

ARBEITSKREIS CONTROLLING

Risikomanagement bei DEKRA

Stuttgart, 27.05.2008



DEKRA AG
Arlette Sauer
Leiterin Konzerncontrolling



INHALT

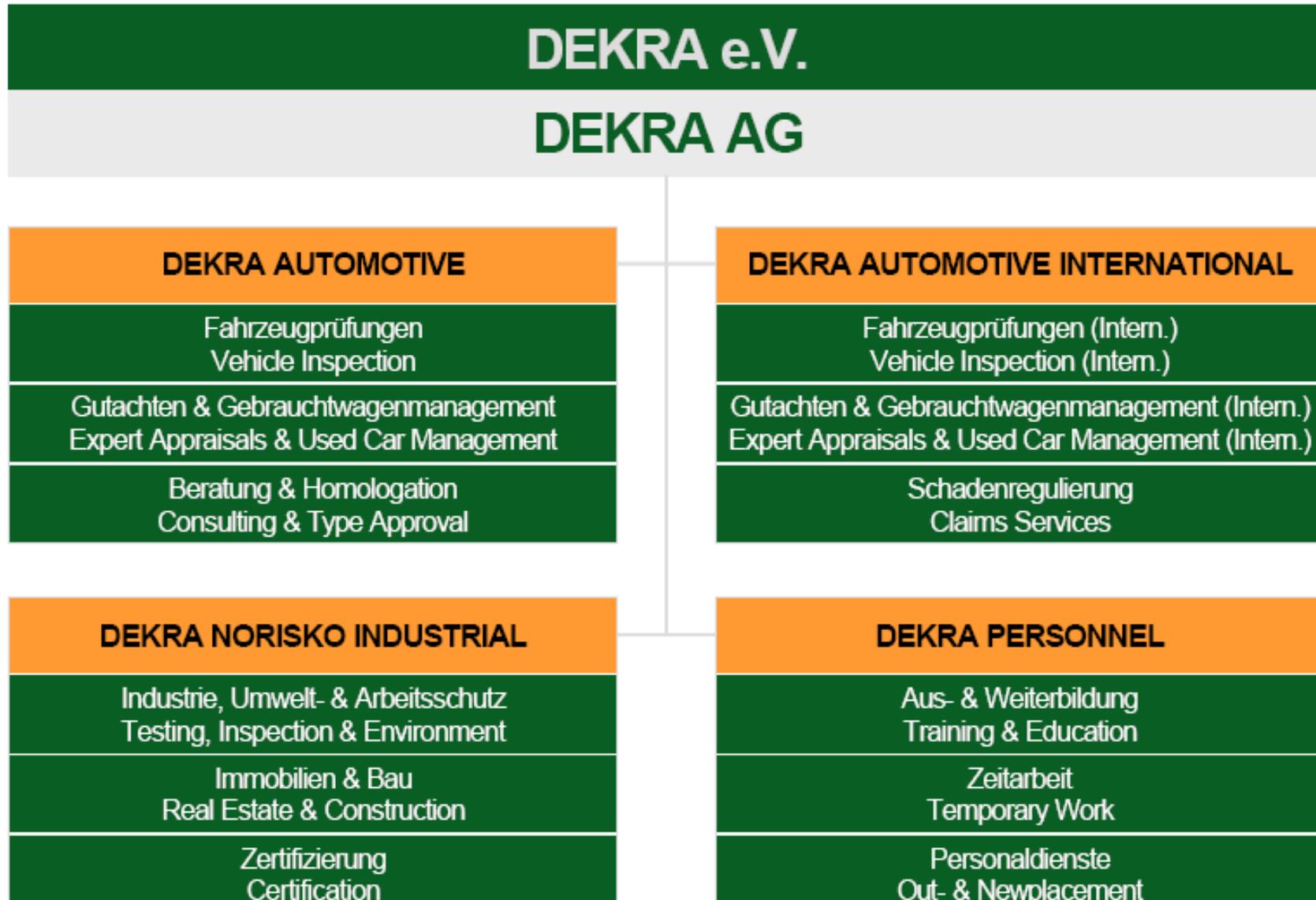
- 1. Kurzvorstellung DEKRA**
- 2. Strategisches Risikomanagement bei DEKRA**
- 3. Neue Herausforderungen an das Risikomanagement**

Tradition

- Ø 1925 in Berlin als eingetragener Verein gegründet
- Ø 1960 Zulassung als Fahrzeugüberwachungsorganisation
- Ø Seit Ende der 70er Jahre Präsenz in den Werkstätten
- Ø 1990 Aufbau eines flächendeckenden Prüfnetzes im Osten Deutschlands
- Ø 1995/96 unternehmensweit umfassende Umstrukturierung und Neuausrichtung
- Ø Seit 1998 Forcierung der Internationalisierung
- Ø 2005 Ausbau des internationalen Industrie-Prüfgeschäftes mit Akquisition der französischen NORISKO-Gruppe
- Ø Heute in 28 Ländern Europas vertreten sowie Nordamerika, Brasilien, Südafrika, Marokko,



DEKRA BUSINESS UNITS



Komplettanbieter mit klaren internen Strukturen – DEKRA Product Lines



Vehicle Testing



Expertises



Used Car Management & Evaluation



 **DEKRA** Automotive /
Automotive International



Homologation & Type Approvals



Mystery Shopping & Consulting



Claims Services

Komplettanbieter mit klaren internen Strukturen – DEKRA Product Lines



Testing & Inspection



Energy, Chemical, Oil&Gas Industry



SHE Services



DEKRA NORISKO Industrial



Real Estate & Construction



Product Testing



Certification Services

Komplettanbieter mit klaren internen Strukturen – DEKRA Product Lines



Training & Education



Temporary Work

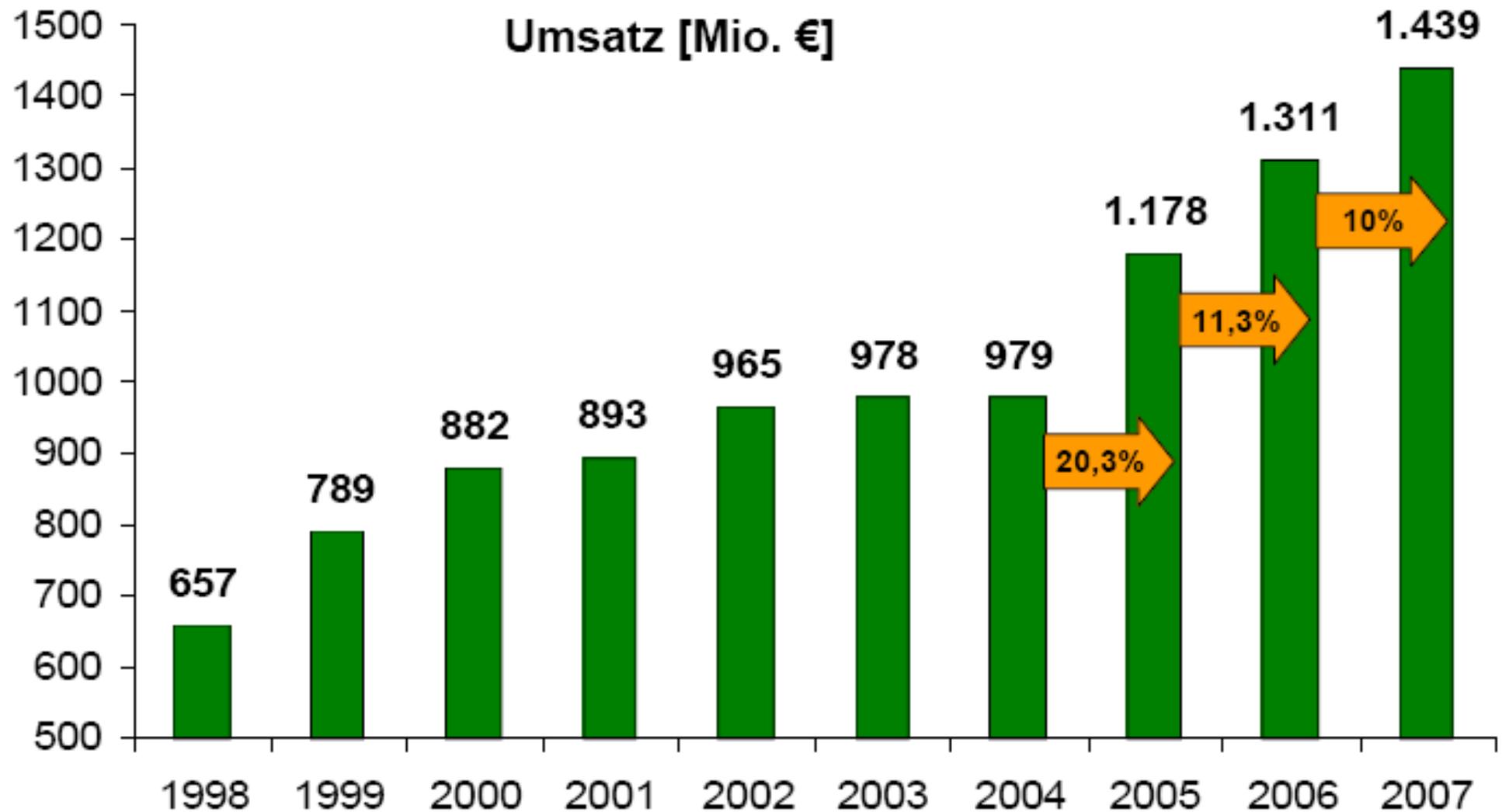


Out- & Newplacement

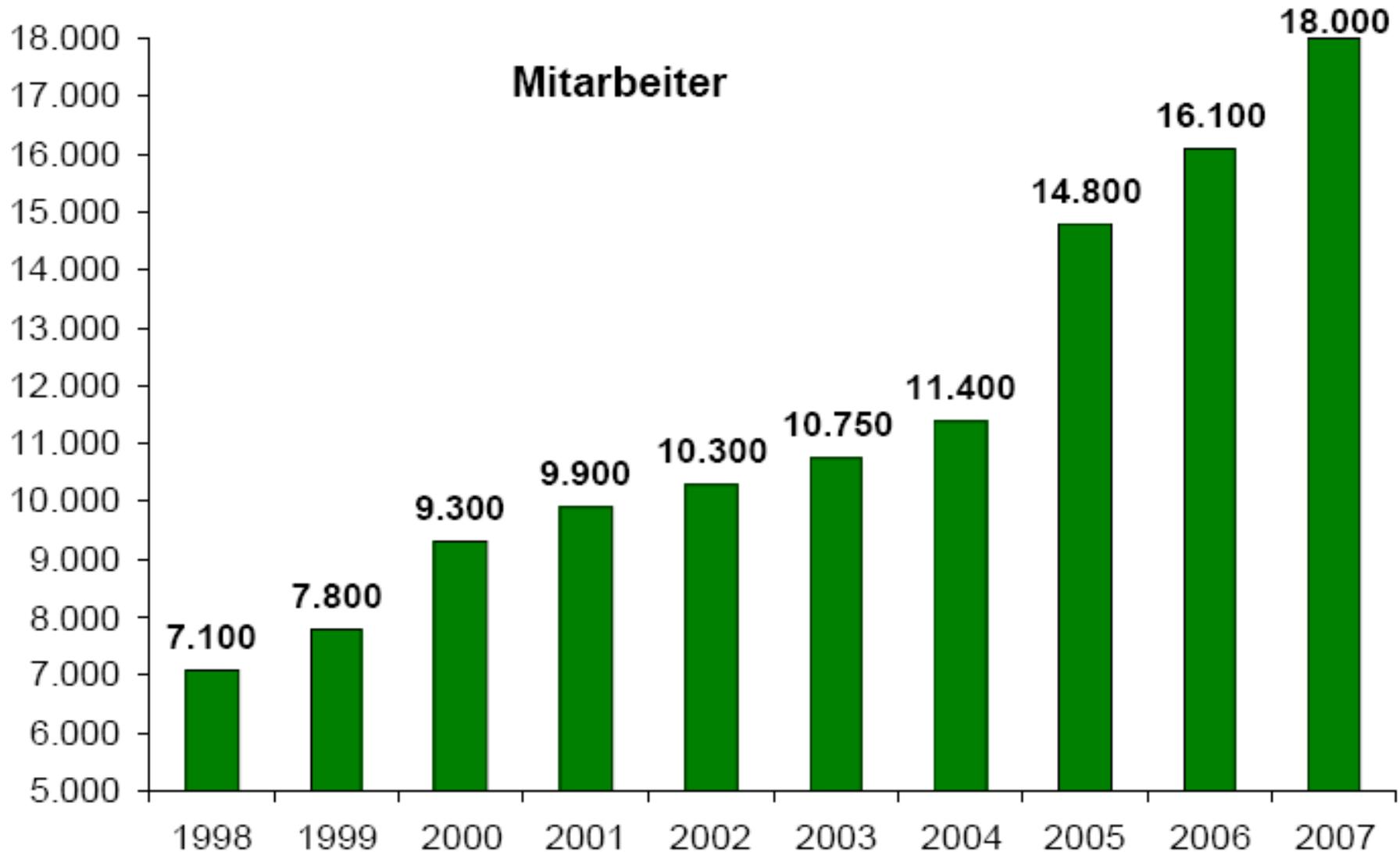
 **DEKRA** Personnel



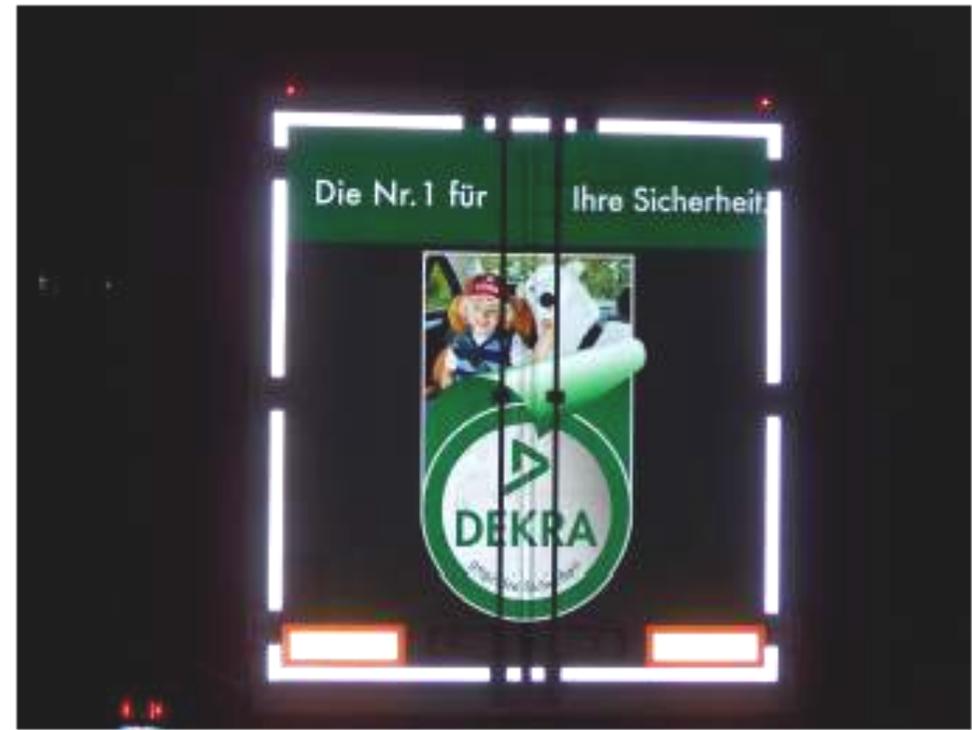
DEKRA - Umsatzwachstum



DEKRA – Entwicklung der Mitarbeiterzahlen



DEKRA - Starke Marke



DEKRA - Starke Marke

Besiegeln
Sie Ihren
Erfolg.

- ▶ Automobil
- ▶ Industrie
- ▶ Personal
- ▶ International

Fragen Sie
Dr. Waldn
0711.78
www.c



Unsere strategischen Ziele sichern wir nur über eine proaktive Risikostrategie



INHALT

1. Kurzvorstellung DEKRA

2. Strategisches Risikomanagement bei DEKRA

3. Neue Herausforderungen an das Risikomanagement

Einführung bei DEKRA im Jahre 2003

Risk - Management



“Ersetzung der Blauäugigkeit
durch Pessimismus”



„Unternehmen“ heißt Risiken eingehen

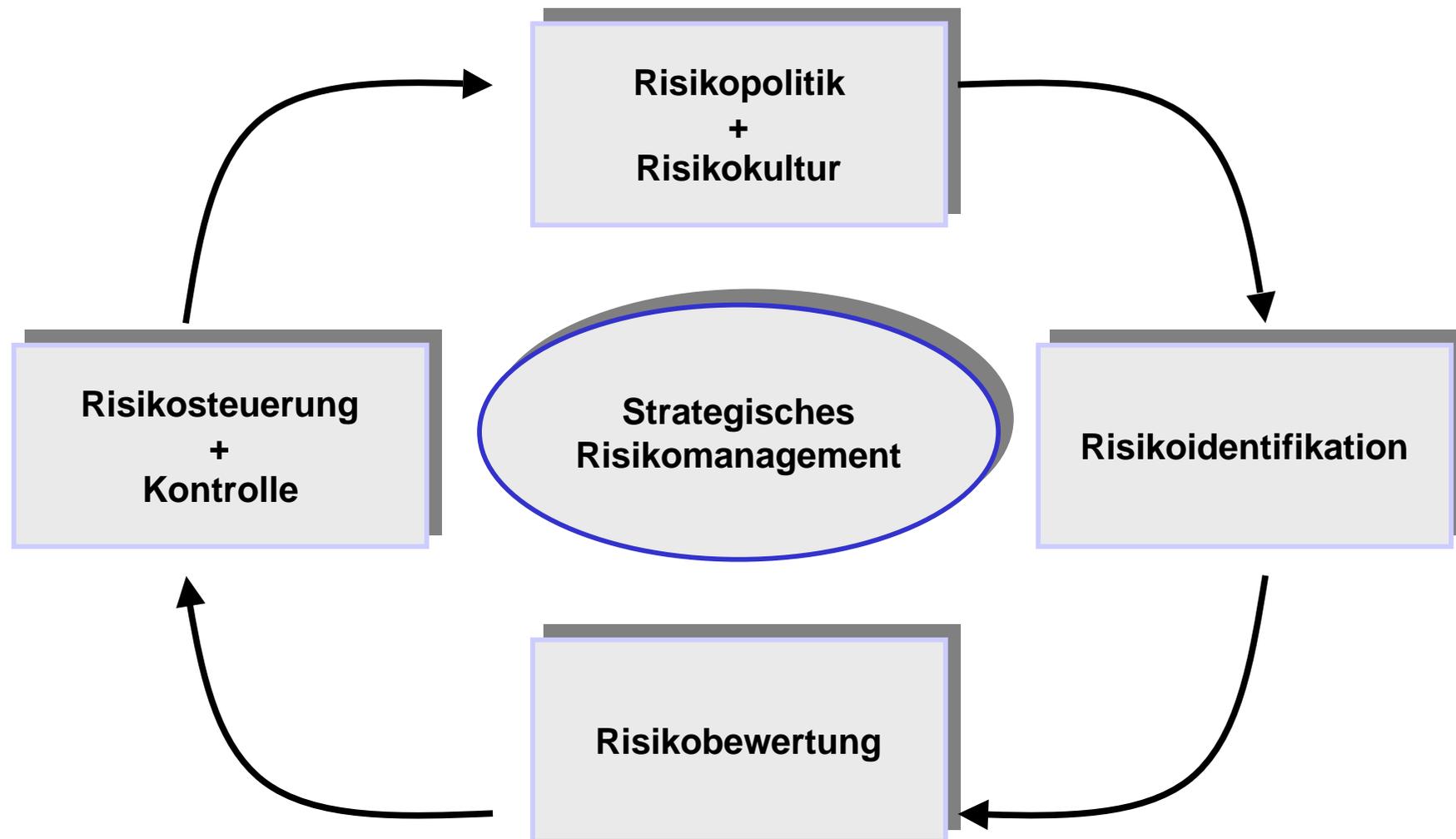
- Ø Ein Unternehmen kann nur weiter bestehen, wenn es Dinge tut, die es noch nicht beherrscht (etwas riskiert)
- Ø Wer etwas riskiert, kann verlieren;
wer nichts riskiert, hat schon verloren
- Ø Wer wagt, gewinnt – zumindest Erfahrung
- Ø Nichts zu tun ist häufig das größte Risiko

FAZIT: Nur eine **proaktive Risikostrategie** sichert die Marktstellung des Unternehmens

Risikomanagement Standards

- ∅ Risiken sind immer **unternehmensspezifisch** und **individuell**. Ein standardisiertes Risikomanagement „von der Stange“ wird und kann es daher niemals geben.
- ∅ Standards können aber eine **sinnvolle Unterstützung** bei der Implementierung eines Risikomanagements bieten, indem z.B. **Standardbegriffe** und **Standardprozesse** übernommen werden.

Ablauf des Risiko-Management-Prozesses: Pragmatischer Regelkreis



Strategisches Risikomanagement

**Risikopolitik
+
Risikokultur**

- Gesetzliche Anforderungen erfüllen
- Sensibilisierung für Risiken in allen Geschäftsbereichen

Risikoidentifikation

- Erstellung einer Risikoinventur
- Risiken systematisieren

Risikobewertung

- Bewertung der Schadenshöhe
- Eintrittswahrscheinlichkeit prognostizieren

**Risikosteuerung
+
Kontrolle**

- Risikoberichte erstellen (Risk Book, Risk Map)
- Integration in den Planungsprozess

RISIKOPROZESS



Risikokultur: Anforderungsrahmen für ein RMS

Allgemeine Dimension:

- h Erhöhung der Umweltkomplexität
- h zunehmende Relevanz existenzgefährdender Risiken
- h steigende Bedeutung der Früherkennung von Risiken
- h wachsende Anforderungen im Bereich der Jahresabschlussprüfung

Rechtliche Dimension:

- h KonTraG, AktG: Pflicht des Vorstands, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ (§ 91 Abs. 2)
- h HGB (Lagebericht): Alle Kapitalgesellschaften, mit Ausnahme der kleinen Kapitalgesellschaft, haben „auch auf die Risiken der zukünftigen Entwicklung einzugehen“. (§ 289 Abs. 1)

DEKRA spezifische Dimension:

- h zunehmende Relevanz der Risiken bei DEKRA durch Größe und Diversifikation
- h Risiko-Früherkennung als Baustein einer effizienten Unternehmenssteuerung
- h systematische Risikoerkennung im Zuge einer Expansionsstrategie essenziell

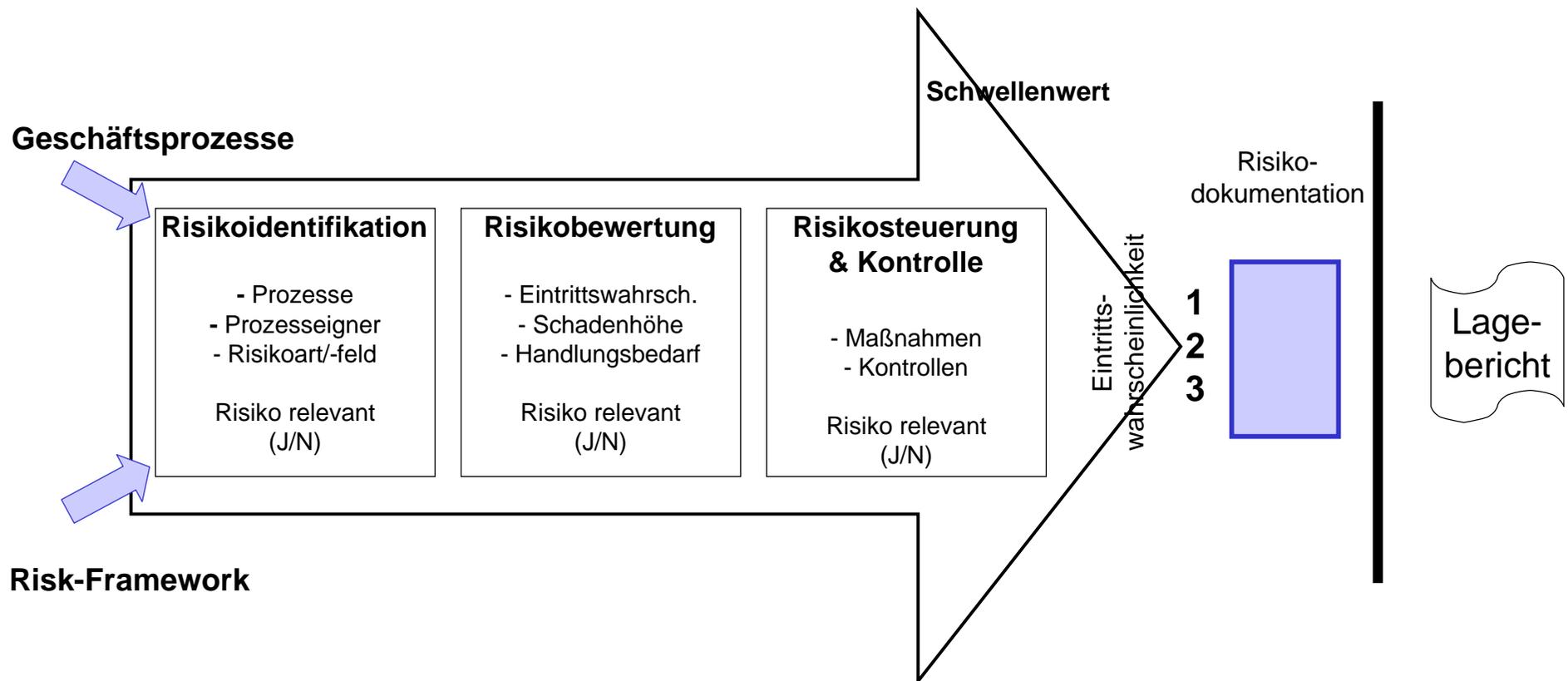
Ablauf des Risiko-Management-Prozesses: Risikopolitik und -kultur

Risikopolitik und -kultur

- u Kommunikation der risikopolitischen Grundsätze
- u Definition der Strategie der Risikohandhabung im Rahmen der generellen **Unternehmens- und Geschäftsziele**
- u Ausgestalten einer Risiko-Management-Organisation (Besonderheit **EDV-Bereich**)
- u Bestimmung von **Wesentlichkeitsgrenzen**

é **pro Jahr Diskussion** des Themas Risikomanagement,
Definition/Einleitung von Maßnahmen zur
risikopolitischen Reorganisation der DEKRA AG

Ablauf des Risiko-Management-Prozesses



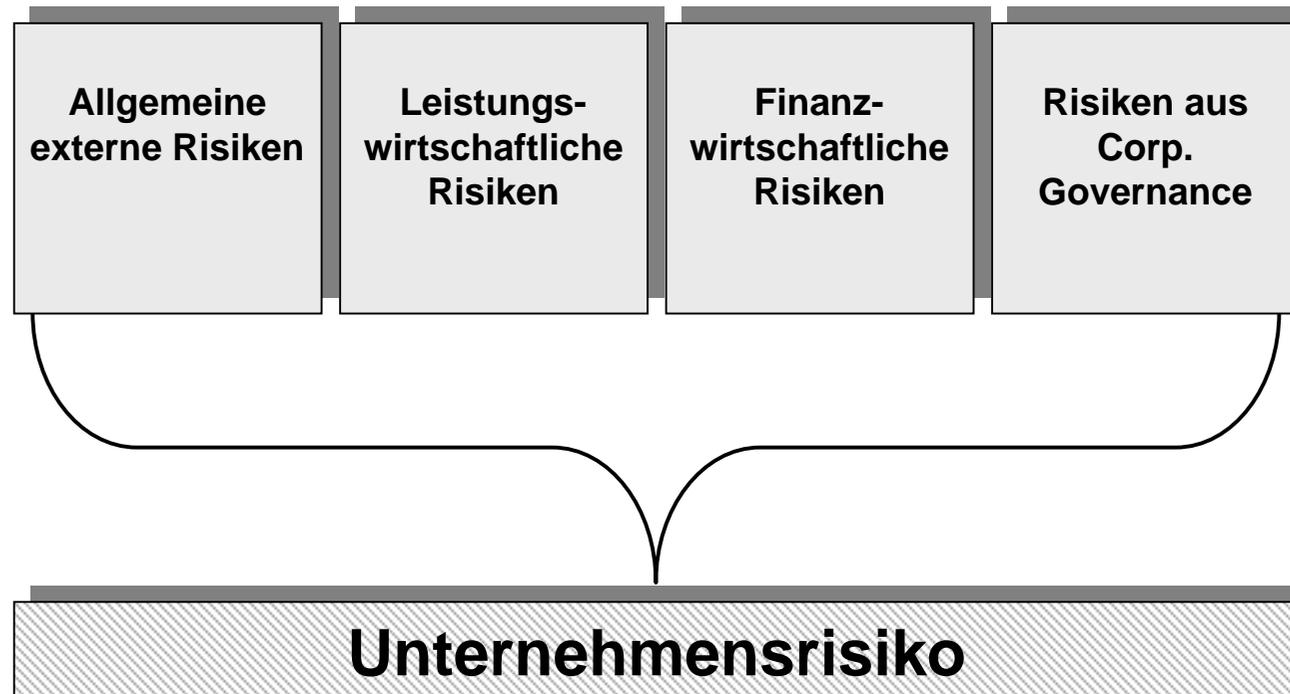
Ablauf des Risiko-Management-Prozesses: Risikoidentifikation

Risikoidentifikation

- u **Vollständige**, systematische und strukturierte Identifikation der relevanten Risiken
- u Unternehmensweite **einheitliche** Erfassung
- u Identifikation „Top-down“ und „Bottom-up“
- u Identifikation von Risiken anhand individuell erzeugter Risikoidentifikationsfaktoren (**Risikobeschreibung/Früherkennungsindikatoren**)
- u **Quantifikation** der teilweise qualitativen Risiken
- u Ausbau des bestehenden Berichtswesens in ein **Risikoreporting**

é Erhebung auf Basis von Risikoidentifizierungsworkshops, **Interviews** und **Fragebögen**. Die Geschäftsführer bleiben trotz Risiko-Management-Systems auch die Risikoverantwortlichen

Ablauf des Risiko-Management-Prozesses: Risikogruppierungen



- é Bei DEKRA Erhebung anhand von Risikofragebögen und Interviews, welche unternehmensspezifisch angepasst werden.
(1 x pro Jahr Neuerhebung; 1 x pro Jahr Fortschreibung) + Soll/Ist-Vergleich

Ablauf des Risiko-Management-Prozesses:

1. Phase: Risikoidentifikation

Interne Anforderungen:

Sicherung der Risikoresistenz der Unternehmung durch eine Analyse der wesentlichen Risikofelder

- h strategische Risiken
- h Marktrisiken (inkl. Finanzmarkt)
- h rechtliche Risiken
- h politische Risiken
- h Leistungsrisiken
- h Sicherheitsrisiken
- h Personalrisiken

Ohne zusätzlichen Verwaltungsapparat und mit einer klaren/dauerhaften Integration in die bestehenden Abläufe

Grundsätzliche Mindestanforderungen:

- h Erfassung aller relevanten Risiken
- h Strukturierung eines permanenten Prozesses
- h Klare Berichterstattung an den Vorstand
- h Dokumentation
- h Überwachung

Die Verantwortung für Risiken liegt bei den jeweiligen Geschäftsführern

Der Vorstand entlastet nicht von den Risiken, sondern überwacht nur im Sinne der Gesamtunternehmung

Ablauf des Risiko-Management-Prozesses:

1. Phase: Mögliche Risiko-Parameter

- ü **Wettbewerber**
- ü **Markt**
- ü **Kundenzufriedenheit**
- ü **Personal**
- ü **Produkt-/Dienstleistungsentwicklung**
- ü **Kapazitäten**
- ü **Produkt-/Dienstleistungshaftung**
- ü **Führungsstil**
- ü **Motivation**
- ü **Preisfindung**
- ü **Kommunikation**
- ü **Zugriff/Verfügbarkeit**
- ü **Liquidität**
- ü

Beispiel aus dem DEKRA Fragebogen

1. Kommt es zu einem hohen Maß an Terminverschiebungen bei Aufträgen/Projekten?

Teilweise, jedoch nicht in hohem Maß		Auswirkungen (€)	Eintrittsw. (%)	Zeitpunkt
		-	-	-

2. Besteht eine Abhängigkeit von Kunden, z.B. bei Großkunden?

Wie stark wirken sich Großkunden- und Kundenverluste auf das operative Geschäft aus?

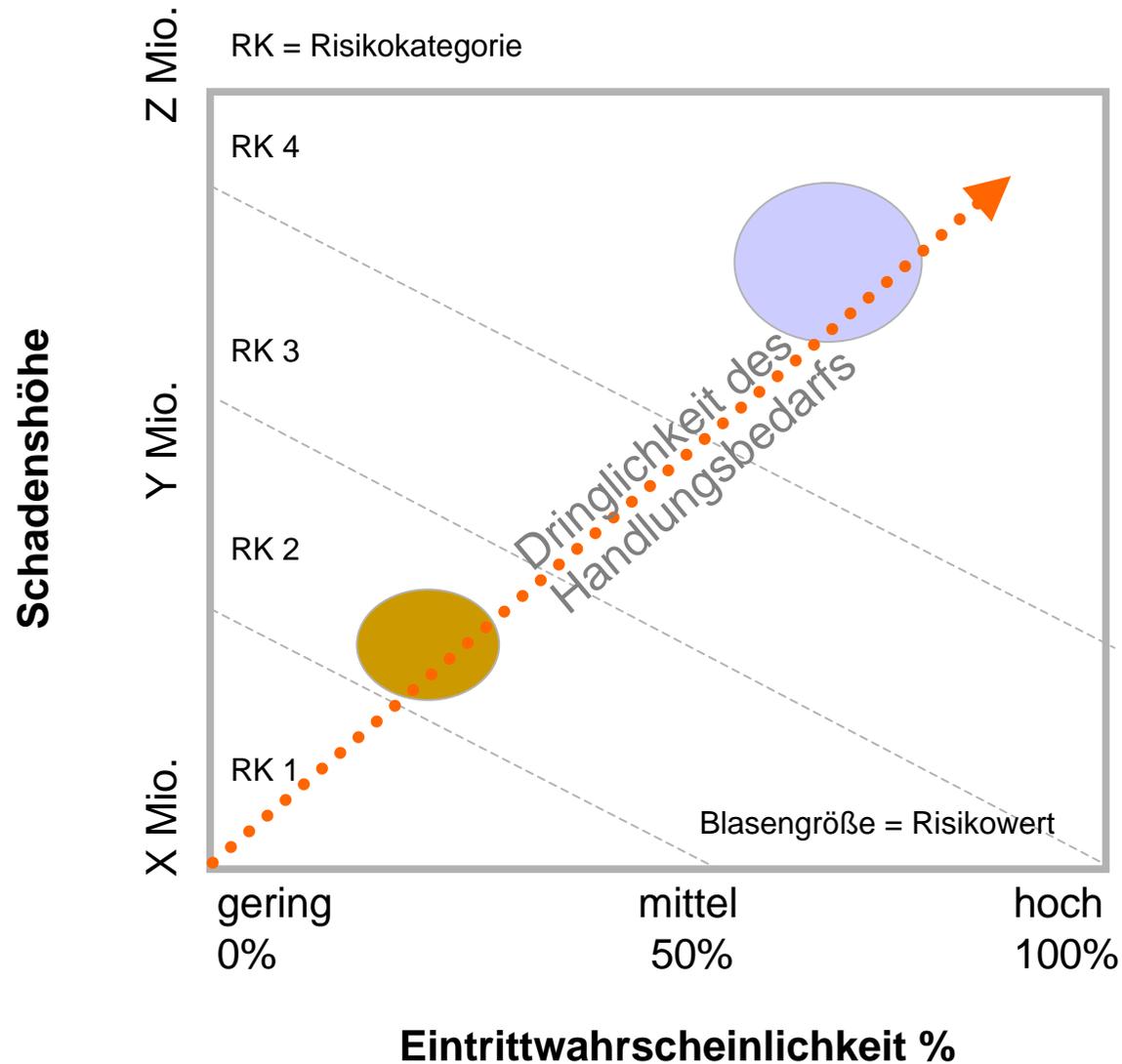
Derzeit noch sehr hohe Marktabhängigkeit von XXXX (ca. 75% vom Gesamtumsatz)		Auswirkungen (€)	Eintrittsw. (%)	Zeitpunkt
		6.000.000	10%	2007

Ablauf des Risiko-Management-Prozesses: 2. Phase: Risikobewertung

Risikobewertung

- u Strukturierte Selektion der **relevanten** Risiken
- u **Qualitative** Bewertung und **quantitative** Messung von Einzelrisiken einschließlich der Wirkungszusammenhänge
- u Quantifizieren der relevanten Risiken (**Eintrittswahrscheinlichkeit** und **Risikohöhe**)
- u Erzeugen einer **Risikokennzahl** zur Managementinformation
- u Schaffung einer Basis für das **Risikoportfolio** der Gesamtunternehmung

Risikobewertung - Risikomatrix



- Bewertung der Risiken nach Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit (Liquiditätseffekt)
- Qualitative oder quantitative Bewertung
- Beurteilung der Auswirkung und Wahrscheinlichkeit nach einheitlichen Kriterien

Ablauf des Risiko-Management-Prozesses: 3. Phase: Risikosteuerung- und -kontrolle

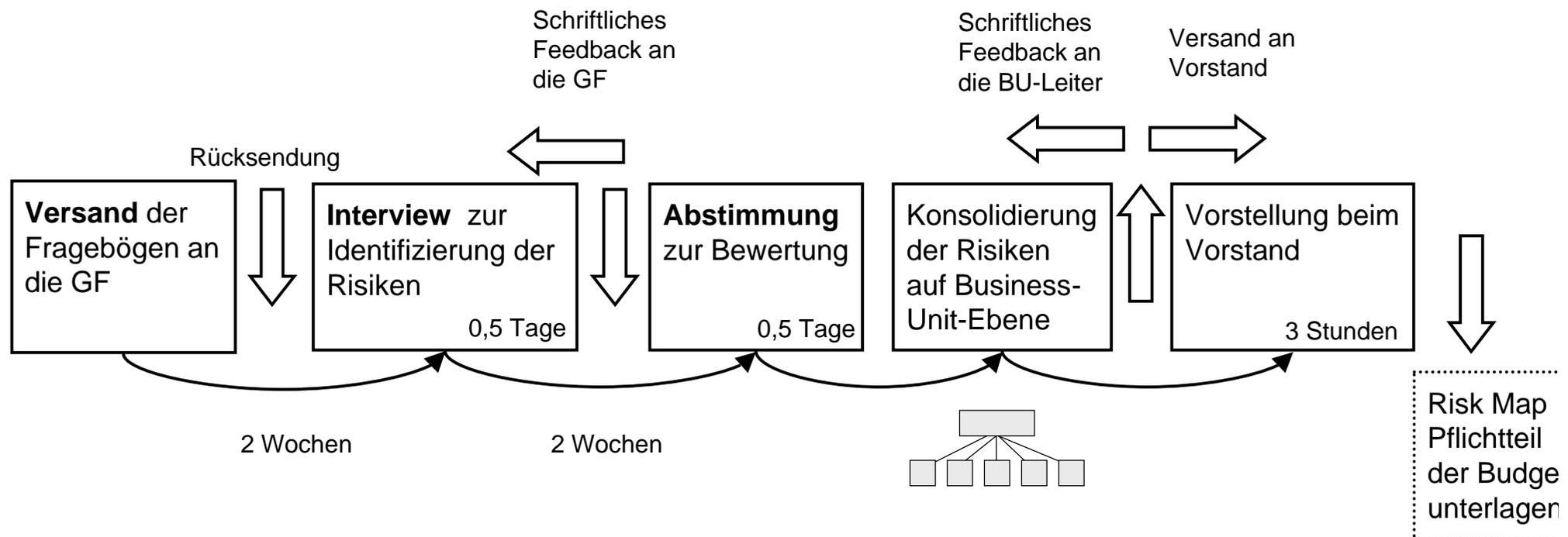
Risikosteuerung und -kontrolle

- u Planung der Risikostruktur und Risikoentwicklung des Unternehmens (Welche Risiken sollen **reduziert** werden, mit welchen **Maßnahmen**, usw.)
- u Definition von **Frühwarnindikatoren**
- u Aktive Beeinflussung der Risikoposition des Unternehmens
- u Organisation der Maßnahmen zur Nachhaltung/Umsetzung der **Planung**
- u **Überwachung** der Risikoplanung
- u **Jährliche** Änderungskontrolle und Dokumentation

Alternativen der Risikosteuerung

é **Vermeiden, Vermindern, Übertragen, Akzeptieren**

Ablauf der periodischen Reviews



Basiserhebung: Jeweils mit Budget

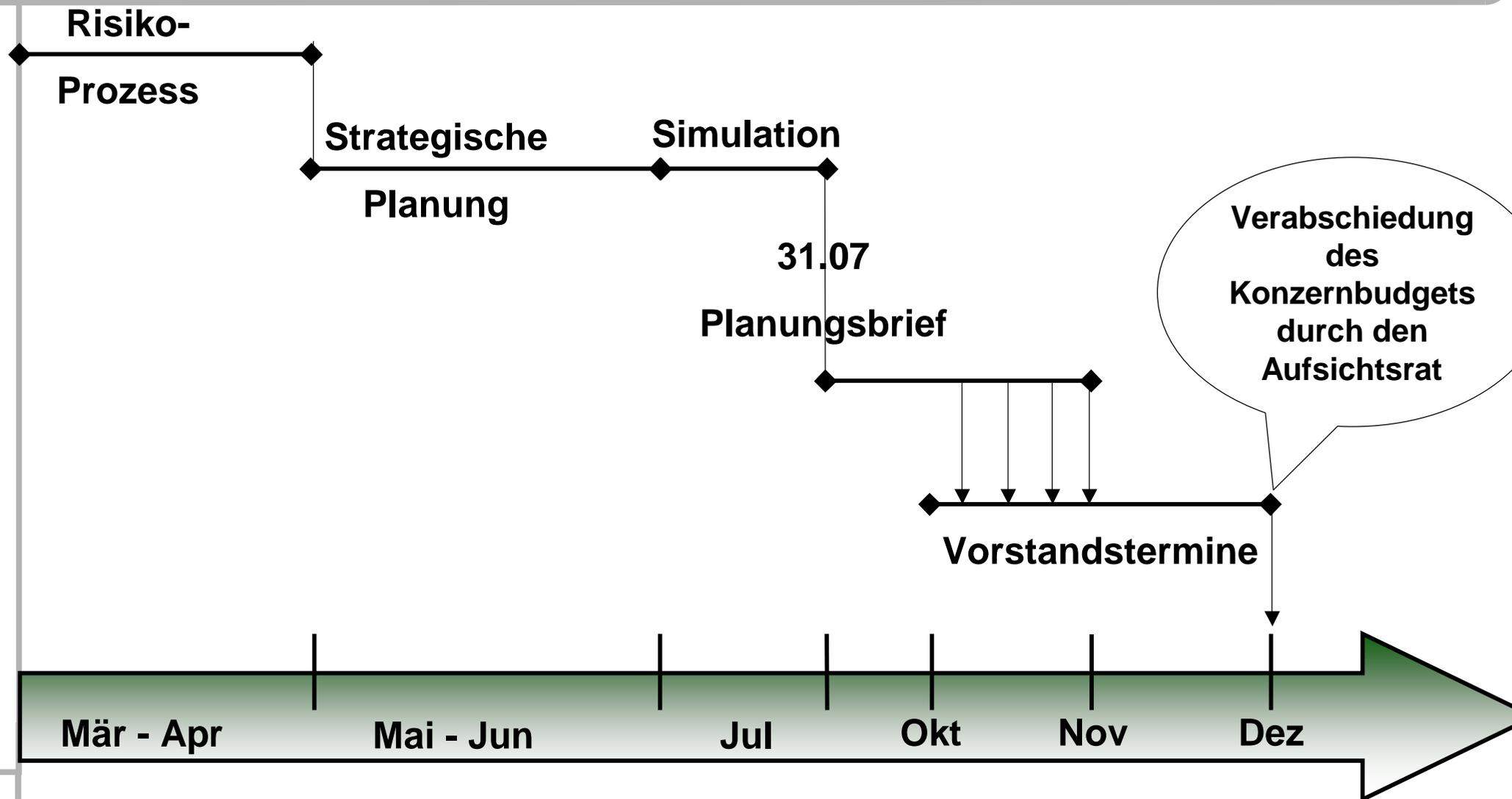
Review: Im Frühjahr

Input: zur Überprüfung der strategischen Planung

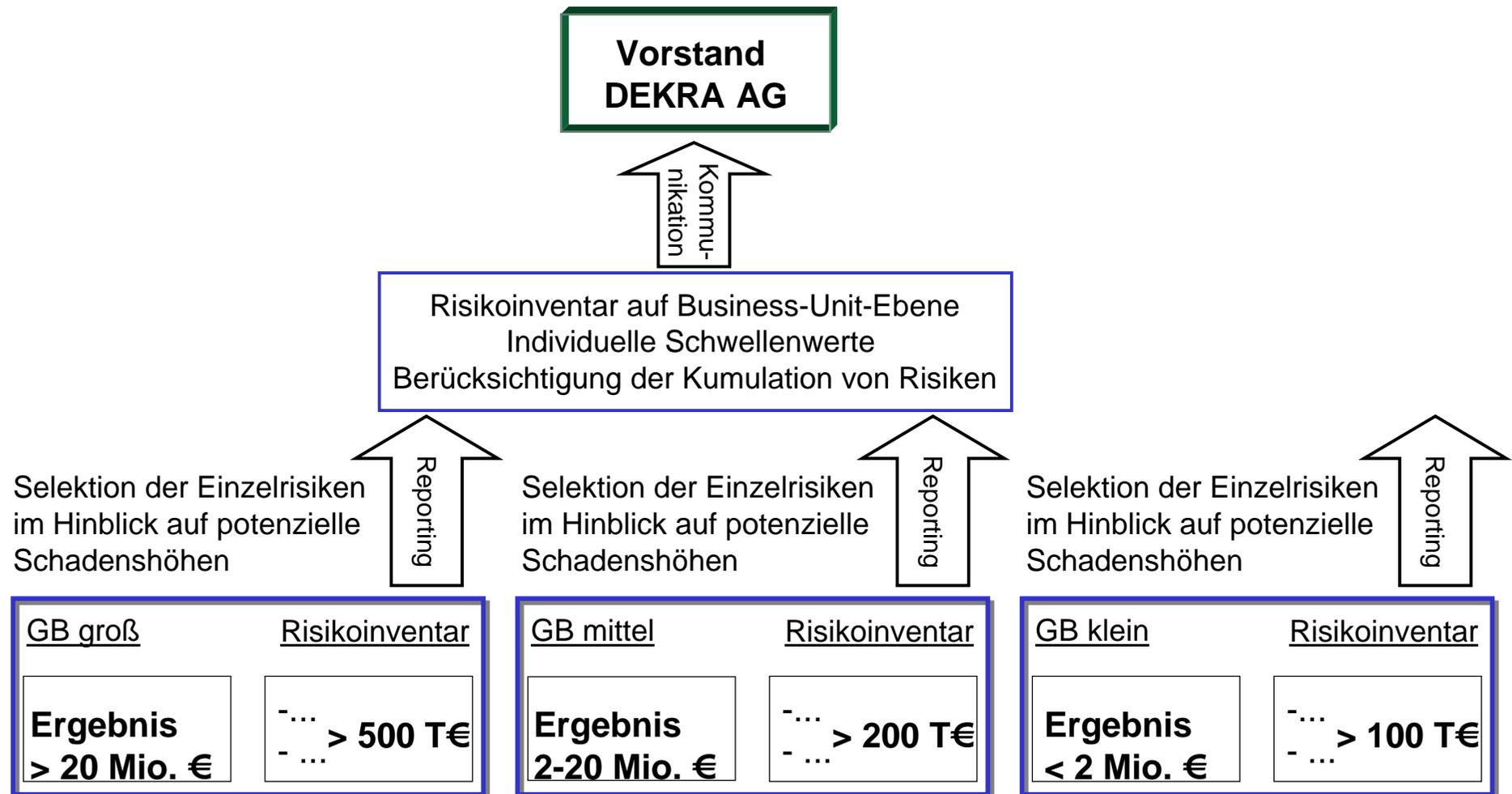
jeweils mit Risikoprofil,

Maßnahmendefinition und Soll-Ist-Abgleich

Strategischer Planungsprozess bei DEKRA

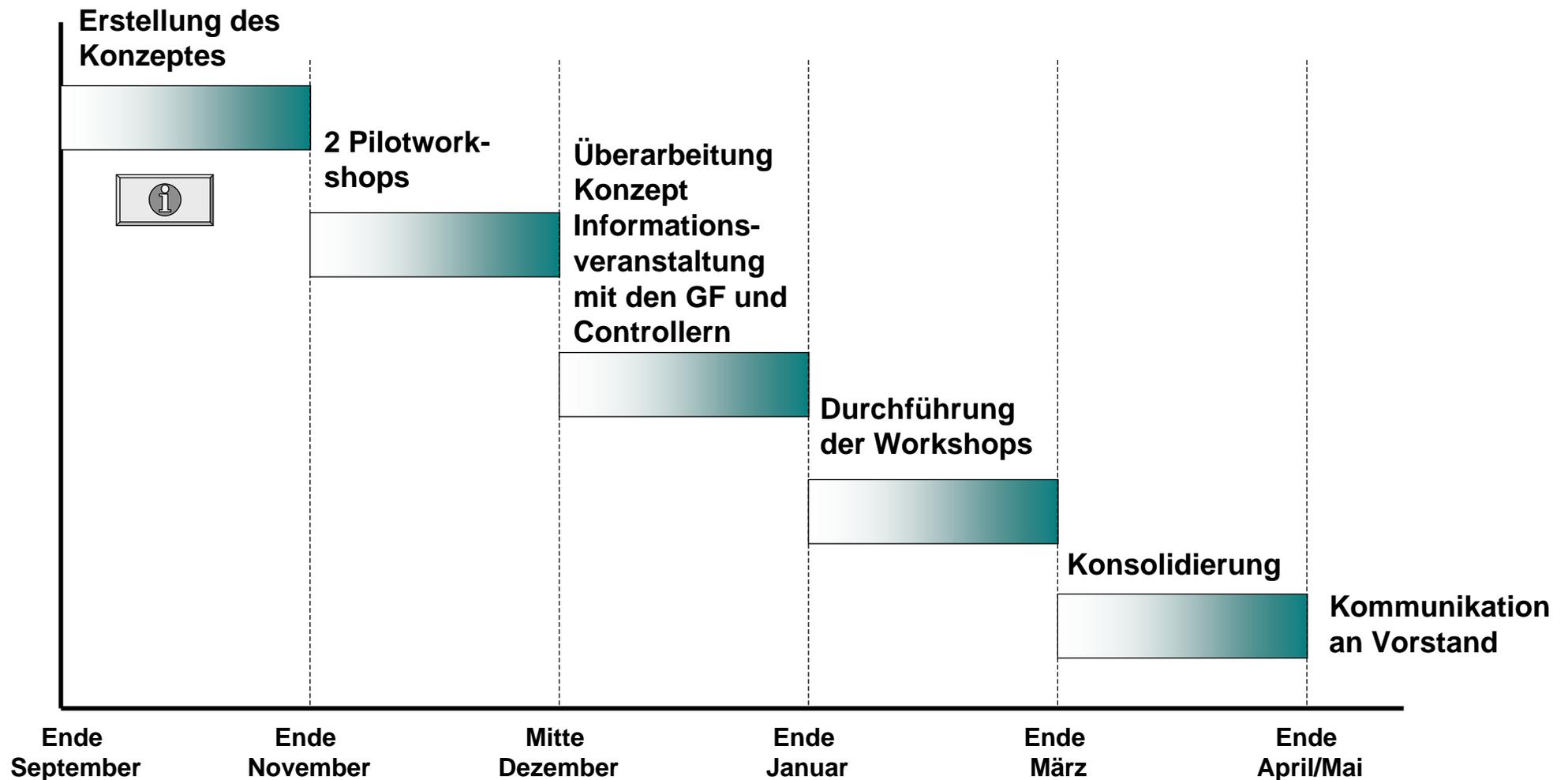


Risiko-Management-Prozess – Reportinglinien

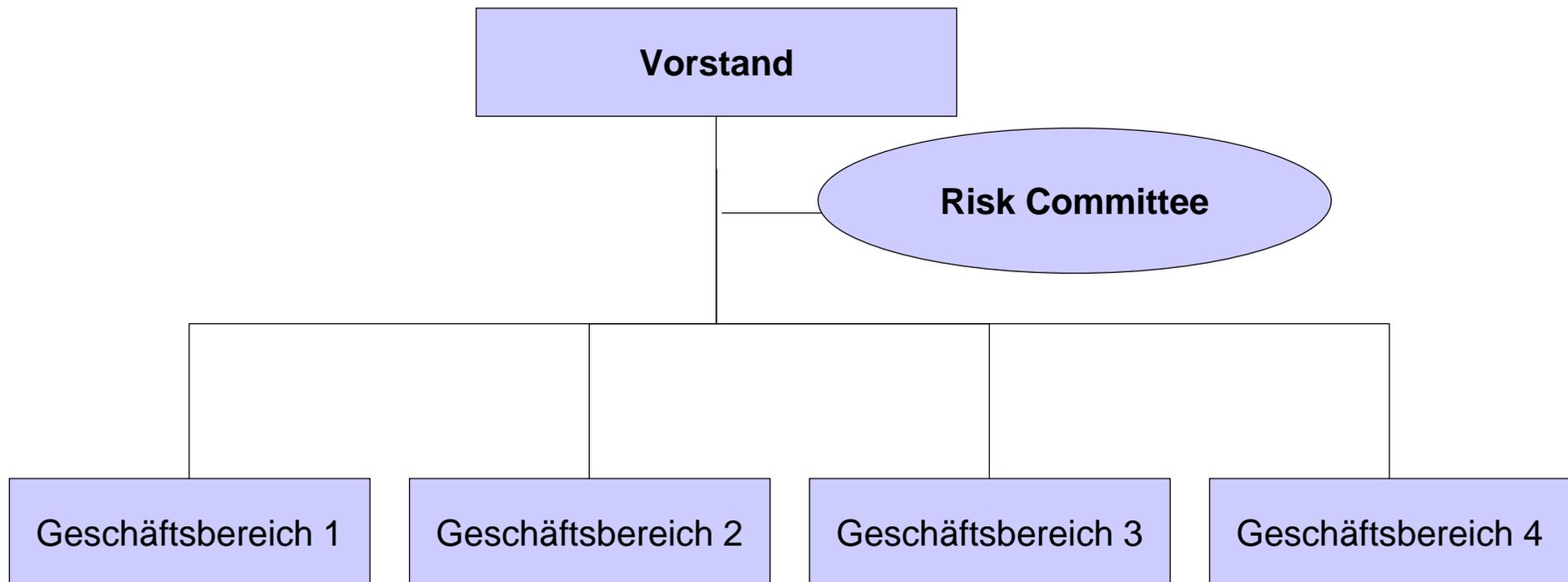


é Ziel: Risikoinventar von jedem Bereich im Gesamtunternehmen

Zeitplan: Nur für das Einführungsjahr



Organisation des Risiko-Managements



Laufende Aktivitäten / Aufgaben

Committee Legal, Corporate Controlling, Revision

Risiko für die Geschäftsbereiche:
Geschäftsführer

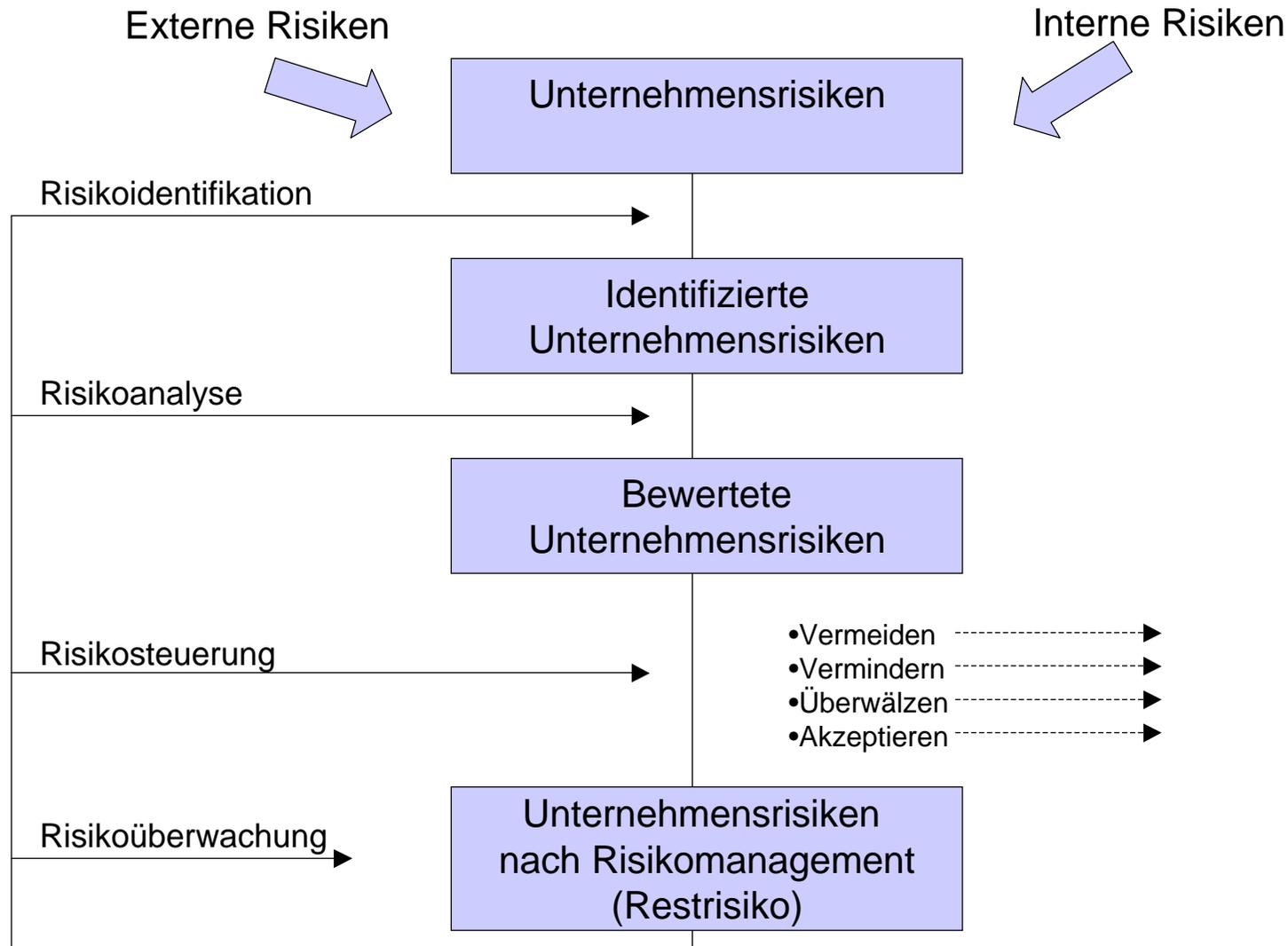
Reporting Corporate Controlling für Geschäftsführer
und Konzern

Tool Corporate Controlling

Ergebnisse des Risiko-Management-Prozesses:

- u **Konsolidierung** der Risiken auf Business-Unit-Ebene
- u Erstellung einer Dokumentation in Form eines **Risk-Book** (im Sinne des AktG) mit einer Maßnahmen- und Dokumentation
- u **Vorstellung** beim Vorstand und Business-Unit-Leitung
- u **Weitergabe** von **Handlungsanweisungen** des Vorstandes an die Geschäftsbereiche
- u **Überprüfung** der Gegensteuerungsmaßnahmen in Recht und Strategie sowie Budgetplanung

Fazit: Risiko-Management-Prozess und Risikoposition



Fazit: Komponenten

Risikoanalyse	ê	Sensibilisierung
Risikoidentifikation und Bewertung	ê	Darstellung der Risikostruktur
Risikosteuerung	ê	Definition der inhaltlichen Maßnahmen
Organisation des Risikomanagements	ê	Aufgabenzuordnung und -verteilung
Kontrolle der Risikokomponenten	ê	Überwachung der Zielerreichung
Dokumentation	ê	Dokumentation

DEKRA

INHALT

- 1. Kurzvorstellung DEKRA**
- 2. Strategisches Risikomanagement bei DEKRA**
- 3. Neue Herausforderungen an das Risikomanagement**

Kontinuierliche Weiterentwicklung des RM

- Ø **Jährliche Überprüfung des Fragebogens bezüglich Inhalt**
- Ø **Regelmäßige Anpassung an rechtliche Dimensionen (BilMoG)**
- Ø **Anpassung des RMS an Compliance Themen**
- Ø **Einführung eines Internen Kontrollsystems (IKS)**
- Ø **Tooling derzeit in Excel**

BilMoG - Bilanzmodernisierungsgesetz

Das BilMoG konkretisiert den **Aufgabenkatalog** für Aufsichtsräte, Prüfungsausschüsse, Vorstände und Geschäftsführer sowie die diesbezüglichen Informationspflichten in Jahres- und Konzernabschlüssen. (**Corporate Governance**)

Dies betrifft insbesondere die Verantwortung und Überwachungspflichten in Bezug auf das **Risikomanagementsystem**, des internen Kontrollsystems (**IKS**), **Compliance** und interne Revision

Es ist damit zu rechnen, dass das BilMoG im Laufe des Jahres **2008** vom deutschen Bundestag und Bundesrat verabschiedet wird und für das Geschäftsjahr **2009** erstmals anzuwenden ist.

Compliance Guidelines

- Beschlussfassung durch den Vorstand November **2007**
- Konkrete **Leit-** und **Richtlinien** mit weltweiter Verbindlichkeit für den Gesamtkonzern, die ein **ethisches** und **gesetzeskonformes** Verhalten von allen MitarbeiterInnen und Führungskräften einfordern.
- Diese CG's bilden als zentraler **Verhaltenskodex** das Fundament eines DEKRA Compliance Programms und stellen sicher, dass DEKRA seine Geschäfte in Übereinstimmung mit allen relevanten **gesetzlichen Vorschriften** und **behördlichen Regeln** derjenigen Länder, in denen DEKRA tätig ist, führt.
- Die **Compliance Organisation** definiert Verantwortlichkeiten und Aufgaben, unterstützt das Management und stellt im Auftrag des Vorstandes der DEKRA sicher, dass die definierten Leit- und Richtlinien **eingehalten werden**.

Auszug aus den generellen Verhaltensanforderungen

- **Fairness (fairer Wettbewerb)**
- **Vertrauen**
- **Neutralität**
- **Ehrlichkeit**
- **Zuverlässigkeit (z.B. Einhaltung von Zusagen)**
- **Sorgfalt**
- **Einhaltung gesetzlicher Vorschriften**
- **Ansehen von DEKRA in der Gesellschaft zu achten**
- **Respekt der persönlichen Würde (Diskriminierung, Beleidigungen etc.)**
- **Vorbildfunktion von Führungskräften**
- **Vermeiden von Interessenskonflikten (z.B. Tätigkeiten für andere Unternehmen)**

è In Zweifelsfällen muss der **Chief Compliance Officer** kontaktiert werden

Studie von E&Y zum Thema Betrug

- Über 85% aller Betrugsfälle werden von Unternehmensinternen begangen. Über 55% entstammen der Managementebene, von denen 85% weniger als 1 Jahr die Position innehatten.
- Betrug tritt in jeder Form von Organisation auf
- Hauptbetrugsfälle:
 1. Veruntreuung von Vermögensgegenständen
 2. Computerkriminalität
 3. Bilanzbetrug
- Die wenigsten Unternehmen schulen ihre Mitarbeiter in Betrugserkennung bzw. –prävention

FAZIT:

- Jährlich verlieren Unternehmen 5-6% ihres **Umsatzes** durch Betrug.
- Nur ca. 20% der Unternehmen können durch **Zahlungen** der Täter gedeckt werden.
- Teilweise werden Verluste durch **Versicherungsleistungen** kompensiert

Betrugsrisiken im Unternehmen

- **Betrug kann dem Unternehmen erheblichen materiellen und immateriellen Schaden zufügen**
- **Interne Kontrollen sind ein guter Ausgangspunkt, oftmals aber nicht konsequent auf die Betrugsrisiken ausgerichtet.**



ES ENTSTEHT HANDLUNGSBEDARF

Internes Kontrollsystem – Erweiterung unseres RMS

- Die **Bestandsaufnahme** von **Kontrollmechanismen** und eingesetzter **Kontrollsysteme** gibt allen Geschäftsbereichen sowie dem zentralen Bereich des Qualitätsmanagement/Revision einen Überblick bezüglich existierender
 - Richtlinien,
 - Kontrollprozessen,
 - Arbeitsanweisungen,
 - Zuverlässigkeit von Bilanzen
 - und der Sicherung von Firmenvermögen.
- Der **Self-Assessment** (Selbstevaluierung oder Selbstdiagnose) Fragebogen ist eine Methode, um interne Risiken zu bewerten

Inhalte der IKS Checkliste

- 1. Management & Organisation**
- 2. Recht, Ethik & Compliance**
- 3. Finanzen (Buchhaltung, Controlling & Reporting, Treasury)**
- 4. Vertrieb**
- 5. Fremdfirmen**
- 6. Einkauf**
- 7. Personal**
- 8. Qualitätsmanagementsystem**
- 9. Informationstechnologie**
- 10. Sicherheit**

Beispiel aus der IKS Checkliste

Kontrollthemen	<u>Ist die Kontrolle implementiert?</u>			Nachweis/Evidenz (Angaben von Dokumenten)	Ansprechperson / Zuständigkeit	Kommentar / Erklärung	
	<i>Ja</i>	<i>Noch nicht</i>	<i>Nein</i>				
1. MANAGEMENT & ORGANISATION							
1.2	Liegt ein schriftliches Organigramm für das gesamte Unternehmen vor und wurde dieses an alle Mitarbeiter kommuniziert? Sind die Verantwortungsbereiche für alle Mitarbeiter klar abgegrenzt sowie Stellvertretungen eindeutig geregelt und kommuniziert?	X			<i>Organigramm, Memos, Stellen- /Funktionsbeschreibung inklusive Stellvertretungsregelung</i>	<i>Frau XY (Kontaktname), Herr XYZ (Kontaktname)</i>	<i>Aktuelles Organigramm is auch auf dem Intranet zu finde</i>

Wieviel RISK?

Wieviel MANAGEMENT?

Das Zauberwort heißt „Ausgewogenheit“.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!