



CRANE

PAYMENT SOLUTIONS

„No Risk, no Fun ...!“

**Risikomanagementsysteme im nationalen
und internationalen Umfeld**

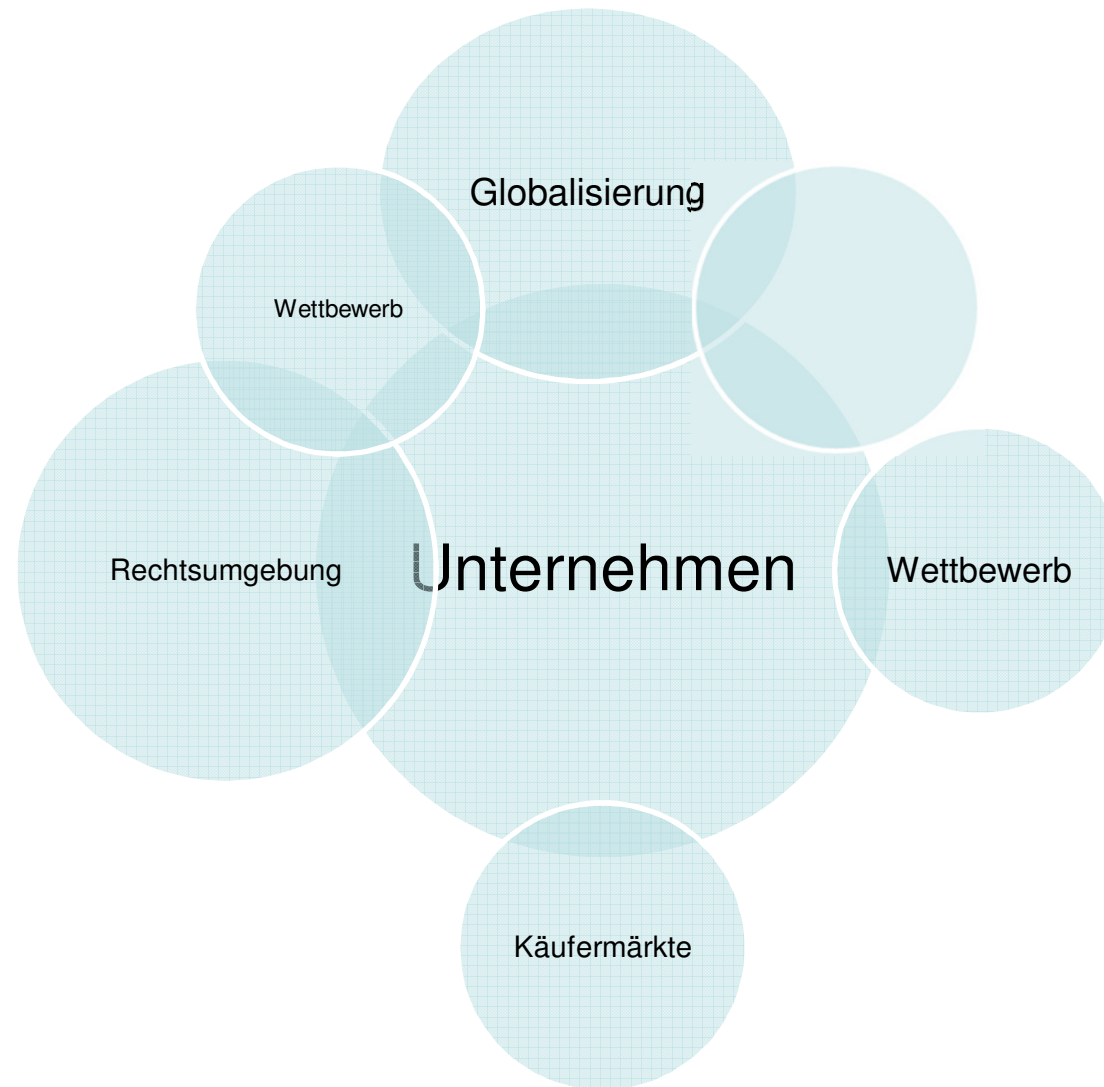
Stephan Jockel

Chief Financial Officer

Crane Payment Solutions GmbH, Buxtehude

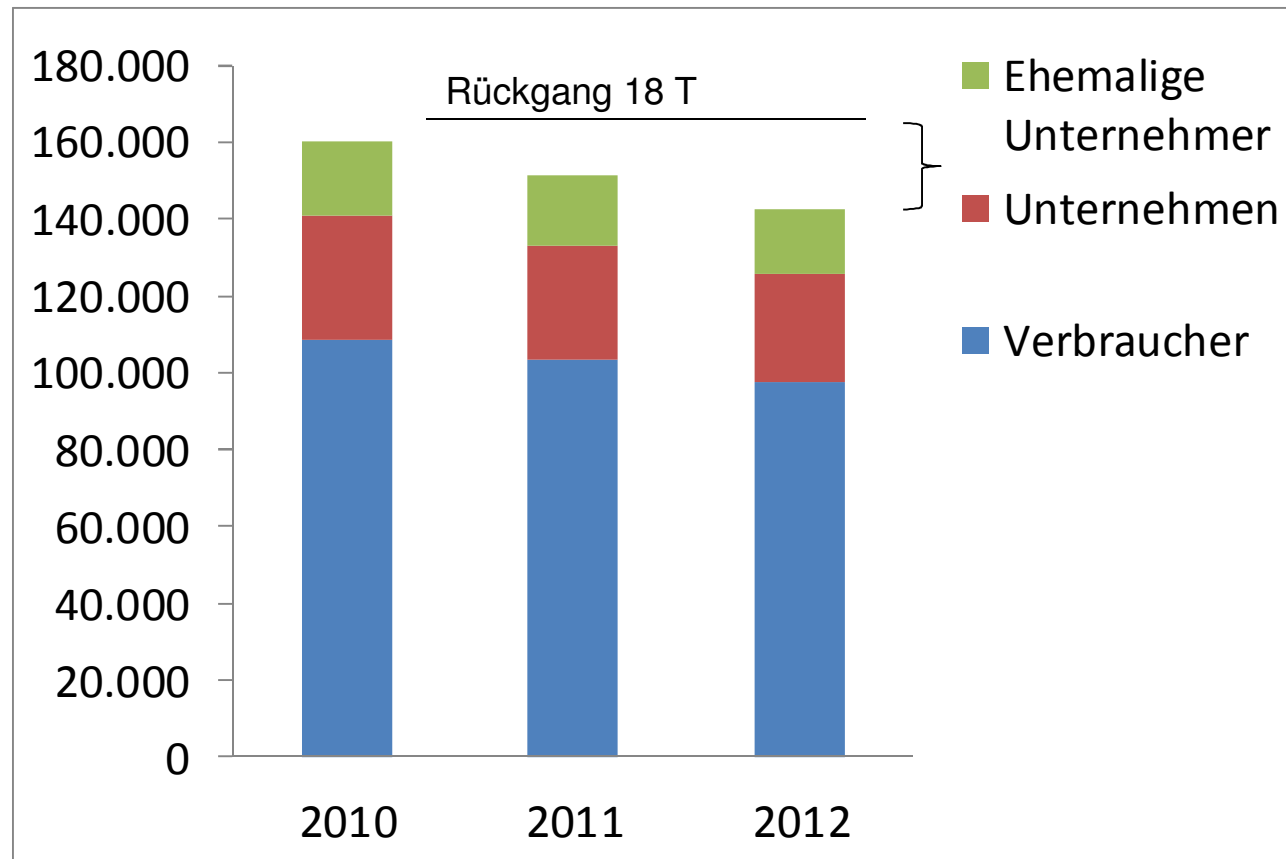
Arbeitskreisleiter NORD II.





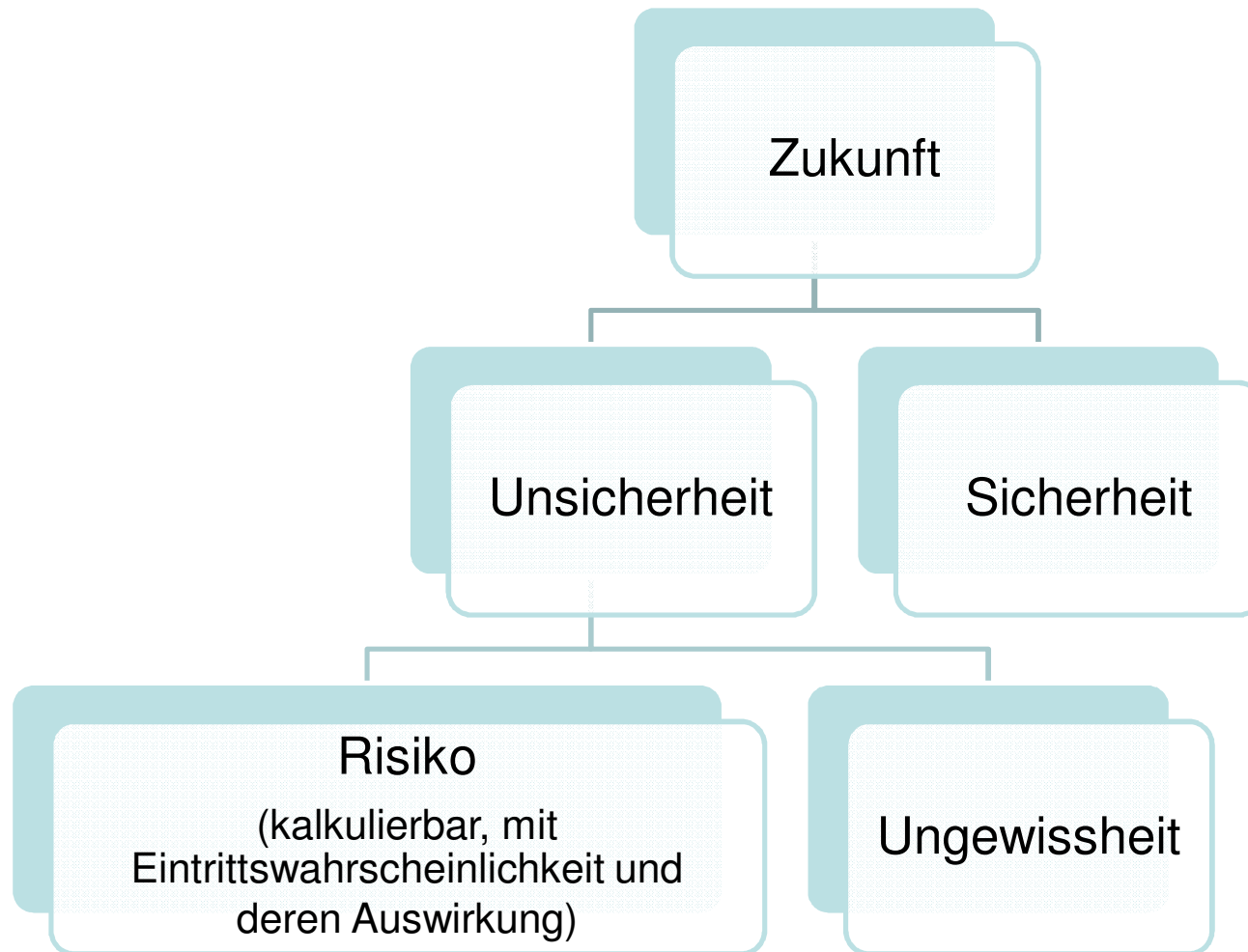


„Wer nicht mehr flüssig ist, wird überflüssig ...“ Insolvenzen Statistisches Bundesamt





Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit



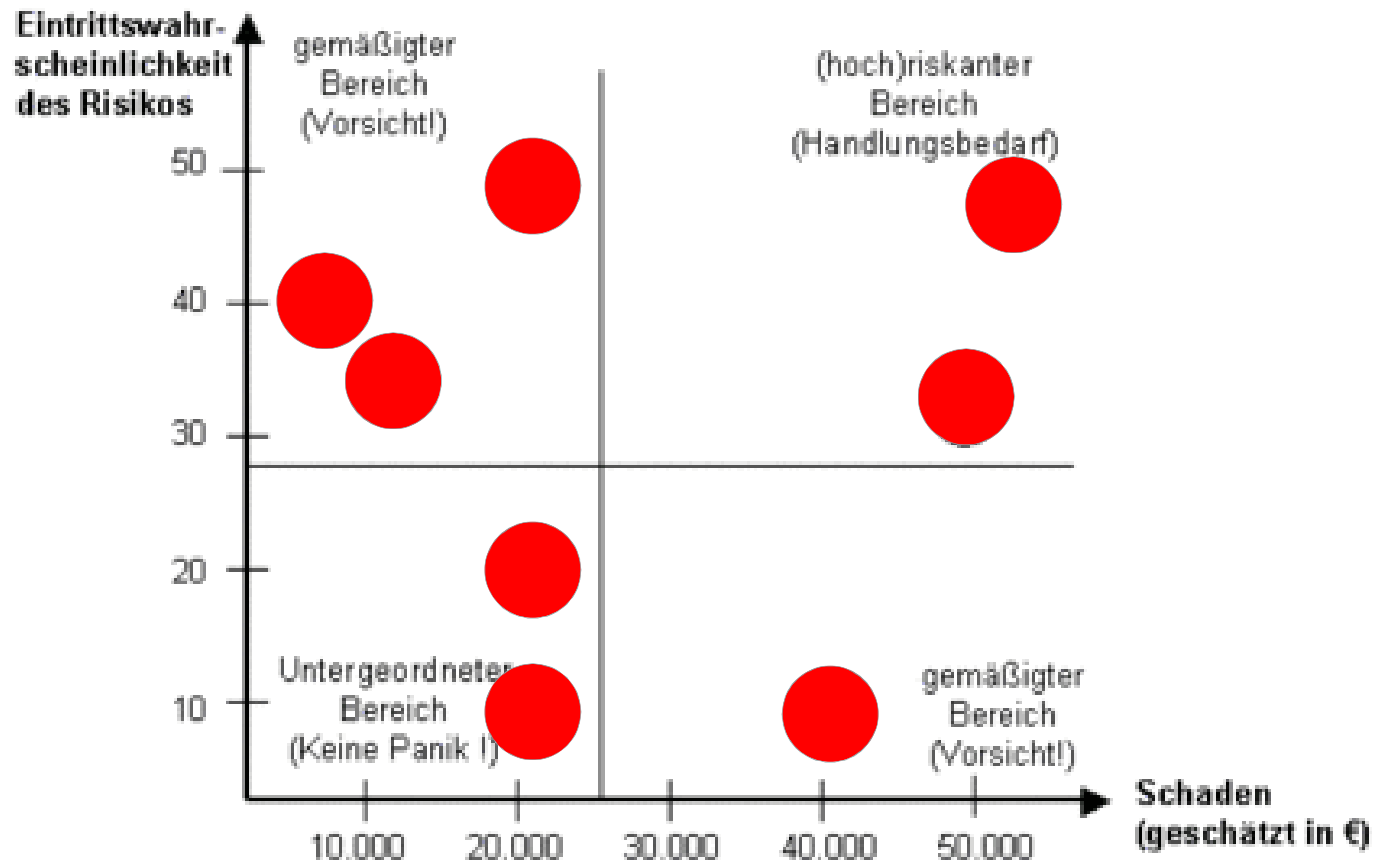
- Für den Urlauber sind die Lawinen in den Bergen unbekannt.
- Die Bergwacht aber weiss um die Lawinengröße, die Neigungswinkel der Berge und hat weitere Daten
- Durch **Information** wird das Risiko kalkulier- und vermeidbarer





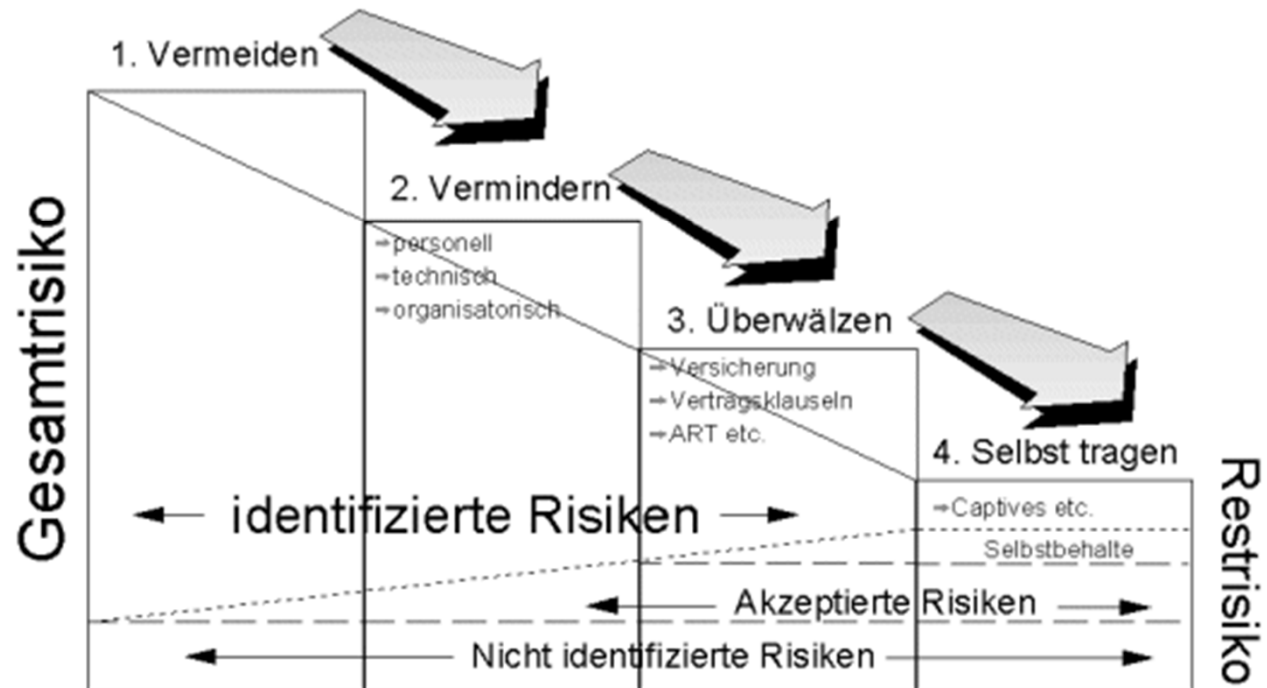
Nicht nur Umsatz und Kosten kalkulieren, auch das Risiko ist kalkulierbar ...

Eine skalierende Betrachtung ist ratsam, um den Risikoerwartungswert zu bestimmen:





Verminderung der Risiken





Risk Management Questionnaire

Wahrscheinlichkeit	Ausmaß	Heilung	Restrisiko
Probability	Gross Risk	Mitigation	Residual Risk
Ein Kunde kauft bei Ihnen und beim Wettbewerb. Er fährt eine 2-Lieferanten-Strategie mit jeweils 50 % Bedarf pro Lieferant. Dieser Anteil könnte sich verschlechtern von 50 % auf 30%.	Zur Zeit beträgt der Umsatz EUR 2 Millionen. Fällt der Anteil auf 30 %, fehlt ein Umsatz von 30/50 also EUR 0.8 Millionen. Beträgt der Deckungsbeitrag EUR 0.4 Millionen, könnten davon 6 Arbeitsplätze betroffen sein.	<ul style="list-style-type: none">• Kundenbindung verstärkt im Auge behalten• Auf geforderte Qualität achten und messen• Forecasts abstimmen• Zukünftige Lösungen des Kunden „heraus hören“	Durch die Maßnahmen verringert sich die Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses von EUR 0.8 Millionen Umsatzverlust
Wahrscheinlichkeit: Mittel			Wahrscheinlichkeit: Gering



Die Wahrscheinlichkeit des Risikos wird gemindert durch Maßnahmen – das ist Risikomanagement

- Inventur von Mengen- und Wertegerüsten
 - Konsequent
 - Vollständig
 - Systematisch diskutieren
 - Basis-Handwerkzeug
- Keine Risiken addieren, sondern mit einzelnen Wahrscheinlichkeiten unterlegen
- Risiken aktiv managen, Eintrittswahrscheinlichkeiten durch Maßnahmen beeinflussen
- „Risikoappetit“ fördern, weil „No Risk, no Fun!“
 - Begriff von Prof. Dr. Rainer Kalwait, Fachkreis „Risikomanagement“ im Internationalen Controllerverein



Risk Management Questionnaire im Konzern

- **Strategic Risks**
 - Veränderungen in der Zulieferkette
 - Second-Source Policy eines Großkunden
 - Markteinflüsse hinsichtlich Volumen und Technologie
- **Operational Risks**
 - IT nicht hinreichend
- **Financial Risks**
 - Hohe Ausfallrisiken in den Debitoren, fremde Länder
 - Mangelhafte IT Umgebung
- **Hazard Risks**
 - Auslandsgefahren, Produkthaftungen, Sicherheitsfragen (fremde Länder)
- **Fraud Risks**
 - Conflict of Interest
 - Employees are receiving benefits to influence pricing
 - SOD's not strongly managed (SOD: Segregation of Duties: Funktionstrennungsprinzip)
- **Other**



- Kontrollaktivitäten

- Prinzipien
 - Transparenz
 - Sollkonzept, Prüfung möglich, ob Beteiligten danach arbeiten
 - Vier-Augen-Prinzip
 - Prinzip der Gegenkontrolle
 - Funktionstrennung
 - Nicht in einer Hand
 - Bereiche Einkauf, Buchhaltung, Lager typisch
 - Mindestinformation
 - IT Anforderungen beachten, Berechtigungskonzepte
 - Jeder bekommt so viel Informationen, wie er zur Aufgabenausübung benötigt

- Einbindung
 - Governance, Risk & Compliance Management
 - Unternehmensplanung
 - Hinweis auf Aussagen des ControllerCongresses 2013 (Trend)

- Gültig seit dem 1. Mai 1998 – 15 Jahre!
- Corporate Governance
 - Verbesserung
 - Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer
 - Nicht nur für AG's, Ausstrahlungswirkung auch auf andere Unternehmen
 - Prüfungsberichte direkt an den Aufsichtsrat
 - Früherkennungssystem
 - Wörtlich schreibt das Gesetz dazu in § 91 Abs. 2 AktG eine neue Vorschrift vor, nach der der Vorstand verpflichtet wird „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“
 - Lagebericht
 - Risikomanagementsystem
 - Interne Revision
- Rating
 - Management Risk Controlling
 - Basel II. Vorschriften



- In Kraft seit Mai 2009
- Verbesserung der Aussagekraft des Jahresabschlusses
 - Einführung eines Ansatzwahlrechts für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens (u. a. Patente, Know-how), sofern sich die Herstellungskosten auf die Entwicklungsphase beziehen (§ 248 HGB und § 255 HGB)
 - Veränderte Bewertung von Rückstellungen (insbesondere Pensionsrückstellungen)
 - Verbot für Bildung von bestimmten Aufwandsrückstellungen
 - Aktivierungspflicht eines entgeltlich erworbenen Goodwills im Einzelabschluss
 - Anpassung der Herstellungskosten an die international üblichen produktionsbezogenen Vollkosten
 - Veränderte Vorschriften zur Währungsumrechnung
 - Neukonzeption der Abgrenzung latenter Steuern
 - Einbeziehungspflicht für Zweckgesellschaften in den Konzernabschluss und damit mehr Transparenz
 - Verpflichtende Anwendung der Neubewertungsmethode
 - Aktivierungspflicht des Goodwills im Konzernabschluss und planmäßige Abschreibung
 - Neue Anhangvorschriften, die für mehr Information sorgen sollen



- Gültig seit dem 30.07.2002 – über 13 Jahre!
 - Skandale ENRON, WORLDCOM
- PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board)
 - Exterritoriale Ausstrahlung auch auf Nicht-US-Gesellschaften
- CEO & CFO haften persönlich für die materiell richtige Berichterstattung
- Section 404
 - Wirksamkeit von internen Kontrollsystemen
 - Ordnungsmäßigkeit Finanzberichterstattung

Sarbanes Oxley Act SOX





„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser ...“

„Entity level and activity based controls“

Ausgewählte Beispiele aus **227** verschiedenen Risiken
aus diversen Geschäftsprozessen

- Code of Conduct
 - Ethics, Conflict of interest, policies
- Evaluate fraud risks
- Written job and task descriptions
- Assess and accept a reasonable level of business risks
 - Risk Assessment
- Employee training
- Interaction of Senior and Operating management
- No aggressive compensation incentives
- Adequate organizational structure
- Delegation of authority matrix
- Audit Committee is effective
- Monitoring of Business Units and monthly results
- Internal Audit

**Bonussystem für den Vertrieb
zu aggressiv und
unausgewogen**

Risiko:

**Riskante Umsätze um jeden
Preis und mit jeder Marge**



Financial Close & Reporting

- Accounting Estimates and judgements are evaluated and documented
- Consistent and complete month-end review
- All journal entries are appropriately supported
 - Dokumentation höchst wichtig
- All major General Ledger account balance reconciliations
 - „Konten abstimmen, Konten abstimmen, Konten abstimmen
 - Sämtliche Verrechnungskonten
 - Anlagen im Bau
 - Automatisches WE/RE Konto (in SAP)
 - Veraltete Posten auf Konten
- Resolution of reconciling items
 - Unklarheiten und Differenzen zeitnah beheben und klären
- US-GAAP and other GAAP reconciliations
 - Deferred Taxes
- Review of consolidation process
- Granting system access
 - SOD (Funktionstrennung) possible
- Use of spreadsheets
- Segregation of several duties

**Verrechnungskonten 1 Jahr
nicht abgestimmt**

Risiko:

**Keine Klärung mehr mit dem
Lieferanten möglich und
unrichtige Bücher**

- Annual physical inventory
 - Moderne Inventursysteme?
- Cycle counting
- E&O Policy (Zu viel und obsolet)
 - Methode passend?
- Changes of bill of materials
- Variance review
 - Abweichungen gegenüber Standardpreisen
- Inventory master file changes
- SOD (Funktionstrennung)
 - Adjustments vs. Inventory receipts
 - Purchase orders and inventory receipts

Inventuren nicht zeitnah durchgeführt, Konsignationslager nicht abgestimmt

Risiko:

Kein Klärung mehr mit dem Kunden möglich, Ausbuchen auf eigene Kosten

- Customer credit monitoring
 - Credit Morning
 - Credit hold release
- Preisliste
- Garantie, Rückabwicklung- und Gutschriftsprozess
- Master file data
- Identification of losses on projects
- Angebotsprüfung
- SOD (Funktionstrennung)
 - Kundenstammdatenpflege und Auftragsabwicklung
 - Kundenauftrag und Debitorenbuchhaltung
 - Auftragsabwicklung und Preishoheit
 - Auftragsabwicklung und Gutschriften,

Sie richten ein Kreditlimit ein, aber ohne IT-Kontrolle

Risiko:

Limitwarnung bleibt ohne Auswirkung, es wird geliefert und nicht bezahlt

- Purchase order approval
- Non-capital expenditure approval
- Vendor master file
- Vendor approval
 - Only qualified and approved
- SOD (Funktionstrennung)
 - Vendor master file and purchase order
 - Vendor master file and payments

Lieferant nicht überprüft und angelegt

Risiko:

Qualität fällt aus, Lieferung fällt aus, Absatz fällt aus

- Timely recording of liabilities
- Matching and Invoice approvals
 - Goods received in accordance to Purchase Orders
- EFT approvals and monitoring (Elektronische Lieferantenanbindung)
- SOD (Funktionstrennung)
 - Vendor invoices and payments
 - Vendor invoices and bank reconciliations
 - Vendor master file and vendor invoices

**Fehlmengenkontrolle
bleibt aus, die Person, die
annimmt, bucht auch
Differenzen aus**

Risiko:

Verluste, die Sie bezahlen

- Pay data authorization
- Terminated employee notification
- Reported time approvals
- Payroll transaction reconciliation
- Payroll journal entry review
- Compensation approvals
- SOD (Funktionstrennung)
 - Employee master file and payroll tracking
 - Payroll tracking and journal entries in the General Ledger
 - Payroll tracking and bank reconciliations

Die Person, die Arbeitsverträge verwaltet, vergisst einen Vertrag in der Personalbuchhaltung zu löschen:

Risiko:

Verluste für Personal, das nicht mehr für Sie arbeitet

- Customer Credit/Adjustment process
- Cash application
- Accounts Receivable allowance policy compliance
- Accounts Receivable aging report monitoring
- Revenue recognition
- Sales cut off
- Sales invoice support
- Shipped but not invoiced reprot
- SOD (Funktionstrennung)
 - Customer billing and cash application
 - Customer billing and credit memos and adjustments
 - Cash application and credit meos or adjustments

Sie liefern aus, stellen die Rechnung aber erst 10 oder 20 Tage später

Risiko:

Kein korrekter Periodenausweis und viel zu hohe Debitorenlaufzeit, Cash kommt verspätet

- Fixed Asset acquisition support
- Fixed Asset Existence
- Fixed Asset Verification
- Depreciation policy compliance
- Accounting for CIP (Construction in Progress)
- Idle assets
- SOD (Funktionstrennung)
 - Fixed Asset subledger and physical inventory

**Konto Anlagen im Bau
wird nicht zeitnah
ausgeziffert**

Risiko:

**Keine rechtzeitige
Aktivierung, keine
pünktlichen
Abschreibungen, falsches
Betriebsergebnis**

- Review of investment transactions (timely)
- Interest income and expense calculation review
- Debt compliance calculation monitoring
- Approval of foreign Bank Accounts
- Review of outstanding L/C's (Akkreditive)
- Authorization of foreign exchange transactions
- FAS 133 unrealized gains/losses (US Accounting)
- Recording of foreign exchange transaction
- Recording of forward contracts
- Authority to establish or terminate credit facilities
- Approval to third party guarantees

**Es existiert ein Girokonto
im Ausland, das
vergessen wurde zu
löschen**

Risiko:

**Offensichtlich Verluste
möglich, weil
Abbuchungen nicht
gestoppt werden**

- Data or batch processing exception resolutions
- Execution of valid production programs
- Timely execution of production programs
- Periodic testing of backup data
- Proper storage of all media (tapes, manuals, guides, etc.)
- Limitation of „super user“ access
- Password authorization
- Password complexity
- Review of access privileges
- Adequate perimeter defense (firewall, security appliances, network segmentation and intrusion detection)
- Physical access controls to restricted access to protected areas
- Approval of implementations prior to go live
- Movement of test environment to production by an independent person
- Testing and approval of major changes in database, network, operating system and hardware
- Evaluation of documented threats to the infrastructure

Sie sichern Ihre Daten nicht

Risiko:

**Totalverlust der
Geschäftsgrundlage**

- Analysis of tax accruals and reserves
- Tax provision calculation
- Independent review of significant tax judgments
- Analysis of elimination entries (deferred tax implication)
- Current and deferred taxes account analysis
- Reconciliation of current tax payable to tax liabilities on income tax returns
- Timely communication of tax adjustments
- Audit adjustments, settlements and assessments journal entries
- Adequate transfer pricing for intercompany transactions
- Income tax compliance calendar
- Income tax systems review procedures

Sie stimmen Rückstellungen nicht zeitnah ab

Risiko (im Konzern):

**Falscher Ausweis des Net Income pro Aktie
(börsenerheblich, SEC!)**



„Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne
Risiko geschieht nichts ...“

(Dr. Walter Scheel, Bundespräsident 1974-79)

