

**MODERNES ENTERPRISE
RISK MANAGEMENT**



Das moderne Enterprise Risk Management – aus 5 mach 1

Für Sie als Verantwortlicher für die Steuerung des Unternehmens samt seiner Auslandsgesellschaften, haben sich das Aufgabengebiet und die Erwartungshaltung deutlich verändert. Bestand der Hauptteil Ihrer Tätigkeit vor knapp 10 Jahren noch zu 80 Prozent aus der Informationsbeschaffung und -integration, so wandelt sich dies zunehmend hin zu den Aufgaben des Treibens und Unterstützens von Geschäftsentwicklungen und Strategien sowie hin zum Absichern, Steuern und Reduzieren von Geschäftsrisiken, die künftig nahezu 65 Prozent der Tätigkeit ausmachen werden. Ein weiterer Teil der Tätigkeit wird die Kostenoptimierung sein, die jedoch mit knapp 10 Prozent zu Buche schlägt.

Es geht für Sie also darum, Megatrends, Marktentwicklungen und die Risikolandkarte im Blick zu haben und diese für die Entwicklung Ihres Unternehmens strategisch einzubinden.

Soeben haben wir Ihnen die 5 Erfolgsfaktoren erläutert, auf die es unserer Erfahrung nach ankommt, um Auslandsaktivitäten erfolgreich und nachhaltig zu gestalten. Wenn Sie diese Faktoren mit den bereits in Ihrem Unternehmen vorhandenen Kontrollinstrumenten wirksam zu einem modernen Enterprise Risk Management verknüpfen, steht dem sicheren Auslandsinvestment und der erfolgreichen Unternehmenssteuerung nichts mehr im Wege.

Für den Aufbau eines modernen Enterprise Risk Management bedarf es nicht viel. Die gute Nachricht ist, alles was Sie dazu brauchen, haben Sie bereits in der ein oder anderen Form: Compliance, Controlling, Risikomanagement, laufende Buchhaltung, Tax Compliance, Unternehmensplanung, Interne Revision, IT-Security/Datenschutz und das Internes Kontrollsystem.

Diese genannten Werkzeuge stehen jedoch bisher häufig nebeneinander und werden darüber hinaus auch nicht mit den 5 Faktoren verknüpft. Das ist bestenfalls ineffizient, schlimmstenfalls die Ursache für Fehlinformationen aufgrund fehlerhafter Kommunikation. Eine systematische Auseinandersetzung mit den Aufgaben und eingesetzten Instrumenten bietet hierbei enormes Potenzial, ein schlagkräftiges Steuerungssystem zu entwickeln. Fungieren Sie als Dirigent des Orchesters und bedienen Sie sich beispielsweise Ihres Jahresabschlussprüfers als Toningenieur für die Konzertsäle dieser Welt! Es kommt auf die passgenaue Mischung an.

Sprechen Sie unternehmensweit die „gleiche Sprache“, d. h., vereinheitlichen Sie Prozesse, setzen Sie einheitliche und klare Grundparameter und bleiben Sie flexibel, die Instrumente einem Dirigenten gleich dem jeweiligen Stück anzupassen! Dies beugt Fehl-Informationen und Missverständnissen vor.

Eine weitere wesentliche Verbesserung der Wirksamkeit erfährt das Enterprise Risk Managements durch den sog. „Digital Fit“ mit dem Wirtschaftsprüfer. Der Begriff „Digital Fit“ umfasst dabei drei Aspekte: (1) Die Einrichtung der optimalen technischen Schnittstelle zum sicheren Austausch prüfungsrelevanter Daten und die gemeinsame Nutzung hochsicherer Datenräume. (2) Der Zugang zu den technologiebasierten Prüfungsinstrumenten des Wirtschaftsprüfers. Dazu gehören Datenanalysen (Data Analytics), Process Mining, Machine Learning, künstliche Intelligenz. (3) Die Optimierung der Kommunikation und Nutzung der Remote-Funktionen zeitgemäßer Arbeitsorganisation. Allgemein lässt sich feststellen, dass Technologie immer mehr zum Treiber von Effizienz und Effektivität innerhalb und über die Unternehmensgrenzen hinweg wird.

Effizient • Pragmatisch • Wirksam

Compliance-Managementsystem

- Tax Compliance
- Arbeitsrecht
- Einhaltung von Verträge

Risiko-Managementsystem

- Risikofrüherkennung
- Risikoüberwachung

Interne Revision

- Prüfung der internen Prozesse
- Mehrjährige Prüfungsplanung



Konzernabschlussprüfung

- Risikoorientierte Auswahl der zu prüfenden Gesellschaften
- Mehrjährige Prüfungsplanung in Abstimmung mit Internen Revision
- (weltweite) Prüfungsschwerpunkte in Abstimmung mit Gremien

Internes Kontrollsystem

- Prüfung des IKS durch Revision/Abschlussprüfer
- Aufbau-/Funktionsprüfung IKS
- IT-Kontrollenaktivitäten
- Manuelle Kontrollen

Es sollte deutlich geworden sein, dass es bei einem modernen Enterprise Risk Management nicht um den Aufbau von Bürokratie, sondern um die Gestaltung effizienter und transparenter Strukturen geht. Hier können Datenanalysen eine erhebliche Hilfe sein. Dabei kann der Mittelstand einen Grad an Professionalität erreichen, der Großkonzernen verwehrt bleibt: Die Anzahl der Gesellschaften in einer mittelständischen Unternehmensgruppe ist begrenzt. Ebenso wird nicht permanent ein neues Unternehmen dazuge-

kauft und ein anderes abgestoßen. Und schließlich ist der kaufmännische Bereich nicht mit irgendwelchen Kapitalmarktberichten befasst. Was das Unternehmen weiß, dürfen in der Regel auch die Gesellschafter wissen.

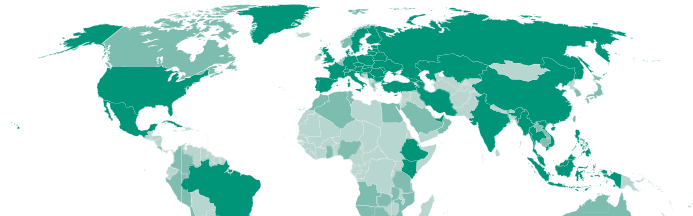
Mit anderen Worten: Die dargestellten Maßnahmen sind im Mittelstand machbar. Vielmehr noch: Sie lohnen sich, weil eine hohe kaufmännische Qualität und Flexibilität mit viel weniger Bordmitteln als im Großkonzern erreicht werden können. Gleichwohl darf nicht verschwiegen werden, dass der Weg dorthin – zumindest auf den ersten Etappen – nicht ganz einfach ist. Und hier kann eine international aufgestellte Beratungs- und Prüfungsgesellschaft gute Dienste leisten.

Hier sind die Erfahrungen, die eine international aufgestellte Beratungs- und Prüfungsgesellschaft vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus mehreren Unternehmen und der eigenen Digitalisierung hat, von erheblichem Nutzen. Denn in der Regel wissen die eigenen Leute nicht, was überhaupt machbar ist. Sind diese einmal über die möglichen Optionen unterrichtet, wächst die Angst, dass bisherige Strukturen aufgebrochen werden und gegebenenfalls das eigene System, welches glücklicherweise einigermaßen stabil läuft, gefährdet ist, ohne dass die neue Lösung bereits verstanden wurde. Und es darf auch nicht verschwiegen werden, dass ein solches Projekt, ordentlich, aber nebenbei durchgeführt, einige Jahre in Anspruch nimmt.

Es empfiehlt sich daher, zusammen mit Fachleuten aus der Wirtschaftsprüfung, der Steuerberatung und der Rechtsberatung einen klaren Projektplan aufzustellen und diesen sukzessive gemeinsam mit den Kaufleuten der ausländischen Tochtergesellschaften abzuarbeiten.

Wenn Sie sich zusammenfassend eines merken wollen, dann dies: Die

Steuerung von Auslandsgesellschaften...



...ist ein fortwährender Prozess, der unabhängig von allen Regeln und Instrumenten von der situativen Auseinandersetzung mit der Realität lebt

Die Permanente Selbsteinschätzung ist das Herz der nachhaltigen Optimierung!