



perspektiv: wechsel

Das Karrieremagazin

Ausgabe #4

Werte leben | Innovationen schaffen



Sommersemester 2017

Liebe Studierende,

schon Albert Einstein wusste: „Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vornherein ausgeschlossen erscheint.“ Damit Innovationen entstehen, die Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig prägen, sind freie Geister, mutige Macher und kreative Köpfe gefragt, die in Zukunftsthemen einen entscheidenden Schritt weiterdenken.



Frank Grube

ist seit 2014 Personalvorstand bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und seit mittlerweile 25 Jahren für KPMG tätig. Er leitete den Bereich Tax in Norddeutschland, bevor er 2012 Regionalvorstand der Region Nord wurde. Die Personalentwicklung war dabei schon immer ein essenzieller Teil seiner Arbeit.

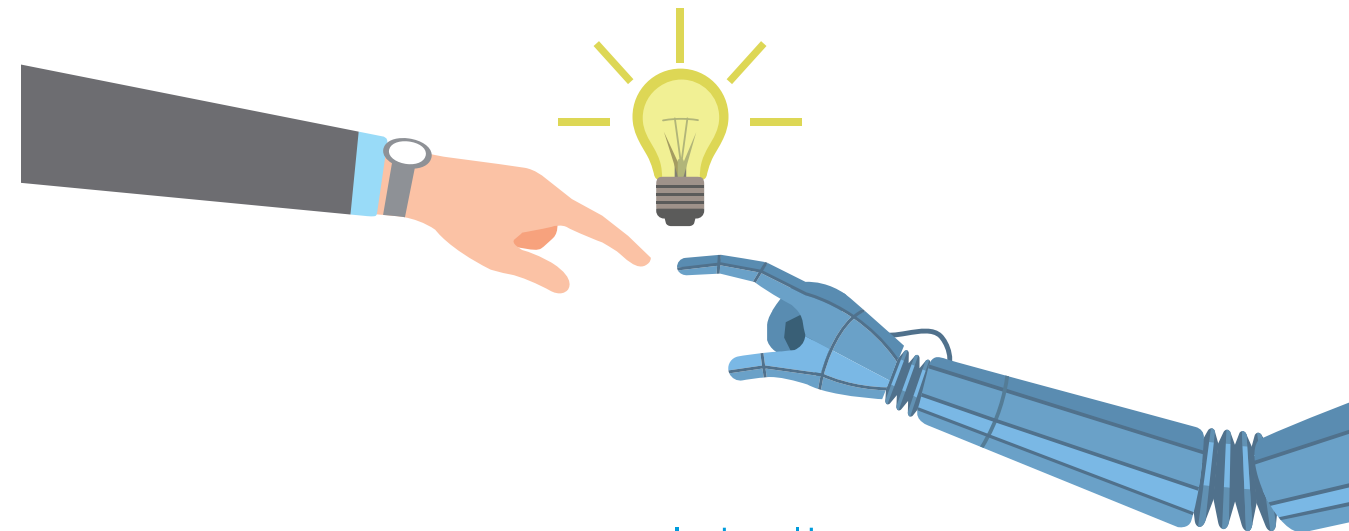
Einer unserer Werte bei KPMG, der auch mir persönlich besonders wichtig ist, lautet: Wir gehen mit gutem Beispiel voran. In Zeiten von Fake News und Filter Bubbles sorgen wir mit Expertenwissen für Klarheit in einer immer komplexer sowie schneller werdenden Welt. Der digitalen Transformation begegnen wir mit einer lebendigen Innovationskultur im Unternehmen, die sich gleichzeitig auch unsere Werte kontinuierlich vor Augen hält.

Schließlich wirkt sich die Digitalisierung auch auf unsere Arbeit aus: Einige klassische Dienstleistungen der Wirtschaftsprüfung und Beratung werden sich in den nächsten 20 Jahren bezüglich ihrer Form und Ausführung verändern. Diese Herausforderung gehen unsere Kolleginnen und Kollegen schon heute aktiv an – mit der Ideen-Plattform CREATE, der Start-up-Initiative „Smart Start“ und innovativen Lösungen, die wir für uns und unsere Kunden entwickeln.

Die vierte Ausgabe unseres Karrieremagazins perspektiv:wechsel widmet sich dem Themenspektrum „Werte leben, Innovationen schaffen.“ Einen Exkurs in die Welt von morgen unternimmt unser Fachmann für Zukunftsfragen: Der KPMG-Futurist Heiko von der Gracht spricht über Cyberpunks in virtuellen Büros und erklärt, wie wichtig Diversität für das Entstehen von Innovationen in Unternehmen ist. Wie sich traditionelle Berufsbilder bei KPMG verändern, erörtern Kerstin Kuppelwieser und Dominik Loerts aus den Bereichen Tax und Consulting im Interview. Über die Rolle von Data Analytics in der klassischen Wirtschaftsprüfung klärt Christian Sailer auf. Abgerundet werden diese Beispiele durch den Erfahrungsbericht von Hans-Werner Winterhoff, der berichtet, wie Innovation und Start-ups sein Berufsleben prägen.

Einen entscheidenden technologischen Schritt weiter geht Gastautor und Cyborg Dr. Patrick Kramer, der seine Zukunftssicht über die Digitalisierung des Menschen mit uns teilt. Digitale Implantate unter der Haut erleichtern seinen Alltag übrigens schon jetzt. Generationenübergreifend blicken der 21-jährige Benjamin Grüne und sein 48-jähriger Kollege Gunther Liermann auf Unternehmenswerte und Innovationen. Liermann, der seit 24 Jahren bei KPMG tätig ist, weiß: „Werte sind nur dann Werte, wenn sie Stabilität haben. Das heißt aber nicht, dass sie sich nicht weiterentwickeln können. Sie müssen es sogar.“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre!
Ihr Frank Grube



Inhalt

- 4 EXKURS**
Strategischer Fantast
- 10 AUSTAUSCH**
Innovation trifft auf Werte
- 14 INFOGRAFIK**
KPMG – alle Branchen unter einem Dach
- 16 STANDPUNKTE**
Der spannende Weg zur
Wirtschaftsprüfung 4.0
- 18 HINTERGRUND**
Die Digitalisierung des Menschen
- 20 ERFAHRUNGSBERICHT**
Herr der Ideen
- 22 PORTRÄTS**
Persönlichkeiten bei KPMG
- 26 FAKTEN**
KPMG in Zahlen

Guided Tour

Christian Mohr, Head of Innovation bei KPMG, führt Euch mit seinen Kommentaren durch die Artikel dieses Heftes.



Christian Mohr

ist seit 2006 bei KPMG. Vor seiner Tätigkeit bei KPMG durchlief er zunächst eine Ausbildung zum Verwaltungsfachwirt sowie ein anschließendes Studium zum Diplom-Wirtschaftsjurist. Nachdem er mehrere Jahre Erfahrung im Kerngeschäft der KPMG im Service Audit gesammelt hat, baute er den Bereich Innovation Management mit auf und verantwortet mittlerweile den Bereich als Head of Innovation für KPMG Deutschland.

Strategischer Fantast

Heiko von der Gracht richtet den Blick berufsbedingt sehr weit nach vorn. Für sein Unternehmen schaut der KPMG-Futurist bis zu 40 Jahre voraus. Wie der Zukunftsforscher aus Science-Fiction Science Facts macht und warum Diversität der Schlüssel zur Innovation ist.



Heiko von der Gracht, 38, analysiert für KPMG und seine Kunden die Welt von morgen. Um radikale Ideen zuzulassen, „muss man sich vom Hier und Heute lösen“, weiß der Zukunftsforscher. Mit seiner Arbeit will er Menschen für neue Entwicklungen sensibilisieren.

Zukunftsforschung geht es nicht um Vorhersage, sondern um Vorausschau“, erklärt der promovierte Wirtschaftsingenieur, der zum Thema Zukunfts- und Innovationsmanagement kürzlich auch habilitiert wurde. „Um radikale Ideen zuzulassen und weit über den Tellerrand hinauszuschauen, muss man sich vom Hier und Heute lösen“, sagt von der Gracht, der mit seiner Arbeit das Forschungsfeld „Zukunft“ in Deutschland prägte. Um 20, 30 oder 40 Jahre nach vorn zu schauen, nutzt er neben der Delphi-Methode – einer mehrstufigen Expertenbefragung – am liebsten die Szenariotechnik, die quantitative und qualitative Daten sowie Meinungen und Einschätzungen vielfältiger Interessensgruppen berücksichtigt. Auf dieser Basis werden mögliche alternative Zukunftssituationen beschrieben, um im zweiten Schritt branchenspezifische Lösungsansätze für KPMG-Kunden zu entwickeln. Die Entwicklung profunder Zukunftsszenarien setzt jedoch auch immer ein sehr umfangrei-

ches Umfeld-Scanning voraus: Wo stehen wir heute? Welches sind die relevanten Treiber? Wo liegen die Kern-Unsicherheiten? Welche Faktoren müssen unbedingt berücksichtigt werden? Für diese Analysen entwickelt er mit den Fachkollegen Business Assessments für die Plattform atlas.kpmg.de. Die Fragenkataloge und Reifegradmodelle helfen Organisationen, sich in Feldern wie „Cyber Security“ selbst zu verorten.

Nach Veränderung streben

Wenn von der Gracht in Gedanken 20 Jahre in die Zukunft reist, muss er, um einkaufen zu gehen, nicht mal mehr sein Haus verlassen. Er setzt seine Virtual-Reality-Brille auf und läuft durch die Gänge eines virtuellen Supermarkts. Er nimmt einen Joghurt aus dem Kühlregal, kann ihn ertasten, riechen und schmecken, bevor er ihn in den virtuellen Einkaufswagen legt. Das multisensorische Internet ist von der Grachts persönliche Wunsch-Innovation. Fantasie und Originalität spielen in seinem Beruf eine besondere Rolle. „Wir machen aus dem, was für viele noch wie Science-Fiction klingt, Science Facts. Es geht darum, Menschen für neue Entwicklungen zu sensibilisieren.“ Wer in der Zukunftsforschung arbeiten möchte – zum Beispiel im Wirtschafts- oder Wissenschaftsbereich, bei NGOs oder Kommunen, wo es um eine regionale



Per Virtual-Reality-Brille durch die Gänge eines virtuellen Supermarkts laufen und alle Produkte im multisensorischen Internet vor dem Kauf riechen und schmecken können – eine Wunsch-Innovation des KPMG-Futuristen von der Gracht.

Vorausschau im Sinne der zukünftigen Stadtentwicklung geht –, braucht neben Offenheit, Originalität und einem kreativen Geist auch analytische und strategische Fähigkeiten. An 50 Universitäten weltweit wird inzwischen „Zukunftsforschung“ gelehrt, darunter ein Masterstudiengang an der Freien Universität Berlin. Auch von der Gracht lehrt mit eigenen Vorlesungs- und Seminarreihen an ausgewählten Institutionen in Deutschland.

Zukunftsforscher eröffnen Möglichkeitsräume für Innovationen. „Neues zu erschaffen und nach positiver Veränderung zu streben liegt in der Natur des Menschen“, meint der KPMG-Futurist. Die Suche nach Glück, der Wunsch, etwas Nachhaltiges zu kreieren, die eigene Lebensqualität zu verbessern, seien schon immer Innovationstreiber gewesen. Disruptive Innovationen, wie es etwa das Elektroauto für die Mineralölindustrie ist, stören zunehmend etablierte Märkte. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die „Theorie der langen Wellen“. Das Erklärmodell des Wirtschaftswissenschaftlers Nikolai Kondratjew definiert beispielsweise Zyklen von 40 bis 60 Jahren, in denen bahnbrechende Basisinnovationen passieren, die Wirtschaft und Gesellschaft weltweit verändern. Der erste Kondratjew-Zyklus begann mit der Entwicklung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert, gefolgt von vier weiteren Zyklen, die zum

Beispiel Innovationen wie die Eisenbahn, die Elektrifizierung, das Automobil und die Informations- und Kommunikationstechnik umfassen. „Die interessante Frage ist, was der nächste Kondratjew-Zyklus ab 2030 sein wird“, sagt von der Gracht. „Biotechnologie? Spiritualität? Künstliche Intelligenz? Das ist noch gar nicht so klar!“ Klar ist jedoch, dass sich Innovationszyklen in der Wirtschaft grundsätzlich radikal verkürzt haben. Das sei eine Begleiterscheinung der Digitalisierung, so von der Gracht. Ein Beispiel aus der Forschungswelt: Seit über hundert Jahren versucht die Wissenschaft das Rätsel der Unsterblichkeit von Plattwürmern zu lösen. In nur 42 Stunden entwickelte eine Künstliche Intelligenz der Universität Tufts in Massachusetts ein genetisches Erklärmodell auf Basis der Daten unzähliger Experimente des vergangenen Jahrhunderts.

Schöne neue Arbeitswelt?

Was bedeutet der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) für die Arbeitswelt? Einer Studie des Schweizer Weltwirtschaftsforums in Davos zufolge führen Schlüsseltechniken wie Maschinenlernen, Robotik oder KI zu deutlichen Umbrüchen. „Rund 30 Prozent aller Unternehmensrevisionen könnten künftig von Algorithmen durchgeführt werden.“ ➤

Christian Mohr, Head of Innovation bei KPMG:

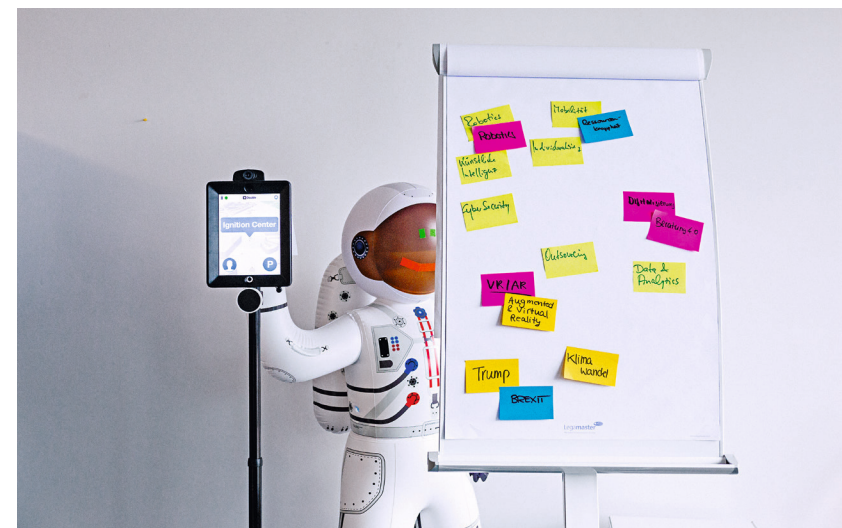
„Die hohe Geschwindigkeit, in der Innovationen entstehen, ist ein besonderes Merkmal unserer heutigen Zeit. Junge Absolventen profitieren bei KPMG zum einen von echten Vordenkern – wie unserem Futuristen Heiko –, zum anderen von einem täglichen Arbeitsumfeld, das genau am Puls dieser rasanten Veränderungen sitzt.“



Im KPMG Ignition Center in Köln stehen Innovation und Zukunft im Fokus. Dort treffen Start-ups auf etablierte Unternehmen.

Das zeigt deutlich, wie sich auch der Wirtschaftsprüfungsbereich verändern wird“, erklärt Zukunftsforscher von der Gracht. Während etwa Büroarbeiten möglicherweise vollständig substituiert werden, entstehen auch viele neue Berufsbilder im Bereich der Industrie 4.0 oder der Cyber Security. „Rückblickend lässt sich sagen, dass es die heutige Vielfalt der Berufe – wie Webdesigner oder Seo-Optimierer – vor 25 Jahren auch noch nicht gab. Viele der zukünftigen Berufsbilder können wir uns heute noch gar nicht vorstellen.“ In Bezug auf den Einsatz von Robotik und KI findet von der Gracht vor allem zwei Fragen interessant: Wann wird es mehr Roboter als Menschen auf der Welt geben? Und zu welchem Zeitpunkt wird KI schlauer sein als der Mensch? Aktuelle Prognosen rechnen ab 2029 damit. Zwei Jahre lang arbeitete von der Gracht zum Thema Arbeitswelt der Zukunft. Im Rahmen eines gemeinsamen Projekts mit SOS Kinderdörfer Global Partner, Foresight Solutions und dem TÜV Rheinland kreierte er Arbeitswelt-Szenarios im Jahr 2035. In „Der

Cyberpunk-Effekt“ wird eine Person skizziert, die nicht mehr im Büro arbeitet, sondern sich über eine Datenbrille zur Arbeit einloggt und acht bis zehn Stunden im virtuellen Raum verbringt. Darin kann sie an alle beliebigen Orte der Welt reisen, um etwa in die Produktion ihrer Lieferanten zu schauen. „Das wirft spannende philosophische Überlegungen auf – wie die Frage nach der realen Welt“, sagt von der Gracht. Eine der radikalsten Ideen, die aus dem Cyberpunk-Szenario entstand: Unternehmen positionieren sich als „Caring Company“. „Unsere Arbeit erledigen wir daheim und unterwegs. Im Unternehmensgebäude selbst geben wir am Empfang alle technischen Geräte ab, um uns auf dem Firmengelände zu erholen, ein Restaurant zu besuchen oder Sport zu treiben. Man geht ins Unternehmen, um nicht zu arbeiten“, fasst der KPMG-Futurist von der Gracht seine Szenario-Idee zusammen. Eine Veränderung, die man bereits heute bei Silicon-Valley-Unternehmen wie Google sieht, die zunehmend Arbeits- und Lebenswelt verknüpfen.



„Die Zukunftsforschung lebt von zugespitzten Thesen – mit so einem Szenario öffnen wir auf provokante Art und Weise einen kompletten Zukunftsraum. Die Realität wird vermutlich irgendwo in der Mitte liegen“, erklärt von der Gracht.

Diversität ist ein Schlüssel zum Erfolg

Mit Blick auf die rasanten technischen Veränderungen und deren Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt stellt sich auch die Frage nach der Planbarkeit von Innovationen. Von der Grachts Position ist klar: „Innovation ist nur bedingt planbar, Unternehmen können jedoch eine Kultur schaffen, welche die Entstehung neuer Ideen fördert.“ Elementar ist eine Offenheit gegenüber Veränderungen im Unternehmen, wie zum Beispiel die Öffnung von Innovationsprozessen nach außen, auch unter dem Begriff „Open Innovation“ bekannt. Dabei werden externe Partner wie Kunden, Forschungsinstitute oder Start-ups in den Ideenentwicklungsprozess eingebunden. „Im Luftfahrtbereich gibt es Innovations-Workshops mit bis zu 15 unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen – das können Reisebüros sein, Technologiepartner, wenn es darum geht, die Kabine der Zukunft zu gestalten“, erzählt von der Gracht. Aber auch die interne Öffnung ist wichtig. Sie beginnt bei einer Personalpolitik, die Heterogenität statt Konformität lebt.

„Das kann auch bedeuten, dass eine Wirtschaftsprüfung beispielsweise Geografen oder Ingenieure einstellt, um unterschiedliche Blickwinkel ins Unternehmen zu bringen“, sagt von der Gracht. Diversität ist ein entscheidender Faktor, der langlebige Unternehmen auszeichnet.

Ein Ansatz, den Pierre Wack, ehemaliger Leiter der Strategie-Abteilung bei Shell und ein Vordenker der Szenariotechnik, bereits in seinen Zukunftswerkshops in den 70er-Jahren verfolgte. „Wack stellte schon früh fest, wie wichtig es ist, grundlegend verschiedene Charaktere, sogenannte ‚remarkable people‘, zusammenzubringen“, erklärt von der Gracht, der durchaus Bewunderung für Wack hegt. „Einer allein schafft keine Innovation. Es ist immer der Austausch und die Diskussion mit anderen, die Neues hervorbringen können.“ Ein Verständnis von Innovationskultur, das auch bei KPMG lebendig ist. Das Umfeld, in dem Innovationen bei KPMG entstehen, ist sehr kreativ. „Das würde man bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vielleicht gar nicht erwarten“, sagt von der Gracht. Eine digitale Ideenplattform, interne Kreativworkshops, das Kölner KPMG Ignition Center mit seinen Break-Out-Räumen sowie die Nähe zu jungen Gründerinnen und Gründern im Rahmen der Start-up-Initiative Smart Start schaffen ein offenes Umfeld, in dem Ideen entstehen und Innovation wachsen können.

Jetzt bewerben!

Heiko von der Gracht hat Dich neugierig auf die Aufgabenvielfalt im Bereich Central Services gemacht? Einfach diesen QR-Code scannen und alle Stellen auf einen Blick sehen! Weitere Vakanten findest Du auf: www.kpmg.de/jobs



Originalität und Fantasie spielen eine wichtige Rolle im Berufsleben des KPMG-Futuristen Heiko von der Gracht. Um die Zukunft zu erforschen, ist es wichtig, neue Blickwinkel zuzulassen.



„Wir begegnen den Herausforderungen proaktiv!“

Technologien bestimmen den Berufsalltag von Dominik Loerts, Manager im Bereich Consulting, und Kerstin Kuppelwieser, Senior Manager im Bereich Tax. Ein Interview über die Arbeitswelt der Zukunft, künstliche Intelligenz und den Faktor Mensch.



Kerstin Kuppelwieser, 40, hat an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt BWL mit dem Abschluss Diplom-Kauffrau studiert. Sie ist Steuerberaterin und bei KPMG Senior Manager im Bereich Tax, in der Service Line Tax Transformation. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt ist die Beratung der Mandanten zu Tax Compliance Management Systemen.

Frau Kuppelwieser, Herr Loerts, Sie arbeiten als Senior Manager im Bereich Tax und als Manager im Consulting – wie sieht ein typischer Arbeitstag bei Ihnen aus?

Kerstin Kuppelwieser

(KK): Das kommt darauf an, ob ich in der Niederlassung bin oder beim Mandanten. Ich habe viele gemeinsame Projekte mit Kollegen aus Audit Insurance oder innerhalb von Tax und bin daher häufig im Austausch mit den jeweiligen Kollegen. Gleichzeitig arbeite ich oft direkt beim Kunden. Dort beschäftige ich mich mit der Frage, wie Steuerabteilungen und -funktionen in den Unternehmen ausgestaltet sein müssen, damit steuerliche Vorschriften eingehalten werden und Prozesse möglichst effizient und kostengünstig funktionieren.

Dominik Loerts (DL): Einen typischen Arbeitstag habe ich nicht. Ich bin aus einer eher kleinen Niederlassung, und dort haben wir kaum lokale Projekte. Die Arbeit im Consulting ist projektübergreifend, teilweise auch international. Aktuell reise ich viel, bin beim Kunden oder in anderen Niederlassungen. Außerdem sind wir oft auf Events und Messen, um unsere Mandanten über Anwendungsgebiete der Digitalisierung zu informieren und zu zeigen, was KPMG dabei leisten kann.

Wie lange arbeiten Sie schon bei KPMG, und warum haben Sie sich seinerzeit für Tax bzw. Consulting entschieden?

KK: Vor 16 Jahren bin ich direkt nach dem Studium bei KPMG eingestiegen. Ich habe BWL studiert, mit einer Vertiefung in betrieblicher Steuerlehre. Eines meiner Praktika hat mich zu KPMG geführt. Schon damals konnte ich an konkreten Projekten mitarbeiten und habe unterschiedliche Tätigkeiten kennengelernt. Gereizt haben mich an Tax vor allem das breite Aufgabenspektrum und die Möglichkeit, eine gute und fundierte Ausbildung und Vorbereitung für das Steuerberaterexamen zu bekommen.

DL: Ich habe 2011 als Werkstudent bei KPMG angefangen und bin nach kurzer Zeit übernommen worden. Tatsächlich bin ich per Zufall bei KPMG gelandet. Ich habe meine Thesis zum Thema Data Analytics bei einer Reederei geschrieben. Im Rahmen der Finanzkrise ist diese Reederei leider insolvent gegangen, und ich habe mich neu orientiert. An meiner Hochschule waren gerade Stellenangebote bei KPMG ausgeschrieben: Ich habe mich beworben und wurde genommen.

Herr Loerts, inwiefern hat sich Ihr beruflicher Alltag seitdem verändert? Welche neuen Technologien oder Entwicklungen haben dabei eine Rolle gespielt?

DL: Schon als ich bei KPMG angefangen habe, war ich Teil einer kleinen, agilen Truppe. Viele unserer Projekte waren außerhalb des typischen KPMG-Spektrums. Wir haben nicht bei einem Konzept oder einem Bericht Schluss gemacht, sondern Hand ans System gelegt, beispielsweise Implementierungen durchgeführt. Damals war das

Christian Mohr, Head of Innovation bei KPMG:

„Die übergreifende Zusammenarbeit zwischen Bereichen wie Consulting und Tax wird bei KPMG gefördert, und in vielen Projekten sind multidisziplinäre Teams ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Wir sind davon überzeugt, dass im Austausch mit Kollegen aus den unterschiedlichsten Bereichen nicht nur der eigene Horizont erweitert wird, sondern auch bessere Lösungen entstehen.“

noch eher ungewöhnlich für KPMG. Das Thema Data & Analytics im Zuge der Digitalisierung hat in den vergangenen ein, zwei Jahren noch mal einen enormen Stellenwert eingenommen. In Deutschland bündeln wir heute unsere gesamten D&A-Ressourcen in einem Center of Excellence im KPMG-Lighthouse, und wir haben einen nicht unerheblichen Teil von Projekten, die durch neue, innovative Technologien erst möglich gemacht werden.

Frau Kuppelwieser, welche Rolle spielen Technologien und Entwicklungen in Ihrem Berufsalltag?

KK: Als ich vor 16 Jahren angefangen habe, wurde noch viel manuell und papierbasiert gemacht. Mittlerweile ist die Steuerabteilung von KPMG papierlos. Wir arbeiten mit unterschiedlichen Tools, die uns bei den steuerlichen Themen und bei den steuerlichen Prozessen unterstützen. Das Thema Data & Analytics ist auch für uns ein wichtiges Thema, ebenso hat Tax enge Verbindungen zum Lighthouse, wo wir unsere digitale Kompetenz bündeln. Für den Umgang mit steuerlichen Daten entwickeln wir ganz neue Möglichkeiten. Die Automatisierung von steuerlichen Prozessen etwa spielt bei uns – aber auch bei unseren Mandanten – eine immer größere Rolle.

Die Wirtschaft wird durch die Globalisierung immer komplexer, gleichzeitig schreitet die Digitalisierung voran. Mit welchen neuen beruflichen Herausfor-

derungen ist bei Ihnen in den nächsten Jahren zu rechnen?

KK: Ich sehe eine der größten Herausforderungen in der Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, die dazu führen werden, dass Tätigkeiten sowohl in den Unternehmen als auch in der Steuerberatung wegfallen werden. Wir müssen uns intern auf diese Veränderungen einstellen und gleichzeitig innovative Ansätze entwickeln, wie wir unseren Mandanten helfen können, sich ihrerseits den neuen Herausforderungen zu stellen. Die Erstellung von Steuererklärungen war beispielsweise bisher einer der Kernbereiche im Bereich Tax. Ich gehe mal vorsichtig davon aus, dass dieser Prozess in maximal zehn Jahren voll automatisiert abläuft. Dann wird es darauf ankommen, diese digitalen, automatisierten Prozesse zu managen und mit der daraus folgenden zunehmenden Transparenz umzugehen.

DL: KPMG muss selbst mit der Digitalisierung umgehen, sie intern vorantreiben. Ebenso unsere Kunden. Mit meinem Schwerpunkt, die Themen Digitalisierung und Automatisierung beim Mandanten voranzutreiben, bin ich da an der Quelle. Größte Herausforderung: dass die Digitalisierung eine komplett neue Geschwindigkeit mit sich gebracht hat. Neue Technologien entstehen heute sehr schnell. Wir müssen sie für unsere Kunden greifbar machen, damit sie mithalten können. ➤



Dominik Loerts, 30, ist als Manager im Bereich Consulting von KPMG viel unterwegs. Der studierte Wirtschaftsinformatiker beschäftigt sich vor allem mit der Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, der Entwicklung von Software-Robotern und berät zur digitalen Transformation. Auch privat ist der studierte Wirtschaftsinformatiker gern auf Reisen oder findet Ausgleich beim Rudern oder Bouldern.



Lebenslanges Lernen sei unerlässlich, heißt es immer. Wie wichtig ist es für Ihre jeweilige Arbeit bei KPMG, sich permanent weiterzubilden?

DL: Schon in meinem Studium habe ich gelernt: Wer stehen bleibt, wird überholt. Die permanente Weiterbildung betrifft einerseits Soft Skills: Wie kann ich mich weiterentwickeln? Wie wirkt sich das Thema Digitalisierung auf mich als Führungskraft auf? Wie schaffe ich es, virtuelle Teams zusammenzuhalten? Andererseits sogenannte Hard Skills: Man muss in der Lage sein, Technologien zu verstehen. KPMG arbeitet mit Partnern wie Microsoft und IBM zusammen. So können wir neueste Entwicklungen direkt vor Ort miterleben und uns in Teilen sogar dabei mit einbringen.

KK: Steuergesetze ändern sich jährlich. Da ist es unerlässlich, am Ball zu bleiben. Was in letzter Zeit tatsächlich dazugekommen ist: neue Technologien und die Frage, wie wir dies annehmen. Das Schöne bei KPMG ist, dass wir sehr eng und arbeitsteilig zusammenarbeiten. Als Mitarbeiterin von Tax profitiere ich von technologieerfahrenen Kollegen wie Herrn Loerts. Über die Zusammenarbeit bündeln wir unsere Kerngebiete und können innovative Lösungen für den Markt und unsere Kunden entwickeln.

Wie sehen Sie die Begriffe „Werte“, „Innovation“ und „Kreativität“ in Zusammenhang mit KPMG?

KK: Stellt man Innovation und Kreativität auf eine gute Wertebasis, ist das die Basis für eine gesunde Weiterentwicklung. Mit einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Steuerberatern verbindet man im Allgemeinen nicht unbedingt Innovation und Kreativität. In meinem Alltag bei KPMG erlebe ich allerdings beides, zum Beispiel die zunehmende Zusammenarbeit von Technologie, IT und Tax. Jeder bringt sein Kern-Know-how ein. Das Ergebnis sind neue Produkte, die vor 16 Jahren noch undenkbar waren, gerade wenn wir an bestimmte Tool-Unterstützungen im Bereich Data & Analytics denken.

DL: Für mich heißt Innovation, eine Kultur innerhalb von KPMG zu schaffen, die es mir ermöglicht, über den Tellerrand von KPMG hinauszuschauen, den Raum zu haben, Ideen zu entwickeln und umsetzen zu können. KPMG bietet das. Zwei Beispiele dafür: Im internen Create-Prozess kann jeder Mitarbeiter Ideen einreichen und InnoCube heißt unsere interne Startup-Initiative, die unser CSO Christian Rast ins Leben gerufen hat, bei der Mitarbeiter als Team zusammenarbeiten können, um eine Idee voranzutreiben.

Blick in die Zukunft: Wie, glauben Sie, wird Ihr Berufsbild in 20 Jahren aussehen?

DL: Es wird sich sehr viel verändern, was administrative oder standardisierte Arbeit angeht. Wir werden viel mehr mit den Themen Innovation und Kreativität arbeiten. Also mit Themen, die unser Wissen und unsere Erfahrung brauchen. Denn in der Lage zu sein, Ideen zu entwickeln und zu generieren, genau das wird in 20 Jahren stärker gefordert sein.

Insbesondere dieser Prozess kann eben nicht so leicht automatisiert werden.

KK: Ich gehe davon aus, dass einige Teilbereiche, die wir im Moment im Bereich Tax haben, wegfallen werden und es dafür völlig neue Teilbereiche geben wird. Allerdings glaube ich, solange Steuergesetze so komplex bleiben, wird es auch weiterhin darum gehen, eine exzellente Gestaltungsberatung anzubieten, nur werden wir dafür sicher auch andere Hilfsmittel haben als bisher.

Stichwort „Robotics“, Herr Loerts. Ein Begriff, der oft in Zusammenhang mit industriellen Produktionsvorgängen auftaucht. Was versteht KPMG darunter?

DL: Jeder kennt die orangefarbenen Roboter, die Autos fertigstellen. Die interessante Frage ist, was ist, wenn diese Maschinen die Fabriken verlassen und in die Büros kommen und Buchhalter oder Steuerberater ersetzen. Wir sehen momentan einen starken Trend zu Robotic Process Automation (RPA). Je mehr ein Job auf Routinen basiert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass RPA Teile dieses Jobs erledigen oder unterstützen kann. Die nächste Entwicklungsstufe lässt auch nicht auf sich warten. Wenn wir uns die Entwicklungen im Bereich künstliche Intelligenz anschauen, dann geht es in Zukunft nicht nur um Routinearbeit, sondern auch um Hypothesenbildung und Entscheidungsfindung.

Frau Kuppelwieser, wie wichtig ist der Faktor Mensch in Ihrem Beruf?

KK: Ich halte den Faktor Mensch absolut für wichtig. Allerdings glaube ich auch, dass sich die Rolle des Menschen zukünftig ändern wird. Ich denke dabei an automatisierte Steuererklärungen oder automatisierte Buchhaltung. Trotz aller Automatisierung



muss jemand das System zusammenhalten und der Automatisierung einen Rahmen geben. Wie sich das weiterentwickelt ist eine spannende Frage. Nichtsdestotrotz glaube ich, dass wir niemals alle Aufgaben an eine künstliche Intelligenz übergeben werden, sondern sich Aufgabenbereiche ständig neu definieren.

Zum Abschluss: Warum sollten sich Absolventen gerade für Ihren Bereich entscheiden?

KK: Im Bereich Tax bei KPMG sind wir am Puls der Zeit. Wir begegnen den Herausforderungen proaktiv, machen uns viele Gedanken, wie wir Veränderungen nicht nur annehmen können, sondern mitgestalten. Wer an so einem dynamischen Umfeld und dem steuerlichen Hintergrund Interesse hat und gerne mitgestalten will, ist bei uns genau richtig!

DL: Wir haben heute im Consulting einen teilweise sehr exklusiven Zugang zu innovativen Technologien. Oft sind wir an erster Stelle direkt dabei und können Dinge ausprobieren, die vielleicht erst in fünf oder zehn Jahren für Unternehmen relevant werden. Dabei ist eins sicher: Uns und den jungen Talenten wird im Bereich Consulting nie langweilig!

Jetzt bewerben!

Kerstin Kuppelwieser hat Dich Neugierig auf die Aufgabenvielfalt im Bereich Tax gemacht? Einfach diesen QR-Code scannen und alle Stellen auf einen Blick sehen! Weitere Stellen findest Du auf: www.kpmg.de/jobs

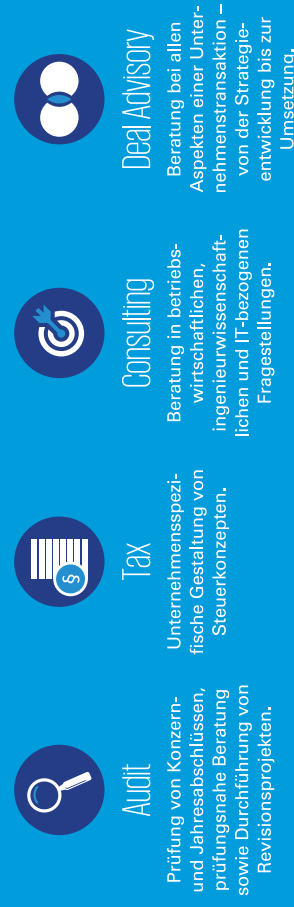


Consulting

Bei KPMG ist kein Tag wie der andere. Du möchtest die spannende Aufgabenvielfalt im Bereich Consulting kennenlernen? Wir suchen stets talentierte und motivierte neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schaut euch in unseren Stellenangeboten um! Weitere Informationen unter www.krb-sjobs.brassring.com



Alle Branchen unter einem Dach



Financial Services

Prüfung und Beratung von Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistern.

Wen wir suchen

Studienrichtungen

Wirtschaftswissenschaften,
Wirtschaftsingenieurwesen,
Wirtschaftsmathematik,
Wirtschaftsinformatik, Jura,
Naturwissenschaften

Geplante
Neueinstellungen
für das Geschäftsjahr 2017:

ca. **1.500**

in allen Geschäftsbereichen,
dazu kommen

ca. **1.000**

PraktikantInnen

Bewerbungen nehmen
wir gern entgegen unter:

www.kpmg.de/careers

Der spannende Weg zur Wirtschaftsprüfung 4.0

Christian Sailer, Head of Audit für KPMG Deutschland und für die KPMG Region EMA (Europe, Middle East and Africa), berichtet, welche Rolle IT sowie Data & Analytics künftig für die klassische Wirtschaftsprüfung spielen.



Christian Sailer, 49, erinnert sich noch gut an die Zeiten, in denen er Prüfungen papierbasiert anhand umfangreicher Aktenordner durchführte. Für sein Team rekrutiert er aktuell gezielt IT-Spezialistinnen und Spezialisten.

Herr Sailer, Zahlen sind zweifellos auch in digitalen Zeiten das A und O in der Wirtschaftsprüfung. Wonach sind Sie künftig für Ihre Teams auf der Suche: nach talentierten Absolventen oder nach dem perfekten Algorithmus?

Christian Sailer (CS): Nach beidem. Wir suchen vor allem nach talentierten und interessierten Absolventen, die sich für IT sowie Digitalisierung begeistern und mit uns gemeinsam mit vollem Engagement den Berufsstand weiter nach vorn bringen wollen. Gleichzeitig sind wir als KPMG in Deutschland mit der Entwicklung innovativer Prüfungsmethoden und -analysetechniken sogar innerhalb der globalen KPMG-Organisation führend. Das ist aus meiner Sicht für die Absolventen – ob nun der Wirtschaftswissenschaften oder eines Studiengangs mit IT-Bezug – ganz besonders interessant. Gemäß unseres KPMG Value Audit Prüfungsansatzes setzen wir in unterschiedlicher Breite und Tiefe verschiedene innovative Technologien ein. Über das reine Testat hinaus schaffen wir unter Berücksichtigung von Best-Practice-Ansätzen und Benchmark-Analysen auf diese Weise einen Wertbeitrag für unsere Mandanten, indem wir tiefer gehende Erkenntnisse unter anderem im Hinblick auf Prozessoptimierungen ableiten.

Welche Rolle spielt der Wirtschaftsprüfer mit seinem Berufsbild in einer Welt, die nicht nur digitaler, sondern vor allem auch immer komplexer wird?

CS: Wirtschaftsprüfer üben eine wichtige Kontrollfunktion in der Wirtschaft aus – das ist heute wichtiger denn je. Markt und Marktteilnehmer – also beispielsweise Geschäftspartner, Investoren, Gläubiger und Anteilseigner – verlassen sich auf die Ergebnisse einer Jahresabschlussprüfung, daran ändert sich auch mit zunehmender Digitalisierung und steigendem Komplexitätsgrad nichts. Allerdings werden im Hinblick auf den zunehmenden Komplexitätsgrad umfangreichere Datenanalysen in der Prüfung, beispielsweise die vollständige Prüfung von Datensätzen, unumgänglich.

Wenn Sie auf Ihren eigenen Werdegang zurückblicken – wie hat sich der Arbeitsalltag des Wirtschaftsprüfers durch die Digitalisierung verändert?

CS: Ich erinnere mich noch gut, wie wir früher ausschließlich papierbasiert anhand von umfangreichen Aktenordnern geprüft haben. Das ist in der heutigen Zeit für die Absolventen schwer vorstellbar. Heute arbeiten wir permanent online und sind auch über Landesgrenzen hinaus ständig mit Kollegen und Mandanten vernetzt – wir sind schneller, effizienter und bleiben dabei unseren hohen Qualitätsstandards treu.

Wirtschaftsprüfung wird also künftig immer digitaler. Wie muss man sich dann ein modernes Prüfungsteam von der Konstellation her vorstellen – auf welche Rollen können junge Nachwuchskräfte sich einstellen?

CS: Grundsätzlich stellen wir unsere Prüfungsteams individuell auf Basis der Mandantenanforderungen zusammen. Dabei folgen wir klaren Strukturen: Der Lead Partner verantwortet die Prüfung und ist der zentrale Ansprechpartner für den Aufsichtsrat und das Management des Mandanten. Das Kernteam ist der qualifizierte Hauptansprechpartner für den Mandanten vor Ort – es wird in Größe und Zusammensetzung nach den Anforderungen des Mandanten ausgerichtet und von einem Prokuristen sowie mindestens einem erfahrenen Prüfungskollegen geleitet. Bei Bedarf werden Spezialisten zu prüfungsrelevanten Sonderthemen hinzugezogen, etwa bei komplexen steuerrechtlichen Fragestellungen. Unsere jungen Nachwuchskräfte treffen somit auf interdisziplinäre Prüfungsteams mit sehr abwechslungsreichen Tätigkeitsfeldern und haben von Beginn an die Möglichkeit, sich unter Anleitung von erfahrenen Kollegen in allen Phasen der Prüfung – von der Risikoeinschätzung bis zur Berichterstattung – einzubringen.

Rasant fortschreitende Technologie macht die Analyse von Zahlenwerken immer schneller und transparenter. Wie viel technisches Know-how muss letztlich – trotz IT-Spezialisten im Team – auch ein Wirtschaftsprüfer heute mitbringen?

CS: Aktuell investieren wir durch die gezielte Rekrutierung von IT-Spezialisten sehr stark in den Aufbau von IT-Expertise in unseren Prüfungsteams. Gleichzeitig haben wir ein umfassendes Schulungskonzept für unsere Mitarbeiter aufgesetzt und schulen sie kontinuierlich, vom Karrierestart an, im Auf- und Ausbau ihrer

IT-Kenntnisse und -Fähigkeiten. Neben der Anwendung von technischem Know-how bleiben jedoch auch in digitalen Zeiten die Beurteilung von Bilanzierungssachverhalten und die Ausübung von Ermessensspielräumen eine der Haupttätigkeiten eines Wirtschaftsprüfers – hierfür ist in erster Linie fachliche Expertise und damit verbundenes „professionell judgement“ gefragt. Wir werden also in Zukunft sowohl Absolventen der klassischen Wirtschaftswissenschaften als auch IT-affine Absolventen rekrutieren.

Den Begriff „Bot“ kennt man mittlerweile aus den Medien. Was genau ist eigentlich ein „Audit-Bot“?

CS: Ein Bot ist – vereinfacht gesprochen – ein Makro, mit dem ein User simuliert wird. Mit der Anwendung von Audit-Bots können wir die Abfolge von Bearbeitungsschritten einer Prüfungshandlung simulieren – das beginnt bei einer einfachen Haupt-/Nebenbuchabstimmung beziehungsweise bei Datenabzügen in SAP und geht aktuell bis zur Durchführung und Dokumentation zusammenhängender Prüfungshandlungen in unseren Systemen.

Warum ist genau jetzt die beste Zeit, um eine Karriere im Bereich Audit zu starten?

CS: Wir sind in Audit kontinuierlich auf der Suche nach talentierten Nachwuchskräften. Für Neueinsteiger sind nicht nur die Tätigkeiten eines Wirtschaftsprüfers sehr spannend, sondern auch interessante Projekte in der prüfungsnahen Beratung und in der Forensik – schließlich kann man im Bereich Audit auch in diesen Aufgabenfeldern tätig werden. Zudem schaffen wir über die Digitalisierung ein breites Spektrum an vielfältigen neuen Lösungsmöglichkeiten für unsere Mandanten, an deren Entwicklungen sich Neueinsteiger jederzeit mit vollem Engagement beteiligen können. Eine Bewerbung bei uns lohnt sich also auf jeden Fall!

Christian Mohr, Head of Innovation bei KPMG:

„Innovation beschäftigt unsere Mandanten sowie Kunden kontinuierlich. Wirtschaftsprüfer gelten auch hier als geschätzte Instanz, um diese Themen zu diskutieren. Christian Sailers Ausblick auf die Wirtschaftsprüfung 4.0 zeigt vor allem eines: Absolventen werden sich auch künftig auf spannende und vielfältige Aufgabenfelder im Bereich Audit freuen können.“

Jetzt bewerben!

Christian Sailer hat Dich neugierig auf die Aufgabenvielfalt im Bereich Audit gemacht? Einfach diesen QR-Code scannen und alle Stellen auf einen Blick sehen! Weitere Vakanzen findest Du auf: www.kpmg.de/jobs



Die Digitalisierung des Menschen

Dr. Patrick Kramer wird nie wieder einen Schlüsseldienst brauchen – dank eines digitalen Implantats, das ihm den Alltag erleichtert. Basierend auf seinen eigenen Erfahrungen wagt er einen persönlichen Ausblick.



Dr. Patrick Kramer verfügt über langjährige Berufserfahrung aus internationalen IT- & Strategie-Beratungsfirmen mit den Schwerpunkten „Digitale Transformation“ und „Internet of Things“. Er ist als Speaker, Visionär und Consultant international bekannt und hat sein Unternehmen Digiwell für digitale Selbstoptimierung und Transformationsberatung gegründet.

Wer kennt das nicht, man ist gerade aus dem Haus und merkt: Schlüssel vergessen! Es sind aber nicht nur die Schlüssel, auf die wir angewiesen sind, Handy und Portemonnaie dürfen auch nicht fehlen. Und wenn doch mal eins davon vergessen wurde, haben wir ein echtes

Problem. Meine Frau und ich haben zumindest das erste Problem gelöst: Wir tragen unseren Haustürschlüssel unter der Haut. Ein Mikrochip mit einer kleinen Antenne, eingebettet in eine 2x12 Millimeter große Glaskapsel, sitzt bei uns in der Hand zwischen Daumen und Zeigefinger und ersetzt den Haustürschlüssel: Einfach Hand vor die Tür und hereinspaziert.

Das kleine Implantat sitzt unsichtbar unter der Haut, man spürt es nicht und es hat neben der Haustür viele weitere Anwendungsmöglichkeiten: vom Briefkastenschlüssel über die digitale Visitenkarte bis hin zum medizinischen Notfallpass – und das ist nur der Anfang.

Höher, schneller, weiter – digitale Implantate geben dem menschlichen Körper neue Fähigkeiten, und der Mensch wird dabei selbst immer mehr zu einem digitalen Wesen. Genau das ist auch das Ergebnis einer weltweiten Umfrage des Marktforschungsinstituts Vanson Bourne: Fast 70 Prozent der befragten Jugendlichen fühlen sich nicht mehr nur als biologische Menschen, sondern auch als digitale Wesen.

Diese Generation wird Implantate erleben, die unsere heutige Vorstellungskraft sprengen. In den 2030er-Jahren werden wir Nano-Roboter ins Gehirn schicken und

so vollständig in virtuelle Welten eintauchen können. Genauso wie wir heute die Leistungsfähigkeit unserer Smartphones durch Cloud-Dienste 10.000-fach steigern können, werden wir die Leistungsfähigkeit unserer Gehirne um ein Vielfaches vergrößern können.

Schon 1998 wurden die ersten erfolgreichen Versuche mit Gehirnimplantaten durchgeführt, die Signale emittieren konnten. Sieben Jahre später konnte mit einem Affengehirn ein Roboterarm gesteuert werden, und 2014 wurden EEG-Signale von einem Gehirn via Internet an ein anderes Gehirn weitergegeben. Die Grundlagen sind also gegeben und führen uns in eine aufregende, faszinierende Zukunft. Wir werden direkt über unsere Gehirne miteinander kommunizieren können und brauchen dazu keine Smartphones und PCs mehr.

Es wird eine neue Ebene der menschlichen Intimität geben: Gefühle können dann direkt mit Freunden geteilt werden. Das gesamte Wissen des Internets wird uns zur Verfügung stehen – im Kopf. Ohne Navi navigieren und jede Sprache sprechen und verstehen. Die Anwendungen sind grenzenlos.

Diese technischen Möglichkeiten werden die Menschheit in ihrer jetzigen Form völlig verändern. Und auch wenn die Anwendungen der heutigen Implantate dagegen spielerisch anmuten, so bilden sie dennoch die Grundlage für alles, was kommen wird.

Meine Frau und ich sind jedenfalls bereit und fühlen uns schon heute der Welt von morgen ein klein bisschen näher.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Interviewten und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Christian Mohr, Head of Innovation bei KPMG:

„So wie die Digitalisierung des Menschen eine aufregende Entwicklung darstellt, so sucht auch KPMG nach den Next Big Things, die spannende Möglichkeiten aufzeigen. Die Fähigkeit, außerhalb seiner normalen Denkmuster, also out of the box, zu agieren, ist dafür wesentlich. Deshalb suchen wir ganz gezielt nach Menschen, die sich aktiv bei uns einbringen wollen.“



2014 wurden EEG-Signale von einem Gehirn via Internet an ein anderes Gehirn weitergegeben. In Zukunft werden wir direkt über unsere Gehirne miteinander kommunizieren und brauchen dazu keine Smartphones und PCs mehr, so Dr. Patrick Kramer.

Herr der Ideen

Innovationsplattformen und kreative Start-ups prägen einen Teil des Tagesgeschäfts von Hans-Werner Winterhoff. Er leitet den Bereich IDeaS (Innovation | Digital Sales | Strategische Wachstumsinitiativen) mit direktem Draht zum Vorstand.



Hans-Werner Winterhoff schätzt die Zusammenarbeit mit Start-ups und jungen Kolleginnen und Kollegen sehr. Ihre Ideen findet er „faszinierend anders“. Seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern will er Freiraum für kreatives Denken geben.

Hans-Werner Winterhoff ist „Head of IDeaS“ bei KPMG. Unter diesem Titel hält er die Fäden für die drei Bereiche Innovation, Digital Sales und Strategische Wachstumsinitiativen zusammen und berichtet direkt an den Vorstand von KPMG. „Innovation ist einer der Eckpfeiler unserer Wachstumsstrategie und

wird auf allen Ebenen des Unternehmens ernst genommen. Unsere Aufgabe und unser Anliegen ist, alle relevanten Beteiligten intern sowie extern zu vernetzen“, erklärt Winterhoff, der seine Karriere bei KPMG 1995 im Wirtschaftsprüfungsbereich begann und neben der Leitung von IDeaS auch ein globales Telekommunikationsunternehmen als Lead Partner betreut. Das Thema Innovation prägt sein Berufsleben. Für das Unternehmen aus dem Bereich Telekommunikation ist Winterhoff seit 15 Jahren innovativ, etwa wenn's darum geht, Start-ups einzubinden, um Produkte und Services weiterzuentwickeln. Um dieses Mindset KPMG-weit zu fördern und Mitarbeitern den Freiraum für kreatives Denken zu geben, wurde der Bereich IDeaS ins Leben gerufen. Christian Mohr verantwortet das „I“ (Innovation) in „IDeaS“ für KPMG in Deutschland. 10.000 Glühbirnen-Icons auf den Desktops der deutschen KPMG-Kolleginnen und Kollegen sind, zum Beispiel, Anker für neue Ideen. Per Klick aufs Icon können sie sie über die Innovationsmanagementplattform CREATE einreichen. „Wer morgens unter der Dusche einen guten Einfall hat, kann ihn via Smartphone über CREATE eingeben – ein Vorgang, der knapp zwei Minuten dauert“, so Hans-Werner Winterhoff und Christian Mohr.

„In den ersten zweieinhalb Jahren bekamen wir bei etwa 10.000 Besuchen mehr als 1.000 Ideen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Was uns beeindruckt hat!“ Die eingereichten Ideen beinhalten meist Produktvorschläge (sogenannte Solutions) für aktuelle Kundenprobleme. Ein Team, das sich aus allen KPMG-Bereichen zusammensetzt, evaluiert die Ideen per Ranking-System und hilft, die Ideen zu konkretisieren. Ideen, die eine gewisse Punktzahl erreichen, werden zu einem Business Case ausgearbeitet. IDeaS stellt ein Budget zur Verfügung, mit dem „Solutions“ marktreif entwickelt werden – im Idealfall gemeinsam mit dem Kunden.

Regelmäßig werden zu unterschiedlichen Themenstellungen sogenannte Ideen-Challenges ins Leben gerufen. Derzeit kurz vor der Realisierung: neue Ideen für Software Business. In den ersten beiden Geschäftsjahren wurden 75 neue Kundenlösungen entwickelt. Was die Kolleginnen und Kollegen motiviert, Ideen einzubringen, ist es, Dinge zu verändern – für den Kunden und für sich selbst. Neben einem zur Verfügung stehenden Budget, etwa für Software oder Reisen, leisten sogenannte Innovations-Scouts Unterstützung.

Um alle Mitarbeiter zu befähigen, werden regelmäßig interne Innovations-Workshops durchgeführt. In ihnen kamen zusätzlich rund 5.000 Ideen zustande. Für das kommende Geschäftsjahr sind schon jetzt 30 weitere Workshops geplant. Ab sofort werden Innovations-Workshops auch in das Learning & Development Curriculum aufgenommen, das jeder Mitarbeiter durchläuft.

Innovativ seit 127 Jahren

„Innovation gehört bei KPMG nicht erst seit 2014 zur Unternehmenskultur. Als Dienstleister leben wir davon, dass wir seit 127 Jahren,

Dinge neu angehen. Es ist eine unserer Kernaufgaben, Markttrends zu erkennen und mit Kundenlösungen zu reagieren. Wer frisch von der Hochschule kommt, hat übrigens faszinierend andere Ideen – auch wenn nicht jede davon umsetzbar ist. Oder noch nicht“, erklärt Winterhoff. Ein entscheidender Grund, warum KPMG auch die Zusammenarbeit mit jungen Unternehmen intensiviert.

Smarte Partner

KPMG leistet jungen Gründerinnen und Gründern Starthilfe. In diesem Jahr wurde erstmals der Smart Start-Award in Hannover verliehen. Start-ups konnten Geschäftsideen einreichen und eine einjährige Unterstützung in Höhe von 50.000 Euro gewinnen. In dieser Zeit berät KPMG die Start-ups, etwa in betriebswirtschaftlichen Fragen. Der Award ist Teil der Initiative „Smart Start“, eine von vier deutschen strategischen Wachstumsinitiativen im IDeaS-Bereich.

Eine Idee, die Winterhoff beeindruckte: eine ursprünglich für den Hausgebrauch gedachte App, die Pflanzenkrankheiten per Foto erkennt und im Crop-Science-Bereich Anwendung findet. Winterhoff weiß: „Wer als Start-up erfolgreich sein will, muss sein Ziel kennen. 50 Prozent scheitern daran, dass sie ihre Geschäftsidee nicht in 30 Sekunden verständlich erklären können.“

Auch das Timing entscheidet über den Erfolg innovativer Ideen. Die Eishockey-Legende Wayne Gretzky sagte mal: „I skate to where the puck is going to be – not where it has been“, so Mohr. Ein Satz, den Winterhoff ergänzt mit: „But I should arrive in time.“ Ein wichtiges Werkzeug, um den Puck zur rechten Zeit zu treffen: die „KPMG Research Cloud“, eine statistische Lösung, die Trendanalysen in Echtzeit erstellt und KPMG bis zu drei Jahre konkret in die Zukunft schauen lässt.

Eine Frage, die Winterhoff und Mohr sich dennoch stellen: „Wie wirkt Innovation für uns? In zehn Jahren wird es einige Dienstleistungen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zumindest in der aktuell bestehenden Form nicht mehr geben. Genau darauf reagieren wir.“ Die Ideensuche geht weiter.





Gunther Liermann ist einer der erfahrensten Kollegen bei KPMG. Der 48-jährige Diplom-Kaufmann ist seit 24 Jahren im Unternehmen. Damit verkörpert er fast 20 Prozent der über 125-jährigen KPMG-Geschichte. Er sagt: „Werte brauchen Stabilität – aber Werte können sich über Jahre auch weiterentwickeln.“

„Wir fühlen uns der Gemeinschaft verpflichtet, und wir gehen mit gutem Beispiel voran“, sagt der passionierte Tennis-, Ski-, Rad- und Golfspieler, der eine begeisterte Hockeyspielerin geheiratet hat. Wie im Sport zähle auch in einem Unternehmen der Erfolg von gestern oder heute nicht für den Erfolg von morgen. Es sind drei Grundsätze, die für Gunther Liermann die Eckpfeiler der täglichen Arbeit bei KPMG darstellen: „Wir achten den Einzelnen. Wir arbeiten im Team. Wir kommunizieren offen und ehrlich.“ Er erlebe viele Diskussionen, bei denen mitunter hart um den richtigen Weg gerungen werde, aber sehr selten Situationen, in denen der Einzelne persönlich angegriffen werde und der gegenseitige Respekt verloren gehe. „Ich bin überzeugt, dass die Teams der KPMG immer dann besonders erfolgreich sind, wenn es gelingt, die Experten aus den unterschiedlichsten Disziplinen zusammenzubringen.“

Für Gunther Liermann steht die Marke KPMG für Unabhängigkeit, Verlässlichkeit, Innovation, globale Präsenz und sehr hohe Qualität der Leistungen. Seit 2005 ist der Vater von elfjährigen Zwillingen Partner im Deal Advisory Real Estate. Er erinnert sich gern an unzählige Projekte mit tollen Kollegen – und sieht einen direkten Zusammenhang zwischen der langjährigen Unternehmensgeschichte und den Herausforderungen der Zukunft: „Wenn wir weitere 127 Jahre bestehen wollen, müssen wir

uns der Verpflichtung unserer Geschichte immer bewusst sein und insbesondere der Innovation einen großen Stellenwert beimessen.“

Traditionelle Werte und Innovation sind für ihn ein interessantes Spannungsfeld: „Werte bestimmen, wie wir etwas machen. Innovation bedeutet primär, was wir machen. Werte sind nur dann Werte, wenn sie Stabilität haben. Das heißt aber nicht, dass sich über viele Jahre hinweg Werte nicht auch weiterentwickeln können. Sie müssen es sogar!“ Liermann nennt ein historisches Beispiel: „Das preußische Innenministerium hat seinerzeit beim Aufbau der damals noch jungen Industrie mitgeholfen, indem Maschinen im Ausland gekauft und deutschen Maschinenbauern zum Nachahmen kostenlos zur Verfügung gestellt wurden. Heute wäre das ein Verstoß gegen das Patentrecht und beißt sich mit unserer Wertvorstellung.“

Innovation dagegen bedeutet für Gunther Liermann, etwas Neues, etwas bisher nicht Dagewesenes zu schaffen – mit Kreativität und einer Vision. Daraus resultiere Veränderung, und die habe in der heutigen Phase der Digitalisierung massiv an Tempo gewonnen. „Die Veränderungen werden für uns vermutlich noch gravierender und vor allem bedeutend schneller greifen.“

Lösungen finden! Das ist, was Gunther Liermann als das Großartigste an seinem Beruf bezeichnet. Dabei den Tatsachen auf den Grund gehen, in den Argumenten nach-

vollziehbar bleiben und integer handeln. Und manchmal sei ein Blick in den Spiegel ganz hilfreich: „Offene und ehrliche Kommunikation ist sicherlich ein anspruchsvoller Wert. Ich bemühe mich jeden Tag, so zu leben.“ Ob ihm das gelinge, könnten nur seine Kolleginnen und Kollegen beantworten.

„Bei einem Start-up gelingt es vielleicht leichter, ein Wir-Gefühl zu wecken, sich von einer Sache begeistern zu lassen. Im Start-up kennt jeder jeden, da will jeder jeden Tag aufs Neue alles für die Umsetzung dieser einen gemeinsamen Idee leisten. Bei KPMG wiederum arbeiten wir mit unterschiedlichsten Teams gleichzeitig an vielen Ideen, und wir haben für jedes Problem einen Experten“, betont Liermann die Unterschiede.

Doch er sieht auch Gemeinsamkeiten zwischen Gründern und etablierten Unternehmen: „Wir alle wissen, dass wir uns regelmäßig verändern und an wechselnde Situationen anpassen müssen.“ Für ihn gibt es keinen Zweifel daran, dass sich jedes erfolgreich wachsende Start-up früher oder später der Mechanismen von langfristig gewachsenen Unternehmen bedienen wird. „Große Unternehmen lassen sich nun einmal nicht ohne klare Strukturen, Prozesse und Wertvorstellungen führen.“

Von besonderer Relevanz sind für Gunther Liermann dabei auch persönliche Werte: „Ich bin beruflich und privat doch kein anderer Mensch! Meine Wertevorstellungen orientieren sich an grundsätzlichem Verhalten, und das gilt in meinem privaten Umfeld genauso wie für meinen Beruf.“ Für ihn ist es selbstverständlich, andere Menschen so zu behandeln, wie er selbst behandelt werden möchte – in allen Lebenslagen. Ganz traditionell ist auch seine Überzeugung, nichts von anderen zu verlangen, was er nicht selbst zu geben bereit wäre. KPMG sieht er diesbezüglich gut gerüstet: „Uns

ist bewusst, dass das größte Potenzial an Kreativität in unser aller Köpfe steckt. Daher haben wir die Innovationsplattform CREATE geschaffen.“ Hier ist jede einzelne Mitarbeiterin, jeder einzelne Mitarbeiter eingeladen, eigene Ideen einzubringen. „Wir fordern ausdrücklich dazu auf, auch bestehende Ideen zu kommentieren und zu ergänzen.“

Nach Auffassung Liermanns sind es nicht allein die jungen Einsteiger, die Innovationen hervorbrächten: „Ich kenne viele Kollegen mit einem langjährigen Erfahrungsschatz, die sprühen nur so vor neuen Ideen und dem Drang, jeden Tag besser werden zu wollen.“ Nach einer kurzen Pause schließt er den Gedanken mit einer Redensart ab: „Die Jüngeren können schneller laufen, aber die Erfahrenen kennen die Abkürzungen.“

„Die jungen Einsteiger kommen ja nicht ohne Wertevorstellungen zu uns. Das Elternhaus, Freunde und die Schule haben diese jungen Kollegen lange vorher schon maßgeblich geprägt“, sagt Gunther Liermann. Bei KPMG würden sie erfahren, dass es sich lohnt, den Werten zu folgen. Diversity spiele eine große Rolle, Herkunft, Religion, persönliche Neigungen dagegen nicht. „Wir leben von der Vielfalt, weil wir auf diese Weise die unterschiedlichsten Blickrichtungen berücksichtigen und somit zu den besten Lösungen kommen.“

„Wir dürfen dabei eines nicht vergessen“, sagt Gunther Liermann und schaut ein wenig ernster, „die jungen Einsteiger lernen bei uns auch, dass wir in unserem Rechtsstaat Deutschland und mit unserer Bildung sehr privilegiert sind. Es ist Aufgabe von uns allen, der Gesellschaft und Gemeinschaft etwas zurückzugeben. Wir begrüßen es sehr, wenn sich unsere Kolleginnen und Kollegen sozial engagieren – und sehr viele machen dies auch.“

Christian Mohr, Head of Innovation bei KPMG:

„Bei KPMG finden wir gemeinsam innovative Lösungen und verfolgen sie bis zur Umsetzung. Dafür haben wir mit dem Format ‚KPMG InnoCube‘ einen internen Accelerator für Ideen etabliert. Unsere Kolleginnen und Kollegen werden dabei von Experten gecoacht, können ihre Ideen mit den passenden Ressourcen aber auch ähnlich agil wie in einem Start-up umsetzen.“

Jetzt bewerben!

Gunther Liermann hat Dich neugierig auf die Aufgabenvielfalt im Bereich Deal Advisory gemacht? Einfach diesen QR-Code scannen und alle Stellen auf einen Blick sehen! Weitere Vakanz findest Du auf: www.kpmg.de/jobs



„Teamgeist ist bei uns Realität“



Benjamin Grüne ist mit seinen 21 Jahren der KPMG schon seit mehr als vier Jahren verbunden. Er hat an der Frankfurt School of Finance & Management berufsbegeleitend BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung studiert, ein Studiengang in Kooperation mit KPMG. Beim ersten Praktikum habe er seine KPMG-Niederlassung zunächst beinahe ehrfürchtig betreten, sagt er heute. Doch rückblickend begeistert ihn, wie reibungslos er als junger Berufseinsteiger in ein Unternehmen integriert wurde, das auf 127 Jahre Geschichte zurückblickt.

Fest angestellt ist Benjamin Grüne seit Januar 2017. „Man merkt, dass KPMG ein gestandenes Unternehmen mit etablierten Strukturen ist“, sagt er. Für Berufseinsteiger wie ihn sei das durch langjährige Beziehungen gewachsene Vertrauen der Klienten im Tagesgeschäft stets sofort spürbar: „Wir haben auch als junge Mitarbeiter der KPMG ein gutes Standing!“ Und die Erfahrung vieler langjähriger Kolleginnen und Kollegen, mit denen im Team gearbeitet wird, erleichtere für jeden Einsteiger die Orientierung.

Seine ersten Arbeitstage als Praktikant bei KPMG hat er als sehr prägend und für ihn sehr überraschend empfunden. „Ehrlich gesagt habe ich mich anfangs nicht wirklich für so qualifiziert gehalten“, sagt er. Doch von Beginn an fühlte sich der junge Praktikant im Team aufgenommen, mitgenommen und vor allem ernst genommen. „Inzwischen ist aber viel von der anfänglichen Aufgeregtheit gewichen. Ich bin Teil von KPMG und fühle mich als Mitarbeiter wertgeschätzt.“

Respekt vor dem Einzelnen und consequentes Teamwork sind für Benjamin Grüne die wichtigsten Grundwerte der KPMG. „Alle Kolleginnen und Kollegen halten sich daran. Daher ist es gar nicht schwer für uns, diese Werte zu leben und zu erfüllen“, sagt er.

KPMG unterstütze die Mitarbeiter dabei durch Team- und Firmen-Events. „Wir haben tolle Abende im Team verbracht, zuletzt zum Beispiel bei einem ‚Escape Room‘ Game in Frankfurt.“

„Man lernt sehr schnell, dass Teamgeist bei uns Realität nach innen ist und nicht nur einfaches Marketing nach außen. Hier muss und darf sich niemand zurückhalten. Ehrliches und direktes Feedback ist ausdrücklich erwünscht, um das Team voranzubringen. Auch das ist mir schon während meines ersten Praktikums aufgefallen – und das hat sich bis heute nicht geändert.“

Benjamin Grüne gibt gern zu, für seinen Berufseinstieg so etwas wie einen sicheren Hafen gesucht zu haben, einen Ankerplatz, der Halt und Orientierung gibt. Die Arbeit für ein Start-up wäre für ihn nur reizvoll, wenn er zu 100 Prozent hinter einer Gründungs-Idee stehen könnte. „Ohne innovative Idee geht da gar nichts“, sagt er, „und die muss man dann ja auch schnell umsetzen. Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege eines Start-ups sind da natürlich sehr hilfreich.“

Er hält junge Gründungen im Vergleich zu etablierten Unternehmen für weniger stark prozessgesteuert. Ein Vorteil, weil es Innovationen und Flexibilität fördern könne. Aber

darüber hinaus gebe es viele Gemeinsamkeiten: Beide, Start-up und etabliertes Unternehmen, müssten stark auf Teamstrukturen setzen. Unternehmen, die erfolgreich sein wollten, müssten nach seiner Auffassung Grundwerte wie Ehrlichkeit, Offenheit, und Integrität zu einem festen Bestandteil der Unternehmensphilosophie machen. „Wie sonst“, sagt er, „soll denn Vertrauen bei Kunden oder Mandanten wachsen?“

An seinem Beruf schätzt Benjamin Grüne vor allem die kulturelle Vielfalt, den Umgang mit Menschen unterschiedlichster Herkunft. Er sei sehr neugierig, deshalb falle es ihm auch nicht schwer, sich auf schnell ändernde Anforderungen einzustellen. „Als Wirtschaftsprüfer ist es unsere Pflicht, auch unangenehme Fragen zu stellen oder Fehler anzusprechen“, sagt er. Das sei anfangs nicht ganz leicht, aber mit Respekt und ein wenig diplomatischem Geschick bekomme man das hin. Und noch etwas sei ganz wichtig: dass nämlich private und berufliche Werte zusammenpassen. „Wie könnte ich in einem Unternehmen arbeiten, dessen Werte ich nicht mittragen kann? Und wie sollte ich überzeugend Unternehmenswerte nach außen vertreten, wenn ich sie nicht teile?“

Werte und Innovation schließen einander für ihn nicht aus: „Innovationen müssen aber im Einklang mit dem Wertegerüst einer Gesellschaft stehen. Denn Innovationen sollen den Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens dienen.“ Zu den grundlegenden Werten unserer Gesellschaft, die aus seiner Sicht unveränderbar sind, gehören: Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Respekt. Doch andere Werte würden den ganz normalen Veränderungen innerhalb einer Gesellschaft unterliegen und sie durchaus auch prägen. „Und oft sind es Innovationen wie eine neue Technologie, die den Status quo ändern und einen nachhaltigen Einfluss auf die Gesellschaft haben und

Werte verändern.“ Das Smartphone zum Beispiel habe keine zehn Jahre gebraucht, um einen Wertewandel bei Kommunikation und Information herbeizuführen – nicht nur bei der jüngeren Generation.

„Innovationsfähig kann jeder sein“, sagt Benjamin Grüne. Innovation als Idee habe nichts mit dem Alter eines Menschen zu tun, sondern sei Ergebnis der eigenen Persönlichkeit und der Lebens- und Arbeitsumstände, denen man unterliege. Zwar hätten manche Menschen mehr Fantasie und mehr Ideen als andere, aber es brauche eben auch Mut und Möglichkeiten, diese umzusetzen. „Und in dieser Hinsicht ist es ja wohl so, dass junge Menschen zu Beginn ihrer Karriere mehr Risiken eingehen können, um zum Beispiel ein Start-up zu gründen. Wer nach einigen Jahren im Beruf eine Familie ernähren und vielleicht einen Kredit für ein Haus tilgen muss, der wird sich länger überlegen, ob er seinen sicheren Job für eine Idee aufgibt.“

Innovationen sind laut Benjamin Grüne bei der KPMG gut aufgehoben: „Wir sind ein modernes Unternehmen, das sich bei steigender Komplexität ständig den Anforderungen der Zeit anpasst. Es macht Freude, Kompetenzen vieler Kolleginnen und Kollegen im Team zu bündeln. Wir können uns dabei auf eine große Vielfalt der Beratung und Prüfung nationaler und internationaler Unternehmen der Finanzbranche stützen.“ Dies habe im Bereich Financial Services die Zusammenarbeit und Verzahnung der einzelnen Bereiche verbessert. „Wenn man bei KPMG arbeitet, ist man ohne Wenn und Aber Teil des Teams und als Individuum akzeptiert. Darüber hinaus wird jeder Berufseinsteiger bei uns sofort wahrnehmen, wie sich Unternehmen, die wie KPMG mehr als 125 Jahre alt sind, Werte bewahren, sich aber dennoch kontinuierlich weiterentwickeln.“

Christian Mohr, Head of Innovation bei KPMG:

„Durch multidisziplinäre Teams entstehen vielfältige Lösungen und Ideen im Rahmen der Zusammenarbeit. Uns ist wichtig, dass Ideen nicht nur Ideen bleiben, sondern verwirklicht werden. Auf unserer Innovationsplattform CREATE sind alle Mitarbeiter dazu eingeladen, ihre Ideen digital dem gesamten Unternehmen vorzustellen.“

Jetzt bewerben!

Benjamin Grüne hat Dich neugierig auf die Aufgabenvielfalt im Bereich Financial Services gemacht? Einfach diesen QR-Code scannen und alle Stellen auf einen Blick sehen! Weitere Vakanzen findest Du auf: www.kpmg.de/jobs



Fakten



Vertreten in

152

Ländern weltweit*



45%

Anteil Frauen im Unternehmen*



Anzahl der Mitarbeiter:
weltweit

189.000

deutschlandweit über

10.200*

Platz

1

KPMG ist laut Forrester
Research internationaler
Marktführer im Bereich
Data & Analytics



10

Innovationsscouts*

Durchschnitts-
alter bei KPMG

36,6

Jahre*



75

neue Kundenlösungen
durch unsere
Ideenplattform CREATE



Über

51.000

Bewerbungen pro Jahr
in Deutschland*



5.000

Ideen im Rahmen
von internen
Innovations-
workshops



1.645

Neueinstellungen
in Deutschland*

* Die Zahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2016



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen ohne geeigneten fachlichen Rat handeln und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

© 2017 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Herausgeber: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Klingelhofstraße 18, 10785 Berlin, Berit Vider, recruiting@kpmg.com (V.i.S.d.P.)

Projektverantwortliche bei KPMG: Juliane Armbrust / **Redaktionelle Verantwortung bei KPMG:** Christopher R. Springer

Verlag: TEMPUS CORPORATE GmbH – Ein Unternehmen des ZEIT Verlags, Buceriusstraße, Ecke Speersort 1, 20095 Hamburg

Geschäftsführung: Jan Hawerkamp, Chris Höfner (stellv.)

Projektleitung: Jasmin Kistner / **Redaktion:** Lisa Jansen (Konzept), Susan Junghans-Knoll, Esther Sambale, Beate Schede

Art Direction: Martin Schoberer, Thom van Dyke

Illustrationen: Die Illustratoren/Klaus Meinhard / **Bildredaktion:** Bea Jansen / **Schlussredaktion:** Frauke Franckenstein

Fotos: Seite 2, Seite 3: KPMG. Seite 4, Seite 6, Seite 7, Seite 8, Seite 9: Maurice Kohl. Seite 10, Seite 12: Claus Uhlendorf. Seite 11, Seite 13: Maurice Kohl. Seite 16: Daniel Schäfer. Seite 18: Digiwell.com. Seite 20, Seite 21, Seite 22, Seite 24: Bernd Hartung.

Herstellung: Dirk Woschei / **Druck:** MEDIADRUCKWERK Gruppe GmbH, Rondenbarg 6, 22525 Hamburg

Bei Fragen wende Dich einfach an unser Recruiting-Team:

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Mandy Kurz, Kirsten Kronberg-Peukert

T +49 800 5764 562
recruiting@kpmg.com

www.kpmg.de/careers

Mach Dir ein ganz persönliches Bild von KPMG:

www.kpmg.de/reinblicke

facebook.com/KPMGKarriereDeutschland 

@KPMG_DE_Careers 

xing.com/companies/kpmgagwirtschaftspruefungsgesellschaft 

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2017 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.