander sowie auf die Geschäfts- und Risikostrategie und eine mindestens jährliche Überprüfung notwendig.⁵³⁵ Interne Kontrollen müssen die Einhaltung der schriftlichen Leitlinien sicherstellen.⁵³⁶

Der neunte Abschnitt der MaGo widmet sich den Schlüsselfunktionen. Hier wird – getrennt von den übrigen Ausführungen zum IKS – auch auf die Compliance-Funktion eingegangen. Betont wird die Hauptaufgabe der Compliance-Funktion, nämlich die Überwachung der Einhaltung aller zu beachtenden Gesetze, Verordnungen, aufsichtsbehördlichen Anforderungen und sonstiger externer Vorgaben und Standards, sog. externe Anforderungen. Vor allem muss überwacht werden, ob angemessene und wirksame interne Verfahren die Einhaltung dieser Anforderungen sicherstellen, wozu diese internen Verfahren bekannt sein müssen. Die Überwachung muss dabei zumindest die mit wesentlichen Risiken einhergehenden Geschäftsbe-

⁵³³ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 1, 11.

⁵³⁴ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 30-34.

⁵³⁵ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 56f.

⁵³⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 63.

reiche umfassen. Außerdem erfolgt eine Abgrenzung zu den gesetzlich vorgeschriebenen Unternehmensbeauftragten, deren Verantwortlichkeiten und Aufgaben unberührt bleiben. Im Rahmen der Beratungsfunktion muss die Compliance-Funktion die Geschäftsleitung hinsichtlich der Einhaltung der externen Anforderungen beraten sowie diese bei der Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich Compliance-Themen unterstützen. Für die Beurteilung der Auswirkungen von Änderungen des Rechtsumfeldes müssen dessen Entwicklungen frühzeitig beobachtet und analysiert werden. Die Geschäftsleitung muss zudem rechtzeitig über relevante Änderungen informiert werden. Weitere Aufgabe der Compliance-Funktion ist die Identifikation und Beurteilung der Compliance-Risiken. Weiterhin ist ein Compliance-Plan zu erarbeiten, der regelmäßig überprüft wird, alle relevanten Geschäftsbereiche berücksichtigt und auf dessen Grundlage die Aktivitäten der Funktion erfolgen. Darüber hinaus muss die Compliance-Funktion regelmäßig an die Geschäftsleitung über Compliance-Themen, insbesondere über wesentliche Compliance-Risiken sowie deren Maßnahmen, berichten. Außerdem muss der Bericht einen Überblick über die Angemessenheit und Wirksamkeit der Verfahren, welche die Einhaltung der externen Anforderungen sicherstellen sollen, enthalten.⁵³⁷

Hinsichtlich der Anforderungen an das IKS betonen die MaGo die Bedeutung des Proportionalitätsprinzips. So ist das IKS in Abhängigkeit des unternehmerischen Risikoprofils auszugestalten. Die Orientierung am Risiko gilt insbesondere für Art, Häufigkeit und Umfang der Kontrollen. Zudem muss es in die Strukturen und Prozesse der Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden sein und auch ausgegliederte Bereiche umfassen. Im internen Kontrollrahmen, der dem Risikoprofil angemessen sein muss, sind Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zu den internen Kontrollen festzulegen. Die einzurichtenden Informations- und Kommunikationssysteme müssen die mit den internen Kontrollen beauftragten Personen mit allen notwendigen Informationen versorgen. Darüber hinaus ist festgelegt, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen fortlaufend überwacht werden müssen und der Geschäftsleitung regelmäßig über die Ergebnisse der Überwachung Bericht zu erstatten ist. Bei erheblichen Mängeln müssen zusätzlich Ad-hoc-Berichte verfasst werden. Eine zeitnahe Umsetzung notwendiger Anpassungen ist durch die Geschäftsleitung sicherzustellen.⁵³⁸ Innerhalb der Aspekte zur Ausgliederung von Tätigkeiten des Unternehmens wird betont, dass die Einrichtung und Weiterentwicklung des IKS als originäre Leistungsaufgabe der Geschäftsleitung nicht ausgegliedert werden kann. Dennoch ist eine Ausgliederung für bestimmte Teilbereiche des IKS möglich.⁵³⁹

Die nationalen Anforderungen an ein IKS aus dem VAG und den MaGo stellt Tabelle 6 zusammenfassend dar:

⁵³⁷ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 86-96.

⁵³⁸ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 230-236.

⁵³⁹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 243f.

Rechtsgrundlage	Inhalt
Versicherungsaufsichtsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> • Versicherungsunternehmen müssen über ein wirksames IKS mit folgenden Mindestbestandteilen verfügen (§ 29 Abs. 1): <ul style="list-style-type: none"> ○ Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren ○ Interner Kontrollrahmen ○ Angemessene unternehmensinterne Berichterstattung ○ Compliance-Funktion • Aufgaben der Compliance-Funktion (§ 29 Abs. 2): <ul style="list-style-type: none"> ○ Beratung des Vorstandes ○ Beurteilung möglicher Auswirkungen von Änderungen des Rechtsumfeldes ○ Identifizierung und Beurteilung des Compliance-Risikos • Etablierung angemessener Systeme und Strukturen, um die Anforderungen der §§ 40-42 zu erfüllen sowie zur Informationsbereitstellung an die Aufsichtsbehörde (§ 29 Abs. 3). • Festlegung in Leitlinie, wie die Angemessenheit der Informationen, die veröffentlicht und übermittelt werden, gewährleistet wird (§ 29 Abs. 4). • Schriftlich festgelegte Leitlinie zum IKS (§ 23 Abs. 3). • Nachvollziehbare Dokumentation zum IKS mit Aufbewahrungsfrist von sechs Jahren (§ 23 Abs. 5). • Bewertung der Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS durch die interne Revision (§ 30 Abs. 1).
Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Risikoaufbau und Überwachung bzw. Kontrolle (Randnummer 30) • Festlegung der einzelnen Prozessschritte, inkl. Kontrollaktivitäten, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse für besonders risikobehaftete Prozesse (Randnummer 32). • Unternehmensweit angemessene und konsistente Umsetzung des IKS (Randnummer 34). • Abstimmung der schriftlichen Leitlinien untereinander sowie auf die Geschäfts- und Risikostrategie (Randnummer 56). • Mindestens jährliche Überprüfung der Leitlinie (Randnummer 57). • Installierung interner Kontrollen, um sicherzustellen, dass Leitlinien eingehalten werden (Randnummer 63). • Anforderungen an die Compliance-Funktion (Randnummern 86-96): <ul style="list-style-type: none"> ○ Überwachung der externen Anforderungen und der Einhaltung der externen Anforderungen durch interne Verfahren ○ Beratung der Geschäftsleitung, ggfs. der Mitarbeiterschaft hinsichtlich Compliance-Themen ○ Beobachtung und Analyse des Rechtsumfeldes und frühzeitige Kommunikation wesentlicher Änderungen ○ Identifizierung und Beurteilung der Compliance-Risiken ○ Compliance-Plan als Basis für die Aktivitäten der Funktion ○ Berichterstattung an die Geschäftsleitung • Ausgestaltung des IKS in Abhängigkeit des unternehmerischen Risikoprofils und Einbindung des IKS in die Strukturen und Prozesse der Aufbau- und Ablauforganisation (Randnummer 230). • Einbezug ausgegliederter Bereiche in das IKS (Randnummer 231). • Festlegung von Grundsätzen, Verfahren und Maßnahmen im internen Kontrollrahmen (Randnummer 232). • Risikoorientierung bei Art, Häufigkeit und Umfang der Kontrollen (Randnummer 233).

	<ul style="list-style-type: none">• Versorgung der mit den internen Kontrollen beauftragten Personen mit den notwendigen Informationen (Randnummer 234).• Fortlaufende Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen (Randnummer 235).• Berichterstattung an die Geschäftsleitung (Randnummer 236).
--	---

Tabelle 6: Nationale Anforderungen an ein IKS aus Solvency II.

3.2.3 Zusammenfassung und Interpretation der rechtlichen Anforderungen

3.2.3.1 Übergeordnete Aspekte

Nachfolgend werden die wesentlichen Anforderungen an ein IKS nach Solvency II⁵⁴⁰ zusammengefasst und untersucht, was unter den vier Mindestbestandteilen des IKS zu verstehen ist. Da für Versicherungsgruppen in Bezug auf das IKS grundsätzlich die gleichen Anforderungen wie für Einzelunternehmen gelten und zusätzlich eine einheitliche Umsetzung des Systems in allen in die Gruppenaufsicht einbezogenen Unternehmen gefordert wird, werden im Folgenden schwerpunktmäßig die Anforderungen an Einzelunternehmen analysiert. Art. 46 SII-RL gilt nicht unmittelbar für die deutschen Versicherungsunternehmen, sondern es gilt die nationale Umsetzung in § 29 VAG. Darüber hinaus sind die Anforderungen aus Art. 266, 267 DVO bindend. Die Vorgaben aus den EIOPA-Leitlinien und den MaGo sind zwar keine Gesetze, die Aufsichtsbehörden legen darin allerdings die rechtlichen Anforderungen verbindlich aus.

Um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, muss das IKS in deutschen Versicherungsunternehmen nach § 29 Abs. 1 VAG mindestens vier Bestandteile umfassen, nämlich Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren, einen internen Kontrollrahmen, eine angemessene unternehmensinterne Berichterstattung sowie eine Compliance-Funktion. Da dies nur eine Mindestanforderung ist, können die Unternehmen zusätzlich weitere Kontrollbereiche einführen.⁵⁴¹ Die DVO erwähnt explizit die drei Ziele des IKS, nämlich die Sicherstellung 1) der Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, 2) der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit hinsichtlich der Unternehmensziele sowie 3) der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der finanziellen und nichtfinanziellen Informationen.⁵⁴² Die zur Zielerreichung zu definierende Strategie der internen Kontrollen muss mit der Geschäftsstrategie des Unternehmens in Einklang stehen und es müssen Zuständigkeiten, Ziele, Prozesse und Berichtsmechanismen eindeutig festgelegt werden.⁵⁴³ Dies sollte sich auch in der zu erstellenden Leitlinie für das IKS widerspiegeln.⁵⁴⁴

⁵⁴⁰ Unter dieser Formulierung werden im Folgenden alle relevanten Rechtsgrundlagen und Empfehlungen verstanden, die im Zuge der Einführung des Aufsichtsregimes Solvency II erlassen wurden und in den vorherigen Abschnitten dargestellt wurden. Hierzu zählen die nationalen Anforderungen im VAG und den MaGo sowie die europaweiten Anforderungen SII-RL, DVO, EIOPA-Leitlinien sowie die erläuternden Texte zu den Leitlinien.

⁵⁴¹ Vgl. Heukamp (2016), S.86.

⁵⁴² Vgl. Art. 266 DVO.

⁵⁴³ Vgl. Art. 258 Abs. 2 DVO.

⁵⁴⁴ Vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.34.

Neben den vier Mindestbestandteilen des IKS, gibt es in den Erläuterungen zu den EIOPA-Leitlinien die vier Aspekte der internen Kontrolle: internes Kontrollumfeld, interne Kontrolltätigkeiten, Kommunikation sowie Überwachung.⁵⁴⁵ Weder für die vier Mindestbestandteile noch für die vier Aspekte der internen Kontrolle gibt es einheitliche Definitionen, weshalb im Folgenden untersucht werden soll, was unter den einzelnen IKS-Bestandteilen zu verstehen ist und wie diese sinnvoll voneinander abgegrenzt werden können.

3.2.3.2 Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren

In den Vorgaben zu Solvency II gibt es keine Definition der Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren. Lediglich in einer älteren Veröffentlichung des CEIOPS gibt es eine kurze Erläuterung, die allerdings nicht in die Gesetzgebung bzw. die sonstigen Vorgaben übernommen wurde.⁵⁴⁶ Danach sollen die Versicherungsunternehmen angemessene Verwaltungsverfahren für die Hauptaktivitäten des Unternehmens definieren und implementieren, um effiziente Abläufe sicherzustellen, Fehler zu vermeiden und die Einhaltung der anzuwendenden Vorschriften und Regelungen zu gewährleisten.⁵⁴⁷ Es handelt sich demnach um die Festlegung und Beschreibung der wichtigsten Geschäftsprozesse des Unternehmens. Rechnungslegungsverfahren bilden eine Unterkategorie der allgemeineren Verwaltungsverfahren und beziehen sich auf diejenigen Prozesse, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung stehen, z.B. Bilanzierung und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten.⁵⁴⁸

In den MaGo wird dieser Punkt ebenfalls aufgegriffen, allerdings nicht in den Vorgaben zum IKS, sondern bei den allgemeinen Governance-Anforderungen. Um besonders risikobehaftete Prozesse steuern und überwachen zu können, ist es notwendig, die einzelnen Prozessschritte, inklusive der Kontrollaktivitäten und Eskalationsschritte, die prozessspezifischen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten sowie Informationsflüsse klar festzulegen. Besonders risikobehaftete Prozessschritte sind dabei zu identifizieren und regelmäßig zu kontrollieren.⁵⁴⁹ Durch die Darstellung der Hauptaktivitäten des Unternehmens können also einerseits die Stellen im Unternehmen identifiziert werden, die besonders risikobehaftet sind und durch prozessintegrierte Kontrollen gemindert werden müssen. Auf der anderen Seite können diese ebenfalls genutzt werden, um Prozessschwächen zu identifizieren, die durch Verbesserungsmaßnahmen adressiert werden können. So können die Effektivität und Effizienz der Geschäftstätigkeit durch ein wirksames IKS sichergestellt werden.

⁵⁴⁵ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.169.

⁵⁴⁶ Vgl. Korus (2016), S. 330.

⁵⁴⁷ Vgl. CEIOPS (2009), Randnummer 3.230.

⁵⁴⁸ Vgl. CEIOPS (2009), Randnummer 3.230; vgl. Korus (2016), S. 330f.

⁵⁴⁹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 32f.

3.2.3.3 Interner Kontrollrahmen

Der interne Kontrollrahmen muss auf das Risikoprofil des Unternehmens abgestimmt sein und Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zu den internen Kontrollen festlegen.⁵⁵⁰ Er bildet also ein umfassendes Grundgerüst für das IKS im Unternehmen und enthält übergreifende Prinzipien und Vorgaben. Nach einer Auslegungsentscheidung der BaFin von 2015 beinhaltet der interne Kontrollrahmen mindestens die vier Aspekte internes Kontrollumfeld, interne Kontrolltätigkeiten, Kommunikation und Überwachung.⁵⁵¹ Diese Aufgliederung hat allerdings keinen Eingang in die MaGo gefunden, sodass in den aktuell gültigen Gesetzen und Erläuterungen keine eindeutige Definition des internen Kontrollrahmens zu finden ist. In den erläuternden Texten zu den EIOPA-Leitlinien werden die von der BaFin dem internen Kontrollrahmen zugeordneten vier Teilbereiche allgemeiner als Aspekte der internen Kontrolle aufgeführt.⁵⁵² Nachfolgend wird untersucht, welche dieser Teilbereiche weiterhin in den internen Kontrollrahmen eingeordnet werden können.

Unstrittig dem internen Kontrollrahmen zuzuordnen sind die unterschiedlichen Anforderungen zur Etablierung eines angemessenen internen Kontrollumfeldes in den Versicherungsunternehmen, da diese die Voraussetzung für ein unternehmensweit wirksames IKS darstellen. Hierzu zählen z.B. die Einbettung des IKS in die Unternehmenskultur und die Sicherstellung des Verständnisses der Mitarbeiter zum IKS sowie zu ihrer Rolle darin oder die Stärkung integrierter Unternehmensstrukturen.⁵⁵³ Ebenfalls dem internen Kontrollrahmen zuzuordnen sind weitere Grundsätze zur Ausgestaltung des IKS wie die Aufstellung einer schriftlichen Leitlinie zum IKS⁵⁵⁴ oder die unternehmensweit angemessene und konsistente Umsetzung⁵⁵⁵.

Auch hinsichtlich der Kontrolltätigkeiten gibt es allgemeine Prinzipien, die unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Kontrollen berücksichtigt werden müssen, wie die Risikoorientierung⁵⁵⁶ und die Integration in die Aufbau- und Ablauforganisation.⁵⁵⁷ Aufgrund ihres allgemeingültigen Charakters können auch diese unter den internen Kontrollrahmen subsumiert werden. Ein weiterer wesentlicher Baustein in der Grundstruktur des IKS sind grundlegende Überwachungsmechanismen, da die fortlaufende Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen⁵⁵⁸ sowie die Verfahren zur Aufdeckung von Mängeln⁵⁵⁹ unabdingbar für ein andauernd funktionierendes IKS sind.

⁵⁵⁰ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 232.

⁵⁵¹ Vgl. BaFin (2015c), Randnummer 18.

⁵⁵² Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.169.

⁵⁵³ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.170.

⁵⁵⁴ Vgl. § 23 Abs. 3 VAG.

⁵⁵⁵ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 34.

⁵⁵⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 233.

⁵⁵⁷ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.173.

⁵⁵⁸ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 235.

⁵⁵⁹ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.180.

Während der Aspekt der Überwachung des IKS also ebenfalls dem internen Kontrollrahmen zugeordnet werden kann, ist die Einordnung des Teilbereichs *Kommunikation* weniger eindeutig. Die Etablierung eines Informations- und Kommunikationssystems⁵⁶⁰ ist ein wichtiger Grundsatz für den Erfolg des IKS. Kommunikationsmaßnahmen sind beispielsweise notwendig, um ein solides Kontrollumfeld sicherzustellen und die Mitarbeiter mit allen notwendigen Informationen zu versorgen. Allerdings ist Kommunikation auch ein wesentlicher Bestandteil der unternehmensinternen Berichterstattung, die einen eigenen Mindestbestandteil nach § 29 VAG darstellt. Der Aspekt findet sich also in beiden Bestandteilen des IKS wieder. Dies zeigt, dass beide Teilbereiche sehr eng miteinander verbunden sind und sich nicht strikt voneinander trennen lassen. Die Ergebnisse der Überwachung sind nur dann von Wert, wenn sie an die Entscheidungsträger und Verantwortlichen weitergeleitet werden, was im Rahmen der unternehmensinternen Berichterstattung erfolgt. Die EIOPA fasst die Aspekte Überwachung und Berichterstattung daher in Leitlinie 39 zusammen.⁵⁶¹

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Teilbereich *interner Kontrollrahmen* sehr umfassend und zugleich auch unspezifisch ist. Es lassen sich die Aspekte internes Kontrollumfeld, allgemeine Grundsätze zu den internen Kontrolltätigkeiten sowie zur Überwachung und teilweise Kommunikation hierunter einordnen. Einzelne Unternehmen müssen ihren Kontrollrahmen individuell ausgestalten und ein solides Grundgerüst für das IKS errichten. Innerhalb dessen müssen ein Bewusstsein für die Kontrollen geschaffen, die Kontrollen in den Unternehmensabläufen verankert und fortlaufend angemessen und wirksam gehalten werden. Der interne Kontrollrahmen trägt damit zum Erreichen aller drei Zielsetzungen des Art. 266 DVO bei.

3.2.3.4 Angemessene unternehmensinterne Berichterstattung

Während die SII-RL angemessene Melderegeln auf allen Unternehmensebenen als Mindestbestandteil des IKS fordert,⁵⁶² wird im VAG eine angemessene unternehmensinterne Berichterstattung auf allen Unternehmensebenen verlangt.⁵⁶³ Beide Anforderungen sind allerdings inhaltlich identisch aufzufassen und beinhalten die Forderung, dass das IKS Mechanismen zur Informationsvermittlung an die richtigen Stellen beinhaltet. Aus diesem Grund ist der Aspekt Kommunikation hierunter einzuordnen.

Die enge Verbindung zwischen Überwachung und Kommunikation zeigt sich auch durch die Forderung, dass der Geschäftsleitung mindestens jährlich sowie bei erheblichen Mängeln sofort Bericht zu erstatten ist, sodass diese ggfs. notwendige Maßnahmen veranlassen kann.⁵⁶⁴

⁵⁶⁰ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 234.

⁵⁶¹ Vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.83.

⁵⁶² Vgl. Art. 46 Abs. 1 SII-RL.

⁵⁶³ Vgl. § 29 Abs. 1 VAG.

⁵⁶⁴ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 236.

Eine Berichterstattung über die Überwachung allein ist allerdings nicht ausreichend. Die Leitlinien der EIOPA verlangen, das VMAO mit allen Informationen zu versorgen, die für den Entscheidungsprozess relevant sind.⁵⁶⁵ Hierzu gehört eine vorab festgelegte Berichterstattung über das Erreichen der Hauptziele und die wesentlichen Risiken der Geschäftstätigkeit. Die Berichterstattung muss rechtzeitig erfolgen, exakt und vollständig sein. Zusätzliche Qualitätsberichte und Verbesserungsvorschläge sollten ebenfalls integriert werden.⁵⁶⁶

Die einzurichtenden Informations- und Kommunikationssysteme müssen die Personen, die mit Kontrollen beauftragt sind, mit allen notwendigen Informationen versorgen und zudem zur Meldung auch negativer Informationen anregen.⁵⁶⁷ Es wird nicht näher spezifiziert, wen die BaFin genau anspricht, wenn sie die „mit den internen Kontrollen beauftragten Personen“⁵⁶⁸ erwähnt. Dies könnten einerseits die Mitarbeiter, welche die Kontrollen operativ durchführen, sein, andererseits auch die Geschäftsleitung, in deren Verantwortungsbereich die Umsetzung des IKS fällt. Letztendlich müssen beide Personenbereiche von einem angemessenen Informationssystem erfasst werden. Die durchführenden Mitarbeiter müssen – entsprechend der Forderungen des Kontrollumfeldes – Informationen über den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit sowie über die Durchführung erhalten. Die Geschäftsleitung hingegen muss über ein standardisiertes Berichtswesen über die Wirksamkeit des IKS, mögliche Schwachstellen etc. ausreichend informiert werden, um ggfs. Maßnahmen einleiten und Entscheidungen treffen zu können. Auch die Compliance-Funktion hat als Teilbereich des IKS bestimmte Berichtspflichten zu erfüllen, auf die im Folgenden noch eingegangen wird.

Die Kommunikations- und Überwachungsmechanismen beeinflussen also maßgeblich den Erfolg der internen Kontrollen, da nur eine laufende Überprüfung und regelmäßige Informationsweitergabe die langfristige Wirksamkeit der Kontrollen sicherstellen kann.

3.2.3.5 Compliance-Funktion

Die Compliance-Funktion ist der Teilbereich des IKS, der am besten in den Rechtsgrundlagen und Konkretisierungen beschrieben ist. Bereits im VAG werden die Aufgaben der Funktion beschrieben⁵⁶⁹ und auch die DVO⁵⁷⁰ sowie die MaGo⁵⁷¹ gehen explizit auf die Compliance-Funktion als Schlüsselfunktion ein. Zu dieser Funktion gibt es allerdings keine EIOPA-Leitlinie.

Die Compliance-Funktion ist eine „Funktion zur Überwachung der Einhaltung der Anforderungen“⁵⁷². Diese Formulierung, die so beispielsweise in der englischen oder niederländischen

⁵⁶⁵ Vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.83.

⁵⁶⁶ Vgl. BaFin (2016), Randnummern 2.177f.

⁵⁶⁷ Vgl. BaFin (2017) Randnummer 234; vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.179.

⁵⁶⁸ BaFin (2017), Randnummer 234.

⁵⁶⁹ Vgl. § 29 Abs. 2 VAG.

⁵⁷⁰ Vgl. Art. 270 DVO.

⁵⁷¹ Vgl. BaFin (2017), Randnummern 86-96.

⁵⁷² Vgl. § 29 Abs. 1 VAG.

Version der Richtlinie nicht zu finden ist,⁵⁷³ wirft die Frage nach der Reichweite der Compliance-Funktion auf. Die Literatur ist sich weitgehend einig, dass sich die Überwachungsaufgabe der Compliance-Funktion nicht nur auf das VAG bzw. die Anforderungen in Bezug auf Solvency II beschränkt, sondern alle Gesetze und Regelungen umfasst, die das Unternehmen betreffen.⁵⁷⁴ Dies spiegelt sich ebenfalls in den MaGo wider.⁵⁷⁵ Die Compliance-Funktion muss überwachen, ob die Einhaltung der Gesetze und Verordnungen durch angemessene und wirksame interne Verfahren sichergestellt ist. Dabei müssen mindestens die mit wesentlichen Risiken verbundenen Rechtsbereiche berücksichtigt werden.⁵⁷⁶

Die Compliance-Funktion hat die folgenden vier Hauptaufgaben:⁵⁷⁷

- 1) Beratung des Vorstandes hinsichtlich der Einhaltung der relevanten Gesetze und Vorschriften sowie Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Sensibilisierung der Mitarbeiter für Compliance-Themen.
- 2) Beobachtung und Analyse des Rechtsumfeldes und Beurteilung der Auswirkung möglicher Änderungen desselben.
- 3) Identifikation und Beurteilung des Compliance-Risikos in regelmäßigen Abständen.
- 4) Bewertung der Angemessenheit der getroffenen Maßnahmen zur Verhinderung einer Non-Compliance.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist eine Compliance-Politik, in der Zuständigkeiten, Befugnisse und Berichtspflichten festgelegt sind, sowie ein Compliance-Plan, in dem die geplanten Tätigkeiten der Funktion beschrieben werden, zu erstellen.⁵⁷⁸ Von den deutschen Versicherern fordert die BaFin zudem einen mindestens jährlichen Bericht an die Geschäftsleitung, der die wesentlichen Compliance-Risiken sowie die Maßnahmen zur Minderung dieser Risiken enthält und einen Überblick über die Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Verfahren zur Einhaltung der Gesetze und Regelungen gibt.⁵⁷⁹

Als Schlüsselfunktion muss die Compliance-Funktion und ihre Aufgaben von den übrigen Aspekten des IKS getrennt betrachtet werden. Es stellt sich deshalb die Frage, warum die Compliance-Funktion überhaupt durch den europäischen Gesetzgeber als Teilbereich des IKS de-

⁵⁷³ Vgl. Dreher (2013), S. 937.

⁵⁷⁴ Vgl. Dreher (2013), S. 937f.; vgl. Reese / Ronge (2011), S. 1224; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Böhmer (2015), S. 132f.

⁵⁷⁵ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 86.

⁵⁷⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 87f.

⁵⁷⁷ Für die folgenden Punkt vgl. § 29 Abs. 2 VAG; vgl. Art. 270 Abs. 2 DVO; vgl. BaFin (2017), Randnummern 90-93.

⁵⁷⁸ Vgl. Art. 270 Abs. 1 DVO.

⁵⁷⁹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 95f.

finiert wurde. KORUS bezeichnet dies schlicht als einen „Fehler des europäischen Gesetzgebers“⁵⁸⁰, da die Compliance-Funktion Aufgaben wahrzunehmen hat, die über reine Kontrollaktivitäten hinausgehen.⁵⁸¹ Zwar sind die Anforderungen zur Compliance-Funktion in der SII-RL und dem VAG innerhalb der Regelungen zum IKS zu finden. Bereits in der DVO und auch in den MaGo wird die Compliance-Funktion allerdings in einem anderen Abschnitt zusammen mit den übrigen Schlüsselfunktionen und ohne inhaltlichen Bezug zum IKS geregelt. Diese Positionierung der Regelungen zur Compliance-Funktion lässt darauf schließen, dass das IKS und die Compliance-Funktion als zwei separate Anforderungen betrachtet werden.

Es gibt allerdings auch Gründe, welche die Einordnung der Compliance-Funktion in das IKS unterstützen. Eines der drei Ziele des IKS ist es, die Einhaltung aller geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften sicherzustellen.⁵⁸² Dies entspricht ebenfalls dem Hauptziel der Compliance-Funktion, nämlich die Überwachung der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen.⁵⁸³ Die Compliance-Funktion soll dieses Ziel nicht nur durch reine Überwachungsaktivitäten erreichen. Allerdings sieht Solvency II das IKS ebenfalls nicht nur als Bündelung von Kontrollaktivitäten, sondern ordnet dem IKS – wie bereits erläutert – noch weitere Themenbereiche zu. Hierzu gehören die Prozessbeschreibungen, die Einbettung des IKS in die Unternehmenskultur oder die Etablierung von Kommunikations-, Überwachungs- und Berichterstattungsmechanismen. Eine Einordnung der Compliance-Funktion als weiterer Mechanismus zur Erfüllung der Zielsetzungen des IKS ist insofern durchaus nachvollziehbar. Darüber hinaus kann die Compliance-Funktion als eine Einheit, die zur Überwachung der Regeleinhaltung im Unternehmen eingerichtet wurde, angesehen werden. Solche Funktionen, die zur Kontrolle und Überwachung einer spezifischen Tätigkeit oder Einheit zuständig sind, werden von den Erläuterungen zu den EIOPA-Leitlinien als dem IKS zugehörige Einheiten angesehen.⁵⁸⁴

3.3 Abgrenzung des IKS nach Solvency II

3.3.1 Abgrenzung des IKS nach Solvency II vom IKS i.w.S.

3.3.1.1 Zielsetzung

Nach der Analyse der Bestandteile des IKS nach Solvency II, erfolgt in diesem Kapitel die Abgrenzung der gesetzlichen Anforderungen einerseits von der im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Definition des IKS i.w.S., andererseits von weiteren rechtlich geforderten Governance-Bestandteilen. Zunächst wird der Frage nachgegangen, ob das IKS nach Solvency II identisch zum IKS i.w.S. ist bzw. welche Unterschiede es gibt.

⁵⁸⁰ Korus (2016), S. 160.

⁵⁸¹ Vgl. Korus (2016), S. 160.

⁵⁸² Vgl. Art. 266 DVO.

⁵⁸³ Vgl. § 29 Abs. 1 VAG.

⁵⁸⁴ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.183.

Die Zielsetzung des IKS nach Solvency II ist ähnlich zu der des COSO und des IKS i.w.S. Nach Art. 266 DVO gewährleistet das IKS 1) die Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, 2) die Wirksamkeit und Effizienz der Geschäftstätigkeit hinsichtlich der Unternehmensziele sowie 3) die Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der finanziellen und nichtfinanziellen Informationen. Einige weitere Anforderungen heben spezifischere Zielsetzungen hervor. Zu nennen ist insbesondere Art. 267 DVO zu den internen Kontrollen der Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Diese sollen sicherstellen, dass die Solvenzbilanz und damit die finanziellen Informationen des Unternehmens nach Solvency II korrekt dargestellt wird. In § 29 Abs. 3 VAG werden zudem angemessene Systeme und Strukturen zur Sicherstellung einer angemessenen Informationsbereitstellung im SFCR-Bericht und an die Aufsicht gefordert.

Im Gegensatz zur Definition des COSO schränkt die DVO die Anforderungen nicht ein, indem sie nur ein IKS fordert, das hinreichende Sicherheit bezüglich des Erreichens der Ziele gewährleistet. Allerdings kann kein IKS die Erreichung der Unternehmensziele mit absoluter Sicherheit gewährleisten. Gründe hierfür sind beispielsweise menschliche Fehler, Missbrauch durch die verantwortlichen Personen oder außergewöhnliche Geschäftsvorfälle, die durch das IKS nur schwer erfasst werden können.⁵⁸⁵ Aus diesem Grund muss die Einschränkung *mit hinreichender Sicherheit* auch für das IKS nach Solvency II gelten, obwohl dies nicht explizit in der DVO erwähnt ist.

3.3.1.2 Einordnung der Bestandteile des IKS nach Solvency II in die Subsysteme des IKS i.w.S.

Aufgrund der Übereinstimmung der Zielsetzung ist im nächsten Schritt zu prüfen, ob auch die Bestandteile des IKS nach Solvency II identisch zu denen des IKS i.w.S. sind. Dieses beinhaltet die folgenden, im zweiten Kapitel definierten sechs Subsysteme: Kontrollumfeld, Steuerungssystem, Risikosystem, Überwachungssystem, Informations- und Kommunikationssystem sowie Beurteilungssystem.

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse wird im ersten Schritt geprüft, ob die Mindestbestandteile des IKS nach Solvency II auch in der Definition des IKS i.w.S. vorhanden sind. Sodann wird im folgenden Abschnitt untersucht, ob dieses darüber hinaus weitere Aspekte umfasst.

- Der Mindestbestandteil Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren umfasst die Darstellung der wichtigsten Abläufe des Unternehmens, was auch in den MaGo im Rahmen der allgemeinen Governance-Anforderungen verlangt wird.⁵⁸⁶ Obwohl die Anforderung somit nicht bei den Regelungen zum IKS zu finden sind, sind die Prozessdarstellungen dennoch ein Bestandteil des IKS und bilden die Basis für die sinnvolle

⁵⁸⁵ Vgl. Bungartz (2014), S. 45.

⁵⁸⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 32.

Implementierung von Kontrollen. Im IKS i.w.S. sind die Ablaufbeschreibungen Teil des Steuerungssystems und stellen eine notwendige Voraussetzung für die Identifikation von Risiken und die Einrichtung von Kontrollen dar. Zudem wird durch die Prozessbeschreibungen Transparenz geschaffen und es können Optimierungsmaßnahmen für einzelne Abläufe abgeleitet werden.⁵⁸⁷ Beide Definitionen umfassen demnach Prozessbeschreibungen als Voraussetzung für ein funktionierendes IKS.

- Der interne Kontrollrahmen ist ein sehr umfassender Punkt und beinhaltet, wie im vorangegangenen Abschnitt analysiert, die Bereiche internes Kontrollumfeld, Grundsätze zu den Kontrollaktivitäten und zur Überwachung sowie in Teilen die Kommunikation.
 - Das interne Kontrollumfeld nach Solvency II umfasst übergreifende weiche Faktoren wie die Einbettung des IKS in die Unternehmenskultur, die Schaffung eines Bewusstseins für das IKS oder die Förderung integrierter Strukturen im Unternehmen.⁵⁸⁸ Auch wenn es in den gesetzlichen Vorgaben keine konkreten Maßnahmen zum Kontrollumfeld gibt, kann es analog zum Kontrollumfeld des IKS i.w.S. als unternehmensweites Fundament des IKS gesehen werden, das sich auf dessen andere Bestandteile auswirkt. Ein ineffizientes Kontrollumfeld, in dem beispielsweise eine negative Einstellung gegenüber Kontrollen herrscht, kann dazu führen, dass das IKS insgesamt nicht wirksam ist.
 - Nach Solvency II müssen interne Kontrollen auf unterschiedlichen Ebenen der Aufbau- und Ablauforganisation eingebettet sein. Die Erläuterungen nennen einige Beispiele für solche Kontrollaktivitäten, die sowohl Kontrollen (z.B. Verifizierungen) als auch organisatorische Sicherungsmaßnahmen (z.B. Zugangskontrollen zu Hardware⁵⁸⁹) umfassen.⁵⁹⁰ Darüber hinaus sollen die Kontrollen nach den MaGo in Art, Häufigkeit und Umfang den Risiken entsprechen.⁵⁹¹ Nach COSO sollen Kontrollaktivitäten als Grundsätze und Verfahren sicherstellen, dass die Entscheidungen der Unternehmensführung umgesetzt und beachtet werden. Sie bestehen aus zwei Elementen, nämlich einer Soll-Vorgabe sowie Verfahren zur Umsetzung dieser Vorgabe.⁵⁹² Beide Aspekte werden im IKS i.w.S. berücksichtigt und bilden einen Bestandteil des Steuerungssystems (Ableitung von Soll-Vorgaben) bzw. des Überwachungssystems (Überprüfung der Einhaltung der Soll-Vorgaben). Die Solvency II-Regelungen geben keine Auskunft darüber, ob die Ableitung von Soll-Vorgaben Teil der Kontrollaktivitäten ist. Eine Kontrolle kann allerdings nur dann sinnvoll ausgeführt werden, wenn

⁵⁸⁷ Zu den Bestandteilen des IKS i.w.S. vgl. Kapitel 2.5.

⁵⁸⁸ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.170.

⁵⁸⁹ Der IDW PS 261 n.F. nennt Zugriffsbeschränkungen im IT-Bereich als Beispiel einer organisatorischen Sicherungsmaßnahme. Vgl. IDW (2017) PS 261 n.F., S. 8.

⁵⁹⁰ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.173-2.175.

⁵⁹¹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 233.

⁵⁹² Vgl. COSO (1994), S. 49.

eine Vorgabe über den Ideal-Zustand vorhanden ist, weshalb auch die Kontrollaktivitäten nach Solvency II implizit die Ableitung von Soll-Vorgaben beinhalten müssen. Das IKS-Verständnis nach Solvency II umfasst somit Kontrollen, organisatorische Sicherungsmaßnahmen und implizit die Ableitung von Soll-Vorgaben. Alle Elemente sind auch im IKS i.w.S. im Überwachungs- bzw. Steuerungssystem vorhanden.

- Bezüglich der Überwachung fordert Solvency II die fortlaufende Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen.⁵⁹³ Von der internen Revision wird darüber hinaus gefordert, die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS zu überwachen, was allerdings nicht als Teilbereich des IKS angesehen wird.⁵⁹⁴ Im IKS i.w.S. hingegen sind beide Aspekte durch die laufende, prozessintegrierte bzw. gesonderte Beurteilung abgedeckt.
- Solvency II fordert eine angemessene unternehmensinterne Berichterstattung als weiteren Mindestbestandteil des IKS. Hierzu zählt der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens. Das IKS muss dafür sorgen, dass alle relevanten Informationen für den Entscheidungsprozess zur Verfügung stehen und muss zudem die Rechtzeitigkeit, Vollständigkeit oder Relevanz der Daten gewährleisten.⁵⁹⁵ Auch im Rahmen des IKS i.w.S. ist ein Informations- und Kommunikationssystem einzurichten, das die Richtigkeit und Weitergabe der Informationen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen sicherstellt. So ist beispielsweise die Geschäftsleitung mit allen für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen zu versorgen. Zugleich müssen diese Entscheidungen auch wieder an untere Ebenen transportiert werden, um entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung ergreifen zu können. Dieser Aspekt der Solvency II-Vorgaben ist somit ebenfalls im IKS i.w.S. enthalten.
- Nach Solvency II ist die Compliance-Funktion integraler Bestandteil des IKS. Neben der Beratungsfunktion und der Beobachtung und Analyse des Rechtsumfeldes und seiner Änderungen ist auch die Identifikation und Beurteilung der Compliance-Risiken sowie die Bewertung der getroffenen Maßnahmen dieser Funktion zuzuordnen. Überdies übernimmt die Compliance-Funktion Überwachungsaufgaben.⁵⁹⁶ Die Aufgaben der Compliance-Funktion spiegeln sich somit in mehreren Subsystemen des IKS i.w.S. wider: Im Risikosystem erfolgt die Identifikation und Beurteilung der Compliance-Risiken, die ergriffenen Maßnahmen sind in das Überwachungssystem eingeordnet. Die Beratungsfunktion kann als Teil des Controllings im Steuerungssystem angesehen werden, da es die Hauptaufgabe der Funktion ist, die Informationen hinsichtlich der

⁵⁹³ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 235.

⁵⁹⁴ Vgl. § 30 Abs. 1 VAG.

⁵⁹⁵ Vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.83; vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.178.

⁵⁹⁶ Vgl. § 29 Abs. 2 VAG; vgl. BaFin (2017), Randnummer 86f.

rechtlichen Aspekte aufzubereiten und über das Informations- und Kommunikationssystem an die Geschäftsleitung weiterzugeben. Die Überwachungstätigkeit der Compliance-Funktion ist als laufende Beurteilung ebenso im IKS i.w.S. enthalten.

Alle Anforderungen, die Solvency II an ein IKS stellt, können somit durch ein IKS i.w.S. erfüllt werden. Die nachfolgende Abbildung 7 verdeutlicht, welche Bestandteile des IKS i.w.S. durch die Solvency II-Vorgaben abgedeckt sind.

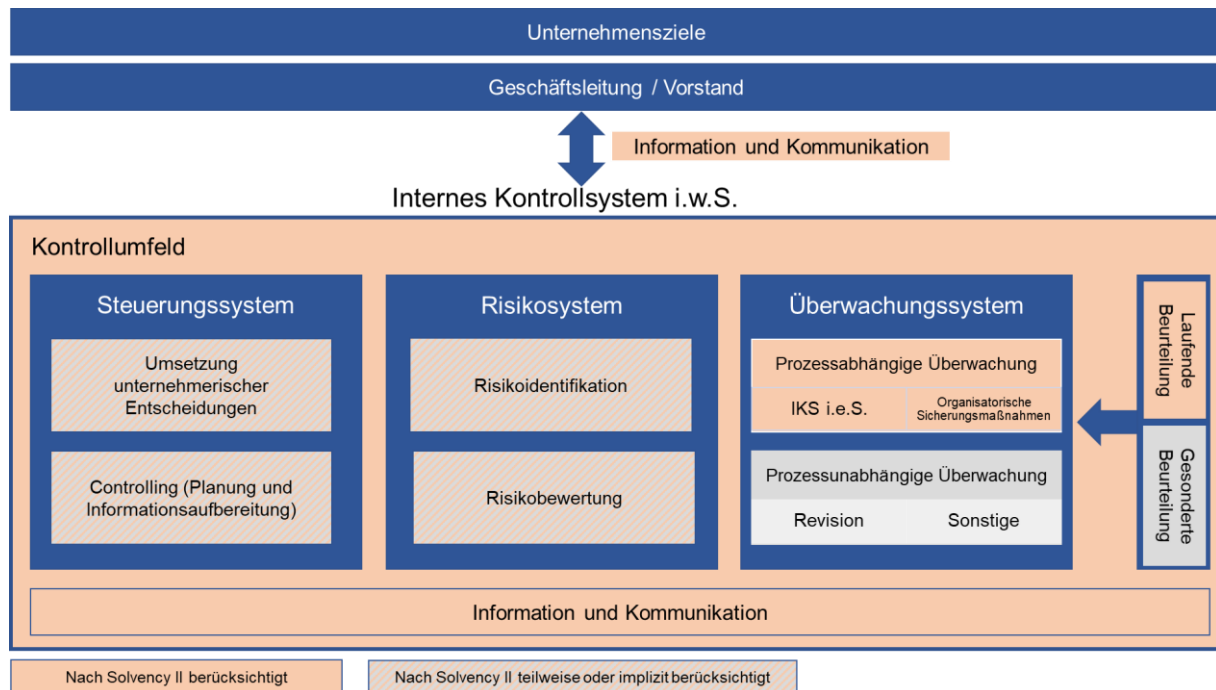


Abbildung 7: Einordnung des IKS nach Solvency II in das IKS i.w.S.⁵⁹⁷

3.3.1.3 Sonstige Bestandteile des IKS i.w.S.

In den Solvency II-Regelwerken gibt es noch weitere Aspekte, die sich dem IKS i.w.S. zuordnen lassen, bei denen die Vorgaben allerdings keine Verbindung zum IKS herstellen. Diese werden nachfolgend den Subsystemen des IKS i.w.S. zugeordnet:

- Das IKS nach Solvency II ist risikoorientiert auszugestalten. Dennoch ist die Risikoanalyse als Teil des Risikomanagements außerhalb des IKS verortet.⁵⁹⁸ Im IKS i.w.S. hingegen ist das Risikosystem mit der Risikoidentifikation und -bewertung ein integriertes Subsystem und damit ein Hauptbestandteil des IKS. Nur bezüglich der Compliance-Risiken bilden die Solvency II-Vorgaben eine Ausnahme. Diese müssen von der Compliance-Funktion identifiziert und überwacht werden, die wiederum als Mindestbestandteil des IKS betrachtet wird.⁵⁹⁹ Die Risikoanalyse wird also nur hinsichtlich der Compliance-Risiken als Teil des IKS nach Solvency II betrachtet.

⁵⁹⁷ Eigene Darstellung.

⁵⁹⁸ Vgl. § 26 Abs. 1 VAG.

⁵⁹⁹ Vgl. § 29 Abs. 2 VAG.

- Zur Identifikation und angemessenen Überwachung der Risiken ist es notwendig, dass die mit wesentlichen Risiken einhergehenden Geschäftsprozesse identifiziert werden und festgelegt wird, wie diese ausgeführt werden sollen. Diese Aufgabe ordnet Solvency II der Ablauforganisation zu,⁶⁰⁰ wenngleich Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren als Mindestbestandteil des IKS betrachtet werden. Die Beschreibung der wesentlichen Prozesse wird im IKS i.w.S. dem Steuerungssystem zugeordnet.
- Die Funktionstrennung ist eine wesentliche organisatorische Sicherungsmaßnahme und damit als Teil des Überwachungssystems dem IKS i.w.S. zuzuordnen. Die Solvency II-Vorgaben ordnet diese allerdings nicht dem IKS zu.⁶⁰¹ Die Einordnung der organisatorischen Sicherungsmaßnahmen in das IKS nach Solvency II ist damit nicht durchgehend stringent, da solche Maßnahmen auch explizit in den Beispielen der Erläuterungen zu den EIOPA-Leitlinien genannt werden (z.B. Zugangskontrollen zu Hardware⁶⁰²).
- Im Rahmen der allgemeinen Governance-Regelungen findet sich zudem die Anforderung, dass an jeder wesentlichen Entscheidung des Unternehmens mindestens zwei Personen beteiligt sein müssen, die das Unternehmen tatsächlich leiten.⁶⁰³ Dieses Vier-Augen-Prinzip kann als Kontrollmaßnahme angesehen und daher in das Überwachungssystem eingeordnet werden. Ebenso verhält es sich mit Verfahren zur Vermeidung von Interessenkonflikten, die ebenfalls den allgemeinen Governance-Anforderungen zugeordnet werden.⁶⁰⁴
- Die unterschiedlichen Kontroll- und Überwachungsaktivitäten der Schlüsselfunktionen werden ebenfalls nicht dem IKS nach Solvency II zugeordnet (Ausnahme: Compliance-Funktion), bilden aber einen Teil des IKS i.e.S. bzw. der laufenden Beurteilung. Die Überwachung durch die interne Revision wird der gesonderten Beurteilung des IKS i.w.S. zugeordnet.
- Solvency II fordert von den Unternehmen, schriftliche Leitlinien mindestens für das Risikomanagement, das IKS, die interne Revision sowie ggfs. das Outsourcing aufzustellen,⁶⁰⁵ wodurch Soll-Vorgaben festgelegt werden. Die Leitlinien können demnach als Teil des Steuerungssystems des IKS i.w.S. betrachtet werden.

⁶⁰⁰ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.6.

⁶⁰¹ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.11.

⁶⁰² Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.175 c).

⁶⁰³ Vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.29.

⁶⁰⁴ Vgl. Art. 258 Abs. 5 DVO.

⁶⁰⁵ Vgl. § 23. Abs. 3 VAG.

- Aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen, die vom Unternehmen unter Berücksichtigung des Risikoprofils individuell festzulegen sind, bilden die Organisationsstruktur eines Unternehmens⁶⁰⁶ und sind damit ein wichtiger Teil eines stabilen Kontrollumfeldes. Ebenso dem Kontrollumfeld zuzuordnen sind die Regelungen zur fachlichen Eignung und persönlichen Zuverlässigkeit von Personen, die das Unternehmen tatsächlich leiten⁶⁰⁷ sowie die Forderung nach qualifizierten Mitarbeitern⁶⁰⁸ und die Überwachung der Geschäftsleitung durch den Aufsichtsrat⁶⁰⁹.

Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich somit schlussfolgern, dass das IKS nach Solvency II weniger umfassend ist als das IKS i.w.S. Zugleich ist es allerdings nicht nur auf die prozessabhängigen Kontrollen beschränkt, sondern erweitert die traditionelle Sicht beispielsweise durch die Integration der Compliance-Funktion. Außerdem sind die Bestandteile des IKS i.w.S., die sich nicht in den Solvency II-Vorgaben zum IKS widerspiegeln, dennoch in den übrigen Anforderungen zum Governance-System geregelt. Teilaspekte des IKS i.w.S. sind somit den Schlüsselfunktionen oder den allgemeinen Governance-Anforderungen zugeordnet. Insofern fasst Solvency II den Begriff IKS zwar nicht so umfassend auf, berücksichtigt allerdings dennoch alle Aspekte eines umfassenden Kontrollsystems.

Das IKS bildet neben dem Risikomanagementsystem und den vier Schlüsselfunktionen ein Kernelement des Governance-Systems nach Solvency II. Darüber hinaus gehören aufbau- und ablauforganisatorische Grundsätze zu den Voraussetzungen einer wirksamen Geschäftsorganisation. Während die Compliance-Funktion durch die Gesetzgeber dem IKS zugeordnet worden ist und im Rahmen der obigen Ausführungen bereits erläutert wurde, bilden die weiteren Funktionen eigenständige Governance-Bestandteile. Wie sich allerdings gezeigt hat, sind diese eng mit dem IKS verknüpft, weshalb im Folgenden eine Abgrenzung vorgenommen wird.

3.3.2 Abgrenzung des IKS von den Schlüsselfunktionen nach Solvency II

3.3.2.1 Interne Revision

Hauptaufgabe der internen Revision ist es, die Angemessenheit und Wirksamkeit des Governance-Systems und insbesondere des IKS zu prüfen und die Geschäftsführung bei ihrer Pflicht zur Vorhaltung eines angemessenen und wirksamen IKS zu unterstützen.⁶¹⁰ Daneben hat sie als sekundäre Aufgabe eine Beratungsfunktion zu erfüllen.⁶¹¹ Auch die interne Revision hat Berichtspflichten, im Rahmen derer sie auch Mängel bezüglich der Effizienz und Eignung des IKS abdecken muss.⁶¹² Bei ihrer Aufgabenerfüllung muss die interne Revision stets objektiv

⁶⁰⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 26.

⁶⁰⁷ Vgl. § 24 Abs. 1 VAG.

⁶⁰⁸ Vgl. Art. 258 Abs. 1 e) DVO.

⁶⁰⁹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 65.

⁶¹⁰ Vgl. § 30 Abs. 1 VAG; vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.182.

⁶¹¹ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.193.

⁶¹² Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.206.

und unabhängig von anderen operativen Tätigkeiten des Unternehmens sein.⁶¹³ Aus diesem Grund darf die Funktion nicht in die Entwicklung, Einführung oder Umsetzung von organisatorischen oder internen Kontrollmaßnahmen einbezogen werden, allerdings sind Stellungnahmen zu internen Kontrollgrundsätzen möglich.⁶¹⁴ Die Erläuterungen zu den EIOPA-Leitlinien grenzen die interne Revision klar von Einheiten ab, die das Unternehmen zur Kontrolle und Überwachung einer spezifischen Tätigkeit eingerichtet hat und die als Teil des IKS betrachtet werden.⁶¹⁵

Die interne Revision leistet demnach einen bedeutenden Beitrag zur Funktionsfähigkeit des IKS. Um die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS sicherzustellen, muss die Funktion im Rahmen ihrer Prüfungstätigkeit die Eignung und Funktionsfähigkeit der einzelnen Kontrollmaßnahmen in den Unternehmensprozessen sowie des kompletten Systems beurteilen und eventuelle Mängel am IKS aufzeigen, damit Maßnahmen zur Beseitigung dieser Mängel ergriffen werden können. Aus diesem Grund wird die interne Revision in einem weiten IKS-Verständnis dem System als integraler Bestandteil zugeordnet. Ein möglicher Grund, warum die Funktion im Rahmen von Solvency II nicht in das IKS eingeordnet wird, könnte in der Betonung der Unabhängigkeit der Funktion von den operativen Tätigkeiten liegen. Im Modell der Drei Verteidigungslinien bildet die interne Revision die unabhängige dritte Verteidigungslinie.

3.3.2.2 Versicherungsmathematische Funktion

Die versicherungsmathematische Funktion übernimmt primär Aufgaben mit Bezug zur Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen, wie die Koordination der Berechnung oder die Gewährleistung der Angemessenheit der verwendeten Methode, der zugrundeliegenden Modelle oder der getroffenen Annahmen. Sie muss u.a. die Hinlänglichkeit der versicherungstechnischen Rückstellungen bewerten und gewährleisten, dass die Berechnung in Einklang mit den Anforderungen aus Solvency II steht. Darüber hinaus muss die Funktion eine Stellungnahme zur Zeichnungs- und Annahmepolitik sowie zur Angemessenheit der Rückversicherungsvereinbarungen abgeben und trägt zur Umsetzung des Risikomanagementsystems bei. Im Rahmen ihrer Berichtspflichten muss die versicherungsmathematische Funktion Mängel klar benennen und Empfehlungen zur Behebung dieser Mängel aussprechen.⁶¹⁶ Den Unternehmen steht es frei zu entscheiden, wer die tatsächliche Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen durchführt, allerdings ist darauf zu achten, dass Berechnung und Validierung unabhängig voneinander sind.⁶¹⁷

⁶¹³ Vgl. § 30 Abs. 2 VAG.

⁶¹⁴ Vgl. BaFin (2016), Randnummern 2.191f.

⁶¹⁵ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.183.

⁶¹⁶ Vgl. § 31 Abs. 1, 2 VAG; vgl. Art. 272 DVO.

⁶¹⁷ Vgl. BaFin (2016), Randnummern 2.210f.

Zwar ist die versicherungsmathematische Funktion nicht dem IKS zugeordnet, sie fungiert selbst allerdings als Kontroll- und Überwachungsfunktion. Wie bereits beschrieben, grenzen die Erläuterungen zu den EIOPA-Leitlinien die interne Revision von Funktionen ab, die zur Überwachung und Kontrolle einer spezifischen Tätigkeit eingerichtet wurden und dem IKS zugeordnet sind. Die versicherungsmathematische Funktion kann als solche Funktion betrachtet werden, da ihre Hauptaufgaben die Koordination und Überwachung der Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen sind, wobei sie selbst sowohl prozessabhängige Kontrollen durchführt⁶¹⁸ als auch Beurteilungen bestehender Kontrollen⁶¹⁹ übernimmt.

Ebenfalls kann die Compliance-Funktion als eine solche spezifische Funktion betrachtet werden, da sie für einen abgrenzbaren Bereich, nämlich die Einhaltung der für das Unternehmen geltenden Gesetze und sonstigen Vorschriften, zuständig ist. Im Gegensatz zur versicherungsmathematischen Funktion wird die Compliance-Funktion allerdings dem IKS zugeordnet. Im Modell der Drei Verteidigungslinien sind beide Funktionen der zweiten Verteidigungslinie zuzuordnen und damit als prozessabhängig anzusehen. Es ist somit zunächst nicht offensichtlich, warum die einzelnen Funktionen von den europäischen Gesetzgebern hinsichtlich ihrer Stellung zum IKS unterschiedlich betrachtet werden. Ein möglicher Grund für die ungleiche Einordnung der Funktionen könnte in der Trennung zwischen IKS und Risikomanagementsystem liegen. Da die versicherungsmathematische Funktion – ebenso wie die Risikomanagement-Funktion – der Umsetzung des Risikomanagementsystems dient und dieses als separates System neben dem IKS existiert, wäre eine Einordnung der Funktion in das IKS widersprüchlich. Auch in der Literatur wird die Auffassung vertreten, dass die versicherungsmathematische Funktion als Teil des Risikomanagementsystems angesehen wird⁶²⁰ und somit nicht zugleich dem IKS zugeordnet werden kann. Dennoch besteht eine enge Verbindung zwischen der versicherungsmathematischen Funktion und dem IKS, da diese sowohl prozessabhängige Kontrollmaßnahmen durchführt als auch zur laufenden Beurteilung der Kontrollen beiträgt.

3.3.2.3 Risikomanagementsystem und Risikomanagement-Funktion

Einen wichtigen Eckpfeiler des Governance-Systems bildet das Risikomanagementsystem, dessen Umsetzung die Risikomanagement-Funktion⁶²¹ befördern soll.⁶²² Risikomanagement wird als kontinuierlicher Prozess verstanden, der bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie angewandt wird und ein angemessenes Verständnis der Wesensart und Wesentlichkeit der Risiken ermöglichen soll. Es muss ein koordinierter und integrierter Risikomanagement-Ansatz sowie eine gemeinsame Risikosprache über die Organisation hinweg existieren. Außerdem

⁶¹⁸ Z.B. Vergleich der besten Schätzwerte mit den Erfahrungswerten gem. § 31 Abs.1 Nr. 4 VAG.

⁶¹⁹ Z.B. Überwachung der Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen in bestimmten Fällen gem. § 31 Abs. 1 Nr. 6 VAG.

⁶²⁰ Vgl. Böhmer (2015), S. 116; vgl. Dreher / Ballmaier (2012), S. 133f.

⁶²¹ Die deutsche Gesetzgebung und die BaFin verwenden synonym auch die Begrifflichkeit *unabhängige Risikocontrollingfunktion*. Vgl. BaFin (2017), Randnummer 144.

⁶²² Vgl. § 26 Abs. 8 VAG.

müssen der Risikoappetit des Unternehmens und eine Risikotoleranzschwelle festgelegt werden.⁶²³

Das Risikomanagementsystem nach Solvency II muss in die Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse des Unternehmens integriert sein und Informationen über Berichterstattungsmechanismen weitergeben. Es umfasst die Strategien, Prozesse und Meldeverfahren, die zur Identifikation, Bewertung, Überwachung, Steuerung und Berichterstattung der potentiellen Risiken des Unternehmens notwendig sind. Es muss insbesondere eine Risikostrategie entwickelt werden, die auf die Steuerung des Unternehmens abgestimmt ist. Im Risikomanagementsystem müssen sämtliche Risiken des Unternehmens erfasst werden, wobei das VAG sechs Risikobereiche nennt, die vorrangig abzudecken sind und die durch innerbetriebliche Leitlinien beschrieben werden müssen.⁶²⁴

Die Risikomanagement-Funktion befördert das Risikomanagementsystem und übernimmt die operative Durchführung des Risikomanagements. Sie unterstützt die Geschäftsleitung bei der effektiven Handhabung des Risikomanagementsystems und ist für die Überwachung des Systems sowie des allgemeinen Risikoprofils des Unternehmens verantwortlich. Zu ihren Aufgaben zählen beispielsweise die Beurteilung der Konsistenz der Risikostrategie zur Geschäftsstrategie, die Bewertung, ob die Leitlinien zum Risikomanagementsystem angemessen sind oder die Beurteilung der Methoden und Prozesse zur Risikobewertung. Darüber hinaus muss die Risikomanagement-Funktion das Risikobewusstsein der Mitarbeiter befördern und die Angemessenheit des Risikomanagementsystems fortlaufend überwachen. Im Rahmen der Überwachung des Gesamtrisikoprofils des Unternehmens muss die Funktion die Risiken identifizieren, bewerten, analysieren sowie die Maßnahmen zur Risikobegrenzung und Limite überwachen. Auch die Risikomanagement-Funktion hat Berichtspflichten an die Geschäftsleitung zu erfüllen und u.a. über wesentliche Risikoexponierungen sowie wesentliche Mängel des Risikomanagementsystems berichten. Des Weiteren muss die Risikomanagement-Funktion die unternehmenseigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung koordinieren.⁶²⁵

Das Risikomanagementsystem und die Risikomanagement-Funktion als Funktion zur Umsetzung des Risikomanagements weisen demnach einige Schnittstellen zum IKS auf. Einerseits nimmt die Funktion selbst – wie auch die anderen Schlüsselfunktionen der zweiten Verteidigungslinie – spezifische Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten wahr. Primäre Aufgabe der Risikomanagement-Funktion ist es, die Risikosituation des Unternehmens zu erfassen, geeignete Maßnahmen zur Risikominderung zu installieren und das gesamte Risikomanagement-

⁶²³ Vgl. BaFin (2016), Randnummern 2.75-2.77.

⁶²⁴ Vgl. § 26 VAG.

⁶²⁵ Vgl. Art. 269 DVO; vgl. BaFin (2017), Randnummern 144-150.

system fortlaufend zu überwachen. Da das Risikomanagementsystem und das IKS als parallele Bestandteile des Governance-Systems definiert werden, wird auch die Risikomanagement-Funktion nicht in das IKS eingeordnet.

Darüber hinaus baut das IKS auf den Informationen, vorrangig den ermittelten Risiken, aus dem Risikomanagementsystem auf, da die Kontrollen risikoorientiert auszugestalten sind. Die Kontrollaktivitäten des IKS wiederum fließen als Risikosteuerung und -überwachung in das Risikomanagementsystem ein. Dies betrifft vor allem operationelle Risiken, die u.a. durch Ausführungsfehler seitens der Mitarbeiter, Betrug und Versagen von Verarbeitungsprozessen eintreten können.⁶²⁶ Bei der ORSA-Berichterstattung, die einen Teil des Risikomanagementsystems bildet, gibt es ebenfalls Überschneidungen. Im Rahmen des ORSA wird der Gesamtsolvabilitätsbedarf des Unternehmens unter Berücksichtigung seines spezifischen Risikoprofils, der Risikotoleranzlimite sowie der Geschäftsstrategie ermittelt, wobei hier auch die Informationen aus dem IKS berücksichtigt werden müssen.⁶²⁷ Im Rahmen des Risikomanagementsystems muss darüber hinaus eine gemeinsame Risikokultur und Risikosprache entwickelt werden.⁶²⁸ Dies wiederum wirkt sich auch auf das Kontrollumfeld des IKS aus, da hier das Verständnis der Mitarbeiter für Kontrollen zur Risikominderung geschaffen werden muss. Die unterschiedlichen Governance-Funktionen sind somit nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig, weshalb ein einheitliches Risikoverständnis über die unterschiedlichen Funktionen hinweg unabdingbar für ein funktionierendes Governance-System ist.

Nachdem die regulatorischen Anforderungen hinsichtlich des IKS sowie die Schnittstellen zu den von Solvency II geforderten Governance-Funktionen ausführlich dargestellt wurden, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, wie die Unternehmen ein betriebswirtschaftlich sinnvolles IKS umsetzen können, das zugleich den rechtlichen Anforderungen entspricht und für die Unternehmen Nutzen bringt. Dieser Frage soll im folgenden Kapitel nachgegangen werden, das konzeptionelle Überlegungen zur Implementierung eines umfassenden IKS in deutschen Versicherungsunternehmen enthält.

⁶²⁶ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.104.

⁶²⁷ Vgl. § 27 Abs. 2, Nr. 1 VAG; vgl. Art. 262 Abs. 2 c) DVO.

⁶²⁸ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 155.

4 Umsetzung des IKS in deutschen Versicherungsunternehmen

4.1 Einleitende Bemerkung

Mit dem Inkrafttreten von Solvency II ist das Vorhandensein eines angemessenen und wirksamen IKS zum Pflichtbestandteil des Governance-Systems von Versicherungsunternehmen geworden. Wie soeben dargestellt ist das IKS nach Solvency II weniger umfassend als das IKS i.w.S., hat allerdings zugleich viele Schnittstellen mit den übrigen Governance-Elementen. Für die effiziente Implementierung eines wirksamen Governance-Systems ist es von elementarer Bedeutung, ein einheitliches unternehmensweites Verständnis der verschiedenen Bestandteile zu schaffen, die Aufgaben der einzelnen Funktionen zu definieren und die Bereiche sinnvoll voneinander abzugrenzen. Dabei kann es keine allgemeingültige Lösung geben. Vielmehr muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit seiner übergeordneten Unternehmensziele und -struktur eine Governance-Strategie entwickeln und das IKS sowie die weiteren Governance-Bestandteile sinnvoll darin einbetten. Dabei ist darauf zu achten, dass zumindest die gesetzlich vorgegebenen Aspekte berücksichtigt und umgesetzt werden.

Ziel dieses konzeptionellen Kapitels ist es, unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse sowie der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen durch Solvency II, eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Umsetzungsmöglichkeit für das IKS in Versicherungsunternehmen zu erarbeiten. Hierfür werden im Folgenden zunächst die Nutzenaspekte des IKS aufgezeigt und daran anschließend zwei grundsätzlich mögliche IKS-Strategien dargestellt. Auf Basis der Subsysteme des IKS i.w.S. werden sodann Schlüsselemente zur Umsetzung des Systems im Versicherungsunternehmen beschrieben. Dabei werden die gesetzlichen Vorgaben aus Solvency II aufgegriffen und es wird ebenfalls auf die Schnittstellen zu den anderen Governance-Bestandteilen eingegangen. Für jeden Aspekt des IKS i.w.S. werden abschließend Hypothesen abgeleitet, die der empirischen Untersuchung im folgenden Kapitel als Grundlage dienen.

4.2 Nutzenaspekte des IKS

4.2.1 Allgemeine Nutzenaspekte

Eine aktuelle Befragung des Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmens KPMG verdeutlicht, dass viele Unternehmen einen Mehrwert im IKS sehen, insbesondere durch die Schaffung von Prozesstransparenz sowie die Identifikation von Risiken und Kontrollen. Allerdings zeigt die Studie zugleich, dass die mit dem IKS verbundenen Potentiale häufig noch nicht vollumfänglich genutzt werden. Regulatorische Anforderungen sind demnach nach wie vor einer der Hauptgründe für die Einführung eines IKS, das sich häufig primär auf die rech-

nungslegungsrelevanten Risiken beschränkt. Eine Verbesserung des Systems und Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen Governance-Funktionen wird durch die Unternehmen jedoch angestrebt.⁶²⁹ Auch BUNGARTZ / STROBL fanden in ihrer europaweiten Studie heraus, dass die überwiegende Mehrheit der von ihnen befragten Unternehmen den Mehrwert eines funktionsfähigen IKS erkennt. Als Werttreiber identifizierten die Autoren vor allem weniger negative Überraschungen, höhere Transparenz sowie höhere finanzielle Stabilität.⁶³⁰ Trotz weiterer Verbesserungspotentiale scheinen also viele Unternehmen den Nutzen, den ein IKS generieren kann, erkannt zu haben.

Grundsätzlich minimiert und verhindert ein angemessenes und funktionsfähiges IKS Risiken, die der Zielerreichung der Unternehmen entgegenstehen, wodurch es einen Beitrag zum zukünftigen Unternehmenserfolg liefert.⁶³¹ Positive Auswirkungen ergeben sich im Konkreten u.a. aus folgenden Punkten:⁶³²

- Durch die implementierten Kontrollen können Fehler und andere Unregelmäßigkeiten verhindert bzw. zumindest vermindert oder frühzeitig aufgedeckt werden. Zusätzlich trägt das IKS auch zu einem erhöhten Risikobewusstsein der Mitarbeiter bei, was sich positiv auf die Identifikation und Vermeidung von Fehlern auswirkt.
- Durch ein formalisiertes IKS werden Prozesse, Risiken und Kontrollen beschrieben und standardisiert, wodurch sie gezielt gesteuert werden können. Darüber hinaus werden Schwachstellen offengelegt und können verbessert werden.
- Das IKS gewährleistet den Schutz des Geschäftsvermögens, indem der Ressourceneinsatz stetig überwacht und der Zugriff von Unbefugten verhindert wird.
- Es sind zudem positive Auswirkungen auf unterschiedliche Stakeholder der Unternehmen zu erwarten. Im Versicherungssektor sind vor allem die Versicherungsnehmer und die Shareholder zu nennen. Dies ist einerseits auf die grundsätzlichen Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen im Unternehmen, andererseits auf gestärktes Vertrauen der Anteilseigner zurückzuführen.
- Durch die Erfüllung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen an das IKS können die Versicherungsunternehmen negative Konsequenzen aufgrund einer Non-Compliance vermeiden.

Im Folgenden werden anhand der Zielkategorien des IKS nach Solvency II die Nutzenaspekte näher betrachtet.

⁶²⁹ Vgl. KPMG (2018), S. 4-7.

⁶³⁰ Vgl. Bungartz / Strobl (2012), S. 138f.

⁶³¹ Vgl. Bungartz / Strobl (2012), S. 138; vgl. Bungartz (2014), S. 44.

⁶³² Vgl. für die nachfolgenden Punkte Bungartz (2014), S. 45; vgl. CEIOPS (2003), S. 10.f; vgl. EFV (2009), S. 9.

4.2.2 Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung

Der Jahresabschluss als externer, öffentlicher Bericht stellt eine der wichtigsten Informationsquellen für die Stakeholder des Unternehmens dar. Durch die Installation interner Kontrollen in allen Prozessen, die Auswirkung auf die Rechnungslegung haben, wird das Risiko für absichtliche (z.B. durch Fraud oder Manipulation) oder unabsichtliche (z.B. menschliche Fehler) falsche Darstellung der Vermögenslage im Jahresabschluss gesenkt und die Berichterstattung verlässlicher. Dadurch wird das Vertrauen der Anteilseigner gestärkt, was sich wiederum positiv auf den Wert der Anteile auswirkt.⁶³³ Darüber hinaus wird das Risiko für eine nachträgliche Änderung des Jahresabschlusses, die mit hohen Kosten und Imageschäden verbunden sein kann, gesenkt.⁶³⁴

Der positive Effekt einer durch das IKS verlässlicheren Finanzberichterstattung wurde auch empirisch bestätigt. BROWN ET AL. konnten in ihrer Studie belegen, dass durch effektive interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme nach KonTraG die Qualität der Rechnungslegung verbessert werden kann.⁶³⁵ CHEN ET AL. konnten zudem mit dem *internal control index* nachweisen, dass bessere interne Kontrollen zur Glaubwürdigkeit der Finanzberichterstattung gegenüber Investoren beitragen.⁶³⁶ Uneffektive Kontrollen und damit eine weniger verlässliche Finanzberichterstattung steigern das Informationsrisiko von Investoren, was wiederum zu höheren Eigenkapitalkosten führt. ASHBAUGH-SKAIFE ET AL. belegten diesen Effekt indem sie aufzeigten, dass Unternehmen mit Mängel im IKS höhere Risiken aufweisen und höhere Eigenkapitalkosten haben.⁶³⁷

Zu den Berichterstattungspflichten der Versicherungsunternehmen zählen auch die im Rahmen der dritten Säule von Solvency II eingeführten Berichte an die Aufsichtsbehörden (RSR-Bericht) und an die Öffentlichkeit (SFCR-Bericht).⁶³⁸ Die Publizitätspflichten an die Öffentlichkeit führen zu einer erhöhten Transparenz der Versicherungsunternehmen und können somit zur Marktdisziplin beitragen.⁶³⁹ Es fällt in den Verantwortungsbereich des IKS sicherzustellen, dass die Berichte entsprechend den Anforderungen erstellt und alle sonstigen Informationen bereitgestellt werden, die an die Aufsichtsbehörden zu übermitteln sind.⁶⁴⁰ Das IKS muss somit die Vollständigkeit und Korrektheit der Berichte gewährleisten, wodurch wiederum das Vertrauen der Stakeholder und Marktteilnehmer in das Unternehmen gesteigert wird. Andererseits ist in die Berichte auch eine Beschreibung des IKS mitaufzunehmen, sodass die dargestellten Informationen ebenfalls in die Entscheidungsbildung der Marktteilnehmer einfließen können.

⁶³³ Vgl. CEIOPS (2003), S. 11.

⁶³⁴ Vgl. Reiß / Schaaf (2013), S. 51.

⁶³⁵ Vgl. Brown et al. (2014), S. 1.

⁶³⁶ Vgl. Chen et al. (2017), S. 337.

⁶³⁷ Vgl. Ashbaugh-Skaife et al. (2009), S. 1f.

⁶³⁸ Vgl. Kapitel 3.1.3.4.

⁶³⁹ Vgl. hierzu Hartung (2005), S. 63-65.

⁶⁴⁰ Vgl. § 29 Abs. 3 VAG.

Ein funktionsfähiges IKS kann zu einem Vertrauensgewinn der Stakeholder und Marktteilnehmer führen und somit zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen.⁶⁴¹

Die positiven Effekte des IKS auf die externe Berichterstattung können auch auf die internen Berichte und Reportings übertragen werden. Auch die Verlässlichkeit der in diesen Berichten abgebildeten Informationen kann durch interne Kontrollen gesteigert werden. Darüber hinaus kann die im Rahmen des IKS stattfindende systematische Informationsanalyse und -aufbereitung die Entscheidungsgrundlage des Managements verbessern. So können die Adressaten der Berichte auf die Verlässlichkeit der an sie übermittelten Informationen vertrauen und auf deren Basis unternehmerische Entscheidungen treffen.

4.2.3 Compliance

Die regulatorischen Anforderungen an Unternehmen werden zunehmend komplexer und die Unternehmen müssen eine Vielzahl unterschiedlicher Gesetze und Vorschriften einhalten, die sich laufend ändern können.⁶⁴² Einerseits ist das IKS selbst eine solche gesetzliche Anforderung, welche die Unternehmen beachten und umsetzen müssen, andererseits ist es eine Zielsetzung des IKS, die Compliance sicherzustellen, also die Einhaltung der diversen Gesetze und sonstigen Vorschriften zu gewährleisten.

Durch die Einhaltung der unterschiedlichen Anforderungen kann mittelbar Nutzen für das Unternehmen generiert werden. Beispielsweise fördert die Compliance mit den Solvency II-Anforderungen eine angemessene IKS-Struktur und trägt damit zu einer verbesserten Corporate Governance bei. Wie aufgezeigt, werden dadurch nicht nur Risiken im Unternehmen reduziert, sondern auch das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen gefördert.⁶⁴³ Abgesehen von diesem mittelbaren Nutzen stellt sich die Frage nach dem unmittelbaren Nutzen, der durch die Einhaltung der unterschiedlichen Regelungen entsteht. Dieser besteht in erster Linie aus der Vermeidung von Konsequenzen, die die Nichteinhaltung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen nach sich zieht. Auch wenn die Folgen eines Gesetzesverstößes vielseitig sein können und abhängig vom konkreten Fehlverhalten sind, sind die Konsequenzen als negativ für das Unternehmen und / oder seine Mitarbeiter zu bewerten. Diese reichen von negativen Marktreaktionen aufgrund von Reputationsschäden über Bußgelder für das Unternehmen bzw. Geldstrafen für einzelne Mitarbeiter bis hin zur Einstellung des Geschäftsbetriebs oder Haftstrafen.⁶⁴⁴

Beispiele aus der Vergangenheit zeigen die weitreichenden Auswirkungen von betrügerischen Handlungen und Gesetzesverstößen, die nicht durch interne Kontrollen verhindert werden

⁶⁴¹ Vgl. auch CEIOPS (2003), S. 10.

⁶⁴² Vgl. Hamilton / Eckardt (2014), S. 135.

⁶⁴³ Vgl. Hamilton / Eckardt (2010), S. 156.

⁶⁴⁴ Vgl. Vetter (2013), S. 9.

konnten. In vielen Fällen von Finanzskandalen gab es Manipulationen im Rechnungswesen, aber auch andere betrügerische Handlungen wie Bestechungen oder der Diebstahl von Vermögenswerten waren zu verzeichnen. Die Aufdeckungen der Manipulationen und des Betrugs führten zu Verurteilungen des Managements, hohen Geldstrafen und in einigen Fällen zur Insolvenz des Unternehmens, wie z.B. beim Energiekonzern Enron, dessen Manipulationen und Bestechungen als einer der größten Finanzskandale angesehen werden.⁶⁴⁵ Es zeigt sich die enge Verbindung zwischen den einzelnen Zielkategorien: Die Folgen von Gesetzesverstößen durch Fraud spiegeln sich häufig in der Rechnungslegung wider, die den Stakeholdern als Grundlage für ihre Entscheidungen dient. Angemessene und wirksame interne Kontrollen können diese absichtlichen – wie auch die unbeabsichtigten – Gesetzesverstöße vermindern und damit zugleich die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sicherstellen.

4.2.4 Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit

Im Rahmen des IKS erfolgt die strukturierte Darstellung der Unternehmensaktivitäten in Form von Prozessen, in die auch die Beschreibung der Risiken und Kontrollen integriert ist.⁶⁴⁶ Ein Prozess ist dabei wie folgt definiert: „Ein Prozess ist ein allgemeiner Ablauf mehrerer Abschnitte, bei denen es sich um Aufgaben, Ausführungen, Arbeitsschritte o.ä. handeln kann. Zwischen diesen Prozessabschnitten bestehen bestimmte Abhängigkeiten“.⁶⁴⁷ Ein Geschäftsprozess ist ein auf ein Unternehmen und dessen Ziele bezogener Prozess.⁶⁴⁸ Es lassen sich verschiedene Prozessarten unterscheiden, nämlich die marktorientierten Leistungs- oder Kernprozesse, die Unterstützungs- oder Supportprozesse, die interne Kunden bei der Leistungserstellung unterstützen, und die zur übergeordneten Koordination notwendigen Führungs- oder Managementprozesse.⁶⁴⁹ Wie im Folgenden noch gezeigt wird, kann die Controlling-Einheit eines Unternehmens, dessen Ziel u.a. die Schaffung von Transparenz ist, die Identifikation und Beschreibung der Prozesse vornehmen. Hierfür stehen grundsätzlich verschiedene Methoden zur Verfügung, die je nach Komplexität des zu beschreibenden Ablaufs angewandt werden können.⁶⁵⁰

Durch die in den Prozessen implementierten Kontrollen kann sichergestellt werden, dass der vorgegebene Prozessfluss eingehalten wird und keine Fehler entstehen, wodurch Ineffizienzen verhindert werden können. Die Identifikation und Darstellung der Prozesse bilden zudem die Voraussetzung für die Ermittlung der prozessbezogenen Risiken im IKS. Darüber hinaus

⁶⁴⁵ Vgl. Rockness / Rockness (2005), S. 35-39.

⁶⁴⁶ Vgl. EFV (2009), S. 9.

⁶⁴⁷ Richter-von Hagen / Stucky (2004), S. 21.

⁶⁴⁸ Vgl. Richter-von Hagen / Stucky (2004), S. 22.

⁶⁴⁹ Vgl. Ahlrichs / Knuppertz (2010), S. 11.

⁶⁵⁰ Vgl. für verschiedene Methoden der Prozessdokumentation Posluschny (2016), S. 173-193.

können und sollten die Prozessbeschreibungen genutzt werden, um Schwachstellen aufzudecken und Optimierungspotentiale in den Geschäftsprozessen herausarbeiten zu können.⁶⁵¹ Beispielsweise bieten die Einrichtung wirksamer automatisierter Kontrollen großes Potential zur Steigerung der Effizienz der Geschäftsprozesse.⁶⁵² Prozesse, Risiken und Kontrollen können durch die Darstellung nachvollzogen und gezielt gesteuert werden, wodurch Redundanzen bei der Ausübung von Aufgaben vermieden werden können. Die Dokumentation der Prozesse trägt zudem zu kontinuierlicheren und stabileren Abläufen bei. Ein weiterer wesentlicher Vorteil ist die Klärung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation sowie die klare Regelung von Zuständigkeiten und Kompetenzen bei Schnittstellen in Systemen. Die Transparenz in den Aufgaben wird durch die Dokumentation der Prozesse und Kontrollen erhöht, was u.a. einen Know-how-Transfer, beispielsweise bei Mitarbeiterwechsel, vereinfacht.⁶⁵³ Durch die eindeutige Festlegung der Verantwortlichkeiten in den Prozessen können darüber hinaus Missverständnisse und ähnliche Fehler leichter verhindert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das IKS auf vielfältige Weise Nutzen für das Unternehmen generieren kann. Die Intensität des Nutzens ist allerdings auch davon abhängig, wie umfassend das System ausgestaltet ist, weshalb im Folgenden zwei grundsätzliche Strategien zur Umsetzung des IKS dargestellt werden.

4.3 Strategien zur Umsetzung des IKS

4.3.1 Überblick über die unterschiedlichen Strategien

Die Strategie eines Unternehmens wird verstanden als die langfristige Ausrichtung einer Organisation. Auf oberster Ebene steht die Unternehmensstrategie, die sich mit dem Produkt- und Leistungsprogramm, den Zielen und der Frage nach der Steigerung des Unternehmenswertes beschäftigt. Es folgt die Geschäftsbereichsstrategie, die definiert, wie ein Geschäftsbereich auf seinen Märkten erfolgreich sein kann. Auf der untersten Ebene folgt die Funktionsbereichsstrategie, die sich darauf bezieht, wie die Einheiten der Organisationen ihre Ressourcen, Prozesse und Mitarbeiter am besten einsetzen können, damit sie die übergeordnete Unternehmens- und Geschäftsstrategie effektiv umsetzen können.⁶⁵⁴ Die Festlegung der Unternehmensstrategie ist kein Teil des IKS, dennoch ist sie ein notwendiger Orientierungspunkt für die Ausgestaltung des Systems, da auch für das Governance-System und das IKS Strategien entwickelt werden müssen, die eine zielgerichtete Ausrichtung der Systeme auf die Unternehmensstrategie ermöglichen.⁶⁵⁵

⁶⁵¹ Vgl. Hunziker et al. (2012), S. 50.

⁶⁵² Vgl. Berchtold / Höllstin (2017), S. 202.

⁶⁵³ Vgl. EFV (2009), S. 9; vgl. Hunziker et al. (2012), S. 50f.

⁶⁵⁴ Vgl. Johnson et al. (2016), S. 23, 27f.

⁶⁵⁵ Vgl. Art. 258 Abs. 2 DVO.

Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben ist die Einrichtung eines IKS für die Versicherungsunternehmen verpflichtend, allerdings sind die Unternehmen in der Ausgestaltung des Systems weitgehend frei. Wie bei jeder ökonomischen Entscheidung können die Versicherer also auch bei der Ausgestaltung des IKS entscheiden, ob sie einen vorgegebenen Output mit möglichst geringen Ressourcen erreichen wollen oder aber mit einem gegebenen Input einen möglichst hohen Output erzielen wollen.⁶⁵⁶ Wie ROHATSCH ET AL. zeigen, kann dieses ökonomische Prinzip auch auf die Umsetzung regulatorischer Anforderungen übertragen werden. Im Zusammenhang mit der Einführung eines Limitsystems nach Solvency II unterscheiden sie zwei grundsätzliche extreme Handlungsoptionen: einerseits die „ressourcenorientierte Pflichterfüllung“, bei der die gesetzlichen Anforderungen mit möglichst geringem Ressourcenaufwand umgesetzt werden, andererseits eine umfassende Integration der Anforderungen, die in einer Erweiterung bestehender Strukturen mündet.⁶⁵⁷

Diesem Ansatz folgend können unter Einbezug der unterschiedlichen Reifegrade des IKS⁶⁵⁸ im Hinblick auf die Anforderungen, die durch Solvency II gestellt werden, grundsätzlich zwei mögliche Strategien zur Umsetzung des IKS in Versicherungsunternehmen unterschieden werden:

- 1) Ausgestaltung des IKS, um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen (Minimalstrategie).
- 2) Implementierung eines IKS (i.w.S.) als Gesamtsystem, das über die gesetzlichen Anforderungen zum IKS hinausgeht (Optimierungsstrategie).

Wie in Abbildung 8 dargestellt, stellen sie zwei extreme Pole der IKS-Implementierung dar.



Abbildung 8: IKS-Strategien.⁶⁵⁹

Während die primäre Zielsetzung der Minimalstrategie die Einführung eines IKS mit so geringen Kosten und Aufwand wie möglich ist, ist die Zielsetzung bei der Optimierungsstrategie die Nutzengenerierung mit Hilfe des IKS. Ein maßgeblicher Unterschied in den beiden Ausgestaltungsvarianten ist die Zusammenarbeit und der Austausch mit den weiteren Bestandteilen des Governance-Systems. Während bei der Minimalstrategie ein weitgehend isoliertes IKS neben den anderen Governance-Elementen steht, liegt der Schwerpunkt der zweiten Strategie in der

⁶⁵⁶ Vgl. Thommen / Achleitner, S. 119

⁶⁵⁷ Vgl. Rohatsch et al. (2019), S. 68.

⁶⁵⁸ Vgl. Kapitel 2.1.5.

⁶⁵⁹ Eigene Darstellung.

Implementierung eines IKS als Gesamtsystem, das verschiedene Governance-Anforderungen bündelt, um die Nutzenpotentiale besser verwirklichen zu können. Auch wenn der ökonomische Nutzen eines IKS schwer quantifizierbar ist, konnten im vorherigen Kapitel verschiedene Nutzenpotentiale aufgezeigt werden, die sich mittelbar auch auf den Unternehmenswert auswirken können. Eine objektive Messung dieser Nutzenpotentiale ist allerdings sehr schwierig, da eine direkte Verbindung zwischen der Umsetzung des IKS, verbesserten Strukturen und tatsächlichem monetären Nutzen kaum herzustellen ist.

Im Folgenden werden die beiden Extrempole zur Ausgestaltung des IKS nach Solvency II anhand der Kriterien Zielsetzung, Dokumentation, Einbettung in das Governance-System, Verwaltung, Überprüfung und Nutzung als Steuerungsinstrument näher betrachtet und anschließend einander gegenübergestellt.

4.3.2 Minimalstrategie

Im Rahmen der Minimalstrategie wird das IKS als Pflichtinstrument betrachtet, das notwendig ist, um die regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen. Hauptziel dieser Strategie ist es, die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen und die dabei entstehenden Kosten so gering wie möglich zu halten, indem wenig personelle und finanzielle Ressourcen im IKS gebunden werden. Entsprechend den Anforderungen von Solvency II sind Prozesse definiert und dokumentiert, allerdings beschränkt sich die Dokumentation auf die besonders risikobehafteten Prozesse und ist wenig detailliert. Die Kontrollen weisen einen Bezug zu bestehenden Risiken auf, sind jedoch nur oberflächlich und zudem uneinheitlich beschrieben. Kontrolllücken oder -redundanzen können vorhanden sein. Dies ist auch eine Folge der geringen Nutzung von Synergieeffekten mit den anderen Elementen des Governance-Systems, wie dem Risikomanagement und der internen Revision, da die Systeme weitgehend isoliert nebeneinanderstehen. Abstimmungen beschränken sich auf formale und unregelmäßig stattfindende Austauschrunden, sodass eine effiziente Zusammenarbeit kaum stattfindet.

Die Verwaltung und Gestaltung des IKS erfolgt vorwiegend dezentral. Es gibt zwar möglicherweise eine zentrale Anlaufstelle für das IKS, diese ist allerdings aufgrund beschränkter Ressourcen nicht in der Lage eine steuernde Gestaltung des IKS vorzunehmen. Eine IKS-Leitlinie ist ebenso vorhanden wie Vorgaben in Form von Arbeitsanweisungen oder Richtlinien, deren Einhaltung allerdings nur unregelmäßig überprüft wird. Entsprechend der dezentralen Verantwortlichkeit für das IKS ist das System im Unternehmen unterschiedlich detailliert ausgestaltet und abhängig von den Bemühungen und dem Know-how der einzelnen Bereiche. Auch die regelmäßige Überprüfung der Kontrollen findet auf dezentraler Ebene statt und wird unterschiedlich intensiv durchgeführt, da es keinen einheitlichen, formalisierten oder auswertbaren Prozess hierfür gibt. Zwischen den Zielsetzungen des Unternehmens und den Vorgaben im IKS besteht kein Zusammenhang.

Unternehmen, welche die Minimalstrategie zur Implementierung eines IKS verfolgen, erkennen die aufgezeigten Nutzenpotentiale nicht vollumfänglich und können in der Folge auch nur wenig davon profitieren. Die entstehenden Kosten stehen somit nur geringerem Nutzen gegenüber, weshalb diese Ausgestaltungsvariante für die Versicherungsunternehmen wenig sinnvoll erscheint. Darüber hinaus sind die Anforderungen, die Solvency II hinsichtlich des gesamten Governance-Systems stellt, weitreichend, aber wenig konkret. Mit Hilfe eines umfassenden IKS können unterschiedliche Anforderungen in einem einheitlichen System umgesetzt werden, sodass insgesamt eine Effizienzsteigerung zu erwarten ist.

4.3.3 Optimierungsstrategie

Bei der Optimierungsstrategie steht die Nutzengenerierung im Vordergrund. Folgt die Implementierung des IKS dieser Zielsetzung werden nicht nur die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen zum IKS betrachtet, sondern auch darüberhinausgehende Aspekte zum Governance-System miteinbezogen. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, binden das IKS in eine unternehmensweite Geschäftsorganisation ein, in der die Hauptelemente – IKS, Risikomanagementsystem und die Schlüsselfunktionen – ein eng aufeinander abgestimmtes Gesamtsystem bilden. Da die regulatorischen Anforderungen eine Trennung des IKS und des Risikomanagementsystems vorsehen und auch die Schlüsselfunktionen als unabhängige Instanzen existieren müssen, erfolgt keine vollständige Integration der Systeme und Funktionen in das IKS. Allerdings können Synergien genutzt und Ressourcen optimal aufeinander abgestimmt werden, indem beispielsweise durch die Verwendung gleicher Systeme eine einheitliche Datenbasis geschaffen wird. In Verbindung mit regelmäßiger Zusammenarbeit können Doppelarbeiten, Redundanzen und Kontrolllücken weitgehend vermieden werden.

Alle Prozesse des Unternehmens werden bei der umfassenden Ausgestaltung des IKS erfasst und auf unterer Ebene abgebildet. Die Risiken und Kontrollen sind sowohl auf Prozessebene als auch auf Unternehmensebene erfasst und nach einem einheitlichen Schema detailliert dokumentiert und damit jederzeit nachvollziehbar. Die Wirksamkeit der Kontrollen sowie deren risikomindernde Wirkung ist nachvollziehbar. Im Unternehmen ist eine zentrale Stelle zur Verwaltung des IKS vorhanden, welche die Standards in den Leit- und Richtlinien sowie Arbeitsanweisungen vorgibt und zugleich deren Einhaltung überwacht, z.B. mit Hilfe von Stichproben. Diese zentrale Stelle gibt auch einen einheitlichen Prozess zur regelmäßigen Überprüfung der im IKS erfassten Risiken und Kontrollen vor. Dies stellt sicher, dass die Kontrollen bei sich ändernder Risikosituation oder bei veränderten Rahmenbedingungen zeitnah angepasst werden. Auch die unternehmensweiten Kontrollen werden regelmäßig überprüft. Das IKS ist so aufgebaut, dass es als Instrument zur Unternehmenssteuerung eingesetzt wird, indem die Soll-Vorgaben, deren Einhaltung durch die Kontrollen überwacht werden, auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind.

Nachfolgende Tabelle 7 stellt zusammenfassend die beiden extremen Ausprägungen zur Umsetzung des IKS nach Solvency II gegenüber:

Kriterien	Minimalstrategie	Optimierungsstrategie
Primäre Zielsetzung	Erfüllung gesetzlicher Anforderungen und kosteneffiziente Umsetzung des IKS: die eingesetzten Ressourcen sollen so gering wie möglich gehalten werden.	Nutzengenerierung: Mit Hilfe des IKS soll Nutzen für das Unternehmen erzeugt werden.
Dokumentation	Prozesse, Risiken und Kontrollen sind definiert und dokumentiert. Dokumentationen sind häufig wenig detailliert und auf besonders risikobehaftete Prozesse beschränkt.	Alle Prozesse des Unternehmens sind erfasst und auf unterer Ebene detailliert dargestellt. Risiken und Kontrollen innerhalb der Prozesse und prozessübergreifend sind erfasst und ebenfalls detailliert sowie einheitlich dokumentiert.
Einbettung Governance-System	Synergien zwischen dem IKS und anderen Elementen des Governance-Systems werden nicht oder nur in geringem Umfang genutzt, sodass eine effiziente Zusammenarbeit nicht zustande kommen kann. Es kann zu Redundanzen oder Kontrolllücken kommen.	Es erfolgt eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem IKS und den anderen Governance-Einheiten. Durch die Anwendung einheitlicher Systeme wird eine einheitliche Datenbasis geschaffen. Doppelarbeiten, Redundanzen und Kontrolllücken können weitgehend vermieden werden.
Verwaltung des IKS	Die Verwaltung und Gestaltung des IKS erfolgt vorwiegend dezentral.	Eine zentrale Stelle zur Verwaltung des IKS ist vorhanden, durch die Standards gesetzt werden, deren Einhaltung überprüft wird.
Überprüfung	Die Überprüfung der Risiken und Kontrollen erfolgt auf dezentraler Ebene. Es existiert kein einheitlicher, formalisierter oder auswertbarer Prozess.	Ein einheitlicher Prozess zur regelmäßigen Überprüfung des IKS ist vorhanden. Kontrollen werden bei veränderter Risikosituation oder veränderten Rahmenbedingungen angepasst.
Instrument zur Unternehmenssteuerung	Es besteht kein Bezug zwischen der Zielsetzung des Unternehmens und den Vorgaben im IKS.	Die Soll-Vorgaben des IKS sind an den Unternehmenszielen ausgerichtet, sodass das IKS als Instrument der Unternehmenssteuerung dient.

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Minimal- und Optimierungsstrategie.

Grundsätzlich muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit seiner Strategie und Ziele entscheiden, wie umfassend das IKS ausgestaltet werden soll. Allerdings können im Rahmen der Minimalstrategie die dargestellten Potentiale nur in geringerem Umfang genutzt werden und es kann zu Ineffizienzen in der Organisation des Governance-Systems kommen, obwohl auch bei der Implementierung eines IKS, das primär der Erfüllung gesetzlicher Pflichten dient, Kosten entstehen. Insgesamt stellt diese Strategie somit eine weniger effiziente Umsetzungsmöglichkeit dar. Die Minimalstrategie entspricht auch nicht der Intention der europäischen Gesetzge-

ber, die mit Solvency II umfassende Governance-Anforderungen zum Schutz der Versicherungsnehmer stellen. Somit wird die Einführung eines IKS, das der Optimierungsstrategie folgt, als betriebswirtschaftlich sinnvolle Umsetzungsstrategie angesehen.

Ziel des folgenden Abschnittes ist es daher, aufzuzeigen, wie die Versicherungsunternehmen ein IKS als Gesamtsystem implementieren können, das als übergreifendes Governance-Instrument gesetzliche Anforderungen umfassend erfüllen kann. Zugleich sollen Synergien mit den anderen Governance-Bestandteilen genutzt werden. Im Rahmen der sich anschließenden empirischen Studie wird sodann u.a. untersucht, ob die Versicherungsunternehmen tatsächlich das Ziel verfolgen, ein Gesamtsystem IKS zu implementieren oder aber, ob lediglich die Erfüllung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen im Vordergrund steht.

4.4 Schlüsselemente der Umsetzung des IKS im Versicherungsunternehmen

4.4.1 Berücksichtigung des Grundsatzes der Proportionalität

Wie bereits dargestellt, berücksichtigen die Solvency II-Anforderungen zwar weitgehend alle Aspekte des IKS i.w.S., allerdings werden diese nicht immer den internen Kontrollen zugeordnet. Bei der Implementierung eines umfassenden Systems ist es dennoch wichtig, dass die Versicherungsunternehmen einen ganzheitlichen Blick auf das IKS haben. Aus diesem Grund sollten die Unternehmen nicht nur die Solvency II-Vorgaben beachten, die sich direkt auf das IKS beziehen, sondern auch eng damit verbundene Governance-Aspekte berücksichtigen.

Bei den Solvency II-Regelungen handelt es sich um prinzipienbasiertes Recht, bei dem der Grundsatz der Proportionalität eine wichtige Rolle spielt und das viele unbestimmte Rechtsbegriffe enthält.⁶⁶⁰ Intention der europäischen Gesetzgeber ist es, keine übermäßigen Belastungen für z.B. kleine oder auf bestimmte Versicherungsarten spezialisierte Unternehmen hervorzurufen.⁶⁶¹ Vor allem das Governance-System muss so ausgestaltet sein, dass es der Art, dem Umfang und der Komplexität der Risiken des Versicherungsunternehmens angemessen ist.⁶⁶² Auch bei der Ausgestaltung des IKS ist das Prinzip der Proportionalität zu beachten. Im Rahmen der Anforderungen an ein IKS finden sich unbestimmte Rechtsbegriffe, wie beispielsweise die Forderung nach einer *angemessenen* unternehmensinternen Berichterstattung⁶⁶³ oder einer *angemessenen* Einbindung in die Aufbau- und Ablauforganisation⁶⁶⁴. Aus diesem Grund können keine allgemeingültigen Regelungen, die für alle Versicherungsunternehmen gleichermaßen Anwendung finden, abgeleitet werden. Dennoch können die nachfolgenden

⁶⁶⁰ Vgl. Dreher (2008), S. 1000.

⁶⁶¹ Vgl. Erwägungsgründe 19f. SII-RL.

⁶⁶² Vgl. § 23 Abs. 1 VAG.

⁶⁶³ Vgl. § 29 Abs. 1 VAG.

⁶⁶⁴ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 230.

Ausführungen als Anhaltspunkte zur Implementierung eines IKS in Versicherungsunternehmen dienen, das den regulatorischen Anforderungen entspricht und zugleich ein umfassendes Konzept darstellt. Dabei orientiert sich die Ausgestaltung an der im zweiten Kapitel hergeleiteten Definition des IKS i.w.S.

Ein häufig verwendeter unbestimmter Rechtsbegriff ist der Begriff der *Wesentlichkeit*. Einzelne Anforderungen von Solvency II beziehen sich nur auf wesentliche Risiken, zu deren Bestimmung geeignete Kriterien zu definieren sind.⁶⁶⁵ Die Anforderungen an das IKS beschränken sich allerdings mit Ausnahme der Berichterstattungspflichten⁶⁶⁶ und einigen Anforderungen an die Compliance-Funktion⁶⁶⁷ nicht auf wesentliche Risiken. Auch die Anforderung zur Festlegung der risikobehafteten Prozesse umfasst nicht nur Prozesse mit wesentlichen Risiken, sondern bezieht sich auf alle risikobehafteten Prozesse. Die BaFin führt im Rahmen der MaGo Prozesse auf, die auf jeden Fall risikobehaftet sind und für die somit auch interne Kontrollaktivitäten zu definieren sind. Dabei handelt es sich um das versicherungstechnische Geschäft, die Reservierung, das Kapitalanlagemanagement, inkl. des Aktiv-Passiv-Managements, das passive Rückversicherungsmanagement sowie den Vertrieb.⁶⁶⁸ Auch wenn die internen Kontrollen sich nicht ausschließlich auf wesentliche Risiken beschränken, sollen sich diese in Art, Häufigkeit und Umfang an den Risiken orientieren. Zudem schränkt die BaFin ihre Anforderungen dahingehend ein, dass Kontrollaktivitäten nicht nach jedem Prozessschritt, sondern nur für die besonders risikobehafteten Prozessschritte durchzuführen sind.⁶⁶⁹ Eine Abstufung der internen Kontrollen zur Wahrung der Proportionalität ist somit angebracht, um ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten. Risiken mit einer höheren Eintrittswahrscheinlichkeit und / oder Verlusthöhe⁶⁷⁰ müssen somit stärker kontrolliert werden als geringere Risiken. Die erfassten Risiken können nach ihren Auswirkungen für das Unternehmen untersucht und beispielsweise mit Hilfe von ABC-Modellen in unterschiedliche Kategorien eingeordnet werden, wobei A-Risiken einer intensiveren Kontrolle und regelmäßigeren Überprüfung bedürfen, als B- und C-Risiken.⁶⁷¹

4.4.2 Kontrollumfeld

4.4.2.1 Aspekte des Kontrollumfeldes nach COSO

Das Kontrollumfeld bildet das Fundament für die internen Kontrollen im Unternehmen. Vor allem der sog. *tone at the top* ist eine kritische Komponente für das Governance-System, was

⁶⁶⁵ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 17.

⁶⁶⁶ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.177.

⁶⁶⁷ Beispielsweise muss die Compliance-Funktion mindestens die Rechtsbereiche, die mit wesentlichen Risiken verbunden sind, überwachen. Vgl. BaFin (2017), Randnummer 88.

⁶⁶⁸ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 31f.

⁶⁶⁹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 33, 233.

⁶⁷⁰ Vgl. zur Bewertung der Risiken Kapitel 4.4.4.3.

⁶⁷¹ Vgl. auch Husch / Schartmann (2001), S. 183.

auch in verschiedenen empirischen Studien nachgewiesen wurde.⁶⁷² Dieser bezeichnet die durch die oberste Führungsebene vorgelebte Einstellung zu Integrität und Kontrollbewusstsein. Der *tone at the top* wird von der Geschäftsleitung geprägt und entlang der Hierarchiestufen bis zu allen Mitarbeitern im Unternehmen weitergegeben.⁶⁷³ Auch das Solvency II-Regelwerk weist auf die Wichtigkeit des *tone at the top* für ein funktionierendes Governance-System hin und fordert von der Unternehmensleitung, dass sie ein angemessenes Leitbild vorlebt.⁶⁷⁴ Ferner wird im Zusammenhang mit der Stellung der Schlüsselfunktionen die Bedeutung des *tone at the top* für das Versicherungsunternehmen betont.⁶⁷⁵

Die Gesetzgeber haben die Bedeutung des Kontrollumfeldes für ein wirksames IKS durchaus erkannt, wenngleich sie nur wenige konkrete Anforderungen nennen. Insbesondere wird die Bedeutung einer hohen Integrität für das Kontrollumfeld hervorgehoben sowie die Vermeidung von Praktiken, die Anreize für unangemessene Tätigkeiten geben, gefordert. Darüber hinaus wird das Bewusstsein der Mitarbeiter für das IKS und ihre Rolle darin betont, um das System vollständig in die Unternehmenskultur einbetten zu können.⁶⁷⁶ Die in den Solvency II-Vorschriften genannten Punkte zum Kontrollumfeld erfassen dieses allerdings nicht vollständig. Nach COSO wird es durch ein breites Spektrum an Themen geprägt, die in folgende Kategorien unterteilt werden können:⁶⁷⁷

- Integrität und Ethik: Integrität und ethisches Verhalten sind essentielle Bestandteile des Kontrollumfeldes. Es darf weder Anreize geben, sich unethisch zu verhalten, etwa durch zu hohen Druck oder unrealistische Ziele, noch dürfen Mitarbeiter in Versuchung zu falschem Verhalten geführt werden, z.B. durch nichtvorhandene Kontrollen. Häufig finden wünschenswerte ethische Werte und Verhaltensweisen in einem Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter Ausdruck.
- Bekanntnis zur fachlichen Kompetenz: Kompetenz umfasst die Fähigkeiten und das Wissen, die für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe im Unternehmen notwendig sind. Das Management muss darüber entscheiden, welcher Grad an Kompetenz für eine bestimmte Stelle notwendig ist und dies beispielsweise in Stellenbeschreibungen festlegen.
- Tätigkeit des Überwachungsorgans: Das Überwachungsorgan muss unabhängig vom Management sein und seine Überwachungsfunktion aktiv wahrnehmen. Dafür notwendig sind ausreichende Kenntnisse im Finanzwesen und die hinreichende und rechtzeitige Bereitstellung von Informationen. Es muss darüber hinaus eng mit der internen

⁶⁷² Vgl. Hansen et al. (2009), S. A2 und die dort dargestellte Literatur; vgl. Schwartz et al. (2005), S. 79.

⁶⁷³ Vgl. Reding et al. (2013), S. 6-18.

⁶⁷⁴ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.4.

⁶⁷⁵ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 79.

⁶⁷⁶ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.170; vgl. auch EIOPA (2015), Randnummer 1.81.

⁶⁷⁷ Vgl. auch für die folgenden Punkte COSO (1994), S. 23-29; vgl. Bungartz (2014), S. 52-60; vgl. Pfaff / Ruud (2008), S. 44-51.

sowie externen Revision zusammenarbeiten. Formale Grundsätze sollten regeln, welche Fragen durch das Überwachungsorgan diskutiert werden müssen oder seiner Zustimmung bedürfen.

- Philosophie und Arbeitsweise der Geschäftsleitung: Der Stil des Managements beeinflusst, wie das Unternehmen geführt wird und welche Risiken eingegangen werden. Um die Wirksamkeit interner Kontrollen zu fördern, sollte die Geschäftsleitung ein gutes Beispiel vorleben und z.B. keine unverhältnismäßigen Risiken eingehen, um seine Ziele zu erreichen.
- Organisationsstruktur: Die Struktur des Unternehmens stellt einen Rahmen dar, innerhalb dessen die Prozesse, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind, geplant, ausgeführt, kontrolliert und überwacht werden können. Hierzu zählen die Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie die Etablierung eines Berichtswesens, um die Weitergabe notwendiger Informationen zu gewährleisten.
- Zuordnung von Autorität und Verantwortlichkeit: In dieser Kategorie werden Maßnahmen zur Zuordnung von Weisungsrechten und Verantwortlichkeiten in den operativen Abläufen sowie die Festlegung von Berichtswegen zusammengefasst. Dabei sind die Ziele des Unternehmens und regulatorische Anforderungen zu berücksichtigen.
- Personalpolitik: Im Rahmen der Personalpolitik soll die Forderung nach Integrität, ethischem Verhalten und Kompetenz betont werden. Dies sollte bei der Einstellung, Aus- und Weiterbildung, Beurteilung, Beförderung, Vergütung und Entlassung von Personal berücksichtigt werden. Für diese Tätigkeiten sollen Standards und Richtlinien erstellt werden, wie z.B. die Durchführung regelmäßiger Beurteilungen und Weiterbildungen, die zur Übernahme von mehr Verantwortung befähigen sollen.

Ein umfassendes IKS sollte die durch das COSO dem Kontrollumfeld zugeordneten Aspekte berücksichtigen. Viele dieser Vorgaben finden sich ohnehin bereits in den Solvency II-Vorgaben, wenngleich keine explizite Verbindung zum Kontrollumfeld des IKS hergestellt wird. Zu nennen sind im Speziellen folgende Punkte:

- Eine angemessene und transparente Organisationsstruktur.⁶⁷⁸
- Die klare Zuweisung von Aufgaben und Zuständigkeiten sowie eine angemessene Funktionstrennung.⁶⁷⁹
- Aufstellen von Leitlinien für die Hauptbestandteile des Governance-Systems.⁶⁸⁰

⁶⁷⁸ Vgl. § 23 Abs. 1 VAG.

⁶⁷⁹ Vgl. § 23 Abs. 1 VAG; vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.31.

⁶⁸⁰ Vgl. § 23 Abs. 3 VAG.

- Die Anforderung an die persönliche Zuverlässigkeit und fachliche Eignung sämtlicher Personen, die das Unternehmen tatsächlich leiten oder Schlüsselaufgaben wahrnehmen.⁶⁸¹
- Regelungen zur Vergütung der Geschäftsleiter, Mitarbeiter und Aufsichtsratsmitglieder.⁶⁸²
- Die Anforderung zur Beschäftigung von Mitarbeitern, die ausreichende Fähigkeiten, Kompetenz und Fachkunde haben, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen.⁶⁸³
- Die Empfehlung zur Einführung eines Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter.⁶⁸⁴
- Die Sicherstellung einer Organisationskultur, die das Governance-System unterstützt.⁶⁸⁵
- Entwicklung und fortlaufende Weiterentwicklung einer angemessenen Risikokultur im Unternehmen.⁶⁸⁶
- Überwachung der Geschäftsleitung durch den Aufsichtsrat.⁶⁸⁷

Im Kontrollumfeld werden Grundlagen geschaffen, die unterschiedliche Bereiche der Organisation betreffen. Wenngleich die direkten Solvency II-Vorgaben zum Kontrollumfeld insbesondere die Bedeutung einer hohen Integrität hervorheben, werden auch in den gesetzlichen Vorgaben umfassende Regelungen getroffen, die zu einem angemessenen Kontrollumfeld führen und von den Versicherungsunternehmen berücksichtigt werden müssen. Unter Einbezug der theoretischen Aspekte des COSO-Rahmenwerkes werden zusammenfassend neben Ethik und Integrität vor allem die folgenden Aspekte als grundlegend für das Kontrollumfeld erachtet: ein angemessener Stil der Geschäftsleitung (*tone at the top*), die Beschäftigung geeigneter und kompetenter Mitarbeiter, die auf das jeweilige Stellenprofil passen, eine zur Zielerfüllung geeignete Organisationsstruktur, die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie die unabhängige Überwachung durch den Aufsichtsrat. Nachfolgend wird auf Grundlage der dargestellten Aspekte des Kontrollumfeldes auf zwei als besonders wichtig erachtete Punkte, die in den Vorgaben allerdings wenig Aufmerksamkeit erhalten, detaillierter eingegangen. Dabei handelt es sich um die Zuweisung von Verantwortlichkeiten innerhalb des IKS als Teil der Organisationsstruktur sowie die Implementierung eines Verhaltenskodex als *entity level control*.

⁶⁸¹ Vgl. § 24 Abs. 1 VAG.

⁶⁸² Vgl. § 25 VAG.

⁶⁸³ Vgl. Art. 258 Abs. 1 e) DVO.

⁶⁸⁴ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.3.

⁶⁸⁵ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.4.

⁶⁸⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 21.

⁶⁸⁷ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 65.

4.4.2.2 Zuweisung von Verantwortlichkeiten im IKS

Als Teil des Kontrollumfeldes wird auch die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten hinsichtlich des IKS sowie dessen Struktur im Unternehmen betrachtet. Wie im Modell der Drei Verteidigungslinien dargestellt, liegt die Verantwortung für die internen Kontrollen im Fachbereich (erste Verteidigungslinie), der durch die zweite und dritte Verteidigungslinie unterstützt bzw. überwacht wird. Trotz dieser dezentralen Verantwortung ist es empfehlenswert, vor allem in größeren oder komplexeren Unternehmen, einen IKS-Verantwortlichen oder -Beauftragten einzurichten. Je nach Größe des Unternehmens und festgelegtem Verantwortungsbereich kann es auch sinnvoll sein, mehrere Personen bzw. eine Abteilung mit der Aufgabe zu betrauen. Die IKS-Beauftragten, die der zweiten Verteidigungslinie zuzuordnen sind, sind für die zentrale Steuerung und Koordination des IKS verantwortlich und unterstützen die Fachbereiche bei der Einrichtung angemessener Kontrollen.⁶⁸⁸ Zusätzlich müssen diese zentrale Entscheidungen zur Ausgestaltung des IKS treffen, z.B. über den Einsatz einer Software für die Erfassung der Prozesse, Risiken und Kontrollen.⁶⁸⁹

Daneben sollten die IKS-Verantwortlichen auch die Kommunikation mit den Schnittstellen des IKS, insbesondere dem Risikomanagement und der internen Revision, übernehmen. In Versicherungsunternehmen ist zudem die enge Abstimmung mit der Compliance-Funktion erforderlich, die als Teil des IKS eine hervorgehobene Stellung einnimmt. Durch die Abstimmungen mit den Einheiten des Governance-Systems können Aufgaben abgegrenzt, Synergien genutzt und Doppelarbeiten vermieden werden.⁶⁹⁰ Die Einrichtung einer zentralen Stelle zeigt darüber hinaus das Bekenntnis der Unternehmensleitung zu einem ausgereiften IKS im Unternehmen und betont dessen Bedeutung. Diese Einstellung der Geschäftsleitung – den *tone at the top*, den diese bezüglich des IKS vorlebt – überträgt sich auch auf die Mitarbeiter. Das im zweiten Kapitel vorgestellte Reifegradmodell des IKS fordert ebenfalls ab dem Reifegrad *Überwacht* die Einrichtung eines IKS-Verantwortlichen. Für dessen Zuordnung ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, wie z.B. die interne Revision, das Risikomanagement, eine Compliance-Abteilung oder die direkte Ansiedelung bei der Geschäftsleitung.⁶⁹¹ Sinnvoll erscheint auch eine Ansiedelung in der Controlling-Abteilung, da das Controlling unterschiedliche Aufgaben im IKS wahrnimmt und ein wichtiger Akteur des IKS i.w.S. ist.⁶⁹²

Somit trägt die Einrichtung eines IKS-Beauftragten in mehrfacher Hinsicht zu einem angemessenen Kontrollumfeld bei. Einerseits werden die Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt und das IKS in die Organisationsstruktur eingebettet. Zum anderen fördert es durch die Betonung

⁶⁸⁸ Vgl. Brinkmann et al. (2015), S. 67; vgl. IAIS (2011), Randnummer 8.2.7.

⁶⁸⁹ Vgl. zum Einsatz einer Software Brinkmann et al. (2015), S. 69f.

⁶⁹⁰ In Kapitel 4.4.6.3 wird im Rahmen des Informations- und Kommunikationssystems auf mögliche Schnittstellen und Themenbereiche zur Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Verantwortlichen genauer eingegangen.

⁶⁹¹ Vgl. Hiendlmeier / Maier (2009), S. 120f.

⁶⁹² Vgl. Kapitel 4.4.3.2.

des Stellenwertes des IKS auch die positive Einstellung der Mitarbeiter hinsichtlich der internen Kontrollen.

4.4.2.3 Implementierung eines Verhaltenskodex als *entity level control*

Ein für alle Mitarbeiter verbindlicher Verhaltenskodex ist ein mächtiges Instrument des Kontrollumfeldes, mit dem ein Unternehmen einen universellen Maßstab hinsichtlich grundlegender Verhaltensregeln festlegen kann. Da ein solcher Kodex auf das gesamte Unternehmen wirkt, ist er ein typisches Beispiel für eine unternehmensweite Kontrolle, eine sog. *entity level control*.⁶⁹³ Synonym zur Begrifflichkeit *Verhaltenskodex* bzw. dem englischen *code of conduct* werden auch andere Bezeichnung verwendet, z.B. *Ethikkodex*, *code of practice* oder *mission statement*.⁶⁹⁴

Auf Basis eines Reviews unterschiedlicher Begriffsbestimmungen leitet SCHWARTZ folgende Definition her: „*A code of ethics is a written, distinct, and formal document which consists of moral standards used to guide employee and/or corporate behavior.*“⁶⁹⁵ Ein Verhaltenskodex ist demnach ein schriftliches, eindeutiges und formales Dokument, das moralische Standards beinhaltet, die u.a. das Wertesystem der Organisation sowie die ethischen Prinzipien und Normen widerspiegeln. Diese Standards sollen den Mitarbeitern zeigen, welche Verhaltensweisen akzeptiert und welche unangemessen sind. Der Kodex gilt für alle Mitarbeiter, schließt aber auch das Verhalten des Unternehmens als Ganzes mit ein.⁶⁹⁶ Um den Verhaltenskodex in die Praxis umzusetzen, werden häufig zusätzliche Standards, Anweisungen oder Prozesse definiert.⁶⁹⁷

Zur Gewährleistung einer optimalen Kontrollkultur, sollten unterschiedliche Aspekte in einem solchen Kodex angesprochen werden. Dazu gehören nach RAUTENSTRAUCH / HUNZIKER: ethische Grundsätze, Regelungen zum Umgang mit Interessenkonflikten und zum Umgang mit vertraulichen Unternehmensinformationen, die Betonung der Wichtigkeit einer wahrheitsgetreuen, korrekten und objektiven Berichterstattung sowie Dokumentation von Informationen, Verbot von Bestechung und Korruption, Verpflichtung zur Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen, Regelungen zum Umgang mit Spenden und Sponsoring, Informationen zu Sicherheit am Arbeitsplatz und Gesundheit der Mitarbeiter sowie das Vorgehen bei Verstößen gegen den Kodex.⁶⁹⁸

⁶⁹³ Vgl. Rautenstrauch / Hunziker (2012), S. 32f., S. 50.

⁶⁹⁴ Vgl. Schwartz (2004), S. 324.

⁶⁹⁵ Schwartz (2004), S. 324.

⁶⁹⁶ Vgl. Schwartz (2004), S. 324.

⁶⁹⁷ Vgl. Rautenstrauch / Hunziker (2012), S. 50.

⁶⁹⁸ Vgl. Rautenstrauch / Hunziker (2012), S. 50-52.

Zur Wirksamkeit von Verhaltenskodizes gibt es mehrere empirische Studien, die allerdings kein eindeutiges Ergebnis liefern konnten.⁶⁹⁹ STEVENS identifiziert zwei Schlüsselkomponenten für den Erfolg eines Verhaltenskodex. Dabei handelt es sich einerseits um die Einbettung des Kodex in die Unternehmenskultur und andererseits um eine angemessene Kommunikation, die auch die Mitarbeiter miteinbezieht und zu Diskussionen anregt. Wichtig ist zudem, dass das Management das gewünschte Verhalten vorlebt und Verstöße gegen den Kodex sanktioniert werden.⁷⁰⁰ Ein Ethikkodex kann nicht immer verhindern, dass es dennoch zu unethischem Verhalten im Unternehmen kommt und gegen den Kodex verstoßen wird. Allerdings ist ein gelebter Verhaltenskodex, der nicht nur als formaler Nachweis dient, ein wichtiges Bekenntnis der Unternehmen zu Integrität und Moral. Aus diesem Grund sollte auf ihn nicht verzichtet werden.⁷⁰¹ Obwohl es weltweit wenige explizite Verpflichtungen zur Einrichtung eines Verhaltenskodex gibt, ist er als Teil der Compliance-Programme in Unternehmen weit verbreitet und wird von den Stakeholdern zunehmend gefordert.⁷⁰² Im Rahmen von Solvency II empfiehlt die EIOPA die Einrichtung eines Verhaltenskodex,⁷⁰³ eine Verpflichtung besteht für die Unternehmen jedoch nicht.

Ein Verhaltenskodex zeigt gewünschtes Verhalten auf und bildet somit einen wichtigen Baustein, um Integrität und ethisches Verhalten im Unternehmen zu fördern. Er bildet einen wichtigen Orientierungspunkt für die Mitarbeiter und sollte daher von den Versicherungsunternehmen implementiert werden. Wie bei allen Maßnahmen des Kontrollumfeldes ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung ein positives Beispiel vorlebt und im Einklang mit dem Verhaltenskodex handelt.

4.4.3 Steuerungssystem

4.4.3.1 Steuerung im Kontext des IKS

Dem IKS als Steuerungsinstrument wurde bisher noch wenig Beachtung geschenkt. Zwar unterteilt das IDW das IKS in ein internes Steuerungs- und ein internes Überwachungssystem, beschreibt das Steuerungssystem allerdings nur knapp als „Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten“⁷⁰⁴. SCHARTMANN / LINDNER subsumieren unter dem Steuerungssystem des IKS in erster Linie die Aufgaben des Risikomanagements und Controllings, ohne allerdings inhaltlich genauer auf deren Aufgaben einzugehen.⁷⁰⁵ Auch in den gesetzlichen Regelungen zum IKS findet der Aspekt der Steuerung keine Erwähnung. Dennoch ist das Steuerungssystem ein wichtiges Subsystem des IKS i.w.S., das bei der Implementierung eines

⁶⁹⁹ Vgl. Schwartz (2004), S. 325.

⁷⁰⁰ Vgl. Stevens (2008), S. 607.

⁷⁰¹ Vgl. Baumann (2005), S. 43.

⁷⁰² Vgl. Baumann (2005), S. 40f.

⁷⁰³ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.3.

⁷⁰⁴ IDW (2017) PS 261 n.F., S. 8.

⁷⁰⁵ Vgl. Schartmann / Lindner (2006), S. 37.

ganzheitlichen IKS-Ansatzes Beachtung finden muss. Ein IKS ist vor allem dann wirtschaftlich sinnvoll, wenn es als aktives Steuerungsinstrument genutzt wird, das Erkenntnisse über die installierten Maßnahmen liefert und hilft, Prozesse und Systeme weiterzuentwickeln.⁷⁰⁶ Im Folgenden wird deshalb zunächst der Frage nachgegangen, was unter Steuerung zu verstehen ist, sodann wird auf einen Hauptbestandteil des Steuerungssystems, das Controlling, näher eingegangen.

Nach FREIDANK beinhaltet Steuerung „die detaillierte Festlegung und Veranlassung der Durchsetzung von Entscheidungen, die der Planungsprozess hervorgebracht hat“⁷⁰⁷. Steuerung steht also in einem engen Verhältnis zur Planung, die zukunftsgerichtet ist und die Festlegung von Zielen und der zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen beinhaltet. Nach der Realisation der Planung durch Steuerungsmaßnahmen, folgt die Kontrolle. Diese vergleicht die Ist-Größen (Durchführungsergebnisse) mit den Soll-Größen (Entscheidungsergebnisse) und analysiert eventuelle Abweichungen.⁷⁰⁸ Mit der Vorgabe von Soll-Objekten durch die Steuerung wird der Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder abgegrenzt und deren Verhalten gesteuert.⁷⁰⁹

Auch im Kontext des IKS werden im Steuerungssystem die Entscheidungen des Managements umgesetzt, indem Soll-Objekte vorgegeben werden. Diese Soll-Objekte können z.B. in Form von Zielvorgaben, Richtlinien und Arbeitsanweisungen oder Verfahrensvorschriften vorliegen.⁷¹⁰ Die Soll-Größen sind ein zwingend notwendiger Bestandteil der internen Kontrollen, da nur bei Vorhandensein eines definierten gewünschten Zustandes, dessen Einhaltung auch geprüft werden kann. Zudem kann durch die Ableitung der Soll-Vorgaben sichergestellt werden, dass die eingerichteten Kontrollen in Einklang mit den Zielen und Strategien des Unternehmens stehen und diese unterstützen.⁷¹¹ Die Überprüfung, ob die Vorgaben eingehalten werden, findet durch die Kontroll- und Überwachungsaktivitäten im Rahmen des Überwachungssystems statt.

4.4.3.2 Controlling

4.4.3.2.1 Aufgaben des Controllings

Die Ableitung von Soll-Objekten im Rahmen der Steuerung folgt logisch auf die Planung, die mit Entscheidungen des Managements abgeschlossen wird. Um sinnvolle Entscheidungen treffen zu können, ist es notwendig, Informationen systematisch aufzubereiten. Einer der

⁷⁰⁶ Vgl. Hiendlmeier / Maier (2009), S. 123.

⁷⁰⁷ Freidank (2012), S. 5.

⁷⁰⁸ Vgl. Hahn / Hungenberg (2001), S. 45-49.

⁷⁰⁹ Vgl. Wich (2008), S. 71.

⁷¹⁰ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 8; vgl. Wich (2008), S. 71f.; vgl. auch Baetge (1993), S. 179.

⁷¹¹ Vgl. auch CEIOPS (2003), S. 19.

Hauptakteure in diesem Prozess ist der Controller, der als wesentlicher Bestandteil des Steuerungssystems im Folgenden näher betrachtet wird.

Controlling wird häufig auf die Generierung von Kennzahlen und die Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen beschränkt.⁷¹² Diese Sichtweise ist allerdings zu eng gefasst. Die Controller unterstützen die Führung auf vielfältige Weise, indem sie das Management entlasten und als betriebswirtschaftliche Begleiter fungieren. Controller als *Business Partner* der Manager entlasten, ergänzen und begrenzen das Management.⁷¹³ In der Wissenschaft existieren unterschiedliche Controllingansätze⁷¹⁴, die allerdings, wie im zweiten Kapitel bereits erläutert, ein zugrundeliegendes Konzept verfolgen. Das Controlling hat die Aufgabe, der Unternehmensleitung entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen und die unterschiedlichen Planungs- und Steuerungseinheiten des Unternehmens zu koordinieren.⁷¹⁵ Dies beinhaltet die Gewinnung, die Verarbeitung sowie die zeit- und verwendergerechte Bereitstellung von Informationen.⁷¹⁶ Konsequenterweise wird das Berichtswesen von vielen als einer der wichtigsten Bereiche des Controllings angesehen.⁷¹⁷ Um gegenwärtige Erfolgspotentiale abzusichern und neue zu entwickeln, muss das Controlling bestehende Schwächen identifizieren und abbauen sowie effizienzsteigernde Maßnahmen ergreifen. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Schaffung von Transparenz, das Aufzeigen und Strukturieren von Problemen sowie die Erarbeitung von Handlungsalternativen und Entscheidungsvorbereitungen.⁷¹⁸

Hinsichtlich des Planungs- und Kontrollsystems wird zwischen der strategischen und operativen Planung unterschieden.⁷¹⁹ Die strategische Planung ist eine abstrakte, langfristig ausgerichtete Rahmenplanung, bei der qualitative Zielgrößen im Vordergrund stehen. Die operative Planung hingegen umfasst einen Planungshorizont von bis zu einem Jahr, ist sehr detailliert und meist auf quantitativen Zielgrößen ausgerichtet.⁷²⁰ Dementsprechend unterscheidet die Literatur zwischen dem strategischen Controlling zur Unterstützung der strategischen Führung des Unternehmens und dem operativen Controlling, das auf die Probleme der operativen Planung ausgerichtet ist.⁷²¹ Da die Strategiefindung kein Bestandteil des IKS ist, bildet nur das operative Controlling einen Bestandteil des Steuerungssystems des IKS i.w.S.

⁷¹² Vgl. z.B. Breisig (2010), S. 22.

⁷¹³ Vgl. ICV / IGC (2012), S. 4f.

⁷¹⁴ Eine Übersicht verschiedener Ansätze findet sich z.B. in Freidank / Paetzmann (2004), S. 7.

⁷¹⁵ Vgl. Günther (2004), S. 38f.

⁷¹⁶ Vgl. Günther (2004), S. 39; vgl. Küpper (2008), S. 152.

⁷¹⁷ Vgl. Taschner (2013), S. 33f., 39.

⁷¹⁸ Vgl. Botta (2002), S. 79.

⁷¹⁹ Zusätzlich wird häufig die taktische Planung unterschieden, die als Mittelfristplanung die strategischen Alternativen in operationale Teilplanungen umsetzt. Vgl. Küpper (2008), S. 110f.

⁷²⁰ Vgl. Küpper (2008), S. 110f.

⁷²¹ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 108f.

4.4.3.2.2 Controlling als Teil des IKS

Controlling ist in vielen Versicherungsunternehmen seit Langem in verschiedenen Formen, z.B. als Produktcontrolling, versicherungstechnisches Controlling oder Betriebscontrolling, etabliert.⁷²² Auch wenn es keine gesetzlichen Regelungen hierzu gibt, sollte im Rahmen eines umfassenden IKS-Konzeptes eine Verbindung mit den bereits bestehenden Controlling-Strukturen hergestellt und das operative Controlling in das System miteinbezogen werden. Dies kann wie folgt begründet werden: Einerseits generiert das Controlling durch unterschiedliche Instrumente Informationen, bereitet diese auf und leitet sie an die Geschäftsleitung weiter, wo sie für die Entscheidungsfindung genutzt werden. Dabei sollten auch die im Rahmen des IKS entstehenden Informationen genutzt werden. Dadurch ist das Controlling eng mit dem Informations- und Kommunikationssystem des IKS i.w.S. verbunden. Andererseits nimmt das Controlling durch die Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen oder Abweichungsanalysen selbst Kontrollaufgaben wahr.

Für die Ermittlung der prozessbezogenen Risiken im Risikosystem ist die Identifikation und Darstellung der Geschäftsprozesse des Unternehmens eine notwendige Voraussetzung. Da es Aufgabe des Controllings ist, Transparenz zu schaffen und Informationen systematisch aufzubereiten, kann die Aufgabe der Prozessidentifikation und -darstellung ebenfalls dem Controlling zugeordnet werden. In der Literatur werden drei Arten von Prozessen, nämlich Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse unterschieden.⁷²³ Grundsätzlich sind alle Prozessarten im IKS zu berücksichtigen, da aus allen Risiken für das Unternehmen resultieren können. Um den Anforderungen von Solvency II zu genügen, müssen zunächst alle Prozesse identifiziert und aus Risikosicht beurteilt werden. Zumindest die risikobehafteten Prozesse müssen daraufhin näher beschrieben werden, wobei auch die Risiken innerhalb des Prozesses und die bestehenden Kontrollaktivitäten erfasst werden müssen.⁷²⁴ Hierfür müssen ausgehend vom Gesamtsystemprozess des Unternehmens verschiedene Hauptprozesse und hierarchisch untergeordnete Teilprozesse ermittelt werden.⁷²⁵ Zur möglichst genauen Darstellung auch komplexerer Prozesse eignen sich Notationen, die als einheitliche Sprache der Prozessbeschreibungen entwickelt wurden und u.a. festlegen, mit welchen Symbolen verschiedene Prozesselemente dargestellt werden. Als Standard hierfür hat sich in den vergangenen Jahren das *Business Process Model and Notation* durchgesetzt.⁷²⁶ Die eingesetzte Methode zur Prozessfassung sollte der Komplexität der unternehmerischen Abläufe entsprechen. Es ist allerdings auf eine einheitliche und konsistente Dokumentation zu achten.⁷²⁷ Die Beschreibungen sollten, wie bereits aufgezeigt, auch genutzt werden, um Schwächen und Ineffizienzen

⁷²² Vgl. Utecht (2009), S. 94f.

⁷²³ Vgl. Ahlrichs / Knuppertz (2010), S. 11; vgl. auch Kapitel 4.2.4.

⁷²⁴ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 31-33.

⁷²⁵ Vgl. Specker (2005), S. 58.

⁷²⁶ Vgl. Allweyer (2015), S. 9f.

⁷²⁷ Vgl. Ahlrichs / Knuppertz (2010), S. 14.

in den Prozessen zu erkennen, zu beseitigen und so die unternehmerischen Abläufe zu verbessern. Für eine ganzheitliche Sichtweise sollten die Versicherungsunternehmen ihre Aktivitäten somit nicht nur auf die risikobehafteten Prozesse beschränken, sondern alle Unternehmensabläufe in ihre Analyse miteinbeziehen.

Zusammenfassend werden im Steuerungssystem des IKS i.w.S. einerseits Soll-Objekte vorgegeben, die für die Durchführung der Kontroll- und Überwachungsaktivitäten notwendig sind und auf die Strategie und Ziele des Unternehmens ausgerichtet sein sollten. Darüber hinaus übernimmt das Controlling als Teil des Steuerungssystems eine hervorgehobene Stellung in der Analyse und Aufbereitung von Informationen, die der Unternehmensleitung für die Entscheidungsfindung zur Verfügung gestellt werden. Als Voraussetzung für die Risikoanalyse werden ferner im Rahmen des Steuerungssystems die Unternehmensprozesse identifiziert und dokumentiert, die zudem als Basis für die Verbesserung bestehender Abläufe dienen. Das Steuerungssystem hat vielfältige Schnittstellen zu den anderen Teilsystemen des IKS, vor allem zum Informations- und Kommunikationssystem, zum Risikosystem sowie zum Überwachungssystem, und bildet somit eine wichtige Voraussetzung für ein wirksames IKS i.w.S.

4.4.4 Risikosystem

4.4.4.1 Synergien des IKS mit dem Risikomanagementsystem

Solvency II fordert neben der Einrichtung eines IKS auch die Einrichtung eines Risikomanagementsystems. Die größten Schnittstellen zwischen beiden Systemen liegen in der Identifikation und Bewertung der Risiken, die für ein wirksames IKS notwendig sind.⁷²⁸ Es stellt sich daher die Frage, wie das IKS und Risikomanagementsystem unter Berücksichtigung der regulatorischen Anforderungen möglichst sinnvoll aufgebaut und voneinander abgegrenzt werden können.

Nach SCHMID / STEBLER erfasst und steuert das Risikomanagement eher bedeutende strategische und operative Risiken sowie Compliance- und Reporting-Risiken auf sehr hohem Niveau, die häufig auch einen direkten Bezug zu den Unternehmenszielen aufweisen. Durch Maßnahmen wird versucht, diese auf ein akzeptables Niveau zu reduzieren. Vor allem strategische Risiken sind häufig sehr komplex, sodass eine Minderung mittels Überwachungsmaßnahmen nicht möglich ist. Operationelle Risiken und prozessorientierte Compliance- und Reporting-Risiken sind weniger komplex und lassen sich mittels Kontrollen bewältigen, sodass hier der Fokus des IKS liegt. Zusätzlich sollten Überwachungsaktivitäten eingerichtet werden, um die Einhaltung der im Risikomanagement definierten Maßnahmen sicherzustellen.⁷²⁹ Zur Risikohandhabung gibt es im Allgemeinen unterschiedliche Möglichkeiten. Dazu zählen die

⁷²⁸ Vgl. Sommer (2010), S. 105f.

⁷²⁹ Vgl. Schmid / Stebler (2007), S. 643.

gänzliche Vermeidung, die Verminderung, die Überwälzung auf Dritte oder die Übernahme der Risiken.⁷³⁰ Überwachungsaktivitäten im Rahmen des IKS können als Maßnahme zur Verminderung von Risiken eingeordnet werden, da durch diese das Eintreten eines Risikos nicht mit Sicherheit verhindert werden kann.

Die Solvency II-Vorgaben unterscheiden nicht zwischen Risiken des Risikomanagementsystems und denen des IKS. Das Risikomanagementsystem in den Versicherungsunternehmen muss alle erforderlichen Strategien, Prozesse und Meldeverfahren umfassen, um Risiken zu identifizieren, zu bewerten, zu überwachen, zu steuern und darüber Bericht zu erstatten. Dabei muss es sämtliche Risiken des Unternehmens umfassen und mindestens die folgenden Bereiche abdecken: Zeichnung von Versicherungsrisiken und die Bildung von Rückstellungen, das Aktiv-Passiv-Management, die Kapitalanlagen, Steuerung des Liquiditäts- und Konzentrationsrisikos, die Steuerung operationeller Risiken und die Rückversicherung sowie andere Risikominderungstechniken.⁷³¹ Die operationellen Risiken umfassen dabei auch IT- und Rechtsrisiken.⁷³² Die Risikoanalyse ordnet Solvency II also grundsätzlich dem Risikomanagementsystem zu, das in erster Linie durch die Risikomanagement-Funktion umgesetzt wird⁷³³. Hinsichtlich der Identifikation und Beurteilung der Compliance-Risiken ergibt sich eine Doppelzuständigkeit, da diese Aufgaben zusätzlich der Compliance-Funktion und damit dem IKS zugeordnet sind.⁷³⁴

Die Basis sowohl des IKS, das insgesamt risikoorientiert auszugestalten ist,⁷³⁵ als auch des Risikomanagementsystems bilden Risiken, die durch unterschiedliche Instrumente gehandhabt werden. Während beim Risikomanagement der Fokus auf den Risiken selbst sowie der Steuerung und quantitativen Erfassung derselben liegt, setzt das IKS einen Schwerpunkt auf die direkte Kontrolle der meist prozessbezogenen Risiken.⁷³⁶ Trotz dieser unterschiedlichen Sichtweisen muss in der Praxis ein enger Informationsaustausch zwischen den Systemen sichergestellt werden. In der vor allem praktisch geprägten Literatur wurde mehrfach auf die negativen Folgen, die durch isolierte Risikomanagement- und Kontrollsysteme entstehen, hingewiesen.⁷³⁷ Darüber hinaus müssen auch die Aktivitäten und Erkenntnisse der Compliance-Funktion sowohl im IKS als auch im Risikomanagementsystem Berücksichtigung finden.

In der Umsetzung der regulatorischen Anforderungen stellt sich die Frage, wie die Analyse der für das IKS relevanten Risiken gestaltet werden kann. Einerseits kann die Identifikation und

⁷³⁰ Für eine ausführliche Erläuterung der Risikohandhabung vgl. Nguyen (2008), S. 94-118.

⁷³¹ Vgl. § 26 Abs. 1, 5 VAG.

⁷³² Vgl. BaFin (2017), Randnummer 161f.

⁷³³ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 145.

⁷³⁴ Vgl. § 29 Abs. 2 VAG; vgl. Wolf (2013), S. 680.

⁷³⁵ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 233.

⁷³⁶ Vgl. Wolf (2013), S. 680. Die Ausführungen von WOLF beziehen sich auf die Unterscheidung zwischen dem Risikomanagement und der Compliance-Funktion hinsichtlich der Rechtsrisiken, lassen sich aber auf das gesamte IKS übertragen.

⁷³⁷ Vgl. z.B. Gehringer / Fröhler (2013), S. 52f. oder Brinkmann et al. (2015), S. 6.

Bewertung durch die Risikomanagement-Funktion erfolgen, sodass die IKS-relevanten Risiken unmittelbar im Risikomanagementsystem erfasst werden können. Andererseits kann davon ausgegangen werden, dass die Analyse der prozessbezogenen Risiken auch außerhalb des Risikomanagementsystems als Teil des IKS erfolgen kann. Hinsichtlich der Compliance-Risiken ist dieses Vorgehen sogar explizit gesetzlich verankert. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass operationelle Risiken und die darauf mindernd wirkenden Überwachungsaktivitäten aus einer Hand identifiziert und gesteuert werden können. Auch in der Praxis ist die Auffassung vertreten, dass es das Ziel des IKS ist, für das Risikomanagement operationelle Risiken zu identifizieren, zu kontrollieren und zu vermindern.⁷³⁸

Die konkrete Ausgestaltung der Risikoanalyse für das IKS und Zuweisung der Verantwortlichkeiten kann unternehmensindividuell festgelegt werden. Ein enger Informationsaustausch zwischen dem IKS, dem Compliance-System und dem Risikomanagementsystem muss sicherstellen, dass alle relevanten Risiken in den drei Systemen erfasst sind. Dies trifft insbesondere auch auf die – i.d.R. durch die Risikomanagement-Funktion identifizierten – prozessübergreifenden Risiken zu, die durch prozessunabhängige Überwachungsaktivitäten gemindert werden können. Im Zusammenhang mit der Durchführung der unternehmenseigenen Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung ist es ebenfalls entscheidend, alle Risiken hinreichend zu berücksichtigen.⁷³⁹

4.4.4.2 Allgemeine Methoden der Risikoanalyse

Nachdem das Unternehmen die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zur Identifikation und Bewertung der Risiken festgelegt hat, muss entschieden werden, welche der unterschiedlichen Methoden hierzu angewandt werden. Unabhängig von der gewählten Methode sollten die Unternehmen darauf achten, bei allen mit der Risikoanalyse beauftragten Einheiten ein gemeinsames Risikoverständnis sowie einheitliche Methoden und Prozesse zu etablieren.⁷⁴⁰ Bei der Erkennung der Risiken gibt es zwei grundlegend unterschiedliche Ansätze, nämlich die *Top-Down*- und die *Bottom-Up*-Analyse. Beim *Top-Down*-Verfahren bildet die Unternehmensleitung den Ausgangspunkt und die Risikoidentifikation wird entlang der Unternehmenshierarchie nach unten fortgeführt. Es wird ein Gesamtrisiko vorgegeben, das nach unten in Einzelrisiken zerlegt wird. Wird das *Bottom-Up*-Vorgehen gewählt, beginnt die Identifikation der Risiken auf der untersten Hierarchieebene und sämtliche Einzelrisiken werden erfasst und aggregiert, sodass sie das Gesamtrisiko ergeben. Die Aggregation ist allerdings aufgrund vieler Interdependenzen sehr komplex.⁷⁴¹

⁷³⁸ Vgl. Moormann / Schaffrath-Chanson (2011), S. 7.

⁷³⁹ Vgl. § 27 Abs. 2,3 VAG.

⁷⁴⁰ Vgl. Gehringer / Fröhler (2013), S. 52f.

⁷⁴¹ Vgl. Nguyen (2008), S. 42; vgl. Seidel (2011), S. 34.

Risiken werden häufig durch eine Kombination verschiedener Methoden identifiziert.⁷⁴² Kollektionsmethoden eignen sich zur Identifikation bestehender Risiken. Zu diesen Methoden zählen Checklisten, SWOT-Analysen oder Risiko-Identifikations-Matrizen. Bei den Suchmethoden, zu denen der Fragenkatalog, die Baumanalyse oder auch das Brainstorming zählt, liegt der Fokus auf zukünftigen, bisher nicht bekannten Risikopotentialen.⁷⁴³ Ein Risikoinventar (auch Risiko-landkarte) bildet das Ergebnis der Risikoanalyse. Hier werden alle hinsichtlich der Unternehmensergebnisse bedeutenden Risiken der Unternehmenseinheiten und Prozesse aufgezeigt.⁷⁴⁴ Nach der Identifikation der Risiken erfolgt deren Bewertung. Hierfür müssen zunächst Bewertungskriterien festgelegt werden, wie etwa finanzielle Auswirkungen, Auswirkungen auf die Reputation oder die Häufigkeit des Auftretens. Bei der Bewertung der Risiken ist die Brutto-Bewertung, bei der das Risiko vor Maßnahmen eingestuft wird, von der Netto-Bewertung, d.h. der Einstufung nachdem bestehende oder geplante Maßnahmen auf das Risiko wirken, zu unterscheiden.⁷⁴⁵

Auch wenn Solvency II für einzelne Bereiche Vorgaben hinsichtlich der Risikoanalyse macht – beispielsweise wird die Durchführung von Stresstests und Szenarioanalysen oder die Erfassung interner Schadenereignisse vorgegeben⁷⁴⁶ – können die Unternehmen grundsätzlich frei entscheiden, welche Methoden zur Risikoidentifikation und -bewertung sie anwenden.⁷⁴⁷

4.4.4.3 Identifikation und Bewertung operationeller Risiken

Besondere Bedeutung für das IKS haben operationelle Risiken, die durch prozessbezogene Kontrollen gemindert werden können. Für die Ermittlung und Bewertung dieser Risiken gibt es kein einheitliches, standardisiertes Verfahren, sondern es haben sich unterschiedliche Vorgehensweisen etabliert.⁷⁴⁸ Mögliche Datenerhebungsmethoden für operationelle Risiken sind:⁷⁴⁹

- In Schadenfall- bzw. Verlustdatenbanken werden systematisch tatsächlich aufgetretene, interne Schäden und Verluste aus operationellen Risiken gesammelt. Diese bilden eine Grundlage für die Entwicklung von Quantifizierungsverfahren und werden zur Validierung der Risikobewertung eingesetzt. Durch die gesammelten Daten lässt sich ein direkter Rückschluss auf das Risikoprofil der Vergangenheit ziehen, es können allerdings keine neuen Risiken abgebildet werden. Somit kann durch die ausschließliche Anwendung dieser Methode keine Vollständigkeit gewährleistet werden. Die Erfassung

⁷⁴² Vgl. Seidel (2011), S. 34.

⁷⁴³ Vgl. Romeike / Hager (2009), S. 123.

⁷⁴⁴ Vgl. Grimmer (2007), S. 113; vgl. Romeike / Hager (2009), S. 123.

⁷⁴⁵ Vgl. Seidel (2011), S. 37-42.

⁷⁴⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummern 196, 165.

⁷⁴⁷ Vgl. auch BaFin (2017), Randnummer 180.

⁷⁴⁸ Vgl. Hofmann / Malakowski (2007), S. 12.

⁷⁴⁹ Vgl. für die folgenden Punkte Kaiser / Frey (2007), S. 956-958 und Kunzelmann / Quick (2008), S. 17-20.

und Auswertung interner Schadenereignisse wird von der BaFin in den MaGo gefordert.⁷⁵⁰

- Zusätzlich zu internen Daten aus den Schadenfalldatenbanken können auch externe Daten z.B. aus öffentlichen Informationen oder Datenkonsortien herangezogen werden. Wie bereits erwähnt, ist die Vergleichbarkeit der Daten allerdings nicht gewährleistet, da die Risiken stark von den unternehmensspezifischen Prozessen beeinflusst werden. Auch die Berücksichtigung externer Schadenereignisse wird von der BaFin verlangt.⁷⁵¹
- Bei der Risikoinventur (auch Risiko-Assessment oder *Self-Assessment*) werden mögliche zukünftige Ereignissen, die einen Schaden nach sich ziehen könnten, durch Mitarbeiter des Unternehmens erhoben. Die so ermittelten Risiken werden sodann qualitativ bewertet. Häufig geschieht dies *Bottom-Up* durch dezentrale Prozessexperten im Rahmen von Workshops, Interviews oder mit Fragebögen. Mit dieser universell einsetzbaren Methode können auch zukünftige Risiken erfasst werden, allerdings ist die Einschätzung oft subjektiv. Aus diesem Grund ist eine Überprüfung durch unabhängige Mitarbeiter sinnvoll.
- Bei der Szenarioanalyse werden Daten zu operationellen Risiken durch Szenarien erhoben. Im Gegensatz zur Risikoinventur liegt der Fokus hier nicht auf einzelnen Risiken innerhalb einer Organisationseinheit, sondern auf übergreifenden, komplexen Risiken. In den Erläuterungen zu den EIOPA-Leitlinien findet sich die Vorgabe zur Durchführung von Szenarioanalysen zur Ermittlung von seltenen Ereignissen, die besonders hohe Auswirkungen auf das Unternehmen haben können.⁷⁵²
- Als Risikoindikatoren (auch *Key Risk Indicators*) werden quantitative oder qualitative Kennzahlen bezeichnet, die mit dem Eintreten eines Risikos in Zusammenhang stehen bzw. bei denen ein Zusammenhang vermutet wird. Durch eine Veränderung des Indikatorwertes wird ein erhöhtes Risiko angezeigt, wodurch ein Frühwarnsystem etabliert werden kann. Allerdings ist es oft schwierig, den Zusammenhang zwischen einem Risiko und dem Indikatorwert nachzuweisen. Die Einführung von Risikoindikatoren ist nicht verpflichtend für die Versicherungsunternehmen, wird aber von der BaFin ange-regt.⁷⁵³

Bezüglich der Einschätzung der Risiken hat sich in der Praxis eine quantitative Bewertung hinsichtlich des erwarteten Schadens pro Jahr durchgesetzt. Dieser ergibt sich aus dem Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos innerhalb eines Jahres und des durchschnittlichen geschätzten Verlustes bei Eintreten. Zur verbesserten Handhabung bei der Einstufung

⁷⁵⁰ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 165.

⁷⁵¹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 166.

⁷⁵² Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.104.

⁷⁵³ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 167.

der Schadenhöhe und -häufigkeit wird häufig eine Diskretisierung vorgenommen, d.h. es werden Klassen für die Einstufung gebildet. Als Ergebnis erhält man eine Risikomatrix.⁷⁵⁴ In der Risikomatrix können unterschiedliche Bereiche unterteilt werden, die anzeigen, ob die Risiken akzeptiert werden können oder ob Handlungsbedarf besteht. Des Weiteren zeigt sie an, mit welcher Priorität die Risiken gesteuert und kontrolliert werden müssen.⁷⁵⁵ Abbildung 9 zeigt beispielhaft eine Risikomatrix mit jeweils vier Klassen für Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe auf. Je weiter rechts und je weiter oben sich ein Risiko befindet, desto höher ist sein Risikogehalt.

Eintrittswahrscheinlichkeit	Sehr hoch	Gelb	Rot	Rot	Rot
	Hoch	Gelb	Gelb	Rot	Rot
	Mittel	Grün	Gelb	Gelb	Rot
	Gering	Grün	Grün	Gelb	Gelb
		Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch
		Schadenhöhe			

Abbildung 9: Beispielhafte Risikomatrix.⁷⁵⁶

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Abläufe und damit auch der Risiken in einem Versicherungsunternehmen ist eine Kombination mehrere Verfahren zur Risikoanalyse empfehlenswert. Grundsätzlich ist es sinnvoll, Fachexperten einzubeziehen, da diese aufgrund ihres Fachwissens potentielle Risiken am besten erkennen und bewerten können. Es bietet sich an, zunächst über standardisierte Templates eine Risikoinventur auf Prozessebene durchzuführen. Zudem sollten Szenarioanalysen ergänzt werden, um auch komplexere und übergreifende Risiken zu erkennen. Interne und externe Schadenereignisse helfen den Unternehmen darüber hinaus bei der Erkennung und Einschätzung bereits in der Vergangenheit aufgetretener Risiken, weshalb die Unternehmen Schadenfalldatenbanken einrichten und diese regelmäßig mit externen Daten erweitern sollten – insbesondere für besonders selten eintretende Risiken mit hohen potentiellen Auswirkungen. Die erhobenen Schadendaten sollten auch zur Validierung der in der Risikoinventur erfassten Einschätzungen herangezogen werden.⁷⁵⁷ Können für einzelne Risiken Risikoindikatoren identifiziert werden, können diese den Unternehmen zudem helfen, frühzeitig zusätzliche Überwachungsaktivitäten einzurichten.

⁷⁵⁴ Vgl. Hofmann / Malakowski (2007), S. 12-16; vgl. Romeike / Hager (2009), S. 132f.

⁷⁵⁵ Vgl. Romeike / Hager (2009), S. 145f.

⁷⁵⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Seidel (2011), S. 43.

⁷⁵⁷ Vgl. auch Kunzelmann / Quick (2008), S. 18.

4.4.5 Überwachungssystem

4.4.5.1 Prozessabhängige Überwachung

4.4.5.1.1 Kontrollen

Das Überwachungssystem beinhaltet gemäß der im zweiten Kapitel hergeleiteten Definition des IKS i.w.S. unterschiedliche Arten von Aktivitäten. Diese lassen sich zunächst unterteilen in die prozessabhängige und die prozessunabhängige Überwachung. Die prozessabhängige Überwachung wiederum umfasst die Kontrollhandlungen, die zusammengefasst das IKS i.e.S. bilden, sowie die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen. Die prozessunabhängige Überwachung wird einerseits durch die interne Revision durchgeführt. Andererseits gibt es unternehmensweite Kontrollaktivitäten, die prozessübergreifend wirken, die *entity level* bzw. *high level controls*.

Hauptbestandteil der prozessabhängigen Überwachung sind die prozessbezogenen Kontrollen. Diese umfassen alle Steuerungsaktivitäten, die auf Ebene der Geschäftsprozesse zur Vermeidung, Reduzierung oder Umverteilung der Risiken beitragen.⁷⁵⁸ Kontrollaktivitäten variieren von Unternehmen zu Unternehmen, da sie abhängig sind von den Zielen, Strategien, Strukturen und Risikoappetiten der Versicherer.⁷⁵⁹ Nach der Identifikation und Brutto-Bewertung der Risiken erfolgt die Analyse, ob bereits bestehende Kontrollen eingerichtet sind, die mindernd auf diese Risiken wirken. Hierfür wird eine Kontrollinventur durchgeführt, indem alle bestehenden Kontrollen zusammengeführt werden. Werden Risiken, für die keine geeigneten Kontrollmaßnahmen eingerichtet sind, sog. Kontrolllücken, identifiziert, müssen diese durch das Einführen neuer Kontrollen geschlossen werden. Ebenso können Kontrollredundanzen aufgezeigt werden, die im Regelfall vermieden werden sollten. Um Risiken und Kontrollen gegenüberzustellen, kann die sog. Risiko-Kontroll-Matrix (RKM) verwendet werden.⁷⁶⁰

Nach der Gegenüberstellung von Risiken und Kontrollen erfolgt die Bewertung der Risiken nach Installation von Kontrollen, die Netto-Bewertung. Das Unternehmen muss nun entscheiden, ob es bereit ist, dieses Netto-Risiko zu tragen oder ob neue Kontrollen eingeführt bzw. die bestehenden Kontrollen verbessert werden, um das Risiko weiter zu senken.⁷⁶¹ Bei komplexeren Risiken, die mittels Kontrollen nicht reduziert werden können und für die Maßnahmen installiert wurden, müssen Kontrollen implementiert werden, welche die Einhaltung dieser Maßnahmen sicherstellen.⁷⁶² Wie beschrieben bestehen Kontrollaktivitäten aus zwei Elemen-

⁷⁵⁸ Vgl. Schartmann / Lindner (2006), S. 48.

⁷⁵⁹ Vgl. CEIOPS (2003), S. 19.

⁷⁶⁰ Vgl. Hunziker et al. (2008), S. 199-201.

⁷⁶¹ Vgl. Seidel (2011), S. 41f.; vgl. Schmid / Stebler (2007), S. 645f.

⁷⁶² Vgl. Schmid / Stebler (2007), S. 643.

ten, nämlich Richtlinien und Verfahren. Richtlinien dienen als Soll-Objekte, in denen die Vorgaben des Managements umgesetzt werden.⁷⁶³ Sie werden damit dem Steuerungssystem zugeordnet. Im Überwachungssystem stehen die Aktivitäten zur Einhaltung der Richtlinien im Vordergrund.

Kontrollen können hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale eingeteilt werden. Häufig angewandte Kriterien zur Klassifikation von Kontrollaktivitäten sind die Unterscheidung hinsichtlich des Automatisierungsgrades in manuelle und automatische sowie hinsichtlich des Wirkungszeitpunkts in detektive und präventive Kontrollen.⁷⁶⁴ Da manuelle Kontrollen durch Mitarbeiter ausgeführt werden müssen, sind sie generell fehleranfälliger und zudem i.d.R. zeitintensiver als automatisierte Kontrollen. Bei detektiven Kontrollen werden Fehler nachträglich erkannt und müssen nach ihrem Entstehen wieder korrigiert werden. Präventive Kontrollen hingegen, verhindern Fehler bereits vor bzw. während ihrer Entstehung. Die Konzentration auf automatische, präventive Kontrollen wirkt sich somit positiv auf die Effektivität und Effizienz des IKS aus, da der Zeitaufwand hinsichtlich der Durchführung der Kontrollen und der Korrektur entstandener Fehler abnimmt und die Kontrollen zugleich verlässlicher werden.⁷⁶⁵ Zu beachten ist allerdings, dass die Einführung präventiver Kontrollen häufig hohe Kosten verursacht und diese deshalb nicht für jeden Vorgang sinnvoll sind.⁷⁶⁶

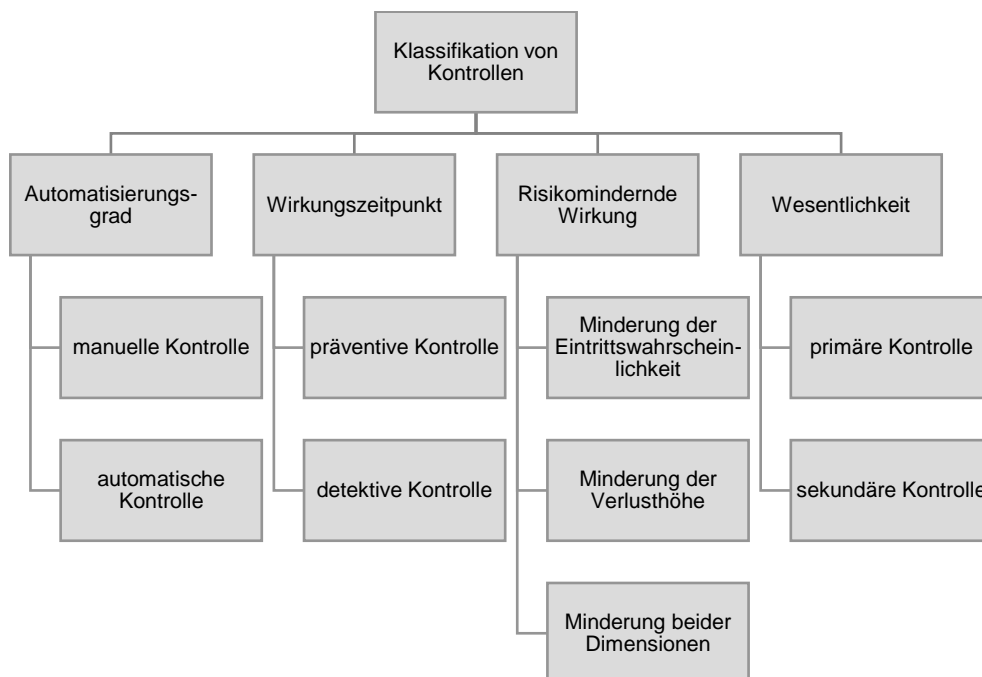


Abbildung 10: Einteilungsmöglichkeiten von Kontrollen.⁷⁶⁷

⁷⁶³ Vgl. Kapitel 2.2.1.2; vgl. Kapitel 4.4.3.1.

⁷⁶⁴ Vgl. Bungartz (2014), S. 65; vgl. Amberg et al. (2007), S. 527f.

⁷⁶⁵ Vgl. Amberg et al. (2007), S. 527f. und die dort angegebene Literatur.

⁷⁶⁶ Vgl. Graham (2015), S. 130.

⁷⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schartmann / Lindner (2006), S. 48.

Zudem gibt es noch weitere Einteilungsmöglichkeiten. So können Kontrollen z.B. hinsichtlich ihrer risikomindernden Wirkung danach unterschieden werden, ob sie auf die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken, deren Verlusthöhe oder beide Aspekte wirken.⁷⁶⁸ Ferner können primäre Kontrollen, die entscheidenden Einfluss auf die Minderung von Risiken haben, von sekundären Kontrollen, die zwar das Risiko ebenfalls mindern, aber weniger entscheidend und leichter ersetzbar sind, unterschieden werden.⁷⁶⁹ Abbildung 10 fasst unterschiedliche Einteilungsmöglichkeiten zusammen.

Solvency II nimmt an einigen Stellen Bezug zu Kontrollaktivitäten, unterscheidet allerdings nicht zwischen prozessbezogenen Kontrollen, organisatorischen Sicherungsmaßnahmen und prozessübergreifenden Kontrollen. In den unmittelbar geltenden Gesetzen, dem VAG und der DVO, gibt es wenig konkrete Anforderungen an Kontrollaktivitäten. Erst in den Erläuterungen und Veröffentlichungen der EIOPA und BaFin wird auf die Umsetzung der internen Kontrollen Bezug genommen. Die Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden bleiben in ihren Ausführungen allgemein und belassen die Entscheidung hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Kontrollaktivitäten den Versicherungsunternehmen. Grundsätze, die von den Unternehmen bei der Installation ihrer Kontrollen beachtet werden müssen, sind die Ausrichtung der Kontrolltätigkeiten in Art, Häufigkeit und Umfang an den Risiken des Unternehmens,⁷⁷⁰ die Installation von Kontrollen auf unterschiedlichen Ebenen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie mit unterschiedlichem Zeithorizont und Detaillierungsgrad.⁷⁷¹

Zwar wird an verschiedenen Stellen auf die Notwendigkeit von internen Kontrollmechanismen eingegangen – etwa bei der Bewertung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten⁷⁷², bei der Einhaltung der unternehmensinternen Leitlinien⁷⁷³ oder der Erkennung und Regelung von potentiellen Interessenkonflikten im Unternehmen⁷⁷⁴ – allerdings werden auch hier keine konkreten Vorgaben zur Ausgestaltung der Kontrollen gemacht. Die Erläuterungen zu den Leitlinien der EIOPA geben lediglich mögliche Beispiele für Kontrolltätigkeiten.⁷⁷⁵ Diese umfassen nicht nur prozessbezogene Kontrollen, sondern auch organisatorische Sicherungsmaßnahmen sowie unternehmensübergreifende Kontrollen. Ferner wird losgelöst von den Regelungen zum IKS die Einrichtung eines Vier-Augen-Prinzips bei wesentlichen Entscheidungen gefordert.⁷⁷⁶ Auch die Aufgabenbereiche der Schlüsselfunktionen der zweiten Verteidigungslinie umfassen teilweise prozessabhängige Kontrolltätigkeiten. Zu nennen ist z.B. der Vergleich der besten

⁷⁶⁸ Vgl. Schartmann / Lindner (2006), S. 48.

⁷⁶⁹ Vgl. Bungartz (2014), S. 66.

⁷⁷⁰ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 233; vgl. EIOPA (2015), Randnummer 1.81.

⁷⁷¹ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.173.

⁷⁷² Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.254.

⁷⁷³ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 63.

⁷⁷⁴ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.176.

⁷⁷⁵ Vgl. BaFin (2016), Randnummern 2.174f.

⁷⁷⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 68.

Schätzwerte mit Erfahrungswerten bei der Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen durch die versicherungsmathematische Funktion.⁷⁷⁷

Die nur sehr allgemeinen regulatorischen Vorgaben entsprechen der Tatsache, dass die Kontrollaktivitäten abhängig sind von den zugrundeliegenden Prozessen und daher allgemeingültige Vorgaben nicht möglich sind. Die Versicherungsunternehmen müssen unter Abwägung von Kosten-Nutzen-Aspekten sowie in Abhängigkeit ihres Risikoprofils und ihrer Geschäftsprozesse eine ausgewogene und geeignete Mischung unterschiedlicher Kontrollaktivitäten installieren, d.h. sowohl präventive als auch detektive, manuelle sowie automatische Kontrollen durchführen. Neben der Einrichtung der Kontrollen ist auch deren Dokumentation erforderlich, auf die im nachfolgenden Abschnitt eingegangen wird.

4.4.5.1.2 Dokumentation der Kontrollen

Das VAG gibt vor, dass neben aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen auch das IKS für Dritte nachvollziehbar zu dokumentieren ist. Die Dokumentation muss sechs Jahre aufbewahrt werden.⁷⁷⁸ Um dieser Anforderung gerecht zu werden, sollten die Unternehmen die Kontrollen einerseits im Rahmen der Prozessdokumentation festhalten,⁷⁷⁹ was sich auch in den MaGo widerspiegelt.⁷⁸⁰ Andererseits sollte auch eine separate Erfassung in Form der RKM existieren, um den Zusammenhang zwischen Prozessen, Risiken und deren dazugehörigen Kontrollen zu verdeutlichen. Ausgehend von konkreten Prozesszielen werden in der RKM die wichtigsten Risikofaktoren dargestellt und bewertet. Sodann werden die Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen beschrieben und hinsichtlich ihrer Eignung beurteilt.⁷⁸¹ Dies kann über eine Beurteilung des Restrisikos und das Aufzeigen möglicher Verbesserungspotentiale erfolgen.⁷⁸²

Eine detailliertere Dokumentation der Kontrollen kann entweder im Rahmen der RKM erfolgen oder aber es werden zusätzliche Dokumente eingeführt. Dies hat den Vorteil, dass die RKM einfach und übersichtlich gehalten werden kann. Eine zusätzliche Dokumentation ist in erster Linie für prozessbezogene Kontrollen notwendig, da die *entity level controls* i.d.R. bereits verschriftlicht sind, etwa in Form von Verhaltenskodizes.⁷⁸³ Die Kontrolldokumentationen sollten übersichtlich, einheitlich, prägnant und einfach verständlich sein, sodass sie von den Mitarbeitern auch genutzt werden können. Eine mögliche Form sind Kontrollblätter, welche die Beschreibung der wichtigsten Kontrollmerkmale beinhalten. Es bietet sich zudem an, auch die

⁷⁷⁷ Vgl. § 31 Abs 1, Nr. 4 VAG.

⁷⁷⁸ Vgl. § 23 Abs. 5 VAG.

⁷⁷⁹ Vgl. Bungartz (2014), S. 67.

⁷⁸⁰ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 32.

⁷⁸¹ Vgl. Pfaff / Ruud (2007), S. 455f.

⁷⁸² Vgl. Hunziker et al. (2008), S. 201.

⁷⁸³ Vgl. Hunziker et al. (2008), S. 201f.; vgl. auch Kapitel 4.4.2.3.

tatsächliche Durchführung der Kontrollen in den Kontrollblättern festzuhalten.⁷⁸⁴ Für die Dokumentation eignet sich die Darstellung der Kontrolle anhand folgender Attribute:⁷⁸⁵

- eine eindeutige und exklusive Kontrollbezeichnung,
- das Kontrollziel, das den Zweck der Kontrolle beschreibt,
- den Kontrolleigner, der für die Kontrolle verantwortlich ist,
- die Beschreibung des Ablaufs der Kontrolle nach einem bestimmten Schema,
- die Kontrollausprägung, d.h. die formale Ausgestaltung der Kontrolle (Automatisierungsgrad, Wirkungszeitpunkt etc.),
- die Darstellung des Inputs, der für die Kontrolle notwendig ist, sowie ggfs. des Outputs der Kontrolle,
- die Beschreibung des Eskalationsprozesses, falls eine Kontrolle ausschlägt.

Die aufgezeigten Methoden der RKM sowie der separaten Kontrolldokumentationen eignen sich grundsätzlich beide zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen an die Kontrolldokumentation. Im Sinne einer effizienten Vorgehensweise sollte eine doppelte Dokumentation der Kontrollen in der RKM sowie zusätzlich in den Kontrollblättern jedoch vermieden und die oben dargestellten Kontrollattribute mit in der RKM erfasst werden. Da sich dies negativ auf die Übersichtlichkeit der RKM auswirkt, ist in diesem Fall ein geordneter, tabellarischer und unternehmensweit einheitlicher Aufbau der RKM besonders wichtig. Abbildung 11 zeigt zusammenfassend eine RKM, welche sich für die Versicherungsunternehmen zur Erfüllung der Dokumentationsanforderungen eignet und die wichtigsten Kontrollattribute beinhaltet.

Prozessanalyse		Risikoanalyse	
(Teil-) Prozess	(Teil-) Prozessziele	Risiko- beschreibung	Risikoquantifizierung (Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung)

(...)

Kontrollanalyse						Bewertung
Kontrollbe- zeichnung	Kontrollziel	Kontrolleigner	Kontrollbeschreibung	Kontrollausprägung	Zusatzinfo	

(...)

Abbildung 11: Beispielhafter Aufbau einer RKM.⁷⁸⁶

Die beispielhafte RKM gliedert sich in die folgenden vier Bereiche:⁷⁸⁷

- 1) Prozessanalyse: Hier wird dargestellt, in welchem Prozess sich die Risiken befinden und welche Ziele mit diesem Prozess verfolgt werden. Auch eine Untergliederung in Teilprozesse ist möglich.

⁷⁸⁴ Vgl. Piening et al. (2008), S. 398f.

⁷⁸⁵ Vgl. für die folgenden Punkte Hunziker et al. (2008), S. 202f.

⁷⁸⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfaff / Ruud (2008), S. 69.

⁷⁸⁷ Vgl. für die folgenden Punkte auch Hunziker et al. (2008), S. 201 und Pfaff / Ruud (2008), S. 68-70.

- 2) Risikoanalyse: In diesem Abschnitt erfolgt die Beschreibung des Risikos sowie dessen Einschätzung hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung anhand eines vorgegebenen Schemas.
- 3) Kontrollanalyse: Dieser Bereich dient der Darstellung und Beschreibung der Kontrollaktivität anhand der wichtigsten Kontrollattribute. Zusätzlich können in einem freien Feld noch weitere kontrollspezifische Informationen mitaufgenommen werden.
- 4) Bewertung: Hier ist zu entscheiden, ob die Kontrollmaßnahme geeignet ist und die Minderung des Risikos ausreichend ist, indem das Restrisiko (Nettorisiko) eingeschätzt wird. Eventuelle Kontrollschwächen und Verbesserungsmaßnahmen können ebenfalls hier dargestellt werden.

In größeren oder komplexeren Unternehmen mit einer Vielzahl an Prozessen und Kontrollaktivitäten kann zur Dokumentation des IKS auch eine spezielle Software eingesetzt werden. Hiermit können Prozesse beschrieben werden, denen Risiken und Kontrollen zugeordnet werden können. Diese können anhand der beschriebenen Attribute ebenfalls dokumentiert werden. Teilweise besteht auch die Möglichkeit die noch zu beschreibende Beurteilung der Kontrollen automatisiert anzustoßen.⁷⁸⁸

4.4.5.1.3 Organisatorische Sicherungsmaßnahmen

Neben den Kontrollen bilden organisatorische Sicherungsmaßnahmen die zweite Säule der prozessabhängigen Überwachung. Diese beinhalten laufende, automatische Einrichtungen und umfassen in die Aufbau- und Ablauforganisation integrierte fehlerverhindernde Maßnahmen zur Gewährleistung eines vorgegebenen Sicherheitsniveaus.⁷⁸⁹ Vor allem für gleichartige Sachverhalte kann durch eine vorgegebene Reihenfolge, detaillierte Organisations- und Arbeitsanweisungen sowie einheitliche Formulare oder Belege ein zwangsläufiger Arbeitsablauf entstehen. Abweichungen von den vorgegebenen Abläufen führen dann unvermeidlich zu Störungen.⁷⁹⁰

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen beinhalten vier Grundsätze:⁷⁹¹

- Grundsatz der Funktionstrennung: Einzelne Mitarbeiter dürfen nicht alle Phasen eines Geschäftsvorfalles allein durchlaufen.
- Sicherung der EDV: Es müssen Zugriffsbeschränkungen bei der Dateneingabe und der Schutz bestimmter Datenfelder sichergestellt werden.

⁷⁸⁸ Vgl. Brinkmann et al. (2015), S. 69f.

⁷⁸⁹ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 8.

⁷⁹⁰ Vgl. Klinger / Klinger (2011), S. 29.

⁷⁹¹ Vgl. auch für die folgenden Punkte Schmitz / Wehrheim (2006), S. 139.

- Arbeitsplatzanweisungen zur Sicherstellung der Ablauforganisation: Arbeitsplatzbeschreibungen, Organisations- und Ablaufpläne sowie eindeutige Kompetenzverteilungen müssen festgelegt sein.
- Organisation des Belegflusses.

Die Funktionstrennung bildet auch nach Solvency II einen wichtigen Eckpfeiler des Governance-Systems. So fordert § 23 Abs. 1 VAG die Trennung der Zuständigkeiten. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Personen, die Aufgaben ausführen, nicht zugleich auch für die Überwachung und Kontrolle der Angemessenheit der Aufgabenausführung zuständig sein dürfen.⁷⁹² Eng damit in Zusammenhang steht die Transparenz der Aufbauorganisation und die Definition und Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die klare Festlegung der Ablauforganisation in Form von Prozessen, die ebenfalls Bestandteile der allgemeinen Governance-Anforderungen von Solvency II sind.⁷⁹³ Im Zusammenhang mit den Anforderungen an das IKS werden organisatorische Sicherungsmaßnahmen darüber hinaus explizit mitaufgenommen. So werden Zugangskontrollen zu Hardware, Systemen oder Daten als Beispiele für Kontrolltätigkeiten mitaufgeführt.⁷⁹⁴

Auch wenn die Funktionstrennung, die Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Festlegung von Zuständigkeiten nach Solvency II nicht dem IKS zugeordnet werden, sind sie dennoch grundlegende Prinzipien der internen Kontrolle und müssen demnach stets beachtet werden, etwa im Rahmen von Entscheidungen zum IKS. Organisatorische Sicherungsmaßnahmen ergeben sich anders als Kontrollen aus der Gestaltung der Prozesse und Organisationsstruktur. Ihre Dokumentation muss nicht gesondert erfolgen, da diese in Form von Richtlinien oder Prozessdokumentationen bereits vorliegen sollte. Vor allem bei neu einzuführenden Prozessen bzw. grundlegenden Prozessänderungen sowie aufbauorganisatorischen Änderungen ist zu hinterfragen, ob und ggfs. in welcher Form fehlerverhindernde Maßnahmen in die Struktur implementiert werden können.

4.4.5.2 Prozessunabhängige Überwachung

4.4.5.2.1 *Entity level controls*

Prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen werden auf der einen Seite durch die interne Revision ausgeführt, andererseits werden auch die sonstigen prozessübergreifenden Kontrollaktivitäten hierunter eingeordnet. Bei diesen *entity level controls* handelt es sich um Kontrollen, die keinen direkten Bezug zu einzelnen Geschäftsprozessen haben, sondern auf

⁷⁹² Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.11.

⁷⁹³ Vgl. VAG § 23 Abs. 1; vgl. BaFin (2017), Randnummern 27, 32.

⁷⁹⁴ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.175 c).

das gesamte Unternehmen wirken und vor allem durch das Management implementiert werden.⁷⁹⁵ Beispiele sind etwa ein im Unternehmen etablierter Verhaltenskodex, ein Unternehmensleitbild, Stellenbeschreibungen oder ein Personalhandbuch. Diese Art der unternehmensweiten Kontrollen müssen nicht separat dokumentiert werden, da sie i.d.R. bereits verschriftlicht sind.⁷⁹⁶ Darüber hinaus kann auch die Überwachung durch den Aufsichtsrat als unternehmensweite Kontrolle angesehen werden.⁷⁹⁷ Weisen die prozessübergreifenden Kontrollen Schwächen auf, können diese dazu führen, dass das gesamte IKS unwirksam wird. Ebenso ist es möglich, dass durch wirksame *entity level controls* Kontrollschwächen auf Prozessebene ausgeglichen werden können.⁷⁹⁸

In den Solvency II-Vorgaben werden unternehmensweite Kontrollen zwar nicht direkt erwähnt, allerdings werden sie an verschiedenen Stellen aufgegriffen. Da *entity level controls* ein entscheidender Bestandteil eines wirksamen Kontrollumfeldes sind, wurden diese Anforderungen bereits in Kapitel 4.4.2 diskutiert, worauf an dieser Stelle verwiesen wird. Es zeigt sich erneut, dass die einzelnen Komponenten des IKS i.w.S. nicht unabhängig voneinander sind, sondern ineinandergreifen. *Entity level controls* sind für die Wirksamkeit des IKS wesentlich und unterstützen die prozessabhängigen Überwachungsmaßnahmen durch allgemeingültige Vorgaben, weshalb die Versicherungsunternehmen auch diese Art der Kontrollen installieren sollten.

4.4.5.2.2 Interne Revision

Gemäß der Definition des IKS i.w.S. spiegelt sich die Tätigkeit der internen Revision sowohl im Überwachungssystem als Bestandteil der prozessunabhängigen Komponente als auch in der gesonderten Beurteilung wider. Beide Aspekte stehen in einem engen Verhältnis zueinander und ergänzen sich in der Praxis. Während bei der prozessunabhängigen Überwachung der Revision die Prüfung konkreter Vorgänge im Vordergrund steht, liegt der Fokus der gesonderten Beurteilung auf der Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen der geprüften Bereiche.

Diese Unterscheidung geht auf unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Prüfungsdurchführung zurück. Grundsätzlich lassen sich die Einzelfallprüfung und die Systemprüfung der internen Revision unterscheiden.^{799,800} Im Rahmen der Einzelfallprüfung werden einzelne Sachverhalte nachvollzogen, wodurch ihre Ordnungsmäßigkeit beurteilt werden kann. Werden Abweichungen festgestellt, werden diese durch den Prüfer nach Art und Umfang dargestellt.⁸⁰¹ Der

⁷⁹⁵ Vgl. Bungartz (2014), S. 66.

⁷⁹⁶ Vgl. Hunziker et al. (2008), S. 202.

⁷⁹⁷ Vgl. Hamilton / Eckardt (2014), S. 156.

⁷⁹⁸ Vgl. Gehringer / Fröhler (2013), S. 54.

⁷⁹⁹ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 463.

⁸⁰⁰ Daneben unterscheiden z.B. PEEMÖLLER / KREGEL eine dritte Vorgehensweise zur Prüfung, die analytische Prüfungshandlung, bei der die Plausibilisierung des Prüfungsobjektes im Vordergrund steht. Vgl. Peemöller / Kregel (2010), S. 21.

⁸⁰¹ Vgl. Peemöller / Kregel (2010), S. 21.

Fokus der Einzelfallprüfungen liegt auf dem Finanz- und Rechnungswesen, weshalb synonym auch die Begrifflichkeiten *financial auditing* und *ergebnisorientierte Prüfung* verwendet werden. Einzelfallprüfungen sind in der Praxis oft automatisiert und werden i.d.R. durch eine Prüfung des gesamten Systems ergänzt.⁸⁰² Diese sog. Systemprüfung geht über die Belegprüfungen und Ausschnittsbetrachtungen des Rechnungswesens hinaus und hinterfragt die Wirksamkeit von Systemen. Ziel dieser Art der Prüfung ist es, die Verfahren und Strukturen zu prüfen und zur Verbesserung der untersuchten Systeme beizutragen.⁸⁰³ Synonym werden auch die Begrifflichkeiten *operational audit* und *verfahrensorientierte Prüfung* verwendet. Unter einem *management audit* wird eine Systemprüfung verstanden, die sich auf die Leistungen der Führung bezieht.⁸⁰⁴

Auch wenn Einzelfallprüfungen in der Praxis i.d.R. durch Systemprüfungen ergänzt werden, sind sie ein wichtiger Bestandteil der Arbeit der Revision. Die Einzelfallprüfung der internen Revision kann als prozessunabhängige Maßnahme angesehen werden, durch die in unregelmäßigen Abständen zusätzlich zu den im Prozess etablierten Kontrollen einzelne Vorgänge auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden. Möglicherweise vorhandene Auffälligkeiten und Fehler können somit identifiziert und berichtigt werden. Einzelfallprüfungen stellen demnach eine weitere Möglichkeit zur Eliminierung von Fehlern und Minderung von Risiken dar. Diese Art der Prüfungstätigkeit der Revision ist allerdings im Zusammenspiel mit der Systemprüfung zu bewerten, weshalb die weiteren Ausführungen zur internen Revision in Kapitel 4.4.7 erfolgen.

4.4.6 Informations- und Kommunikationssystem

4.4.6.1 Grundsätzliche Anforderungen an Information und Kommunikation

Laut einer Untersuchung von PIRSON / TURNBALL lagen die Gründe für das schwache Risikomanagement während der Finanzkrise an mangelnden Informationen des *board of directors*. Einerseits war der Zugang zu Informationen nicht in ausreichendem Maße gewährleistet und andererseits waren die Mitglieder nicht in der Lage die vorhandenen risikobezogenen Informationen zu verstehen und Einfluss auf die Managemententscheidungen zu nehmen.⁸⁰⁵ Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich, wie wichtig Informationen und die adressatengerechte Weitergabe dieser Informationen für ein Unternehmen sind. Ein wichtiges Element des Informations- und Kommunikationssystems der Unternehmen stellt die IT dar. IT ist ein unverzichtbarer Bestandteil in den Unternehmen, um die anfallenden Datenmengen und den steigenden Informationsbedarf zu bewältigen.⁸⁰⁶ Durch den zunehmenden Einsatz von IT und der

⁸⁰² Vgl. Horváth et al. (2015), S. 463.

⁸⁰³ Vgl. Berwanger / Kullmann (2012), S. 204.

⁸⁰⁴ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 463.

⁸⁰⁵ Vgl. Pirson / Turnbull (2011), S. 459.

⁸⁰⁶ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 333.

steigenden Menge an Informationen ergeben sich allerdings für die Unternehmen auch neue Risiken, die mit Hilfe geeigneter Kontrollen und Strukturen eingedämmt werden müssen.⁸⁰⁷

Interne Kontrollen müssen sicherstellen, dass die richtigen Informationen an die richtigen Empfänger gelangen und die im Unternehmen etablierten Berichts- und Kommunikationswege eingehalten werden.⁸⁰⁸ So kann das IKS auch dazu beitragen, dass alle für die Entscheidungen des Managements notwendigen Informationen erfasst und an diese weitergeleitet werden. Das Controlling, dessen Hauptaufgabe in der Gewinnung, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen liegt und das ein wesentlicher Teil des Steuerungssystems ist,⁸⁰⁹ bildet hier eine wichtige Schnittstelle. Darüber hinaus hat das Informations- und Kommunikationssystem auch enge Verbindungen zu weiteren Subsystemen, insbesondere dem Risiko- und Beurteilungssystem, da die dort ermittelten Informationen nur dann sinnvoll genutzt werden können, wenn sie an geeignete Stellen kommuniziert werden. So müssen z.B. Ergebnisse von durchgeführten Beurteilungen oder identifizierten Risiken an die Geschäftsführung und andere Governance-Bereiche weitergeleitet werden, die die gewonnenen Erkenntnisse daraufhin in ihre Entscheidungen miteinfließen lassen können.

Um ein funktionierendes Gesamtsystem aufrechterhalten zu können, muss ferner sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter Informationen zum IKS und ihrer Rolle darin erhalten, was auch durch die Anforderungen der EIOPA unterstrichen wird.⁸¹⁰ Allgemeine Informationen können dabei über unternehmensweite Informationskanäle wie ein Intranet kommuniziert werden. Detailliertere Informationen zu bestimmten Tätigkeiten wie die Beschreibung durchzuführender Kontrollaktivitäten können in Form von Arbeitsanweisungen o.ä. an die Mitarbeiter herangetragen werden. Darüber hinaus ist ein Informationsaustausch zwischen den IKS-Verantwortlichen und den Verantwortlichen der sonstigen Governance-Bestandteile, insbesondere den Schlüsselfunktionen, zu implementieren, worauf im Folgenden noch näher eingegangen wird. Neben der Sicherstellung eines ordnungsgemäßen internen Informationsaustausches ist auch die Richtigkeit der nach außen kommunizierten Informationen durch die Installation geeigneter Überwachungsaktivitäten zu garantieren, insbesondere im Rahmen der unternehmerischen Berichterstattung. Alle extern und intern weitergegebenen Informationen sollten genau sein, alle relevanten Aspekte berücksichtigen, rechtzeitig verfügbar sein, beständig sein und dokumentiert werden, transparent und für den Empfänger leicht verständlich sowie relevant für den verfolgten Zweck sein.⁸¹¹

⁸⁰⁷ Vgl. Moeller (2014), S. 92.

⁸⁰⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden auch COSO (1994), S. 59-67.

⁸⁰⁹ Vgl. Kapitel 4.4.3.2.

⁸¹⁰ Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.170.

⁸¹¹ Vgl. CEIOPS (2003), S. 25.

Die beschriebenen Anforderungen spiegeln sich einerseits in der Zielsetzung des IKS, die in der DVO genannt ist, wider. Hiernach muss das IKS grundsätzlich gewährleisten, dass die finanziellen und nicht-finanziellen Informationen des Unternehmens verfügbar und verlässlich sind.⁸¹² Andererseits werden im Zusammenhang mit den allgemeinen Governance-Anforderungen weitere Aspekte aufgegriffen, u.a. sind die Zusammenarbeit, Berichterstattung und Informationsweitergabe auf allen relevanten Ebenen des Unternehmens sicherzustellen. Ferner muss gewährleistet werden, dass allen Mitarbeitern die Verfahren zur ordnungsgemäßen Erfüllung ihrer Aufgaben bekannt sind und ein Informationssystem sowie klare Berichtslinien eingeführt werden.⁸¹³ Das VAG betont darüber hinaus explizit die Sicherstellung einer angemessenen Informationsweitergabe durch das IKS. Dies spiegelt sich in § 29 Abs. 3 wider, wonach das IKS Systeme und Strukturen schaffen muss, um die Anforderungen hinsichtlich der SFCR-Berichterstattung sowie der Informationsbereitstellung an die Aufsicht zu gewährleisten.

Nachfolgend werden drei Bestandteile des Informations- und Kommunikationssystems aufgegriffen, die besonders bedeutend für die Informationsweitergabe im Unternehmen sind. Dabei handelt es sich um die Implementierung eines *Whistleblowing*-Prozesses, die Etablierung eines effizienten Informationsaustausches zwischen den Bestandteilen des Governance-Systems sowie die IKS-Berichterstattung.

4.4.6.2 Whistleblowing-Prozess

Interne Kontrollen können Missstände im Unternehmen nicht gänzlich vermeiden. Diese können z.B. durch das bewusste Umgehen von Kontrollen in betrügerischer Absicht entstehen.⁸¹⁴ Dennoch können im Unternehmen Strukturen geschaffen werden, die helfen, dolose Handlungen zu vermeiden bzw. frühzeitig aufzudecken. Dazu gehören sog. *Whistleblowing*-Systeme. Eine der bekanntesten Definition von *Whistleblowing* stammt von NEAR / MICELI aus dem Jahr 1985.⁸¹⁵ Sie definieren wie folgt: „*We, therefore, define whistle-blowing to be the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action.*“⁸¹⁶ Die genaue Ausgestaltung des Systems kann auf unterschiedliche Arten erfolgen, z.B. mündlich, schriftlich oder über *Whistleblowing*-Hotlines. Zudem kann die Meldung anonym oder nicht-anonym an eine Stelle innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erfolgen.⁸¹⁷ Je nach Ausgestaltung des Systems wird zwischen internem und externem *Whistleblowing* unterschieden.

⁸¹² Vgl. Art. 266 DVO.

⁸¹³ Vgl. Art. 258 Abs. 1 a), f), h), k) DVO.

⁸¹⁴ Vgl. IDW (2017), PS 261 n.F., S. 11.

⁸¹⁵ Vgl. Pittroff (2011), S. 9; vgl. Schmidt (2005), S. 148 und die dort angegebene Literatur.

⁸¹⁶ Near / Miceli (1985), S. 4.

⁸¹⁷ Vgl. Brandt et al. (2017), S. 364.

Bei ersterem wird das Fehlverhalten innerhalb des Unternehmens, aber außerhalb des normalen Befehls- oder Autoritätsweges berichtet. Bei externem *Whistleblowing* erfolgt die Berichterstattung außerhalb des Unternehmens z.B. an Regierungsvertreter oder die Medien.⁸¹⁸

Auch das VAG fordert die Einrichtung eines solchen Prozesses, wenngleich in diesem Zusammenhang nicht von *Whistleblowing* gesprochen wird. Nach § 23 Abs. 6 VAG müssen Unternehmen einen Prozess vorsehen, der es Mitarbeitern ermöglicht, vertraulich potentielle oder tatsächliche Verstöße gegen 1) das VAG, 2) auf Grund des VAG erlassener Rechtsverordnungen, 3) gegen die europäische Marktmissbrauchsverordnung, 4) gegen die Verordnung über Basisinformationsblätter für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte sowie mögliche strafbare Handlungen innerhalb des Unternehmens an eine geeignete Stelle zu melden. Nach dem Wortlaut des Gesetzes ist es nicht eindeutig, ob die geeignete Stelle zur Meldung der Verstöße innerhalb oder außerhalb des Unternehmens liegen muss, d.h. ob es sich um internes oder externes *Whistleblowing* handelt. Aus Unternehmenssicht ist es allerdings sinnvoll, zunächst eine Anlaufstelle innerhalb des Unternehmens einzurichten – beispielsweise bei der internen Revision oder Compliance-Funktion –, um den Meldungen unternehmensintern nachgehen zu können. Durch eine anonyme Meldung, z.B. über Hotlines oder das Intranet,⁸¹⁹ kann verhindert werden, dass dem *Whistleblower* persönlicher und / oder beruflicher Schaden entsteht, etwa durch soziale Ächtung oder den Ruf illoyal zu sein.⁸²⁰

Weiterhin werden das VAG, auf Grund des VAG erlassene Rechtsverordnungen sowie zwei europäische Verordnungen besonders hervorgehoben. Im Zusammenhang mit diesen Gesetzen müssen nicht nur strafbare Handlungen, sondern alle potentiellen oder tatsächlichen Verstöße gemeldet werden können. Die Abgrenzung erscheint aus praktischer Sicht allerdings wenig zielführend. Zum einen dürfte vielen Arbeitnehmern, die ein unrechtmäßiges Verhalten beobachten, nicht bewusst sein, gegen welche gesetzlichen Vorschriften genau die handelnde Person verstößt und ob es sich tatsächlich um eine strafbare Handlung oder aber lediglich um eine Ordnungswidrigkeit handelt. Zum anderen bietet ein breites Hinweisgebersystem, das allen unrechtmäßigen und auch unmoralischen Handlungen nachgeht, verschiedene Vorteile. Das Unternehmen kann schneller Kenntnis über dolose Handlungen erlangen, wodurch ein frühzeitiges Einleiten von Aufklärungsmaßnahmen möglich wird. Werden Verdachtsmomente gemeldet, können Straftaten außerdem unter Umständen noch verhindert werden. Ein *Whistleblowing*-System kann der Unternehmensleitung somit als Instrument zur Vermeidung bzw. Verminderung von Risiken dienen.⁸²¹

⁸¹⁸ Vgl. De George (1993), Spalte 1276.

⁸¹⁹ Vgl. auch ICC (o.J.), S. 5.

⁸²⁰ Vgl. Rapp (2007), S. 95.

⁸²¹ Vgl. Brandt et al. (2017), S. 362f.

Im Rahmen der Erläuterungen zu den Governance-Leitlinien der EIOPA wird ebenfalls angeregt, dass die internen Kommunikationslinien zur Meldung negativer Neuigkeiten anregen müssen, falls die Situation es erfordert, auch über Berichtslinien hinweg.⁸²² Negative Neuigkeiten umfassen u.a. auch entdeckte oder vermutete rechtswidrige Handlungen. Durch die Implementierung eines *Whistleblowing*-Prozesses werden Strukturen geschaffen, diese Missstände unabhängig von den etablierten Berichtslinien an eine geeignete Stelle weiterzugeben. Der Prozess kann helfen, dolose Handlungen, die häufig mit dem bewussten Umgehen von internen Kontrollen einhergehen, aufzudecken und zu verhindern. Auf diese Weise trägt er zur Wirksamkeit des IKS im Unternehmen bei.

4.4.6.3 Informationsaustausch mit Schnittstellen

Für das Funktionieren des IKS sowie des gesamten Governance-Systems ist die Vernetzung und der Informationstransfer zwischen den verschiedenen Governance-Bestandteilen von hoher Relevanz. Ein bestmöglich aufeinander abgestimmtes Gesamtsystem kann zu sinkenden Kosten und höherer Qualität führen.⁸²³ Die Form der Zusammenarbeit und des Informationsaustausches kann dabei unterschiedlich intensiv sein. JENAL unterscheidet insgesamt sechs Arten der Integration, die in nachfolgender Tabelle 8 dargestellt sind.⁸²⁴

Isolation	Es findet kein Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Funktionen statt.
Informationsaustausch	Informationsaustausch zwischen den Funktionen findet schriftlich oder mündlich statt, beispielsweise durch die Übermittlung von Berichten oder durch die gezielte Abfrage von Informationen. Es gibt keine gemeinsamen Aktivitäten über den Informationsaustausch hinaus.
Koordination	Es erfolgt eine Abstimmung verschiedener Tätigkeiten wie Kontroll- und Prüfungshandlungen, um zu verhindern, dass mehrere Funktionen die gleichen Einheiten prüfen oder gleiche Untersuchungen durchführen. Steuerungs- und Kontrollaktivitäten werden eigenständig durchgeführt.
Kooperation	Intensive Zusammenarbeit der einbezogenen Funktionen bei der Risikoanalyse und Planung. Kontroll- und Prüfungshandlungen können gemeinsam durchgeführt werden.
Partnering	Beim Partnering handelt es sich um eine ausgereifte Variante der Kooperation. Die Funktionen teilen eine gemeinsame Mission und treten nach außen als Partner auf, die eine gemeinsame, integrierte Dienstleistung erbringen. Die Funktionen bleiben jedoch eigenständig.
Fusion	Zwei Steuerungs- und Kontrollfunktionen werden organisatorisch zusammengelegt.

Tabelle 8: Ausmaß des Zusammenwirkens von Steuerungs- und Kontrollfunktionen.⁸²⁵

⁸²² Vgl. BaFin (2016), Randnummer 2.179.

⁸²³ Vgl. Geiersbach (2011), S. 165.

⁸²⁴ Vgl. Jenal (2006), S. 100.

⁸²⁵ Vgl. Jenal (2006), S. 100-103.

Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen muss unternehmensindividuell festgelegt werden, wobei ein mehrstufiges Verfahren angewandt werden kann: Zunächst muss eine Bestandsaufnahme der unterschiedlichen Funktionen inkl. ihrer Pflichten und Verantwortlichkeiten durchgeführt werden. Sodann sollten die verschiedenen Steuerungs- und Kontrollbedürfnisse des Unternehmens ermittelt werden. Im nächsten Schritt müssen Lücken und Redundanzen identifiziert und analysiert werden. Anschließend können die Integrationspotentiale der verschiedenen Funktionen untersucht und umgesetzt werden.⁸²⁶

Vor dem Hintergrund der Solvency II-Anforderungen stellt sich die Frage, welche Funktionen für eine Zusammenarbeit zu berücksichtigen sind. Auch wenn das IKS keine Funktion im Unternehmen, sondern ein Prozess, der alle Mitarbeiter betrifft, ist, sollte es dennoch eine koordinierende Stelle – einen IKS-Beauftragten – im Unternehmen geben.⁸²⁷ Diese Stelle sollte in engem Austausch mit den anderen Verantwortlichen des Governance-Systems stehen. Dies sind zunächst die ausdrücklich von Solvency II geforderten Schlüsselfunktionen, die Risikomanagement-Funktion, die Compliance-Funktion, die versicherungsmathematische Funktion sowie die interne Revision. Allerdings können noch weitere Überwachungsfunktionen der zweiten Verteidigungslinie miteinbezogen werden, wie z.B. das Controlling oder die für IT-Sicherheit zuständige Abteilung.⁸²⁸

Die Existenz der Schlüsselfunktionen sowie des IKS und des Risikomanagementsystems sind als separate Systeme gesetzlich verankert. Eine Fusion dieser Funktionen ist somit nicht möglich – mit Ausnahme der Compliance-Funktion als Bestandteil des IKS. Dennoch ist eine intensive Zusammenarbeit grundsätzlich anzustreben, um Ressourcen effizient zu nutzen und Doppelarbeiten zu vermeiden.⁸²⁹ Auch kann ein gemeinsames Auftreten der unterschiedlichen Funktionen zu einem erhöhten Bewusstsein für deren Aufgaben und Ziele führen, was zu einer höheren Akzeptanz in der Organisation beiträgt. Die Unternehmen sollten somit die Integrationsstufe *Kooperation* oder *Partnering* der Governance-Funktionen anstreben. Weiterhin ist die Unabhängigkeit der Revision zu beachten, weshalb sich die interne Revision mit den anderen Funktionen auf die *Koordination* beschränken sollte.

Damit die im Unternehmen existierenden Governance-Funktionen erfolgreich zusammenarbeiten können, ist es wichtig, dass sie sich über ihre Ziele und Aufgaben austauschen und ein Bewusstsein und Verständnis für eine gemeinsame Aufgabe entwickeln. Die Aufgaben der Funktionen sollten aufeinander abgestimmt und voneinander abgegrenzt sein und auch der

⁸²⁶ Vgl. Ruud / Jenal (2004), S. 1048.

⁸²⁷ Vgl. Kapitel 4.4.2.2.

⁸²⁸ Vgl. für einzubeziehende Funktionen Ruud / Jenal (2004), S. 1046.

⁸²⁹ Vgl. Jenal (2006), S. 105.

Organisation gegenüber transparent gemacht werden. Diese Maßnahmen fördern die gegenseitige Akzeptanz und das Vertrauen, was eine erfolgreiche Zusammenarbeit unterstützt. Wichtig ist zudem, dass ein gemeinsames Begriffsverständnis über Schlüsselbegriffe herrscht, auch um Widersprüche zu vermeiden. Unabdingbar ist außerdem die Bereitschaft der Funktionen zum offenen und kommunikativen Austausch von Informationen.⁸³⁰ Zur effizienten Datennutzung ist es sinnvoll, alle Daten in einem gemeinsamen System zu verwalten.⁸³¹ Die verschiedenen Governance-Einheiten sollten somit nicht als separate Systeme existieren, sondern ein aufeinander abgestimmtes Gesamtsystem bilden.

Aus Sicht der IKS-Beauftragten ist ein regelmäßiger, institutionalisierter Informationsaustausch insbesondere mit den Schlüsselfunktionen anzustreben, wobei die genaue Art der Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der individuellen Ausgestaltung festzulegen ist. Mögliche Themenfelder, die bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit berücksichtigt werden sollten, sind in Tabelle 9 dargestellt:

Zusammenarbeit zwischen	Mögliche Themen für Austausch
IKS und Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierte Risiken und deren Bewertung • Verwendete Methoden zur Risikoidentifikation • Kriterien zur Bewertung der Risiken • Aktivitäten zur Risikominderung • Identifizierte Überwachungslücken oder -redundanzen und Maßnahmen zu deren Behebung • Ergebnisse und Planung zukünftiger Aktivitäten
IKS und Compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierte Compliance-Risiken und deren Bewertung • Austausch über Kontrollen, die speziell auf Compliance-Risiken wirken • Zukünftige Entwicklungen im Rechtsumfeld, die eine Änderung der internen Prozesse oder der Risikolage zur Folge haben können • Ergebnisse und Planung zukünftiger Aktivitäten
IKS und versicherungsmathematische Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Auffälligkeiten und Schwächen von Kontrollen, die in den Verantwortungsbereich der versicherungsmathematischen Funktion fallen • Ergebnisse von Beurteilungsmaßnahmen in Prozessen, die im Zusammenhang mit den Tätigkeiten der versicherungsmathematischen Funktion stehen • Ergebnisse und Planung zukünftiger Aktivitäten
IKS und interne Revision	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der laufenden und gesonderten Beurteilungsaktivitäten • Auffälligkeiten bzw. Schwächen (Kontrolllücken) im IKS, auch Ineffizienzen • Im Rahmen von Revisionsprüfungen getroffene Feststellungen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zu ineffektiven

⁸³⁰ Vgl. DIIR (2010), S. 17f. Die Ausführungen beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen der internen Revision, dem Risikocontrolling und Compliance, lassen sich aber auch auf weitere Governance-Funktionen übertragen.

⁸³¹ Vgl. EY (2013), S. 7.

	oder fehlenden Kontrollaktivitäten, inkl. Nachhaltung der Maßnahmen
	• Ergebnisse und Planung zukünftiger Aktivitäten

Tabelle 9: Zusammenarbeit zwischen IKS-Beauftragten und Schlüsselfunktionen.

Neben der bilateralen Zusammenarbeit der Funktionen ist auch ein regelmäßiger übergreifender Austausch über alle Governance-Funktionen hinweg sinnvoll, der beispielsweise in Form eines *Governance-Boards*, in dem alle Schlüsselfunktionen sowie angrenzende Governance-Einheiten vertreten sind, stattfinden kann. Im Rahmen eines solchen Gremiums können gemeinsame Zielrichtungen festgelegt und übergreifende Kriterien, etwa zur Risikoidentifikation und -bewertung, festgelegt werden. Darüber hinaus bietet es eine Plattform zur Vorstellung von Ergebnissen und ein Forum zur Aufdeckung möglicher Widersprüche zwischen den einzelnen Funktionen. Ferner können im Rahmen des *Governance-Boards* Schnittstellen und Abgrenzungen definiert werden, um Aufgabenüberschneidungen zu vermeiden. Diese sind in den schriftlichen Leitlinien jeweils darzulegen, um die Anforderungen der BaFin zu erfüllen.⁸³²

4.4.6.4 IKS-Reporting

Das IKS-Reporting ist Teil der unternehmensinternen Berichterstattung. Die MaGo fordern einen regelmäßigen, mindestens jährlichen Bericht an die Geschäftsleitung über die Ergebnisse der Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen. Zusätzlich werden bei erheblichen Mängeln und sonstigen besonderen Situationen Ad-hoc-Berichte verlangt.⁸³³ Neben der IKS-Berichterstattung ist auch die Compliance-Funktion zu einer mindestens jährlichen Berichterstattung verpflichtet.⁸³⁴ Da es keine Anforderungen hinsichtlich der Formate der jeweiligen Berichte gibt, ist eine Integration dieser beiden Berichte – in Abhängigkeit der tatsächlichen unternehmensindividuellen Ausgestaltung der Funktionen – möglich. Darüber hinaus ist im Rahmen der regulatorischen Berichterstattung im RSR- und SFCR-Bericht ebenfalls über das IKS und seine Ausgestaltung sowie die Umsetzung der Compliance-Funktion zu berichten, wobei im RSR-Bericht auch auf die wichtigsten Verfahren des IKS und die Tätigkeiten der Compliance-Funktion sowie die Compliance-Politik eingegangen werden muss.⁸³⁵ Die Erstellung der Berichtsteile für die regulatorische Berichterstattung sollte in Zusammenarbeit zwischen dem IKS-Verantwortlichen und der Compliance-Funktion erfolgen und sich an den gesetzlichen Vorgaben orientieren.

Hinsichtlich der Ausgestaltung des regelmäßigen Berichtswesens an die Geschäftsleitung sind die Versicherungsunternehmen frei, es sind lediglich der Berichtszyklus von mindestens jährlich und die beschriebenen Mindestinhalte zu beachten. Die interne Berichterstattung des IKS ist Teil des *Management Reportings*, bei dem nach TASCHNER fünf Gestaltungsdimensionen

⁸³² Vgl. BaFin (2017), Randnummer 53.

⁸³³ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 236.

⁸³⁴ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 95.

⁸³⁵ Vgl. Art. 294 Abs. 5 DVO; vgl. Art. 308 Abs. 5 DVO.

zu beachten sind, nämlich der Berichtszweck (wozu) als Ausgangspunkt der Gestaltungsüberlegungen sowie die inhaltliche (was), formale (wie), zeitliche (wann) und personelle (wer) Komponente.⁸³⁶ Auf Basis dieser Dimensionen sollten bei der Ausgestaltung des regelmäßigen IKS-Reportings folgende Überlegungen beachtet werden:

- **Berichtszweck:** Grundsätzlich muss es Ziel der IKS-Berichterstattung sein, die Geschäftsleitung zu einer Einschätzung zu befähigen, ob das IKS funktionsfähig und angemessen aufgebaut ist, d.h. ob durch das IKS Risiken im Unternehmen gemindert werden können. Es muss für die Geschäftsleitung ersichtlich sein, ob Handlungsbedarf hinsichtlich des IKS besteht.
- **Inhaltlich:** Da die Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen durch laufende und gesonderte Beurteilungsmaßnahmen überwacht werden, müssen die Ergebnisse dieser Maßnahmen im Reporting zusammengefasst werden, um der Geschäftsleitung einen Überblick zu verschaffen. Im Fokus der IKS-Berichterstattung stehen die Ergebnisse der laufenden Beurteilung, da die interne Revision als Hauptträger der gesonderten Beurteilung zu einer eigenen Berichterstattung verpflichtet ist.^{837, 838} Zudem sollten hohe Risiken und für das Unternehmen kritische Prozesse aufgezeigt werden, da diese besondere Aufmerksamkeit verlangen. Darüber hinaus müssen mögliche Schwachstellen und Verbesserungspotentiale im IKS, inkl. der bereits eingeleiteten und geplanten Maßnahmen zu deren Behebung, transparent gemacht werden.⁸³⁹ Ebenfalls wichtig für ein angemessenes Bild zum IKS ist die Erläuterung zum Zusammenspiel des IKS mit den übrigen Governance-Funktionen.

Zur schnellen Urteilsbildung ist die Integration von Kennzahlen zum IKS sinnvoll. Dabei können z.B. folgende Kennzahlen miteinbezogen werden:

- Anzahl der Risiken und deren mindernde Kontrollen (inkl. Prozessen bei prozessbezogenen Risiken und Kontrollen)
- Kontrolldurchdringung, d.h. Anteil der Risiken, die durch Kontrollen abgedeckt werden können.

$$\text{Kontrolldurchdringung} = \frac{\text{Durch Kontrollen gedeckte Risiken}}{\text{Risiken gesamt}} \times 100$$

⁸³⁶ Vgl. Taschner (2013), S. 43f.

⁸³⁷ Vgl. § 30 Abs. 2 VAG.

⁸³⁸ Um eine konsistente und widerspruchsfreie Berichterstattung zur Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS zu gewährleisten, ist eine intensive Zusammenarbeit und ein Austausch über die Berichterstattung zwischen den IKS-Verantwortlichen und der internen Revision erforderlich.

⁸³⁹ Vgl. auch Gehringer / Fröhler (2013), S. 54.

- Kontrollwirksamkeit, d.h. Anteil der Kontrollen, die ein Risiko wirksam mindern können (mindestens eine Dimension der Risikobewertung sinkt)

$$\text{Kontrollwirksamkeit} = \frac{\text{Kontrollen, die ein Risiko mindern}}{\text{Kontrollen gesamt}} \times 100$$

Für die Kontrolldurchdringung und die Kontrollwirksamkeit sind jeweils Zielwerte zu definieren, deren Unterschreitung Auslöser für die Einführung neuer oder die Verbesserung bestehender Kontrollen sein muss. Die Kennzahlen können nicht nur für das gesamte Unternehmen, sondern zusätzlich für einzelne Unternehmensbereiche definiert werden, um ein genaueres Bild zu erhalten.

- Formal: In formaler Hinsicht sollte das IKS-Reporting den unternehmensüblichen Reporting-Konventionen entsprechen. Eine *Management-Summary* mit knapper Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse des Berichtszeitraumes ist empfehlenswert. Für einen Überblick über die Wesentlichkeit der aktuell im IKS erfassten Risiken bietet sich eine grafische Darstellung in der Risikomatrix an, die auch eine Brutto- und Nettosicht enthalten kann.⁸⁴⁰
- Zeitlich: Ein IKS-Gesamtbericht sollte entsprechend den regulatorischen Anforderungen jährlich verfasst werden, wobei der Berichtszeitraum zweckmäßigerweise das Geschäftsjahr umfassen sollte. Die internen Kontrollen unterliegen zwar einem stetigen Wandel, allerdings haben z.B. gesetzliche oder prozessuale Änderungen i.d.R. eine längere Vorlaufzeit, sodass eine jährliche Berichterstattung ausreichend erscheint. Bei einem Unternehmen mit besonders hoher Komplexität oder Risikosituation kann eine unterjährige Berichterstattung allerdings angemessen sein. Bei wesentlichen Schwächen muss zusätzlich zur Standardberichterstattung ein Ad-hoc-Bericht verfasst werden. Dieser muss den Mangel in den internen Kontrollen so darstellen, dass die Geschäftsleitung auf Basis der Informationen aus dem Bericht zielgerichtete Maßnahmen zur Beseitigung der Schwäche ergreifen kann.
- Personell: Die Verantwortung für die internen Kontrollen liegt dezentral bei den Führungskräften in der ersten Verteidigungslinie, die auch für die laufende Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit zuständig sind. Für ein übersichtliches IKS-Reporting sollten die Ergebnisse an zentraler Stelle gesammelt und für die Berichterstattung aufbereitet werden, vorzugsweise durch einen IKS-Beauftragten. Empfänger des Berichtswesens zum IKS ist grundsätzlich die gesamte Geschäftsleitung, da diese für das

⁸⁴⁰ Vgl. hierzu Kapitel 4.4.4.3.

Vorhandensein eines angemessenen und wirksamen IKS verantwortlich ist.⁸⁴¹ Eventuell eingerichtete unterjährige Berichterstattungen können sich auch nur an einzelne Geschäftsleiter richten.

Insgesamt ist das IKS-Reporting das wesentliche Kommunikationselement, um Informationen über das IKS und seine Funktionsfähigkeit an die Geschäftsleitung zu transportieren. Es muss daher alle relevanten Informationen empfängerorientiert aufzeigen und eventuellen Handlungsbedarf klar und nachvollziehbar darstellen.

4.4.7 Beurteilung

4.4.7.1 Allgemeine Prinzipien der Beurteilung

Wie soeben erwähnt, ändert sich das IKS eines Unternehmens im Zeitverlauf. Ursprünglich wirksame Kontrollen können z.B. durch neue Mitarbeiter oder Systeme unwirksam werden und auch äußere Rahmenbedingungen können sich verändern. Aus diesem Grund bilden die Überwachung und Beurteilung der internen Kontrollen einen notwendigen Baustein zur Aufrechterhaltung eines funktionierenden Kontrollsystems.⁸⁴² Durch angemessene Beurteilungsmechanismen können Probleme zeitnah erkannt und berichtigt werden und die Effektivität der internen Kontrollen kann regelmäßig bescheinigt werden.⁸⁴³ In der Literatur wird im Kontext der Beurteilung des IKS häufig der Begriff der *Überwachung* im Sinne der Überwachung der internen Kontrollen verwendet. Um Verwechslungen mit dem Überwachungsbegriff im Rahmen des Überwachungssystems des IKS i.w.S. zu vermeiden, wird im Folgenden vorwiegend die Begrifflichkeit *Beurteilung* gebraucht.

Unternehmen können unterschiedliche Aktivitäten zur Beurteilung des IKS installieren, die im gesamten Unternehmen und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen durchgeführt werden können, wie z.B. periodische Beurteilungen und Prüfungen durch die interne Revision, Selbstbewertungen der Aufsichts- oder Managementorgane oder die Überprüfung der internen und externen Revisoren durch den Prüfungsausschuss. Dabei können die Aktivitäten entweder laufend oder gesondert durchgeführt werden. Auch eine Kombination aus beiden Varianten ist möglich.⁸⁴⁴ Die Unterscheidung in laufende und gesonderte Beurteilung findet sich auch in der Definition des IKS i.w.S. wieder. Der Schwerpunkt der nachfolgenden Ausführungen liegt auf der laufenden Beurteilung durch die Prozessverantwortlichen sowie der gesonderten Beurteilung, die von der internen Revision durchgeführt wird. Diese wurden als Hauptbestandteil der Beurteilung identifiziert.

⁸⁴¹ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 21.

⁸⁴² Vgl. COSO (1994), S. 69.

⁸⁴³ Vgl. COSO (2009), S. 2.

⁸⁴⁴ Vgl. Bungartz (2014), S. 74; vgl. COSO (2009), S. 3.

Auch die Solvency II-Gesetzgebung fordert im Zusammenhang mit der Überwachung und Beurteilung des IKS sowohl eine laufende als auch eine gesonderte Beurteilung. Hauptaufgabe der internen Revision ist gem. § 30 Abs. 1 VAG die Angemessenheit und Wirksamkeit der Geschäftsorganisation und insbesondere des IKS zu überwachen. Die Anforderung zur laufenden Beurteilung findet sich in den MaGo der BaFin wieder, wonach die Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen mit Hilfe angemessener Verfahren fortlaufend zu überwachen ist.⁸⁴⁵ Eine Konkretisierung, welche Verfahren angemessen sind, gibt es allerdings nicht.

Neben der laufenden Beurteilung durch die Prozessverantwortlichen, auf die nachfolgend noch genauer eingegangen wird, sind auch die Überwachungsaktivitäten durch die Funktionen der zweiten Verteidigungslinie zu berücksichtigen, insbesondere die Schlüsselfunktionen Compliance-Funktion und versicherungsmathematische Funktion. Zu deren Aufgaben gehört auch die regelmäßige Prüfung der durch die Fachbereiche ausgeführten Kontrollen in ihrem Verantwortungsbereich. Zu nennen sind beispielsweise die Überwachung der Compliance-Funktion, ob angemessene Verfahren (d.h. Kontrollen) zur Einhaltung externer Anforderungen durch die Fachbereiche implementiert wurden⁸⁴⁶ oder die regelmäßige Prüfung der Verfahren zur Validierung der versicherungstechnischen Rückstellungen.⁸⁴⁷ Diese Art der laufenden Beurteilung durch die Schlüsselfunktionen sollte allerdings eine Beurteilung der installierten Kontrollen durch die Prozessverantwortlichen nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen, insbesondere in den komplexen und besonders risikobehafteten Prozessen. Dies ist einerseits darin begründet, dass nicht alle risikobehafteten Prozesse in den Überwachungsbereich der Schlüsselfunktionen der zweiten Verteidigungslinie fallen und diese andererseits vermutlich nicht über das notwendige Know-how zur vollumfänglichen Beurteilung sehr spezifischer Kontrollen verfügen.

Bei der Beurteilung des IKS stehen zwei Aspekte im Fokus, nämlich die Angemessenheit und die Wirksamkeit. Dies entspricht einer Prüfung des Designs der Kontrollen (Angemessenheit) sowie der Durchführung und Dokumentation der Kontrollen (Wirksamkeit).⁸⁴⁸ Bei der Beurteilung der Angemessenheit wird geprüft, ob das IKS eine effiziente und wirtschaftliche Realisierung der Unternehmensziele gewährleistet.⁸⁴⁹ Ein angemessener Aufbau der Kontrollen ist die Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des IKS. Schwächen bestehen z.B., wenn eine notwendige Kontrolle nicht vorhanden ist oder nicht dem Kontrollziel gerecht wird.⁸⁵⁰ Durch die

⁸⁴⁵ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 235.

⁸⁴⁶ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 87.

⁸⁴⁷ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 107.

⁸⁴⁸ Vgl. Krekel / Faulmann (2013), S. 60.

⁸⁴⁹ Vgl. Peemöller (2008), S. 10.

⁸⁵⁰ Vgl. Bungartz (2014), S. 76.

Wirksamkeitsprüfung hingegen soll beurteilt werden, ob die Kontrollen entsprechend ihrem Aufbau durchgeführt werden und das IKS somit funktionsfähig ist.⁸⁵¹

4.4.7.2 Laufende Beurteilung

Der Fokus der laufenden Beurteilung liegt auf der Überprüfung der prozessabhängigen und prozessunabhängigen Kontrollen. Die prozessabhängigen Kontrollen müssen durch die Prozessverantwortlichen im Rahmen ihrer Managementaufgaben regelmäßig beurteilt werden. Eventuelle Mängel sind durch geeignete Maßnahmen zu beseitigen.⁸⁵² Zur Beurteilung müssen die Führungskräfte mittels Stichproben sicherstellen, dass die Kontrollen entsprechend ihrem Aufbau durchgeführt und dokumentiert werden. Die Häufigkeit der Stichprobenprüfung kann dabei variieren und sich je nach Wichtigkeit der Kontrolle unterscheiden. Der Stichprobenumfang richtet sich nach der Frequenz der Kontrolldurchführung. Da Kontrollen nur dann zielgerichtet funktionieren, wenn das Kontrolldesign angemessen ist, muss dieses ebenfalls durch die Prozessverantwortlichen beurteilt werden. Darüber hinaus sollten die Prozesse, Kontrollen, Schnittstellen und Dokumente regelmäßig sowie anlassbezogen auf Aktualität überprüft werden, um veränderten Rahmenbedingungen, z.B. Änderungen der Arbeitsabläufe, gerecht zu werden.⁸⁵³ Eventuell vorhandene Defizite oder Kontrolllücken sollten auch in Zusammenarbeit mit den Funktionen der zweiten Verteidigungslinie mit Maßnahmen adressiert und zeitnah behoben werden. Auch ein Einbezug der internen Revision in ihrer Funktion als Berater kann sinnvoll sein.

Eine laufende Überwachung, wie sie nach Solvency II gefordert ist, bedeutet nicht, dass jede einzelne Kontrolldurchführung überprüft werden muss. Allerdings sollte in regelmäßigen Abständen sichergestellt werden, dass die Kontrollen angemessen ausgestaltet und zugleich auch tatsächlich durch die zuständigen Personen in der richtigen Art und Weise durchgeführt werden. Die Häufigkeit der Überprüfung sollte dabei dem Risikopotential entsprechen: für das Unternehmen kritische Risiken und deren Kontrollen sollten öfter überprüft werden als weniger bedeutende Risiken und Kontrollen. Um eventuell vorhandene Kontrolldefizite zeitnah zu erfassen, sollte die Funktionsfähigkeit der Kontrollen durch die Prozessverantwortlichen mindestens jährlich geprüft werden. Auch die Angemessenheit, Aktualität und Vollständigkeit der erfassten Risiken und Kontrollen sollte mindestens jährlich beurteilt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass veränderte gesetzliche oder unternehmensinterne Rahmenbedingungen wie neue aufsichtsrechtliche Anforderungen zeitnah erfasst werden und eine Reaktion hierauf erfolgt. Zugleich bedeutet eine jährliche Beurteilung keine übermäßige Belastung der Fachbereiche mit Überwachungstätigkeiten, was zur Akzeptanz der Tätigkeit beiträgt. Auch

⁸⁵¹ Vgl. Bungartz (2014), S. 76; vgl. Peemöller (2008), S. 10.

⁸⁵² Vgl. Bungartz (2014), S. 74.

⁸⁵³ Vgl. Krekel / Faulmann (2013), S. 60.

das VAG fordert im Zusammenhang mit der jährlichen Überprüfung der Leitlinien zum Governance-System nach § 23 Abs. 3 VAG diesen Zyklus für die laufende Beurteilung, ob die in den Leitlinien beschriebenen Strukturen noch aktuell sind oder einer Anpassung bedürfen.

Darüber hinaus müssen auch die prozessunabhängigen, unternehmensweiten Kontrollen wie ein Verhaltenskodex regelmäßig überprüft werden, wobei die Überprüfung der angemessenen Ausgestaltung sowie der Aktualität im Vordergrund stehen. Da prozessunabhängige Kontrollen auf das gesamte Unternehmen wirken, werden sie i.d.R. nicht durchgeführt, sodass eine Beurteilung der Funktionsfähigkeit mittels Stichproben nicht möglich ist. Die Durchführung dieser Beurteilungen kann entweder durch die Geschäftsleitung, welche die Gesamtverantwortung für das Governance-System trägt,⁸⁵⁴ erfolgen oder aber an die interne Revision oder eine Funktion der zweiten Verteidigungslinie delegiert werden.

Die Effektivität der laufenden Beurteilungen bestimmt den Umfang und die Häufigkeit der gesonderten Beurteilung: je intensiver die laufende Beurteilung, desto geringer ist die Notwendigkeit für gesonderte Beurteilungsmaßnahmen.⁸⁵⁵ Um feststellen zu können, ob die laufende Beurteilung durch die Verantwortlichen tatsächlich erfolgt, können Selbstevaluierungen eingeführt werden. Hierbei bestätigt der Prozessverantwortliche z.B. mittels Fragebogen oder systemgestützt die Aktualität der Prozesse, Risiken und Kontrollen. Darüber hinaus kann die Risikoeinschätzung hinsichtlich der festgelegten Kriterien überprüft und die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der Kontrollen bestätigt werden. Diese Einschätzungen sollten durch die interne Revision oder auch die IKS-Beauftragten stichprobenartig überprüft werden. Für diese Stichproben ist es wichtig, dass die vorgenommenen Maßnahmen zur Beurteilung der Kontrollen dokumentiert werden.⁸⁵⁶

4.4.7.3 Gesonderte Beurteilung durch die interne Revision

4.4.7.3.1 Einzelfall- vs. Systemprüfung

Im Gegensatz zum IKS ist die interne Revision eine Funktion im Unternehmen und wird von den internen Revisoren durchgeführt.⁸⁵⁷ Mit den Entwicklungen im Bereich Corporate Governance hat sich auch die Rolle der internen Revision gewandelt. In der Vergangenheit wurde sie als Unterstützungsfunktion für das Management betrachtet, die sich auf vergangenheitsorientierte Prüfungen im Bereich Finanzen und Rechnungswesen konzentrierte. Im heutigen Verständnis nimmt die Funktion auch eine zukunftsgerichtete Perspektive ein und ist ein aktiver Bestandteil des Managements von Unternehmensrisiken. Darüber hinaus beschränkt sich

⁸⁵⁴ Vgl. BaFin (2017), Randnummer 21.

⁸⁵⁵ Vgl. Bungartz (2014), S. 75.

⁸⁵⁶ Vgl. hierzu auch Krekel / Faulmann (2013), S. 60f.

⁸⁵⁷ Vgl. Ruud / Jenal (2005), S. 459.

ihre Tätigkeit nicht mehr nur auf Prüfungen, sondern sie erbringt auch Beratungsdienstleistungen.⁸⁵⁸ Dieses modernere Verständnis liegt auch den Solvency II-Vorgaben zugrunde. Die interne Revision bildet einen integralen Bestandteil des IKS i.w.S., wird im Rahmen der Solvency II-Gesetzgebung allerdings als ein vom IKS unabhängiger Governance-Bestandteil betrachtet. Dennoch gibt es auch nach Solvency II eine enge Verbindung zwischen dem IKS und der internen Revision, da deren Hauptaufgabe nach § 30 Abs. 1 VAG in der Überprüfung der Geschäftsorganisation und insbesondere des IKS auf Angemessenheit und Wirksamkeit besteht.

Grundsätzlich lassen sich die Prüfungen der Revision in die Einzelfall- und die Systemprüfung unterscheiden. Die Einzelfallprüfungen, die vorwiegend im Finanz- und Rechnungswesen durchgeführt werden, prüfen einzelne Ergebnisse von Informationsverarbeitungsvorgängen. Die Soll-Objekte der Einzelfallprüfungen werden in gesetzlichen oder unternehmensinternen Vorgaben beschrieben.⁸⁵⁹ Bei der Einzelfallprüfung werden demnach einzelne Sachverhalte nachvollzogen und so auf ihre Richtigkeit hin überprüft. Als Ergebnis der Prüfung werden mögliche Abweichungen und Fehler durch die Revisoren dargestellt, Verbesserungsmaßnahmen können allerdings nur bedingt abgeleitet werden.⁸⁶⁰ Da es sich bei der Einzelfallprüfung demnach um eine prozessunabhängige Prüfung der Richtigkeit und Fehlerfreiheit einzelner Vorgänge handelt, wird diese dem Überwachungssystem des IKS i.w.S. zugeordnet.

Die Einzelfallprüfung der internen Revision wird i.d.R. durch eine Systemprüfung ergänzt. Diese hinterfragt die Wirksamkeit von Systemen mit dem Ziel, die Verfahren und Strukturen zu prüfen und zur Verbesserung der untersuchten Systeme beizutragen. Systemprüfungen sollen alle wesentlichen Bereiche des Unternehmens abdecken.⁸⁶¹ Es handelt sich um Prozessprüfungen, bei denen Risiken innerhalb eines Prozesses identifiziert werden und untersucht wird, ob diese durch geeignete Kontrollen gemindert werden können.⁸⁶² Jede Systemprüfung geht somit mit einer Prüfung des IKS einher.⁸⁶³ Die Prüfung der internen Kontrollen in den einzelnen Unternehmensbereichen trägt zur Funktionsfähigkeit des gesamten IKS bei, weshalb die Systemprüfung der internen Revision als Teil der gesonderten Beurteilung anzusehen ist und nachfolgend im Fokus steht.

Als Systemprüfung kann auch die regelmäßige Überprüfung der Geschäftsorganisation nach § 23 Abs. 2 VAG angesehen werden, für die der Vorstand sorgen muss. Die Prüfung kann zweckmäßigerweise an die interne Revision delegiert werden und beinhaltet auch eine Beurteilung des Gesamtsystems IKS. Im Fokus dieser Prüfung stehen dann nicht die implementierten Kontrollen in den einzelnen Prozessen, sondern die übergeordneten Aspekte des IKS,

⁸⁵⁸ Vgl. Kagermann et al. (2008), S. 4f; vgl. auch Kapitel 2.4.3.

⁸⁵⁹ Vgl. Horváth et al. (2015), S. 463.

⁸⁶⁰ Vgl. Peemöller / Kregel (2010), S. 21.

⁸⁶¹ Vgl. Berwanger / Kullmann (2012), S. 204.

⁸⁶² Vgl. Hofmann (2007), S. 15.

⁸⁶³ Vgl. Berwanger / Kullmann (2012), S. 205; vgl. Horváth et al. (2015), S. 464.

d.h. die Ausgestaltung der einzelnen Subsysteme sowie methodische Vorgaben etc. Bei der Überprüfung des IKS als Prozess handelt es sich demnach um eine spezifische Systemprüfung der Revision.

4.4.7.3.2 Prüfprozess

Der Prüfungs- bzw. Revisionsprozess besteht aus den drei Elementen 1) Planung, 2) Realisation mit den Schritten Vorbereitung, Durchführung und Berichterstattung sowie 3) der Nachschau.^{864,865} Um den Anforderungen von Solvency II zu genügen, muss die interne Revision ein Revisionsprogramm erarbeiten, das einen Überblick über die Revisionsarbeiten der kommenden Jahre gibt und sämtliche Tätigkeiten im Unternehmen sowie das gesamte Governance-System berücksichtigt. Zudem muss das Konzept zur Festlegung der Prioritäten risikobasiert sein.⁸⁶⁶ Eine solche risikoorientierte Prüfungsplanung gewährleistet, dass die vorhandenen Mittel der internen Revision bestmöglich eingesetzt werden. Für die Planung muss zunächst der Gesamtprüfungsplan, das *Audit Universe*, aufgestellt werden, welches das Unternehmen vollständig abdecken sollte. Dieser bildet die Basis für die Risikobewertung der einzelnen Elemente nach zuvor definierten Kriterien, wie z.B. die Bedeutung im Konzern oder das inhärente Risiko. Ausgehend vom *Audit Universe* werden ein Mehrjahres- und ein Jahresprüfungsplan abgeleitet.⁸⁶⁷

Bei der Durchführung von Systemprüfungen erfolgt zunächst die Aufnahme des geprüften Systems, die häufig mit Hilfe von Flussdiagrammen vorgenommen wird. Dabei wird der Prozessablauf klar und übersichtlich aufgezeigt. Das aufgenommene System wird sodann mit geeigneten Dokumenten aus dem Fachbereich verifiziert, d.h. nachvollzogen. Hauptbestandteil der Prüfung sind die Systemanalyse und -beurteilung. Dabei wird untersucht, welche Risiken im geprüften Prozess vorhanden sind und ob diese durch geeignete Kontrollen gemindert werden. Die Revisoren beurteilen die Gesamteffizienz des Prozesses sowie die Effektivität und Effizienz der eingesetzten Kontrollen und machen ggfs. Verbesserungsvorschläge. Das IKS ist dann zweckmäßig, wenn die Abläufe vollständig, richtig, zeitgerecht und kompetenzgerecht durchgeführt werden. Abschließend erfolgt die Berichterstattung mit Darstellung des Prüfungsgegenstandes und der Feststellungen.⁸⁶⁸ Mit dem Revisionsbericht endet die eigentliche Prüfung und die Nachschau- oder *Follow-Up*-Phase beginnt. Diese soll sicherstellen, dass die Empfehlungen der Revision bis zur gesetzten Frist auch tatsächlich umgesetzt werden.⁸⁶⁹ Um die Umsetzung der Maßnahmen zur Behebung der Mängel nachzuhalten, empfiehlt sich eine

⁸⁶⁴ Vgl. Berwanger / Kullmann (2012), S. 183f.

⁸⁶⁵ Für eine detaillierte Darstellung des Revisionsprozesses vgl. z.B. Berwanger / Kullmann (2012), S. 183-234 oder Kagermann et al. (2008), S. 186-293.

⁸⁶⁶ Vgl. Art. 271 Abs. 3 a), b) DVO.

⁸⁶⁷ Vgl. Berwanger / Kullmann (2012), S. 185-190.

⁸⁶⁸ Vgl. Hofmann (2007), S. 17-23.

⁸⁶⁹ Vgl. Kagermann et al. (2008), S. 272.

Zusammenarbeit der internen Revision mit dem IKS-Verantwortlichen bzw. den Schlüsselfunktionen der zweiten Verteidigungslinie.

Viele der durch die Revision zu erhebenden Daten für die Planung und Durchführung der Prüfungen sind bereits innerhalb eines strukturierten IKS i.w.S. vorhanden, insbesondere Prozessbeschreibungen sowie die mit dem Prozess einhergehenden Risiken und deren Kontrollen. Um Doppelarbeiten und mehrfache Dokumentation zu vermeiden, sollten die internen Revisoren auf diese Informationen zurückgreifen und sie im Rahmen der Prüfung auf Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit prüfen. So können nicht nur die internen Kontrollen selbst, sondern auch die Dokumentation auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Auf diese Weise kann die interne Revision dazu beitragen, dass das IKS stets aktuell, angemessen aufgebaut und funktionsfähig ist.

4.5 Herleitung der Hypothesen für die empirische Untersuchung

Ziel dieses vierten Kapitels war es, eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Umsetzungsmöglichkeit des IKS unter Berücksichtigung der theoretischen Aspekte und gesetzlichen Anforderungen aufzuzeigen. Hierfür wurden zunächst Nutzenpotentiale des IKS erläutert und zwei grundsätzliche Strategien zur Implementierung des IKS erarbeitet, die Minimal- und die Optimierungsstrategie. Da vor allem ein umfassend implementiertes IKS als Gesamtsystem Nutzen für das Unternehmen generieren kann, wird die Optimierungsstrategie als sinnvollere Möglichkeit der Umsetzung des IKS angesehen. Im Hauptteil des vierten Kapitels wurden daraufhin Schlüsselemente zur Umsetzung der unterschiedlichen Teilsysteme des IKS i.w.S. dargestellt. Die aus diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für die sich im Folgenden anschließende empirische Untersuchung, die u.a. der Frage nachgeht, ob durch das IKS und seine Teilsysteme direkt oder indirekt Nutzen für das Unternehmen generiert werden kann. Um diese Frage empirisch zu überprüfen, müssen zunächst Hypothesen erarbeitet werden, die sodann validiert werden können. Nachfolgend werden daher die wichtigsten Aspekte der Subsysteme des IKS kurz zusammengefasst und Hypothesen zu den Beziehungen der Teilbereiche untereinander sowie zum Nutzen des IKS entwickelt.

Ein angemessenes Kontrollumfeld bildet die Basis für ein funktionsfähiges IKS. Die Einstellung der Unternehmensleitung zu Ethik und Kontrollbewusstsein, der *tone at the top*, ist ebenso wichtig wie unterschiedliche Maßnahmen zur Stärkung von Kontrollbewusstsein und -kultur im gesamten Unternehmen. Zu nennen sind beispielhaft die Vorgabe von Verhaltensregeln in einem Verhaltenskodex oder eine klare Organisationsstruktur mit eindeutiger Zuweisung von Verantwortlichkeiten – auch und gerade hinsichtlich des IKS. Nur wenn das Unternehmen die Bedeutung des Kontrollumfeldes erkennt, kann ein IKS erfolgreich etabliert werden.⁸⁷⁰ Da die

⁸⁷⁰ Vgl. Kapitel 4.4.2.

Subsysteme des IKS i.w.S. in das Kontrollumfeld eingebettet sind,⁸⁷¹ beeinflusst ein angemessen ausgestaltetes Kontrollumfeld vermutlich alle anderen Teilsysteme. Dadurch wirkt sich das Kontrollumfeld indirekt auch auf den Nutzen des gesamten Systems aus. Dementsprechend werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H1a: Das Kontrollumfeld hat einen positiven direkten Einfluss auf das Steuerungssystem.

H1b: Das Kontrollumfeld hat einen positiven direkten Einfluss auf das Risikosystem.

H1c: Das Kontrollumfeld hat einen positiven direkten Einfluss auf das Überwachungssystem.

H1d: Das Kontrollumfeld hat einen positiven direkten Einfluss auf das Informations- und Kommunikationssystem.

H1e: Das Kontrollumfeld hat einen positiven direkten Einfluss auf das Beurteilungssystem.

H1f: Das Kontrollumfeld hat einen positiven indirekten Einfluss auf den Nutzen des IKS.

Wie in Kapitel 4.4.3.1 aufgezeigt, werden im Steuerungssystem einerseits die Entscheidungen der Unternehmensleitung durch die Vorgabe von Soll-Objekten für die Überwachungsaktivitäten operativ umgesetzt. Hierdurch kann gewährleistet werden, dass die Überwachungsaktivitäten im Einklang mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens stehen. Andererseits werden Informationen durch das Controlling systematisch aufbereitet und Unternehmensprozesse analysiert, wodurch Transparenz über die Abläufe im Unternehmen entsteht und mögliche Problemfelder ersichtlich werden. Die gewonnen Erkenntnisse werden dem Management über das Informations- und Kommunikationssystem zur Entscheidungsfindung zur Verfügung gestellt, das somit eine bessere Informationsgrundlage hat und daher fundiertere Unternehmensentscheidungen treffen kann. Darüber hinaus dienen die Prozesse als Grundlage zur Identifikation der prozessbezogenen Risiken.⁸⁷² Dadurch bildet das Steuerungssystem eine wichtige Basis, damit das IKS Nutzen für das Unternehmen generieren kann. Es wird von folgenden Hypothesen ausgegangen:

H2a: Das Steuerungssystem hat einen positiven direkten Einfluss auf das Risikosystem.

H2b: Das Steuerungssystem hat einen positiven direkten Einfluss auf das Überwachungssystem.

H2c: Das Steuerungssystem hat einen positiven direkten Einfluss auf das Informations- und Kommunikationssystem.

H2d: Das Steuerungssystem hat einen positiven indirekten Einfluss auf den Nutzen des IKS.

Im Rahmen des Risikosystems erfolgt die systematische Identifikation und Bewertung der Risiken.⁸⁷³ Zur Steuerung dieser Risiken müssen Überwachungsaktivitäten implementiert wer-

⁸⁷¹ Vgl. Kapitel 2.5.

⁸⁷² Vgl. Kapitel 4.4.3.2.

⁸⁷³ Vgl. Kapitel 2.5; vgl. Kapitel 4.4.4.2.

den, die so ausgestaltet sein müssen, dass die durch sie adressierten Risiken gemindert werden.⁸⁷⁴ Aus diesem Grund kann die Risikoanalyse als Basis für das angemessene Design der Überwachungsaktivitäten angesehen werden. Liegen Schwachstellen im Risikosystem vor, kann somit die adäquate Ausgestaltung des Überwachungssystems nicht sichergestellt werden, wodurch das System insgesamt ineffizient wird und weniger Nutzen generieren kann. Darüber hinaus bilden Risiken die größte Schnittstelle zwischen dem IKS und dem Risikomanagementsystem, sodass über das Informations- und Kommunikationssystem der Informationsaustausch zwischen den Governance-Einheiten unterstützt werden muss.⁸⁷⁵ Zudem müssen die Erkenntnisse über die analysierten Risiken über das IKS-Reporting an die Unternehmensleitung weitergeleitet werden, damit diese u.U. zusätzliche Maßnahmen ergreifen kann.⁸⁷⁶ Daher wird von folgenden Hypothesen ausgegangen:

H3a: Das Risikosystem hat einen positiven direkten Einfluss auf das Überwachungssystem.

H3b: Das Risikosystem hat einen positiven direkten Einfluss auf das Informations- und Kommunikationssystem

H3c: Das Risikosystem hat einen positiven indirekten Einfluss auf den Nutzen des IKS.

Das Überwachungssystem beinhaltet die prozessintegrierten und prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen. Diese mindern bei angemessener Ausgestaltung und Funktionsfähigkeit die Risiken des Unternehmens, die der Zielerreichung entgegenstehen.⁸⁷⁷ Der Schwerpunkt liegt auf dem IKS i.e.S., der Gesamtheit der prozessintegrierten Kontrollen, die eindeutig beschrieben und den Risiken z.B. in Form einer Risiko-Kontroll-Matrix gegenübergestellt werden müssen.⁸⁷⁸ Aber auch organisatorische Sicherungsmaßnahmen sowie prozessunabhängige Maßnahmen sind für ein vollumfängliches Überwachungssystem zu beachten.⁸⁷⁹ Durch die Verminderung von Fehlern oder Unregelmäßigkeiten in den unternehmerischen Abläufen kann deren Effektivität und Effizienz sichergestellt werden und negative Auswirkungen können vermieden werden.⁸⁸⁰ Dadurch wirken sich die im Überwachungssystem installierten Maßnahmen direkt auf den Nutzen des IKS aus. Folgende Hypothese wird aus diesem Grund bezüglich des Überwachungssystems aufgestellt:

H4: Das Überwachungssystem hat einen positiven direkten Einfluss auf den Nutzen des IKS.

Das Informations- und Kommunikationssystem stellt sicher, dass Informationen im Unternehmen entsprechend der festgelegten Berichts- und Kommunikationswege weitergegeben wer-

⁸⁷⁴ Vgl. Kapitel 4.4.5.

⁸⁷⁵ Vgl. Kapitel 4.4.4.1.

⁸⁷⁶ Vgl. Kapitel 4.4.6.4.

⁸⁷⁷ Vgl. Kapitel 2.5; vgl. Kapitel 4.4.5.

⁸⁷⁸ Vgl. Kapitel 4.4.5.1.2.

⁸⁷⁹ Vgl. Kapitel 4.4.5.1.3; vgl. Kapitel 4.4.5.2.

⁸⁸⁰ Vgl. Kapitel 4.2.1.

den. Dies betrifft auch Informationen des IKS, die an die Geschäftsleitung kommuniziert werden, sowie Informationen an die Mitarbeiter bzgl. ihrer Tätigkeit und ihrer Rolle im IKS.⁸⁸¹ Damit auch negative Neuigkeiten weitergegeben und mögliche dolose Handlungen aufgedeckt werden können, sollten die Unternehmen einen *Whistleblowing*-Prozess einrichten.⁸⁸² Hinsichtlich des Governance-Systems muss außerdem sichergestellt werden, dass der für ein funktionierendes Gesamtsystem notwendige Informations- und Datenaustausch zwischen den Governance-Einheiten gewährleistet ist.⁸⁸³ Damit ist das Informations- und Kommunikationssystem ein unverzichtbarer Baustein im Rahmen des IKS, da nur durch eine Gewährleistung des Informationsflusses und der Richtigkeit der Informationen diese auch genutzt werden können. Das Subsystem nimmt somit eine wesentliche Rolle in der Nutzengenerierung des IKS ein. Die folgende Hypothese wird daher untersucht:

H5: Das Informations- und Kommunikationssystem hat einen positiven direkten Einfluss auf den Nutzen des IKS.

In Kapitel 4.4.7.1 wurde dargestellt, dass ein IKS kein starres Konstrukt ist, sondern ein sich stetig änderndes System, das sich den äußeren Rahmenbedingungen wie auch inneren Entwicklungen im Unternehmen anpassen muss. Aus diesem Grund ist sowohl eine laufende als auch separate Beurteilung des Systems und seiner Teilkomponenten notwendig. Hauptakteur der separaten Beurteilung ist die interne Revision.⁸⁸⁴ Die laufenden Beurteilungen werden primär durch die Prozessverantwortlichen (bei prozessbezogenen Maßnahmen) und die Geschäftsleitung bzw. einer von dieser beauftragten Einheit (bei prozessunabhängigen Maßnahmen) durchgeführt.⁸⁸⁵ Durch die Beurteilungsmaßnahmen wird die Aktualität, Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der Überwachungsaktivitäten sichergestellt.⁸⁸⁶ Zudem hat das System eine enge Beziehung zur Information und Kommunikation, da die Ergebnisse der Beurteilungsmaßnahmen vor allem dann sinnvoll sind, wenn sie auch an geeignete Stellen, insbesondere die Unternehmensleitung, kommuniziert werden und dadurch bei Bedarf Anpassungen an den Überwachungsmaßnahmen erfolgen können.⁸⁸⁷ Bezüglich des Beurteilungssystems werden daher folgende Hypothesen aufgestellt:

H6a: Das Beurteilungssystem hat einen positiven direkten Einfluss auf das Überwachungssystem.

H6b: Das Beurteilungssystem hat einen positiven direkten Einfluss auf das Informations- und Kommunikationssystem.

H6c: Das Beurteilungssystem hat einen positiven indirekten Einfluss auf den Nutzen des IKS.

⁸⁸¹ Vgl. Kapitel 4.4.6.1; vgl. Kapitel 4.4.6.4.

⁸⁸² Vgl. Kapitel 4.4.6.2.

⁸⁸³ Vgl. Kapitel 4.4.6.3.

⁸⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.4.7.3.

⁸⁸⁵ Vgl. Kapitel 4.4.7.2.

⁸⁸⁶ Vgl. Kapitel 4.4.7.1; vgl. Kapitel 4.4.7.2.

⁸⁸⁷ Vgl. Kapitel 4.4.6.4.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung soll mittels der soeben generierten Hypothesen geprüft werden, welche direkten und indirekten Einflüsse auf den Nutzen des IKS bestehen, wobei auch die gegenseitige Beeinflussung der Subsysteme beachtet werden muss. Neben der Identifikation der Treiber des Nutzens soll des Weiteren auf die tatsächliche Umsetzung des IKS in den Unternehmen eingegangen und die Frage untersucht werden, welche Auswirkungen die Wahl der Strategie zur Implementierung des IKS hat. Im Rahmen des vorangegangenen Kapitels wurde geschlussfolgert, dass die Optimierungsstrategie eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Umsetzung des IKS gewährleisten kann.⁸⁸⁸ Es wird daher zunächst die folgende These untersucht:

H7: Die Mehrheit der Versicherungsunternehmen in Deutschland verfolgt die Optimierungsstrategie.

Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen, die sich bewusst für eine gesamtheitliche Umsetzung des IKS entscheiden, d.h. die Optimierungsstrategie verfolgen, ein insgesamt ausgeprägteres IKS haben und dieses zugleich einen größeren Nutzen generiert, als Unternehmen, die sich für die Minimalstrategie entscheiden.⁸⁸⁹ Daher werden abschließend folgende Thesen bezüglich der Ausgestaltung des IKS untersucht:

H8: Unternehmen, welche die Optimierungsstrategie verfolgen, haben ein besser ausgeprägtes IKS als Unternehmen, welche die Minimalstrategie verfolgen.

H9: Der Nutzen des IKS in Unternehmen, welche die Optimierungsstrategie verfolgen, ist größer als in Unternehmen, welche die Minimalstrategie verfolgen.

⁸⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.3.3.

⁸⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.3.3.

5 Empirische Untersuchung zum IKS in deutschen Versicherungsunternehmen

5.1 Überblick und Wahl der Forschungsmethode

Das vorangegangene Kapitel, in dem aus theoretischer Sicht dargelegt wurde, wie ein IKS im Versicherungsunternehmen sinnvoll und umfassend umgesetzt werden kann, endete mit der Herleitung von Hypothesen, die im Rahmen der empirischen Untersuchung überprüft werden. Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt zunächst in der Erläuterung der theoretischen Vorarbeiten zur Durchführung dieser Untersuchung sowie daran anschließend in der Darstellung der Datenerhebung, -bereinigung und -auswertung. Abschließend werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst, Handlungsempfehlungen erarbeitet und Einschränkungen der Untersuchung dargestellt.

Im Gegensatz zu anderen Studien über das IKS⁸⁹⁰ wird nicht auf öffentlich verfügbare Daten zurückgegriffen, sondern es werden Versicherungsunternehmen direkt befragt. Auf diese Weise können auch nicht veröffentlichte Informationen berücksichtigt werden, die nur den jeweiligen Unternehmen bekannt sind, beispielsweise zu ihrer verfolgten Strategie. Grundsätzlich gibt es mehrere Möglichkeiten der Befragung, dazu gehören mündliche, schriftliche und internetgestützte Befragungen sowie Telefoninterviews.⁸⁹¹ Hinsichtlich schriftlicher Befragungen werden unstrukturierte, halbstrukturierte und vollstrukturierte Befragungen unterschieden.⁸⁹² Die vorliegende Untersuchung erfolgte mittels eines vollstandardisierten Fragebogens, der an alle Versicherungsunternehmen⁸⁹³, die zum Stichtag unter der Aufsicht der deutschen BaFin standen, via E-Mail versandt wurde und online zugänglich war. Damit handelt es sich um eine Online-Befragung, die einen Spezialfall der schriftlichen Befragung darstellt.⁸⁹⁴ Es wird eine quantitative Methodik angewandt, bei der ein empirischer Sachverhalt numerisch dargestellt wird.⁸⁹⁵

Die Entscheidung für dieses Vorgehen erfolgte vor allem aufgrund der Möglichkeit, alle Versicherungsunternehmen und nicht nur ausgewählte mit in die Untersuchung einzubeziehen, da sie einfach umzusetzen und kostengünstig ist.⁸⁹⁶ Darüber hinaus besteht für die Befragten kein Zeitdruck, sodass die einzelnen Fragen und deren Antworten gut durchdacht werden können.⁸⁹⁷ Nachteilig ist allerdings, dass die Erhebungssituation der Daten nicht kontrolliert werden kann. Zudem besteht keine Möglichkeit zum steuernden Eingriff und Fragen können nicht

⁸⁹⁰ Vgl. z.B. Chen et al. (2017) oder Ashbaugh-Skaife et al. (2009).

⁸⁹¹ Vgl. Schnell et al. (2013), S. 314.

⁸⁹² Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 401.

⁸⁹³ Im Folgenden werden unter dem Begriff *Versicherungsunternehmen* sowohl Versicherungseinzelunternehmen als auch Versicherungskonzerne und -gruppen zusammengefasst.

⁸⁹⁴ Vgl. Diekmann (2010), S. 521f.

⁸⁹⁵ Vgl. Raab-Steiner / Benesch (2018), S. 47.

⁸⁹⁶ Vgl. Raab-Steiner / Benesch (2018), S. 49.

⁸⁹⁷ Vgl. Diekmann (2010), S. 514.

direkt geklärt werden, z.B. bei Unklarheiten während des Ausfüllens.⁸⁹⁸ Um diese Nachteile auszugleichen, ist die sorgfältige Konstruktion des Fragebogens sehr wichtig. Neben dem Format und Layout des Fragebogens sind insbesondere einfache, leicht verständliche und schnell zu beantwortende Items zu formulieren.⁸⁹⁹ Durch einen Pretest des Fragebogens sollen diese Anforderungen sichergestellt und mögliche Unklarheiten bereits im Vorfeld der Befragung identifiziert und verbessert werden.⁹⁰⁰

5.2 Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung

5.2.1 Fragebogenkonstruktion

5.2.1.1 Spezifikation der latenten Konstrukte

Zur Konstruktion des Fragebogens müssen zunächst die einzelnen Items hergeleitet werden. In der Untersuchung sollen neben allgemeinen Fragen zum IKS vor allem die Ausprägung der Subsysteme des IKS i.w.S. sowie die Nutzengenerierung durch das System untersucht werden. Bei den einzelnen Subsystemen sowie dem Nutzen handelt es sich um latente Konstrukte, die nicht direkt beobachtbar sind und daher durch direkt beobachtbare Indikatoren messbar gemacht werden müssen.⁹⁰¹ Dabei wird zwischen reflektiven und formativen Messmodellen unterschieden,⁹⁰² die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Bei reflektiven Messmodellen wird davon ausgegangen, dass die Items das latente Konstrukt widerspiegeln und somit Unterschiede in der latenten Variablen die Unterschiede in den Itemantworten erklären. Dies führt dazu, dass Items in einem reflektiven Messmodell hoch miteinander korrelieren und diese Korrelation ausschließlich auf die latente Variable zurückzuführen ist.⁹⁰³ Das latente Konstrukt verursacht somit die Indikatoren. Ein Austausch oder die Elimination einzelner Indikatoren ist unproblematisch, solange sie dasselbe Konstrukt messen. Da eine perfekte Abbildung des Konstruktes nicht realistisch ist, hat in der Praxis jeder Indikator einen Messfehler.⁹⁰⁴

Bei formativen Messmodellen hingegen bilden die Indikatoren das latente Konstrukt. Verändert sich ein Indikator bedingt dies auch immer eine Veränderung im dahinterliegenden Konstrukt, wohingegen sich Veränderungen im latenten Konstrukt nicht notwendigerweise in allen Indikatoren widerspiegeln.⁹⁰⁵ Die Indikatoren sind nicht zwingend miteinander korreliert, da durch

⁸⁹⁸ Vgl. Raab-Steiner / Benesch (2018), S. 49.

⁸⁹⁹ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 407; vgl. Schnell et al. (2013), S. 352f.

⁹⁰⁰ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 410f.

⁹⁰¹ Vgl. Christophersen / Grape (2009), S. 103f.

⁹⁰² Vgl. Bollen / Lennox (1991), S. 305f.; vgl. Diamantopoulos / Winklhofer (2001), S. 269.

⁹⁰³ Vgl. Bühner (2011), S. 32f.

⁹⁰⁴ Vgl. Christophersen / Grape (2009), S. 104f.

⁹⁰⁵ Innerhalb der formativen Messmodelle wird in der neueren Forschung zwischen *Composite*-Indikatoren und kausalen Indikatoren unterschieden. Erstere liegen dem Algorithmus des Partial Least Square (PLS-) Ansatzes zugrunde, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung angewandt wird. Die latente Variable wird als Proxy für das zugrundeliegende theoretische Konstrukt angesehen und es wird davon ausgegangen, dass sie vollständig

sie unterschiedliche Aspekte des Konstruktes gemessen werden. Somit können einzelne Indikatoren auch nicht ohne Probleme ausgetauscht oder weggelassen werden. Latente Konstrukte werden auch als Index bezeichnet.⁹⁰⁶

Wie in Abbildung 12 dargestellt, unterscheiden sich die Darstellungen reflektiver und formativer Modelle. Bei reflektiven Modellen sind die Pfeile vom latenten Konstrukt auf die Indikatoren gerichtet, bei formativen Modellen hingegen weisen die Pfeilspitzen von den Indikatoren zum Konstrukt.⁹⁰⁷ Latente Variablen werden in Grafiken als Kreise oder Ellipsen dargestellt, die Indikatoren als Rechtecke.⁹⁰⁸

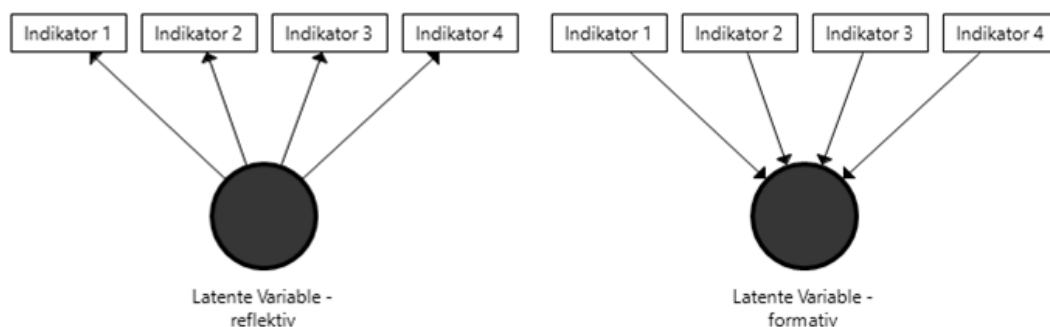


Abbildung 12: Latente Variablen mit reflektiven bzw. formativen Indikatoren.⁹⁰⁹

In der volkswirtschaftlichen Literatur gibt es einige bekannte formative Messmodelle, wie den *Human Development Index* oder Preis-Indizes,⁹¹⁰ dennoch standen reflektive Modelle lange Zeit in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung im Vordergrund und formative Modelle wurden eher vernachlässigt.⁹¹¹ Dies führte zu zahlreichen Fehlspezifikationen, auch in hochrangig publizierten Untersuchungen.⁹¹² ALBERS / HILDEBRANDT weisen darauf hin, dass es latente Konstrukte gibt, die je nach Wahl der Indikatoren sowohl reflektiv als auch formativ gemessen werden können. Es lässt sich allerdings vermuten, dass die meisten in der Betriebswirtschaftslehre verwendeten Konstrukte formativer Natur sind, da sie gestalterische Maßnahmen zum Inhalt haben.⁹¹³

JARVIS ET AL. stellen die in Tabelle 10 abgebildeten Kriterien zur korrekten Spezifikation von Modellen auf.⁹¹⁴

durch die Indikatoren geformt wird ($R^2=1$). Bei kausalen Indikatoren hingegen formen die Indikatoren nicht das Konstrukt, sondern verursachen es. Da (kausale) Indikatoren ein Konstrukt niemals vollständig erfassen können, besitzt das latente Konstrukt einen Fehlerterm. Dieser Ansatz liegt den kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen zugrunde. Vgl. Hair et al. (2014), S. 41f.

⁹⁰⁶ Vgl. Bühner (2011), S. 34-36.

⁹⁰⁷ Vgl. Christophersen / Grape (2009), S. 104f.

⁹⁰⁸ Vgl. Hair et al. (2017), S. 10f.

⁹⁰⁹ Eigene Darstellung mit Hilfe der Software SmartPLS. Vgl. Latcheva / Davidov (2014), S. 751.

⁹¹⁰ Vgl. Diamantopoulos / Winklhofer (2001), S. 270.

⁹¹¹ Vgl. Christophersen / Grape (2009), S. 104.

⁹¹² Vgl. Fassott (2006), S. 76; vgl. Jarvis et al. (2003), S. 207.

⁹¹³ Vgl. Albers / Hildebrandt (2006), S. 11f.; vgl. Fassott (2006), S. 85.

⁹¹⁴ Vgl. Jarvis et al. (2003), S. 203.

Kriterium	Reflektives Messmodell	Formatives Messmodell
1) Kausalitätsrichtung	Vom Konstrukt zu den Indikatoren	Von den Indikatoren zum Konstrukt
Sind die Indikatoren definierende Merkmale oder Erscheinungsformen des Konstruktes?	Indikatoren sind Erscheinungsformen	Indikatoren sind definierende Merkmale
Führen veränderte Indikatoren zu Veränderungen des Konstruktes?	Veränderungen der Indikatoren sollten zu keinen Veränderungen des Konstruktes führen	Veränderungen der Indikatoren sollten zu Veränderungen des Konstruktes führen
Führen Veränderungen des Konstruktes zu Veränderungen der Indikatoren?	Konstruktveränderungen führen zu Veränderungen der Indikatoren	Konstruktveränderungen führen zu keinen Veränderungen der Indikatoren
2) Austauschbarkeit der Indikatoren	Indikatoren sollten austauschbar sein	Indikatoren müssen nicht austauschbar sein
Haben Indikatoren ähnliche Inhalte und ein „gemeinsames Thema“?	Indikatoren sollten denselben Inhalt oder ein gemeinsames Thema haben	Indikatoren müssen nicht denselben Inhalt oder ein gemeinsames Thema haben
Verändert der Ausschluss eines Indikators den konzeptionellen Konstrukt-Rahmen?	Ausschluss eines Indikators sollte den konzeptionellen Rahmen des Konstruktes nicht verändern	Ausschluss eines Indikators könnte den konzeptionellen Rahmen des Konstruktes verändern
3) Kovariation zwischen den Indikatoren	Indikatoren sollten möglichst kovariieren	Indikatoren müssen nicht zwingend kovariieren
Sind Veränderungen eines Indikators mit Veränderungen in den anderen Indikatoren verbunden?	Ja	Keine zwingende Verbindung
4) Nomologisches Netz der Indikatoren	Nomologisches Netz der Indikatoren sollte sich nicht unterscheiden	Nomologisches Netz der Indikatoren kann sich unterscheiden
Sollten die Indikatoren dieselben Antezedenzen und Konsequenzen haben?	Indikatoren müssen dieselben Antezedenzen und Konsequenzen haben	Indikatoren müssen nicht dieselben Antezedenzen und Konsequenzen haben

Tabelle 10: Kriterien zur Konstruktion formativer oder reflektiver Konstrukte.⁹¹⁵

Obwohl in der Literatur einzelne Komponenten nach COSO bereits als reflektive Modelle spezifiziert wurden,⁹¹⁶ wird eine formative Spezifikation der Subsysteme des IKS i.w.S. als besser geeignet erachtet. Dies ist darin begründet, dass die Subsysteme unterschiedliche Facetten haben, die jeweils durch einen Indikator erfasst werden müssen und zusammen das Konstrukt definieren. Veränderungen der Indikatoren führen demnach auch zu Veränderungen des Konstruktes, wohingegen sich Konstruktveränderungen nicht zwangsläufig in allen Indikatoren widerspiegeln. Auch ist nicht notwendigerweise zu erwarten, dass die einzelnen Indikatoren der

⁹¹⁵ Vgl. Jarvis et al. (2003), S. 203; vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 43.

⁹¹⁶ Vgl. z.B. Al-Zubi et al. (2014) oder Jokipii (2010).

Subsysteme miteinander korrelieren. Ebenso umfasst die latente Variable *Nutzen des IKS* mehrere Teilaspekte, die im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden. Somit wird auch dieses Konstrukt mit Hilfe formativer Indikatoren gemessen.

5.2.1.2 Herleitung der Indikatoren

Im nächsten Schritt müssen geeignete Indikatoren für die unterschiedlichen Subsysteme hergeleitet werden. Formative Modelle sind schwer zu konstruieren, da sich alle relevanten Facetten des Konstruktes in den Indikatoren widerspiegeln müssen und das Fehlen eines Bestandteiles zu einer Konstruktveränderung führen würde.⁹¹⁷ Somit muss zunächst das latente Konstrukt vollständig theoretisch beschrieben und definiert werden,⁹¹⁸ was im theoretischen Teil der Arbeit bereits getan wurde. Ziel der Indikatoren muss es sein, die unterschiedlichen Dimensionen der einzelnen Subsysteme des IKS i.w.S. zu erfassen. Zugleich soll allerdings die Komplexität und der Umfang des Fragebogens möglichst gering gehalten werden. Dies ist insbesondere bei Online-Befragungen wichtig, da lange Fragebögen eine höhere Antwortverweigerung und eine schlechtere Qualität der hinteren Items zur Folge haben.⁹¹⁹ In Anbetracht der kleinen Grundgesamtheit der vorliegenden Arbeit ist es besonders relevant, eine hohe Rücklaufquote zu erzielen.

CHEN ET AL. konstruierten einen *internal control*-Index, der auf den fünf Komponenten nach COSO aufbaut. Dieser ist allerdings nicht geeignet, das IKS i.w.S. vollständig abzudecken, da der Index einerseits allgemein auf dem COSO-Ansatz aufbaut und andererseits sehr viele, sehr detaillierte Fragen enthält.⁹²⁰ Ziel der vorliegenden Arbeit hingegen ist es, das IKS im Versicherungskontext und unter Beachtung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen zu erfassen. Die Auswahl der Items erfolgte daher auf Basis der Überlegungen der vorangegangenen Kapitel. Zudem wurden – wo adäquat – auch Fragen bisheriger Studien in die Überlegungen miteinbezogen.⁹²¹ Darüber hinaus wurde für jedes Subsystem des IKS i.w.S. eine Frage integriert, die das Konstrukt als Ganzes umfassen soll. Dieses sog. Global-Item oder globales Single-Item kann als Gütekriterium zur Validierung der Indikatoren herangezogen werden.⁹²² Bei den Items handelt es sich um geschlossene Fragen. Sie sind grundsätzlich als Aussagen formuliert, denen auf einer Ratingskala zugestimmt werden kann.⁹²³

⁹¹⁷ Vgl. Bühner (2011), S. 26; vgl. Nitzl (2010), S. 6.

⁹¹⁸ Vgl. Nitzl (2010), S. 9

⁹¹⁹ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 415; vgl. Galesic / Bosnjak (2009), S. 358.

⁹²⁰ Vgl. Chen et al. (2017), S. 344.

⁹²¹ Mehrere Studien untersuchen zwar Teilkomponenten des IKS, allerdings decken die verwendeten Fragen häufig nicht alle Teilaspekte des untersuchten Konstruktes ab, da es sich entweder um reflektiv spezifizierte Messmodelle handelt (vgl. z.B. Jokipii (2010)) oder eine umfangreichere theoretische Analyse des Konstruktes unterbleibt (vgl. z.B. Hermanson et al. (2012)).

⁹²² Vgl. Diamantopolous / Winklhofer (2001), S. 272.

⁹²³ Vgl. auch Raithel (2008), S. 68.

Im Folgenden werden die Kernpunkte der einzelnen Subsysteme des IKS i.w.S. kurz zusammengefasst, da sich diese in den formativen Indikatoren des Konstruktes widerspiegeln müssen. Sodann werden die einzelnen Items inkl. ihrer Kennzeichnung tabellarisch dargestellt.

Kontrollumfeld

Das Kontrollumfeld bildet die Basis eines IKS und beinhaltet als umfassendes Konstrukt viele unterschiedliche Facetten. In Anbetracht der regulatorischen Anforderungen und des Branchenbezugs sowie der dargestellten theoretischen Erkenntnisse werden vor allem die Dimensionen Ethik und Integrität, *tone at the top*, Bewusstsein und Kompetenz der Mitarbeiter, klare Unternehmensstruktur und IKS-Verantwortung als relevant zur Beschreibung des Konstruktes erachtet. Zwar ist auch das Überwachungsorgan ein wichtiger Bestandteil des Kontrollumfeldes, allerdings wird dieses nachfolgend nicht in die Analyse einbezogen. Dies ist darin begründet, dass es umfassende, seit langem bestehende und dadurch etablierte gesetzliche Regelungen hierzu gibt⁹²⁴, die eine geringe Variabilität der Antworten erwarten lassen.

Die Formulierung der Items erfolgte auf Basis der theoretischen und konzeptionellen Untersuchung des Kontrollumfeldes. Zudem wurden mehrere empirische Arbeiten berücksichtigt, die das Kontrollumfeld bzw. Teilaspekte davon untersucht haben. Zu nennen sind die Arbeiten von HUNZIKER, der u.a. die Auswirkung von Ethik und Integrität auf den Erfolg der internen Kontrolle untersuchte,⁹²⁵ HERMANSON ET AL., die in ihrer Studie die Ausgestaltung und Umsetzung des Kontrollumfeldes untersuchten,⁹²⁶ JOKIPII, die das Kontrollumfeld im Rahmen der Untersuchung von Determinanten des IKS analysierte⁹²⁷ sowie MORRIS ET AL., welche die Wirkung unterschiedlicher Kontrollmaßnahmen auf das Unternehmertum untersuchten⁹²⁸. Die Indikatoren zur Definition des Kontrollumfeldes lauten wie folgt:

Im Unternehmen existiert ein schriftlicher Verhaltenskodex / <i>Code of Conduct</i> , der die Erwartungen des Unternehmens bezüglich Ethik und Integrität widerspiegelt. (KU1)
Die Unternehmensleitung handelt ethisch und integer und stellt durch ihr Verhalten einen angemessenen <i>tone at the top</i> sicher. (KU2)
Mitarbeiter sind sich bewusst, welche Rolle und Verantwortlichkeit sie hinsichtlich des IKS haben. (KU3)
Die Mitarbeiter besitzen die fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, um ihre Aufgaben adäquat auszuführen. (KU4)
Die Struktur des Unternehmens ist eindeutig festgelegt (z.B. Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Berichtswege). (KU5)
Ein oder mehrere IKS-Verantwortliche übernehmen die Koordination des IKS und geben zentrale Standards vor. (KU6)

⁹²⁴ Z.B. §§ 95-116 AktG.

⁹²⁵ Vgl. Hunziker (2015), S. 244.

⁹²⁶ Vgl. Hermanson et al. (2012), S. A37-A39.

⁹²⁷ Vgl. Jokipii (2010), S. 139.

⁹²⁸ Vgl. Morris et al. (2006), S. 482.

Insgesamt verfügt das Unternehmen über eine geeignete Basis zur angemessenen Ausgestaltung des IKS. (KU7)

Tabelle 11: Indikatoren des Kontrollumfeldes.

Steuerungssystem

Bei der Formulierung der Items zur Erfassung des Steuerungssystems wurde die empirische Untersuchung von SILL, die die Rolle des Controllings in Bezug auf den Unternehmenserfolg untersuchte,⁹²⁹ in die Überlegungen miteinbezogen. Das Steuerungssystem ist dabei weniger facettenreich als das Kontrollumfeld, beinhaltet allerdings dennoch verschiedene Teilaspekte, die durch Indikatoren abzudecken sind. Diese sind die Ausrichtung der Soll-Vorgaben auf die Unternehmensziele, die Rolle des Controllings, der Umgang mit Informationen zur Entscheidungsfindung und als Verbesserungsgrundlage sowie die Prozessanalyse. Folgende Indikatoren wurden zur Definition des Steuerungssystems hergeleitet:

Die Soll-Vorgaben der Kontrollen und Überwachungsmaßnahmen des IKS werden in Übereinstimmung mit der Strategie und den Zielen des Unternehmens festgelegt. (ST1)
Das IKS umfasst die Informationsanalyse und -aufbereitung für das Management durch das operative Controlling. (ST2)
Die im IKS aufbereiteten Informationen spielen eine sehr wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung des Managements. (ST3)
Im Rahmen des IKS werden die Unternehmensprozesse analysiert und beschrieben (z.B. durch das Controlling). (ST4)
Die im IKS erfassten Informationen dienen als Grundlage zur Optimierung von Unternehmensprozessen. (ST5)
Das IKS dient als Instrument zur Steuerung des Unternehmens. (ST6)

Tabelle 12: Indikatoren des Steuerungssystems.

Risikosystem

Ein adäquat ausgestaltetes IKS muss risikoorientiert sein, was die Analyse der Risiken voraussetzt. Es ist empfehlenswert, bei der Risikoidentifikation mehrere Maßnahmen zu kombinieren. Um die Wirkung der Überwachungsmaßnahmen beurteilen zu können, sollte eine quantitative Bewertung sowohl brutto als auch netto (d.h. vor und nach Überwachungsmaßnahmen) erfolgen. Ein ganzheitliches System beinhaltet darüber hinaus auch die Vergleichbarkeit der Bewertungen über das Unternehmen hinweg und den Informationsaustausch zwischen dem Risikomanagementsystem, dem Compliance-System und dem IKS. Diese Aspekte des IKS i.w.S. werden im Risikosystem erfasst und müssen durch geeignete Items operationalisiert werden. Die Arbeit von HIENDLMEIER / MAIER zur Erfassung des Status Quo des IKS

⁹²⁹ Vgl. Sill (2008), S. 220.

in deutschen Unternehmen⁹³⁰ sowie die Studie von JOKIPII⁹³¹ ergänzten die eigenen Überlegungen bei der Formulierung der Items zur Erfassung des Risikosystems, die nachfolgend dargestellt sind:

Eine Risikoanalyse, die das ganze Unternehmen umfasst, bildet die Basis für das IKS. (RS1)
Bei der Identifikation der Risiken werden verschiedene Vorgehensweisen kombiniert, z.B. Szenario-Analysen, Schadenfall- und Verlustdatenbanken, Risiko-Assessments. (RS2)
Die identifizierten Risiken werden quantitativ bewertet (z.B. hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung). (RS3)
Risiken werden sowohl vor als auch nach der Wirkung von Überwachungsmaßnahmen bewertet. (RS4)
Es gibt unternehmensweit einheitliche Vorgaben zur Bewertung der Risiken. (RS5)
Der Informationsaustausch hinsichtlich der identifizierten und bewerteten Risiken zwischen dem IKS, dem Compliance-System und dem Risikomanagementsystem ist sichergestellt (z.B. über eine zentrale Software-Lösung). (RS6)
Das IKS des Unternehmens ist risikoorientiert ausgestaltet und berücksichtigt Risiken aus sämtlichen Unternehmensbereichen. (RS7)

Tabelle 13: Indikatoren des Risikosystems.

Überwachungssystem

Das Überwachungssystem beinhaltet die prozessbezogenen und die prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen. Besonders hervorzuheben ist das IKS i.e.S., das die prozessbezogenen Kontrollaktivitäten umfasst und in der traditionellen Auffassung das IKS bildet. Da insbesondere Kontrollaktivitäten vielfältig ausgestaltet sein können und dennoch jederzeit nachvollziehbar sein sollten, ist eine einheitliche Dokumentation der verschiedenen Teilaspekte für ein funktionierendes Überwachungssystem notwendig. Darüber hinaus sollten die Kontrollen in Beziehung zu den Risiken gesetzt werden. Die beschriebenen Dimensionen des Überwachungssystems werden mit Hilfe der nachfolgend aufgelisteten Indikatoren operationalisiert. Bei der Konstruktion wurden die Items von AL-ZUBI ET AL.⁹³² mit in die Überlegungen einbezogen.

Das IKS umfasst unterschiedliche Arten von prozessbezogenen Kontrollen (z.B. präventive und detektive, manuelle und automatische Kontrollen). (US1)
Die Kontrollen orientieren sich in ihrer Ausgestaltung an den Risiken und werden diesen gegenübergestellt (z.B. in Form einer Risiko-Kontroll-Matrix). (US2)
Es gibt unternehmensweit einheitliche Vorgaben zur Dokumentation der Kontrollen, um diese eindeutig zu beschreiben. (US3)
Das IKS umfasst organisatorische Sicherungsmaßnahmen (d.h. automatische fehlerverhindernde Maßnahmen in den Prozessen wie z.B. Funktionstrennung, Zugriffsbeschränkung). (US4)

⁹³⁰ Vgl. Hiendlmeier / Maier (2009), S. 122.

⁹³¹ Vgl. Jokipii (2010), S. 139.

⁹³² Vgl. Al-Zubi et al. (2014), S. 948.

Das IKS umfasst prozessübergreifende Kontrollen, die sich nicht einem bestimmten Unternehmensprozess zuordnen lassen (z.B. Verhaltenskodex). (US5)
Das IKS umfasst Aktivitäten, bei denen einzelne Vorgänge innerhalb eines Unternehmensprozesses durch die Interne Revision auf ihre Korrektheit geprüft werden. (US6)
Insgesamt sind im IKS unterschiedliche Arten von Überwachungsmaßnahmen erfasst, die angemessen sind, um die Risiken innerhalb des Unternehmens zu mindern. (US7)

Tabelle 14: Indikatoren des Überwachungssystems.

Informations- und Kommunikationssystem

Aufgabe des Informations- und Kommunikationssystems des IKS i.w.S. ist es, die Informationsweitergabe im Unternehmen sicherzustellen, indem die Einhaltung der Berichtswege und die Qualität der weitergegebenen Informationen gewährleistet werden. Da das IKS alle Mitarbeiter im Unternehmen betrifft, müssen diese ebenfalls ausreichende Informationen erhalten. Zudem müssen Strukturen existieren, die eine Weitergabe auch negativer Informationen möglich machen. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist darüber hinaus der Informationsaustausch zwischen den IKS-Verantwortlichen und den übrigen Governance-Einheiten. Einen Spezialfall der innerbetrieblichen Berichterstattung stellt das IKS-Reporting an die Geschäftsleitung, die mit allen relevanten Informationen zum IKS versorgt werden muss, dar. Bei der Formulierung der Indikatoren, um diese Punkte abzudecken, wurden von JOKIPII verwendete Fragen zur Erfassung der COSO-Komponente Information und Kommunikation⁹³³ mit in die Überlegungen einbezogen.

Das IKS sichert die Einhaltung der etablierten Berichtswege im Unternehmen. (IK1)
Das IKS sichert die Qualität der weitergegebenen Informationen (z.B. Aktualität, Relevanz, Vollständigkeit). (IK2)
Die Mitarbeiter haben keine Probleme ausreichende Informationen zu ihrer Tätigkeit sowie zum IKS und ihrer Rolle darin zu erhalten. (IK3)
Im Unternehmen existiert ein funktionsfähiger <i>Whistleblowing</i> -Prozess, um Missstände über die Berichtslinien hinweg an eine interne Stelle melden zu können (z.B. bei bewusstem Umgehen interner Kontrollverfahren). (IK4)
Die IKS-Verantwortlichen arbeiten intensiv mit den anderen Governance-Einheiten zusammen (d.h. regelmäßiger Informationsaustausch, Abstimmung der Tätigkeiten, gemeinsame Durchführung von Kontroll- und Prüfungshandlungen). (IK5)
Das IKS-Reporting an die Geschäftsleitung gibt einen Überblick über die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS und zeigt kritische Aspekte auf (z.B. hohe Risiken, Schwachstellen). (IK6)
Insgesamt trägt das IKS dazu bei, dass die richtigen Informationen an die richtigen Stellen weitergegeben werden und der Austausch von relevanten Daten sichergestellt wird. (IK7)

Tabelle 15: Indikatoren des Informations- und Kommunikationssystems.

⁹³³ Vgl. Jokipii (2010), S. 140.

Beurteilungssystem

Die regelmäßige Beurteilung des IKS ist notwendig, damit sich das System an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen kann. Dabei wird die laufende Beurteilung der prozessabhängigen und prozessunabhängigen Kontrollen, die mindestens jährlich erfolgen sollte, von der gesonderten Beurteilung durch die interne Revision unterschieden. Eine Überprüfung der tatsächlichen Durchführung der laufenden Beurteilung wird angeraten, ebenso wie die Differenzierung nach Risikohöhe. Im Fokus steht die Überprüfung der Aktualität, Vollständigkeit, Angemessenheit und Funktionsfähigkeit. Ziel der Beurteilung ist es, Kontrollmängel zu erfassen und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten, deren Umsetzung überwacht werden sollte. Die Arbeiten von HERMANSON ET AL.⁹³⁴ und HUNZIKER⁹³⁵ wurden bei der Herleitung der nachfolgend dargestellten Indikatoren berücksichtigt.

Die Aktualität, Vollständigkeit, angemessene Ausgestaltung und Funktionsfähigkeit der prozessabhängigen Kontrollen wird mindestens jährlich durch die unmittelbar Verantwortlichen beurteilt. (BS1)
Die Aktualität und Angemessenheit der prozessunabhängigen Kontrollen wird mindestens jährlich durch die Geschäftsleitung oder eine von dieser beauftragten Stelle beurteilt. (BS2)
Die Verantwortlichen bestätigen die Durchführung der mindestens jährlich durchgeführten Beurteilungen (z.B. mittels Fragebogen, systemgestützt). (BS3)
Kontrollen, die hohe Risiken adressieren, werden häufiger überprüft als solche, die weniger hohe Risiken adressieren. (BS4)
Die Interne Revision überprüft regelmäßig die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des IKS in unterschiedlichen Unternehmensbereichen. (BS5)
Bei der Feststellung von Mängeln in den Kontrollen werden Verbesserungsmaßnahmen definiert, deren Umsetzung nachgehalten wird. (BS6)
Insgesamt wird die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des IKS durch unterschiedliche Beurteilungsmaßnahmen sichergestellt. (BS7)

Tabelle 16: Indikatoren des Beurteilungssystems.

Nutzen

Das IKS besitzt vielfältige Potentiale, um Nutzen für ein Unternehmen zu generieren. Diese können anhand der Zielkategorien des IKS nach Solvency II strukturiert werden. Diesem Ansatz soll auch bei der Konstruktion der Indikatoren gefolgt werden. Dabei werden die als wesentlich erachteten Aspekte der einzelnen Zielkategorien erfasst, nämlich die Schaffung von Transparenz und Stabilität in den Unternehmensprozessen (Wirksamkeit der Geschäftsprozesse), die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen und die Verhinderung von Fraud (Compliance) sowie die Korrektheit der internen und externen Berichterstattung (Berichterstattung).

⁹³⁴ Vgl. Hermanson et al. (2012), S. A41-A43.

⁹³⁵ Vgl. Hunziker (2015), S. 247.

Bei der Konstruktion der in nachfolgender Tabelle dargestellten Items wurden die Arbeiten von BUNGARTZ / STROBL⁹³⁶ sowie HIENDLMEIER / MAIER⁹³⁷ mit in die Überlegungen einbezogen.

Das IKS sichert die Korrektheit und Vollständigkeit der externen Berichterstattung (insbesondere Finanzberichterstattung und aufsichtsrechtliche Berichterstattung). (NU1)
Das IKS sichert die Korrektheit und Vollständigkeit der internen Berichterstattung. (NU2)
Durch das IKS kann das Unternehmen alle gesetzlichen Vorschriften einhalten. (NU3)
Das IKS verringert vorsätzliches Fehlverhalten der Mitarbeiter. (NU4)
Das IKS verringert Fehler in den Unternehmensaktivitäten und vermindert die Auswirkungen unerwünschter Ereignisse. (NU5)
Das IKS schafft Transparenz und zeigt Schwachstellen sowie Verbesserungspotentiale in den Unternehmensprozessen auf. (NU6)
Insgesamt stiftet das IKS Nutzen für das Unternehmen. (NU7)

Tabelle 17: Indikatoren des Nutzens des IKS.

5.2.1.3 Erstellung und Pretest des Fragebogens

Neben den soeben dargestellten Items zur Operationalisierung der Subsysteme des IKS i.w.S. und des Nutzens, wurden allgemeine Fragen zum IKS (Items A1 – A6) und zum Unternehmen (Items UNT1 – UNT7), eine Frage zur verfolgten Strategie des IKS im Unternehmen (Item STR) sowie eine Frage zur zusammenfassenden Bewertung des IKS (Item Z1) in den Fragebogen integriert. Die ersten Fragen dienen als Einstiegsfragen und sollen die Befragten auf die Thematik einstimmen. Bei der Konstruktion sind allerdings nicht nur die Fragen selbst entscheidend, sondern auch deren Anordnung und die optische Gestaltung des Fragebogens.⁹³⁸ Beim Feinkonzept des Fragebogens wurde auf die von DÖRING / BORTZ vorgeschlagenen Aspekte geachtet.⁹³⁹

- Die einzelnen Items sollen einfach, leicht verständlich und schnell zu beantworten sein.
- Die Antwortformate sollten sich nicht zu oft unterscheiden.
- Die Fragen sollten in thematisch zusammenhängende Blöcke gegliedert werden.
- Die Fragen sollten eine logischen Abfolge haben.
- Es sollte auf ein ansprechendes Layout geachtet werden.

Bei dem so entwickelten Fragebogen handelt es sich um einen vollstandardisierten Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen, die als Aussage formuliert sind, denen die Befragten auf einer fünf-stufigen Ratingskala zustimmen können. Mit dieser Wahl wurde den Be-

⁹³⁶ Vgl. Bungartz / Strobl (2012), S. 140.

⁹³⁷ Vgl. Hiendlmeier / Maier (2009), S. 121.

⁹³⁸ Vgl. Schnell et al. (2013), S. 352f.

⁹³⁹ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 407-409.

fragten die Möglichkeit eingeräumt, eine neutrale Position einzunehmen. Die Skala wurde verbal verankert (trifft gar nicht zu – trifft eher nicht zu – teils / teils – trifft eher zu – trifft völlig zu), um Äquidistanz zwischen den einzelnen Antwortalternativen zu schaffen und Intervallskalenniveau annehmen zu können.⁹⁴⁰ Bei der Überführung des Fragebogens in das Online-Befragungstool wurde eine anonyme Umfrage erstellt. Als Dienstleister für die Online-Umfrage wurde die QuestBack GmbH genutzt.

Die erste Version des Fragebogens wurde im Rahmen eines qualitativen Pretests durch mehrere Experten gesichtet. Dabei handelt es sich einerseits um Fachexperten aus dem Bereich IKS in Versicherungsunternehmen, andererseits um Personen aus dem wissenschaftlichen Bereich. Auf Basis des Feedbacks wurden einige Fragen angepasst, um die endgültige in Anhang 1 dargestellte Version des Fragebogens zu erhalten. Darüber hinaus wurden das Design und Layout des elektronischen Fragebogens vor dem Versand von mehreren Personen überprüft und deren Feedback eingearbeitet.⁹⁴¹

5.2.2 Datengrundlage

5.2.2.1 Datenerhebung

In der vorliegenden Studie wurde eine Vollerhebung angestrebt, d.h. alle Elemente der Grundgesamtheit und somit alle Versicherer in Deutschland, sollten kontaktiert werden.⁹⁴² Um den Link an die Versicherungsunternehmen versenden zu können, mussten in einem ersten Schritt alle aktiven Versicherer in Deutschland ermittelt werden. Die Basis bildete eine Statistik der BaFin, die alle Erst- und Rückversicherungsunternehmen, die am 31.12.2016 unter deutscher Versicherungsaufsicht bzw. unter Landesaufsicht standen, auflistet.⁹⁴³ Aufbauend auf dieser Information wurden alle Unternehmen, die einem Versicherungskonzern bzw. einer -gruppe angehören, zusammengefasst. Die hierfür notwendigen Informationen wurden aus dem Internet sowie dem Berichtswesen der Unternehmen, insbesondere den SFCR- und Geschäftsberichten, selektiert. Unternehmen, die einem Versicherungskonzern angehören, besitzen in der Regel ein über alle Unternehmen hinweg einheitliches IKS mit einheitlichen Ansprechpartnern,⁹⁴⁴ sodass jeder Versicherungskonzern nur mit einem Unternehmen in der Grundgesamtheit vertreten ist. Nicht zusammengefasst wurden Erst- und Rückversicherer, die einem Konzern angehören, aber als unterschiedliche Anbieter auftreten. Aus dem Datensatz entfernt wurden alle Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Erhebung nicht mehr geschäftstätig waren bzw. zu denen keine Informationen über eine Geschäftstätigkeit gefunden werden konnten. Unternehmen, die einem außereuropäischen Versicherungskonzern angehören, wurden als

⁹⁴⁰ Vgl. Greving (2009), S. 71f.

⁹⁴¹ Vgl. hierzu auch Döring / Bortz (2016), S. 411.

⁹⁴² Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 293.

⁹⁴³ Vgl. BaFin (2018).

⁹⁴⁴ Vgl. z.B. HanseMerkur Versicherungsgruppe (2018), S. 41, HUK-Coburg Gruppe (2018), S. 47 oder INTER Versicherungsgruppe (2018), S. 73.

Einzelunternehmen betrachtet, da die Konzernmutter nicht den Anforderungen von Solvency II unterliegt.

Als Grundgesamtheit verblieben somit 153 Versicherer (86 Versicherungseinzelunternehmen und 67 Versicherungskonzerne), die im Rahmen der Studie kontaktiert wurden und denen der Link zur Umfrage elektronisch zugesandt wurde.⁹⁴⁵ Zielpersonen des Fragebogens waren Mitarbeiter und Verantwortliche aus dem Bereich IKS bzw. angrenzenden Governance-Bereichen mit Bezug zum IKS oder alternativ die für das IKS verantwortlichen Vorstände. Die Zielpersonen wurden entweder direkt oder über die E-Mail-Adresse des Unternehmens kontaktiert.

Die Umfrage wurde im Zeitraum September bis November 2018 durchgeführt. Zur Steigerung des Rücklaufs wurde allen Teilnehmenden eine Zusammenfassung der Ergebnisse in Aussicht gestellt,⁹⁴⁶ um das eigene Unternehmen einordnen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Um die Anonymität der Antwortenden zu wahren, wurden die Teilnehmer gebeten, sich per E-Mail zu melden, wenn sie einen Ergebnisbericht erhalten wollten. Alle Unternehmen, die keinen Ergebnisbericht angefordert hatten, wurden in einer Nachfassaktion ein weiteres Mal kontaktiert. Es wurde an die Umfrage erinnert und für eine ggfs. bereits erfolgte Teilnahme gedankt.⁹⁴⁷

5.2.2.2 Datenbereinigung und Rücklauf

Das Beendigungs-Sample⁹⁴⁸ der durchgeführten Umfrage liegt bei 52 Probanden, die den Fragebogen bis 15. November 2018 abgeschlossen haben. Bevor die ausführliche Datenanalyse erfolgen kann, müssen die Daten zunächst gesichtet werden und es muss ggfs. eine Datenbereinigung erfolgen.

Zunächst wurde der Datensatz auf sog. *Durchklicker* untersucht, um Personen, die den Fragebogen nicht sorgfältig ausgefüllt haben, zu identifizieren und deren Antworten aus dem Datensatz zu entfernen. Hierfür häufig verwendete Methoden sind die Antwortzeit und die Varianz der Antworten.⁹⁴⁹ Bezüglich der Antwortdauer wird allerdings der Argumentation von MORY gefolgt, dass diese nur bedingt geeignet ist, um nicht sorgfältig ausgefüllte Fragebögen zu identifizieren. Einerseits ist die Erfassung von Fragen sehr individuell und andererseits können sich längere Ausfüllzeiten durch Unterbrechungen aufgrund des laufenden Tagesgeschäfts ergeben, die sich auf die durchschnittliche Antwortzeit auswirken.⁹⁵⁰ Um *Durchklicker* zu identifizieren wurde daher die Varianz der Antworten betrachtet. In vorliegender Untersuchung weisen vier Fälle eine Varianz von null auf und wurden daher aus dem Datensatz entfernt.

⁹⁴⁵ Es handelt sich also um eine aktive Rekrutierung, bei welcher der Fragebogen allen Teilnehmern vorgelegt wird. Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 411.

⁹⁴⁶ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 416.

⁹⁴⁷ Vgl. Schnell et al. (2013), S. 354.

⁹⁴⁸ Vgl. Piehler (2011), S. 359.

⁹⁴⁹ Vgl. Piehler (2011), S. 369.

⁹⁵⁰ Vgl. Mory (2014), S. 325.

In einem nächsten Schritt wurde der Datensatz auf fehlende Werte, sog. *missing values*, überprüft und diese einheitlich vercodet.⁹⁵¹ Fehlende Werte kommen in fast allen empirischen Studien im Ausmaß zwischen 1% und 10% der Daten vor.⁹⁵² Problematisch sind sie vor allem dann, wenn ein systematischer Ausfallmechanismus zugrunde liegt. Dieser Fall wird als *Missing Not At Random* bezeichnet und führt zu verzerrten Ergebnissen, die nicht die Realität widerspiegeln.⁹⁵³ Fehlende Daten von unter 10% für eine Variable bzw. einen Datensatz sind nach HAIR ET AL. grundsätzlich unkritisch, soweit keine Auffälligkeiten bestehen.⁹⁵⁴ Erfreulicherweise weist der vorliegende Datensatz lediglich acht fehlende Werte auf (weniger als 0,5% aller Werte), wobei die Variable STR mit zwei fehlenden Werten (ca. 4%) den höchsten Anteil besitzt. Jeweils einen fehlenden Wert (ca. 2%) besitzen die Variablen ST2, RS5, IK3, IK7, BS4 sowie UNT4.

Es existieren verschiedene Verfahren zum Umgang mit fehlenden Werten, wobei vor allem das Verfahren der Fallreduktion und die Imputationsverfahren bedeutend sind. Bei der Fallreduktion werden entweder sämtliche Datensätze mit fehlenden Werten gelöscht (*Complete Case Analysis, Listwise Deletion*) oder es werden alle jeweils verfügbaren Daten herangezogen, um die Verteilungsmaße der einzelnen Variablen zu berechnen (*Available Case Analysis, Pairwise Deletion*).⁹⁵⁵ Da die fehlenden Werte die Stichprobe reduzieren, versuchen Imputationsverfahren diese durch Schätzungen zu ersetzen. Hierfür wurden unterschiedliche Methoden entwickelt.⁹⁵⁶ Bei wenigen fehlenden Werten können alle Verfahren gleichermaßen angewandt werden, weshalb für die fehlenden Werte der metrisch skalierten Variablen im Rahmen der statistischen Auswertung eine Mittelwertersetzung durchgeführt wird. Bei diesem einfachen, aber sehr gebräuchlichen Verfahren werden fehlende Werte durch den Mittelwert aller gültigen Werte für diese Variable ersetzt.⁹⁵⁷ Bei der Analyse der ordinal skalierten Variablen wird die *Pairwise Deletion* angewandt.

Nach der Datenbereinigung verbleibt somit ein bereinigtes Beendigungs-Sample⁹⁵⁸ von 48 Datensätze für die deskriptive und statistische Analyse. Dies entspricht einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 31%.

⁹⁵¹ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 591

⁹⁵² Vgl. Schnell et al. (2013), S. 458.

⁹⁵³ Vgl. Göthlich (2009), S. 121; vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 175f.

⁹⁵⁴ Vgl. Hair et al. (2014), S. 45.

⁹⁵⁵ Vgl. Göthlich (2009), S. 123f.

⁹⁵⁶ Vgl. Göthlich (2009), S. 124-128; vgl. Hair et al. (2014), S. 40, 53.

⁹⁵⁷ Vgl. Hair et al. (2014), S. 51, 54.

⁹⁵⁸ Vgl. Piehler (2011), S. 359.

5.2.2.3 Qualität und Repräsentativität der Daten

5.2.2.3.1 *Non-Response Bias*

Nach der Bereinigung der Daten werden diese hinsichtlich ihrer Qualität geprüft. Jede Stichprobe kann unterschiedliche Fehler beinhalten. Während der Abdeckungsfehler, d.h. die Gefahr, dass sich die ausgewählte Stichprobe für die Untersuchung von der Grundgesamtheit unterscheidet, aufgrund der Vollerhebung in vorliegender Untersuchung keine Rolle spielt, sind insbesondere der *Non-Response* Fehler, der Stichprobenfehler⁹⁵⁹ und verschiedene Messfehler zu berücksichtigen.⁹⁶⁰ Vor allem der sog. *Common Method Bias* sowie der *Key Informant Bias* können zu verzerrten Ergebnissen führen und werden daher im Folgenden untersucht.⁹⁶¹ Darüber hinaus wird der Datensatz hinsichtlich seiner Repräsentativität geprüft. Nach KAYA / HIMME sind Aussagen über eine Grundgesamtheit nur bei Vorliegen einer repräsentativen Stichprobe möglich.⁹⁶² Zwar ist in der Literatur deren Notwendigkeit durchaus umstritten,⁹⁶³ allerdings ist die Prüfung der Repräsentativität des Datensatzes im Vergleich zur Grundgesamtheit eine gängige Qualitätsprüfung und wird daher auch im Folgenden durchgeführt.⁹⁶⁴

Ein *Non-Response Bias*, liegt vor, wenn die Antworten der Probanden, die an einer Umfrage teilgenommen haben, sich deutlich von den Antworten der Nicht-Teilnehmer unterscheiden. Um dies zu testen, können nach ARMSTRONG / OVERTON die Antworten von Frühantwortenden und Spätantwortenden verglichen werden. Diesem Ansatz liegt die Überlegung zugrunde, dass Probanden, die spät an einer Umfrage teilnehmen, denen ähnlich sind, die nicht teilgenommen haben. Liegt ein *Non-Response Bias* vor hat dies zur Folge, dass die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar sind.⁹⁶⁵ Diese Überlegung wurde durch verschiedene Studien empirisch bestätigt.⁹⁶⁶ Der vorliegende Datensatz wird daher in zwei Gruppen geteilt und die Antworten beider Gruppen auf statistisch signifikante Unterschiede untersucht. Zur Bestimmung

⁹⁵⁹ Dieser entsteht durch den Schluss von einer Stichprobe auf eine Grundgesamtheit und wird mit statistischen Signifikanztests untersucht. Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 385.

⁹⁶⁰ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 383-386; vgl. auch Weisberg (2005).

⁹⁶¹ Vgl. Söhnchen (2009), S. 138.

⁹⁶² Vgl. Kaya / Himme (2009), S. 80.

⁹⁶³ Vgl. Stier (1999), S. 157-160.

⁹⁶⁴ Vgl. z.B. Piehler (2011), S. 378 oder Rambusch (2012), S. 117.

⁹⁶⁵ Vgl. Armstrong / Overton (1977); vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 377.

⁹⁶⁶ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 377 und die dort angegebene Literatur.

der richtigen Testverfahren werden die metrischen Variablen zunächst mit Hilfe des Statistikprogramms *IBM SPSS Statistics Version 24* auf Normalverteilung untersucht.⁹⁶⁷ Da die Normalverteilungsannahme nicht unterstützt werden kann,⁹⁶⁸ müssen nicht-parametrische Testverfahren angewandt werden, die auch für die ordinal skalierten Variablen geeignet sind.⁹⁶⁹ Zur Analyse des *Non-Response Bias* wird somit der U-Test nach Mann und Whitney durchgeführt.⁹⁷⁰ Die Ergebnisse zeigen lediglich für fünf der insgesamt 61 Variablen⁹⁷¹ in der Untersuchung signifikante Unterschiede auf (Signifikanzniveau 5%).⁹⁷² Es kann daher geschlussfolgert werden, dass ein *Non-Response Bias* kein bedeutendes Problem in der Untersuchung darstellt.

5.2.2.3.2 Common Method Bias

Sind die Korrelationen zwischen exogenen und endogenen Konstrukten aufgrund der Methodik der Datenerhebung verzerrt, liegt ein *Common Method Bias* vor, der auch zu Verzerrungen in den Erhebungsergebnissen führen kann.⁹⁷³ Der Bias wurde bereits in den 1950er Jahren von CAMPBELL / FISKE⁹⁷⁴ beschrieben.⁹⁷⁵ Große Anerkennung hierzu findet der häufig zitierte Beitrag von PODSAKOFF ET AL.⁹⁷⁶, die vier Ursachen für den *Common Method Bias* beschreiben. Dabei handelt es sich zum einen um den *Single Source Bias*, der aus der gleichzeitigen Erhebung der abhängigen und unabhängigen Variablen von der gleichen Person resultiert. Dies kann zu Verzerrungen führen, da z.B. persönliche Ansichten einfließen oder der Antwortende versucht, sozial erwünschte oder konsistente Antworten zu geben. Weitere Ursachen für einen *Common Method Bias* sind zum anderen Item-Charakteristika wie etwa eine uneindeutige Formulierung, der Item-Kontext, d.h. die Positionierung der Fragen innerhalb des Fragebogens, sowie abschließend der Kontext der Erhebung, d.h. wann, wo und wie die Untersuchung stattfindet.⁹⁷⁷

Da in der vorliegenden Studie die unabhängigen Variablen und die abhängige Variable in einem Fragebogen abgefragt worden sind, könnte sie von einem *Common Method Bias* betroffen sein. Um dies zu vermeiden wurden bei der Erstellung des Fragebogens mehrere von PODSAKOFF ET AL. vorgeschlagene Aspekte berücksichtigt, nämlich die sorgfältige Konstruk-

⁹⁶⁷ Hierfür stehen einerseits Normalverteilungsdiagramme, andererseits der Kolmogorov-Smirnov-Test und für kleine Stichproben ($n < 50$) vor allem der Shapiro-Wilk-Test zur Verfügung. Vgl. Janssen / Laatz (2007), S. 249f.

⁹⁶⁸ Sowohl der Kolmogorov-Smirnov-Test als auch der Shapiro-Wilk-Test zeigen eine Nicht-Normalverteilung der Daten auf einem hohen Signifikanzniveau ($p < 0,005$) für alle Variablen. Darüber hinaus deuten die Normalverteilungsdiagramme in vielen Fällen ebenfalls auf nicht-normalverteilte Daten hin. Vgl. Anhang 2.

⁹⁶⁹ Vgl. Schäfer (2011), S. 139.

⁹⁷⁰ Vgl. Bühl (2016), S. 360.

⁹⁷¹ Keine Berücksichtigung fanden die beiden nominalen Variablen A1 und A3.

⁹⁷² Vgl. Anhang 3.

⁹⁷³ Vgl. Söhnchen (2009), S. 139; vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 355.

⁹⁷⁴ Vgl. Campbell / Fiske (1959).

⁹⁷⁵ Vgl. Spector (2006), S. 221.

⁹⁷⁶ Vgl. Podsakoff et al. (2003).

⁹⁷⁷ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 879-885; vgl. Söhnchen (2009), S. 139-141.

tion der einzelnen Items, die auch einen Pretest beinhaltet, sowie die Zusicherung von Anonymität. Darüber hinaus wurde auf der Startseite des Fragebogens darauf hingewiesen, dass es keine falschen Antworten gibt.⁹⁷⁸

Eine häufig verwendete Vorgehensweise, um das Vorliegen eines *Common Method Bias* zu identifizieren, ist die Durchführung des Harman's-Ein-Faktor-Tests, bei dem alle Variablen anhand einer explorativen Faktorenanalyse verdichtet werden. Wird nur ein einzelner Faktor extrahiert oder erklärt der erste Faktor die Mehrheit der Kovarianzen zwischen den Variablen, liegt eine Verzerrung vor.⁹⁷⁹ Der Test wird zwar durchaus kritisch betrachtet, da es sehr unwahrscheinlich ist, dass nur ein einzelner Faktor extrahiert wird und es keine Richtlinie gibt ab wie viel Prozent erklärter Varianz eine Verzerrung vorliegt, allerdings kann er einen Hinweis auf das Vorliegen eines *Common Method Bias* liefern.⁹⁸⁰ In der Literatur existieren eine Reihe weiterer, teilweise besser geeigneter statistischer Verfahren zur Identifikation des Bias, allerdings können diese nicht auf formative Konstrukte angewandt werden, die der vorliegenden Studie zugrunde liegen.⁹⁸¹ Eine unrotierte Faktorenanalyse für den vorliegenden Datensatz zeigt, dass 16 Faktoren extrahiert werden können. Zudem erklärt der erste Faktor lediglich 31% der Varianz.⁹⁸² Es ist somit unwahrscheinlich, dass die Studie von einem *Common Method Bias* betroffen ist.

5.2.2.3.3 *Key Informant Bias*

Der vorliegenden Studie liegt die *Key Informant* Methode zu Grunde, bei der ein Mitarbeiter eines Unternehmens, der sog. *Key Informant*, mittels eines standardisierten Fragebogens zu Sachverhalten des Unternehmens befragt wird. Persönliche Meinungen oder Verhaltensweisen werden hingegen nicht abgefragt.⁹⁸³ Die Informanten werden bewusst ausgewählt, weil davon ausgegangen wird, dass sie viel über den jeweiligen Forschungsschwerpunkt wissen.⁹⁸⁴ Die vorliegende Studie richtet sich an Mitarbeiter aus dem Bereich IKS oder angrenzenden Governance-Einheiten bzw. alternativ an die Geschäftsleitung, die somit *Key Informants* sind. Diese wurden ausgewählt, da davon ausgegangen werden kann, dass sie die Ausgestaltung des IKS kennen und den Nutzen für das Unternehmen einschätzen können.

Dieses Design kann allerdings systematische Verzerrungen zur Folge haben, den sog. *Key Informant Bias*.⁹⁸⁵ ERNST leitet aus der Literatur vier mögliche Ursachen für die Verzerrung her. Zum einen können die Motive der Informanten zu einem Bias führen, da diese z.B. sozial er-

⁹⁷⁸ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 888.

⁹⁷⁹ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 889; vgl. Söhnchen (2009), S. 142.

⁹⁸⁰ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 889; vgl. auch Chang et al. (2010), S. 181.

⁹⁸¹ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 896, 900; vgl. auch Weiber / Mühlhaus (2014), S. 361f.

⁹⁸² Vgl. Anhang 4.

⁹⁸³ Vgl. Bagozzi et al. (1991), S. 423; vgl. Hurrle / Kieser (2005), S. 584f.; vgl. Seidler (1974), S. 817.

⁹⁸⁴ Vgl. Campbell (1955), S. 339; vgl. Kumar et al. (1993), S. 1634.

⁹⁸⁵ Vgl. z.B. Hurrle / Kieser (2005), S. 585.

wünschte Antworten geben oder mögliche negative Konsequenzen bei der Preisgabe von Informationen befürchten. Weitere Gründe bilden die kognitiven Beschränkungen der Informationsverarbeitung der Befragten, sodass diese bspw. auf vereinfachende Heuristiken zurückgreifen, subjektive Wahrnehmungsunterschiede sowie unvollständige Informationsstände der Informanten.⁹⁸⁶

In der vorliegenden Studie kann ein *Key Informant Bias* nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden. Da allerdings keine objektiven, öffentlich zugänglichen Kriterien zur Ausgestaltung und zum Nutzen des IKS in den einzelnen Versicherungsunternehmen verfügbar sind, erscheint das Design der Studie dennoch angemessen.⁹⁸⁷ Die Umfrage richtet sich direkt an die Verantwortlichen für das IKS bzw. alternativ an die Geschäftsleitung, weshalb die Gefahr unvollständiger Informationsstände gering ist und von einer hohen Qualität der Antworten ausgegangen werden kann. Zusätzlich wird den Teilnehmenden Anonymität zugesichert. Es wird daher der Argumentation von GREVE gefolgt, wonach die Informationskompetenz der Befragten den eventuell vorhandenen Bias überwiegt.⁹⁸⁸

5.2.2.3.4 Repräsentativität

Abschließend wird der Datensatz hinsichtlich seiner Repräsentativität geprüft. DÖRING / BORTZ definieren: „Die Repräsentativität einer Stichprobe (...) gibt an, wie gut bzw. unverzerrt die Merkmalszusammensetzung in der Stichprobe die Merkmalszusammensetzung in der Population widerspiegelt.“⁹⁸⁹ Die Stichprobe wird im Vergleich zur Grundgesamtheit⁹⁹⁰ zunächst deskriptiv dargestellt und die Unterschiede mittels statistischer Tests auf Signifikanz untersucht.⁹⁹¹

Wie Abbildung 13 darstellt, sind in der Stichprobe prozentual mehr Konzernunternehmen vertreten als in der Grundgesamtheit (54% in der Stichprobe, 44% in der Grundgesamtheit), der Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant (Signifikanzniveau 5%; $p=0,102$). Dies trifft ebenso auf den Anteil der kleinen Versicherungsunternehmen nach § 211 VAG zu ($p=0,179$).

⁹⁸⁶ Vgl. Ernst (2001), S. 87-89 und die dort dargestellte Literatur.

⁹⁸⁷ Vgl. auch Greve (2006), S. 109 mit Verweis auf Ailawadi et al. (2004), S. 95f.

⁹⁸⁸ Vgl. Greve (2006), S. 109.

⁹⁸⁹ Döring / Bortz (2016), S. 298.

⁹⁹⁰ Die notwendigen Kenngrößen der Grundgesamtheit wurde aus verschiedenen Quellen wie BaFin-Statistiken, den SFCR- und Geschäftsberichten sowie den Internet-Auftritten der Unternehmen zusammengestellt. Vgl. Anhang 5-8.

⁹⁹¹ Hierfür werden der Binomialtest für die dichotomen Variablen UNT1 (kleines VU), UNT2 (Konzernunternehmen), UNT5 (Lebensversicherung), UNT6 (Krankenversicherung) und UNT7 (Kompositversicherung) sowie der Chi-Quadrat-Test für die kategorialen Variablen mit mehr als zwei Ausprägungen, nämlich UNT3 (Größe) und UNT4 (Rechtsform), verwendet. Vgl. Schöneck / Voß (2013), S. 154, 158. Für die Ergebnisse der statistischen Tests vgl. Anhang 9.

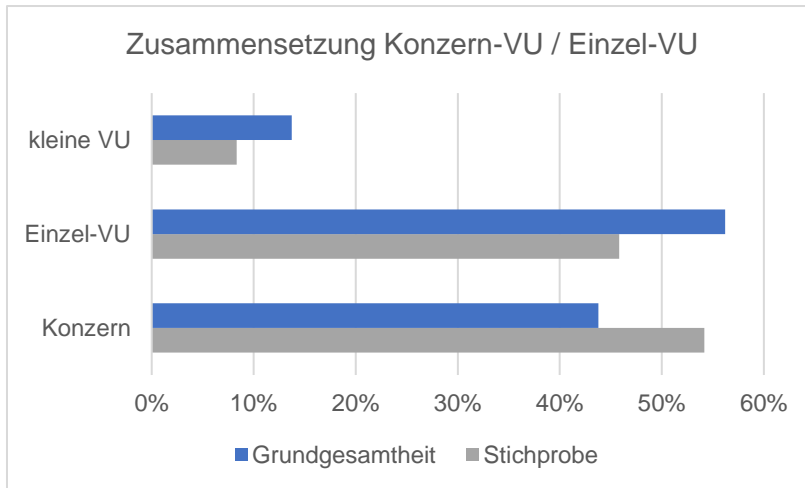


Abbildung 13: Zusammensetzung Konzern- und Einzelunternehmen sowie kleine VU.

Der Anteil der Unternehmen der drei unterschiedlichen Rechtsformen Aktiengesellschaft (AG), (einschließlich Europäische Aktiengesellschaft), Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) sowie öffentlich-rechtliche Versicherungsunternehmen (öff.-rechtl.) ist in der Stichprobe und Grundgesamtheit sehr ähnlich wie aus Abbildung 14 hervorgeht. Auch der Chi-Quadrat-Test ergibt keine signifikante Abweichung (Signifikanzniveau 5%; 2 Freiheitsgrade; $p=0,957$). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Stichprobe hinsichtlich des Merkmals Rechtsform repräsentativ ist.



Abbildung 14: Verteilung der Rechtsformen in der Grundgesamtheit und Stichprobe.

Hinsichtlich der Zusammensetzung der einzelnen Versicherungssparten treten in der Stichprobe etwas weniger Komposit-Unternehmen auf als in der Grundgesamtheit. Der Anteil der Kranken- und vor allem Lebensversicherungsunternehmen ist wie in Abbildung 15 ersichtlich hingegen höher. Die statistischen Tests zeigen, dass die Abweichungen hinsichtlich der Komposit- und Krankenversicherungsunternehmen nicht signifikant auf dem 5%-Niveau sind ($p=0,200$ für Komposit; $p=0,077$ für Kranken). Lediglich hinsichtlich des Anteils der Lebensversicherungsunternehmen liegt eine signifikante Abweichung vor ($p=0,001$), sodass diesbezüglich keine Repräsentativität vorliegt.

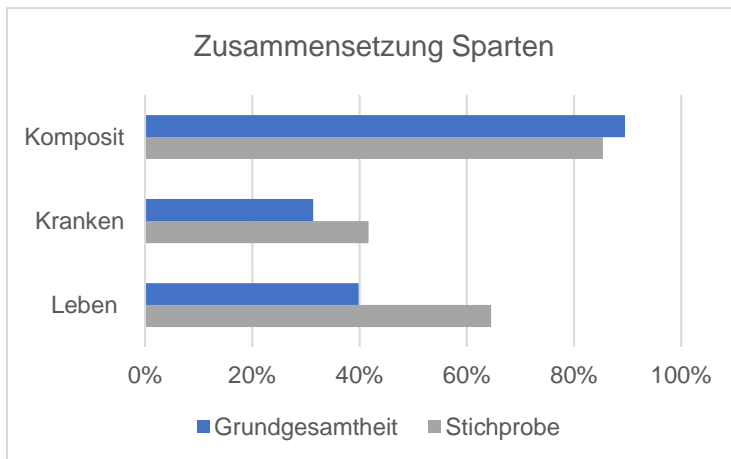


Abbildung 15: Zusammensetzung der vertretenen Versicherungssparten.

Ein letztes Merkmal bildet die Größe der Unternehmen, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter. Abbildung 16 zeigt, dass vor allem mittlere Unternehmen (zwischen 500 und 5000 Mitarbeiter) in der Stichprobe häufiger vertreten sind als in der Grundgesamtheit. Andererseits sind kleine Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern deutlich seltener in der Stichprobe zu finden als in der Grundgesamtheit. Ein Chi-Quadrat-Test bestätigt die Signifikanz der Abweichung von der Stichprobe und der Grundgesamtheit hinsichtlich des Merkmals Unternehmensgröße (Signifikanzniveau 5%; 3 Freiheitsgrade; $p=0,000$).

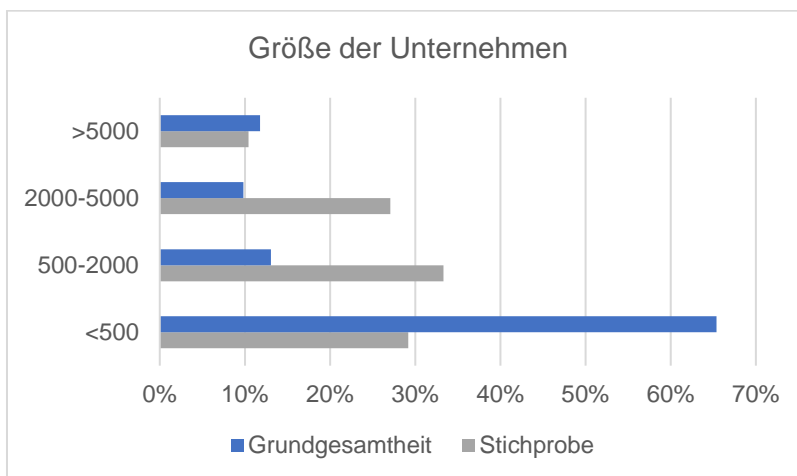


Abbildung 16: Größe der Unternehmen.

Abschließend kann somit festgehalten werden, dass die vorliegende Stichprobe nicht hinsichtlich aller Merkmale repräsentativ für die Grundgesamtheit ist. Dies betrifft insbesondere die Merkmale Größe und Sparte (vor allem den Anteil der Lebensversicherungsunternehmen). Einschränkend muss darüber hinaus angemerkt werden, dass es leichte Unstimmigkeiten zwischen der Grundgesamtheit und der Stichprobe hinsichtlich der beiden Merkmale gibt. So haben elf Einzel-Versicherungsunternehmen angegeben, im Lebensversicherungsbereich tätig zu sein, wohingegen in der Grundgesamtheit lediglich vier Unternehmen in diesen Bereich verortet werden können. Ähnliches gilt für Einzelunternehmen mit 500 bis 2000 bzw. 2000 bis

5000 Mitarbeitern. Dies ist vermutlich auf unterschiedliche Auffassungen bzgl. der Konzernzugehörigkeit zurückzuführen, da im Fragebogen keine genaueren Einschränkungen gemacht wurden, ob beispielsweise nur nationale oder auch internationale Konzerne darunter verstanden werden. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden, dass Konzernunternehmen im Vergleich zu Einzelunternehmen deutlicher überrepräsentiert sind.

Um zu überprüfen, ob sich die Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität auf die Ergebnisse auswirken, kann mit Hilfe der statistischen Tests Mann-Whitney-U-Test sowie Kruskal-Wallis-Test⁹⁹² untersucht werden, ob es Unterschiede in der Ausgestaltung des IKS bei 1) Konzern- und Einzelunternehmen, 2) unterschiedlich großen Unternehmen sowie 3) Lebens- und Nicht-Lebensversicherungsunternehmen gibt. Die Auswertungen zeigen, dass es sowohl zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe als auch zwischen Lebens- und Nicht-Lebensversicherungsunternehmen nur hinsichtlich einer Variablen (NU1 bzw. US2) signifikante Unterschiede im Antwortverhalten gibt (Signifikanzniveau 5%). Bei Konzern- und Einzelunternehmen können keine signifikanten Abweichungen erkannt werden (Signifikanzniveau 5%).⁹⁹³ Es kann somit geschlussfolgert werden, dass die Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität keine Auswirkungen auf die Interpretation der Ergebnisse haben.

Insgesamt weisen die Daten der Studie eine zufriedenstellende Güte auf. Es haben sich mehr als 30% der in Deutschland tätigen Versicherungsunternehmen bzw. -konzerne an der Umfrage beteiligt. Darüber hinaus befinden sich nur wenige fehlende Werte im Datensatz und systematische Verzerrungen stellen kein substanzielles Problem dar, auch wenn ein *Key Informant Bias* nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden kann. Es ist gelungen, Unternehmen unterschiedlicher Größen, Sparten und Rechtsformen für die Teilnahme an der Studie zu gewinnen. Der Datensatz ist somit für eine eingehende deskriptive und statistische Untersuchung geeignet.

5.2.3 Methodik der Datenanalyse

5.2.3.1 Strukturgleichungsanalyse

5.2.3.1.1 Aufbau des Strukturgleichungsmodells

Vor der Darstellung der Ergebnisse, wird in diesem Abschnitt die grundlegende Methodik der Datenanalyse beschrieben. In den für die empirische Untersuchung hergeleiteten Hypothesen H1 bis H6 wurden kausale Abhängigkeiten zwischen den Subsystemen des IKS i.w.S. formuliert. Mit Hilfe des hypothesenprüfenden Verfahrens der Strukturgleichungsanalyse kann un-

⁹⁹² Dieser Test ist eine Erweiterung des U-Tests nach Mann und Whitney auf mehr als zwei unabhängige Stichproben. Vgl. Bühl (2016), S. 373.

⁹⁹³ Vgl. Anhang 10.

tersucht werden, ob diese theoretisch hergeleiteten Beziehungen auch in den durch die Umfrage gewonnenen Daten bestehen.⁹⁹⁴ Im Gegensatz zur Regressionsanalyse können mit Hilfe von Strukturgleichungsanalysen auch komplexe Variablenbeziehungen geprüft werden, d.h. es können mehrere Kausalhypothesen gleichzeitig betrachtet werden.⁹⁹⁵ Die Methodik wird seit den 1980er Jahren angewandt und findet heute weite Verbreitung in der Marketing- und Management-Forschung.⁹⁹⁶

Sind die untersuchten Variablen nicht direkt beobachtbar, sondern handelt es sich wie in vorliegender Untersuchung um latente Variablen, wird meist die Bezeichnung *Kausalanalyse* verwendet.⁹⁹⁷ Synonym hierzu ist die Begrifflichkeit *Strukturgleichungsmodell* zu verstehen.⁹⁹⁸ Die abhängigen latenten Variablen werden als endogene Größen, die unabhängigen als exogene Größen bezeichnet.⁹⁹⁹ Die latenten Variablen können gleichzeitig abhängig und unabhängig sein und werden dann ebenfalls als endogene latente Variable¹⁰⁰⁰ oder auch intervenierende Variable¹⁰⁰¹ bezeichnet.

Grundsätzlich besteht ein Strukturgleichungsmodell aus den folgenden Bestandteilen:¹⁰⁰²

- Das Strukturmodell beschreibt die aus den theoretischen Überlegungen resultierenden kausalen Abhängigkeiten zwischen den latenten Variablen.
- Das exogene Messmodell beschreibt die Beziehung zwischen den exogenen latenten Variablen und seinen manifesten Indikatoren.
- Das endogene Messmodell beschreibt die Beziehung zwischen den endogenen latenten Variablen und seinen manifesten Indikatoren.

Im Zusammenhang mit dem *Partial Least Squares* (PLS)-Ansatz wird das Strukturmodell auch als inneres Modell, die Messmodelle auch als äußere Modelle bezeichnet.¹⁰⁰³ In Kapitel 5.2.1 wurde bereits auf die unterschiedlichen Arten von Messmodellen, nämlich formative und reflektive, eingegangen und die Herleitung der Messmodelle für die vorliegende Untersuchung beschrieben.

⁹⁹⁴ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 67.

⁹⁹⁵ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 22f.

⁹⁹⁶ Vgl. Hair et al. (2011), S. 139.

⁹⁹⁷ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 36.

⁹⁹⁸ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 67.

⁹⁹⁹ Vgl. Huber et al. (2007), S. 3.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Hair et al. (2017), S. 12f.

¹⁰⁰¹ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 23.

¹⁰⁰² Für die folgenden Punkte vgl. z.B. Backhaus et al. (2015), S. 68 oder Huber et al. (2007), S. 3f.

¹⁰⁰³ Vgl. Henseler / Sarstedt (2013), S. 568.

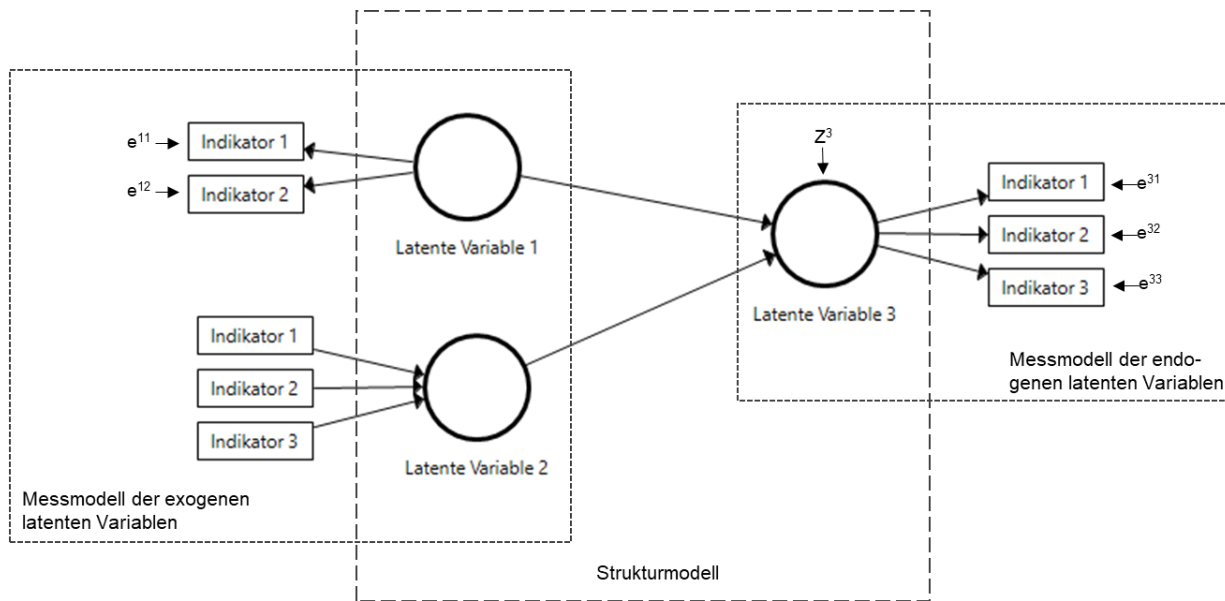


Abbildung 17: Mess- und Strukturmodell in der Strukturgleichungsanalyse.¹⁰⁰⁴

Abbildung 17 zeigt ein einfaches Pfadmodell, in dem die Beziehungen zwischen Variablen grafisch dargestellt sind. Endogene Konstrukte und reflektiv gemessene Variablen haben Fehlerterme, welche die nicht erklärte Varianz repräsentieren. Formative Konstrukte und exogene latente Variablen haben hingegen keinen Fehlerterm.¹⁰⁰⁵ Die Pfadkoeffizienten, die durch die Pfeile repräsentiert werden, können wie standardisierte Beta-Koeffizienten einer Regression interpretiert werden.¹⁰⁰⁶ Bei dem Einfluss der latenten (exogenen) Variable 1 auf die latente (endogene) Variable 3 handelt es sich um einen direkten Effekt. Hat eine Variable über eine weitere Variable einen Einfluss auf das Zielkonstrukt, liegt ein indirekter Effekt vor. Die Summe beider Effekte ergibt den totalen Effekt.¹⁰⁰⁷

5.2.3.1.2 Varianz- und kovarianzbasierte Verfahren

Zur Prüfung der kausalen Strukturen gibt es zwei unterschiedliche Verfahren, nämlich die Kovarianzstrukturanalyse und den varianzanalytischen Ansatz mittels der PLS-Methode.¹⁰⁰⁸ Der kovarianzanalytische Ansatz, der auf JÖRESKOG¹⁰⁰⁹ zurückgeht,¹⁰¹⁰ schätzt die Modellparameter durch bestmögliche Reproduktion der empirischen Kovarianzmatrix der Indikatoren mittels unterschiedlicher Algorithmen wie z.B. *Maximum Likelihood* oder *Weighted Least Squares*.¹⁰¹¹ Zur Anwendung des kovarianzbasierten Verfahrens müssen einige Annahmen etwa zur Verteilung der Daten, der Stichprobengröße oder der Modellkomplexität erfüllt sein.

¹⁰⁰⁴ Eigene Darstellung mit Hilfe der Software SmartPLS. Vgl. Hair et al. (2017), S. 11.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Hair et al. (2017), S. 10f., 13.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Hair et al. (2011), S. 147.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Hair et al. (2017), S. 140; vgl. auch Weiber / Mühlhaus (2014), S. 31f.

¹⁰⁰⁸ Vgl. z.B. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 323.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Jöreskog (1970); vgl. Jöreskog (1973).

¹⁰¹⁰ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 54.

¹⁰¹¹ Vgl. Huber et al. (2007), S. 6

Um verlässliche Ergebnisse produzieren zu können, müssen die Daten in der Regel normalverteilt sein und es sollte eine große Stichprobe vorliegen.¹⁰¹² Der Ansatz eignet sich insbesondere, um bereits bestehende Theorien weiter zu testen und zu bestätigen.¹⁰¹³

Der PLS-Ansatz hingegen zielt darauf ab, die erklärte Varianz der abhängigen Variablen zu maximieren.¹⁰¹⁴ Wie auch andere Methoden hat das Verfahren einige Schwächen, wie z.B. ein fehlendes globales Gütekriterium oder die fehlende Möglichkeit, zirkuläre Beziehungen miteinander zu verbinden,¹⁰¹⁵ weshalb es in der Literatur teilweise auch kritisiert wird.¹⁰¹⁶ Dennoch weist der PLS-Ansatz einige Vorteile gegenüber dem kovarianzbasierten Verfahren auf. So kann die Methodik einerseits angewandt werden, wenn die strengeren Annahmen des kovarianzbasierten Verfahrens nicht erfüllt werden können.¹⁰¹⁷ Andererseits ist im Gegensatz zum kovarianzbasierten Ansatz die Einbindung formativer Messmodelle problemlos möglich¹⁰¹⁸ und es können keine unrealistischen Werte wie negative Varianzen auftreten.¹⁰¹⁹ Die Anwendung der Methodik ist besonders geeignet im Rahmen der Theorieentwicklung und zur Identifikation von Treiberkonstrukten.¹⁰²⁰ Durch den noch zu beschreibenden PLS-Algorithmus unterschätzt die Methode die Beziehungen zwischen den Konstrukten, weshalb die Ergebnisse des Strukturmodells als konservativ anzusehen sind und das Verfahren daher besonders für noch wenig entwickelte Theorien geeignet ist.¹⁰²¹

Aufgrund der beschriebenen Vorteile kommt in der vorliegenden Untersuchung das PLS-Verfahren zur Anwendung. Ausschlaggebend für diese Entscheidung sind das Vorliegen einer kleinen Stichprobe¹⁰²² und nicht-normalverteilter Daten¹⁰²³ sowie die Konstruktion der latenten Variablen als formative Modelle. Darüber hinaus ist es Ziel der Studie, Zusammenhänge zwischen den Subsystemen des IKS i.w.S. und dessen Nutzen zu erkennen, die bisher noch nicht im Fokus der Betrachtung standen.

Bevor die Auswertung der erhobenen Daten im nächsten Kapitel erfolgt, wird zunächst der Algorithmus, welcher der Methodik zugrunde liegt, kurz beschrieben und das Vorgehen zur Güteprüfung der Messmodelle und des Strukturmodells vorgestellt.

¹⁰¹² Vgl. Chin / Newsted (1999), S. 309.

¹⁰¹³ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 74

¹⁰¹⁴ Vgl. Chin / Newsted (1999), S. 3012f.; vgl. Hair et al. (2011), S. 139f.

¹⁰¹⁵ Vgl. Hair et al. (2017), S. 18.

¹⁰¹⁶ Vgl. z.B. Antonakis et al. (2010), S. 1103.

¹⁰¹⁷ Vgl. Hair et al. (2011), S. 139; vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 74.

¹⁰¹⁸ Vgl. Chin / Newsted (1999), S. 314.

¹⁰¹⁹ Vgl. Huber et al. (2007), S. 12.

¹⁰²⁰ Vgl. Hair et al. (2011), S. 144; vgl. Hair et al. (2017), S. 4.

¹⁰²¹ Vgl. Huber et al. (2007), S. 11.

¹⁰²² Zur Bestimmung der Mindeststichprobengröße kann auf die Regeln von COHEN zurückgegriffen werden. Danach werden für eine Teststärke von 80% und bei sechs unabhängigen Variablen in den Mess- und Strukturmodellen mindestens 21 Beobachtungen notwendig, um mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% R²-Werte von mindestens 0,5 zu entdecken. Vgl. Hair et al. (2017), S. 21-23; vgl. auch Cohen (1992).

¹⁰²³ Vgl. Anhang 2.

5.2.3.2 Anwendung des *Partial Least Squares*-Ansatzes

5.2.3.2.1 Algorithmus

Die PLS-Methodik hat das Ziel, die Datenstruktur bestmöglich zu reproduzieren sowie die Varianz der abhängigen Variablen zu maximieren und nutzt dafür die Kleinstquadratschätzung.¹⁰²⁴ In der Literatur existieren verschiedene, leicht unterschiedliche Verfahren des PLS-Algorithmus, die allerdings im Kern die gleichen Schritte beinhalten.¹⁰²⁵ Der ursprünglich von WOLD¹⁰²⁶ als *non-linear iterative partial least squares* entwickelte Ansatz wurde später von LOHMÖLLER¹⁰²⁷ weiterentwickelt.¹⁰²⁸ In den letzten Jahren erfolgten weitere Verbesserungen.¹⁰²⁹ Der Algorithmus besteht aus einem zweistufigen Verfahren, wobei die erste Stufe die folgenden vier Schritte umfasst:¹⁰³⁰

- Im ersten Schritt der ersten Stufe werden äußere Schätzwerte für die latenten Variablen als gewichtete Summe der zugeordneten Indikatoren gebildet, wobei die Startwerte für die erste Iteration beliebig gewählt werden können.¹⁰³¹ In späteren Iterationsschritten werden die aus dem vierten Schritt des Verfahrens ermittelten Gewichte verwendet.
- Im zweiten Schritt werden innere Gewichte geschätzt, welche die Beziehung zwischen den geschätzten Variablenwerten beschreiben. Hierbei können unterschiedliche Gewichtungsverfahren verwendet werden, wobei die Anwendung der Pfadgewichtungs-Methode empfohlen wird.
- Der dritte Schritt beinhaltet die Berechnung der inneren Schätzwerte für die latenten Variablen. Diese werden als Linear-Kombination der jeweils angrenzenden äußeren Schätzwerte aus dem ersten und der inneren Gewichte aus dem zweiten Schritt gebildet.
- Im vierten Schritt werden schließlich die äußeren Gewichte ermittelt, wobei hier zwischen formativen und reflektiven Messmodellen unterschieden werden muss. Bei formativen Messmodellen werden die Gewichte durch eine partielle multiple Regression geschätzt, wobei das latente Konstrukt die abhängige Variable und die Indikatoren die unabhängige Variable darstellen. Bei reflektiven Konstrukten hingegen werden die Koeffizienten als Kovarianzen zwischen den inneren Schätzwerten der latenten Variablen und den Indikatoren berechnet¹⁰³².

¹⁰²⁴ Vgl. Hair et al. (2011), S. 139; vgl. Herrmann et al. (2006), S. 37.

¹⁰²⁵ Vgl. Huber et al. (2007), S. 7.

¹⁰²⁶ Vgl. Wold (1975).

¹⁰²⁷ Vgl. Lohmöller (1989).

¹⁰²⁸ Vgl. Henseler et al. (2012), S. 254.

¹⁰²⁹ Vgl. Hair et al. (2017), S. 70.

¹⁰³⁰ Für die folgenden Punkte vgl. Hair et al. (2011), S. 141-143; vgl. Henseler et al. (2012), S. 254-260; ähnlich auch Weiber / Mühlhaus (2014), S. 67-72.

¹⁰³¹ Die Software SmartPLS verwendet als Ausgangsgröße den Wert 1. Vgl. Hair et al. (2011), S. 142.

¹⁰³² Für jede manifeste Indikatorvariable wird somit ein einfaches Regressionsmodell mit der latenten Variablen als unabhängige und dem Indikator als abhängige Variable berechnet. Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 71.

In den vier Schritten werden also zwei unterschiedliche Werte für jedes latente Konstrukt ermittelt, wobei abwechselnd der innere oder äußere Schätzwert konstant gehalten wird.¹⁰³³ Die Schritte werden so lange fortgeführt, bis die Unterschiede zwischen den Werten der äußeren Gewichte nur noch sehr gering sind. Als Grenzwert für die Summe der Differenzen wird von HENSELER ET AL. 10^{-5} empfohlen.¹⁰³⁴

Nach der Ermittlung der finalen äußeren Gewichte durch Konvergenz des Algorithmus werden diese genutzt, um die finalen Konstruktwerte zu bestimmen. Diese werden sodann in der zweiten Stufe verwendet, um die Beziehungen im Pfadmodell zu schätzen.¹⁰³⁵ Für die Kalkulation des Strukturmodells wird für jedes endogene Konstrukt als abhängige Variable mit den vorgelegten latenten Konstrukten als unabhängige Variable eine partielle Regression durchgeführt.¹⁰³⁶ Da für die Schätzungen die Methode der kleinsten Quadrate (*least squares*) verwendet wird und jeweils nur ein Teil der Gesamtinformation (*partial*) genutzt wird, leitet sich aus diesem Verfahren auch der Name der Methodik ab.¹⁰³⁷ Zur Anwendung des Verfahrens stehen am Markt unterschiedliche Programme zur Verfügung. Im Rahmen dieser Arbeit wird die von RINGLE ET AL. entwickelte Software SmartPLS 3 verwendet.¹⁰³⁸

5.2.3.2 Güteprüfung der formativen Messmodelle

Die Beurteilung des geschätzten PLS-Modells erfolgt typischerweise in zwei Stufen. Zunächst wird die Reliabilität und Validität der Messmodelle untersucht, wobei reflektive und formative Modelle nach unterschiedlichen Kriterien beurteilt werden. Dieser erste Schritt ist notwendig, um sicherzustellen, dass die Indikatoren die interessierenden latenten Variablen auch tatsächlich repräsentieren. Ist dies gewährleistet, erfolgt im zweiten Schritt die Beurteilung des Strukturmodells.¹⁰³⁹ Da die latenten Variablen in vorliegender Studie als formative Messmodelle spezifiziert sind, wird im Folgenden auf eine Darstellung der Güteprüfung reflektiver Modelle verzichtet.¹⁰⁴⁰

Formative Indikatoren sind nicht zwangsläufig hoch miteinander korreliert, weshalb die Untersuchung der Validität mittels Gütekriterien, wie sie bei reflektiven Indikatoren zu finden ist, nicht zielführend ist.¹⁰⁴¹ Stattdessen ist die Inhaltsvalidität der Konstrukte besonders wichtig, d.h. die Indikatoren müssen alle relevanten Facetten der latenten Variablen widerspiegeln.¹⁰⁴²

¹⁰³³ Vgl. Hair et al. (2017), S. 72; vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 72.

¹⁰³⁴ Vgl. Henseler et al. (2012), S. 257.

¹⁰³⁵ Vgl. Hair et al. (2017), S. 72; vgl. Henseler et al. (2012), S. 258.

¹⁰³⁶ Vgl. Hair et al. (2011), S. 143.

¹⁰³⁷ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 72.

¹⁰³⁸ Vgl. Ringle et al. (2015).

¹⁰³⁹ Vgl. Hair et al. (2011), S. 144.

¹⁰⁴⁰ Die Güteprüfung reflektiver Modelle erfolgt über die folgenden Kriterien: 1) Inhaltsvalidität, d.h. der Abbildungsgrad des Konstruktes durch die Indikatoren, 2) Indikatorreliabilität, d.h. der Varianzanteil des Indikators, der durch das Konstrukt erklärt wird, 3) Konstruktrelativität, d.h. wie gut ein Konstrukt durch seine Indikatoren gemessen wird, 4) Diskriminanzvalidität, d.h. die Unterschiedlichkeit der Messungen mehrerer Konstrukte mit einem Instrument. Vgl. Krafft et al. (2005), S. 73-75.

¹⁰⁴¹ Vgl. Bollen (1984), S. 381; vgl. Chin (1998), S. 306.

¹⁰⁴² Vgl. Hair et al. (2017), S. 121.

Um dies sicherzustellen, ist zunächst eine umfangreiche theoretische Auseinandersetzung und Definition der Konstrukte notwendig (*content specification*). Sodann müssen die Indikatoren so gewählt werden, dass sie die ganze Bandbreite des Konstruktes beinhalten und ihre Qualität ausreichend hoch ist (*indicator specification*).¹⁰⁴³ Die theoretische Auseinandersetzung und Definition der Subsysteme des IKS i.w.S. als latente Variablen erfolgte bereits im ersten Teil dieser Arbeit. Zudem wurden die Indikatoren sorgfältig hergeleitet.

Nach HAIR ET AL. kann die statistische Prüfung formativer Messmodelle in drei Schritten erfolgen, nämlich 1) Prüfung der Konvergenzvalidität, 2) Prüfung der Kollinearität und 3) Prüfung der Signifikanz und Relevanz der Indikatoren.¹⁰⁴⁴ Diesem Schema wird im Rahmen dieser Arbeit gefolgt.

Prüfung der Konvergenzvalidität

Trotz einer sorgsam theoretischen Fundierung, sollte auch statistisch überprüft werden, ob alle relevanten Indikatoren des latenten Konstruktes im Modell enthalten sind.¹⁰⁴⁵ Der Anteil des Konstruktes, der nicht über die formativen Indikatoren gemessen wird, sollte möglichst niedrig sein. Um diesen Anteil zu bestimmen, kann die externe Validität berechnet werden, indem eine Regression des formativen Index mit einer reflektiven Messung des selben Konstruktes oder alternativ mit einem globalen Single-Item, das den Kern des Konstruktes zusammenfasst, durchgeführt wird.¹⁰⁴⁶ Dieses Verfahren wird als Redundanzanalyse bezeichnet.¹⁰⁴⁷ Um nachzuweisen, dass die Indikatoren ausreichend zum latenten Konstrukt beitragen, sollte der Pfadkoeffizient zwischen der formativ gemessenen Variablen und der über das Global-Item bzw. reflektiv gemessenen Variablen mindestens 0,70 betragen.¹⁰⁴⁸

Prüfung der Kollinearität

Hohe Kollinearität, d.h. eine hohe lineare Abhängigkeit zwischen den Indikatoren, könnte einen Grund für die Elimination eines Indikators aus einem formativen Messmodell darstellen.¹⁰⁴⁹ Da das PLS-Verfahren auf dem Prinzip der Regression basiert, führt auch bei dieser Methodik eine hohe Multikollinearität zu einer ungenauen Schätzung der Parameter.¹⁰⁵⁰ Durch eine zu hohe Kollinearität ist es nicht mehr möglich, den singulären Einfluss eines Indikators auf das Konstrukt zu messen.¹⁰⁵¹ Zur Bestimmung der Multikollinearität in einem Datensatz hat sich insbesondere die Berechnung des *Variance Inflation Factors* (VIF) durchgesetzt, welcher der

¹⁰⁴³ Vgl. Diamantopoulos / Winklhofer (2001), S. 271; vgl. Reinartz et al. (2004), S. 298.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Hair et al. (2017), S. 121f.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Reinartz et al. (2004), S. 298.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Diamantopoulos / Winklhofer (2001), S. 272; vgl. Henseler et al. (2009), S. 301.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Chin (1998), S. 308.

¹⁰⁴⁸ Vgl. Hair et al. (2017), S. 122.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Krafft et al. (2005), S. 78

¹⁰⁵⁰ Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 99; vgl. Diamantopoulos / Winklhofer (2001), S. 272.

¹⁰⁵¹ Vgl. Diamantopoulos / Winklhofer (2001), S. 272; vgl. Krafft et al. (2005), S. 78.

Kehrwert der sog. Toleranz ist. Diese beschreibt den Varianzanteil eines formativen Indikators, der nicht durch die übrigen Indikatoren desselben Konstruktes erklärt wird. Die Toleranz für einen Indikator x_1 wird berechnet, indem dieser zunächst als abhängige Variable einer Regression fungiert, wobei die anderen Indikatoren des Konstruktes die unabhängigen Variablen bilden. Der so errechnete $R_{x_1}^2$ -Wert beschreibt den erklärten Varianzanteil. Die Toleranz für den Indikator ergibt sich somit als $\text{Toleranz}_{x_1} = 1 - R_{x_1}^2$.¹⁰⁵² Als kritische Grenzwerte für das Vorliegen von Multikollinearität werden in der Literatur ein VIF von 10^{1053} bzw. 5^{1054} angegeben, was einer Toleranz von 0,1 bzw. 0,2 entspricht.

Prüfung der Signifikanz und Relevanz der Indikatoren

Eines der wichtigsten Prüfmerkmale für formative Indikatoren ist die Untersuchung der Gewichte, d.h. des Beitrages eines einzelnen Indikators zum Konstrukt.¹⁰⁵⁵ Je höher das Gewicht, desto höher ist die Vorhersagevalidität eines Indikators hinsichtlich der latenten Variablen.¹⁰⁵⁶ Um zu testen, ob sich das Gewicht signifikant von Null unterscheidet, muss das Bootstrapping-Verfahren¹⁰⁵⁷ angewandt werden, da es sich bei der PLS-Methodik um ein nicht-parametrisches Verfahren handelt. Durch das Bootstrapping werden t- und p-Werte ermittelt, die wie die entsprechenden Werte aus parametrischen Signifikanztests interpretiert werden können. Die zu überschreitenden, kritischen t-Werte für ein Signifikanzniveau von 5% bzw. 10% betragen 1,96 bzw. 1,65.¹⁰⁵⁸ Je größer die Anzahl der Indikatoren eines Konstruktes, desto wahrscheinlicher wird es, dass diese ein kleineres oder nicht-signifikantes Gewicht haben.¹⁰⁵⁹

Neben diesem relativen Beitrag eines Indikators zu einem Konstrukt, ist allerdings auch dessen absoluter Beitrag zu beachten, der über die jeweiligen Ladungen gemessen werden kann. Wenn das Gewicht eines Indikators zwar nicht signifikant ist, seine Ladung allerdings hoch, d.h. $> 0,5$, sollte der Indikator als absolut relevant beibehalten werden. Wenn allerdings keine Signifikanz von Gewicht und Ladung eines Indikators vorliegt und die Ladung zudem gering ($< 0,5$) ist, gibt es keinen empirischen Beleg für den Einfluss eines Indikators auf das latente Konstrukt. In diesem Fall sollte das Entfernen des Indikators aus dem Mesmodell in Betracht gezogen werden.¹⁰⁶⁰ Da formative Indikatoren unterschiedliche Facetten eines latenten Konstruktes widerspiegeln, sollten diese allerdings nicht nur aufgrund von statistischen Ergebnis-

¹⁰⁵² Vgl. Hair et al. (2017), S. 125.

¹⁰⁵³ Vgl. Henseler et al. (2009), S. 302.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Hair et al. (2011), S. 146f.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Chin (1998), S. 307; vgl. Huber et al. (2007), S. 38.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Huber et al. (2007), S. 38.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Davison / Hinkley (1997); vgl. Efron / Tibshirani (1986).

¹⁰⁵⁸ Vgl. Hair et al. (2017), S. 131-133.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Cenfetelli / Bassellier (2009), S. 701-703; vgl. Hair et al. (2017), S. 128.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Cenfetelli / Bassellier (2009), S. 703; vgl. Hair et al. (2011), S. 146; vgl. Hair et al. (2017), S. 129f.

sen entfernt werden. So lange konzeptionelle Überlegungen das Vorhandensein des Indikators rechtfertigen, sollte er auch im Modell belassen werden.¹⁰⁶¹ In diesem Zusammenhang kann die oft zitierte Aussage von BOLLEN / LENNOX angeführt werden: „*Omitting an indicator is omitting a part of the construct.*“¹⁰⁶²

Tabelle 18 fasst abschließend die Gütekriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle zusammen:

Prüfkriterium	Beschreibung	Kritische Werte
Externe Validität	Prüfung, ob alle relevanten Faktoren des Konstruktes im Messmodell enthalten sind	Pfadkoeffizient der Redundanzanalyse > 0,70
Multikollinearität	Ausmaß der linearen Abhängigkeit der Indikatoren	Toleranz > 0,2 VIF < 5
Signifikanz und Relevanz der Indikatoren	Untersuchung des Betrages und der Signifikanz der Gewichte und der Ladungen der Indikatoren	t-Werte der Gewichte und Ladungen > 1,96 (5% Signifikanz) bzw. > 1,65 (10% Signifikanz) p-Werte < 0,05 (5% Signifikanz) bzw. < 0,1 (10% Signifikanz) Ladungen > 0,5

Tabelle 18: Gütekriterien der formativen Messmodelle.

5.2.3.2.3 Güteprüfung des Strukturmodells

Anschließend an die Güteprüfung der Messmodelle wird in einem zweiten Schritt das Strukturmodell, das die theoretisch hergeleitete Kausalbeziehungen zwischen den latenten Konstrukten widerspiegelt,¹⁰⁶³ untersucht.¹⁰⁶⁴ Die Prüfung des Strukturmodells erfolgt ebenfalls in verschiedenen Schritten:¹⁰⁶⁵

Multikollinearität der Konstrukte

Da die Schätzungen der Koeffizienten im Strukturmodell wie beschrieben auf einer Regression basieren, muss zunächst auch das Strukturmodell auf Multikollinearität überprüft werden. Liegt eine hohe lineare Abhängigkeit zwischen den Konstrukten vor, kann es zu Verzerrungen in der Schätzung der Pfadkoeffizienten kommen.¹⁰⁶⁶ Wie auch in der Prüfung der formativen Messmodelle kann das Ausmaß der Kollinearität über den VIF und die Toleranz gemessen werden, wobei die gleichen Grenzwerte angewandt werden können.¹⁰⁶⁷

¹⁰⁶¹ Vgl. Götz / Liehr-Gobbers (2004), S. 730; vgl. Henseler et al. (2009), S. 302.

¹⁰⁶² Bollen / Lennox (1991), S. 308.

¹⁰⁶³ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 68.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Hair et al. (2011), S. 144.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Hair et al. (2017), S. 165; vgl. Herrmann et al. (2006), S. 58f.; vgl. Krafft et al. (2005), S. 85.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Hair et al. (2017), S. 164.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Huber et al. (2007), S. 43; vgl. Hair et al. (2017), S. 167f.

Ausmaß und Signifikanz der Pfadkoeffizienten

Die Evaluation der Pfadkoeffizienten wird neben dem Bestimmtheitsmaß R^2 als wichtigstes Kriterium zur Beurteilung des Strukturmodells angesehen. Die Koeffizienten können als standardisierte Beta-Koeffizienten einer Regression interpretiert werden.¹⁰⁶⁸ Ihre Werte liegen zwischen -1 und 1, wobei Werte näher an 1 bzw. -1 einer starken Beziehung entsprechen, wohingegen Werte im Bereich von 0 auf eine schwache bzw. keine Beziehung schließen lassen. Die Signifikanz der Koeffizienten kann – genau wie bei formativen Messmodellen – mit Hilfe des Bootstrapping-Verfahrens geprüft werden.¹⁰⁶⁹ Nicht-signifikante Pfade oder Pfade, die ein anderes Vorzeichen haben als postuliert, widerlegen die zugrundeliegende Hypothese, während signifikante Pfade mit dem vorhergesagten Vorzeichen die Kausalbeziehung empirisch unterstützen.¹⁰⁷⁰

Eine Variable kann neben dem direkten Einfluss auf das endogene Konstrukt auch einen indirekten Effekt über eine andere Variable haben. Durch die Addition von direktem und indirektem Effekt ergibt sich der totale Effekt, dessen Interpretation bei der Untersuchung des Einflusses von Treiberkonstrukten auf ein Zielkonstrukt besonders nützlich ist.¹⁰⁷¹

Bestimmtheitsmaß R^2

Ziel des PLS-Verfahrens ist es, die erklärte Varianz der Zielvariablen zu maximieren. Mit Hilfe des Bestimmtheitsmaßes R^2 kann der Anteil der erklärten Varianz quantifiziert werden.¹⁰⁷² Das R^2 ist eine normierte Größe im Wertebereich zwischen 0 und 1. Je größer es ist, desto höher ist der erklärte Varianzanteil. Da das Bestimmtheitsmaß mit zunehmender Zahl an Variablen nur zunehmen, aber nicht abnehmen kann, steigt es mit zunehmender Modellkomplexität, ohne dass zwangsläufig bessere Schätzwerte erzielt werden. Um die Zahl der Variablen zu berücksichtigen, kann das korrigierte Bestimmtheitsmaß¹⁰⁷³ betrachtet werden.¹⁰⁷⁴ Im Marketing-Bereich werden R^2 -Werte von 0,25, 0,50 und 0,75 für das Zielkonstrukt als schwach, moderat und substantiell bezeichnet.¹⁰⁷⁵

Effektstärke

Die Effektstärke f^2 gibt Auskunft darüber, ob eine unabhängige Variable einen substantiellen Einfluss auf das endogene Konstrukt hat. Um dies zu messen, wird die Änderung des Be-

¹⁰⁶⁸ Vgl. Hair et al. (2011), S. 147.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Hair et al. (2017), S. 168.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Hair et al. (2011), S. 147; vgl. Krafft et al. (2005), S. 83f.

¹⁰⁷¹ Vgl. Hair et al. (2017), S. 170.

¹⁰⁷² Vgl. Chin (1998), S. 316; vgl. Huber et al. (2007), S. 42.

¹⁰⁷³ Dabei wird das Bestimmtheitsmaß um eine Korrekturgröße verringert, die mit zunehmender Zahl der Variablen steigt. Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 78.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Backhaus et al. (2018), S. 77f.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Hair et al. (2011), S. 147.

stimmtheitsmaßes betrachtet, wenn eine Variable aus dem Strukturmodell eliminiert oder diesem hinzugefügt wird. Das Strukturmodell wird sowohl mit als auch ohne der betrachteten Variablen geschätzt und das jeweilige Bestimmtheitsmaß berechnet. Die Effektstärke ergibt sich aus folgender Formel:¹⁰⁷⁶

$$f^2 = \frac{R_{inkl.}^2 - R_{exkl.}^2}{1 - R_{inkl.}^2}$$

Nach COHEN werden kleine, mittlere und große Effekte bei f^2 -Werten von 0,02, 0,15 und 0,35 erreicht.¹⁰⁷⁷ Liegt der Wert unter 0,02 deutet dies darauf hin, dass die exogene Variable keinen Effekt auf das endogene Konstrukt hat.¹⁰⁷⁸

Ein weiteres Evaluationskriterium ist die Analyse der Prognoserelevanz über das Stone-Geisser-Kriterium Q^2 , das Auskunft darüber gibt, wie gut das Modell die Indikatoren der latenten endogenen Variablen vorhersagen kann.¹⁰⁷⁹ Das Kriterium kann allerdings nur bei reflektiv gemessenen endogenen Konstrukten angewandt werden.¹⁰⁸⁰ Da alle Konstrukte in vorliegender Studie formativ spezifiziert sind, ist eine Anwendung dieses Kriteriums nachfolgend nicht sinnvoll. Abschließend bleibt anzumerken, dass es beim PLS-Verfahren im Gegensatz zum kovarianzbasierten Ansatz kein globales Kriterium zur Messung der Gesamtgüte des betrachteten Modells gibt.¹⁰⁸¹ Obwohl es in der neueren Forschung einige Ansätze hierzu gibt, ist bisher kein *Goodness-of-fit* Wert uneingeschränkt geeignet, um die Validität des Modells zu prüfen.¹⁰⁸²

Tabelle 19 stellt zusammenfassend die Kriterien zur Prüfung des Strukturmodells dar:

Prüfkriterium	Beschreibung	Kritische Werte
Multikollinearität der Konstrukte	Ausmaß der linearen Abhängigkeit der Konstrukte	Toleranz > 0,2 VIF < 5
Ausmaß und Signifikanz der Pfadkoeffizienten	Untersuchung des Betrages und der Signifikanz der Pfadkoeffizienten	t-Werte der Koeffizienten > 1,96 (5% Signifikanz) bzw. > 1,65 (10% Signifikanz) p-Werte < 0,05 (5% Signifikanz) bzw. < 0,1 (10% Signifikanz)
Bestimmtheitsmaß R^2	Anteil der erklärten Varianz des endogenen Konstruktes	Je größer, desto höher ist Anteil an der erklärten Varianz Werte von 0,25, 0,50 und 0,75 können als schwach, moderat

¹⁰⁷⁶ Vgl. Krafft et al. (2005), S. 84; vgl. auch Cohen (1988), S. 410-414.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Cohen (1988), S. 413f.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Hair et al. (2017), S. 173.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Henseler et al. (2009), S. 304f.; vgl. Krafft et al. (2005), S. 84f.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Hair et al. (2011), S. 147.

¹⁰⁸¹ Vgl. Götz / Liehr-Gobbers (2004), S. 730; vgl. Huber et al. (2007), S. 43.

¹⁰⁸² Vgl. Henseler / Sarstedt (2013), S. 577; vgl. für eine Übersicht verschiedener Maße auch Hair et al. (2017), S. 166f.

		und substantiell interpretiert werden
Effektstärke f^2	Einfluss einer unabhängigen Variablen auf das endogene Konstrukt	Je größer, desto größer ist Effekt Werte von 0,02, 0,15 und 0,35 deuten auf einen kleinen, mittleren und großen Effekt hin

Tabelle 19: Gütekriterien des Strukturmodells.

5.2.3.3 Sonstige statistische Prüfverfahren

Die Hypothesen H7 bis H9 beziehen sich nicht auf die im Strukturmodell erfassten Beziehungen zwischen den einzelnen Subsystemen des IKS i.w.S., sondern auf die gewählte Strategie zur Umsetzung des IKS und dessen Ausgestaltung in Abhängigkeit dieser Strategie. Zur Prüfung werden nicht-parametrische Testverfahren mit Hilfe des Statistik-Programms SPSS angewandt, da es sich einerseits bei der Variable STR um keine intervallskalierte Variable handelt, andererseits die Daten nicht normalverteilt¹⁰⁸³ sind.¹⁰⁸⁴

Die Hypothese H7 bezieht sich auf die Verteilung der Optimierungsstrategie in der Grundgesamtheit. Zur Prüfung wird ein Binomialtest angewandt, der für die dichotome Variable STR überprüft, ob ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Häufigkeiten der Optimierungs- und der Minimalstrategie besteht.¹⁰⁸⁵

Bei den Hypothesen H8 und H9 sollen zwei Gruppen auf statistisch signifikante Unterschiede verglichen werden. Da die vorliegenden Daten die Normalverteilungsannahme nicht erfüllen, kann ein einfacher t-Test nicht angewandt werden.¹⁰⁸⁶ Ein sehr gebräuchlicher, nicht-parametrischer Test zum Vergleich zweier Stichproben ist der U-Test nach Mann und Whitney, der zur Prüfung der Hypothesen H8 und H9 angewandt wird. Der Test basiert auf einer gemeinsamen Rangreihe der Werte der zwei Stichproben.¹⁰⁸⁷ Die zwei Stichproben ergeben sich aus der Teilung des Datensatzes in eine Gruppe mit Unternehmen, welche die Optimierungsstrategie verfolgen sowie eine zweite Gruppe mit Unternehmen, welche die Minimalstrategie verfolgen. Sodann erfolgt ein Gruppenvergleich der im PLS-Modell generierten Konstruktwerte der Subsysteme des IKS i.w.S. (H8) bzw. des Nutzens (H9).

¹⁰⁸³ Vgl. Anhang 2.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Schäfer (2011), S. 139.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Bühl (2016), S. 385.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Janssen / Laatz (2007), S. 571.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Bühl (2016), S. 360

5.3 Darstellung der Ergebnisse

5.3.1 Deskriptive Auswertung

5.3.1.1 Allgemeine Aspekte zum IKS

Nachdem im vorangegangenen Kapitel der Datensatz bereinigt und auf mögliche Verzerrungen untersucht sowie die Methodik der Datenanalyse dargestellt wurde, werden nun die Ergebnisse der Untersuchung erläutert. In einem ersten Schritt erfolgt die deskriptive Auswertung der Studie, wobei der Fokus zunächst auf den allgemeinen Fragen zum IKS im Unternehmen liegt. Die deskriptive Auswertung erfolgt mit Hilfe der Programme *Microsoft Excel* und *IBM SPSS Statistics Version 24*.

Die Zusammensetzung der Stichprobe wurde bereits in der Untersuchung der Repräsentativität dargestellt. Insgesamt ist es gelungen, sowohl Einzel- als auch Konzernunternehmen für die Teilnahme an der Umfrage zu gewinnen und auch kleine Versicherungsunternehmen nach § 211 VAG haben sich an der Studie beteiligt. Darüber hinaus sind alle Rechtsformen, Sparten und Größenklassen in der Stichprobe vertreten.

Als Einleitung wurden im Fragebogen einige allgemeine Fragen zur Ausgestaltung des IKS gestellt. Die Unternehmen wurden zunächst gefragt, wie lange sie bereits ein strukturiertes IKS eingerichtet haben (Variable A1). Die Antworten werden in Abbildung 18 dargestellt.¹⁰⁸⁸ Der Zeitraum variiert zwischen einem und 20 Jahren, wobei die Mehrheit der Befragten (56,3%) erst seit fünf oder weniger Jahren ein strukturiertes IKS hat. Interessant ist, dass sich immerhin knapp 40% der Befragten beim Aufbau ihres IKS nicht an einem gängigen Standard wie dem COSO-Rahmenwerk orientieren (Variable A5). Ein überwiegender Anteil von ca. 69% will das IKS in Zukunft noch weiter ausbauen (Variable A6).

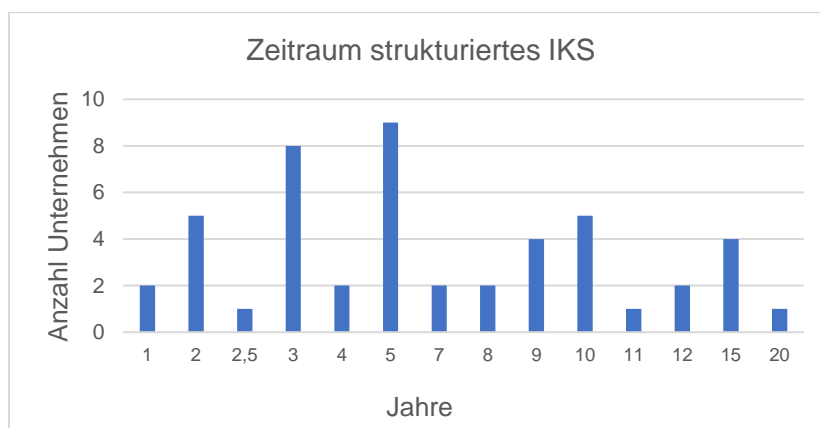


Abbildung 18: Zeitraum seit Einrichtung eines strukturierten IKS in den Unternehmen.

¹⁰⁸⁸ Die Antworten auf die offene Frage wurden teilweise in Jahren, teilweise in Jahreszahlen gegeben. Erfolgte die Antwort in Jahreszahlen, wurden diese in Jahre umgerechnet (Basis: Jahr 2018). Bei Zeitspannen wurde ein Mittelwert verwendet.

Bezüglich der Ansiedelung des zentralen Verantwortlichen für das IKS (Variable A4) ergibt sich, wie in Abbildung 19 dargestellt, ein gemischtes Bild. Die große Mehrheit der Befragten, nämlich 87,5%, hat eine zentrale Stelle für das IKS eingerichtet, wobei es in keinem Unternehmen eine eigene (Stabs-)Abteilung für das IKS gibt. Mit einem Anteil von 40% ist die zentrale IKS-Verantwortung am häufigsten im Risikomanagement zu finden, gefolgt von der Betriebsorganisation und der internen Revision. Weniger häufig ist eine Ansiedelung bei der Compliance-Funktion oder sonstigen Einheiten. Dennoch betrachten mehr als drei Viertel der Befragten (77,1%) die Compliance-Funktion als integralen Bestandteil des IKS (Variable A2).

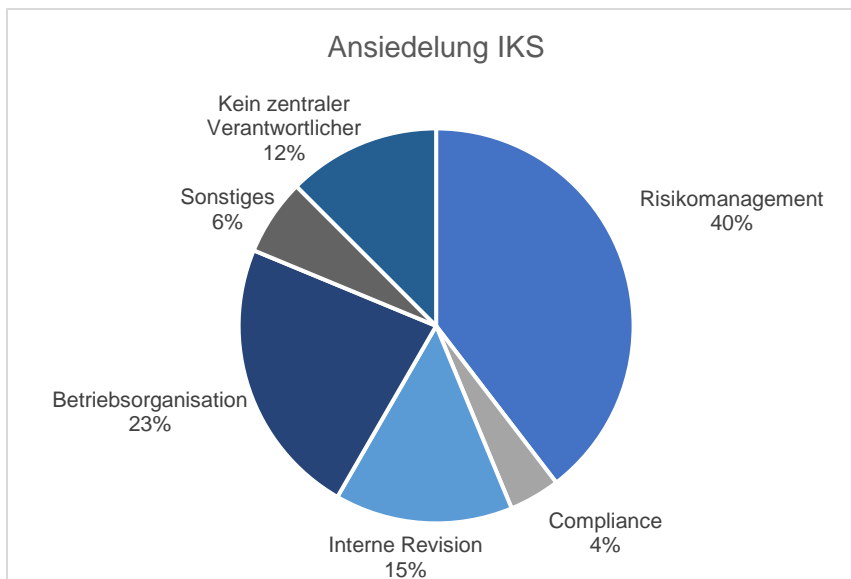


Abbildung 19: Ansiedelung des IKS-Verantwortlichen.

Durchschnittlich sind im Unternehmen 2,17 Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente)¹⁰⁸⁹ für das IKS zuständig (Variable A3), wobei die Spannweite 0,05 bis 17 Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) beträgt. Ein weiteres Unternehmen hat angegeben, dass 30 Mitarbeiter für die Koordination des IKS zuständig sind, allerdings einschränkend angemerkt, dass es sich dabei nicht um Vollzeitäquivalente handelt. Ein Unternehmen konnte hierzu keine Angabe machen. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (ca. 65%) beschäftigt einen bis zwei Mitarbeiter für die Koordination des IKS. Einen Überblick über die Werte gibt Abbildung 20.

¹⁰⁸⁹ Mittelwert auf Basis der Angaben zu Vollzeitäquivalenten.

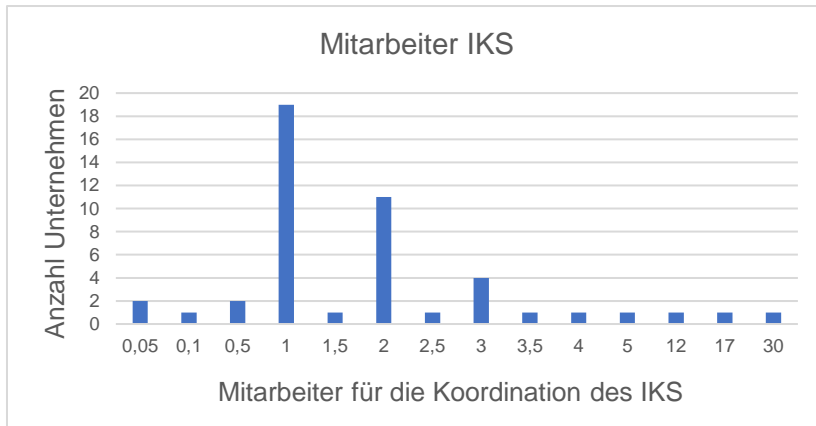


Abbildung 20: Zuständige Mitarbeiter für die Koordination des IKS.

Die Verteilung der Antworten der zusammenfassenden Frage zur Güte des IKS (Variable Z1) ist in nachfolgender Abbildung 21 aufbereitet. Hier stimmen 81% der Befragten völlig oder eher zu, dass das Unternehmen über ein sehr gutes IKS verfügt, dessen Ausgestaltung keine wesentlichen Schwachstellen aufweist und das voll funktionsfähig ist. Kein Unternehmen stimmte der Aussage gar nicht zu.

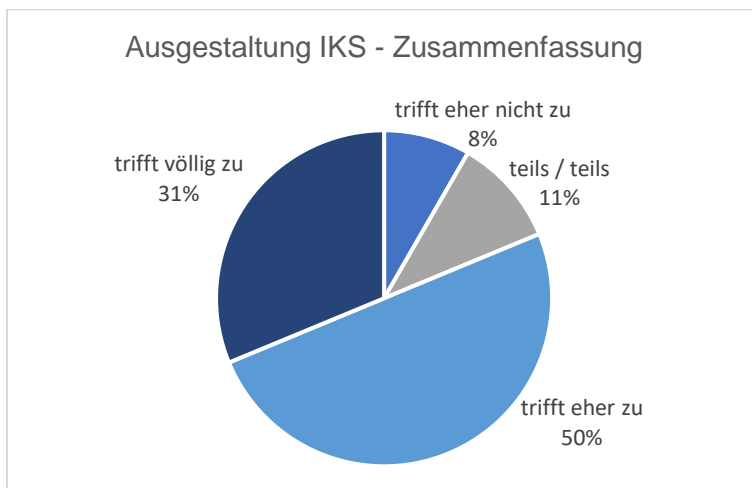


Abbildung 21: Zusammenfassende Bewertung des IKS.

Sehr interessant ist abschließend das Antwortverhalten in Bezug auf die Strategie des IKS. Zwei Unternehmen haben hierzu keine Angabe gemacht, die restlichen verteilen sich zu 50% auf die Optimierungs- und zu 50% auf die Minimalstrategie (Variable STR).

5.3.1.2 Ausgestaltung des IKS

Die deskriptiven Ergebnisse der Fragen zur Ausgestaltung des IKS sowie zum Nutzen werden in folgender Tabelle 20 zusammenfassend dargestellt.

Indikator	N	Min.	Max.	Mittelwert	Standardabweichung
KU1	48	2	5	4,67	0,694
KU2	48	2	5	4,52	0,743

KU3	48	2	5	3,83	0,808
KU4	48	3	5	4,17	0,724
KU5	48	3	5	4,46	0,651
KU6	48	3	5	4,69	0,552
KU7	48	3	5	4,40	0,676
ST1	48	1	5	3,73	1,047
ST2	47	1	5	3,17	1,291
ST3	48	1	5	3,04	1,010
ST4	48	1	5	3,75	1,042
ST5	48	1	5	3,00	1,149
ST6	48	1	5	3,04	1,091
RS1	48	1	5	3,67	1,294
RS2	48	1	5	3,52	1,304
RS3	48	1	5	4,25	1,021
RS4	48	1	5	3,81	1,331
RS5	47	1	5	4,23	1,068
RS6	48	1	5	3,81	1,249
RS7	48	1	5	4,50	0,875
US1	48	1	5	4,58	0,821
US2	48	1	5	4,25	1,062
US3	48	1	5	4,04	1,148
US4	48	1	5	4,44	0,943
US5	48	1	5	3,81	1,363
US6	48	1	5	4,19	1,249
US7	48	1	5	4,48	0,799
IK1	48	1	5	3,44	1,070
IK2	48	1	5	3,83	0,883
IK3	47	1	5	3,83	0,985
IK4	48	1	5	4,25	1,042
IK5	48	1	5	4,10	1,153
IK6	48	1	5	4,23	0,994
IK7	47	1	5	3,98	0,944
BS1	48	1	5	4,60	0,917
BS2	48	1	5	4,08	1,127
BS3	48	1	5	4,29	1,051
BS4	47	1	5	3,64	1,374
BS5	48	1	5	4,58	0,794
BS6	48	1	5	4,48	0,945
BS7	48	1	5	4,21	1,051
NU1	48	1	5	4,00	0,945
NU2	48	1	5	3,81	0,842
NU3	48	1	5	3,69	1,014
NU4	48	1	5	3,83	1,059
NU5	48	1	5	4,08	0,846

NU6	48	1	5	4,00	0,923
NU7	48	1	5	3,98	1,062

Tabelle 20: Deskriptive Auswertung Ausgestaltung und Nutzen des IKS.

Alle Indikatoren haben einen Mittelwert von mindestens 3,0, bei 56% liegt dieser sogar bei mindestens 4,0. Insgesamt stimmen die befragten Unternehmen den Aussagen zur Ausgestaltung des IKS und zum Nutzen somit überwiegend völlig oder eher zu, was auf eine gute Ausgestaltung des IKS in den Unternehmen hindeutet. Allerdings ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Subsystemen. Tabelle 21 zeigt die Mittelwerte der unterschiedlichen Subsysteme (inkl. der Global-Items).

Subsystem	Kontrollumfeld	Steuerungssystem	Risikosystem	Überwachungssystem	Info.- & Kommunikation	Beurteilungssystem
Mittelwert	4,39	3,29	3,97	4,26	3,95	4,27

Tabelle 21: Mittelwerte der Antworten zur Ausgestaltung des IKS pro Subsystem.

Die Items zum Kontrollumfeld erhalten im Mittel die höchste Zustimmung (Mittelwert des Subsystems 4,39), was darauf schließen lässt, dass die Unternehmen die dort genannten Aspekte bereits in hohem Maße umsetzen. Dies gilt im Besonderen für die Existenz eines Verhaltenskodex (KU1), ethisches und integriertes Verhalten der Unternehmensleitung (KU2) sowie eine zentrale Koordination des IKS (KU6). Die genannten Items weisen einen Mittelwert über 4,5 auf. Deutlich weniger Zustimmung erhielt hingegen der Indikator KU3, der sich auf das Bewusstsein der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Rolle und Verantwortlichkeit im IKS bezieht.

Gefolgt wird das Kontrollumfeld vom Beurteilungssystem und dem Überwachungssystem, die sehr ähnliche Mittelwerte von 4,27 bzw. 4,26 haben. Im Rahmen des Beurteilungssystems stimmen die Unternehmen insbesondere zu, die Aktualität, Vollständigkeit, Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der prozessabhängigen Kontrollen mindestens jährlich zu beurteilen (BS1). Auch die regelmäßige Prüfung des IKS durch die interne Revision (BS5) sowie die Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen (BS6) sind in den Unternehmen stark ausgeprägt. Im Gegensatz hierzu wird die häufigere Überprüfung besonders hoher Risiken (BS4) von den Unternehmen nur teilweise bis eher umgesetzt, was sich in einem Mittelwert von 3,64 widerspiegelt. Hinsichtlich des Überwachungssystems sind die Einrichtung von unterschiedlichen Arten von prozessbezogenen Kontrollen (US1) sowie organisatorischen Sicherungsmaßnahmen (US4) in den Unternehmen weit verbreitet. Prozessübergreifende Kontrollen (US5) hingegen sind etwas weniger stark ausgeprägt.

Die Items zur Ausgestaltung des Risikosystems weisen Mittelwerte zwischen 4,25¹⁰⁹⁰ und 3,52 auf. Erwähnenswert sind insbesondere die Indikatoren zur quantitativen Bewertung (RS3) und

¹⁰⁹⁰ Das Global-Item des Risikosystems hat einen Mittelwert von 4,5.

die einheitlichen Vorgaben zur Risikobewertung (RS5), denen die Unternehmen deutlicher zustimmten als den restlichen Items des Risikosystems. Ähnliche Werte erreichen die Indikatoren des Informations- und Kommunikationssystems mit Werten zwischen 4,25 und 3,44. Letzterer Wert bezieht sich auf die Sicherung der Einhaltung der etablierten Berichtswege durch das IKS (IK1). Hohe Zustimmung erhielten hingegen die Indikatoren zur Existenz eines *Whistleblowing*-Prozesses (IK4) sowie eines IKS-Reportings (IK6). Die im Rahmen dieser Arbeit als wichtig erachteten Aspekte der beiden Subsysteme werden in den Unternehmen größtenteils demgemäß zumindest eher umgesetzt.

Den Items des Steuerungssystems stimmen die Unternehmen insgesamt weniger häufig zu. Während die Analyse und Beschreibung der Unternehmensprozesse (ST4) mit einem Mittelwert von 3,75 im Rahmen dieses Subsystems die höchste Zustimmung findet, werden die erfassten Daten seltener auch als Grundlage für Optimierungsmaßnahmen genutzt (ST5). Zudem spielen die im IKS erfassten Informationen in den Unternehmen im Durchschnitt nur teilweise eine Rolle bei der Entscheidungsfindung des Managements (ST3). Obwohl die durchschnittlichen Werte des Steuerungssystems geringer sind als in den anderen Subsystemen, liegt der Mittelwert der Items dennoch mindestens bei einem Wert von 3,0. Die im Steuerungssystem erfassten Aspekte werden somit zumindest teilweise umgesetzt und angewandt.

Die Indikatoren des Nutzens haben zusammengefasst einen Mittelwert von 3,91, wobei die Spannweite mit Indikatormittelwerten zwischen 4,08 und 3,69 recht gering ist und kein Indikator deutlich hervortritt. Die Unternehmen nehmen den Nutzen des IKS folglich durchaus wahr, wenngleich keine uneingeschränkte Zustimmung zu den einzelnen Aspekten besteht.

5.3.2 Statistische Auswertung

5.3.2.1 Güteprüfung der Messmodelle im Strukturgleichungsmodell

Nach der deskriptiven Auswertung der Items im vorangegangenen Abschnitt, steht nun die statistische Auswertung und Untersuchung der einzelnen Hypothesen im Vordergrund. Zunächst wird das Strukturgleichungsmodell analysiert, das die Kausalbeziehungen zwischen den Subsystemen des IKS i.w.S. widerspiegelt. Hierfür werden im ersten Schritt die Messmodelle und anschließend das Strukturmodell überprüft.

Prüfung der Konvergenzvalidität

Um zu prüfen, ob die ausgewählten Indikatoren der jeweiligen Subsysteme sowie des Nutzens alle relevanten Aspekte erfassen, kann wie bereits dargestellt eine Redundanzanalyse durchgeführt werden. Hierfür wurde für jedes formative Konstrukt ein Global-Item in die Umfrage integriert, das den Kern des Konstruktes wiedergibt. Der Pfadkoeffizient zwischen dem formativ gemessenen Konstrukt und dem über das Global-Item gemessenen Konstrukt sollte mindestens 0,7 betragen, um sicherzugehen, dass alle Facetten des Konstruktes abgedeckt

sind.¹⁰⁹¹ Abbildung 22 verdeutlicht am Beispiel der latenten Variable Steuerungssystem das Vorgehen.

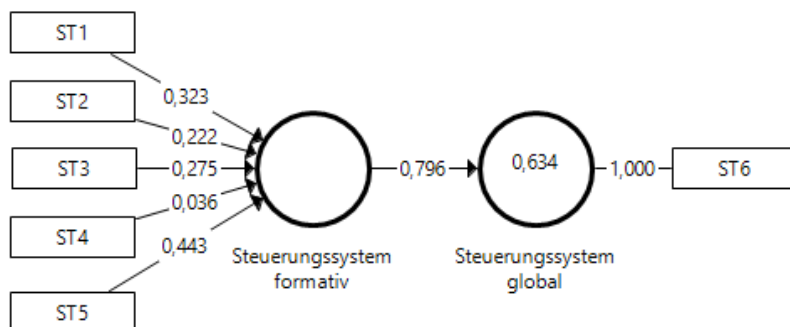


Abbildung 22: Ergebnis der Redundanzanalyse für das Konstrukt Steuerungssystem.¹⁰⁹²

In der nachfolgenden Tabelle 22 sind die Pfadkoeffizienten der Redundanzanalyse der sieben formativen Konstrukte sowie die Beurteilung der Konvergenzvalidität dargestellt. Das Kontrollumfeld ist die einzige latente Variable, bei welcher der geforderte Grenzwert von 0,7 knapp nicht erreicht wird, da der Pfadkoeffizient bei 0,693 liegt. Somit muss davon ausgegangen werden, dass die hergeleiteten Indikatoren das Konstrukt nicht ausreichend erfassen können. Da der Wert allerdings nur knapp unterschritten wird, werden im Folgenden die weiteren Kriterien zur Güteprüfung des Konstruktes abgeschlossen, um zusätzliche Hinweise auf die Eignung der Indikatoren zu erhalten. Die restlichen Konstrukte erreichen den geforderten Grenzwert von 0,7 und liegen teilweise sogar über 0,8. Konvergenzvalidität ist somit für diese Subsysteme gegeben und es kann davon ausgegangen werden, dass alle relevanten Facetten der Konstrukte erfasst worden sind.

Subsystem	Pfadkoeffizient	Konvergenzvalidität
Kontrollumfeld	0,693	✗
Steuerungssystem	0,796	✓
Risikosystem	0,778	✓
Überwachungssystem	0,705	✓
Information & Kommunikation	0,808	✓
Beurteilung	0,802	✓
Nutzen	0,844	✓

Tabelle 22: Ergebnisse der Redundanzanalyse der formativen Konstrukte.

Prüfung der Kollinearität

Da eine zu hohe lineare Abhängigkeit der Indikatoren zu ungenauen Schätzungen der Parameter führt, wird als nächstes die Multikollinearität der Indikatoren anhand des VIF und der Toleranz untersucht. Wie Tabelle 23 zeigt, weist der Indikator NU2 mit einem VIF von 4,735 den höchsten Wert auf. Alle Indikatoren liegen somit unter den in der Literatur geforderten

¹⁰⁹¹ Vgl. zu den Grenzwerten auch Kapitel 5.2.3.2.2.

¹⁰⁹² Abbildung exportiert aus der Software SmartPLS.

Grenzwerten von VIF < 5 bzw. Toleranz > 0,2. Es liegt demnach keine problematische Multikollinearität vor, die der Auswertung der Studie entgegensteht.

	VIF	Toleranz		VIF	Toleranz
KU1	1,397	0,716	US5	1,604	0,623
KU2	1,962	0,510	US6	1,303	0,767
KU3	1,952	0,512	IK1	1,63	0,613
KU4	1,575	0,635	IK2	2,003	0,499
KU5	1,739	0,575	IK3	2,071	0,483
KU6	1,158	0,864	IK4	1,364	0,733
ST1	1,644	0,608	IK5	1,603	0,624
ST2	1,652	0,605	IK6	1,741	0,574
ST3	2,092	0,478	BS1	2,103	0,476
ST4	1,367	0,732	BS2	1,58	0,633
ST5	1,571	0,637	BS3	1,7	0,588
RS1	2,027	0,493	BS4	1,421	0,704
RS2	1,632	0,613	BS5	2,014	0,497
RS3	1,553	0,644	BS6	1,943	0,515
RS4	1,443	0,693	NU1	3,95	0,253
RS5	1,955	0,512	NU2	4,735	0,211
RS6	1,782	0,561	NU3	2,058	0,486
US1	2,525	0,396	NU4	1,526	0,655
US2	2,279	0,439	NU5	2,39	0,418
US3	1,598	0,626	NU6	2,329	0,429
US4	1,721	0,581			

Tabelle 23: VIF- und Toleranz-Werte der Indikatoren.

Prüfung der Signifikanz und Relevanz der Indikatoren

In einem letzten Schritt zur Güteprüfung der formativen Messmodelle werden die Gewichte und Ladungen inklusive ihrer relativen und absoluten Relevanz analysiert. Da die Studie ein bisher noch wenig erforschtes Feld untersucht, wird ein Signifikanzniveau von 10% zu Grunde gelegt.¹⁰⁹³

Zur Prüfung der Signifikanz und Relevanz der Indikatoren werden zunächst die sechs Indikatoren des Kontrollumfeldes beibehalten, auch wenn der Pfadkoeffizient der Redundanzanalyse den erforderlichen Grenzwert knapp unterschritten hat. Anhang 11 stellt die Gewichte und Ladungen der einzelnen Indikatoren sowie die zugehörigen t- und p-Werte, die durch das Bootstrapping-Verfahren ermittelt wurden, dar. Es zeigt sich, dass auch im Rahmen der Indikatorprüfung zwei der sechs Items des Kontrollumfeldes weder absolut noch relativ relevant für das Konstrukt sind und somit aus empirischer Sicht aus dem Modell entfernt werden sollten.

¹⁰⁹³ Vgl. Hair et al. (2017), S. 134.

Es muss damit geschlussfolgert werden, dass die Indikatoren nicht geeignet sind, das Kontrollumfeld in ausreichender Qualität zu repräsentieren. Wie sich bereits in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Kontrollumfeld gezeigt hat, ist dieses sehr umfassend und zugleich schwierig einzugrenzen. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Versicherungsunternehmen ein eigenes Verständnis des Konstruktes entwickelt haben, das zumindest teilweise andere als die bisher beschriebenen Aspekte beinhaltet. Um das Kontrollumfeld auch weiterhin in die Analyse des Strukturmodells einbeziehen zu können, wird dieses Subsystem im Folgenden statt über die sechs hergeleiteten Indikatoren nur noch über das Global-Item gemessen und stellt damit ein Single-Item-Konstrukt dar.¹⁰⁹⁴

Wie bei der Darstellung des PLS-Algorithmus beschrieben, ist die Berechnung der Gewichte nicht nur abhängig vom jeweiligen Messmodell, sondern auch von den anderen Konstrukten und ihren jeweiligen Gewichten. Aus diesem Grund kann sich das Entfernen oder Ersetzen von Indikatoren auch auf die Gewichte der übrigen Messmodelle auswirken. Tabelle 24 stellt die finalen Gewichte und Ladungen der einzelnen Indikatoren sowie die zugehörigen t- und p-Werte und die Entscheidung über die statistische Signifikanz nach dem Ersetzen der Indikatoren des Kontrollumfeldes durch das Global-Item dar. In der letzten Spalte erfolgt die abschließende Beurteilung, ob der Indikator für das Messmodell relevant ist. Eine Relevanz liegt vor, wenn statistisch signifikante Gewichte und / oder hohe ($> 0,5$) bzw. signifikante Ladungen vorliegen.

Zwar haben einige der Indikatoren ein nicht-signifikantes Gewicht und sind damit nicht relativ relevant, allerdings haben lediglich drei Indikatoren eine Ladung knapp unter 0,5, die dennoch statistisch signifikant auf dem 10%-Niveau ist, wobei nur ein Indikator mit einem p-Wert von 0,056 die 5%-Signifikanzgrenze knapp überschreitet. Die absolute Relevanz aller Indikatoren ist somit erfüllt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Indikatoren des Nutzens und der Subsysteme des IKS i.w.S. mit Ausnahme des Kontrollumfeldes, das daher über das Global-Item gemessen wird, geeignet sind, um die latenten Variablen zu repräsentieren. Somit kann in einem nächsten Schritt die Güteprüfung des Strukturmodells erfolgen.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Weiber / Mühlhaus (2014), S. 111.

Konstrukt	Indikator	Gewicht	t-Wert	p-Wert	Signifikanz (Niveau 10%)	Ladung	t-Wert	p-Wert	Ladung > 0,5	Signifikanz (Niveau 10%)	Rele- vanz
Kontrollumfeld	KU7	1				1					
Steuerungssystem	ST1	0,333	1,505	0,132	Nein	0,768	5,024	0	Ja	Ja	✓
	ST2	0,19	0,938	0,348	Nein	0,714	6,635	0	Ja	Ja	✓
	ST3	0,322	1,502	0,133	Nein	0,846	7,864	0	Ja	Ja	✓
	ST4	0,183	1,147	0,251	Nein	0,573	3,52	0	Ja	Ja	✓
	ST5	0,31	1,782	0,075	Ja	0,744	8,391	0	Ja	Ja	✓
Risikosystem	RS1	0,261	1,338	0,181	Nein	0,75	6,06	0	Ja	Ja	✓
	RS2	0,523	2,638	0,008	Ja	0,838	9,169	0	Ja	Ja	✓
	RS3	-0,007	0,038	0,97	Nein	0,491	2,056	0,04	Nein	Ja	✓
	RS4	0,088	0,492	0,622	Nein	0,457	2,584	0,01	Nein	Ja	✓
	RS5	0,195	0,936	0,349	Nein	0,659	3,359	0,001	Ja	Ja	✓
	RS6	0,288	1,562	0,118	Nein	0,696	4,716	0	Ja	Ja	✓
Überwachungssystem	US1	0,48	2,13	0,033	Ja	0,707	3,374	0,001	Ja	Ja	✓
	US2	-0,015	0,073	0,942	Nein	0,447	1,908	0,056	Nein	Ja	✓
	US3	0,073	0,36	0,719	Nein	0,582	3,054	0,002	Ja	Ja	✓
	US4	-0,124	0,519	0,604	Nein	0,548	2,012	0,044	Ja	Ja	✓
	US5	0,534	2,157	0,031	Ja	0,793	7,139	0	Ja	Ja	✓
	US6	0,397	1,847	0,065	Ja	0,678	3,303	0,001	Ja	Ja	✓
Info & Kommunikation	IK1	0,225	1,758	0,079	Ja	0,715	7,39	0	Ja	Ja	✓
	IK2	0,324	2,535	0,011	Ja	0,761	6,769	0	Ja	Ja	✓
	IK3	0,126	0,93	0,353	Nein	0,749	8,169	0	Ja	Ja	✓
	IK4	0,076	0,637	0,524	Nein	0,523	2,63	0,009	Ja	Ja	✓
	IK5	0,296	2,401	0,016	Ja	0,709	7,28	0	Ja	Ja	✓
	IK6	0,32	2,549	0,011	Ja	0,778	6,714	0	Ja	Ja	✓
Beurteilungssystem	BS1	0,203	0,882	0,378	Nein	0,701	3,901	0	Ja	Ja	✓
	BS2	0,618	2,685	0,007	Ja	0,863	8,648	0	Ja	Ja	✓
	BS3	0,064	0,321	0,748	Nein	0,506	2,027	0,043	Ja	Ja	✓

	BS4	0,059	0,365	0,715	Nein	0,528	3,169	0,002	Ja	Ja	✓
	BS5	0,156	0,641	0,521	Nein	0,719	3,093	0,002	Ja	Ja	✓
	BS6	0,254	1,139	0,255	Nein	0,588	2,604	0,009	Ja	Ja	✓
Nutzen	NU1	0,103	0,441	0,659	Nein	0,782	6,653	0	Ja	Ja	✓
	NU2	0,188	0,778	0,437	Nein	0,849	10,121	0	Ja	Ja	✓
	NU3	0,127	0,768	0,442	Nein	0,766	8,509	0	Ja	Ja	✓
	NU4	0,302	2,102	0,036	Ja	0,69	5,738	0	Ja	Ja	✓
	NU5	0,12	0,664	0,507	Nein	0,803	5,848	0	Ja	Ja	✓
	NU6	0,423	2,567	0,01	Ja	0,846	8,554	0	Ja	Ja	✓

Tabelle 24: Prüfung der Signifikanz und Relevanz der Indikatoren.

5.3.2.2 Güteprüfung des Strukturmodells

Multikollinearität der Konstrukte

Um Verzerrungen in der Schätzung der Pfadkoeffizienten ausschließen zu können, müssen auch die latenten Variablen im Strukturmodell auf Multikollinearität geprüft werden. Die VIF-Werte der endogenen und zugehörigen exogenen Konstrukte sind in Anhang 12 abgebildet. Alle Werte liegen klar unter dem geforderten Grenzwert von $VIF < 5$. Multikollinearität stellt demnach auch im Strukturmodell kein Hindernis dar.

Ausmaß und Signifikanz der Pfadkoeffizienten

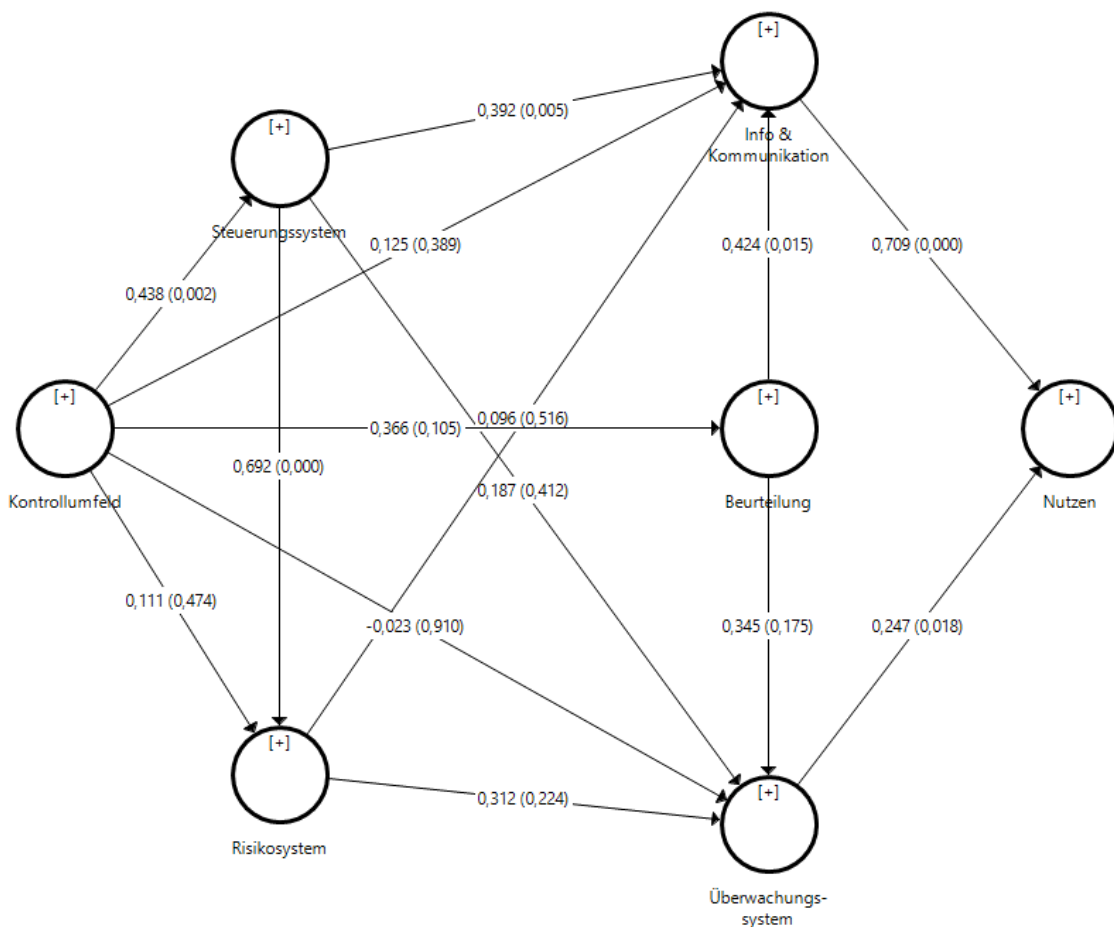


Abbildung 23: Strukturmodell inkl. Pfadkoeffizienten und p-Werte.¹⁰⁹⁵

Abbildung 23 zeigt das mit der Software SmartPLS erstellte Strukturmodell sowie die durch den PLS-Algorithmus geschätzten Pfadkoeffizienten und p-Werte. Statistisch signifikante Beziehungen bestehen zwischen dem Kontrollumfeld und dem Steuerungssystem, dem Steuerungssystem und dem Informations- und Kommunikationssystem, dem Steuerungssystem und dem Risikosystem, dem Beurteilungssystem und dem Informations- und Kommunikationssystem

¹⁰⁹⁵ Abbildung exportiert aus der Software SmartPLS.

tem, dem Informations- und Kommunikationssystem und dem Nutzen sowie dem Überwachungssystem und dem Nutzen. Da die Pfadkoeffizienten die in den Hypothesen unterstellten kausalen Beziehungen widerspiegeln, erfolgt eine ausführliche Prüfung der Ausmaße und der Signifikanzen in der sich anschließenden Untersuchung der Hypothesen.

Bestimmtheitsmaß R²

Die Maximierung der erklärten Varianz der endogenen Konstrukte ist das Ziel des PLS-Algorithmus, wobei im Rahmen der Studie insbesondere die Zielvariable Nutzen von Interesse ist. Die R²-Werte sowie die korrigierten R²-Werte für die endogenen Konstrukte sind in Tabelle 25 aufgelistet. Durch das Modell werden über 80% der Varianz des Nutzens erklärt. Der R²-Wert für den Nutzen als Zielkonstrukt kann somit als substantiell eingestuft werden. Darüber hinaus ist auch der erklärte Varianzanteil des Informations- und Kommunikationssystems substantiell. Das Risiko- und das Überwachungssystem werden moderat durch das Modell erklärt.

	Bestimmtheitsmaß R²	Korrigiertes R²
Beurteilung	0,134	0,115
Info & Kommunikation	0,781	0,761
Nutzen	0,821	0,813
Risikosystem	0,559	0,539
Steuerungssystem	0,192	0,174
Überwachungssystem	0,552	0,511

Tabelle 25: R²-Werte für die endogenen Konstrukte.

Effektstärke f²

Die Effektstärke gibt schließlich Auskunft über den Einfluss einer unabhängigen Variablen auf das endogene Konstrukt. Der Effekt des Informations- und Kommunikationssystems auf den Nutzen ist als sehr groß einzustufen. Etwas geringer ist der Effekt des Steuerungssystems auf das Risikosystem, welcher mit einem Wert von 0,877 aber dennoch deutlich über dem von COHEN definierten Grenzwert von 0,35 liegt. Ebenfalls liegt ein großer Effekt des Beurteilungssystems auf das Informations- und Kommunikationssystem vor. Keinen Effekt hat das Risikosystem auf das Informations- und Kommunikationssystem sowie das Kontrollumfeld auf das Überwachungssystem. In den übrigen Beziehungen bestehen, wie in Tabelle 26 zu sehen ist, kleine bis mittlere Effekte.

Beziehung	Effektstärke f²	Beurteilung des Effekts nach COHEN
Kontrollumfeld → Steuerungssystem	0,237	Mittlerer Effekt
Kontrollumfeld → Risikosystem	0,023	Kleiner Effekt
Kontrollumfeld → Überwachungssystem	0,001	Kein Effekt
Kontrollumfeld → Info & Kommunikation	0,056	Kleiner Effekt
Kontrollumfeld → Beurteilungssystem	0,154	Mittlerer Effekt

Steuerungssystem → Risikosystem	0,877	Großer Effekt
Steuerungssystem → Überwachungssystem	0,03	Kleiner Effekt
Steuerungssystem → Info & Kommunikation	0,267	Mittlerer Effekt
Risikosystem → Überwachungssystem	0,085	Kleiner Effekt
Risikosystem → Info & Kommunikation	0,016	Kein Effekt
Überwachungssystem → Nutzen	0,157	Mittlerer Effekt
Info & Kommunikation → Nutzen	1,298	Großer Effekt
Beurteilungssystem → Überwachungssystem	0,129	Kleiner Effekt
Beurteilungssystem → Info & Kommunikation	0,398	Großer Effekt

Tabelle 26: f^2 -Werte für die Beziehungen der latenten Konstrukte.

5.3.2.3 Untersuchung der Hypothesen

5.3.2.3.1 Hypothesen zu den Beziehungen der Subsysteme des IKS i.w.S.

Kontrollumfeld

Auf Basis der Ergebnisse des Strukturmodells werden nachfolgend die aufgestellten Hypothesen zu den Beziehungen der Subsysteme des IKS i.w.S. untersucht. Zur Prüfung der indirekten Beziehungen werden die von SmartPLS ausgegebenen totalen Effekte untersucht, die sich aus der Addition aller direkten und indirekten Effekte ergeben.

Hinsichtlich des Kontrollumfeldes wurden direkte Effekte auf alle übrigen Subsysteme des IKS i.w.S. sowie ein indirekter Effekt auf den Nutzen unterstellt. Tabelle 27 zeigt die Pfadkoeffizienten zu den Subsystemen sowie den totalen Effekt des Kontrollumfeldes auf den Nutzen. Zusätzlich sind die t- und p-Werte, das 90%-Konfidenzintervall¹⁰⁹⁶ sowie eine abschließende Beurteilung der statistischen Signifikanz aufgeführt.

Hypothese	Beziehung	Pfadkoeffizient	t-Wert	p-Wert	90%-Konfidenzintervall	Signifikanz
H1a	Kontrollumfeld → Steuerungssystem	0,438	3,092	0,002	[0,112; 0,617]	✓
H1b	Kontrollumfeld → Risikosystem	0,111	0,716	0,474	[-0,129; 0,378]	✗
H1c	Kontrollumfeld → Überwachungssys.	-0,023	0,113	0,91	[-0,324; 0,294]	✗
H1d	Kontrollumfeld → Info & Komm.	0,125	0,861	0,389	[-0,043; 0,431]	✗
H1e	Kontrollumfeld → Beurteilungssys.	0,366	1,619	0,105	[-0,088; 0,679]	✗
H1f	Kontrollumfeld → Nutzen	0,426 (totaler Effekt)	2,421	0,016	[0,1; 0,687]	✓

Tabelle 27: Ergebnisse der Hypothesen zum Kontrollumfeld.

Es zeigt sich, dass lediglich die direkte Beziehung zwischen dem Kontrollumfeld und dem Steuerungssystem sowie die indirekte Beziehung zum Nutzen statistisch signifikant sind. Mit Ausnahme der Beziehung vom Kontrollumfeld zum Überwachungssystem weisen allerdings

¹⁰⁹⁶ Dabei handelt es sich um das *Bias-Corrected* Bootstrap Konfidenzintervall. Vgl. Henseler et al. (2009), S. 306f.

alle Pfadkoeffizienten auf einen positiven Zusammenhang hin. Insbesondere die Beziehung zum Beurteilungssystem ist mit einem Koeffizienten von 0,366 und einem p-Wert von 0,105 nur knapp über der gewählten Signifikanzgrenze von 10%. Der Effekt ist im mittleren Bereich anzusiedeln.

Steuerungssystem

Bezüglich des Steuerungssystems können, wie in Tabelle 28 zu sehen, drei der vier aufgestellten Hypothesen als statistisch signifikant auf einem hohen Niveau ($p < 0,01$) bestätigt werden. Hervorzuheben ist mit einem Pfadkoeffizienten von 0,692 der große Einfluss des Steuerungssystems auf das Risikosystem, der sich auch in einem f^2 -Wert von 0,877 widerspiegelt. Nicht signifikant ist der Einfluss des Steuerungssystems auf das Überwachungssystem. Zwar deutet der Pfadkoeffizient auf eine positive Beziehung hin, der Effekt ist allerdings gering ($f^2 = 0,03$).

Hypothese	Beziehung	Pfadkoeffizient	t-Wert	p-Wert	90%-Konfidenzintervall	Signifikanz
H2a	Steuerungssys. → Risikosystem	0,692	5,343	0	[0,375; 0,837]	✓
H2b	Steuerungssys. → Überwachungssys.	0,187	0,821	0,412	[-0,177; 0,566]	✗
H2c	Steuerungssys. → Info & Komm.	0,392	2,839	0,005	[0,2; 0,651]	✓
H2d	Steuerungssys. → Nutzen	0,424 (totaler Effekt)	3,88	0	[0,267; 0,629]	✓

Tabelle 28: Ergebnisse der Hypothesen zum Steuerungssystem.

Risikosystem

Von den drei aufgestellten Hypothesen zum Risikosystem kann anhand des Datensatzes keine Beziehung mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 10% bestätigt werden, wie aus der letzten Spalte von Tabelle 29 ersichtlich wird. Der Pfadkoeffizient vom Risiko- auf das Überwachungssystem deutet auf eine positive Beziehung hin, allerdings liegt keine Signifikanz vor und auch der Effekt ist eher klein ($f^2 = 0,085$). Durch die geringen Einflüsse auf die beiden anderen Subsysteme ist auch der indirekte Effekt des Risikosystems auf den Nutzen eher gering und nicht signifikant.

Hypothese	Beziehung	Pfadkoeffizient	t-Wert	p-Wert	90%-Konfidenzintervall	Signifikanz
H3a	Risikosystem → Überwachungssys.	0,312	1,217	0,224	[-0,11; 0,726]	✗
H3b	Risikosystem → Info & Komm.	0,096	0,65	0,516	[-0,153; 0,326]	✗
H3c	Risikosystem → Nutzen	0,145 (totaler Effekt)	0,967	0,334	[-0,104; 0,379]	✗

Tabelle 29: Ergebnisse der Hypothesen zum Risikosystem.

Überwachungssystem

Hinsichtlich des Überwachungssystems wurde eine positive direkte Beziehung zum Nutzen des IKS unterstellt. Wie in Tabelle 30 dargestellt, ist der Einfluss mit einem p-Wert von 0,018 statistisch signifikant auf dem 5%-Niveau. Der Effekt bewegt sich mit einem f^2 -Wert von 0,157 im mittleren Bereich.

Hypothese	Beziehung	Pfadkoeffizient	t-Wert	p-Wert	90%-Konfidenzintervall	Signifikanz
H4	Überwachungssys. → Nutzen	0,247	2,362	0,018	[0,048; 0,396]	✓

Tabelle 30: Ergebnisse der Hypothese zum Überwachungssystem.

Informations- und Kommunikationssystem

Ebenfalls nur eine Hypothese wurde zum Informations- und Kommunikationssystem aufgestellt (Tabelle 31). Der Pfadkoeffizient ist mit 0,709 sehr hoch und signifikant auf dem 0,1%-Niveau. Das Informations- und Kommunikationssystem hat einen sehr großen Effekt auf den Nutzen des IKS ($f^2=1,298$).

Hypothese	Beziehung	Pfadkoeffizient	t-Wert	p-Wert	90%-Konfidenzintervall	Signifikanz
H5	Info & Komm. → Nutzen	0,709	7,59	0	[0,546; 0,847]	✓

Tabelle 31: Ergebnisse der Hypothese zum Informations- und Kommunikationssystem.

Beurteilungssystem

Wie aus Tabelle 32 ersichtlich, wurden bezüglich des Beurteilungssystems drei Hypothesen aufgestellt. Die direkte Beziehung zum Informations- und Kommunikationssystem sowie die indirekte Beziehung zum Nutzen erweisen sich dabei als signifikant auf dem 5%-Niveau ($p=0,015$ bzw. $p=0,026$). Obwohl die Beziehung zum Überwachungssystem nicht signifikant ist, deutet der Pfadkoeffizient mit einem Wert von 0,345 auf einen positiven Einfluss hin. Der Effekt des Beurteilungs- auf das Informations- und Kommunikationssystem ist als groß einzustufen ($f^2=0,398$), wohingegen zum Überwachungssystem ein geringer bis mittlerer Effekt vorliegt ($f^2=0,129$).

Hypothese	Beziehung	Pfadkoeffizient	t-Wert	p-Wert	90%-Konfidenzintervall	Signifikanz
H6a	Beurteilungssys. → Überwachungssys.	0,345	1,357	0,175	[-0,162; 0,679]	✗
H6b	Beurteilungssys. → Info & Komm.	0,424	2,433	0,015	[0,113; 0,678]	✓
H6c	Beurteilungssys. → Nutzen	0,386 (totaler Effekt)	2,222	0,026	[0,058; 0,623]	✓

Tabelle 32: Ergebnisse der Hypothesen zum Beurteilungssystem.

5.3.2.3.2 Sonstige Hypothesen

Neben den dargestellten Hypothesen zu den Beziehungen zwischen den Subsystemen des IKS i.w.S., die mit Hilfe des Strukturgleichungsmodells untersucht wurden, wurden darüber

hinaus noch drei weitere Hypothesen zur Wahl der Strategie bzw. zur Ausgestaltung des IKS in Abhängigkeit der gewählten Strategie aufgestellt.

Die Hypothese H7 besagt, dass die Mehrheit der Versicherungsunternehmen eine Optimierungsstrategie zur Umsetzung ihres IKS verfolgt. Beide Strategien wurden von jeweils 23 Teilnehmenden¹⁰⁹⁷ gewählt, was bereits auf eine Ablehnung der Hypothese schließen lässt. Mit Hilfe des Binomialtests wird geprüft, ob ein statistisch signifikanter Unterschied in den Häufigkeiten der Optimierungs- und der Minimalstrategie besteht. Die aus dem Test resultierende Irrtumswahrscheinlichkeit von $p=1$ besagt, dass eine Gleichverteilung der beiden Strategien nicht abgelehnt werden kann.¹⁰⁹⁸ Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Optimierungsstrategie nicht häufiger gewählt wird als die Minimalstrategie und die Hypothese H7 folglich nicht bestätigt werden kann.

Zur Überprüfung der Hypothesen H8 und H9 wird der U-Test nach Mann und Whitney durchgeführt, bei dem die Ränge der im Rahmen des Strukturgleichungsmodells berechneten Werte für die latenten Konstrukte verglichen werden. Es wird untersucht, ob sich die Verteilungen der latenten Konstrukte in Abhängigkeit der gewählten Strategie signifikant unterscheiden. Tabelle 33 zeigt, dass sowohl die Subsysteme des IKS i.w.S. als auch der Nutzen p -Werte $< 0,05$ aufweisen. Somit kann die Nullhypothese, dass beide Gruppen die gleichen Verteilungen aufweisen verworfen werden. Die deskriptive Statistik zeigt, dass sowohl die Mittelwerte aller latenten Konstrukte als auch die Mittelwerte fast aller Indikatoren (Ausnahme RS3) bei den Unternehmen, welche die Optimierungsstrategie verfolgen, höher sind als bei denjenigen, die die Minimalstrategie verfolgen.¹⁰⁹⁹ Die beiden Hypothesen H8 und H9 können demnach bestätigt werden.

	Kontroll- umfeld	Steu- rungs- sys.	Risiko- system	Über- wa- chungssys.	Info & Komm.	Beurtei- lungssys.	Nutzen
Mann- Whitney-U	164,000	124,500	143,500	94,500	111,000	170,000	125,000
Wilcoxon- W	440,000	400,500	419,500	370,500	387,000	446,000	401,000
Z	-2,447	-3,076	-2,658	-3,754	-3,373	-2,082	-3,066
Signifi- kanz	0,014	0,002	0,008	0,000	0,001	0,037	0,002

Tabelle 33: Ergebnisse des U-Tests für Unterschiede der latenten Konstrukte.

Eine abschließende Übersicht über die drei Hypothesen zur gewählten Strategie und zur Ausgestaltung des IKS in Abhängigkeit der Strategie gibt Tabelle 34.

¹⁰⁹⁷ Zwei Unternehmen machten keine Angabe zu ihrer Strategie, es verblieben somit 46 Antworten insgesamt.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Anhang 13.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Anhang 14.

Hypothese	Aussage	Test zur Überprüfung	Ergebnis des Tests	Annahme der Hypothese
H7	Die Mehrheit der Versicherungsunternehmen in Deutschland verfolgt die Optimierungsstrategie.	Binomialtest zur Prüfung einer Gleichverteilung	Gleichverteilung kann nicht abgelehnt werden	✗
H8	Unternehmen, welche die Optimierungsstrategie verfolgen, haben ein besser ausgeprägtes IKS als Unternehmen, welche die Minimalstrategie verfolgen.	Mann-Whitney-U-Test auf Basis der Werte für die latenten Konstrukte des IKS i.w.S.	Nullhypothese, dass beide Gruppen die gleichen Verteilungen aufweisen kann mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit < 5% verworfen werden	✓
H9	Der Nutzen des IKS in Unternehmen, welche die Optimierungsstrategie verfolgen, ist größer als in Unternehmen, welche die Minimalstrategie verfolgen.	Mann-Whitney-U-Test auf Basis des Werts für das latente Konstrukt Nutzen	Nullhypothese, dass beide Gruppen die gleichen Verteilung aufweisen kann mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit < 5% verworfen werden	✓

Tabelle 34: Ergebnisse der Hypothesentests zur Ausgestaltung des IKS.

5.4 Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.4.1 Zusammenfassung und Interpretation der zentralen Ergebnisse

Bevor nachfolgend die zentralen Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells zusammengefasst werden, wird zunächst auf die wesentlichen Erkenntnisse der allgemeinen Fragen zum IKS eingegangen.

Die Mehrheit der Unternehmen hat erst seit fünf oder weniger Jahren ein strukturiertes IKS eingeführt. Es lässt sich daher vermuten, dass die regulatorischen Anforderungen durch Solvency II in vielen Unternehmen die Implementierung und den Ausbau eines strukturierten Systems vorangetrieben haben. Dies ist konsistent zu den Ergebnissen von ARWINGE, der in seiner qualitativen Langzeitstudie eines schwedischen Versicherungsunternehmens regulatorische und aufsichtsrechtliche Anforderungen ebenfalls als wesentlichen Faktor für die Ausgestaltung des IKS identifizierte.¹¹⁰⁰

In fast 90% der Unternehmen gibt es derzeit einen zentralen Verantwortlichen für das IKS, wobei großteils ein oder zwei Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) das IKS koordinieren. In einigen wenigen Unternehmen erfolgt die Koordination sogar durch zwölf oder mehr Mitarbeiter. Ein Studienteilnehmer hat angegeben, dass 30 Mitarbeiter im Unternehmen für das IKS verantwortlich sind, allerdings mit der Einschränkung, dass es sich dabei nicht um Vollzeitäquivalente handelt. Dies könnte auf eine dezentrale Struktur zurückzuführen sein, im Rahmen derer in unterschiedlichen Unternehmensbereichen Mitarbeiter zusätzlich zu ihren originären Aufgaben Koordinierungsaufgaben hinsichtlich des IKS übernehmen. Auch eine Kombination aus zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten erscheint möglich. Hinsichtlich der Zuordnung des zentralen Verantwortlichen ist ein eindeutiger Trend in Richtung Risikomanagement zu

¹¹⁰⁰ Vgl. Arwinge (2014), S. 221.

erkennen. Dies ist insofern nachvollziehbar, da es große Schnittmengen zwischen dem IKS und dem Risikomanagementsystem geben kann, wie bereits im Verlauf der Arbeit gezeigt werden konnte. Obwohl eine Ansiedelung in der Compliance-Abteilung sehr selten zu finden war (4%), betrachten dennoch mehr als drei Viertel der Befragten die Compliance-Funktion als integralen Bestandteil des IKS.

Mit der Studie konnte gezeigt werden, dass die Unternehmen derzeit heterogen in Bezug auf die Strategie zur Umsetzung des IKS sind. Die Hälfte der Befragten verfolgt das Ziel, ein ganzheitliches System zu implementieren, mit dem auch tatsächlich Nutzen für das Unternehmen generiert wird (Optimierungsstrategie), wohingegen die andere Hälfte die Erfüllung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Anforderungen als primäres Ziel des IKS ansieht (Minimalstrategie). Es kann statistisch signifikant gezeigt werden, dass Unternehmen, welche die Optimierungsstrategie verfolgen, grundsätzlich ein besser ausgestaltetes IKS haben und einen größeren Nutzen aus dem System ziehen können, als Unternehmen, die primär rechtliche Anforderungen erfüllen wollen. Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass bei Verfolgung der Optimierungsstrategie der besseren Ausgestaltung und den damit vermutlich verbundenen höheren Aufwänden auch ein höherer Nutzen entgegensteht. Trotz des uneinheitlichen Bildes bezüglich der IKS-Strategie, haben fast 70% der Befragten angegeben, ihr IKS in Zukunft noch weiter ausbauen zu wollen. Diesbezüglich ist es wichtig, dass die Unternehmen den weiteren Ausbau zielgerichtet durchführen und die bestehenden Interdependenzen zwischen den einzelnen Teilbereichen des IKS beachten. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich derzeit ca. 40% der Unternehmen bei der Ausgestaltung ihres IKS nicht an einem der gängigen Rahmenwerke orientieren. Mehr als 60% der Unternehmen, die primär die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen verfolgen und ihr IKS weniger als ganzheitliches System betreiben, streben dennoch einen Ausbau des Systems an. Vor allem diese Unternehmen sollten prüfen, welche Aufwände zur Verfolgung ihrer Zielsetzung tatsächlich notwendig sind.

Nicht alle Bestandteile des IKS i.w.S. sind gleich weit entwickelt. Während die Items des Kontrollumfelds, aber auch des Überwachungs- und Beurteilungssystems von den Unternehmen im Durchschnitt hohe Zustimmung erfuhren, stimmten sie den Indikatoren des Risiko- sowie Informations- und Kommunikationssystems weniger häufig, aber dennoch eher zu. Lediglich die Aspekte des Steuerungssystems werden von den Unternehmen derzeit nur teilweise umgesetzt. Insgesamt kann allerdings geschlussfolgert werden, dass die Ausgestaltung des IKS bereits weit fortgeschritten ist und das IKS in den Unternehmen in vielen Bereichen bereits zu großen Teilen so umgesetzt ist, wie es im Rahmen dieser Arbeit als sinnvoll hergeleitet wurde. Ähnliche Ergebnisse erhielten auch HERMANSON ET AL., die in ihrer branchenübergreifenden Studie zur Wirksamkeit der internen Kontrollen mit Fokus auf die COSO-Komponenten Kontrollumfeld, Risikoanalyse und Überwachung grundsätzlich eine hohe Zustimmung zu den ab-

gefragten Indikatoren feststellten. Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche zeigten dabei vor allem im Bereich der Überwachung teilweise statistisch signifikante überdurchschnittliche Werte.¹¹⁰¹

Die insgesamt gute Umsetzung des IKS spiegelt sich auch in der allgemeinen Bewertung der Unternehmen wider, wonach trotz weiterer Ausbaupläne bereits heute eine zufriedenstellende Ausgestaltung erreicht ist und mehr als 80% der Befragten eher oder völlig zustimmen, dass ihr Unternehmen über ein sehr gutes IKS verfügt. Im Gegensatz zu den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung kamen HIENDLMEIER / MAIER in ihrer 2008 durchgeführten, branchenübergreifenden Studie zu dem Ergebnis, dass das IKS in den Unternehmen überwiegend als reine Pflichtübung betrachtet wird. Im Durchschnitt stuften die von ihnen befragten Unternehmen ihr IKS nur als befriedigend ein.¹¹⁰² Die unterschiedlichen Ergebnisse könnten darauf hinweisen, dass das IKS im Versicherungssektor im Vergleich zu anderen Branchen überdurchschnittlich gut ausgestaltet ist. Da die Ergebnisse von HIENDLMEIER / MAIER bereits mehr als zehn Jahre alt sind, ist allerdings auch eine allgemeine Verbesserung des IKS im Zeitverlauf denkbar.

Hinsichtlich der Beziehungen der einzelnen Subsysteme untereinander konnten nicht alle Hypothesen bestätigt werden. Aufgrund der recht geringen Anzahl an Beobachtungen, die aus der kleinen Grundgesamtheit von nur 153 Versicherern in Deutschland resultiert, ist es allerdings möglich, dass Effekte zwar vorhanden, jedoch statistisch nicht signifikant sind.¹¹⁰³ Aus diesem Grund werden auch vorhandene Tendenzen bei nicht-signifikanten Pfadbeziehungen interpretiert. Ein Rückschluss auf die Grundgesamtheit mit der vorgegebenen Fehlerwahrscheinlichkeit ist allerdings nicht möglich.

Das Kontrollumfeld wird in der Literatur immer wieder als Fundament und Basis des IKS bezeichnet,¹¹⁰⁴ das die anderen Bestandteile des Systems beeinflusst. Anhand des erhobenen Datensatzes konnte allerdings lediglich eine signifikante Beziehung zum Steuerungssystem nachgewiesen werden. Zu den anderen Subsystemen, mit Ausnahme des Überwachungssystems, bestehen ebenfalls positive Beziehungen mit Pfadkoeffizienten zwischen 0,111 und 0,366. Dies deutet auf einen positiven Einfluss des Kontrollumfeldes auf das Risiko-, das Informations- und Kommunikations- sowie vor allem das Beurteilungssystem hin. Durch die positiven Beziehungen zu den anderen Teilsystemen des IKS kann auch ein signifikant positiver, indirekter Einfluss des Kontrollumfeldes auf den Nutzen des IKS nachgewiesen werden. Insgesamt kann somit aus den erhobenen Daten geschlossen werden, dass sich das Kontrollumfeld zwar durchaus positiv auf andere Subsysteme auswirkt, dieser Einfluss allerdings

¹¹⁰¹ Vgl. Hermanson et al. (2012), S. A37-A43, A46.

¹¹⁰² Vgl. Hiendlmeier / Maier (2009), S. 119, 123.

¹¹⁰³ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 808.

¹¹⁰⁴ Vgl. z.B. Bungartz (2014), S. 52.

geringer ist, als häufig angenommen wird. Dennoch beeinflusst das Kontrollumfeld über die unterschiedlichen Beziehungen indirekt den Nutzen des IKS in hohem Maße.

Von den vier aufgestellten Hypothesen zum Steuerungssystem konnten anhand des Datensatzes drei statistisch bestätigt werden. Nicht empirisch nachgewiesen werden konnte interessanterweise die Beziehung zum Überwachungssystem. Wenngleich der Pfadkoeffizient von 0,187 auf einen leicht positiven Einfluss hindeutet, sind die im Steuerungssystem definierten Vorgaben weniger entscheidend für das Überwachungssystem als vermutet. Zwar stimmten die Unternehmen der Aussage, dass die Soll-Vorgaben der Kontrollen und Überwachungsmaßnahmen in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie und den -zielen festgelegt werden, mit einem Mittelwert von 3,73 eher zu,¹¹⁰⁵ allerdings spricht der geringe Einfluss des Steuerungs- auf das Überwachungssystem dafür, dass die Ausgestaltung der Kontrollen eher losgelöst von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens erfolgt. Die Beziehung zum Informations- und Kommunikationssystem sowie zum Risikosystem und indirekt auch zum Nutzen konnten hingegen auf einem hohen Signifikanzniveau bestätigt werden ($p < 0,005$). Die empirischen Daten stützen somit die These, dass sich die im Steuerungssystem analysierten und beschriebenen Unternehmensprozesse positiv auf die Risikoanalyse auswirken. Darüber hinaus beeinflusst ein gut ausgestaltetes Steuerungssystem, in dem Unternehmensinformationen systematisch gesammelt und aufbereitet werden, das Informations- und Kommunikationssystem, das die Weiterleitung dieser Informationen an die Unternehmensleitung und sonstige betroffene Einheiten sicherstellt, positiv.

Entgegen der ursprünglichen Annahmen konnten weder signifikante Beziehungen vom Risikosystem zum Überwachungs- oder Informations- und Kommunikationssystem noch signifikante indirekte Effekte zum Nutzen gefunden werden. Während die Beziehung zum Überwachungssystem mit einem Pfadkoeffizienten von 0,312 deutlich positiv ist, besteht zum Informations- und Kommunikationssystem nur ein sehr schwacher Zusammenhang. Die Qualität des Risikosystems und damit der analysierten Risiken haben somit wenig bis keinen Einfluss auf das Informations- und Kommunikationssystem. Dies könnte u.a. darauf zurückgeführt werden, dass die Erkenntnisse des Risikosystems, die z.B. über das IKS-Reporting an die Geschäftsleitung kommuniziert werden, für die Empfänger der Informationen möglicherweise nur eine untergeordnete Rolle spielen. Vermutlich stellt das Risikomanagementsystem in vielen Unternehmen, im Besonderen für die Geschäftsleitung, die Hauptinformationsquelle zu Risiken dar, sodass die zusätzlichen Informationen aus dem IKS weniger wahrgenommen werden. Auch wenn anhand des Datensatzes keine signifikante Beziehung zwischen Risiko- und Überwachungssystem nachgewiesen werden konnte, lässt der relativ starke, positive Zusammenhang zwischen beiden Systemen dennoch vermuten, dass Verbesserungen im Risikosystem

¹¹⁰⁵ Vgl. Variable ST1.

auch zu Verbesserungen in den Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen führen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich in vielen Unternehmen die Kontrollen in ihrer Ausgestaltung an den bestehenden Risiken orientieren.¹¹⁰⁶

Bei der Herleitung der kausalen Beziehungen wurden zwei direkte, positive Effekte auf den Nutzen des IKS unterstellt, nämlich vom Überwachungssystem sowie vom Informations- und Kommunikationssystem. Anhand der erhobenen Daten konnte die Signifikanz beider Beziehungen bestätigt werden: sowohl das Informations- und Kommunikationssystem als auch das Überwachungssystem haben einen signifikant positiven Einfluss auf den Nutzen des IKS. Vor allem der Einfluss des Informations- und Kommunikationssystems ist dabei mit einem Pfadkoeffizienten von 0,709 und einer Effektstärke von 1,298 sehr hoch. Dies bestätigt auch empirisch die hohe Bedeutung dieses Subsystems, das den Informationsfluss an die Unternehmensleitung und innerhalb des Unternehmens sowie die Qualität der weitergegebenen Informationen gewährleistet. Somit wird sichergestellt, dass die Empfänger alle für sie relevanten Informationen in angemessener Güte erhalten und für ihre Tätigkeiten nutzen können. Durch die Kontrollen und sonstigen Maßnahmen des Überwachungssystems können Risiken zudem direkt gemindert werden, was vor allem die Effektivität und Effizienz der Abläufe im Unternehmen steigert. Je besser die beiden Subsysteme ausgestaltet sind, desto höher ist somit der Nutzen, der für das Unternehmen generiert wird.

Die letzten Hypothesen zu den Kausalbeziehungen der Subsysteme beziehen sich schließlich auf das Beurteilungssystem. Hier konnten zwei der drei Hypothesen ebenfalls bestätigt werden, nämlich der direkte Effekt des Beurteilungssystems auf das Informations- und Kommunikationssystem sowie der indirekte Effekt auf den Nutzen. Die Ergebnisse unterstützen somit die Vermutung, dass sich ein stark ausgeprägtes Beurteilungssystem positiv auf das Informations- und Kommunikationssystem auswirkt. Die Ergebnisse der Beurteilungen können über das IKS-Reporting an die Unternehmensleitung weitergeleitet werden und so die Qualität der Berichterstattung und damit auch des Informations- und Kommunikationssystems verbessern. Interessanterweise konnte die Beziehung zwischen dem Beurteilungs- und dem Überwachungssystem nicht empirisch bestätigt werden, obwohl aus theoretischer Sicht der Zusammenhang zwischen den Überwachungsaktivitäten einerseits und deren regelmäßiger Beurteilung andererseits schlüssig ist. Der Pfadkoeffizient von 0,345 weist allerdings darauf hin, dass ein positiver Einfluss des Beurteilungs- auf das Überwachungssystem tendenziell vorhanden ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwar nicht alle aufgestellten Hypothesen zu den Beziehungen der einzelnen Subsysteme bestätigt werden konnten, die ermittelten Pfadkoeffizienten mehrerer nicht-signifikanter Zusammenhänge allerdings darauf hindeuten,

¹¹⁰⁶ Der Mittelwert der Variablen US2 beträgt 4,25.

dass die aufgestellten Vermutungen tendenziell richtig sein könnten. Kein Zusammenhang hingegen besteht zwischen dem Kontrollumfeld und dem Überwachungssystem sowie zwischen dem Risikosystem und dem Informations- und Kommunikationssystem. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass alle Subsysteme mit Ausnahme des Risikosystems einen direkten oder indirekten Einfluss auf den Nutzen des IKS haben und somit bei der Implementierung eines ganzheitlichen IKS in Versicherungsunternehmen Berücksichtigung finden sollten. Als Haupttreiber des Nutzens konnte das Informations- und Kommunikationssystem identifiziert werden. Insgesamt können durch das aufgestellte Modell ca. 81% der Varianz des Nutzens erklärt werden, was darauf hinweist, dass alle für den Nutzen wesentlichen Aspekte des IKS erfasst worden sind.

5.4.2 Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Unternehmen

Mehr als 70% der Befragten haben angegeben, dass sie ihr IKS in Zukunft noch weiter ausbauen wollen. Auf Basis der empirischen Ergebnisse werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Diese können den Unternehmen helfen, den Aufbau ihres IKS zielgerichtet zu planen und durchzuführen. Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen sind vor allem diejenigen Teilbereiche des IKS, die einen hohen Einfluss auf andere Subsysteme bzw. den Nutzen haben, allerdings derzeit noch nicht von allen Unternehmen vollumfänglich umgesetzt werden. Nach Analyse der deskriptiven und statistischen Ergebnisse wurden die folgenden Handlungsfelder identifiziert:

- 1) Den stärksten Einfluss auf den Nutzen des IKS hat das Informations- und Kommunikationssystem, was sich sowohl in einem hohen Pfadkoeffizienten als auch in einer hohen Effektstärke widerspiegelt. Die Befragten stimmten den Indikatoren dieses Subsystems zwar überwiegend zumindest eher zu, haben einzelne Aspekte allerdings derzeit nur teilweise umgesetzt. Besonders erwähnenswert ist der Indikator IK1, der mit einem durchschnittlichen Wert von 3,44 die niedrigste Zustimmung innerhalb des Subsystems erfuhr und zugleich mit einem Gewicht von 0,235 einen nicht unbedeutenden Anteil am Gesamtkonstrukt Informations- und Kommunikationssystem hat. Ein noch höheres Gewicht hat der Indikator IK2, dessen Zustimmung ebenfalls unter der mittleren Zustimmung für dieses Konstrukt liegt. Die beiden Indikatoren umfassen die Sicherung der Einhaltung der etablierten Berichtswege (IK1) sowie die Sicherung der Qualität der weitergegebenen Informationen (IK2). Um Nutzen für das Unternehmen zu generieren, sollte das IKS gewährleisten, dass Informationen innerhalb des Unternehmens auch in geeigneter Qualität den jeweiligen Empfänger erreichen können und dort als Grundlage für die jeweilige Tätigkeit und Entscheidungsprozesse etc. zur Verfügung stehen. Da dies noch nicht in allen Unternehmen sichergestellt zu sein scheint, sollten Verbesserungen in diesem Bereich, etwa durch die Implementierung zusätzlicher oder die

Verbesserung bestehender Kontrollen und organisatorischer Sicherungsmaßnahmen, in Betracht gezogen werden. Ein weiterer Ansatzpunkt wäre die stärkere Überprüfung der Einhaltung bestehender Kontrollen.

- 2) Das Steuerungssystem ist das Subsystem des IKS i.w.S., das derzeit am wenigsten stark ausgeprägt ist. Dennoch liegt der Mittelwert der Items mindestens bei einem Wert von 3,0, was darauf hindeutet, dass die im Steuerungssystem erfassten Aspekte zumindest teilweise bereits umgesetzt und angewandt werden. Da das Steuerungssystem sowohl das Risikosystem als auch das Informations- und Kommunikationssystem signifikant positiv beeinflusst und auch eine positive, wenngleich nicht signifikante Beziehung zum Überwachungssystem besteht, haben Verbesserungen in diesem Bereich einen direkten Einfluss auf andere Subsysteme und über diese Beziehungen auch auf den Nutzen des IKS. Hervorzuheben sind die Variablen ST3 und ST5, die derzeit mit Mittelwerten von 3,04 bzw. 3,0, nur teilweise von den Unternehmen umgesetzt werden, allerdings mit Gewichten von 0,381 bzw. 0,273 einen großen Einfluss auf das Konstrukt haben. Die Indikatoren umfassen die Nutzung der im IKS aufbereiteten Informationen durch das Management (ST3) sowie die Verwendung der Informationen als Grundlage zur Optimierung von Unternehmensprozessen (ST5). Damit die Unternehmen künftig noch stärker von ihrem IKS profitieren können, sollte einerseits das Management die im Steuerungssystem aufbereiteten Informationen stärker wahrnehmen und in ihren Entscheidungsprozess einfließen lassen. Andererseits sollten die im Rahmen des IKS analysierten Prozesse genutzt werden, um bestehende Schwachstellen in den Unternehmensabläufen zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen zu ihrer Behebung anzustoßen. Dies kann beispielsweise über die Verbesserung bestehender oder die Implementierung neuer Berichtslinien erreicht werden.
- 3) Die Indikatoren US1, US5 und US6 haben jeweils sehr hohen Einfluss auf das latente Konstrukt Überwachungssystem. Insbesondere die vom Indikator US5 erfassten prozessübergreifenden Kontrollen bilden einen Ansatzpunkt für Verbesserungen des IKS. Die mittlere Zustimmung liegt bei diesem Indikator bei 3,81 und ist damit deutlich geringer als bei den übrigen Items in diesem Subsystem. Prozessübergreifende Kontrollen sind somit noch nicht in allen Unternehmen umfassend implementiert und ein weiterer Ausbau in diesem Bereich beeinflusst das Überwachungssystem und in der Folge auch den Nutzen des IKS positiv. Eng im Zusammenhang mit der Implementierung der prozessunabhängigen Kontrollen steht deren Beurteilung (BS2). Dieser Indikator hat das höchste Gewicht auf das Beurteilungssystem, ist im Vergleich zu den übrigen Aspekten dieses Subsystems allerdings noch weniger stark ausgeprägt. Verbesserungen

und die weitere Implementierung sowie regelmäßige Überprüfung von prozessunabhängigen Kontrollen sind somit ein erfolgversprechender Ansatzpunkt zum weiteren Ausbau des IKS.

- 4) Insgesamt ist eine ganzheitliche Betrachtung des IKS sinnvoll. Wie die Kausalanalyse gezeigt hat, bestehen unterschiedliche Einflüsse der Subsysteme untereinander sowie direkte und indirekte Einflüsse auf den Nutzen, der durch das IKS generiert wird. Aus diesem Grund können Unternehmen, die ein besser ausgestaltetes IKS haben, auch einen größeren Nutzen aus dem System ziehen. Derzeit ist die durchschnittliche Ausgestaltung des IKS in den Unternehmen, die primär rechtliche Anforderungen erfüllen wollen, geringer als in den übrigen Unternehmen und es kann demzufolge auch weniger Nutzen generiert werden. Allerdings wollen mehr als 60% der Unternehmen, die eine Minimalstrategie verfolgen, ihr IKS in Zukunft noch weiter ausbauen. Insbesondere diese Unternehmen sollten sich der diversen Interdependenzen bewusst sein, sich die Potentiale eines ganzheitlichen Systems vergegenwärtigen und ihre gewählte Strategie hinterfragen.

5.4.3 Einschränkungen der Studie und weiterer Forschungsbedarf

Wie auch bei anderen empirischen Untersuchungen müssen bei der Interpretation der Studienergebnisse einige Einschränkungen berücksichtigt werden. Zunächst ist die geringe Anzahl an Untersuchungsobjekten zu nennen, die aus der kleinen Grundgesamtheit resultiert. Im Rahmen der statistischen Tests birgt eine kleine Stichprobe die Gefahr, dass theoretisch oder praktisch bedeutende Effekte nicht signifikant werden.¹¹⁰⁷ Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Diskussion auch nicht-signifikante, sondern nur tendenziell vorhandene Effekte miteinbezogen. Diese dürfen allerdings nur unter Vorbehalt interpretiert werden, da ein statistischer Schluss auf die Grundgesamtheit mit der vorgegebenen Fehlerwahrscheinlichkeit von 10% nicht möglich ist. Um die Datenbasis zu erhöhen, könnten zukünftige Studien den gesamten europäischen Raum miteinbeziehen, da mit Solvency II eine großteils einheitliche Rechtslage in Bezug auf das IKS in Versicherungsunternehmen herrscht.

Darüber hinaus konnte bereits gezeigt werden, dass die Stichprobe nicht in allen Punkten repräsentativ für die Grundgesamtheit der Versicherungsunternehmen in Deutschland ist. Insbesondere Lebensversicherungsunternehmen und mittelgroße Unternehmen mit 500 bis 5000 Mitarbeitern sind in der Stichprobe überrepräsentiert, kleine Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Mit Hilfe statistischer Tests konnte allerdings gezeigt werden, dass es keine signifikanten Unterschiede in der Ausgestaltung des IKS in den verschiedenen Unternehmen gibt,

¹¹⁰⁷ Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 808.

sodass die Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität keine bedeutende Auswirkungen auf die Ergebnisse haben.

Wie sich in der Untersuchung der Messmodelle gezeigt hat, haben sich die Indikatoren des Kontrollumfeldes als nicht geeignet erwiesen, um das Konstrukt ausreichend zu erfassen. Aus diesem Grund wurde das Subsystem über das Global-Item operationalisiert, wodurch es ein Single-Item-Konstrukt bildet. Grundsätzlich sind Single-Item-Konstrukte allerdings weniger geeignet, um latente Konstrukte zu erfassen als Messungen über multiple Skalen.¹¹⁰⁸ Zukünftiger Forschungsbedarf besteht daher in der Untersuchung, welche weiteren Teilbereiche in das Kontrollumfeld eines Versicherungsunternehmens einfließen und wie diese Aspekte operationalisiert werden können. Da ein Großteil der befragten Unternehmen ihr IKS in Zukunft noch weiter ausbauen will und viele Unternehmen erst vor wenigen Jahren ein strukturiertes IKS eingeführt haben, ist eine Wiederholung der Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt ein weiterer interessanter Forschungsansatz, um die Entwicklungen in der Branche weiter verfolgen zu können.

Weitere Einschränkungen sind die bereits erwähnten potentiell vorhandenen Verzerrungen aufgrund des Designs der Studie. Während das Vorhandensein eines *Common Method Bias* aufgrund der Ergebnisse des Harmans-Ein-Faktor-Tests eher unwahrscheinlich ist, könnte ein *Key Informant Bias* die Ergebnisse der Studie beeinflussen. Somit liegen möglicherweise Verzerrungen der Antworten vor, die unter anderem darauf zurückzuführen sein könnten, dass die Verantwortlichen selbst befragt wurden und daher eine negative Einschätzung zum eigenen Verantwortungsbereich eventuell eher vermeiden wollen. Durch die Zusicherung der Anonymität wurde versucht, einen eventuell vorhandenen Effekt abzuschwächen.¹¹⁰⁹ Zur Sicherung der Anonymität wurde zudem keine Unterscheidung der Antwortenden hinsichtlich ihrer Position, z.B. Vorstand, Verantwortlicher IKS etc., getroffen. Dadurch können allerdings eventuell vorhandene, systematische Unterschiede im Antwortverhalten der Studienteilnehmer nicht untersucht werden. Dies muss als weitere Beschränkung berücksichtigt werden.

¹¹⁰⁸ Vgl. Hair et al. (2017), S. 45f.

¹¹⁰⁹ Vgl. zum *Key Informant Bias* auch Kapitel 5.2.2.3.3.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit endet mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und einem Ausblick auf das IKS aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive. Auf Basis einer ausführlichen Literaturrecherche zum IKS sowohl im Versicherungssektor als auch branchenübergreifend konnte zunächst gezeigt werden, dass derzeit noch ein Forschungsdefizit zum IKS in deutschen Versicherungsunternehmen besteht. Weder konnten Arbeiten gefunden werden, die sich detailliert mit den gesetzlichen Anforderungen zum IKS, die sich aus Solvency II ergeben, auseinandersetzen, noch gibt es Erkenntnisse über die tatsächliche Implementierung des Systems in den Versicherungsunternehmen. Die Arbeit verfolgte daher das Ziel, diese Forschungslücke zu schließen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden vier Forschungsfragen formuliert, die im Folgenden beantwortet werden.

Forschungsfrage 1: Was ist ein internes Kontrollsystem und aus welchen Bestandteilen besteht es?

Grundsätzlich ergibt sich die Notwendigkeit für die Implementierung eines IKS aus der Trennung von Eigentum und Leitung und dem daraus möglicherweise resultierenden Prinzipal-Agenten-Problem, das dazu führt, dass das Management eines Unternehmens nicht immer im besten Interesse der Eigentümer handelt. Durch die Implementierung wirksamer Kontrollmechanismen kann dieser Effekt jedoch abgeschwächt werden. Darüber hinaus beeinflusst ein wirksames IKS auch die Jahresabschlussprüfung in erheblichem Maße, da ein verlässliches IKS eine weniger intensive Prüfung nach sich zieht. Wie allerdings im zweiten Kapitel gezeigt werden konnte, ist das IKS kein gleichbleibendes Konzept. Die Bedeutung der Begrifflichkeit hat sich im Zeitverlauf gewandelt und es gibt unterschiedliche Auffassungen zum Umfang und Inhalt der internen Kontrollen. Aus diesem Grund hat sich bis heute keine allgemeingültige Definition des IKS durchsetzen können, wenngleich sich in den letzten Jahren die Definition des COSO zu einem Standard entwickelt hat, auf den sowohl in der theoretischen als auch praktischen Forschung häufig Bezug genommen wird. Hiernach besteht das IKS aus den fünf Komponenten Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung. COSO sieht das IKS als Prozess an, der sowohl durch die Unternehmensleitung als auch durch alle Mitarbeiter durchgeführt wird und die Zielerreichung des Unternehmens sicherstellen soll. Auch in der Gesetzgebung ist das IKS verankert, allerdings werden in Deutschland nur wenige und eher unkonkrete Vorgaben gemacht. Das US-amerikanische SOX hingegen stellt umfassendere Anforderungen an ein rechnungslegungsbezogenes IKS für Unternehmen, die an der US-Börse gelistet sind.

Die konkrete Ausgestaltung des IKS kann nur unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Situation erfolgen, da unterschiedliche Aspekte wie die Komplexität des Unternehmens, die rechtliche Situation oder das Zusammenspiel mit anderen Governance-Funktionen beachtet werden müssen. Grundsätzlich ist in jedem Unternehmen ein IKS in irgendeiner Form vorhanden, allerdings können sich die Ausbaugrade des Systems erheblich unterscheiden, was sich in unterschiedlichen Reifegraden widerspiegelt. Zur Koordination der vielfältigen Aufgaben zur Risikosteuerung im Unternehmen wurde das Modell der Drei Verteidigungslinien veröffentlicht. Demzufolge ist das operative Management auf der ersten Verteidigungslinie für die Steuerung und Kontrolle der Risiken im Tagesgeschäft verantwortlich und wird dabei durch verschiedene Funktionen auf der zweiten Verteidigungslinie unterstützt. Die dritte Verteidigungslinie hingegen bildet eine objektive und unabhängige Prüfungs- und Beratungsinstanz. Es zeigte sich, dass das IKS in vielfältigen Beziehungen zu anderen Elementen des Governance-Systems steht und von diesen abgegrenzt werden muss. Enge Beziehungen bestehen im Besonderen zum Risikomanagement und seinen unterschiedlichen Teilsystemen, zur internen Revision sowie zur Compliance. Dabei muss beachtet werden, dass auch diese Governance-Bestandteile einem stetigen Bedeutungswandel unterliegen.

Um ein einheitliches Verständnis der internen Kontrollen für diese Arbeit zu schaffen, wurde als Zwischenfazit des zweiten Kapitels eine Definition des IKS i.w.S. und i.e.S. erarbeitet. Hiernach besteht das IKS i.w.S. aus insgesamt sechs Subsystemen:

- Das Kontrollumfeld bildet den Rahmen für die Implementierung des IKS im Unternehmen. Hierunter eingeordnet werden unterschiedliche, unternehmensweite Maßnahmen, die beispielsweise die Integrität, ethisches Handeln und das Kontrollbewusstsein im Unternehmen fördern.
- Das Steuerungssystem beinhaltet die Ableitung von steuernden Soll-Vorgaben sowie die Informationsanalyse und -aufbereitung durch das operative Controlling.
- Im Risikosystem erfolgt die Identifikation und Bewertung der prozessbezogenen und -übergreifenden Risiken.
- Diese Risiken werden durch unterschiedliche prozessabhängige und -unabhängige Aktivitäten gemindert, die im Überwachungssystem zusammengefasst werden. Die Gesamtheit der prozessabhängigen Kontrollen wird als IKS i.e.S. bezeichnet.
- Das Informations- und Kommunikationssystem stellt die Informationsweitergabe innerhalb des Unternehmens sicher und gewährleistet, dass die weitergegebenen Informationen eine ausreichende Qualität besitzen.
- Das Beurteilungssystem schließlich beinhaltet die laufende und gesonderte Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS, die in erster Linie durch die Prozessverantwortlichen und die interne Revision durchgeführt werden.

Forschungsfrage 2: Welche regulatorischen Anforderungen werden im Rahmen von Solvency II an ein IKS in Versicherungsunternehmen gestellt?

Um die zweite Forschungsfrage beantworten zu können, widmete sich das dritte Kapitel den regulatorischen Anforderungen hinsichtlich des IKS im Versicherungssektor. Solvency II bezeichnet ein am 01.01.2016 in Kraft getretenes, europaweit geltendes Regelwerk für Versicherungsunternehmen, dessen Hauptziel die Verbesserung des Schutzes der Versicherungsnehmer ist. Das Regelwerk wurde im *Lamfalussy*-Verfahren umgesetzt und beinhaltet neben der SII-RL (Ebene 1), die DVO (Ebene 2), Leitlinien und Empfehlungen der EIOPA (Ebene 3) sowie die nationale Umsetzung in Deutschland mittels einer Neufassung des VAG (Ebene 4). Das Regelwerk besteht aus drei Säulen, nämlich 1) quantitativen Anforderungen, insbesondere zur Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen und des Eigenkapitals, 2) qualitativen Anforderungen an das Governance-System und die Überwachung durch die Aufsicht sowie 3) Offenlegungspflichten gegenüber der Aufsichtsbehörde und der Öffentlichkeit.

In den Solvency II-Regelwerken finden sich unterschiedliche Anforderungen an das IKS, die ausführlich im dritten Kapitel analysiert wurden, wobei zunächst auf die europaweit geltenden Regelungen eingegangen wurde. Darauffolgend wurden die deutschen Rechtsgrundlagen, inkl. der MaGo der BaFin, untersucht. Im nächsten Schritt wurden die diversen Anforderungen zusammengefasst und interpretiert. Das IKS muss nach § 29 Abs. 1 VAG aus mindestens vier Bestandteilen bestehen, nämlich Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren, einem internen Kontrollrahmen, einer angemessenen unternehmensinternen Berichterstattung und einer Compliance-Funktion. Eine genaue Beschreibung der einzelnen Anforderungen findet sich allerdings in der Gesetzgebung – mit Ausnahme der Compliance-Funktion – nicht. Die Ziele des IKS nach Solvency II sind laut DVO die Sicherstellung 1) der Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, 2) der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit hinsichtlich der Unternehmensziele und 3) der Verfügbarkeit und Verlässlichkeit der finanziellen und nichtfinanziellen Informationen. Diese Zielsetzung entspricht weitgehend derjenigen des COSO.

Unter den Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren kann die Festlegung und Beschreibung der wichtigsten Prozesse des Unternehmens verstanden werden, wobei sich letztere speziell auf die Prozesse beziehen, die in Zusammenhang mit der Rechnungslegung stehen. Der interne Kontrollrahmen bildet ein umfassendes Gerüst für das IKS mit übergreifenden Prinzipien und Vorgaben. Hierunter können auch die folgenden von der EIOPA genannten Aspekte der internen Kontrollen eingeordnet werden: internes Kontrollumfeld, allgemeine Prinzipien hinsichtlich der Kontrolltätigkeiten und der Überwachung sowie teilweise der Aspekt der Kommunikation. Dieser letztgenannte Punkt spiegelt sich vor allem in einer angemessenen

unternehmensinternen Berichterstattung wider, welche die Forderung zur Informationsweitergabe an die richtigen Stellen im Unternehmen beinhaltet. Die Compliance-Funktion ist hingegen in den unterschiedlichen Rechtsgrundlagen ausführlicher beschrieben und hat vier Hauptaufgaben zu erfüllen. Dabei handelt es sich um die Beratung des Vorstandes, die Analyse des Rechtsumfeldes und die Beurteilung der Auswirkung möglicher Änderungen desselben, die Identifikation und Beurteilung der Compliance-Risiken sowie die Bewertung von Maßnahmen zur Verhinderung einer Non-Compliance. Im Gegensatz zu den anderen Schlüsselfunktionen – Risikomanagement-Funktion, versicherungsmathematische Funktion und interne Revision – wird die Compliance-Funktion als Teilbereich des IKS angesehen. Obwohl einige Gründe für die Einordnung der Compliance-Funktion in das IKS dargestellt werden konnten, werden beide Anforderungen in den Regelwerken überwiegend separat und ohne Bezug zueinander betrachtet.

Im nächsten Schritt erfolgte eine Abgrenzung des IKS nach Solvency II vom zuvor hergeleiteten IKS i.w.S. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die gesetzlichen Anforderungen weniger umfassend sind als das IKS i.w.S., aber dennoch mehr als die prozessabhängigen Kontrollen – also das IKS i.e.S. – beinhalten. Ferner sind die noch fehlenden Bestandteile in den übrigen Anforderungen des Governance-Systems geregelt, sodass Teilaspekte des IKS i.w.S. auch den Schlüsselfunktionen und den allgemeinen Governance-Anforderungen zugeordnet werden können. Aus diesem Grund erfolgte abschließend eine Abgrenzung des IKS zu den Schlüsselfunktionen. Aufgabe der internen Revision ist es, die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS zu prüfen, wodurch sie einen wichtigen Beitrag zur Funktionsfähigkeit des Systems leistet und in der Theorie auch häufig als Teilaspekt des IKS betrachtet wird. Möglicherweise ordnet der Gesetzgeber die interne Revision nicht explizit dem IKS zu, um die Unabhängigkeit und Objektivität der Funktion zu betonen. Die versicherungsmathematische Funktion erfüllt Aufgaben, die vor allem in Zusammenhang mit der Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen stehen. Die Risikomanagement-Funktion hingegen übernimmt die operative Durchführung des Risikomanagements. Die beiden letztgenannten Schlüsselfunktionen dienen primär der Umsetzung des Risikomanagementsystems, das neben dem IKS als eigenständiges System im Versicherungsunternehmen existieren muss. Dies könnte auch der Grund sein, warum die Funktionen nicht dem IKS zugeordnet werden, obwohl sie Kontroll- und Überwachungsaufgaben wahrnehmen.

Forschungsfrage 3: Wie kann das IKS unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse und gesetzlichen Anforderungen sinnvoll in den Versicherungsunternehmen umgesetzt werden?

Nachdem die theoretischen Aspekte des IKS und die regulatorischen Anforderungen separat untersucht wurden, stellt sich im nächsten Schritt die Frage nach der konkreten Umsetzung

des Systems in den Unternehmen unter Berücksichtigung der bis dahin erlangten Erkenntnisse. Da die Implementierung und Aufrechterhaltung eines IKS Kosten verursacht, wurde zunächst untersucht, welchen Nutzen das System für ein Versicherungsunternehmen erbringen kann, der diesen Kosten entgegensteht. Dabei wurden sowohl allgemeine als auch spezielle Nutzenaspekte identifiziert. Zu nennen sind etwa positive Auswirkungen aufgrund der Verminderung von absichtlichen und unabsichtlichen Fehlern, eine Verbesserung der externen und internen Berichterstattung und damit verlässlichere Informationen, die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen oder die Schaffung von Transparenz im Unternehmen.

Grundsätzlich stehen für die Umsetzung des IKS zwei Strategien zur Verfügung. Einerseits können die Versicherungsunternehmen ein IKS implementieren, das primär der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen dient (Minimalstrategie), andererseits kann ein Gesamtsystem implementiert werden, das nicht nur der Compliance dient, sondern von dem zusätzlicher Nutzen für das Unternehmen erwartet wird (Optimierungsstrategie). Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass auch bei der Minimalstrategie Kosten entstehen, der Nutzen des IKS allerdings beschränkt bleibt. Daher wird diese Strategie nicht als betriebswirtschaftlich sinnvoll angesehen und die Umsetzung des IKS, das als ganzheitliches System ausgestaltet ist, empfohlen. Aus diesem Grund widmete sich die Arbeit im weiteren Verlauf wesentlichen Schlüsselementen zur erfolgreichen Umsetzung eines ganzheitlichen IKS, das sowohl die gesetzlichen Anforderungen erfüllen als auch Nutzen für das Unternehmen erbringen soll. Hierfür wurden die unterschiedlichen Subsysteme des IKS i.w.S. im Detail betrachtet. Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass es keine allgemeingültige Lösung für alle Versicherungsunternehmen geben kann, da die individuelle Umsetzung des IKS von unternehmensspezifischen Faktoren abhängt und das System so ausgestaltet sein muss, dass es der Art, dem Umfang und der Komplexität der Risiken des individuellen Versicherungsunternehmens angemessen ist.

Das Kontrollumfeld bildet die Basis des IKS und beinhaltet unterschiedliche Aspekte. Ein wirksames Kontrollumfeld wird zwar auch von der Solvency II-Gesetzgebung gefordert, allerdings gibt es wenige konkrete Hinweise darauf, welche Teilaspekte das Kontrollumfeld umfasst. Es konnte gezeigt werden, dass einige allgemeine Governance-Anforderungen wichtige Bestandteile eines wirksamen Kontrollumfeldes sind. Als besonders hervorzuhebende Aspekte des Kontrollumfeldes wurden die Zuweisung von Verantwortlichkeiten durch die Einrichtung einer zentralen Stelle zur Koordination des IKS und die Implementierung eines unternehmensweiten Verhaltenskodex identifiziert.

Im Steuerungssystem werden Entscheidungen des Managements umgesetzt, indem Soll-Vorgaben für die Durchführung von Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen abgeleitet werden. Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, ist es wichtig, dass das Management alle notwendigen Informationen erhält, weshalb die Informationsanalyse und -aufbereitung ebenfalls als Teil des Steuerungssystems angesehen wird. Eine wesentliche Rolle hierbei spielt

das operative Controlling, das in das IKS integriert werden sollte. Um die prozessbezogenen Risiken im Unternehmen ermitteln zu können, ist eine Prozessanalyse und -beschreibung erforderlich, die ebenfalls durch das Controlling durchgeführt werden kann. Die Identifikation und Beurteilung aller Prozesse sowie die Beschreibung zumindest der besonders risikobehafteten Prozesse wird auch nach Solvency II von den Versicherungsunternehmen verlangt. In einem ganzheitlichen IKS sollten diese Informationen zudem genutzt werden, um Schwachstellen zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Die Gesetzgebung besagt, dass sich das IKS an den Risiken des Unternehmens orientieren muss, weshalb das Risikosystem ein weiteres wesentliches Subsystem des IKS i.w.S. ist. Grundsätzlich ordnen die regulatorischen Vorgaben die Risikoanalyse allerdings dem Risikomanagementsystem zu, sodass in diesem Bereich die größte Schnittstelle zwischen beiden Systemen liegt. In der Literatur werden dem IKS eher operative Risiken und prozessorientierte Compliance- und Reporting-Risiken zugeordnet, wohingegen das Risikomanagementsystem eher bedeutende strategische Risiken auf hohem Niveau beinhaltet. Nach Prüfung der rechtlichen Vorgaben wurde geschlussfolgert, dass es den Unternehmen überlassen bleibt, ob sie die Risikoanalyse durch die Risikomanagementfunktion und damit im Rahmen des Risikomanagementsystems durchführen oder aber als Teil des IKS betrachten. Wichtig ist allerdings ein regelmäßiger Informationsaustausch, damit in den unterschiedlichen Systemen alle relevanten Risiken berücksichtigt werden können. Zur Identifikation und Bewertung der Risiken gibt es verschiedene Methoden, wobei eine Kombination mehrerer Vorgehensweisen empfehlenswert ist. Zu den wichtigsten Methoden zur Identifikation der operativen Risiken zählen Schadenfall- und Verlustdatenbanken der intern bereits eingetretenen Schäden, die durch externe Daten erweitert werden können, die Durchführung von Risiko-Assessments mit Mitarbeitern des Unternehmens sowie die Erhebung von Risiken mittels Szenarioanalysen. Zur Bewertung der Risiken hat sich eine Einstufung hinsichtlich der Kriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe als sinnvoll erwiesen. Die Bewertung sollte einerseits vor Überwachungsmaßnahmen (Brutto-Bewertung) sowie andererseits nach Überwachungsmaßnahmen (Netto-Bewertung) vorgenommen werden. Zur besseren Übersicht wird angeregt, die Risiken in einer Risikomatrix darzustellen.

Die identifizierten Risiken müssen durch unterschiedliche Aktivitäten gemindert werden, die im Überwachungssystem zusammengefasst werden, wobei zwischen prozessabhängigen und -unabhängigen Maßnahmen unterschieden wird. Zu ersteren werden Kontrollen und organisatorische Sicherungsmaßnahmen gerechnet, letztere beinhalten vor allem Aktivitäten der internen Revision sowie unternehmensweite Kontrollen. In den Solvency II-Vorgaben werden einige Kontrollbeispiele genannt, allerdings erfolgt keine Einteilung in unterschiedliche Kategorien und es werden den Unternehmen keine konkreten Vorgaben zur Umsetzung gemacht.

Kontrollen lassen sich anhand unterschiedlicher Kriterien, wie z.B. Automatisierungsgrad, Wirkungszeitpunkt oder der risikomindernden Wirkung, kategorisieren. Ein gutes IKS enthält eine ausgewogene Mischung unterschiedlicher Kontrollaktivitäten. Um Kontrollen jederzeit nachvollziehen zu können, empfiehlt sich eine einheitliche Dokumentation in Form der RKM, in der die Kontrollen beschrieben und den Risiken, die sie mindern sollen, gegenübergestellt werden. Insbesondere bei der Neuimplementierung oder der Überarbeitung von Prozessen sollten zudem organisatorische Sicherungsmaßnahmen berücksichtigt werden, die auch im Rahmen von Solvency II eine Rolle spielen, wenngleich das Prinzip vor allem in den allgemeinen Governance-Vorgaben Erwähnung findet. Prozessübergreifende Kontrollen tragen in entscheidendem Umfang zu einem wirksamen Kontrollumfeld bei und sollten daher nicht vernachlässigt werden. Darüber hinaus kann auch die Einzelfallprüfung der internen Revision als prozessunabhängige Überwachungsmaßnahme angesehen werden, die allerdings in engem Verhältnis zur Beurteilung des IKS steht.

Das Informations- und Kommunikationssystem muss gewährleisten, dass die richtigen Informationen im Unternehmen die richtigen Empfänger erreichen, um dort in die Entscheidungsprozesse einfließen zu können. Zudem sollte auch die Qualität der weitergegebenen Informationen sichergestellt werden. Der Aspekt der Informationsweitergabe wird auch im VAG sowie in der DVO aufgegriffen. Es ist wichtig, auch die Weitergabe negativer Informationen zu gewährleisten, was durch die Einrichtung eines *Whistleblowing*-Prozesses ermöglicht wird. Wie im Laufe der Arbeit dargestellt wurde, hat das IKS viele Schnittstellen zu anderen Bestandteilen des Governance-Systems nach Solvency II, weshalb ein regelmäßiger Informationsaustausch mit den Schnittstellen, insbesondere den Schlüsselfunktionen, unabdingbar ist. Je nach organisatorischer Ausgestaltung können verschiedene Formen der Zusammenarbeit unterschieden werden, wobei grundsätzlich eine intensivere Zusammenarbeit zu bevorzugen ist, um Redundanzen oder Abdeckungslücken zu vermeiden. Als Teil der unternehmensinternen Berichterstattung ist das IKS-Reporting das Hauptinstrument, um Informationen zum IKS an die Unternehmensleitung weiterzugeben. Da es wenige gesetzliche Anforderungen an die Ausgestaltung der IKS-Berichterstattung gibt, wurden im vierten Kapitel wesentliche Inhalte hierzu erarbeitet.

Als letztes Subsystem ist das Beurteilungssystem umzusetzen, das die laufende und gesonderte Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit, d.h. der Ausgestaltung und der tatsächlichen Durchführung, der Kontrollaktivitäten beinhaltet. Im Rahmen der laufenden Beurteilung sollten die prozessabhängigen und -übergreifenden Kontrollen durch die direkt Verantwortlichen, i.d.R. die Prozessverantwortlichen und die Geschäftsleitung oder eine von dieser beauftragten Stelle, in regelmäßigen Abständen beurteilt werden. Dabei müssen die Verantwortlichen stichprobenhaft den angemessenen Aufbau der Kontrollaktivitäten und die tatsächliche Umsetzung überprüfen. Festgestellte Defizite sollten in Zusammenarbeit mit der zweiten

und ggfs. der dritten Verteidigungslinie adressiert und behoben werden. Je intensiver die laufende Beurteilung durchgeführt wird, desto seltener müssen gesonderte Beurteilungen durch die interne Revision erfolgen. Diese überprüft im Rahmen der Systemprüfungen nicht die Ergebnisse einzelner Vorgänge auf ihre Richtigkeit, sondern die Wirksamkeit von Systemen. Dabei werden einzelne Prozesse analysiert, Risiken identifiziert und Überwachungsaktivitäten hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Eignung zur Risikominderung beurteilt. Da viele dieser Informationen bereits in einem strukturierten IKS vorhanden sind, sollten die Revisoren bei ihren Prüfungen hierauf zurückgreifen. Auf diese Weise können sie auch die Aktualität der Dokumentationen prüfen.

Die konzeptionellen Überlegungen zur Ausgestaltung eines betriebswirtschaftlich sinnvollen IKS bildeten die Ausgangsbasis für die sich anschließende empirische Untersuchung. Es hat sich gezeigt, dass die unterschiedlichen Teilsysteme sich gegenseitig beeinflussen, weshalb abschließend Hypothesen zu direkten und indirekten Beziehungen der unterschiedlichen Subsysteme untereinander und zum Nutzen hergeleitet wurden. Zudem wurden drei Hypothesen zur Strategie und Ausgestaltung des IKS aufgestellt, um die weiteren Forschungsfragen beantworten zu können.

Forschungsfrage 4a: Wie wird das IKS in deutschen Versicherungsunternehmen umgesetzt?

Forschungsfrage 4b: Welche Teilbereiche des IKS haben einen Einfluss auf den Nutzen des Systems?

Zur Überprüfung der erarbeiteten Hypothesen und Beantwortung der letzten beiden Forschungsfragen wurde eine empirische Untersuchung mittels eines vollstandardisierten Fragebogens in der deutschen Versicherungswirtschaft durchgeführt. Da es sich bei den Subsystemen des IKS und dem Nutzen um latente Konstrukte handelt, die nicht direkt beobachtbar sind, wurden in einem ersten Schritt geeignete Indikatoren hergeleitet, wobei von einem formativen Messmodell der Variablen ausgegangen wurde. Sodann wurde der Fragebogen für die Studie konzipiert und getestet. Bei den Items handelt es sich überwiegend um Aussagen, denen auf einer fünf-stufigen Rating-Skala zugestimmt werden konnte. Die Untersuchung richtete sich an alle Versicherungsunternehmen bzw. -konzerne in Deutschland und wurde zwischen September und November 2018 online durchgeführt.

Insgesamt konnten 86 Versicherungseinzelunternehmen und 67 Versicherungskonzerne identifiziert werden, sodass die Grundgesamtheit 153 Einheiten umfasste. Das bereinigte Beendigungs-Sample umfasste 48 Fragebögen, was einem Rücklauf von 31% entspricht. Die Prüfung der Qualität und Repräsentativität der Daten ergab keine wesentlichen Einschränkungen, sodass die deskriptive und statistische Auswertung ohne Beschränkungen erfolgen konnte. Zur Prüfung der Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Subsystemen untereinander und zum Nutzen wurde eine Strukturgleichungsanalyse durchgeführt, die es ermöglicht, mehrere

Kausalbeziehungen gleichzeitig zu untersuchen. Aufgrund des kleinen Datensatzes und der Verwendung formativer Messmodelle, wurde das PLS-Verfahren angewandt. Die Auswertungen erfolgten mit Hilfe der Software-Programme *IBM SPSS*, *Microsoft Excel* und *SmartPLS 3*.

Die deskriptive Auswertung der Daten zeigte, dass das IKS in der deutschen Versicherungswirtschaft bereits gut umgesetzt wird. Allerdings sind nicht alle Subsysteme des IKS i.w.S. gleich weit entwickelt. Vor allem die Indikatoren des Kontrollumfeldes sowie des Beurteilungs- und Überwachungssystems fanden im Schnitt hohe Zustimmung bei den befragten Unternehmen, wohingegen der durchschnittliche Zustimmungswert zu den Items des Steuerungssystems deutlich geringer ist. Insgesamt sind allerdings mehr als 80% der Unternehmen völlig oder eher davon überzeugt, dass sie über ein sehr gutes IKS verfügen. Interessanterweise verfolgt die Hälfte der befragten Unternehmen zur Umsetzung ihres IKS eine Minimalstrategie, wohingegen die andere Hälfte das Ziel eines ganzheitlichen IKS hat. In den meisten Unternehmen ist erst seit fünf oder weniger Jahren ein strukturiertes IKS vorhanden. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die regulatorischen Anforderungen durch Solvency II wesentliche Treiber des IKS waren und sind. Zur Koordination des IKS werden in der Mehrzahl der Unternehmen ein bis zwei Mitarbeiter eingesetzt, die häufig im Risikomanagement angesiedelt sind.

Um das aufgestellte Strukturgleichungsmodell, das die Hypothesen zu den Beziehungen der Subsysteme untereinander und zum Nutzen widerspiegelt, beurteilen zu können, mussten zunächst die Messmodelle auf Reliabilität und Validität geprüft werden. Es hat sich gezeigt, dass die Indikatoren des Kontrollumfeldes das Konstrukt nicht ausreichend erfassen können, weshalb das in die Umfrage integrierte Global-Item zum Kontrollumfeld als Messgröße für dieses Subsystem herangezogen wurde. Die restlichen Subsysteme und der Nutzen hingegen können durch die Indikatoren in ausreichendem Maße abgebildet werden. Die Analyse des Strukturgleichungsmodells hat ergeben, dass das Informations- und Kommunikationssystem der Haupttreiber des Nutzens des IKS im Versicherungsunternehmen ist und einen stark positiven Einfluss auf den Nutzen des Systems hat. Ebenfalls einen direkten, positiven Einfluss auf den Nutzen hat das Überwachungssystem. Zwar ist dieser geringer als beim Informations- und Kommunikationssystem, dennoch ist eine Signifikanz auf dem 5%-Niveau gegeben. Neben diesen zwei direkten Effekten wurden außerdem indirekte Einflüsse der restlichen Subsysteme auf den Nutzen des IKS geprüft. Mit Ausnahme des Risikosystems konnte der positive, indirekte Einfluss der restlichen Subsysteme bestätigt werden. Ferner wurden weitere direkte Beziehungen der Subsysteme untereinander untersucht. Zwar konnten nicht alle vermuteten Beziehungen auch empirisch nachgewiesen werden, dennoch weisen die ermittelten Werte darauf hin, dass es vielfältige Einflüsse zwischen den unterschiedlichen Teilbereichen des IKS i.w.S. gibt.

Die Prüfung der Hypothesen zur Strategie und Ausgestaltung des IKS hat ergeben, dass die Optimierungsstrategie nicht von der Mehrheit der Unternehmen verfolgt wird, auch wenn diese als betriebswirtschaftlich sinnvolle Umsetzungslösung erachtet wurde. Dennoch zeigt sich, dass Unternehmen, die ihr IKS ganzheitlich umsetzen, eine signifikant bessere Ausgestaltung der internen Kontrollen haben und einen signifikant größeren Nutzen aus dem System ziehen können. Als Fazit der empirischen Untersuchung wurden Handlungsempfehlungen für die Unternehmen erarbeitet, die Ansatzpunkte für den zukünftigen Ausbau des IKS sein können. Diese beziehen sich auf Verbesserungen im Bereich des Informations- und Kommunikationssystems, die verstärkte Nutzung von im IKS generierten Informationen, die Implementierung zusätzlicher prozessübergreifender Kontrollen sowie eine ganzheitliche Betrachtung des Systems. Abschließend wurden die Einschränkungen der Studie und zukünftige Forschungsansätze dargestellt.

6.2 Ausblick

Wie im Überblick über den aktuellen Stand der Literatur gezeigt werden konnte, bestand bisher ein Forschungsdefizit hinsichtlich des IKS im Versicherungssektor. Die vorliegende Arbeit hat in mehrfacher Hinsicht dazu beigetragen, diese Lücke zu schließen. Dennoch bleibt das IKS im Versicherungssektor ein interessanter Forschungsgegenstand, der auch in Zukunft noch weiter untersucht werden sollte. Insbesondere das Kontrollumfeld konnte im Rahmen dieser Arbeit aufgrund seiner Vielschichtigkeit noch nicht ausreichend erfasst werden, weshalb sich zukünftige Arbeiten auf diesen speziellen Aspekt des IKS konzentrieren könnten. Es kann außerdem davon ausgegangen werden, dass sich das IKS in den nächsten Jahren noch verändern wird, da die meisten deutschen Versicherungsunternehmen erst seit relativ kurzer Zeit ein strukturiertes IKS implementiert haben und dieses in Zukunft noch weiter ausbauen wollen. Es bleibt abzuwarten, in welche Richtung sich das IKS entwickelt und wie sich insbesondere auch das Verhältnis zu den übrigen Funktionen des Governance-Systems in Zukunft gestaltet.

Doch nicht nur das IKS im Versicherungssektor sollte zukünftig weiter erforscht werden. Wie gezeigt werden konnte, hat zwar seit der Implementierung des SOX im Jahr 2002 die Forschung zum IKS zugenommen, allerdings beschränken sich die meisten empirischen Studien auf öffentlich zugängliche Daten. Obwohl diese einen Hinweis auf die Qualität des IKS geben, sind die Informationen weniger genau als bei Fragebogenstudien, in denen die Unternehmen direkt zu ihrem IKS befragt werden können. Zukünftige Arbeiten könnten daher nicht nur Stellvertretergrößen zur Erfassung des IKS benutzen, sondern die Ausgestaltung und Qualität des Systems über direkte Befragungen erfassen. Dadurch könnten weitere Informationen über die Effektivität des IKS gewonnen und Einflussfaktoren auf das System ermittelt werden. Diese Informationen könnten z.B. auch für Gesetzgeber von Interesse sein, da sie bei der Gestaltung zukünftiger rechtlicher Anforderungen berücksichtigt werden könnten.

Das IKS bleibt allerdings nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht, sondern auch aus der Perspektive der Praxis ein aktuelles Thema. In vielen Versicherungsunternehmen wurden in den letzten Jahren intensive Anstrengungen unternommen, um ein strukturiertes IKS aufzubauen, das den gesetzlichen Anforderungen genügt und sich in das Governance-System des Unternehmens einfügt. Hierfür wurden IKS-Projekte aufgesetzt und umfangreiche Dokumentationen erstellt.¹¹¹⁰ Da das IKS ein dynamisches System ist, besteht eine der größten Herausforderungen für die Versicherer darin, das System und seine Dokumentationen aktuell zu halten und laufende Anpassungen umzusetzen.

Derzeit steht für die Hälfte der befragten Unternehmen die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen im Vordergrund, sodass auch Synergien zu anderen Elementen des Governance-Systems eher wenig genutzt werden. Insbesondere für diese Unternehmen ist es wichtig, einen Weg zu finden, die verschiedenen Governance-Anforderungen effizient umzusetzen, um sowohl Redundanzen als auch Abdeckungslücken zu vermeiden. So kann die Qualität des IKS und des gesamten Governance-Systems gesteigert und Risiken effektiv gesteuert werden. Auch wenn in der Versicherungsbranche mit Solvency II spezielle Anforderungen an das IKS gestellt werden, die über die allgemeinen gesetzlichen Regelungen hinausgehen, ist das System auch für andere Branchen von hoher Relevanz. Wie der aktuelle Abgasskandal in der Automobilbranche zeigt, waren die internen Kontrollen einiger großer Automobilhersteller nicht in der Lage, jahrelange Manipulationen aufzudecken und zu verhindern.¹¹¹¹ Diese Tatsache lässt den Schluss zu, dass es zumindest teilweise noch große Defizite in der Umsetzung des IKS gibt und Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Qualität und Ausgestaltung des Systems besteht.

Zum Abschluss der Arbeit kann festgehalten werden, dass das IKS in den vergangenen ca. zwei Jahrzehnten immer mehr in das Bewusstsein von Unternehmen und Gesetzgebern gelangt ist und heute einen wichtigen Bestandteil eines wirksamen Governance-Systems bildet. Ein angemessenes und wirksames IKS ist ein wertvolles Instrument der Unternehmenssteuerung und kann auf unterschiedliche Arten Nutzen für ein Unternehmen generieren. Viele Versicherer in Deutschland haben dies bereits erkannt. Trotz der positiven Entwicklungen gibt es sowohl in Versicherungsunternehmen als auch in Unternehmen anderer Branchen noch Verbesserungspotentiale, um das IKS in Zukunft effektiver und effizienter zu gestalten. Aus wissenschaftlicher Sicht bleiben die Themenbereiche IKS und Governance ebenfalls interessante Forschungsfelder, die in zukünftigen theoretischen und empirischen Studien noch weiter erforscht werden sollten.

¹¹¹⁰ Vgl. Brinkmann et al. (2015), S. 66.

¹¹¹¹ Für eine Übersicht vgl. z.B. Bratzel (2018).

Anhang

Anhang 1: Finaler Fragebogen

Teil 1: Allgemeine Angaben zum Internen Kontrollsystem (IKS)

Bitte beantworten Sie einige allgemeine Fragen zum IKS in Ihrem Unternehmen.

Seit wann hat das Unternehmen ein strukturiertes IKS eingerichtet?	<input type="checkbox"/> Seit ca. ____ Jahren
Wird die Compliance-Funktion als integraler Bestandteil des IKS angesehen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wie viele Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) sind in Ihrem Unternehmen für die Koordination des IKS in etwa zuständig?	<input type="checkbox"/> _____ Mitarbeiter
Falls Sie einen zentralen Verantwortlichen für das IKS in Ihrem Unternehmen bestimmt haben, in welcher Abteilung ist dieser angesiedelt?	<input type="checkbox"/> Eigene (Stabs-)Abteilung <input type="checkbox"/> Risikomanagement <input type="checkbox"/> Compliance <input type="checkbox"/> Interne Revision <input type="checkbox"/> Betriebsorganisation <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/> Kein zentraler Verantwortlicher vorhanden
Orientiert sich Ihr Unternehmen in der Ausgestaltung des IKS an gängigen Standards (z.B. COSO, Cobit)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Soll das IKS in Ihrem Unternehmen zukünftig noch weiter ausgebaut werden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Teil 2: Angaben zur Ausgestaltung des IKS

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zum **Umfeld des IKS** in Ihrem Unternehmen:

	Trifft gar nicht zu			trifft völlig zu	
	1	2	3	4	5
Im Unternehmen existiert ein schriftlicher Verhaltenskodex / <i>Code of Conduct</i> , der die Erwartungen des Unternehmens bezüglich Ethik und Integrität widerspiegelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmensleitung handelt ethisch und integer und stellt durch ihr Verhalten einen angemessenen <i>tone at the top</i> sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter sind sich bewusst, welche Rolle und Verantwortlichkeit sie hinsichtlich des IKS haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter besitzen die fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, um ihre Aufgaben adäquat auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Struktur des Unternehmens ist eindeutig festgelegt (z.B. Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Berichtswege).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein oder mehrere IKS-Verantwortliche übernehmen die Koordination des IKS und geben zentrale Standards vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt verfügt das Unternehmen über ein geeignetes Kontrollumfeld zur angemessenen Ausgestaltung des IKS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zum Einsatz des IKS als **Steuerungsinstrument** in Ihrem Unternehmen:

	Trifft gar nicht zu			trifft völlig zu	
	1	2	3	4	5
Die Soll-Vorgaben der Kontrollen und Überwachungsmaßnahmen des IKS werden in Übereinstimmung mit der Strategie und den Zielen des Unternehmens festgelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS umfasst die Informationsanalyse und -aufbereitung für das Management durch das operative Controlling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die im IKS aufbereiteten Informationen spielen eine sehr wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung des Managements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Rahmen des IKS werden alle Unternehmensprozesse analysiert und beschrieben (z.B. durch das Controlling).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die im IKS erfassten Informationen dienen als Grundlage zur Optimierung von Unternehmensprozessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt dient das IKS als Instrument zur Steuerung des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur **Risikoorientierung** des IKS in Ihrem Unternehmen:

	Trifft gar nicht zu			trifft völlig zu	
	1	2	3	4	5
Eine Risikoanalyse, die das ganze Unternehmen umfasst, bildet die Basis für das IKS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Identifikation der Risiken werden verschiedene Vorgehensweisen kombiniert, z.B. Szenario-Analysen, Schadenfall- und Verlustdatenbanken, Risiko-Assessments.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die identifizierten Risiken werden quantitativ bewertet (z.B. hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risiken werden sowohl vor als auch nach der Wirkung von Überwachungsmaßnahmen bewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt unternehmensweit einheitliche Vorgaben zur Bewertung der Risiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Informationsaustausch hinsichtlich der identifizierten und bewerteten Risiken zwischen dem IKS, dem Compliance-System und dem Risikomanagementsystem ist sichergestellt (z.B. über eine zentrale Software-Lösung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt ist das IKS des Unternehmens risikoorientiert ausgestaltet und berücksichtigt Risiken aus sämtlichen Unternehmensbereichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zu den **Kontroll- und Überwachungsmechanismen** in Ihrem Unternehmen:

	Trifft gar nicht zu			trifft völlig zu	
	1	2	3	4	5
Das IKS umfasst unterschiedliche Arten von prozessbezogenen Kontrollen (z.B. präventive und detektive, manuelle und automatische Kontrollen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Kontrollen orientieren sich in ihrer Ausgestaltung an den Risiken und werden diesen gegenübergestellt (z.B. in Form einer Risiko-Kontroll-Matrix).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt unternehmensweit einheitliche Vorgaben zur Dokumentation der Kontrollen, um diese eindeutig zu beschreiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS umfasst organisatorische Sicherungsmaßnahmen (d.h. automatische fehlerverhindernde Maßnahmen in den Prozessen wie z.B. Funktionstrennung, Zugriffsbeschränkung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS umfasst prozessübergreifende Kontrollen, die sich nicht einem bestimmten Unternehmensprozess zuordnen lassen (z.B. Verhaltenskodex).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS umfasst Aktivitäten, bei denen einzelne Vorgänge innerhalb eines Unternehmensprozesses durch die Interne Revision auf ihre Korrektheit geprüft werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt sind im IKS unterschiedliche Arten von Überwachungsmaßnahmen erfasst, die angemessen sind, um die Risiken innerhalb des Unternehmens zu mindern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur **Information und Kommunikation** im Rahmen des IKS in Ihrem Unternehmen:

Trifft gar nicht zu trifft völlig zu
 1 2 3 4 5

Das IKS sichert die Einhaltung der etablierten Berichtswege im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS sichert die Qualität der weitergegebenen Informationen (z.B. Aktualität, Relevanz, Vollständigkeit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter haben keine Probleme ausreichende Informationen zu ihrer Tätigkeit sowie zum IKS und ihrer Rolle darin zu erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen existiert ein funktionsfähiger <i>Whistleblowing</i> -Prozess, um Missstände über die Berichtslinien hinweg an eine interne Stelle melden zu können (z.B. bei bewusstem Umgehen interner Kontrollverfahren).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die IKS-Verantwortlichen arbeiten intensiv mit den anderen Governance-Einheiten zusammen (d.h. regelmäßiger Informationsaustausch, Abstimmung der Tätigkeiten, gemeinsame Durchführung von Kontroll- und Prüfungshandlungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Das IKS-Reporting an die Geschäftsleitung gibt einen Überblick über die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS und zeigt kritische Aspekte auf (z.B. hohe Risiken, Schwachstellen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt trägt das IKS dazu bei, dass die richtigen Informationen an die richtigen Stellen weitergegeben werden und der Austausch von relevanten Daten sichergestellt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur **Beurteilung des IKS** in Ihrem Unternehmen:

	Trifft gar nicht zu			trifft völlig zu	
	1	2	3	4	5
Die Aktualität, Vollständigkeit, angemessene Ausgestaltung und Funktionsfähigkeit der prozessabhängigen Kontrollen wird mindestens jährlich durch die unmittelbar Verantwortlichen beurteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aktualität und Angemessenheit der prozessunabhängigen Kontrollen wird mindestens jährlich durch die Geschäftsleitung oder eine von dieser beauftragten Stelle beurteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verantwortlichen bestätigen die Durchführung der mindestens jährlich durchgeführten Beurteilungen (z.B. mittels Fragebogen, systemgestützt).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrollen, die hohe Risiken adressieren, werden häufiger überprüft als solche, die weniger hohe Risiken adressieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Interne Revision überprüft regelmäßig die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des IKS in unterschiedlichen Unternehmensbereichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Feststellung von Mängeln in den Kontrollen werden Verbesserungsmaßnahmen definiert, deren Umsetzung nachgehalten wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt wird die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des IKS durch unterschiedliche Beurteilungsmaßnahmen sichergestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beurteilen Sie folgende **zusammenfassende Bewertung** zum IKS in Ihrem Unternehmen:

	Trifft gar nicht zu			trifft völlig zu	
	1	2	3	4	5
Insgesamt verfügt das Unternehmen über ein sehr gutes Internes Kontrollsystem, dessen Gestaltung keine wesentlichen Schwachstellen aufweist und das voll funktionsfähig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil 3: Angaben zum Nutzen des IKS

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zum **Nutzen des IKS** in Ihrem Unternehmen:

	Trifft gar nicht zu			trifft völlig zu	
	1	2	3	4	5
Das IKS sichert die Korrektheit und Vollständigkeit der externen Berichterstattung (insbesondere Finanzberichterstattung und aufsichtsrechtliche Berichterstattung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS sichert die Korrektheit und Vollständigkeit der internen Berichterstattung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch das IKS kann das Unternehmen alle gesetzlichen Vorschriften einhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS verringert vorsätzliches Fehlverhalten der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS verringert Fehler in den Unternehmensaktivitäten und vermindert die Auswirkungen unerwünschter Ereignisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das IKS schafft Transparenz und zeigt Schwachstellen sowie Verbesserungspotentiale in den Unternehmensprozessen auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt stiftet das IKS Nutzen für das Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil 4: Angabe zur Strategie des IKS

Wenn Sie Ihr IKS einer der folgenden Kategorien zuordnen müssten, welche Aussage trifft eher auf Ihr Unternehmen zu?

Primäres Ziel des Unternehmens ist es, die (aufsichts-)rechtlichen Anforderungen hinsichtlich des IKS zu erfüllen und dieses möglichst kosteneffizient umzusetzen. Besonders risikobehaftete Prozesse werden im Überblick dokumentiert. Das IKS und die anderen Einheiten des Governance-Systems sind eher separat ausgestaltet. Die Verantwortung für das IKS erfolgt vorwiegend dezentral, ebenso wie die Überprüfung der Risiken und Kontrollen.	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

Primäres Ziel des Unternehmens ist es, mit Hilfe des IKS Nutzen zu generieren. Alle Prozesse sind detailliert und einheitlich dokumentiert. Durch eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Governance-Einheiten werden Synergien genutzt. Die Verwaltung des IKS erfolgt zentral und die Überprüfung des IKS erfolgt einheitlich. Das IKS wird zur Unternehmenssteuerung genutzt.

Teil 5: Allgemeine Angaben zum Unternehmen

Wir bitten Sie abschließend um einige allgemeine Angaben zu Ihrem Unternehmen.

Ist das Unternehmen ein <i>kleines Versicherungsunternehmen</i> gem. §211 VAG?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Ist das Unternehmen Teil eines Versicherungskonzernes?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wie viele Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) sind im Unternehmen beschäftigt? Falls das Unternehmen Teil eines Konzerns ist, wie viele Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) sind im Konzern in etwa beschäftigt?	<input type="checkbox"/> weniger als 500 <input type="checkbox"/> 500 bis 2000 <input type="checkbox"/> 2000 bis 5000 <input type="checkbox"/> mehr als 5000
Welche Rechtsform trifft auf das Unternehmen zu? Falls das Unternehmen Teil eines Konzerns ist, welche Rechtsform ist prägend für den Konzern?	<input type="checkbox"/> Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit <input type="checkbox"/> Aktiengesellschaft (auch Europäische Aktiengesellschaft) <input type="checkbox"/> Versicherungsanstalt des Öffentlichen Rechts
In welchen Sparten ist das Unternehmen tätig? Falls das Unternehmen Teil eines Konzerns ist, in welchen Sparten ist der Konzern tätig? (Mehrfachantworten möglich)	<input type="checkbox"/> Lebensversicherung <input type="checkbox"/> Krankenversicherung <input type="checkbox"/> Kompositversicherung

Vielen Dank, dass Sie an unserer Umfrage teilgenommen haben!

Anhang 2: Prüfung auf Normalverteilung

Tests auf Normalverteilung						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
KU1	0,455	48	0,000	0,547	48	0,000
KU2	0,386	48	0,000	0,675	48	0,000
KU3	0,248	48	0,000	0,859	48	0,000
KU4	0,237	48	0,000	0,801	48	0,000
KU5	0,339	48	0,000	0,731	48	0,000
KU6	0,444	48	0,000	0,596	48	0,000
KU7	0,314	48	0,000	0,752	48	0,000
ST1	0,227	48	0,000	0,875	48	0,000
ST2	0,229	47	0,000	0,894	47	0,000
ST3	0,183	48	0,000	0,903	48	0,001
ST4	0,282	48	0,000	0,856	48	0,000
ST5	0,167	48	0,002	0,920	48	0,003
ST6	0,206	48	0,000	0,905	48	0,001
RS1	0,247	48	0,000	0,845	48	0,000
RS2	0,247	48	0,000	0,867	48	0,000
RS3	0,290	48	0,000	0,729	48	0,000
RS4	0,251	48	0,000	0,815	48	0,000
RS5	0,295	47	0,000	0,725	47	0,000
RS6	0,226	48	0,000	0,830	48	0,000
RS7	0,383	48	0,000	0,628	48	0,000
US1	0,402	48	0,000	0,561	48	0,000
US2	0,364	48	0,000	0,720	48	0,000
US3	0,298	48	0,000	0,792	48	0,000
US4	0,391	48	0,000	0,655	48	0,000
US5	0,267	48	0,000	0,795	48	0,000
US6	0,346	48	0,000	0,688	48	0,000
US7	0,347	48	0,000	0,660	48	0,000
IK1	0,221	48	0,000	0,894	48	0,000
IK2	0,283	48	0,000	0,849	48	0,000
IK3	0,271	47	0,000	0,861	47	0,000
IK4	0,327	48	0,000	0,739	48	0,000
IK5	0,323	48	0,000	0,765	48	0,000
IK6	0,302	48	0,000	0,765	48	0,000
IK7	0,254	47	0,000	0,842	47	0,000
BS1	0,459	48	0,000	0,503	48	0,000
BS2	0,292	48	0,000	0,783	48	0,000
BS3	0,333	48	0,000	0,705	48	0,000
BS4	0,222	47	0,000	0,827	47	0,000
BS5	0,388	48	0,000	0,555	48	0,000
BS6	0,418	48	0,000	0,618	48	0,000
BS7	0,295	48	0,000	0,750	48	0,000

Z1	0,293	48	0,000	0,808	48	0,000
NU1	0,250	48	0,000	0,839	48	0,000
NU2	0,317	48	0,000	0,824	48	0,000
NU3	0,225	48	0,000	0,889	48	0,000
NU4	0,333	48	0,000	0,762	48	0,000
NU5	0,294	48	0,000	0,793	48	0,000
NU6	0,229	48	0,000	0,840	48	0,000
NU7	0,228	48	0,000	0,837	48	0,000
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors						

Anhang 3: Prüfung eines *Non-Response Bias*

Statistik für Test ^a																
	A2	A4	A5	A6	KU1	KU2	KU3	KU4	KU5	KU6	KU7	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5
Mann-Whitney-U	276,000	279,500	228,000	276,000	254,000	272,000	248,000	286,000	244,000	270,000	270,000	227,500	186,000	241,500	228,000	239,500
Wilcoxon-W	576,000	579,500	528,000	576,000	554,000	572,000	548,000	586,000	544,000	570,000	570,000	527,500	462,000	541,500	528,000	539,500
Z	-0,340	-0,183	-1,460	-0,308	-0,955	-0,390	-0,884	-0,045	-1,022	-0,479	-0,412	-1,306	-1,974	-1,000	-1,315	-1,033
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,734	0,855	0,144	0,758	0,340	0,696	0,377	0,964	0,307	0,632	0,680	0,191	0,048	0,317	0,188	0,302
	ST6	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	US1	US2	US3	US4	US5	US6	US7	
Mann-Whitney-U	232,500	270,000	206,500	271,000	283,500	254,000	265,500	251,000	232,500	197,000	233,500	253,500	196,000	170,500	267,000	
Wilcoxon-W	532,500	570,000	506,500	571,000	583,500	530,000	565,500	551,000	532,500	497,000	533,500	553,500	496,000	470,500	567,000	
Z	-1,189	-0,386	-1,739	-0,385	-0,098	-0,516	-0,485	-0,917	-1,439	-2,140	-1,211	-0,852	-2,013	-2,757	-0,500	
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,235	0,700	0,082	0,700	0,922	0,606	0,628	0,359	0,150	0,032	0,226	0,394	0,044	0,006	0,617	
	IK1	IK2	IK3	IK4	IK5	IK6	IK7	BS1	BS2	BS3	BS4	BS5	BS6	BS7	Z1	
Mann-Whitney-U	247,500	197,500	262,000	273,500	255,000	271,000	264,500	236,000	271,000	206,500	265,500	253,000	252,000	277,000	285,000	
Wilcoxon-W	547,500	497,500	538,000	573,500	555,000	571,000	540,500	536,000	571,000	506,500	541,500	553,000	552,000	577,000	585,000	
Z	-0,874	-2,019	-0,316	-0,333	-0,746	-0,383	-0,260	-1,512	-0,379	-1,896	-0,233	-0,891	-0,927	-0,248	-0,067	
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,382	0,043	0,752	0,739	0,455	0,701	0,795	0,130	0,705	0,058	0,816	0,373	0,354	0,804	0,946	
	NU1	NU2	NU3	NU4	NU5	NU6	NU7	STR	UNT1	UNT2	UNT3	UNT4	UNT5	UNT6	UNT7	
Mann-Whitney-U	199,500	239,000	277,000	211,500	278,500	232,500	256,000	241,000	288,000	264,000	260,500	270,000	228,000	240,000	276,000	
Wilcoxon-W	499,500	539,000	577,000	511,500	578,500	532,500	556,000	541,000	588,000	564,000	560,500	570,000	528,000	540,000	576,000	
Z	-1,941	-1,124	-0,237	-1,736	-0,215	-1,214	-0,695	-0,584	0,000	-0,573	-0,592	-0,142	-1,493	-1,159	-0,405	
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,052	0,261	0,813	0,083	0,829	0,225	0,487	0,559	1,000	0,566	0,554	0,887	0,135	0,247	0,686	
a. Gruppenvariable: Gruppe																

Anhang 4: Prüfung eines *Common Method Bias*

Erklärte Gesamtvarianz			
Komponente	Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	18,674	30,613	30,613
2	4,458	7,308	37,920
3	3,689	6,047	43,967
4	2,957	4,848	48,816
5	2,780	4,557	53,372
6	2,282	3,740	57,113
7	2,076	3,403	60,515
8	1,907	3,126	63,642
9	1,667	2,733	66,375
10	1,527	2,503	68,877
11	1,495	2,451	71,328
12	1,468	2,406	73,734
13	1,306	2,141	75,876
14	1,195	1,959	77,835
15	1,134	1,858	79,693
16	1,060	1,738	81,431
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.			

Anhang 5: Rechtsform der kontaktierten Unternehmen

Quelle: BaFin (2018); Internet-Recherche

Unternehmen (Konzern)	Rechtsform (prägend für Konzern)		
	AG / SE	VVaG	Öffentlich-Rechtlich
ADAC Versicherung	X		
Allianz	X		
Alte Leipziger - Hallesche		X	
ARAG	X		
Athora	X		
AXA	X		
Bâloise / Basler Versicherung	X		
Barmenia		X	
Die Bayerische		X	
BGV			X
CompRe	X		
Concordia		X	
Continental		X	
DARAG	X		
Debeka		X	
Deutsche Rück	X		
DEVK		X	
Ergo	X		
Frankfurter Leben	X		
Generali	X		

Gothaer		X	
GVV-Kommunal		X	
Hannover Re	X		
HanseMerkur		X	
Helvetia	X		
HUK-COBURG		X	
IDEAL		X	
INTER		X	
InterRisk / Vienna Insurance Group	X		
Itzehoer		X	
KS / Auxilia	X		
Landeskrankenhilfe / Landeslebenshilfe		X	
LV 1871		X	
LVM		X	
Mecklenburgische		X	
Münchener Verein		X	
Munich Re	X		
Nürnberger	X		
Öffentliche Braunschweig			X
Öffentliche Oldenburg			X
Öffentliche Sachsen-Anhalt			X
ÖRAG Rechtsschutz	X		
Provinzial NordWest			X
Provinzial Rheinland			X
R+V	X		
RheinLand	X		
Roland	X		
Sparkassenversicherung Sachsen			X
SDK		X	
Signal Iduna		X	
Stuttgarter		X	
Sparkassenversicherung			X
Swiss Life	X		
Talanx	X		
Universa		X	
VPV		X	
VGH			X
VHV		X	
Viridium	X		
Versicherungskammer			X
Volkswagen Versicherung	X		
Volkswohl Bund		X	
Wertgarantie	X		
WGV		X	
Württembergische	X		
WWK		X	
Zürich	X		
Gesamt Konzern	29	28	10

Unternehmen (Einzel)	Rechtsform		
	AG	VVaG	Öffentlich-Rechtlich
Aioi Nissay Dowa Life Insurance	X		
Allcura	X		
Ammerländer		X	
Astradirekt	X		
Augenoptiker Ausgleichkasse		X (kl.)	
Bayerische Hausbesitzer		X	
BBB Feuerkasse		X (kl.)	
Bergische Brandversicherung		X (kl.)	
KUK Berufsfeuerwehr Hannover		X (kl.)	
Constantia		X (kl.)	
Delvag	X		
Deutsche Familienversicherung	X		
Diehl Assekuranz Rückversicherung	X		
Verti	X		
DMB Rechtsschutz	X		
Docura		X	
Dolleruper Freie Brandgilde		X	
Euro-Aviation	X		
Extremus	X		
Fahrlehrerversicherung		X	
Freie Arztkasse		X	
Freudenberg Rück	X		
Gartenbau Versicherung		X	
Gebäudeversicherungsgilde Föhr		X (kl.)	
Gen Re	X		
GHV Darmstadt			X
HAVA Kassel			X
GGG Kfz Reparaturversicherung	X		
Glasschutzkasse 1923		X (kl.)	
Grundeigentümer Versicherung	X		
GVO		X	
Haftpflichtkasse		X	
Hagelgilde		X (kl.)	
Häger Versicherungsverein		X	
Hamburger Beamte-Feuerkasse		X (kl.)	
Hamburger Lehrer-Feuerkasse		X (kl.)	
Hanse-Marine-Versicherung	X		
Harsewinkeler Versicherung		X (kl.)	
HDNA		X	
Hübener Versicherung	X		
Incura AG	X		
Isselhorster Versicherung		X	
Kieler Rück		X	
Laeisz Versicherung	X		
Landesschadenhilfe		X	
LBN		X	
LVF Kiel		X (kl.)	
Liga Kranken		X (kl.)	
Lohnfortzahlungskasse Leer		X (kl.)	
Lucura Versicherung	X		
Medien-Versicherung Karlsruhe		X	
Mercedes-Benz Versicherung	X		
Metro Rück	X		
Minerva Versicherung	X		

MSIG Insurance Europe	X		
myLife	X		
Neue Rechtsschutz	X		
Neuendorfer Brand-Bau-Gilde		X	
Nordhemmer Versicherung		X (kl.)	
Notarversicherungsverein		X (kl.)	
NV-Versicherungen		X	
OKV		X	
Ostangler Brandgilde		X	
Ostbeverner Versicherung		X (kl.)	
Ostfriesische Brandkasse			X
Pallas	X		
Pensions-Sicherungs-Verein		X	
Praenatura		X	
Protektor Lebensversicherung	X		
Reviu	X		
Risicom Rück	X		
RS Reiseschutz	X		
Schleswiger Versicherungsverein		X	
Schneverdinger Versicherungsverein		X (kl.)	
Schutzverein Deutscher Rheder		X (kl.)	
SHB Allgemeine		X	
Sono Kranken		X (kl.)	
St. Martinus Kranken		X (kl.)	
Thüga Schadenausgleichkasse		X	
Transatlantic Re	X		
Uelzener Allgemeine		X	
Vereinigte Schiffsversicherung		X	
Vereinigte Hagel		X	
Vigo Kranken		X	
Waldenburger Versicherung	X		
Würzburger Versicherung	X		
Gesamt Einzel-VU	33	50	3
Gesamt (absolut)	62	78	13
Gesamt (relativ)	40,5%	51%	8,5%

Anhang 6: Sparten der kontaktierten Unternehmen

Quelle: BaFin (2018); Internet-Recherche; Unternehmensberichte

Unternehmen (Konzern)	Sparten		
	Leben	Kranken	Komposit
ADAC Versicherung			X
Allianz	X	X	X
Alte Leipziger - Hallesche	X	X	X
ARAG	X	X	X
Athora	X		
AXA	X	X	X
Bâloise / Basler Versicherung	X	X	X
Barmenia	X	X	X
Die Bayerische	X	X	X
BGV			X
CompRe			X
Concordia	X	X	X
Continentale	X	X	X

DARAG			X
Debeka	X	X	X
Deutsche Rück	X	X	X
DEVK	X	X	X
Ergo	X	X	X
Frankfurter Leben	X		
Generali	X	X	X
Gothaer	X	X	X
GVV-Kommunal			X
Hannover Re	X	X	X
HanseMerkur	X	X	X
Helvetia	X	X	X
HUK-COBURG	X	X	X
IDEAL	X		X
INTER	X	X	X
InterRisk / Vienna Insurance Group	X	X	X
Itzehoer	X		X
KS / Auxilia			X
Landeskrankenhilfe / Landeslebenshilfe	X	X	
LV 1871	X		X
LVM	X	X	X
Mecklenburgische	X	X	X
Münchener Verein	X	X	X
Munich Re	X	X	X
Nürnberger	X	X	X
Öffentliche Braunschweig	X		X
Öffentliche Oldenburg	X		X
Öffentliche Sachsen-Anhalt	X		X
ÖRAG Rechtsschutz			X
Provinzial NordWest	X	X	X
Provinzial Rheinland	X		X
R+V	X	X	X
RheinLand	X		X
Roland			X
Sparkassenversicherung Sachsen	X		X
SDK	X	X	X
Signal Iduna	X	X	X
Stuttgarter	X		X
Sparkassenversicherung	X		X
Swiss Life	X	X	X
Talanx	X		X
Universa	X	X	X
VPV	X		X
VGH	X	X	X
VHV	X		X
Viridium	X		
Versicherungskammer	X	X	X
Volkswagen Versicherung			X
Volkwohl Bund	X		X
Wertgarantie			X
WGV	X		X
Württembergische	X	X	X
WWK	X		X
Zürich	X		X
Gesamt Konzern	57	36	63

Unternehmen (Einzel)	Sparten		
	Leben	Kranken	Komposit
Aioi Nissay Dowa Life Insurance	X		
Allcura			X
Ammerländer			X
Astradirekt			X
Augenoptiker Ausgleichkasse		X	
Bayerische Hausbesitzer			X
BBB Feuerkasse			X
Bergische Brandversicherung			X
KUK Berufsfeuerwehr Hannover		X	
Constantia			X
Delvag			X
Deutsche Familienversicherung			X
Diehl Assekuranz Rückversicherung			X
Verti			X
DMB Rechtsschutz			X
Docura			X
Dolleruper Freie Brandgilde			X
Euro-Aviation			X
Extremus			X
Fahrlehrerversicherung			X
Freie Arztkasse		X	
Freudenberg Rück			X
Gartenbau Versicherung			X
Gebäudeversicherungsgilde Föhr			X
Gen Re	X	X	X
GHV Darmstadt			X
HAVA Kassel			X
GGG Kfz Reparaturversicherung			X
Glasschutzkasse 1923			X
Grundeigentümer Versicherung			X
GVO			X
Haftpflichtkasse			X
Hagelgilde			X
Häger Versicherungsverein			X
Hamburger Beamte-Feuerkasse			X
Hamburger Lehrer-Feuerkasse			X
Hanse-Marine-Versicherung			X
Harsewinkeler Versicherung			X
HDNA			X
Hübener Versicherung			X
Incura AG			X
Isselhorster Versicherung			X
Kieler Rück			X
Laeisz Versicherung			X
Landesschadenhilfe			X
LBN			X
LVF Kiel			X
Liga Kranken		X	
Lohnfortzahlungskasse Leer		X	
Lucura Versicherung			X
Medien-Versicherung Karlsruhe			X
Mercedes-Benz Versicherung			X
Metro Rück			X
Minerva Versicherung			X
MSIG Insurance Europe			X

myLife		X	
Neue Rechtsschutz			X
Neuendorfer Brand-Bau-Gilde			X
Nordhemmer Versicherung			X
Notarversicherungsverein			X
NV-Versicherungen			X
OKV			X
Ostangler Brandgilde			X
Ostbeverner Versicherung			X
Ostfriesische Brandkasse			X
Pallas			X
Pensions-Sicherungs-Verein			X
Praenatura		X	
Protektor Lebensversicherung	X		
Revim			X
Risicom Rück	X	X	X
RS Reiseschutz			X
Schleswiger Versicherungsverein			X
Schneverdinger Versicherungsverein			X
Schutzverein Deutscher Rheder			X
SHB Allgemeine			X
Sono Kranken		X	
St. Martinus Kranken		X	
Thüga Schadenausgleichkasse			X
Transatlantic Re			X
Uelzener Allgemeine			X
Vereinigte Schiffsversicherung			X
Vereinigte Hagel			X
Vigo Kranken		X	
Waldenburger Versicherung			X
Würzburger Versicherung			X
Gesamt Einzel-VU	4	12	74
Gesamt (absolut)	61	48	137
Gesamt (relativ)	40%	31%	89%

Anhang 7: Größe der kontaktierten Unternehmen

Unternehmen (Konzern)	Größe				Quelle
	<500	500-2000	2000-5000	>5000	
ADAC Versicherung			X		ADAC SE Konzernabschluss 2016, S. 8
Allianz				X	Allianz Konzern GB 2017, S. 147
Alte Leipziger - Hallesche			X		Homepage Alte Leipziger - Hallesche
ARAG			X		ARAG Holding GB 2017, S. 3
Athora	X				Homepage Athora
AXA				X	Homepage AXA
Bâloise / Basler Versicherung				X	Homepage Bâloise
Barmenia			X		Konzernbericht Barmenia 2017, S. 156
Die Bayerische	X				Konzernabschluss Bayerische Beamten Lebensversicherung 2017, o.S.
BGV		X			BGV Konzern GB 2017, S. 2
CompRe	X				Schätzung
Concordia		X			Konzernbericht Concordia 2017, S. Kon 54
Continentale			X		Konzern-GB Continentale Krankenversicherung 2017, S. 16

DARAG	X				DARAG Konzernabschluss 2016, o.S.
Debeka				X	Debeka Krankenversicherungsverein a.G. GB 2017, S. 3
Deutsche Rück	X				Deutsche Rückversicherung Konzern GB 2017, S. 60
DEVK				X	Homepage DEVK
Ergo				X	Homepage Ergo
Frankfurter Leben	X				Frankfurter Leben Holding, Konzernbericht 2017, S. 17
Generali				X	Homepage Generali
Gothaer				X	Gothaer Konzern GB 2017, S. 194
GVV-Kommunal	X				GVV Kommunal GB 2017, S. 114
Hannover Re			X		Hannover Rück GB 2017, S. 156
HanseMerkur		X			HanseMerkur Gruppe GB 2017, S. 29
Helvetia				X	Helvetia Gruppe Bericht über die Finanzlage 2017, S. 3
HUK-COBURG				X	HUK-COBURG Versicherungsgruppe GB 2017, S. 11
IDEAL	X				Ideal Versicherung GB 2017, S. 68, 84
INTER		X			INTER Konzern-GB 2017, S. 24
InterRisk / Vienna Insurance Group				X	Vienna Insurance Group Konzernbericht 2017, S. 3
Itzehoer		X			Itzehoer Versicherung Konzern-GB 2017, S. 6
KS / Auxilia	X				SFCR KS Auxilia 2017, S. 7
Landeskrankenhilfe / Landeslebenshilfe	X				Landeslebenshilfe GB 2017, S. 27, Landeskrankenhilfe GB 2017, S. 24
LV 1871	X				LV1871 GB 2017, S. 16
LVM			X		LVM GB 2017, S. 2
Mecklenburgische		X			Mecklenburgische GB 2017, S. 175
Münchener Verein		X			Münchener Verein GB 2017, S. 49, 119, 166
Munich Re				X	Munich Re Konzern-GB 2017, S. 23
Nürnberger			X		Nürnberger GB 2017, S. 84
Öffentliche Braunschweig		X			Öffentliche GB 2017, S. 38, 80
Öffentliche Oldenburg	X				Öffentliche Oldenburg GB 2017, S. 50.
Öffentliche Sachsen-Anhalt	X				ÖSA GB 2017, S. 55
ÖRAG Rechtsschutz		X			ÖRAG Konzernabschluss 2017, o.S.
Provinzial NordWest			X		Provinzial NordWest Daten & Fakten 2017, S. 9
Provinzial Rheinland			X		Provinzial Rheinland Konzern-GB 2017, S. 10
R+V				X	R+V Konzern-GB 2017, S. 21
RheinLand		X			Rheinland Konzern-GB 2017, S. 73
Roland		X			Roland GB 2017, S. 3
Sparkassenversicherung Sachsen		X			SV Sachsen GB 2017, S. 7
SDK		X			SDK GB 2017, S. 23
Signal Iduna				X	Signal Iduna GB 2017, S. 3
Stuttgarter		X			Die Stuttgarter GB 2017, S. 15, 177
Sparkassenversicherung			X		SV Konzern-GB 2017, S. 141
Swiss Life				X	Swiss Life GB 2017, S. 109
Talanx				X	Talanx Konzern-GB 2017, S. 20
Universa		X			Universa Zahlen...Daten...Fakten 2017
VPV		X			Vereinigte Postversicherung Konzernabschluss 2017, o.S.
VGH			X		VGH Konzernbericht 2017, S. 16
VHV			X		VHV Gruppe GB 2017, S. 30

Viridium	X				Viridium Konzernabschluss 2017, o.S.
Versicherungskammer				X	Versicherungskammer Konzern-GB 2017, S. 22
Volkswagen Versicherung	X				Volkswagen Financial Service GB 2017, S. 17
Volkswahl Bund		X			Volkswahl Bund GB 2017, S. 165
Wertgarantie		X			Homepage Wertgarantie
WGV		X			WGV GB 2017, S. 32
Württembergische			X		Wüstenrot & Württembergische GB 2017, S. 15
WWK			X		WWK GB 2017, S. 229
Zürich				X	Zurich Insurance Group GB 2017, S. 24
Gesamt Konzern	15	19	15	18	

Unternehmen (Einzel)	Größe				Quelle
	<500	500-2000	2000-5000	>5000	
Aioi Nissay Dowa Life Insurance	X				Homepage Aioi Nissay Dowa Europe
Allcura	X				Homepage Allcura
Ammerländer	X				Ammerländer GB 2017, S. 4
Astradirekt	X				Schätzung
Augenoptiker Ausgleichskasse	X				Augenoptiker Ausgleichskasse GB 2017, S. 13
Bayerische Hausbesitzer	X				Hausbesitzerversicherung GB 2017, S. 31
BBB Feuerkasse	X				Feuer- und Einbruchschadenkasse der BBBank GB 2017, S. 22
Bergische Brandversicherung	X				Bergische Brandversicherung Jahresabschluss 2016, o.S.
KUK Berufsfeuerwehr Hannover	X				Schätzung
Constantia	X				Schätzung
Delvag	X				Delvag GB 2017, S. 39
Deutsche Familienversicherung	X				Deutsche Familienversicherung GB 2017, S. 44
Diehl Assekuranz Rückversicherung	X				Diehl Assekuranz Jahresabschluss 2017, o.S.
Verti	X				Homepage Verti
DMB Rechtsschutz	X				DMB Rechtsschutz GB 2017, S. 13
Docura	X				Docura Jahresabschluss 2016, o.S.
Dolleruper Freie Brandgilde	X				Dolleruper Freie Brandgilde Jahresabschluss 2017, o.S.
Euro-Aviation	X				Euro-Aviation Bilanz- und Lagebericht 2017, S. 42
Extremus	X				Extremus GB 2017, S. 32
Fahrlehrerversicherung	X				Homepage Fahrlehrerversicherung
Freie Arztkasse	X				Freie Arzt- und Medizinkasse GB 2017, S. 7
Freudenberg Rück	X				Freudenberg Rückversicherung Jahresabschluss 2017, o.S.
Gartenbau Versicherung	X				Gartenbauversicherung GB 2017, S. 29
Gebäudeversicherungsgilde Föhr	X				Schätzung
Gen Re		X			General Reinsurance AG GB 2017, S. 21
GHV Darmstadt	X				GHV Darmstadt GB 2017, S. 30
HAVA Kassel	X				Hava Kassel GB 2017, S. 21

GGG Kfz Reparaturversicherung	X			GGG Kraftfahrzeug-Reparaturkosten-Versicherung Jahresabschluss 2016, o.S.
Glasschutzkasse 1923	X			Schätzung
Grundeigentümer Versicherung	X			GEV GB 2017, S. 34
GVO	X			GVO GB 2017, S. 28
Haftpflichtkasse	X			HK GB 2017, S. 6
Hagelgilde	X			Hagelgilde GB 2017, S. 15
Häger Versicherungsverein	X			Homepage Häger
Hamburger Beamte-Feuerkasse	X			Schätzung
Hamburger Lehrer-Feuerkasse	X			Schätzung
Hanse-Marine-Versicherung	X			Hanse-Marine Jahresabschluss 2016, o.S.
Harsewinkeler Versicherung	X			Harsewinkeler GB 2017, S. 16
HDNA	X			HDNA Jahresabschluss 2016, o.S.
Hübener Versicherung	X			Homepage Hübener
Incura AG	X			Incura Jahresabschluss 2016, o.S.
Isselhorster Versicherung	X			Homepage Isselhorster
Kieler Rück	X			Kieler Rück GB 2016, S. 27
Laeisz Versicherung	X			Schätzung
Landesschadenhilfe	X			Homepage Landesschadenhilfe
LBN	X			LBN GB 2017, S. 27
LVF Kiel	X			Schätzung
Liga Kranken	X			Liga GB 2017, S. 4
Lohnfortzahlungskasse Leer	X			Lohnfortzahlungskasse Leer Jahresabschluss 2014, o.S.
Lucura Versicherung	X			Lucura Jahresabschluss 2017, o.S.
Medien-Versicherung Karlsruhe	X			Medien-Versicherung GB 2017, S. 21
Mercedes-Benz Versicherung	X			Mercedes-Benz Versicherung Jahresabschluss 2015, o.S.
Metro Rück	X			Schätzung
Minerva Versicherung	X			Minerva Versicherung Jahresabschluss 2017, o.S.
MSIG Insurance Europe	X			MSIG Jahresabschluss 2017, o.S.
myLife	X			myLife GB 2017, S. 16
Neue Rechtsschutz	X			Homepage Neue Rechtsschutz
Neuendorfer Brand-Bau-Gilde	X			Homepage Neuendorfer Brand-Bau-Gilde
Nordhemmer Versicherung	X			Schätzung
Notarversicherungsverein	X			Schätzung
NV-Versicherungen	X			NV-Versicherungen GB 2017, S. 49
OKV	X			OKV GB 2017, S. 28
Ostangler Brandgilde	X			Ostangler Versicherungen GB 2017, S. 28
Ostbeverner Versicherung	X			Ostbeverner GB 2017, o.S.
Ostfriesische Brandkasse	X			Die Ostfriesische GB 2017, S. 19
Pallas	X			Palas Versicherung GB 2017, o.S.
Pensions-Sicherungs-Verein	X			PSVaG GB 2017, S. 14
Praenatura	X			Praenatura Jahresabschluss 2015, o.S.
Protektor Lebensversicherung	X			Protektor GB 2017, S. 27
Reviu	X			Reviu Rückversicherung Jahresabschluss 2017, o.S.
Risicom Rück	X			Risicom Rückversicherung Jahresabschluss 2017, o.S.
RS Reiseschutz	X			RS Reiseschutz Jahresabschluss 2016, o.S.
Schleswiger Versicherungsverein	X			Schleswiger GB 2017, S. 1

Schneverdinge Versicherungsverein	X				Homepage Schneverdinge
Schutzverein Deutscher Rheder	X				Schutzverein Deutscher Rheder Jahresabschluss 2016, o.S.
SHB Allgemeine	X				SHB GB 2017, S. 27
Sono Kranken	X				Sono Kranken GB 2017, S. 20
St. Martinus Kranken	X				St. Martinus Kranken- und Sterbekasse GB 2016, S. 6
Thüga Schadenausgleichskasse	X				Thüga Schadenausgleichskasse Jahresabschluss 2017, o.S.
Transatlantic Re	X				Transatlantic Reinsurance, Zweigniederlassung Deutschland Jahresabschluss 2016, o.S.
Uelzener Allgemeine	X				Homepage Uelzener
Vereinigte Schiffsversicherung	X				Schätzung
Vereinigte Hagel	X				Vereinigte Hagel GB 2017, S. 25
Vigo Kranken	X				Vigo Krankenversicherung GB 2017, S. 26
Waldenburger Versicherung	X				Waldenburger Versicherung GB 2017, S. 14
Würzburger Versicherung	X				Homepage Würzburger
Gesamt Einzel-VU	85	1	0	0	
Gesamt (absolut)	100	20	15	18	
Gesamt (relativ)	65%	13%	10%	12%	

Anhang 8: Kennzahlen zur Grundgesamtheit

Anzahl		
Gesamt	153	100%
davon Konzern	67	44%
davon Einzel VU	86	56%
davon kleines VU	21	14%

Rechtsform	AG	VVaG	Öff-Rechtl.	AG	VVaG	Öff-Rechtl.
Gesamt	62	78	13	41%	51%	8%
Konzern	29	28	10	43%	42%	15%
Einzel VU	33	50	3	38%	58%	3%

Sparte	Leben	Kranken	Kompo	Leben	Kranken	Kompo
Gesamt	61	48	137	40%	31%	90%
Konzern	57	36	63	85%	54%	94%
Einzel VU	4	12	74	5%	14%	86%

Größe	< 500	500-2000	2000-5000	>5000	< 500	500-2000	2000-5000	>5000
Gesamt	100	20	15	18	65%	13%	10%	12%
Konzern	15	19	15	18	22%	28%	22%	27%
Einzel VU	85	1	0	0	99%	1%	0%	0%

Anhang 9: Prüfung der Repräsentativität

Binomialtest Konzer- vs. Einzelunternehmen

Test auf Binomialverteilung						
		Kategorie	N	Beobachter Anteil	Testanteil	Exakte Signifikanz (1-seitig)
UNT2	Gruppe 1	nein	22	0,458333	0,560000	,102 ^a
	Gruppe 2	ja	26	0,541667		
	Gesamt		48	1,000000		
a. Nach der alternativen Hypothese ist der Anteil der Fälle in der ersten Gruppe < ,560000.						

Binomialtest kleines Versicherungsunternehmen

Test auf Binomialverteilung						
		Kategorie	N	Beobachter Anteil	Testanteil	Exakte Signifikanz (1-seitig)
UNT1	Gruppe 1	nein	44	0,92	0,86	0,179
	Gruppe 2	ja	4	0,08		
	Gesamt		48	1,00		

Chi-Quadrat-Test Rechtsform

UNT4			
	Beobachtetes N	Erwartete Anzahl	Residuum
Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit	23	24,0	-1,0
Aktiengesellschaft (auch Europäische Aktiengesellschaft)	20	19,0	1,0
Versicherungsanstalt des Öffentlichen Rechts	4	4,0	0,0
Gesamt	47		
Statistik für Test			
	UNT4		
Chi-Quadrat	,088 ^a		
df	2		
Asymptotische Signifikanz	0,957		
a. Bei 1 Zellen (33,3%) werden weniger als 5 Häufigkeiten erwartet. Die kleinste erwartete Zellenhäufigkeit ist 4,0.			

Binomialtest Lebensversicherungsunternehmen

Test auf Binomialverteilung						
		Kategorie	N	Beobachter Anteil	Testanteil	Exakte Signifikanz (1-seitig)
UNT5	Gruppe 1	not quoted	17	0,4	0,6	,001 ^a
	Gruppe 2	quoted	31	0,6		
	Gesamt		48	1,0		
a. Nach der alternativen Hypothese ist der Anteil der Fälle in der ersten Gruppe < ,6.						

Binomialtest Krankenversicherungsunternehmen

Test auf Binomialverteilung						
		Kategorie	N	Beobachter Anteil	Testanteil	Exakte Signifikanz (1-seitig)
UNT6	Gruppe 1	not quoted	28	0,58	0,69	,077 ^a
	Gruppe 2	quoted	20	0,42		
	Gesamt		48	1,00		
a. Nach der alternativen Hypothese ist der Anteil der Fälle in der ersten Gruppe < ,69.						

Binomialtest Kompositversicherungsunternehmen

Test auf Binomialverteilung						
		Kategorie	N	Beobachter Anteil	Testanteil	Exakte Signifikanz (1-seitig)
UNT7	Gruppe 1	quoted	41	0,9	0,9	,200 ^a
	Gruppe 2	not quoted	7	0,1		
	Gesamt		48	1,0		
a. Nach der alternativen Hypothese ist der Anteil der Fälle in der ersten Gruppe < ,9.						

Chi-Quadrat-Test Größe

UNT3				
	Beobachtetes N	Erwartete Anzahl	An-	Residuum
weniger als 500	14	31,2		-17,2
500 bis 2000	16	6,2		9,8
2000 bis 5000	13	4,8		8,2
mehr als 5000	5	5,8		-0,8
Gesamt	48			
Statistik für Test				
	UNT3			
Chi-Quadrat	38,856 ^a			
df	3			
Asymptotische Signifikanz	0,000			
a. Bei 1 Zellen (25,0%) werden weniger als 5 Häufigkeiten erwartet. Die kleinste erwartete Zellenhäufigkeit ist 4,8.				

Anhang 10: Überprüfung der nicht-repräsentativen Daten

Überprüfung der Variablen UNT2

Mann-Whitney-U-Test zu UNT2													
	KU1	KU2	KU3	KU4	KU5	KU6	KU7	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6
Mann-Whitney-U	285,000	263,500	250,000	268,500	264,000	261,500	280,000	212,500	233,000	217,500	279,000	259,000	258,000
Wilcoxon-W	636,000	516,500	601,000	619,500	517,000	514,500	533,000	465,500	486,000	470,500	532,000	610,000	511,000
Z	-0,028	-0,551	-0,799	-0,392	-0,513	-0,654	-0,138	-1,593	-0,923	-1,478	-0,154	-0,577	-0,602
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,978	0,582	0,425	0,695	0,608	0,513	0,890	0,111	0,356	0,139	0,878	0,564	0,547
	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	US1	US2	US3	US4	US5	US6
Mann-Whitney-U	204,000	230,500	237,000	243,500	260,500	247,000	285,500	252,000	268,000	230,500	219,000	227,500	229,000
Wilcoxon-W	457,000	483,500	490,000	496,500	585,500	598,000	538,500	505,000	521,000	483,500	472,000	480,500	482,000
Z	-1,763	-1,188	-1,115	-0,926	-0,341	-0,843	-0,012	-0,884	-0,425	-1,238	-1,660	-1,285	-1,342
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,078	0,235	0,265	0,354	0,733	0,399	0,990	0,376	0,671	0,216	0,097	0,199	0,180
	US7	IK1	IK2	IK3	IK4	IK5	IK6	IK7	BS1	BS2	BS3	BS4	BS5
Mann-Whitney-U	211,000	227,000	243,500	272,500	279,500	262,500	269,500	270,500	224,000	219,000	246,500	242,000	229,000
Wilcoxon-W	464,000	480,000	496,500	503,500	630,500	515,500	522,500	595,500	477,000	472,000	499,500	567,000	482,000
Z	-1,793	-1,278	-0,951	-0,011	-0,150	-0,533	-0,373	-0,102	-1,809	-1,497	-0,922	-0,734	-1,457
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,073	0,201	0,341	0,991	0,881	0,594	0,709	0,919	0,070	0,134	0,356	0,463	0,145
	BS6	BS7	Z1	NU1	NU2	NU3	NU4	NU5	NU6	NU7			
Mann-Whitney-U	222,000	235,000	284,500	212,500	208,500	279,500	217,000	212,500	275,000	259,500			
Wilcoxon-W	475,000	488,000	537,500	465,500	461,500	630,500	470,000	465,500	528,000	512,500			
Z	-1,654	-1,156	-0,034	-1,617	-1,783	-0,141	-1,571	-1,673	-0,241	-0,578			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,098	0,248	0,973	0,106	0,075	0,888	0,116	0,094	0,809	0,563			

a. Gruppenvariable: UNT2

Überprüfung der Variablen UNT3

Kruskal-Wallis-Test zu UNT3													
	KU1	KU2	KU3	KU4	KU5	KU6	KU7	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6
Chi-Quadrat	0,727	1,387	0,334	0,608	2,664	0,370	1,255	7,255	7,311	3,733	5,337	1,209	2,567
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	0,867	0,709	0,953	0,895	0,446	0,946	0,740	0,064	0,063	0,292	0,149	0,751	0,463
	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	US1	US2	US3	US4	US5	US6
Chi-Quadrat	3,783	1,193	1,362	4,530	5,532	2,307	3,003	2,822	2,069	1,815	4,545	0,138	0,945
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	0,286	0,755	0,714	0,210	0,137	0,511	0,391	0,420	0,558	0,612	0,208	0,987	0,814
	US7	IK1	IK2	IK3	IK4	IK5	IK6	IK7	BS1	BS2	BS3	BS4	BS5
Chi-Quadrat	5,298	1,825	6,282	2,662	0,899	0,440	1,630	0,666	1,213	2,077	4,038	2,752	2,045
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	0,151	0,610	0,099	0,447	0,826	0,932	0,653	0,881	0,750	0,556	0,257	0,432	0,563
	BS6	BS7	Z1	NU1	NU2	NU3	NU4	NU5	NU6	NU7			
Chi-Quadrat	0,249	1,021	2,353	8,134	5,759	2,515	2,010	1,049	1,627	0,728			
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Asymptotische Signifikanz	0,969	0,796	0,502	0,043	0,124	0,472	0,570	0,789	0,653	0,867			
a. Kruskal-Wallis-Test													
b. Gruppenvariable: UNT3													

Überprüfung der Variablen UNT5

Mann-Whitney-U-Test zu UNT5													
	KU1	KU2	KU3	KU4	KU5	KU6	KU7	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6
Mann-Whitney-U	252,000	255,000	262,500	246,500	230,500	259,000	238,000	240,500	235,500	256,000	222,500	201,500	205,500
Wilcoxon-W	405,000	408,000	415,500	399,500	383,500	412,000	391,000	736,500	700,500	409,000	375,500	697,500	701,500
Z	-0,338	-0,217	-0,023	-0,397	-0,801	-0,125	-0,610	-0,519	-0,445	-0,169	-0,940	-1,381	-1,299
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,736	0,828	0,982	0,692	0,423	0,900	0,542	0,604	0,656	0,866	0,347	0,167	0,194
	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	US1	US2	US3	US4	US5	US6
Mann-Whitney-U	240,500	234,000	260,000	251,000	179,500	198,000	245,000	211,000	180,500	248,000	243,500	227,000	225,500
Wilcoxon-W	736,500	730,000	756,000	404,000	644,500	694,000	741,000	364,000	333,500	401,000	396,500	380,000	378,500
Z	-0,515	-0,658	-0,083	-0,284	-1,843	-1,476	-0,480	-1,423	-2,041	-0,360	-0,516	-0,835	-0,932
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,606	0,511	0,934	0,777	0,065	0,140	0,632	0,155	0,041	0,719	0,606	0,404	0,351
	US7	IK1	IK2	IK3	IK4	IK5	IK6	IK7	BS1	BS2	BS3	BS4	BS5
Mann-Whitney-U	242,000	207,500	228,500	245,000	241,500	260,500	218,000	232,000	255,500	215,500	254,000	237,500	245,000
Wilcoxon-W	395,000	360,500	381,500	741,000	737,500	756,500	714,000	385,000	408,500	368,500	407,000	390,500	398,000
Z	-0,536	-1,264	-0,816	-0,072	-0,528	-0,071	-1,073	-0,542	-0,243	-1,118	-0,231	-0,404	-0,493
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,592	0,206	0,414	0,943	0,598	0,943	0,283	0,588	0,808	0,264	0,817	0,686	0,622
	BS6	BS7	Z1	NU1	NU2	NU3	NU4	NU5	NU6	NU7			
Mann-Whitney-U	228,000	239,500	260,000	258,000	251,000	260,500	222,000	242,000	261,000	235,500			
Wilcoxon-W	381,000	392,500	756,000	411,000	747,000	756,500	375,000	395,000	414,000	388,500			
Z	-0,956	-0,567	-0,082	-0,126	-0,300	-0,068	-0,985	-0,510	-0,057	-0,636			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,339	0,571	0,935	0,900	0,764	0,946	0,325	0,610	0,954	0,525			

a. Gruppenvariable: UNT5

Anhang 11: Signifikanz und Relevanz der Indikatoren inkl. Kontrollumfeld

Konstrukt	Indikator	Gewicht	t-Wert	p-Wert	Signifikanz (Niveau 10%)	Ladung	t-Wert	p-Wert	Ladung > 0,5	Signifikanz (Niveau 10%)	Relevanz
Kontrollumfeld	KU1	-0,111	0,358	0,72	Nein	0,312	1,105	0,269	Nein	Nein	✗
	KU2	0,933	2,122	0,034	Ja	0,77	3,061	0,002	Ja	Ja	✓
	KU3	-0,669	1,31	0,19	Nein	0,137	0,498	0,619	Nein	Nein	✗
	KU4	0,294	1,096	0,273	Nein	0,467	1,963	0,05	Nein	Ja	✓
	KU5	0,265	0,825	0,41	Nein	0,59	2,576	0,01	Ja	Ja	✓
	KU6	0,4	1,749	0,08	Ja	0,285	1,092	0,275	Nein	Nein	✓
Steuerungssystem	ST1	0,332	1,366	0,172	Nein	0,782	4,477	0	Ja	Ja	✓
	ST2	0,197	0,948	0,343	Nein	0,728	6,391	0	Ja	Ja	✓
	ST3	0,381	1,601	0,109	Nein	0,873	7,878	0	Ja	Ja	✓
	ST4	0,132	0,842	0,4	Nein	0,526	2,963	0,003	Ja	Ja	✓
	ST5	0,273	1,615	0,106	Nein	0,712	6,838	0	Ja	Ja	✓
Risikosystem	RS1	0,278	1,333	0,183	Nein	0,768	5,776	0	Ja	Ja	✓
	RS2	0,5	2,649	0,008	Ja	0,835	8,307	0	Ja	Ja	✓
	RS3	0,037	0,205	0,838	Nein	0,529	2,322	0,02	Ja	Ja	✓
	RS4	0,09	0,45	0,653	Nein	0,458	2,536	0,011	Nein	Ja	✓
	RS5	0,171	0,814	0,416	Nein	0,646	3	0,003	Ja	Ja	✓
	RS6	0,286	1,582	0,114	Nein	0,692	3,978	0	Ja	Ja	✓
Überwachungssystem	US1	0,476	2,183	0,029	Ja	0,702	3,325	0,001	Ja	Ja	✓
	US2	-0,058	0,306	0,76	Nein	0,439	1,76	0,079	Nein	Ja	✓
	US3	0,059	0,302	0,763	Nein	0,572	2,815	0,005	Ja	Ja	✓
	US4	-0,012	0,043	0,965	Nein	0,613	1,967	0,049	Ja	Ja	✓
	US5	0,47	1,742	0,082	Ja	0,785	6,833	0	Ja	Ja	✓
	US6	0,419	1,81	0,07	Ja	0,706	2,976	0,003	Ja	Ja	✓
Info & Kommunikation	IK1	0,235	1,392	0,164	Nein	0,726	7,311	0	Ja	Ja	✓
	IK2	0,341	2,517	0,012	Ja	0,765	6,059	0	Ja	Ja	✓

	IK3	0,065	0,438	0,661	Nein	0,72	5,555	0	Ja	Ja	✓
	IK4	0,084	0,603	0,547	Nein	0,527	2,372	0,018	Ja	Ja	✓
	IK5	0,267	2,083	0,037	Ja	0,687	5,513	0	Ja	Ja	✓
	IK6	0,372	2,687	0,007	Ja	0,793	6,741	0	Ja	Ja	✓
Beurteilungssystem	BS1	0,101	0,397	0,692	Nein	0,686	2,768	0,006	Ja	Ja	✓
	BS2	0,581	2,352	0,019	Ja	0,807	6,455	0	Ja	Ja	✓
	BS3	0,171	0,885	0,376	Nein	0,565	2,392	0,017	Ja	Ja	✓
	BS4	-0,036	0,189	0,85	Nein	0,464	2,331	0,02	Nein	Ja	✓
	BS5	0,161	0,66	0,509	Nein	0,741	2,955	0,003	Ja	Ja	✓
	BS6	0,393	1,486	0,137	Nein	0,669	2,917	0,004	Ja	Ja	✓
Nutzen	NU1	0,138	0,583	0,56	Nein	0,79	6,808	0	Ja	Ja	✓
	NU2	0,165	0,654	0,513	Nein	0,849	9,555	0	Ja	Ja	✓
	NU3	0,102	0,603	0,546	Nein	0,756	7,84	0	Ja	Ja	✓
	NU4	0,308	2,103	0,035	Ja	0,692	5,721	0	Ja	Ja	✓
	NU5	0,123	0,649	0,516	Nein	0,805	5,211	0	Ja	Ja	✓
	NU6	0,429	2,557	0,011	Ja	0,844	6,846	0	Ja	Ja	✓

Anhang 12: Multikollinearität im Strukturmodell

	Beurteilungs- system	Info & Kom- munikation	Kontroll- umfeld	Nutzen	Risiko- system	Steuerungs- system	Überwa- chungssystem
Beurteilung		2,063					2,063
Info & Kommunika- tion				2,167			
Kontrollumfeld	1	1,27			1,237	1	1,27
Nutzen							
Risikosystem		2,538					2,538
Steuerungssys.		2,623			1,237		2,623
Überwachungssys.				2,167			

Anhang 13: Prüfung der Verteilung der Strategien

Test auf Binomialverteilung						
		Kategorie	N	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Signifikanz (2-seitig)
STR	Gruppe 1	Minimalstrategie	23	0,50	0,50	1,000
	Gruppe 2	Optimierungsstrategie	23	0,50		
	Gesamt		46	1,00		

Anhang 14: Vergleich der Mittelwerte der Indikatoren

Variable	Mittelwert Minimalstrategie	Mittelwert Optimierungsstrategie	Optimierungsstrategie > Minimalstrategie?
KU1	4,435	4,870	Ja
KU2	4,261	4,783	Ja
KU3	3,522	4,174	Ja
KU4	4,000	4,391	Ja
KU5	4,304	4,652	Ja
KU6	4,609	4,739	Ja
KU7	4,130	4,652	Ja
ST1	3,435	3,957	Ja
ST2	2,682	3,522	Ja
ST3	2,609	3,435	Ja
ST4	3,261	4,217	Ja
ST5	2,696	3,304	Ja
ST6	2,522	3,478	Ja
RS1	3,348	3,957	Ja
RS2	3,130	3,913	Ja
RS3	4,304	4,217	Nein
RS4	3,435	4,174	Ja
RS5	3,955	4,522	Ja
RS6	3,391	4,217	Ja
RS7	4,261	4,783	Ja
US1	4,261	4,870	Ja
US2	4,000	4,478	Ja
US3	3,652	4,435	Ja
US4	4,304	4,609	Ja
US5	3,261	4,304	Ja
US6	3,739	4,609	Ja
US7	4,261	4,696	Ja
IK1	3,043	3,826	Ja
IK2	3,565	4,130	Ja
IK3	3,318	4,348	Ja
IK4	4,217	4,261	Ja

IK5	3,609	4,565	Ja
IK6	3,913	4,609	Ja
IK7	3,609	4,318	Ja
BS1	4,435	4,783	Ja
BS2	3,696	4,478	Ja
BS3	4,000	4,609	Ja
BS4	3,500	3,739	Ja
BS5	4,391	4,783	Ja
BS6	4,478	4,478	Ja
BS7	4,000	4,435	Ja
NU1	3,696	4,348	Ja
NU2	3,522	4,130	Ja
NU3	3,261	4,174	Ja
NU4	3,522	4,130	Ja
NU5	3,609	4,565	Ja
NU6	3,696	4,304	Ja
NU7	3,478	4,478	Ja
KU_Ges	-0,397	0,383	Ja
ST_Ges	-0,475	0,419	Ja
RS_Ges	-0,397	0,390	Ja
US_Ges	-0,557	0,499	Ja
IK_Ges	-0,481	0,504	Ja
BS_Ges	-0,315	0,322	Ja
NU_Ges	-0,452	0,468	Ja

Literaturverzeichnis

Adenauer, Patrick (1989): Berücksichtigung des Internen Kontrollsystems bei der Jahresabschlussprüfung, Bergisch-Gladbach / Köln 1989.

Ahrichs, Frank / Knuppertz, Thilo (2010): Controlling von Geschäftsprozessen – Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2010.

AIA (1949): Internal Control – Elements of a Coordinated System and its Importance to Management and the Independent Public Accountant, Special Report by the Committee on Auditing Procedures, American Institute of Accountants, New York 1949.

AICPA (1958): Statement on Auditing Procedures 29, Scope of the Independent Auditor's Review of Internal Control, American Institute of Certified Public Accountants, New York 1958.

AICPA (1973): Statement on Auditing Standards, SAS No.1, Codification of Auditing Standards and Procedures, American Institute of Certified Public Accountants, New York 1973.

AICPA (1988): Statement on Auditing Standards, SAS No. 55, Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit, American Institute of Certified Public Accountants, New York 1988.

Ailawadi, Kusum L. / Dant, Rajiv P. / Grewal, Dhruv (2004): The Difference Between Perceptual and Objective Performance measures: An Empirical Analysis, zitiert nach Greve, Goetz (2006): Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierung, Wiesbaden 2006.

Al-Zubi, Ziad / Shaban, Osama Samih / Hamdallah, Madher Ebrahim (2014): The Extent of Employee's Compliance to the Internal Control System on the Reliability and Creditability of Financial Statements, in: Journal of Scientific Research & Reports, 3. Jg., Nr. 7, S. 939 – 952.

Albers, Sönke / Hildebrandt, Lutz (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2006, 58. Jg., Nr. 1, S. 2 – 33.

Allweyer, Thomas (2015): BPMN 2.0 Business Process Model and Notation – Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Norderstedt 2015.

Alparslan, Adem (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Wiesbaden 2006.

Amberg, Ulrich / Ritsch, Stefan / Hoffmann, Andreas (2007): IT-Aspekte in der Internen Kontrolle, in: Die Unternehmung, 2007, 61. Jg., Nr. 6, Praxisheft „Internes Kontrollsystem“, S. 521 – 530.

Amissah, Anthony (2017): Effect of Internal Control Systems on Performance of Companies in the Insurance Industry in Ghana, Masterarbeit an der University of Cape Coast, abzurufen unter <https://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/3086/1/ANTHONY%20AMISSAH.pdf>, Stand 28.05.2019.

Amponsah, Stephen / Adu, Kofi Osei / Amissah, Anthony (2015): Assessing Internal Controls among Insurance Companies in Ghana, abzurufen unter https://mpra.ub.uni-muenchen.de/68535/1/MPRA_paper_68535.pdf, Stand 28.05.2019.

Anand, Sanjay (2007): Essentials of Sarbanes-Oxley, Hoboken, New Jersey 2007.

Anatonakis, John / Bendahan, Samuel / Jacquart, Philippe / Lalive, Rafael (2010): On making causal claims: A review and recommendations, in: The Leadership Quarterly, 2010, 21. Jg., Nr. 6, S. 1086 – 1120.

Armstrong, Scott J. / Overton, Terry S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, 14. Jg., 1977, Nr. 3, Special Issue: Recent Developments in Survey Research, S. 396 – 402.

Arwinge, Olof (2014): Internal Control in the Financial Sector – A Longitudinal Case Study of an Insurance Company, Dissertation an der Universität Uppsala, Uppsala 2014.

Ashbaugh-Skaife, Hollis / Collins, Daniel W. / Kinney, William R. Jr / Lafond, Ryan (2008): The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and Their Remediation on Accrual Quality, in: The Accounting Review, 2008, 83. Jg., Nr. 1, S. 217 – 250.

Ashbaugh-Skaife, Hollis / Collins, Daniel W. / Kinney, William R. Jr / Lafond, Ryan (2009): The Effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity, in: Journal of Accounting Research, 47. Jg, 2009, Nr. 1, S. 1 – 43.

Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf (2018): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 15., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin / Heidelberg 2018.

Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Weiber, Rolf (2015): Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin und Heidelberg 2015.

Baetge, Jörg (1993): Überwachung, in: Bitz, Michael / Dellmann, Klaus / Domsch, Michel / Egner, Henning (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre – Band 2, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1993, S. 175 – 218.

Baetge, Jörg / Sanders, Michael / Schuppert, Arno (1985): Zur theoretischen und empirischen Analyse von Überwachungsvorgängen betrieblicher Routinetätigkeiten, in: Ballwieser, Wolfgang / Berger, Karl-Heinz (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden 1985, S. 451 – 480.

BaFin (2003): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '02, Bonn und Frankfurt am Main 2003.

BaFin (2005): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '04, Bonn und Frankfurt am Main 2005.

BaFin (2006): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '05, Bonn und Frankfurt am Main 2006.

BaFin (2007a): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '06, Bonn und Frankfurt am Main 2007.

BaFin (2007b): BaFin Journal – Mitteilungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, März 2007, abzurufen unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/BaFin-Journal/2007/bj_0703.html?nn=7846682, Stand 15.04.2019.

BaFin (2009a): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '08, Bonn und Frankfurt am Main 2009.

BaFin (2009b): Rundschreiben 3/2009 - Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA), abzurufen unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_0903_als_pdf_va.pdf?__blob=publicationFile&v=1, Stand 15.04.2019.

BaFin (2011): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '10, Bonn und Frankfurt am Main 2011.

BaFin (2012): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '11, Bonn und Frankfurt am Main 2012.

BaFin (2013): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '12, Bonn und Frankfurt am Main 2013.

BaFin (2014): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2013, Bonn und Frankfurt am Main 2014.

BaFin (2015a): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2014, Bonn und Frankfurt am Main 2015.

BaFin (2015b): BaFin Journal - Mitteilungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, April 2015, abzurufen unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/BaFin-Journal/2015/bj_1504.html, Stand 15.04.2019.

BaFin (2015c): Auslegungsentscheidung zu internen Kontrollen und interner Revision in Versicherungsunternehmen vom 21.12.2015, aufgehoben durch die MaGo.

BaFin (2016): Erläuterungen zu den Leitlinien zum Governance-System, Übersetzung des Textes der EIOPA, abzurufen unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Aufsichtsrecht/dl_ert_texte_leitlinien_zu_governance_system_de_va.html?nn=7850436, Stand 15.04.2019.

BaFin (2017): Rundschreiben 2/2017 (VA) – Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (MaGo), veröffentlicht am 25.01.2017, geändert am 02.03.2018, abzurufen unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2017/rs_1702_mago_va.html, Stand 15.04.2018.

BaFin (2018): Statistiken der BaFin – Erstversicherungsunternehmen, Allgemeine statistische Angaben 2016, Excel-Version, abzurufen unter https://www.bafin.de/DE/PublikationenDaten/Statistiken/Erstversicherung/erstversicherung_artikel.html?nn=8228488, Stand 16.05.2019.

Bagozzi, Richard P. / Yi, Youjae / Phillips, Lynn W. (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., 1991, Nr. 3, S. 421 – 458.

Baumann, Karl-Hermann (2005): Code of Ethics – Überlegungen und Erfahrungen, in: Altbach, Horst (Hrsg.): Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Special Issue 5/2005, Unternehmensethik und Unternehmenspraxis, Wiesbaden 2005, S. 39 – 43.

Berchtold, Markus / Höllstin, Reinhard (2017): Geschäftsprozessprüfungen als Kernkompetenz der Internen Revision – Unternehmenskenntnisse prädestinieren die interne Revision zur Durchführung von Prozessaudits, in: Expert Focus, 2017, Nr. 4, S. 201 – 206.

Berens, Wolfgang / Schmitting, Walter (2004): Zum Verhältnis von Controlling, Interner Revision und Früherkennung vor dem Hintergrund der Corporate Governance, in: Freidank, Carl-Christian (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg 2004, S. 51 – 75.

Bernard, Pierre (2012): Cobit® 5 – A Management Guide, Zaltbommel 2012.

Berwanger, Jörg / Kullmann, Stefan (2012): Interne Revision – Funktion Rechtsgrundlagen und Compliance, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2012.

Biel, Alfred (2005): Der Sarbanes-Oxley Act (SOA) – Eine Controllerperspektive, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 2005, 49. Jg., Nr. 1, S. 15 – 18.

Black, Julia (2010): The Rise, Fall and Fate of Principles Based Regulation, LSE Law, Society and Economy Working Papers 17/2010.

Bollen, Kenneth A. (1984): Multiple Indicators: Internal Consistency or No Necessary Relationship?, in: Quality and Quantity, 18. Jg, 1984, Nr. 4, S. 377 – 385.

Bollen, Kenneth / Lennox, Richard (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: Psychological Bulletin, 1991, 110. Jg., Nr. 2, S. 305 – 314.

Bossard, E. (1966): Die Bedeutung der internen Kontrolle für die externe Revision, in: Die Unternehmung, 1966, 20. Jg., Nr. 2, S. 77 – 80.

Botta, Volkmar (2002): Ganzheitliche Steuerung mittelständischer Unternehmen als Aufgabe des Controlling, in: Kostenrechnungs-Praxis, 2002, 46. Jg., Sonderheft 1/2002, S. 77 – 87.

Böckli, Peter (2000): Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen – Folgerungen für die Schweizer Praxis aus den neusten Texten – „Hampel“, „London Stock Exchange Combined Code“, „Turnbull“ und „Blue Ribbon“, in: Der Schweizer Treuhänder, 2000, 74. Jg., Nr. 3, S. 133 – 152.

Böhmer, Jendrik (2015): Das Gebot der angemessenen Trennung von Zuständigkeiten und Funktionen im Governance-System von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 2015.

Brandt, Verena / Fauck Heiko / Hlavica, Christian / Kopov Safet / Thomann, Detlef (2017): Anti-Fraud Management als Risikomanagementdisziplin, in: Hlavica, Christian / Klapproth, Uwe / Hülsberg, Frank M. (Hrsg.): Tax Fraud & Forensic Accounting – Umgang mit Wirtschaftskriminalität, 2. Auflage, Wiesbaden 2017, S. 339 – 374.

Bratzel, Stefan (2018): Der Abgasskandal und die Vertrauenskrise im Automobilmarkt – Ursachen, Lösungen und Auswirkungen auf den Verbraucher, Erstellt im Auftrag des Verbraucherzentrale Bundesverbandes e.V., abzurufen unter https://www.vzbv.de/sites/default/files/downloads/2018/09/13/cam_gutachten_vertrauenskrise_im_automobilmarkt_v1.1.pdf, Stand 20.05.2019.

Breisig, Thomas (2010): Unternehmenssteuerung – eine konzeptionelle Einführung, Ansätze – Methoden – Akteure, Berlin 2010.

Briciu, Sorin / Danescu, Andreea Cristina / Danescu, Tatiana / Prozan, Mihaela (2014): A comparative study of well-established internal control models, in: Procedia Economics and Finance, 2014, 15. Jg., S. 1015 – 1020.

Brinkmann, Claus / Klaas, Volker / Schwepcke, Andreas (2015): Im Endspurt: Baustellen im Governance-System – Das Interne Kontrollsystem muss einen transparenten Überblick über die vielfältigen Kontrollpunkte gewähren, in: Versicherungswirtschaft, 2015, 70. Jg., Nr. 3, S. 66 – 70.

Brown, Philip / Beekes, Wendy / Verhoeven, Peter (2011): Corporate Governance, accounting and finance: A review, in: Accounting and Finance, 2011, 51. Jg., Nr. 1, S. 96 – 172.

Brown, Nerissa C. / Pott, Christiane / Wömpener, Andreas (2014): The effect of internal control and risk management regulation on earnings quality: Evidence from Germany, in: Journal of Accounting and Public Policy, 33. Jg., 2014, Nr. 1, S. 1 – 31.

Buderath, Hubertus / Amling, Thomas (2000): Das Interne Überwachungssystem als Teil des Risikomanagements, in: Dörner, Dietrich / Horváth, Peter / Kagermann, Henning (Hrsg): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 127 – 152.

Bumbacher, Robert-Jan / Schweizer, Markus (2002): Gestiegene Anforderungen an die Interne Revision – Wirksame Corporate Governance setzt gut ausgebaute Interne Revision voraus, in: Der Schweizer Treuhänder, 2002, 76. Jg., Nr. 11, S. 1039 – 1044.

Bundesregierung (1998): Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/9712, abzurufen unter <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/097/1309712.pdf>. Stand 12.04.2019.

Bungartz, Oliver (2014): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS) – Steuerung und Überwachung von Unternehmen, 4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2014.

Bungartz, Oliver (2016): Positionspapier – The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, in: Interne Revision digital, abzurufen unter <https://www.internerevisiondigital.de/ce/positionspapier-the-three-lines-of-defense-in-effective-risk-management-and-control/detail.html>, Stand 12.04.2019.

Bungartz, Oliver / Strobl, Gregor (2012): Mehrwert durch Interne Kontrollsysteme (IKS) – Ergebnisse einer europäischen Studie, in: Zeitschrift Interne Revision, 2012, Nr. 3, S. 138-144.

Burger, Anton / Schmelter, Heinrich (2012): Internal Control für Führungskräfte, München 2012.

Bühl, Achim (2016): SPSS 23 – Einführung in die moderne Datenanalyse, 15., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos 2016.

Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 3., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos 2011.

Bürkle, Jürgen (2008): VAG-Novelle: Organisationspflichten zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Versicherungswirtschaft, 2008, 63. Jg., Nr. 3, S. 212 – 215.

Cadbury-Report (1992): Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1 December 1992, abzurufen unter <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, Stand 12.04.2019.

Campbell, Donald T. (1955): The Informant in Quantitative Research, in: American Journal of Sociology, 60. Jg., 1955, Nr. 4, S. 339 – 342.

Campbell, Donald T. / Fiske, Donald W. (1959): Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix, in: Psychological Bulletin, 56. Jg., 1959, Nr. 2, S. 81 – 105.

CEIOPS (2003): Internal Control for Insurance Undertakings, December 2003, Madrid Working Group, abzurufen unter https://eiopa.europa.eu/CEIOPS-Archive/Documents/Reports/0312_madrid.pdf, Stand 29.04.2019.

CEIOPS (2008): Advice to the European Commission on the Principle of Proportionality in the Solvency II Framework Directive Proposal, May 2008, CEIOPS-DOC-24/08, abzurufen unter <https://eiopa.europa.eu/CEIOPS-Archive/Documents/Consultations/AdviceProportionality.pdf>, Stand 15.04.2018.

CEIOPS (2009): CEIOPS´ Advice for Level 2 Implementing Measures on Solvency II: System of Governance, Oktober 2009, CEIOPS-DOC-29/09, abzurufen unter <https://eiopa.europa.eu/CEIOPS-Archive/Documents/Advices/CEIOPS-L2-Final-Advice-on-System-of-Governance.pdf>, Stand 15.04.2018.

Cenfetelli, Ronald T. / Bassellier, Geneviève (2009): Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research, in: MIS Quarterly, 33. Jg., 2009, Nr. 4, S. 686 – 707.

Chang, Sea-Jin / Witteloostuijn, Arjen van / Eden, Lorraine (2010): From the Editors: Common method variance in international business research, in: Journal of International Business Studies, 41. Jg., 2010, Nr. 2, S. 178 – 184.

Chen, Hanwen / Dong, Wang / Han, Hongling (2017): A comprehensive and quantitative internal control index: construction, validation, and impact, in: Review of Quantitative Finance and Accounting, 2017, 49. Jg., Nr. 2, S. 337 – 377.

Cheng, Qiang / Goh, Beng Wee / Kim, Jae B. (2018): Internal Control and Operational Efficiency, in: Contemporary Accounting Research, 2018, 35. Jg., Nr. 2, S. 1102 – 1139.

Chin, Wynne W. (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, George A. (Hrsg.): Modern Methods for Business Research, Mahwah / London 1998, S. 295 – 336.

Chin, Wynne W. / Newsted, Peter R. (1999): Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares, in: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research, Thousand Oaks et al. 1999, S. 307 – 341.

Christophersen, Timo / Grape, Christian (2009): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo /

Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 103 – 118.

Coase, Ronald (1937): The nature of the firm, in: *economica*, 1937, 4. Jg., Nr. 16, S. 386 – 405.

Coase, Ronald (1998): The New Institutional Economics, in: *The American Economic Review*, 1998, 88. Jg., Nr. 2, S. 72 – 74.

CoCo (1995): Guidance on Control, Canadian Institute of Chartered Accountants, Criteria of Control Board, Toronto 1995.

Cohen, Jacob (1992): A Power Primer, in: *Psychological Bulletin*, 1992, 112. Jg., Nr. 1, S. 155 – 159.

Cohen, Jacob (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2. Auflage, Hillsdale, NJ 1988.

Committee on Law and Accounting (1994): „Management“ Reports on Internal Control: A Legal Perspective, in: *The Business Lawyer*, 1994, 49. Jg., Nr. 2, S. 889 – 946.

Conference of Insurance Supervisory Services of the Member States of the EU (2002): Report - Prudential Supervision of Insurance Undertakings, December 2002, abzurufen unter https://eiopa.europa.eu/CEIOPS-Archive/Documents/Reports/report_dt_uk_232_02_rev6.pdf#search=filename%3Areport_dt_uk_232_02_rev6%2Epdf, Stand 15.04.2019.

COSO (1994): *Internal Control – Integrated Framework*, July 1994 ed., New Jersey 1994.

COSO (2004): *Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk*, Zusammenfassung, September 2004, abzurufen unter <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-German.pdf>, Stand 12.04.2019.

COSO (2009): *Guidance on Monitoring Internal Control Systems – Introduction*, 2009, abzurufen unter https://www.coso.org/Documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online1_002.pdf, Stand 29.04.2019.

COSO (2013): *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary*, May 2013, abzurufen unter <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>, Stand 12.04.2019.

COSO (2017): *Enterprise Risk Management – Integration with Strategy and Performance, Executive Summary*, June 2017, abzurufen unter <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>, Stand 12.04.2019.

Dah, Mustafa A. / Frye, Melissa B. / Hurst, Matthew (2014): Board changes and CEO turnover: The unanticipated effects of the Sarbanes-Oxley Act, in: Journal of Banking & Finance, 2014, 41. Jg., S. 97 – 108.

Danescu, Andreea- Cristina (2013): Research Report "Processes of Bank Financial Reporting and Reliability of Financial Statements when Approaching Risks", Alba Iulia, pp.18-21, zitiert nach Briciu, Sorin / Danescu, Andreea Cristina / Danescu, Tatiana / Prozan, Mihaela (2014): A comparative study of well-established internal control models, in: Procedia Economics and Finance, 2014, 15. Jg., S. 1015 – 1020.

Davison, A. C. / Hinkley, D. V. (1997): Bootstrap methods and their application, Cambridge 1997.

DCGK (2017): Deutscher Corporate Governance Kodex, in der Fassung vom 7. Februar mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 7. Februar 2017, abzurufen unter https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf, Stand 12.04.2019.

De George, Richard T. (1993): Whistle-blowing, in: Enderle, Georges / Homann, Karl / Honacker, Martin (Hrsg): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel, Wien 1993, Spalte 1275 – 1278.

Diamantopolous, Adamantios / Winklhofer, Heidi M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: Journal of Marketing Research, 2001, 38. Jg., Nr. 2, S. 269 – 277.

Diederichs, Marc (2010): Risikomanagement und Risikocontrolling, 2., korrigierte Auflage, München 2010.

Diekmann, Andreas (2010): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 4. Auflage, Hamburg 2010.

DIIR (2010): Zusammenarbeit der Internen Revision mit Risikocontrolling und Compliance – Empfehlungen auf Basis der MaRisk VA, Erarbeitet von Mitgliedern des Arbeitskreises „Interne Revision in der Versicherungswirtschaft“ des DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Berlin 2010.

DIIR (2015): IIR Revisionsstandard Nr. 1, Zusammenarbeit von Interner Revision und Abschlussprüfer, Veröffentlicht im Februar 2001 und geändert im September 2015 (Version 1.1), Frankfurt am Main, abzurufen unter http://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/Revisionsstandard_Nr_1_deutsch_092015.pdf, Stand 29.05.2017.

DIIR (2018): Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017 – Mission, Grundprinzipien, Definition, Ethikkodex, Standards, Veröffentlicht am 10. Januar 2018

(Version 6.1), Frankfurt am Main, abzurufen unter https://www.diiir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/IPPF_2017_Standards__Version_6.1___20180110.pdf, Stand 12.04.2019.

Doff, René (2008): A Critical Analysis of the Solvency II Proposal, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice, 2008, 33. Jg., Nr. 2, S. 193 – 206.

Donelson, Dain C. / Ege, Matthew S. / McInnis, John M. (2017): Internal Control Weaknesses and Financial Reporting Fraud, in: Auditing: A Journal of Practice & Theory, 2017, 36. Jg, Nr. 3, S. 45 – 69.

Doyle, Jeffrey T. / Weili, Ge / McVay, Sarah (2007a): Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting, in: The Accounting Review, 2007, 82. Jg., Nr. 5, S. 1141 – 1170.

Doyle, Jeffrey T. / Weili, Ge / McVay, Sarah (2007b): Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting, in: Journal of Accounting and Economics, 2007, 44. Jg, Nr. 1-2, S. 193 – 223.

Döring, Nicola / Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin und Heidelberg 2016.

Dreher, Meinrad (2008): Das Risikomanagement nach § 64 a VAG und Solvency II, in: Versicherungsrecht, 2008, 59. Jg., Nr. 22, S. 998 – 1007.

Dreher, Meinrad (2013): Begriff, Aufgaben und Rechtsnatur der versicherungsaufsichtsrechtlichen Compliance nach Solvency II, in: Versicherungsrecht, 2013, 64. Jg., Nr. 22, S. 929 – 944.

Dreher, Meinrad / Ballmaier, Christoph (2012): Die unternehmenseigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung (ORSA) nach Solvency II und VAG 2012, in: Versicherungsrecht, 2012, 63. Jg., Nr. 4, S. 129 – 143.

Dröse, Günter / Littmann, Laurenz (2012): Der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz im Anwendungsbereich des Solvency II-Regimes unter besonderer Berücksichtigung firmeneigener (Rück-)Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 2012, 101. Jg., Nr. 3, S. 339 – 364.

Efron, B. / Tibshirani, R. (1986): Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy, in: Statistical Science, 1. Jg., 1986, Nr. 1, S. 54 – 77.

EFV (2009): Leitfaden Internes Kontrollsystem – Leitfaden für die Umsetzung der rechtlichen Vorgaben zum Internen Kontrollsystem für die finanzrelevanten Geschäftsprozesse der Bundesverwaltung, Eidgenössische Finanzverwaltung, Dezember 2009, abzurufen unter:

http://www.voefrw.ch/d/downloads/publikationen/arbeitshilfen/IKS_Leitfaden_d.pdf, Stand: 29.04.2019.

Eidgenössische Finanzkontrolle (2007): Aufbau eines Internen Kontrollsystems (IKS), Broschüre der Eidgenössischen Finanzkontrolle, 2. Auflage, Bern 2007, abzurufen unter https://www.bkb.admin.ch/dam/bkb/de/dokumente/Oeffentliches_Beschaffungswesen/Broschuere_IKS.pdf.download.pdf/Brosch%C3%BCre%20IKS.pdf, Stand 12.04.2019.

EIOPA (2015): Leitlinien zum Governance-System vom 14.09.2015, EIOPA-BoS-14/253 DE, abzurufen unter https://eiopa.europa.eu/GuidelinesSII/EIOPA_Guidelines_on_System_of_Governance_DE.pdf, Stand 15.04.2019.

Eisenhardt, Kathleen (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: The Academy of Management Review, 1989, 14. Jg., Nr. 1, S. 57 – 74.

Eling, Martin / Schmeiser, Hato / Schmit, Joan T. (2007): The Solvency II Process: Overview and Critical Analysis, In: Risk Management and Insurance Review, 2007, 10. Jg., Nr. 1, S. 69 – 85.

Elschen, Rainer (1991): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1991, 43. Jg., Nr. 11, S. 1002 – 1012.

Ernst, Holger (2001): Erfolgsfaktoren neuer Produkte – Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Wiesbaden 2001.

Estrella, Arturo (1998): Formulas or Supervision? Remarks on the Future Regulatory Capital, in: FRBNY Economic Policy Review, October 1998, S. 191 – 200.

Euler, Karl August (1992): Interne Kontrollen im Unternehmen – Konzepte zur Vermögenssicherung und Effizienzsteigerung, 2., völlig neubearbeitete Auflage, Berlin 1992.

European Commission (2003): Design of a future prudential supervisory system in the EU - Recommendations by the Commission Services, March 2003, abzurufen unter http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/markt-2509-03/markt-2509-03_en.pdf, Stand 15.11.2016.

European Commission / KPMG (2002): Study into the methodologies to assess the overall financial position of an insurance undertaking from the perspective of prudential supervision, May 2002, Contract no: ETD/2000/BS-3001/C/45, abzurufen unter http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/solvency2-study-kpmg_en.pdf, Stand 06.11.2016.

EY (2013): Maximizing value from your lines of defense – A pragmatic approach to establishing and optimizing your LOD model, Insights on governance, risk and compliance, December 2013, abzurufen unter <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Maximizing-value->

from-your-lines-of-defense/\$FILE/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense.pdf, Stand 30.04.2019.

EY (2014a): Transitioning to the 2013 COSO Framework for External Financial Reporting Purposes, March 2014, abzurufen unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/COSOTransitionQuestionnaire_EE0946_27March2014/\\$FILE/COSOTransitionQuestionnaire_EE0946_27March2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/COSOTransitionQuestionnaire_EE0946_27March2014/$FILE/COSOTransitionQuestionnaire_EE0946_27March2014.pdf), Stand 15.06.2017.

EY (2014b): Der IDW PS 980 – Standard zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen, abzurufen unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Flyer_zu_IDW_PS_980/\\$FILE/EY%20Flyer_IDW%20PS%20980.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Flyer_zu_IDW_PS_980/$FILE/EY%20Flyer_IDW%20PS%20980.pdf), Stand 10.06.2017.

Farny, Dieter (2000): Versicherungsbetriebslehre, 3., überarbeitete Auflage, Karlsruhe 2000.

Fassott, Georg (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2006, 58. Jg., Nr. 1, S. 67 – 88.

Feng, Mei / Li, Chang / McVay, Sarah (2009): Internal control and management guidance, in: Journal of Accounting and Economics, 2009, 48. Jg., Nr. 2-3, S. 190 – 209.

Feng, Mei / Li, Chan / McVay, Sarah / Skaife, Hollis (2015): Does Ineffective Internal Control over Financial Reporting affect a Firm's Operations? Evidence from Firms' Inventory Management, in: The Accounting Review, 2015, 90. Jg., Nr. 2, S. 529 – 557.

FERMA / ECIIA (2010): Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, abzurufen unter <https://www.ferma.eu/sites/default/files/inline-files/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive.pdf>, Stand 24.04.2019.

Freidank, Carl-Christian (2012): Unternehmensüberwachung – Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht, München 2012.

Freidank, Carl-Christian / Paetzmann, Karsten (2004): Bedeutung des Controlling im Rahmen der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance, in: Freidank, Carl-Christian (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg 2004, S. 1 – 23.

Freiling, Andreas (2012): Erfahrungsbericht Solvency II – Umsetzung der Anforderungen an die Berichterstattung von Versicherungsunternehmen („Säule 3“), in: Wagner (Hrsg.): Standpunkte - Beiträge renommierter Persönlichkeiten der Versicherungswirtschaft in Leipziger Seminaren, Band 10, Karlsruhe 2012.

Galesic, Mirta / Bosnjak, Michael (2009): Effects of Questionnaire Length on Participation and Indicators of Response Quality in a Web Survey, in: Public Opinion Quarterly, 73. Jg., 2009, Nr. 2, S. 349 – 360.

Gehring, Martin / Fröhler, Bernd (2013): Optimierung der Risikokonvergenz – Unternehmensweit integrierte Betrachtung von Risiken und Kontrollen, in: Versicherungswirtschaft, 2013, 68. Jg., Nr. 9, S. 52 – 55.

Geiersbach, Karsten (2011): Der Beitrag der Internen Revision zur Corporate Governance, Wiesbaden 2011.

Glaum, Martin / Thomaschewski, Dieter / Weber, Silke (2006a): Die Vorschriften zur Einrichtung und Dokumentation eines internen Kontrollsystems nach Section 404 Sarbanes-Oxley Act: Umsetzung durch deutsche Unternehmen, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 2006, 6. Jg., Nr. 3, S. 206 – 219.

Glaum, Martin / Thomaschewski, Dieter / Weber, Silke (2006b): Der Sarbanes-Oxley Act: Folgen für US-Börsennotierungen aus Sicht deutscher Unternehmen, in: Finanz-Betrieb, 2006, 8. Jg., Nr. 3, S. 182 – 194.

Gleißner, Werner (2008): Grundlagen des Riskmanagements im Unternehmen, München 2008.

Gleißner, Werner / Romeike, Frank (2015): Grundlagen des Risikomanagements, in: Gleißner, Werner / Romeike, Frank (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement – Konzepte Methoden – Umsetzung, Berlin 2015, S. 19 – 43.

GoBS (1995): Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS), Schreiben des Bundesministeriums der Finanzen an die obersten Finanzbehörden der Länder vom 7. November 1995, abzurufen unter https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Weitere_Steuerthemen/Betriebspruefung/1995-11-07-Grundsaeetze-ordnungsmuessiger-DV-gestuetzter-Buchfuehrungssysteme-GoBS.html, Stand 12.04.2019.

Göthlich, Stephan E. (2009): Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 119 – 135.

Götz, Oliver / Liehr-Gobbers, Kerstin (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., 2004, Nr. 6, S. 714 – 738.

Graf, Christian (2008): Solvency II – Wie die neuen Aufsichtsregeln die Versicherungswelt verändern, Marburg 2008.

Graham, Lynford (2015): Internal Control Audit Compliance – Documentation and Testing Under the New COSO Framework, Hoboken, New Jersey 2015.

Greve, Goetz (2006): Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierung, Wiesbaden 2006.

Greving, Bert (2009): Messen und Skalieren von Sachverhalten, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 65 – 78.

Grimmer, Leonhard (2007): Risiken vermeiden und verpasste Chancen minimieren – durch maßgeschneidertes Internes Kontrollsystem, in: Zeitschrift für Unternehmensberatung, 2007, 2. Jg., Nr. 3, S. 110 – 115.

Grote, Joachim / Schaaf, Martin (2012): Zum Referentenentwurf der 10. VAG-Novelle zur Umsetzung der Solvency-II-Richtlinie in deutsches Recht - eine erste Analyse, in: Zeitschrift für Versicherungsrecht, Haftungs- und Schadensrecht, 2012, 63. Jg., Nr.1, S. 17 – 28.

Gründl, Helmut / Schlütter, Sebastian (2016): Kapitel 4.1: Solvabilitätsberechnung als Ausgangsbasis, in: Gründl, Helmut / Kraft, Mirko (Hrsg.): Solvency II – Eine Einführung, Grundlagen der neuen Versicherungsaufsicht, 2. Auflage, Karlsruhe 2016, S. 39 – 48.

Günther, Thomas (2004): Theoretische Einbettung des Controlling in die Methodologie der Unternehmensüberwachung und -steuerung, in: Freidank, Carl-Christian (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg 2004, S. 25 – 50.

Hahn, Dietger / Hungenberg, Harald (2001): PuK - Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2001.

Hair, Joseph F. Jr. / Black, William C. / Babin, Barry J. / Anderson, Rolph E. (2014): Multivariate Data Analysis, 7. Auflage, Essex 2014.

Hair, Joseph F. Jr. / Hult, G. Thomas M. / Ringle, Christian M. / Sarstedt, Marko / Richter, Nicole F. / Hauff, Sven (2017): Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung – Eine anwendungsorientierte Einführung, München 2017.

Hair, Joseph F. / Ringle, Christian M. / Sarstedt, Marko (2011): PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 19. Jg., 2011, Nr. 2, S. 139 – 151.

Hamilton, Steward / Eckardt, Anna (2014): The Economics of Compliance, in: Wieland, Josef / Steinmeyer, Roland / Grüninger, Stephan (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management – Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen, 2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin 2014, S. 135 – 160.

HanseMerkur Versicherungsgruppe (2018): HanseMerkur Kranken-Versicherung auf Gegenseitigkeit – Konzern, SFCR 2017, abzurufen unter https://www.hansemerkur.de/documents/294147/3258120/SFCR_4018_2017.pdf/924144d7-6be0-404d-9828-6b7fe25958bb, Stand 16.05.2019.

Hansen, James / Stephens, Nathaniel M. / Wood, David A. (2009): Entity-Level Controls: The Internal Auditor's Assessment of Management Tone at the Top, in: Current Issues in Auditing, 2009, 3. Jg., Nr. 1, S. A1 – A13.

Happ, Dominik / Pott, Christiane (2007): Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Act Section 404: Kosten und Nutzen für europäische Unternehmen, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 2007, 7. Jg., Nr. 12, S. 666 – 672.

Harmer, Geoff (2013): Governance of Enterprise IT based on COBIT® 5 – A management guide, Ely, Cambridgeshire 2013.

Harp, Nancy L. / Barnes, Beau Grant (2018): Internal Control Weaknesses and Acquisition Performance, in: The Accounting Review, 2018, 93. Jg., Nr. 1, S. 235 – 258.

Hartung, Thomas / Helten Elmar (2004): Modernisierung versicherungswirtschaftlicher Eigenkapitalnormen durch Solvency II, in: Finanz Betrieb, 2004, 6. Jg., Nr. 4, S. 293 – 303.

Hartung, Thomas (2005): Überprüfungsverfahren und Marktdisziplin als Instrument der Versicherungsaufsicht, in: Gründl / Perlet (Hrsg.): Solvency II & Risikomanagement - Umbruch in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden 2005, S. 53 – 70.

Hay, David (1993): Internal Control: How it evolved in four English-speaking countries, in: The Accounting Historians Journal, 1993, 20. Jg., Nr. 1, S. 79 – 102.

Helmreich, Silvia (2012): Solvency II - Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen, 2012, Nr. 73 / 2012, Working Paper Series of the University of Applied Sciences bfi Vienna.

Henseler, Jörg / Ringle, Christian M. / Sarstedt, Marko (2012): Using partial least squares path modelling in advertising research: basic concepts and recent issues, in: Okazaki, Chintaro (Hrsg.): Handbook of Research on International Advertising, Cheltenham / Northampton 2012, S. 252 – 276.

Henseler, Jörg / Ringle, Christian M. / Sinkovics, Rudolf R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing, in: Advances in International Marketing, 20. Jg., 2009, S. 277 – 319.

Henseler, Jörg / Sarstedt, Marko (2013): Goodness-of-fit indices for partial least squares path modelling, in: Computational Statistics, 28. Jg., 2013, Nr. 2, S. 565 – 580.

Hermanson, Dana R. / Smith, Jason L. / Stephens, Nathaniel M. (2012): How Effective are Organizations' Internal Controls? Insights into Specific Internal Control Elements, in: Current Issues in Auditing, 2012, 6. Jg., Nr. 1, S. A31 – A50.

Herrmann, Andreas / Huber, Frank / Kressmann, Frank (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., 2006, Nr. 1, S. 34 – 66.

Heukamp, Wessel (2016): Das neue Versicherungsaufsichtsrecht nach Solvency II - Eine Einführung für die Praxis, München 2016.

Hiendlmeier, Alexandra / Maier, Benjamin (2009): Das Interne Kontrollsystem: Pflichtübung oder Steuerungsinstrument?, in: Zeitschrift Interne Revision, 2009, 44. Jg, Nr. 3, S. 119 – 123.

Hofmann, Günter (2007): System Based Audit – der systemorientierte Prüfungsansatz, in: Becker, Axel / Kastner, Arco (Hrsg.): Prüfung des Kreditgeschäfts durch die Interne Revision – Systemprüfungen – Internes Kontrollsystem – Kreditrisikosteuerung – Spezielle Geschäftsbereiche, Berlin 2007, S. 13 – 25.

Hofmann, Norbert / Malakowski, Bernd (2007): Op-Risk-Management in Banken und Versicherungen – Ansätze zur praxisorientierten Identifikation und Bewertung Operationeller Risiken, in: Risiko-Manager, 2007, Nr. 21, S. 12-17.

Hofmann, Rolf (1993): Unternehmensüberwachung – Ein Aufgaben- und Arbeitskatalog für die Revisionspraxis, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 1993.

Hofmann, Rolf (1997): Unterschlagungsprophylaxe und Unterschlagungsprüfung – Leitfaden zur Verhütung und Aufdeckung unrechtmäßiger Bereicherung im Unternehmen, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 1997.

Hopt, Klaus J. (2011): Corporate Governance – Zur nationalen und internationalen Diskussion, in: Hopt, Klaus J. / Wohlmannstetter, Gottfried (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance von Banken, München 2011, S. 3 – 30.

Horváth, Péter (1992): Internes Kontrollsystem, allgemein, in: Coenenberg, Adolf / von Wysocki, Klaus (Hrsg.): Handwörterbuch der Revision, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1992, Spalte 882 – 896.

Horváth, Péter / Gleich, Ronald / Seiter, Misch (2015): Controlling, 13., komplett überarbeitete Auflage, München 2015.

Hömberg, Reinhold (2002): Internes Kontrollsystem, in: Ballwieser, Wolfgang / Coenenberg, Adolf / Wysocki, Klaus v. (Hrsg.): Handwörterbuch der Rechnungslegung und Prüfung, 3. Auflage, Stuttgart 2002, Spalte 1228 – 1237.

Huber, Frank / Herrmann, Andreas / Meyer, Frederik / Vogel, Johannes / Vollhardt, Kai (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares – Eine anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden 2007.

HUK-Coburg Gruppe (2018): Solvabilität II – Bericht über Solvabilität und Finanzlage (SFCR) 2017, HUK-COBURG, Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftfahrender Beamter Deutschlands a.G. in Coburg, Gruppe, 18.05.2018, abzurufen unter https://www.huk.de/content/dam/hukde/dokumente/presse/solvency_2017_huk-coburg-gruppe.pdf, Stand 16.05.2019.

Hunecke, Jörg (2002): Interne Beratung durch die Interne Revision – Herausforderung und Chance für den Berufsstand der Internen Revisoren, in: Der Schweizer Treuhänder, 2002, 76. Jg., Nr. 3, S. 155 – 160.

Hunziker, Stefan (2015): Erfolg der Internal Control – Eine empirische Analyse aus Sicht des Managements, Dissertation der Universität St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2015.

Hunziker, Stefan (2017): Efficiency of internal control: evidence from Swiss non-financial companies, in: Journal of Management and Governance, 2017, 21. Jg., Nr. 2, S. 399 – 433.

Hunziker, Stefan / Baumeler, Andreas / Rautenstrauch, Thomas (2008): Identifikation und Dokumentation von Kontrollen im Rahmen eines Internen Kontrollsystems – Eine integrierte und praxisnahe Vorgehensweise, in: Zeitschrift Risk, Fraud & Governance, 2008, Nr. 5, S. 197 – 204.

Hunziker, Stefan / Blankenagel, Michael (2015): Interne Kontrollsysteme in Schweizer Unternehmen – Status quo, Erfolgsniveaus und Handlungsempfehlungen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2015, 10. Jg., Nr. 3, S. 130 – 135.

Hunziker, Stefan / Grab, Hermann / Dietiker, Yvonne / Gwerder, Lothar (2012): IKS-Leitfaden – Internes Kontrollsystem für Gemeinden, Bern 2012.

Hurre, Beatrice / Kieser, Alfred (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?, in: Die Betriebswirtschaft, 65. Jg., 2005, Nr. 6, S. 584-602.

Husch, Rainer / Schartmann, Bernd (2001): Moderne Ansätze der Internen Revision, in: Geib, Gerd (Hrsg.): Festschrift Professor Dr. Günter Minz, KPMG, Berlin 2001, S. 169 – 198.

Hütten, Christoph / Stromann, Hilke (2003): Umsetzung des Sarbanes-Oxley Act in der Unternehmenspraxis, in: Betriebsberater, 2003, 58. Jg., Nr. 42, S. 2223 – 2227.

IAASB (2009), ISA 200: International Standard on Auditing 200 - Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing, in: International Standards on Auditing (ISAs), IDW Textausgabe Englisch – Deutsch, Düsseldorf 2011, S. 48 – 89.

IAASB (2009), ISA 315: International Standard on Auditing 315 – Identifying and Assessing the Risk of Material Misstatement through Understanding the Entity and its Environment, in: International Standards on Auditing (ISAs), IDW Textausgabe Englisch – Deutsch, Düsseldorf 2011, S. 314 – 379.

IAIS (2011): Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology, 1 October 2011, abzurufen unter <https://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/insurance-core-principles//file/73956/all-icps-october-2011>, Stand 29.04.2019.

ICC (o.J.): ICC Guidelines on Whistleblowing, Prepared by the ICC Commission on Anti-Corruption, abrufbar unter <https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-on-whistleblowing/>, Stand 24.01.2018.

ICV / IGC (2012): Grundsatzpositionen des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC), abzurufen unter https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_DEUTSCH.pdf, Stand 29.04.2019.

IDW (2000), PS 340: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystem nach §317 Abs. 4 HGB, Stand 11.09.2000, in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe, IDW Prüfungs- und IDW Rechnungslegungshinweise (IDW PH und IDW RH), Stand: 67. Ergänzungslieferung September 2018, Düsseldorf 2018.

IDW (2011), PS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen, Stand 11.03.2011, in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe, IDW Prüfungs- und IDW Rechnungslegungshinweise (IDW PH und IDW RH), Stand: 67. Ergänzungslieferung September 2018, Düsseldorf 2018.

IDW (2015), PS 200: Ziele und allgemeine Grundsätze der Durchführung von Abschlussprüfungen, Stand 03.06.2015, in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe, IDW Prüfungs- und IDW Rechnungslegungshinweise (IDW PH und IDW RH), Stand: 67. Ergänzungslieferung September 2018, Düsseldorf 2018.

IDW (2017), PS 261 n.F.: Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken, Stand 15.09.2017, in: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S) einschließlich der dazugehörigen Entwürfe, IDW Prüfungs- und IDW Rechnungslegungshinweise (IDW PH und IDW RH), Stand: 67. Ergänzungslieferung September 2018, Düsseldorf 2018.

IIA (2013): IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013, abzurufen unter <https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>, Stand 12.04.2019.

INTER Versicherungsgruppe (2018): Bericht über Solvabilität und Finanzlage 2017, INTER Versicherungsgruppe, abzurufen unter https://www.inter.de/fileadmin/user_upload/inter/inter/sfcr/sfcr-2017-inter-versicherungsgruppe.pdf, Stand 16.05.2019.

ISACA (2012): COBIT 5 – A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT, Rolling Meadows 2012.

Janssen, Jürgen / Laatz, Wilfried (2007): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows – Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests, Sechste, neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al. 2007.

Janvrin, Diane / Payne, Elizabeth / Byrnes, Paul / Schneider, Gary P. / Curtis, Mary B. (2012): The Updated COSO Internal Control – Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research, in: Journal of Information Systems, 2012, 26. Jg., Nr. 2, S. 189 – 213.

Jarvis, Cheryl Burke / MacKenzie, Scott B. / Podsakoff, Philip M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, 2003, 30. Jg., Nr. 2, S. 199 – 218.

Jenal, Ladina (2006): Internal Control – Theoretisches und Empirisches zum ganzheitlichen Zusammenwirken der Control-Funktionen, Dissertation der Universität St. Gallen, Bamberg 2006.

Jensen, Michael / Meckling, William (1976): Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, 1976, 3. Jg., Nr. 4, S. 305 – 360.

Johnson, Gerry / Whittington, Richard / Scholes, Kevan / Angwin, Duncan / Regné Patrick (2016): Strategisches Management – Eine Einführung, 10., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos 2016.

Jokipii, Annukka (2006): The Structure and Effectiveness of Internal Control – A Contingency Approach, Acta Wasaensia No. 166, Dissertation Universitas Wasaensis 2006.

Jokipii, Annukka (2010): Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis, in: Journal of Management & Governance, 2010, 14. Jg., Nr. 2, S. 115 – 144.

Jost, Peter-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext, in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): Die Prinzipal Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 11 – 43.

Jöreskog, Karl G. (1970): A General Method for Analysis of Covariance Structures, in: Biometrika, 57. Jg, 1970, Nr. 2, S. 239 – 251.

Jöreskog, Karl G. (1973): A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System, in: Goldberger, Arthur S. / Duncan, Otis Dudley (Hrsg.): Structural Equation Models in the Social Sciences, New York / London 1973, S. 85 – 112.

Kagermann, Henning / Kinney, William / Küting, Karlheinz / Weber, Claus-Peter (2008): Internal Audit Handbook – Management with the SAP®-Audit Roadmap, Berlin, Heidelberg 2008.

Kaiser, Thomas / Frey, Clemens (2007): Von den Erfahrungen der Bankwirtschaft profitieren – Implementierung eines Prozesses zum Management und Controlling operationeller Risiken, in: Versicherungswirtschaft, 2007, 62. Jg, Nr. 12, S. 954 – 961.

Kajüter, Peter (2008): Rolle der Internen Revision im Risikomanagementsystem, in: Freidank, Carl-Christian / Peemöller, Volker H. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision – Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditings, Berlin 2008, S. 109 – 126.

Kaya, Maria / Himme, Alexander (2009): Möglichkeiten der Stichprobenbildung, in: : Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 79 – 88.

Klinger, Michael / Klinger, Oskar (2011): ABC der Gestaltung und Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen, 3. Auflage, Wien 2011.

Knauth, Klaus-Wilhelm (2005): Systemwandel in der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsaufsicht, in: Gründl / Perlet (Hrsg.): Solvency II & Risikomanagement - Umbruch in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden 2005, S. 3 – 34.

Korus, Mateusz (2016): Governance-Systeme nach Solvency II, Hamburg 2016.

KPMG (2018): Unter der Oberfläche – Studie zu Internen Kontrollsystemen deutscher Unternehmen, abzurufen unter http://hub.kpmg.de/unter-der-oberflaeche-iks?utm_campaign=Unter%20der%20Oberfl%C3%A4che%3A%20Studie%20zu%20Internen%20Kontrollsystemen%20deutscher%20Unternehmen&utm_source=aem, Stand 29.04.2019.

Krafft, Manfred / Götz, Oliver / Liehr-Gobbers, Kerstin (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, in: Bliemel, Friedhelm / Eggert, Andreas / Fassot, Georg / Henseler, Jörg: Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode Anwendung Praxisbeispiele, Stuttgart 2005, S. 71 – 86.

Kraft, Mirko (2015): Die Umsetzung der Solvency II-Gruppenaufsicht im deutschen Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG): Inwieweit gilt deutsches Recht für die Beaufsichtigung internationaler Versicherungsgruppen?, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 2015, 104. Jg., Nr. 4, S. 389 – 409.

Krekel, Christian / Faulmann, Björn (2013): Internes Kontrollsystem reduziert Risiken, in: Die Bank, 2013, Nr. 1, S. 58 – 61.

Kromschröder, Bernhard (1972): Ansätze zur Optimierung des Kontrollsystems der Unternehmung, Berlin 1972.

Kumar, Nirmalya / Stern, Louis W. / Anderson, James C. (1993): Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: The Academy of Management Journal, 36. Jg, 1993, Nr. 6, S. 1633 – 1651.

Kunzelmann, Niels / Quick, Markus (2008): Behandlung von operationellen Risiken unter Solvency II OpRisk-Methoden in der Versicherungswirtschaft – ein Überblick, in: Risiko-Manager, 2008, Nr. 8, S. 14 – 23.

Küpper, Hans-Ulrich (2008): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2008.

Lacheva, Rossalina / Davidov, Eldad (2014): Skalen und Indizes, in: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 745 – 756.

Laux, Helmut (1990): Risiko, Anreiz und Kontrolle – Principal-Agent-Theorie Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Berlin et al. 1990.

Leitch, Matthew (2008): Intelligent Internal Control and Risk Management – Designing High-Performance Risk Control Systems, Aldershot / Burlington 2008.

Lohmöller, Jan-Bernd (1989): Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares, Heidelberg 1989.

Lutz, Benno (1966): Untersuchung des Rechnungswesens im Hinblick auf seinen Wirkungsgrad für die interne Kontrolle, in: Die Unternehmung, 1966, 20. Jg., Nr. 2, S. 62 – 76.

Lück, Wolfgang (2001a): Internes Überwachungssystem (IÜS) – Organisatorische Sicherungsmaßnahmen – Kontrolle – Prüfung, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Risikomanagementsystem und Überwachungssystem – KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München 2001, S. 95 – 116.

Lück, Wolfgang (2001b): Elemente eines Risikomanagementsystems, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Risikomanagementsystem und Überwachungssystem – KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, 2. bearbeitete und erweiterte Auflage, München, 2001, S. 19 – 50.

Maijoor, Steven (2000): The Internal Control Explosion, in: International Journal of Auditing, 2000, 4. Jg., Nr. 1, S. 101 – 109.

Marcelli, Riccarda (2014): Solvency II: Das Governance-System in der Versicherungsgruppe, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 2014, 103. Jg., Nr. 2, S. 119 – 136.

Marten, Kai-Uwe / Quick, Reiner / Ruhnke, Klaus (2015): Wirtschaftsprüfung – Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens nach nationalen und internationalen Normen, 5. Auflage, Stuttgart 2015.

Mautz, Robert Kuhn / Sharaf, Hussein Amer (1980): The Philosophy of Auditing, American Accounting Association Monograph No. 6, 10. Auflage, Sarasota, Florida 1980.

McHugh, Manijeh / Schiffel, Simon (2014): Omnibus II agreement on long-term guarantee package and transitional measures, in: Solvency Consulting Knowledge Series, MunichRe, 2014, abzurufen unter https://www.munichre.com/site/corporate/get/documents_E486799993/mr/assetpool.shared/Documents/5_Touch/_Publications/302-08521_en.pdf, Stand 24.04.2019.

Menden, Björn / Kralisch, Rolf (2008): SOX-Compliance Reloaded – außer Spesen nichts gewesen?, in: Controlling & Management Review – Zeitschrift für Controlling & Management, 2008, 52. Jg., Nr. 4, S. 235 – 238.

Menzies, Christof (2004): Sarbanes-Oxley Act – Professionelles Management interner Kontrollen, Stuttgart 2004.

Meyer, Jan Philipp (2011): Anforderungen an das Governance-System von Versicherungsunternehmen und -gruppen, in: Bennemann, Christoph / Oehlenberg, Lutz / Stahl, Gerhard (Hrsg): Handbuch Solvency II - Von der Standardformel zum Internen Modell, vom Governance-System zu den MaRisk VA, Stuttgart 2011, S. 87 – 100.

Moeller, Robert R. (2014): Executive's Guide to COSO Internal Controls - Understanding and Implementing the New Framework, Hoboken, New Jersey 2014.

Moormann, Lars (2013): Schlüsselfunktionen im Governance-System - Aufgaben, Schnittstellen und Outsourcing unter Solvency II, Solvency Consulting Knowledge Series der Munich RE, abzurufen unter https://www.munichre.com/site/corporate/get/documents_E-1156187595/mr/assetpool.shared/Documents/5_Touch/_Publications/302-07751_de.pdf, Stand 24.04.2019.

Moormann, Lars / Schaffrath-Chanson, Thomas (2011): Das Underwriting auf dem Prüfstand: Prozessrisiken des Lebensversicherers im Kontext qualitativer Solvency-II-Anforderungen, Munich Re Solvency Consulting Knowledge Series, 2011, abzurufen unter https://www.munichre.com/site/touch-publications/get/documents_E-252355415/mr/assetpool.shared/Documents/5_Touch/_Publications/302-07122_de.pdf, Stand 29.04.2019.

Morris, Michael H. / Allen, Jeffrey / Schindehutte, Minet / Avila, Ramon (2006): Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship, in: Journal of Managerial Issues, 2006, 18. Jg., Nr. 4, S. 468 – 493.

Mory, Linda (2014): Soziale Verantwortung nach innen – Dimensionen, Wirkungsbeziehungen und Erfolgsgrößen einer internen CSR, Wiesbaden 2014.

Müller, Harald (2007): Unternehmenswert im Spannungsfeld von Investorenvertrauen und Kapitalmarkttheorie – Theoretische Modellierung und praktische Anwendung zur Bewertung des Deutschen Corporate Governance Kodex, Berlin 2007.

Near, Janet P. / Miceli, Marcia P. (1985): Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing, in: Journal of Business Ethics, 4. Jg., Nr. 1, S. 1 – 16.

Neubeck, Guido (2003): Prüfung von Risikomanagementsystemen, Düsseldorf 2003.

Neubert, Helmut (1959): Internal Control – Kontrollinstrument der Unternehmensführung, Düsseldorf 1959.

Nguyen, Tristan (2008): Handbuch der wert- und risikoorientierten Steuerung von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 2008.

Nguyen, Tristan / Bach, Wolfgang (2009): Prinzipienbasierte Aufsicht am Beispiel des Proportionalitätsgrundsatzes von Solvency II, Diskussionspapier Nr. 18, Wissenschaftliche Hochschule Lahr, 2009.

Nitzl, Christian (2010): Eine anwendungsorientierte Einführung in die Partial Least Square (PLS)-Methode, Universität Hamburg, Industrielles Management, Arbeitspapier Nr. 21, Juni 2010.

Oehlenberg, Lutz / Stahl, Gerhard / Bennemann, Christoph (2011): Von der Standardformel zum Internen Modell – ein Überblick über Solvency II, in: Bennemann, Christoph / Oehlenberg, Lutz / Strahl, Gerhard (Hrsg): Handbuch Solvency II - Von der Standardformel zum Internen Modell, vom Governance-System zu den MaRisk VA, Stuttgart 2011, S. 3 – 28.

Österreichische Finanzmarktaufsicht (2012): Solvency II Handbuch - Eine Einführung in das neue europäische Aufsichtsrecht, Wien 2012.

Pacioli, Luca (1997): Abhandlung über die Buchhaltung 1494, nach dem italienischen Original von 1494 ins Deutsche übersetzt und mit einer Einleitung über die italienische Buchhaltung im 14. und 15. Jahrhundert und Pacioli's Leben und Werk versehen von Balduin Penndorf, 2., unveränderter Nachdruck der Ausgabe 1933, Stuttgart 1997.

Paetzmann, Karsten (2005): Enterprise Risk Management: Zum Einfluss der Governance-Reformen auf das Controlling und die Überwachung, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 2005, 16. Jg., Nr. 3, S. 267 – 288.

Palazzesi, Mauro / Pfyffer, Hans-Ulrich (2002): Ein neues Verständnis von Interner Revision – Gedanken zu einer Neuausrichtung, in: Der Schweizer Treuhänder, 2002, 76. Jg., Nr. 3, S. 137 – 148.

Patterson, Evelyn R. / Smith, Reed J. (2007): The Effects of Sarbanes-Oxley on Auditing and Internal Control Strength, in: The Accounting Review, 2007, 82. Jg., Nr. 2, S. 427 – 455.

Peemöller, Volker (2008): Stand und Entwicklung der Internen Revision, in: Freidank, Carl-Christian / Peemöller, Volker (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision – Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditings, Berlin 2008, S. 1 – 16.

Peemöller, Volker / Kregel, Joachim (2010): Grundlagen der Internen Revision – Standards, Aufbau und Führung, Berlin 2010.

Peleckiene, Valentina / Peleckis, Kestutis (2014): Omnibus II effective measures in adjusting the current Solvency II framework, in: Procedia – Social and Behavioural Sciences, 2014, 110. Jg., S. 156 - 163.

Pelzer, Sabine (2016): Kapitel 5.1: Allgemeine Einordnung der qualitativen Anforderungen; Kapitel 5.2 Governance-System, in: Gründl, Helmut / Kraft, Mirko (Hrsg.): Solvency II – Eine Einführung, Grundlagen der neuen Versicherungsaufsicht, 2. Auflage, Karlsruhe 2016, S. 89 – 100.

Petrascu, Daniela / Attila, Tamas (2013): Internal Audit versus Internal Control and Coaching, in: Procedia Economics and Finance, 2013, 6. Jg., S. 694 – 702.

Pfaff, Dieter / Ruud, Flemming (2007): Internes Kontrollsystem in Schweizer KMU – Herausforderungen und Lösungsansätze, in: Die Unternehmung, 2007, 61. Jg., Nr. 6, Praxisheft „Internes Kontrollsystem“, S. 445 – 462.

Pfaff, Dieter / Ruud, Flemming (2008): Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), 3., unveränderte Auflage, Zürich 2008.

Pfitzer, Norbert / Oser, Peter / Orth, Christian (2008): Reform des Aktien-, Bilanz- und Aufsichtsrechts – BilMoG, MoMiG, TUG, EHUG und weitere Reformgesetze, 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2008.

Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon / Fiedler, Marina / Royer, Susanne (2015): Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 7. aktualisierte Auflage, Stuttgart 2015.

Piehler, Rico (2011): Interne Markenführung – Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Wiesbaden 2011.

Piening, Jose Anita / Engelberger, Raphael / Schiller, Ulf / Sallin, Bernard (2008): Aufbau und Ausgestaltung eines internen Kontrollsystems (IKS) in mittelgroßen Unternehmen – Ein alternativer Ansatz, in: Controlling & Management, 2008, 52. Jg., Nr. 6, S. 394 – 400.

Pietsch, Gotthard / Scherm, Ewald (2000): Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung, 2000, 54. Jg., Nr. 5, S. 395 – 412.

Pirson, Michael / Turnbull, Shann (2011): Corporate Governance, Risk Management, and the Financial Crisis: An Information Processing View, in: Corporate Governance: An International Review, 2011, 19. Jg., Nr. 5, S. 459 – 470.

Pittroff, Esther (2011): Whistle-Blowing-Systeme in deutschen Unternehmen – Eine Untersuchung zur Wahrnehmung und Implementierung, Wiesbaden 2011.

Podsakoff, Philip M. / MacKenzie, Scott B. / Lee, Jeong-Yeon / Podsakoff, Nathan P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: Journal of Applied Psychology, 2003, 88. Jg., Nr. 5, S. 879 – 903.

Pohlmann, Petra (2011): Principles-based insurance regulation: lessons to be learned from a comparison of the EU and German law of risk management, in: Burling, Julian / Lazarus, Kevin (Hrsg.): Research Handbook on International Insurance Law and Regulation, Cheltenham / Northampton 2011, S. 329 – 354.

Pollanz, Manfred (1999): Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems – Droht eine Mega-Erwartungslücke?, in: Der Betrieb, 1999, 52. Jg., Nr. 8, S. 393 – 399.

Pollanz, Manfred (2001): Offene Fragen der Prüfung von Risikomanagementsystemen nach KonTraG – Paradigmenwechsel im wirtschaftlichen Prüfungswesen oder vom risikoorientierten zum system-evolutionären Prüfungsansatz?, in: Der Betrieb, 2001, 54. Jg., Nr. 25, S. 1317 – 1325.

Poppensieker, Thomas (2015): Three Lines of Defense – Herausforderungen in der Weiterentwicklung interner Kontrollsysteme, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2015, 68. Jg, Nr. 13, S. 654 – 656.

Posluschny, Peter (2016): Praxishandbuch Prozessmanagement – Kundenorientierung, Modellierung, Optimierung, 2., überarbeitete Auflage, Konstanz und München 2016.

Post, Thomas (2016): Kapitel 4.2: Aufsichtsrechtliche Kapitalanforderungen, in: Gründl, Helmut / Kraft, Mirko (Hrsg.): Solvency II – Eine Einführung, Grundlagen der neuen Versicherungsaufsicht, 2. Auflage, Karlsruhe 2016, S. 48 – 53.

Pott, Christiane / Wömpener, Andreas (2007): Zur Wirksamkeit der Regulierung interner Kontrollsysteme – empirische Ergebnisse der Wirkung des KonTraG, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 2007, 18. Jg., Nr. 4, S. 407 – 425.

Pougin, Erwin (1959): Die Berücksichtigung des internen Kontrollsystems als Grundlage ordnungsgemäßer Abschlussprüfung, Düsseldorf 1959.

Probst, Andreas (2016): Kapitel 1: Einführung und Überblick; Kapitel 2: Ziele von Solvency II; Kapitel 3.1: Rechtssystematik; Kapitel 6: Säule III: Transparenz und Berichtspflichten, in: Gründl, Helmut / Kraft, Mirko (Hrsg.): Solvency II – Eine Einführung, Grundlagen der neuen Versicherungsaufsicht, 2. Auflage, Karlsruhe 2016, S. 1 – 2; S. 3 – 6; S. 7 – 9; S. 115 – 129.

PWC (2007): Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel, abzurufen unter <http://docplayer.org/3828936-Internes-kontrollsystem-fuehrungsinstrument-im-wandel.html>, Stand 13.05.2019.

Raab-Steiner, Elisabeth / Benesch, Michael (2018): Der Fragebogen – Von der Forschungs-idee zur SPSS-Auswertung, 5., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wien 2018.

Raitchel, Jürgen (2008): Quantitative Forschung – Ein Praxisbuch, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden 2008.

Rambusch, René V. (2012): Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllerbereich – Eine empirische Studie, Wiesbaden 2012.

Rapp, Geoffrey Christopher (2007): Beyond Protection: Invigorating Incentives for Sarbanes-Oxley Corporate and Securities Fraud Whistleblowers, in: Boston University Law Review, 87. Jg., Nr. 1, S. 91 – 156.

Rautenstrauch, Thomas / Hunziker, Stefan (2012): Internes Kontrollsystem – Perspektiven der Internen Kontrolle, 2. Auflage, Zürich 2012.

Reding, Kurt F. / Sobel, Paul J. / Anderson, Urton L. / Head, Michael J. / Ramamoorti, Sridhar / Salamasick, Mark / Riddle, Cris (2013): Internal Auditing – Assurance & Advisory Services, 3. Auflage, Altamonte Springs, Florida 2013.

Reese, Birgit / Ronge, Christian (2011): Aufgaben und Strukturen der Compliance Funktion im Versicherungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Solvency II, in: Zeitschrift Versicherungsrecht, 2011, 62. Jg., Nr. 28, S. 1217 – 1234.

Reichmann, Thomas / Kißler, Marting / Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2017.

Reinartz, Werner / Krafft, Manfred / Hoyer, Wayne D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: Journal of Marketing Research, 41. Jg., 2004, Nr. 3, S. 293 – 305.

Reiß, Christian / Schaaf, Torben (2013): Zulässigkeit bzw. Erfordernis der Änderung von Jahresabschlüssen – Ein Überblick vor dem Hintergrund aktueller BFH-Rechtsprechung, in: Bilanzen im Mittelstand, 2013, Nr. 3, S. 51 – 54.

Richter-von Hagen, Cornelia / Stucky, Wolffried (2004): Business-Process und Workflow-Management – Prozessverbesserung durch Prozess-Management, Wiesbaden 2004.

Ringle, Christian M. / Wende, Sven / Becker, Jan-Michael (2015): SmartPLS 3, Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

Rittmann, Marion (2009): Neuausrichtung der Versicherungsaufsicht im Rahmen von Solvency II - Implikationen und Ansatzpunkte für die Gestaltung des Risikomanagements in Versicherungsunternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden 2009.

Rockness, Howard / Rockness, Joanne (2005): Legislated Ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America, in: Journal of Business Ethics, 2005, 57. Jg., Nr. 1, S. 31 – 54.

Rohatsch, Nadine / Erhard, Julia / Hartung, Thomas (2018): Ein Solvency II-basiertes Limitsystem als Grundlage einer wertorientierten Steuerung – von der Pflicht zur Kür, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2018, 70. Jg., Nr. 1, S. 67 – 91.

Romeike, Frank (2005): Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend – Frühwarnsysteme im Unternehmen, in: Rating aktuell – Information für Unternehmen und Finanzdienstleister, 2005, 2. Jg., April / Mai, S. 22 – 27.

Romeike, Frank / Hager, Peter (2009): Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0 – Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009.

Romeike, Frank / Müller-Reichart, Matthias (2005): Risikomanagement in Versicherungsunternehmen – Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, Weinheim 2005.

Rubino, Michele / Vitolla, Filippo (2014): Internal control over financial reporting: opportunities using the COBIT framework, in: Managerial Auditing Journal, 2014, 29. Jg., Nr. 8, S. 736 – 771.

Ruud, T. Flemming / Jenal, Ladina (2004): Internal Control – Ganzheitliche Interne Steuerung und Kontrolle (ISK), in: Der Schweizer Treuhänder, 2004, 78. Jg., Nr. 12, S. 1045 – 1050.

Ruud, T. Flemming / Jenal, Ladina (2005): Licht im Internal-Control-Dschungel – Begriffsdefinitionen sind unerlässlich, in: Der Schweizer Treuhänder, 2005, 79. Jg., Nr. 6-7, S. 455 – 460.

Ruud, T. Flemming / Kyburz, Adrian (2014): Gedanken zum Three Lines of Defense Modell – Was ist mit Verteidigung gemeint? – Analyse des Governance-Modells aus der Sicht des internen Audits, in: Der Schweizer Treuhänder, 2014, 88. Jg, Nr. 9, S. 761 – 766.

Ruud, Flemming T. / Sommer, Katerina (2006): Enterprise Risk Management – Das COSO-ERM-Framework, in: Der Schweizer Treuhänder, 2006, 80. Jg., Nr. 3, S. 126 – 131.

Schartmann, Bernd / Lindner, Manfred (2006): Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) durch die Interne Revision (IR), in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision – Aktuelle und zukünftige Schwerpunkte erfolgreicher Revisionsarbeit, Berlin 2006, S. 33 – 62.

Schäfer, Thomas (2011): Statistik II – Inferenzstatistik, Wiesbaden 2011.

Schewe, Gerhard (2005): Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Berlin, Heidelberg 2005.

Schewe, Gerhard / Littkemann, Jörn / Beckemeier, Per Olof (1999): Interne Kontrollsysteme – Verhaltenswirkungen und organisatorische Gestaltung, in: Das Wirtschaftsstudium, 1999, 28. Jg., Nr. 11, S. 1483 – 1488.

Schmid, Michael / Stebler, Werner (2007): Risikobasiertes Internes Kontrollsystem – Risikoidentifikation von grundlegender Bedeutung, in: Der Schweizer Treuhänder, 2007, 81. Jg., Nr. 9, S. 642 – 646.

Schmidt, Matthias (2005): „Whistle Blowing“ Regulation and Accounting Standards Enforcement in Germany and Europe – An Economic Perspective, in: *International Review of Law and Economics*, 25. Jg., Nr. 2, S. 143 – 168.

Schmitz, Thorsten / Wehrheim, Michael (2006): *Risikomanagement – Grundlagen, Theorie, Praxis*, Stuttgart 2006.

Schneider, Thomas (2003): Controlling und Interne Revision im Internen Kontrollsystem – Wie wird die Zusammenarbeit im Rahmen des IKS optimiert?, in: *Der Schweizer Treuhänder*, 2003, 77. Jg., Nr. 1 – 2, S. 33 – 40.

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (2013): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 10., überarbeitete Auflage, München 2013.

Schöneck, Nadine M. / Voß, Werner (2013): *Das Forschungsprojekt – Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2013.

Schräpel, Stefanie (2014): *Das Proportionalitätsprinzip unter Solvency II mit Blick auf kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen – Chancen und Herausforderungen*, Karlsruhe 2014.

Schubert, Thomas (2005): Stand der Diskussion und Tendenzen im Projekt Solvency II der EU-Kommission, in: Gründl / Perlet (Hrsg.): *Solvency II & Risikomanagement - Umbruch in der Versicherungswirtschaft*, Wiesbaden 2005, S. 35 – 52.

Schubiger, Ines (2017): COSO ERM 2017 – Der „Würfel“ ist gefallen, in: *Newsletter des Institut für Interne Revision Österreich*, Dezember 2017, abzurufen unter https://www.internerevision.at/fileadmin/IIA-Austria_Newsletter_12_2017.pdf, Stand 12.04.2019.

Schwartz, Mark S. (2004): Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users, in: *Journal of Business Ethics*, 2004, 55. Jg., Nr. 4, S. 323 – 343.

Schwartz, Mark S. / Dunfee, Thomas W. / Kline, Michael J. (2005): Tone at the Top: An Ethics Code for Directors?, in: *Journal of Business Ethics*, 2005, 58. Jg., Nr. 1/3, S. 79 – 100.

SEC (2003): Final Rule: Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports, Securities and Exchange Commission, Release Nos. 33-8238; 34-47986; IC-26068; File Nos. S7-40-02; S7-06-03), abzurufen unter <https://www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm>, Stand 12.04.2019.

Seidel, Uwe (2011): Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems, in: Klein, Andreas (Hrsg.): *Risikomanagement und Risiko-Controlling*, Freiburg 2011, S. 20 – 50.

Seidler, John (1974): On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis, in: *American Sociological Review*, 19. Jg., 1974, Nr. 6, S. 816 – 831.

Sill, Frauke (2008): Controllerbereichserfolg aus Sicht des Managements – Eine empirische Analyse, Wiesbaden 2008.

Sjurts, Insa (1995): Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung – Theoretische Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management, Wiesbaden 1995.

Smieliauskas, Waldemar John (1980): Simulation Analysis of the Statistical Validity of the Internal Control Hypothesis of Auditing with Implications for Substantive Testing Methods and Linkage Rules, Dissertation an der University of Wisconsin-Madison, Wisconsin-Madison 1980, zitiert nach Adenauer, Patrick (1989): Berücksichtigung des Internen Kontrollsystems bei der Jahresabschlußprüfung, Bergisch-Gladbach / Köln 1989.

Sommer, Katerina (2010): Risikoorientiertes Zusammenwirken der Internal Control, des Risikomanagements, des Internen Audits und der Externen Revision – Theoretische Analyse, konzeptionelle Ansätze und praktische Gestaltung, Dissertation der Universität Sankt Gallen, Bamberg 2010.

Söhnchen, Florian (2009): Common Method Variance und Single Source Bias, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 137 – 152.

Specker, Adrian (2005): Modellierung von Informationssystemen – Ein methodischer Leitfaden zur Projektabwicklung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2005.

Spector, Paul E. (2006): Method Variance in Organizational Research – Truth or Urban Legend, in: Organizational Research Methods, 9. Jg., 2006, Nr. 2, S. 221 – 232.

Spira, Laura / Page, Michael (2003): Risk Management – The reinvention of internal control and the changing role of internal audit, in: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2003, 16. Jg., Nr. 4, S. 640 – 661.

Spremann, Klaus (1991): Investition und Finanzierung, 4., verbesserte Auflage, München / Wien 1991.

Steffen, Thomas (2008): Solvency II and the Work of CEIOPS, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice, 2008, 33. Jg., Nr. 1, S. 60 – 65.

Stevens, Betsy (2008): Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior, in: Journal of Business Ethics, 2008, 78. Jg., Nr. 4, S. 601 – 609.

Stier, Winfried (1999): Empirische Forschungsmethoden, Zweite, verbesserte Auflage, Berlin / Heidelberg 1999.

Taschner, Andreas (2013): Management Reporting – Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden 2013.

Theis, Anja (2015): Regulierung und Versicherungswirtschaft: Chancen und Herausforderungen aus ökonomischer Perspektive, in: GDV (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Themen und Analysen Nr. 7, abzurufen unter <https://www.gdv.de/resource/blob/9308/57a39ebeb369416223979c92afb2c959/volkswirtschaftliche-themen-und-analysen-nr--7---pdf-data.pdf>, Stand 29.05.2019.

Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden 2009.

Treuz, Wolfgang (1974): Betriebliche Kontroll-Systeme – Struktur und Verhalten in der Betriebspraxis sowie ihre Bedeutung für die Unternehmensführung, Berlin 1974.

Tunji, Siyanbola Trimisiu / Adewale, Oyebamiji Taofeek / John, Ibrahim (2016): Role of Effective Internal Control Systems on Insurance Business Performance in Nigeria, in: Research Journal of Finance and Accounting, 7. Jg., Nr. 4, S. 1 – 11.

Utecht, Torsten (2009): Entwicklungstrends im Controlling von Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 98. Jg., 2009, Nr. 1, S. 91-118.

Van-Hulle, Karel (2011): Solvency II: state of play and perspectives, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 2011, 100. Jg., Nr. 2, S. 177 – 192.

Vetter, Eberhard (2013) Compliance im Unternehmen, in: Wecker, Gregor / Ohl, Bastian (Hrsg.): Compliance in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Organisation und Umsetzung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S. 29 – 42.

Wandt, Manfred (2012): Prinzipienbasiertes Recht und Verhältnismäßigkeitsgrundsatz im Rahmen von Solvency II, Karlsruhe 2012.

Wandt, Manfred / Sehrbrock, David (2011): Regelungsziele der Solvency II-Rahmenrichtlinie, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 2011, 100. Jg., Nr. 2, S. 193 – 206.

Weber, Jürgen / Schäffer, Ute (2014): Einführung in das Controlling, 14., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2014.

Weiber, Rolf / Mühlhaus, Daniel (2014): Strukturgleichungsmodellierung – Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Zweite, erweiterte und korrigierte Auflage 2014, Heidelberg 2014.

Weisberg, Herbert F. (2005): The Total Survey Error Approach – A Guide to the New Science of Survey Research, Chicago / London 2005.

- Welge, Martin / Eulerich, Marc** (2014): Corporate-Governance-Management – Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2014.
- Werder, Axel von** (2015): Führungsorganisation – Grundlage der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2015.
- Wich, Holger** (2008): Internes Kontrollsystem und Management-Informationssystem – Analyse der Systembedeutung für Unternehmensleitung und Abschlussprüfer, Frankfurt am Main 2008.
- Wien, Andreas / Kirschner, Romy** (2012): Das Interne Überwachungssystem als effektives Instrument des Risikomanagements, in: Controlling & Management Review – Zeitschrift für Controlling & Management, 2012, 56. Jg., Nr. 3, S. 192 – 196.
- Williamson, Oliver E.** (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975.
- Withus, Karlz-Heinz** (2014): Betriebswirtschaftliche Grundsätze für Compliance-Management-Systeme – Struktur, Elemente und Ausgestaltung nach IDW PS 980, Berlin 2014.
- Wold, Herman** (1975): Path Models with Latent Variables: The NIPLAS Approach, in: Blalock, H.M. / Aganbegian, A. / Borodkin, F.M. / Boudon, Raymond / Capecchi, Vittorio (1975): Quantitative Sociology – International Perspectives on Mathematical and Statistical Modeling, New York et al. 1975, S. 307 – 357.
- Wolf, Martin** (2013): Zur Aufgabenverteilung zwischen den Governance-Funktionen von Versicherungsunternehmen nach der Solvency-II-Richtlinie - Überlegungen am Beispiel der Funktionen Compliance, Risikomanagement und interne Revision, in: Zeitschrift Versicherungsrecht, 2013, 64. Jg., Nr. 16, S. 678 – 685.
- Yu, Seongjae / Neter, John** (1973): A Stochastic Model of the Internal Control System, in: Journal of Accounting Research, 1973, 11. Jg., Nr. 2, S. 273 – 295.
- Zhang, Ivy Xiyang** (2007): Economic consequences of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, in: Journal of Accounting and Economics, 2007, 44. Jg., Nr. 1-2, S. 74 – 115.
- Zöllner, Christiane** (2007): Interne Corporate Governance, Wiesbaden 2007.

Internetseiten

BaFin: Solvency II: Rechtsgrundlagen, Leitlinien und Auslegungsentscheidungen der BaFin, Homepage der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, abzurufen unter https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/Aufsichtsregime/RechtsgrundlagenLeitlinien/rechtsgrundlagen_node.html, Stand 15.04.2019.

BaFin: Solvency I, Homepage der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, abzurufen unter https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/Aufsichtsregime/SolvencyI/solvency_I_node.html, Stand 15.04.2019.

BaFin: Rundschreiben 3/2009 (VA), Homepage der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, abzurufen unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_0903_va_marisk.html, Stand 15.04.2019.

EIOPA: Quantitative Impact Studies, Homepage der European Insurance and Occupational Pensions Authority, abzurufen unter <https://eiopa.europa.eu/publications/qis>, Stand 15.04.2019.

Gesetze und Verordnungen

Aktiengesetz, Gesetz vom 06.09.1965 (BGBl. I S. 1089), in Kraft getreten am 01.01.1966, zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2446) m.W. v. 22.07.2017.

Delegierte Verordnung (EU) 2015/35 der Kommission vom 10. Oktober 2014 zur Ergänzung der Richtlinie 2009/138/EG des Europäischen Parlaments und des Rates betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und der Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II) Text von Bedeutung für den EWR, 17.1.2015, Abl. L 12.

Delegierte Verordnung (EU) 2016/467 der Kommission vom 30. September 2015 zur Änderung der Delegierten Verordnung (EU) 2015/35 in Bezug auf die Berechnung der gesetzlichen Kapitalanforderungen für verschiedene von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen gehaltene Anlageklassen (Text von Bedeutung für den EWR), 1.4.2016, Abl. L 85.

Entwurf eines Zehnten Gesetzes zur Änderung des Versicherungsaufsichtsgesetzes vom 18.04.2012, Drucksache 17 / 9342.

Erste Richtlinie 73/239/EWG des Rates vom 24. Juli 1973 zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften betreffend die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit der Direktversicherung (mit Ausnahme der Lebensversicherung), 16.8.1973, Abl. L 228.

Erste Richtlinie 79/267/EWG des Rates vom 5. März 1979 zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften über die Aufnahme und Ausübung der Direktversicherung (Lebensversicherung), 13.3.1979, Abl. L 063.

Foreign Corrupt Practices Act of 1977, Public Law 95-213.

Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz – KWG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 09.09.1998 (BGBl. I S. 2776), zuletzt geändert durch Art. 8 des Gesetzes vom 25.03.2019 (BGBl. I S. 357).

Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz - VAG) vom 1. April 2015, BGBl. I S. 434, zuletzt geändert durch Art. 10 des Gesetzes vom 26. März 2019, BGBl. I S. 357.

Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz - VAG), neugefasst durch B. v. 17.12.1992, BGBl. 1993 I S. 2; zuletzt geändert durch Artikel 353 V. v. 31.08.2015, BGBl. I S. 1474; aufgehoben durch Artikel 3 Abs. 2 Nr. 1 G. v. 01.04.2015, BGBl. I S. 434.

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.04.1998, BGBl. I 1998, S. 786 – 794.

Gesetz zur Modernisierung der Finanzaufsicht von Versicherungen vom 01.04.2015, BGBl. I S. 434, Nr. 14, zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 21.12.2015, BGBl. I S. 2554.

Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG) vom 25.05.2009, BGBl. I 2009, S. 1102 – 1137.

Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/2341 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2016 über die Tätigkeiten und die Beaufsichtigung von Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung (EbAV) (Neufassung) vom 19.12.2018, BGBl. I S. 2672, Nr. 49, Geltung ab 13.01.2019.

Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz) vom 19.07.2002, BGBl. I 2002, Nr. 50, S. 2681 – 2687.

Neuntes Gesetz zur Änderung des Versicherungsaufsichtsgesetzes vom 23.12.2007, BGBl. I S. 3248, Nr. 70, Geltung am 01.01.2008.

Public Law 107-204, July 30, 2002, An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes.

Richtlinie 2002/13/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. März 2002 zur Änderung der Richtlinie 73/239/EWG des Rates hinsichtlich der Bestimmungen über die Solvabilitätsspanne für Schadenversicherungsunternehmen, 20.3.2002, Abl. L 077.

Richtlinie 2002/83/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. November 2002 über Lebensversicherungen, 19.12.2002, Abl. L 345.

Richtlinie 2006/43/EG: Richtlinie des Europäischen Parlaments und Rates vom 17. Mai 2006 über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen, zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 84/253/EWG des Rates.

Richtlinie 2009/138/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und der Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II) (Text von Bedeutung für den EWR), 17.12.2009, Abl. L 335.

Richtlinie 2012/23/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. September 2012 zur Änderung der Richtlinie 2009/138/EG (Solvabilität II) hinsichtlich des Zeitpunkts ihrer Umsetzung und des Zeitpunkts ihrer Anwendung sowie des Zeitpunkts der Aufhebung bestimmter Richtlinien Text von Bedeutung für den EWR, 14.9.2012, Abl. L 249.

Richtlinie 2013/58/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. Dezember 2013 zur Änderung der Richtlinie 2009/138/EG (Solvabilität II) hinsichtlich des Zeitpunkts ihrer Um-

setzung und des Zeitpunktes ihrer Anwendung sowie des Zeitpunkts der Aufhebung bestimmter Richtlinien (Solvabilität I) Text von Bedeutung für den EWR, 18.12.2013, Abl. L 341.

Richtlinie 2014/51/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 zur Änderung der Richtlinien 2003/71/EG und 2009/138/EG und der Verordnungen (EG) Nr. 1060/2009, (EU) Nr. 1094/2010 und (EU) Nr. 1095/2010 im Hinblick auf die Befugnisse der Europäischen Aufsichtsbehörde (Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung) und der Europäischen Aufsichtsbehörde (Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde), 22.5.2014, Abl. L 153.

Richtlinie (EU) 2016/2341 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2016 über die Tätigkeiten und die Beaufsichtigung von Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung (EbAV), 23.12.2016, Abl. L 354.