

## 6.13. BDO Risk & Assurance Services: haben Sie alle Risiken Ihrer Organisation im Griff?

### **VERANTWORTUNGSVOLLE FÜHRUNG = GUTES RISIKOMANAGEMENT**

Verantwortungsvolle Führung ist ein Thema, das in vielen Vorständen und Verwaltungsräten im privaten und im öffentlichen Sektor große Beachtung findet. Vor allem die Vorstandsgehälter wurden im vergangenen Jahr in den Medien heftig diskutiert. Verantwortungsvolle Führung ist natürlich viel mehr als das, und Risikomanagement ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Aspekt. Das Risikomanagement umfasst alle Risiken einer Organisation, nicht nur operationelle, IT- und finanzielle Risiken, sondern auch strategische und "Compliance" -Risiken.

Für das Risikomanagement sind in erster Linie der Vorstand und das Management zuständig. Die Vorstandsmitglieder müssen dafür Sorge tragen, dass die Risiken tatsächlich verwaltet werden, denn sie können haftbar gemacht werden, wenn es durch ein mangelhaftes Risikomanagement zu "Zwischenfällen" kommt. Um darauf reagieren zu können, setzen Organisationen zunehmend Auditausschüsse, interne Auditfunktionen und Risikomanagementprozesse ein, in vielen Fällen mit externer Unterstützung.

### **DIE 3 „VERTEIDIGUNGSLINIEN“ DES RISIKOMANAGEMENTS**

3 "Verteidigungslinien" des Risikomanagements:

Da die Verantwortung für das Risikomanagement beim Management selbst liegt, bildet es die erste Verteidigungslinie. In den meisten Fällen beherrscht das Management bereits die meisten Risiken in den Bereichen, für die es verantwortlich ist, wenn auch intuitiv und nicht formell.

Manchmal lässt das Management spezifische Audits in bestimmten Teilbereichen durchführen, die es selbst für risikoreich hält, z.B. das Fakturierungsverfahren oder die Informationssicherheit.

### **RISIKOMANAGEMENT = BEWUSSTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN**

Die zweite Verteidigungslinie besteht in der Einführung eines formellen Risikomanagementprozesses, mit dem alle Risiken des Unternehmens identifiziert, eingeschätzt und dokumentiert werden. Auf dieser Grundlage werden Entscheidungen über Managementmaßnahmen unter Berücksichtigung der damit verbundenen Kosten bewusst und fundiert getroffen. Bestimmte Risiken können hingenommen werden.

Wichtig ist, dass dies eine bewusste Entscheidung des Managements und des Vorstands ist. Werden die Risiken und die zu ergreifenden Maßnahmen deutlich artikuliert, steigt die Verantwortungsübernahme in der Organisation.

Der erste Schritt eines solchen Prozesses besteht in der Durchführung einer Risikoanalyse. Dabei ist es wichtig, alle Risiken zu identifizieren. Die strategischen Risiken lassen sich mit folgender Frage identifizieren: "Welche Risiken können dazu führen, dass strategische Zielvorgaben nicht erreicht werden?" Oder "Tun wir das Richtige, um dies zu vermeiden?"

Die operationellen Risiken beziehen sich auf die Prozesse der Organisation. Diese werden mit der Frage "Tun wir die Dinge richtig?" identifiziert.

## **EINE EU-EINHEITLICHE BEMESSUNGSGRUNDLAGE FÜR DIE KÖRPERSCHAFTSSTEUER?**

Die Europäische Kommission hat am 16. März 2011 eine gemeinsame Regelung für die Berechnung der Steuerbemessungsgrundlage von Unternehmen vorgeschlagen, die in der EU aktiv sind, die Common Consolidated Corporate Tax Base (im Weiteren als "CCCTB" bezeichnet).

Dieser Vorschlag einer europäischen Richtlinie ist unbedingt ein wichtiger Schritt hin zu einer "europäischen" Körperschaftssteuer.

Für die Mehrwertsteuer besteht innerhalb der EU bereits viel länger ein einheitlicher Rahmen. Für direkte Steuern ist das viel seltener der Fall. Dem stand immer ein europäischer Entscheidungsprozess mit Vetorecht für 27 EU-Mitgliedsstaaten im Weg. Unternehmen, die in mehreren Mitgliedsstaaten aktiv sind, stehen deshalb vor 27 verschiedenen nationalen Steuersystemen für die Berechnung der zu versteuernden Gewinne.

Die CCCTB will hieran etwas ändern. Die CCCTB bietet Unternehmen die Möglichkeit, nur ein einziges Regelwerk für die Berechnung der Bemessungsgrundlage der Körperschaftssteuer zu verwenden und nur eine einzige konsolidierte Steuererklärung in dem Land abzugeben, in dem sich der Hauptsitz ihrer EU-Aktivitäten befindet. Danach wird der Gewinn vor Steuern auf die entsprechenden betroffenen Mitgliedsstaaten verteilt. Der Verteilungsschlüssel beruht auf Aktiva, Arbeit und Umsatz.

Am Ende unterliegt der jeweilige Anteil des zu versteuernden Gewinns dem Steuersatz des betreffenden Mitgliedsstaates.

Allerdings führt die Europäische Kommission nur eine Harmonisierung auf dem Gebiet der Bemessungsgrundlage durch, lässt aber den Mitgliedsstaaten beim Festlegen ihrer nationalen Steuersätze freie Hand.

Die Anwendung der CCCTB soll laut dem Vorschlag freiwillig sein, sodass eine Gesellschaft nur unter die europäischen Steuervorschriften fällt, wenn sie sich dafür entschieden hat. Die Entscheidung ist für fünf Jahre bindend und gilt für alle Konzerngesellschaften. Diese Harmonisierung der Bemessungsgrundlage soll zu einer Vereinfachung der Steuervorschriften führen und die Verwaltungslast beträchtlich verkleinern.

Der Vorschlag der Europäischen Kommission muss noch im Europäischen Ministerrat besprochen und genehmigt werden. Es ist unwahrscheinlich, dass sich alle Mitgliedsstaaten hinter die CCCTB stellen. In diesem Fall kann auch eine beschränkte Gruppe von Mitgliedsstaaten das Projekt weiterverfolgen.

Die CCCTB wird einen bedeutenden Einfluss auf Gesellschaften haben. Mit ihr werden nicht nur Möglichkeiten für eine grenzüberschreitende steuerliche Konsolidierung geschaffen, sondern auch konzerninterne Verrechnungspreise erhalten eine andere Bedeutung und werden sich hin zu Diskussionen über die korrekte Verteilung des zu versteuernden Gewinns entwickeln. Unternehmen müssen wegen der Freiwilligkeit der Regelung ("all in or all out") vorab gut darüber nachdenken, ob sie für das harmonisierte System optieren oder nicht.

WERNER LAPAGE

[werner.lapage@bdo.be](mailto:werner.lapage@bdo.be)

Vorsitzender des Redaktionsausschusses

## **INTERNES AUDIT ALS UNTERSTÜTZUNG DES AUDITAUSCHUSSES**

Die dritte Verteidigungslinie besteht in der Einführung einer internen Auditfunktion. Dies geschieht meistens in Organisationen, die über einen Auditausschuss verfügen. Zu den wichtigsten Aufgaben des Auditausschusses gehört die Überwachung des Risikomanagements innerhalb der Organisation. Da es in der Praxis sehr schwierig ist, diese Aufgabe ohne Unterstützung angemessen auszuführen, wird meistens eine interne Auditfunktion eingeführt, die das Risikomanagement in der Organisation unabhängig einschätzt und dem Auditausschuss periodisch Bericht erstattet. Für die interne Auditfunktion sind bestimmte Kompetenzen erforderlich. Daneben hat das Institute of Internal Auditors (IIA) klare Richtlinien rund um die Organisation und Durchführung interner Audits definiert und behandelt Rahmenwerke wie CO SO, CobIT und ERM.

## **AUTOMATISIERUNG BIRGT NEUE IT-RISIKEN**

Operationelle Prozesse werden zunehmend automatisiert. Dadurch werden Risiken zunehmend durch IT-Kontrollen gedeckt. Diese Kontrollen finden auf der Ebene der Anwendungen, der unterstützenden Infrastruktur und der IT-Organisation statt. Ferner bringt eine extensive Automatisierung neue IT-Risiken mit sich. Diese beziehen sich vor allem auf die Vertraulichkeit und die Integrität von Daten sowie auf die Kontinuität von Systemen. Um die IT-Risiken zu evaluieren, werden IT-Audits durchgeführt, bei denen CobIT als Rahmenwerk eingesetzt wird.

## **DAS KOSTEN-NUTZENVERHÄLTNIS DES RISIKOMANAGEMENTS**

Was bringt Risikomanagement der Organisation? Risikomanagement hilft der Organisation, ihre strategischen Zielvorgaben zu erreichen und unnötige Kosten zu vermeiden. Das Problem des Risikomanagements besteht darin, dass der Nutzen schwer zu messen ist. Die Finanzkrise hat allerdings gezeigt, wie wichtig Risikomanagement ist. Wir haben gelernt, dass das Vertrauen der verschiedenen Parteien "Stackeholder" in die Organisation von entscheidender Bedeutung ist. Transparenz spielt hier eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund veröffentlichen immer mehr Organisationen in ihrem Jahresbericht, wie die wichtigsten Risiken ihrer Organisation gemanagt werden und welche Maßnahmen ergriffen wurden.

Welche Kosten sind mit dem Risikomanagement verbunden? Der Großteil der Kosten entfällt auf die eigentlichen Maßnahmen. Es wird vorausgesetzt, dass die Manager die Risiken in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen beherrschen. Die Kosten hierfür sind daher mit den Tätigkeiten der Organisation selbst verbunden. Wird ein Risikomanagementprozess oder eine interne Auditfunktion eingeführt, ist dies mit zusätzlichen Kosten verbunden. In den meisten Organisationen ist dies jedoch keine Vollzeitfunktion und jährlich werden in einem mittelgroßen Unternehmen in der Regel zwischen 10 und 50 Manntage für diese Aufgabe aufgewendet. Da Unabhängigkeit und Methoden wichtige Elemente dieser Funktionen sind, gehen viele Organisationen dazu über, diese Funktionen outzusourcen.

## **MEHR INFORMATIONEN ZU DIESEM THEMA?**

BDO Risk & Assurance Services hilft Organisationen bei der Verwaltung ihrer Risiken, dem Aufbau des Risikomanagementprozesses, der Ausführung von Risikoanalysen, der Organisation oder Durchführung der internen Auditfunktion und der Durchführung spezifischer Audits.

Mehr Informationen darüber finden Sie auf der BDO-Website [www.bdo.be](http://www.bdo.be) oder schicken Sie ein Mail an [ras@bdo.be](mailto:ras@bdo.be).

KOEN CLAESSENS  
koen.claessens@bdo.be  
BDO Betriebsrevisoren  
BDO Rundschreiben Nr. 1 - 2011