

# Einhaltung von Governance-Regeln: Dienst nach Vorschrift oder Chance?

Controller-Forum 2011  
15. März 2011

Gregor Reautschnig, Paul Winkler

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## Ablauf des Praxis-Workshops

1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?

2. Ein idealtypisches IKS-Modell

3. Das Interne Kontrollsystem bei ams

4. Gruppendiskussionen, Erfahrungsaustausch

5. Resümee: Nutzen von Synergien

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



**Handout zu Begriffen**

Was verstehen Sie unter den unten angeführten Begriffen? Finden Sie eine Ihrer Meinung nach stimmige Definition!

Compliance:

Internes Kontrollsystem (IKS):

Governance:

Revision:

Qualitätsmanagement (QM):

Risk Management:

## 1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?



Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?



*„... ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die das **rechtmäßige** Verhalten eines Unternehmens, seiner Leitungs- und Aufsichtsorgane und seiner Mitarbeiter sicherstellen soll.“*

Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?



„Das IKS ist die Gesamtheit aller Regelungen zur **Steuerung** der Unternehmensaktivitäten bzw. zur **Überwachung** der Einhaltung dieser Regelungen.“

„Die Gesamtheit aller Methoden und Maßnahmen für die Systematisierung der betrieblichen Überwachung.“

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## 1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?



„... ist die **interessensgerechte Leitung** des Unternehmens wie auch die **interessenswahrende Überwachung** der Geschäftsführung.“

„... die Gesellschaft ist so zu leiten, wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie des öffentlichen Interesse es erfordert.“

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## 1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?



Revision

„Die Revision ist ein Teil des unternehmerischen **Überwachungssystems**, welches wiederum alle Maßnahmen umfasst, durch die festgestellt werden soll, ob Zustände oder Vorgänge **einer Norm entsprechen**.“

„Die Revision erfolgt unternehmensintern durch die IR sowie extern durch Abschlussprüfer und Aufsichtsrat.“

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## 1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?



QM

„Das Qualitätsmanagement umfasst alle Maßnahmen (einschließlich der Festlegung der jeweiligen Zuständigkeiten), die in irgendeiner Weise dazu beitragen, dass die **Qualitätsziele** einer Organisation erreicht werden.“

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## 1. Begriffe: Haben Sie es gewusst?



Risk Mana-  
gement

*„... beinhaltet den systematischen Umgang mit allen Risiken, die aus dem Führungsprozess und den Durchführungsprozessen in einer Unternehmung entstehen können.“*

*„Das generelle Risikomanagement als ein Bestandteil der Führung soll eine **Abweichung von den Unternehmenszielen verhindern.**“*

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## 2.1 Begriffsdefinition des IWP

*IKS ist ein Prozess, durch den*

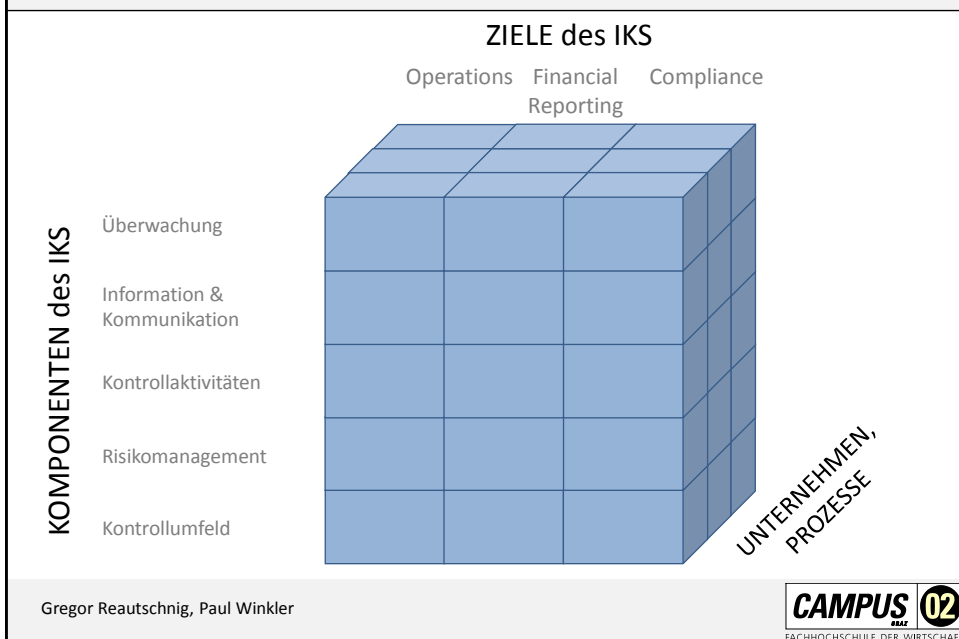
- *die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Tätigkeit (inkl. Schutz des Vermögens)*
- *die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung*
- *die Einhaltung maßgeblicher gesetzlicher Vorschriften*

*überwacht und kontrolliert wird, um zu verhindern, dass das Erreichen des Unternehmensziels durch den Eintritt geschäftlicher Risiken gefährdet wird.*

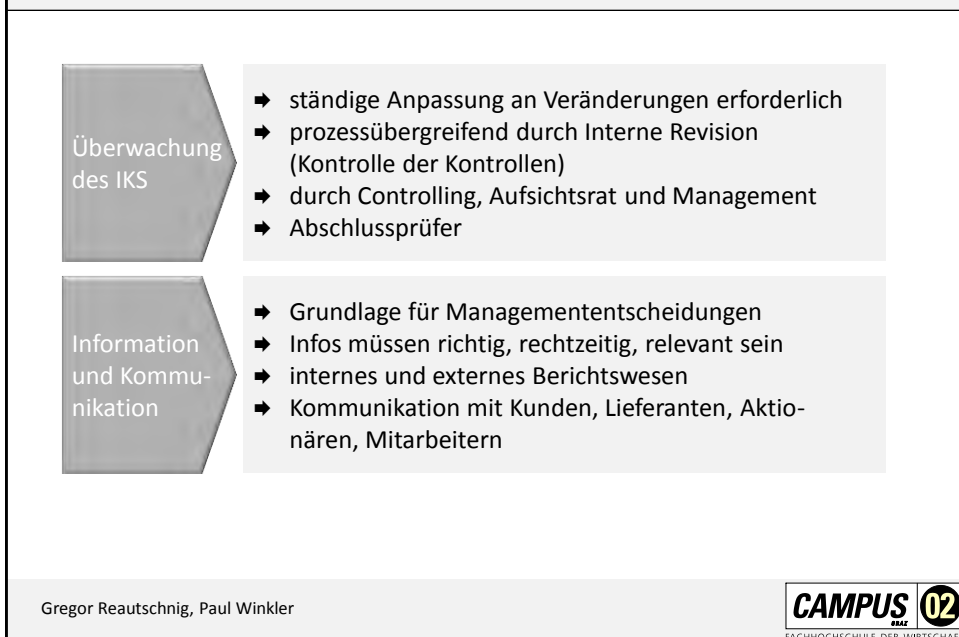
Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## 2.2 Ein idealtypisches Modell: der COSO-Würfel

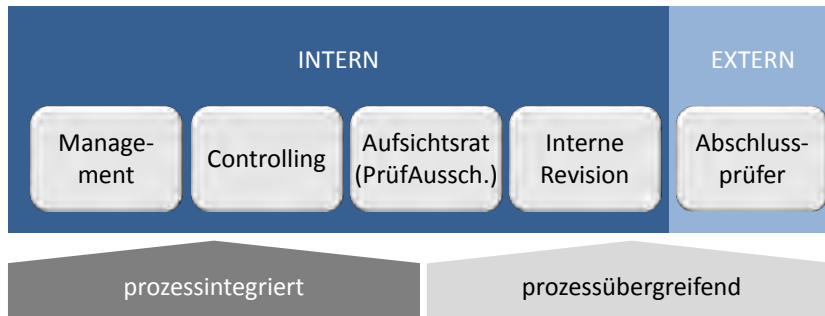


## 2.2 COSO - Komponenten des IKS I



## 2.2 Überwachung im Unternehmen

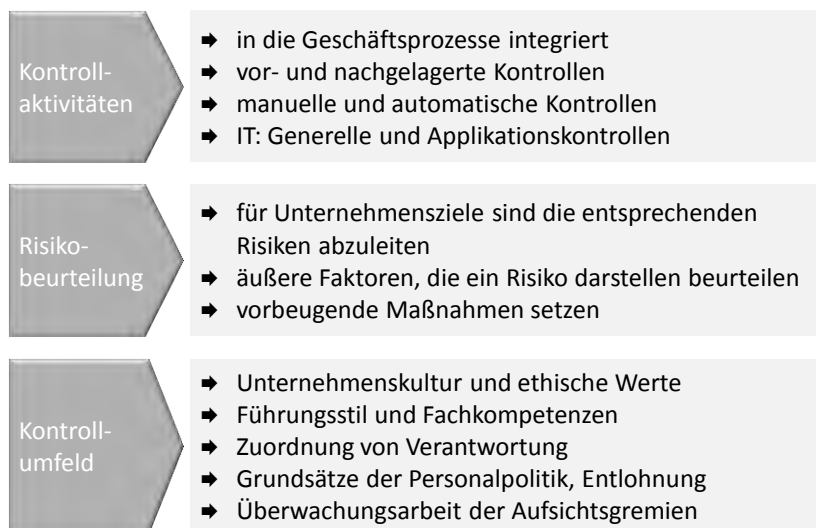
Die Überwachungsfunktion im Unternehmen wird ausgeführt von ...



Gregor Reautschnig, Paul Winkler

**CAMPUS** **02**  
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

## 2.2 COSO - Komponenten des IKS II

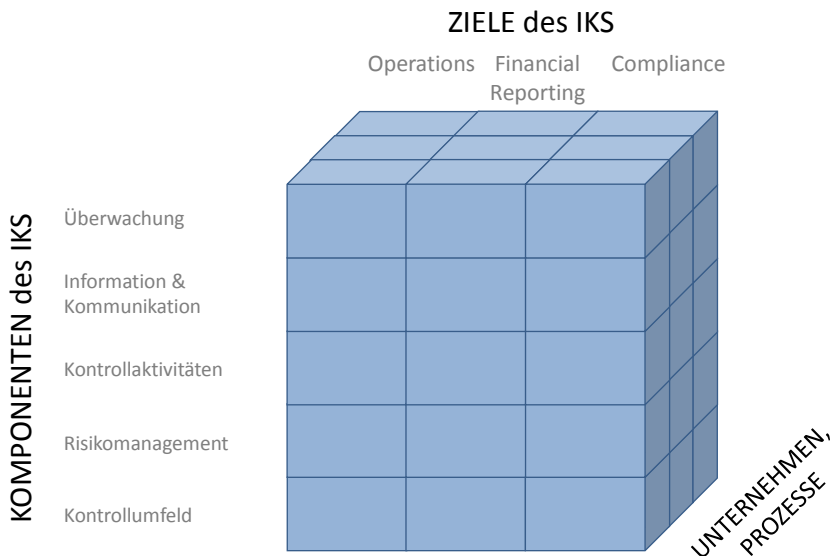


Gregor Reautschnig, Paul Winkler

**CAMPUS** **02**  
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT



## 2.3 Rolle des Controllings im IKS



Gregor Reautschnig, Paul Winkler

**CAMPUS** 02  
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

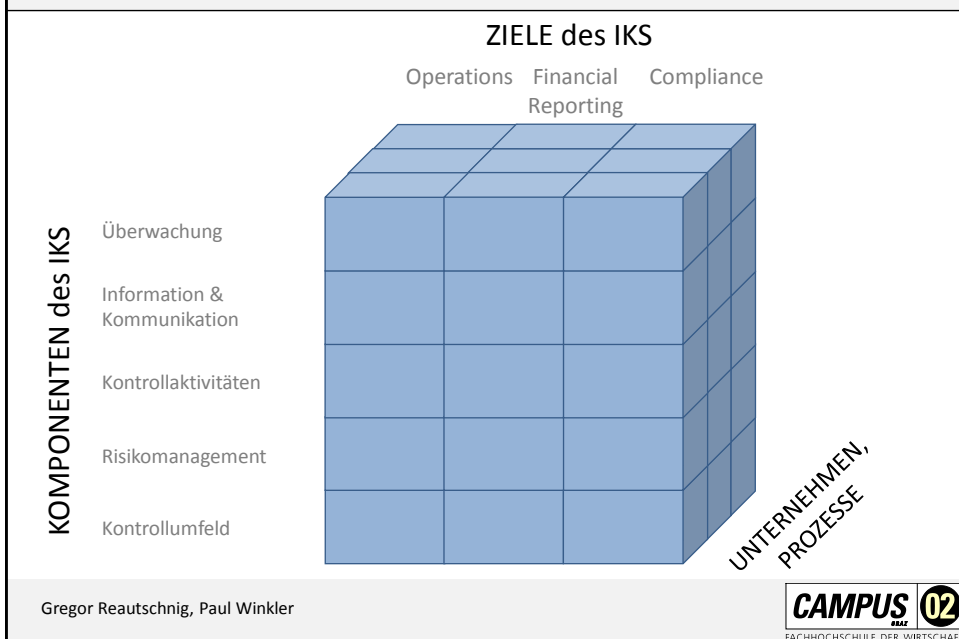
## 2.3 Rolle des Controllings

- ➔ iZm dem Ziel „Effizienz und Effektivität der betrieblichen Tätigkeit“ ist das Controlling Teil der Überwachungsfunktion
- ➔ Je nach Größe des Unternehmens wird das Controlling jedoch auch in operativen Prozessen (Investitionen, Finanzierung, Einkauf usw.) und im Zuge des Risikomanagements aktiv
- ➔ Beim Ziel „Richtigkeit der Finanzberichterstattung“ übernimmt das Controlling eine operative Funktion; die Überwachung der Richtigkeit erfolgt jedoch durch andere Stellen bzw. Organe (interne Revision, Aufsichtsrat, Abschlussprüfer)
- ➔ Das Controlling wirkt allein schon durch seine Existenz positiv auf das Kontrollumfeld im Unternehmen

Gregor Reautschnig, Paul Winkler

**CAMPUS** 02  
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

## 2.3 Rolle der/des Compliance-Beauftragten und Legal

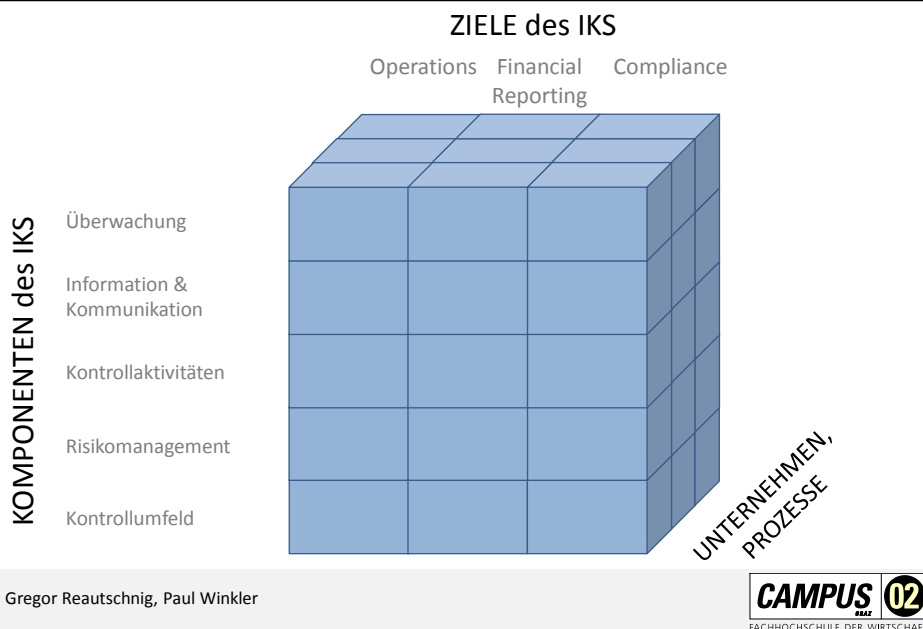


## 2.3 Rolle der/des Compliance-Beauftragten und Legal

- ➔ Unterscheidung eines reinen Compliance-Beauftragten, dessen Rolle die Sicherstellung der Compliance ist und der klassischen Rechtsstabstelle, die auch stark in operative Prozesse integriert ist
- ➔ Die Sicherstellung der Compliance bezieht sich nicht nur auf einschlägige Gesetze und Normen (z.B. ISO), sondern auch auf unternehmensinterne Regelwerke und Standards
- ➔ Der/die reine Compliance-Beauftragte übt eine Überwachungsfunktion aus; Überschneidungen mit der internen Revision kommen dabei häufig vor

Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 2.3 Rolle des QM-Beauftragten

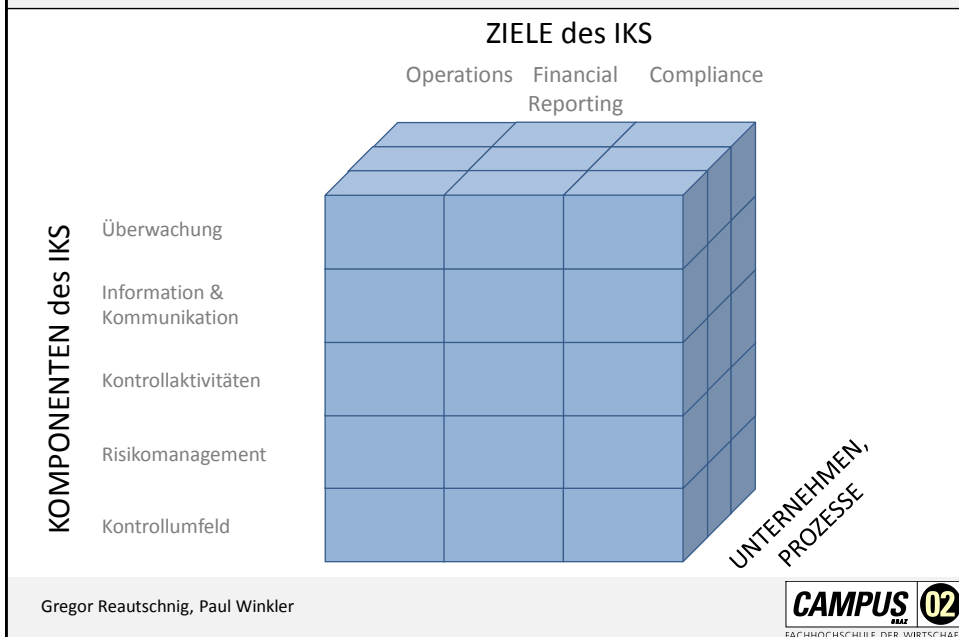


## 2.3 Rolle des QM-Beauftragten

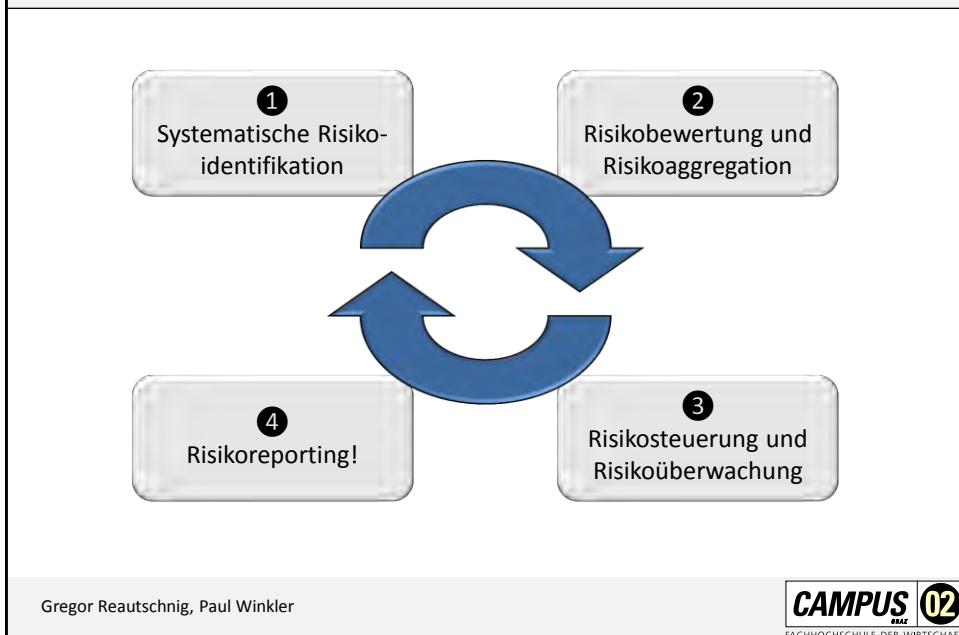
- ➔ Wirkt an der Erreichung des Zieles „Effizienz und Effektivität der betrieblichen Tätigkeit“ für die Kernprozesse der Leistungserstellung in einer Überwachungsfunktion mit
- ➔ Sollte auch im Risikomanagement-Prozess mitwirken
- ➔ Hat keine operativen Kontrollaktivitäten während der Leistungserstellung auszuführen, sondern sollte im Prozess des Einrichtens geeigneter Kontrollen mitwirken
- ➔ Prozesshandbücher stellen eine ausgezeichnete Ausgangsbasis für die Etablierung bzw. Optimierung operativer Kontrollaktivitäten dar
- ➔ Enge Kooperation mit interner Revision erforderlich

Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 2.3 Rolle des Risk Managements



## 2.3 Risikomanagement-Prozess

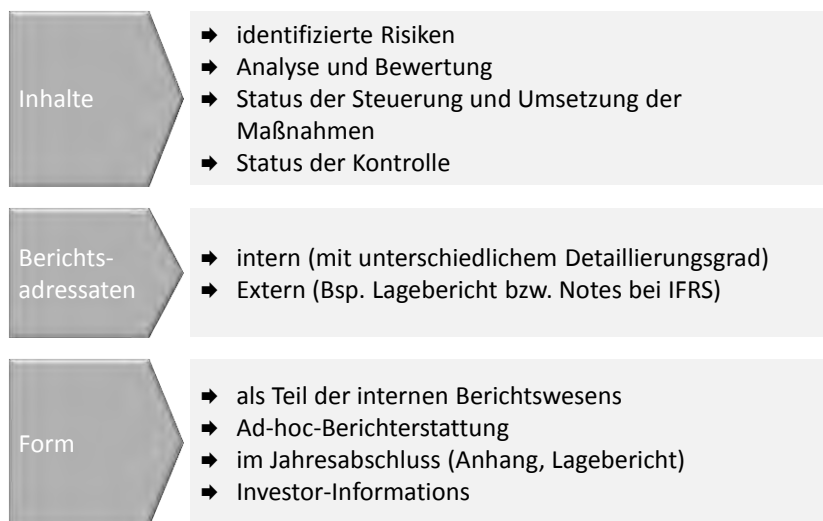


## 2.3 Systematische Risikoidentifikation



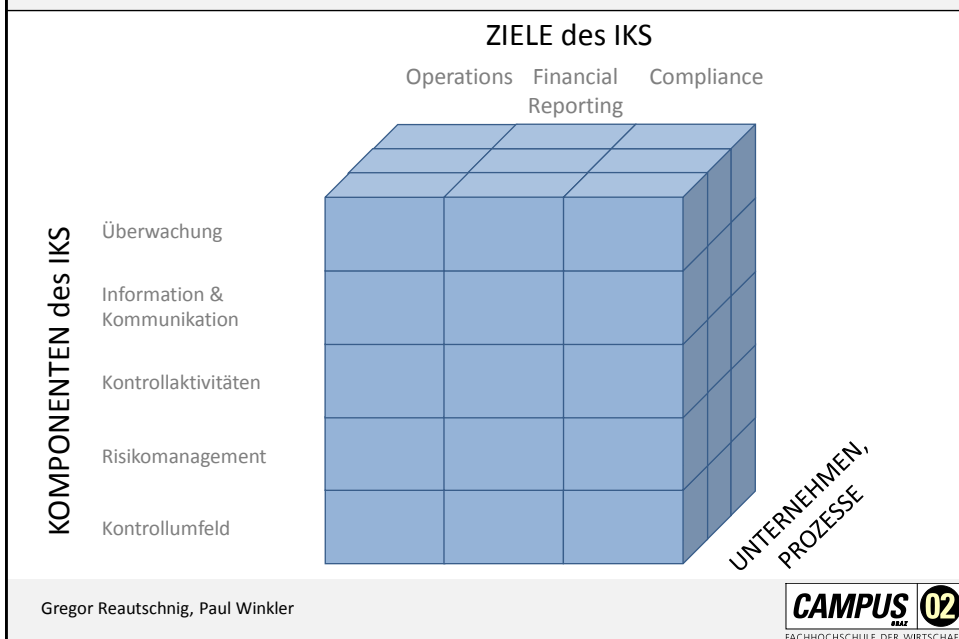
Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 2.3 Risikoberichterstattung

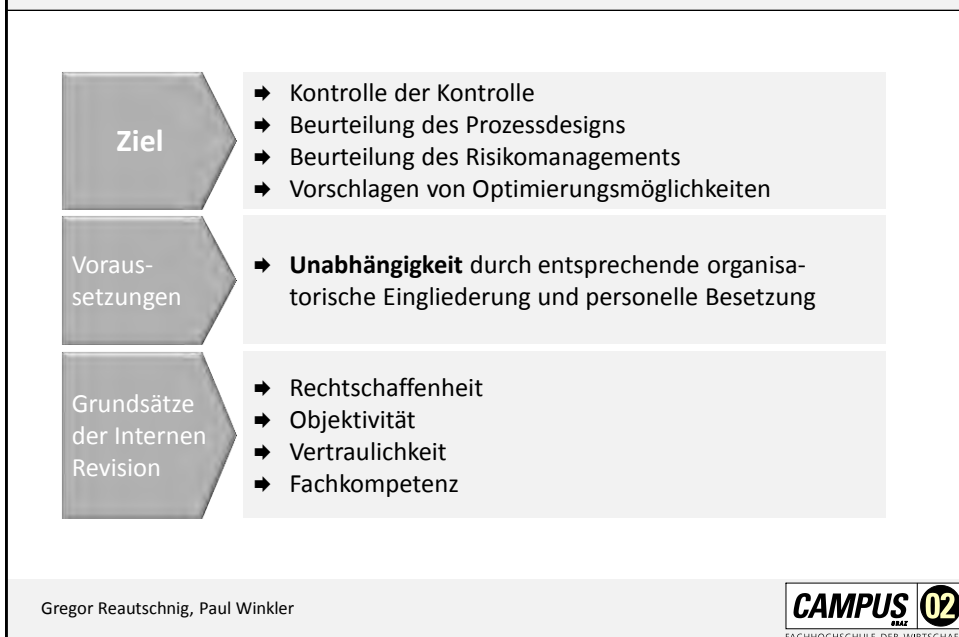


Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 2.3 Rolle der internen Revision



## 2.3 Interne Revision



## 2.3 Revisionsprozess



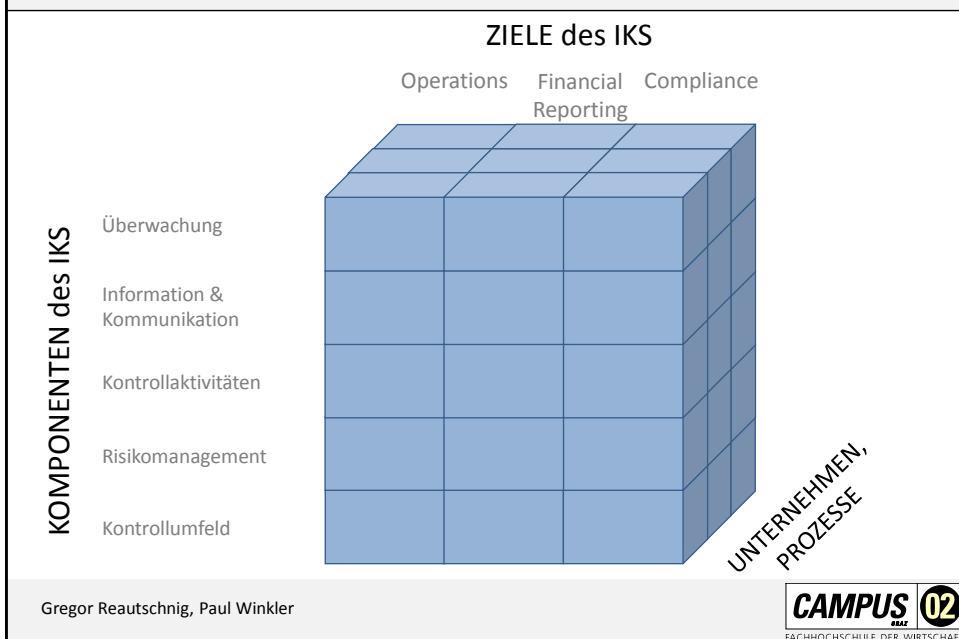
Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 2.3 Konsequenzen mangelnder Überwachung

- ☹ Abnehmende Akzeptanz der Mitarbeiter für interne Kontrollen
- ☹ ineffiziente, obsolete Kontrollen werden nicht aufgedeckt und weiterhin ausgeführt
- ☹ Es findet keine Optimierung des IKS mehr statt
- ☹ nicht automatisierte Kontrollprozesse werden nicht mehr eingehalten
- ☹ Qualität der Dokumentation der Arbeitsabläufe nimmt ab
- ☹ Ablaufänderungen werden nicht in den Kontrollprozess integriert
- ☹ Formelle und tatsächliche Ablauforganisation beginnen, zunehmend voneinander abzuweichen

Gregor Reautschnig, Paul Winkler

## 2.3 Welche Teile des IKS prüft der Abschlussprüfer?



## 2.3 Aufgaben des Prüfungsausschusses; § 92 Abs. (4a) AktG

- ➔ Überwachung des Rechnungslegungsprozesses
- ➔ Überwachung des IKS, des internen Revisions- und des Risikomanagementsystems
- ➔ Überwachung der Abschlussprüfung
- ➔ die Prüfung und Überwachung der Unabhängigkeit des (Konzern-)Abschlussprüfers
- ➔ die Prüfung des (Konzern-)Abschlusses und die Vorbereitung seiner Feststellung
- ➔ die Prüfung des Vorschlags für die Gewinnverteilung, des Lageberichts und ggf. des Corporate Governance-Berichts sowie die Erstattung des Berichts über die Prüfungsergebnisse an den Aufsichtsrat
- ➔ die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats für die Auswahl des Abschlussprüfers

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



### 3. Das interne Kontrollsystem bei ams

*siehe eigene Unterlage*

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



### 4. Gruppendiskussionen, Erfahrungsaustausch



Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe folgende Fragestellungen!

- Welche eigenen Erfahrungen habe Sie bezüglich der unterschiedlichen rechtlichen Erfordernisse und deren Umsetzung in Ihrem Unternehmen gemacht?
- Wie schätzen Sie die diesbezügliche Kompetenzverteilung in Ihrem Unternehmen ein?
- Welche operativen Nutzen könnte eine Restrukturierung der im Workshop behandelten Stabstellen und Prozesse haben?

Gregor Reautschnig, Paul Winkler



## 5. Resümee

- ➔ Eine zentrale Stelle zur Koordinierung des gesamten Bereichs Governance/Compliance/IKS einsetzen, die ggf. eng mit dem Prüfungsausschuss kooperiert
- ➔ Bestehende Dokumentationen und IT-Strukturen nutzen
- ➔ Revision der Überwachungs- und Kontrollaktivitäten zur Optimierung interner Prozesse nutzen
- ➔ ...

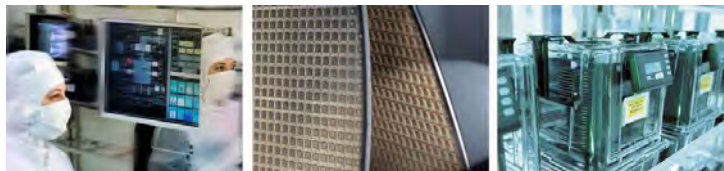
# Governance @ austriamicrosystems

Controller Forum 2011

Winkler Paul  
2011-03-15

## Corporate mission

We provide innovative analog solutions for power management,  
sensors & sensor interfaces and mobile infotainment  
to the most challenging applications



## Committed to quality & environment

### Best-in-class quality

- Global quality system and processes for design, manufacturing and test
- Fully automotive and medical qualified

### Zero-defect program

- Best-in-class defect density: 0.09 defects/cm<sup>2</sup>
- Top customer rankings for quality

### Environment

- A leader in responsible environmental practices
- 13 years of ISO 14001 certification

**Certified quality and environmental standards**

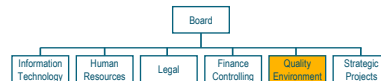


**QUALITY**

- ISO 9001 since 2002
- ISO/TS 16949 since 2004
- ISO/TS 13485 since 2004 (medical devices)

**ENVIRONMENT**

- EN ISO 14001 since 1997
- Sony Green Partner since 2005
- Early RoHS / Pb-free compliance

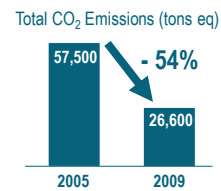


All rights reserved. ©2010 - austriamicrosystems AG. Material may not be reproduced without written approval of austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the "University of Technology Graz".

## Corporate responsibility

### Environment

- State-of-the-art abatement systems
- Continuous energy saving and CO<sub>2</sub> reduction measures
- Promoting FSC and MSC products



### Strategic goal to become CO<sub>2</sub> neutral as a company

### Stakeholder Responsibility

- internal UNGC board acting

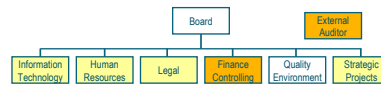
- Participation in UN Global Compact for good business practices since 2009
- Company Code of Conduct for stakeholder relations since 2009



All rights reserved. ©2010 - austriamicrosystems AG. Material may not be reproduced without written approval of austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the "University of Technology Graz".

## Internal Control System

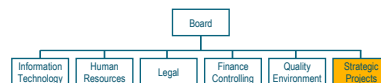
- IPO 2004
- introduction of SAP (FI, CO, MM, PS, HR, PP) in 2004
- ICS at austriamicrosystems:
  - significant part implemented in SAP
  - augmented with some business rules
  - periodic checks (monthly quarterly, yearly)
  - yearly review by external auditor
- no formal definition and responsibility for IKS defined (except overall responsibility of Finance)



Material may not be reproduced without written approval of austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the "University of Technology Graz".  
 ©2010 - austriamicrosystems AG. All rights reserved.

## Risk Management

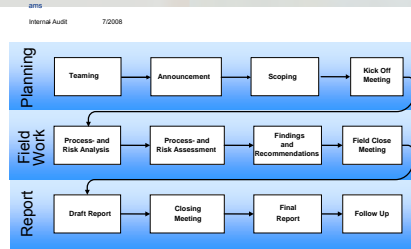
- risk reviews twice a year since 2004
  - risk manager reviews risks with all departments
  - risk "forecast" for following half year
  - aggregation along business processes
  - expected value as risk KPI
  - report to "Prüfungsausschuss"
- 
- formal role of risk manager defined and risk management handbook exists



Material may not be reproduced without written approval of austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the "University of Technology Graz".  
 ©2010 - austriamicrosystems AG. All rights reserved.

## Internal Audit

- formally defined in 2008
- started in 2009
- 3 planned and 1 "ad hoc" audit per year
  
- formal role of internal auditors formally defined



Material may not be reproduced without written approval of austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the "University of Technology Graz".  
 ©2010 - austriamicrosystems AG. All rights reserved.



## Compliance

- discussion started 2008 (together with Code of Conduct)
- current topics:
  - Contract Management
  - Export Control / Dual-Use
  - Data Protection
  - Legal Training (in-house)
  - Corporate Responsibility
  - UN-Global Compact
  - Regulation of Shares (black-out-periods ...)
- no formal definition and responsibility for Compliance defined yet (except some overall responsibility of Legal)
- overlap of topics with other initiatives? E.g.: IT compliance?



Material may not be reproduced without written approval of austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the "University of Technology Graz".  
 ©2010 - austriamicrosystems AG. All rights reserved.



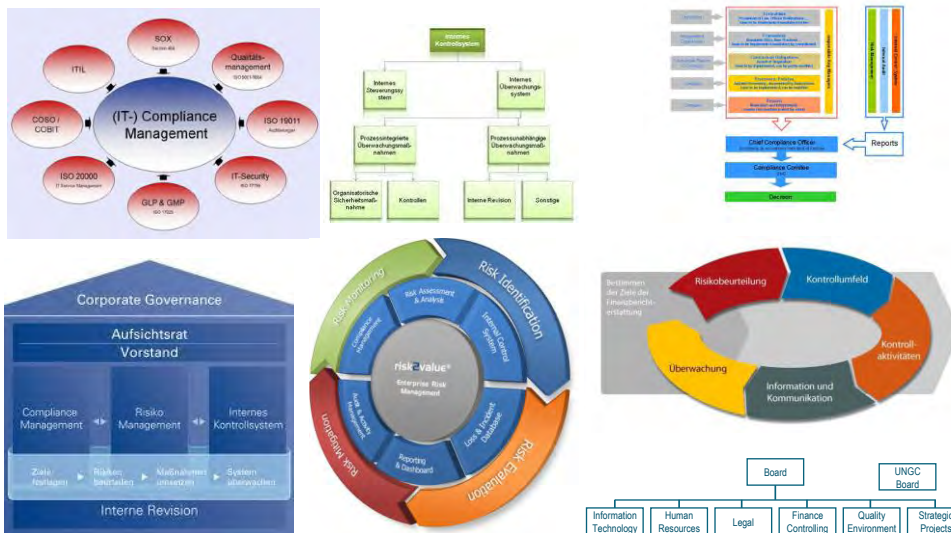
## Summary / Wrap Up

- every year load of administration increases, departments face increasing number of “audits”:
- Who: internal, external, customers, authorities
- What: quality, risks, financial, compliance, processes
- “administrative/audit” departments grow, while operative departments shrink (comparatively)
- individual benefit hard to explain
- even harder to explain if duties and goals not clearly defined

define your own companies overall picture (first)!

All rights reserved. ©2010 austriamicrosystems AG. Material may not be reproduced without written approval of austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the University of Technology Graz.

## Definition Universe



All rights reserved. ©2010 austriamicrosystems and may only be used for noncommercial educational purposes at the University of Technology Graz.