

ASSURANCE MAGAZIN

Sicherheit für Unternehmen / Heft 3 / Mai 2014

Schwerpunktthema in dieser Ausgabe:

Soziale Nachhaltigkeit

Sozialverträgliche Arbeitsbedingungen und die Berichterstattung über nachhaltiges unternehmerisches Handeln gewinnen immer mehr an Bedeutung. Wenn das Management internationale Branchenstandards beachtet und Social Audits durchführt, sichert es die Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens.

- **Social Audit und Good Governance**
Wie das Management an Glaubwürdigkeit gewinnt.
- **Corporate Responsibility**
Aktuelle Trends in der Berichterstattung.



cutting through complexity

Bestellen Sie Ihr
kostenfreies Online-Exemplar:
www.kpmg.de/magazinassurance

Inhalt

SCHWERPUNKTTHEMA SOZIALE NACHHALTIGKEIT

Social Audit und Good Governance

Wie das Management an Glaubwürdigkeit gewinnt. 14

Corporate Responsibility

Aktuelle Trends in der Berichterstattung. 20



Risikomanagement, quo vadis?

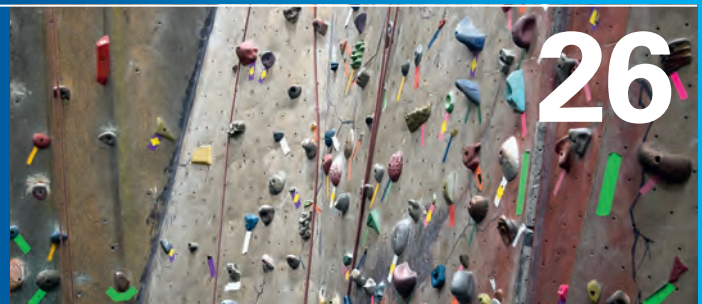
Kontrolle und Transparenz in der Unternehmenspraxis. 4

Last ohne Lust?

Governance in der Gesundheitswirtschaft. 8

Compliance, Steuern, Revision

Auf die Zusammenarbeit kommt es an. 26



Der neue IDW PS 951

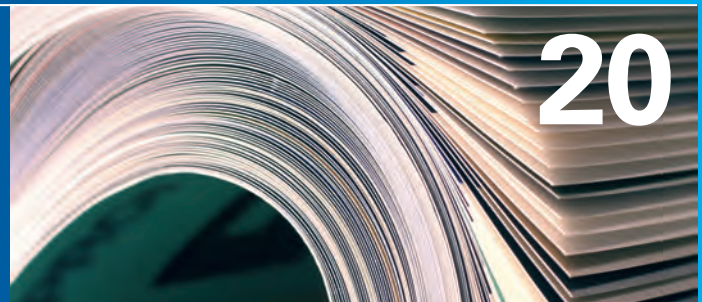
Ausrichtung an internationalen Standards. 31

Wunsch und Wirklichkeit

Compliance-Risiken im Transportsektor. 34

Gut gerüstet

Neuerungen in der Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems. 38



Impressum

Herausgeber:
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18, 10785 Berlin

Redaktion und Projektleitung:
Dr. Antonia Steßl (V.i.S.d.P.)
Ganghoferstraße 29
80339 München
T +49 89 9282-4276
astessl@kpmg.com

Gestaltung:
d17 Corporate Media Design, Berlin

Druck:
Druckerei Arnold, Großbeeren

„Ein guter Plan heute ist besser als ein perfekter Plan morgen.“

George S. Patton, amerikanischer General, 1885–1945

Der Einsturz eines Textilfabrikgebäudes in Bangladesch forderte vor einem Jahr über 1.000 Tote und wirkte wie ein Weckruf in der Produktionswelt. Die Sicherstellung sozialer Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette wird – endlich – zur unternehmerischen Verantwortung im 21. Jahrhundert. Und Sie werden in dieser Ausgabe lesen: Es zahlt sich heute schon aus. Mit dem Schwerpunktthema „Soziale Nachhaltigkeit“ zeigen wir Ihnen, dass durch die Wahrnehmung von Corporate Responsibility und durch die Durchführung eines Social Audits die Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens erhöht wird. Durch einen transparenten Nachweis verbessern Sie Ihre Marktposition und binden Ihre Kunden stärker und nachhaltig.

Das wissen auch die Transport- und Logistikunternehmen – für viele ist angesichts der bestehenden rechtlichen Risiken ein Compliance Management-System zur zentralen Voraussetzung der Geschäftstätigkeit geworden. Fast 60 Prozent der börsennotierten und über 40 Prozent der mittelständischen Firmen integrieren daher Compliance-Vorgaben explizit in die Verträge mit ihren Geschäftspartnern. Lesen Sie hierzu die Erkenntnisse aus einer Studie, die wir durchgeführt haben.

Die Sicherstellung einer effektiven Governance gestaltet sich zunehmend komplexer in allen Branchen. In dieser Ausgabe beleuchten wir die Notwendigkeit eines intensiven Austausches und einer Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stakeholdern. Das Institut deutscher Wirtschaftsprüfer (IDW) gibt mit dem Prüfungsstandard 340 hierzu eine Orientierungshilfe, die wir Ihnen gerne vorstellen.

Die gesellschaftsrechtliche Verantwortung der Geschäftsführung geht dabei weiter als oftmals gedacht. So beinhaltet sie auch die Sicherstellung einer wirksamen Überwachung ausgelagerter Unternehmensaktivitäten. Dies umfasst nicht nur rechnungslegungsbezogene Themen, sondern sämtliche extern vergebene Dienstleistungen. Wir zeigen Ihnen auf, welche Komponenten hierbei zu beachten sind und welchen Nachweis Sie dazu erbringen können.

Ebenso informieren wir über alle entscheidenden Neuerungen des Rahmenwerks „Internal Control – Integrated Framework (2013)“ vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), das die bisherige Version zum 15. Dezember 2014 ablösen wird. In diesem Beitrag beleuchten wir auch die Implikationen des neuen Rahmenwerks für Kreditinstitute.

Es bleibt also dabei: Die Anforderungen an Sie und Ihr Unternehmen steigen. Wer frühzeitig reagiert und sich entsprechend anpassen kann, gewinnt Sicherheit und nicht zuletzt auch Marktanteile. Wir wollen Sie mit unserem Magazin auch weiterhin begleiten und Sie auf diesem Weg unterstützen. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und freue mich darauf, mit Ihnen gemeinsam Ihr Unternehmen schon heute für die Zukunft von morgen zu rüsten.



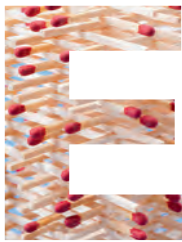
Ihr

Jens C. Laue

Head of Assurance Services, KPMG

Risikomanagement, quo vadis?

Kontrolle und Transparenz in der Unternehmenspraxis.



erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich bietende Chancen nutzen und Risiken nur dann eingehen, wenn sie wirtschaftlich vertretbar sind. Die Steuerung von Risiken stellt eine Kernaufgabe von Unternehmen dar. Doch wie muss ein Risikomanagementsystem im Detail aussehen und wie kann seine Wirksamkeit vom Aufsichtsrat überwacht werden?

Risikomanagement ist für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens von sehr großer Bedeutung. Und natürlich ist es eine zentrale Anforderung, die sämtliche am Unternehmen beteiligten und interessierten Parteien – angefangen bei den Aktionären über die Kunden bis hin zu den Mitarbeitern – an das Unternehmen und an seine Leitung stellen.

Das Risikomanagementsystem (RMS) bildet die Grundlage der Corporate Governance und der nachgelagerten Instrumente wie Internes Kontrollsystem (IKS), Compliance Management-System (CMS) und Internes Revisionssystem (IRS). Es stellt das Herzstück der Steuerung und Überwachung in Unternehmen dar. Doch was bedeutet das im Detail?

In der Vergangenheit wurden dazu bereits viele Regularien verfasst, beispielsweise das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG). Schon im KonTraG vom 27. April 1998 wurde bestimmt, dass es zu den Sorgfaltspflichten des Vorstands gehört, ein Überwachungssystem einzurichten. Dieses System soll dabei nicht nur in der Lage sein, bestandsgefährdende Risiken aufzudecken, sondern es soll ein angemessenes Risikomanagement beinhalten. Was angemessen ist, hängt dabei von Spezifika wie zum

Beispiel der Größe und der Branche des jeweiligen Unternehmens ab. Mit dem BilMoG vom 25. Mai 2009 hat der Gesetzgeber darüber hinaus erstmals den Begriff des RMS in das Aktiengesetz (AktG) eingeführt und den Aufsichtsrat in Form des Prüfungsausschusses zur Überwachung der Wirksamkeit des RMS verpflichtet. Die genannten Vorschriften haben auch Ausstrahlungswirkung auf andere Gesellschaftsformen, beispielsweise auf die GmbH.

Damit wird deutlich: Die Verantwortung für die Ausgestaltung und Dokumentation eines angemessenen RMS liegt bei den gesetzlichen Vertretern – dem Vorstand und den Geschäftsführern. Sie können sich beim Aufbau und der Implementierung des Systems am Prüfungsstandard 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 340) orientieren. Dieser Standard behandelt grundsätzlich das Thema Risikofrüherkennungssystem – was nur einen Ausschnitt eines RMS darstellt – allerdings beinhaltet er auch eine berufsständische Meinung zum RMS und den zugehörigen sechs Grundelementen. Sie lauten: Risikofeldbestimmung, Risikoerkennung und Risikoanalyse, Risikokommunikation, Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie Reaktion auf Risiken, Überwachungssystem und Dokumentation des RMS.



Die Steuerung von Risiken stellt **eine der Kernaufgaben** von Unternehmen dar.

Es gehört zu den **Sorgfaltspflichten von Vorstand und Geschäftsführung**, ein angemessenes Überwachungssystem einzurichten.

Zwei Aspekten gilt hierbei besondere Beachtung:

1. Sicherstellen, dass das RMS die wesentlichen Risiken in allen Kategorien identifiziert, bewertet sowie angemessene und wirksame Grundsätze und Maßnahmen als Reaktion festlegt.
2. Sicherstellen, dass ein wirksamer wechselseitiger Austausch sämtlicher Governance-Instrumente basierend auf dem RMS stattfindet.

Der Abschlussprüfer beziehungsweise ein externer Wirtschaftsprüfer kann hierbei wichtige Impulse für die Her-

angehensweise geben. So sollten zum Beispiel Compliance-Risiken, soweit es kein eigenständiges Compliance Risk Assessment gibt, regelmäßig auch Bestandteil der Risikoidentifikation und -analyse sein. Diese Sichtweise hat sich in der gängigen Praxis noch nicht überall durchgesetzt.

Wichtig zu wissen: Die gesetzliche Abschlussprüfung deckt grundsätzlich nur Teile des rechnungslegungsbezogenen IKS sowie des Risikofrüherkennungssystems ab, sodass weder das gesamte RMS noch seine Wirksamkeit in die Prüfung einbezogen sind. Auch die Reaktionen des Vorstands auf erfasste und kommunizierte bestandsgefährdende Risiken sind nicht Gegen-



6 Dokumentation

Das Überwachungssystem und die getroffenen Maßnahmen sind insbesondere zum Nachweis und zur Sicherstellung der dauerhaften, personenunabhängigen Funktionsfähigkeit ausreichend zu dokumentieren. Es wird die Erstellung eines Risikohandbuchs empfohlen.

5 Überwachungssystem

Für die fortlaufende Überwachung der Einhaltung und Veränderung der eingerichteten Grundsätze bietet sich die Einbindung des IKS an, mittels prozessabhängiger Instrumente wie Kontrollen und organisatorischer Sicherungsmaßnahmen sowie prozessunabhängiger Instrumente (zum Beispiel Interne Revision, Wirtschaftsprüfer).

4 Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie Reaktion auf Risiken

Bei auftretenden Risiken sind Verantwortlichkeiten und Aufgaben so festzulegen, dass Risiken zielgenau und zeitgerecht erfasst, analysiert, kommuniziert und entsprechende Grundsätze und Maßnahmen in Gang gesetzt werden.

Grundelemente des Risikomanagementsystems in Anlehnung an IDW PS 340 „Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB“



Quelle: KPMG, 2014

1 Risikofeldbestimmung

Eine strukturierte Untersuchung des gesamten Unternehmens und seiner betrieblichen Prozesse auf mögliche Risikofelder und deren potenzielle Ausprägung: Im Rahmen der Risikofeldbestimmung ist ein besonderer Fokus auf bestandsgefährdende Risiken zu legen, um § 91 Abs. 2 AktG nachzukommen.

2 Risikoerkennung und Risikoanalyse

Analyse von definierten Risiken und Erkennen neuer Risikofelder oder Auffälligkeiten: Mittels Risikoanalyse werden die erkannten Risiken nach Art und Umfang, Gewicht und Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt und gegebenenfalls in bestimmten Szenarien simuliert. Dabei ist es wichtig, die bestandsgefährdenden Risiken als solche zu erkennen, gesondert zu erfassen und zu analysieren.

3 Risikokommunikation

Erkannte und analysierte Risiken müssen innerhalb des Unternehmens an die verantwortlichen Entscheidungsträger kommuniziert werden. Die Kommunikationswege müssen dabei Top-down wie Bottom-up ausgestaltet sein; ferner ist es unter Umständen bedeutsam, externen Berichtspflichten nachzukommen.



Der Aufsichtsrat ist zur Überwachung der **Wirksamkeit des Risikomanagementsystems** verpflichtet.

stand der Prüfung des Risikofrüherkennungssystems – weder nach HGB noch nach AktG. Ebenso wenig gehört dazu die Beurteilung, ob die eingeleiteten oder durchgeführten Handlungen zur Risikobewältigung beziehungsweise der Verzicht darauf sachgerecht oder wirtschaftlich sinnvoll sind.

Dagegen ist seit der Verabschiedung des BilMoG der Rechnungslegungsprozess im Lagebericht zu erläutern und somit auch Gegenstand der Abschlussprüfung. Das bedeutet: Der Abschlussprüfer muss wesentliche Schwächen in diesem Prozess dem Aufsichtsrat mitteilen.

Nach dem AktG muss sich der Aufsichtsrat beziehungsweise der Prüfungsausschuss mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses und der Wirksamkeit aller Elemente des Corporate Governance-Systems – RMS, CMS, IKS und IRS – auseinandersetzen. Damit geht die Überwachung durch den Aufsichtsrat deutlich über den Bereich der bestandsgefährdenden Risiken sowie der rechnungslegungsbezogenen Aspekte hinaus, die grundsätzlich Gegenstand der gesetzlichen Abschlussprüfung sind.

Allerdings bleiben Fragen offen: denn aus dem Gesetz und der Gesetzesbegründung geht nicht hervor, in welcher Art und Weise diese Überwachungsaufgabe vom Aufsichtsrat beziehungsweise Prüfungsausschuss wahrgenommen werden soll. Der Gesetzgeber gibt weder eine Legaldefinition der genannten Überwachungsgegenstände, noch liefert das Gesetz Erläuterungen zu den Begriffen.

Hier bietet der Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmen der Schmalenbach-Gesellschaft (AKEIÜ) Unterstützung. Er spricht sich dafür aus, zur Beurteilung der Wirksamkeit regelmäßig die Angemessenheit (Entsprechen Aufbau und Umfang der Systeme der Risiko-

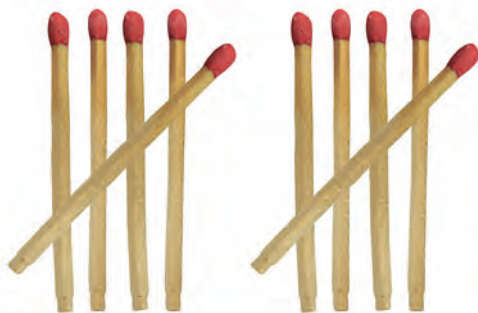
neigung des Unternehmens?) und die Funktionsfähigkeit (Können die Systeme den beabsichtigten Zweck erfüllen?) zu prüfen.

Der Prüfungsausschuss muss das zugrunde liegende Inventar wesentlicher Unternehmensrisiken zunächst hinterfragen und beurteilen. Mit dieser initialen Risikobewertung steht und fällt der risikoorientierte Überwachungsansatz. Der Qualität des Risiko-

Die **Qualität des Risikoinventars** ist eine wesentliche Komponente.

inventars kommt eine besonders hohe Bedeutung zu, da alle weiteren Aktivitäten zum Wirksamkeitsnachweis auf dieser Einschätzung des Risikos aufbauen. Dabei gilt es zu bewerten, ob auch wirklich alle wesentlichen Risiken erfasst wurden. Damit der Prüfungsausschuss dieser Aufgabe nachkommen kann, müssen das Inventar und die Begründung für die Risikopriorisierung beziehungsweise der Prozess der Risikoidentifikation umfassend und nachvollziehbar dokumentiert sein.

In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Beurteilung der eingerichteten Maßnahmen zur Steuerung der wesentlichen Unternehmensrisiken. Hierbei werden alle Maßnahmen auf ihre Angemessenheit und ihre Funktionsfähigkeit hin überprüft. Es wird also kritisch hinterfragt, ob sie die Risiken tatsächlich adäquat adressieren. Die Bewertung der Funktionsfähigkeit umfasst die Feststellung, ob beziehungsweise inwieweit das definierte Soll für einen bestimmten Zeitraum auch praktisch im Unternehmen gelebt wird. Darüber hinaus stellt sich immer



Die Abschlussprüfung **deckt nicht das gesamte Risikomanagementsystem** ab, prüft insbesondere nicht dessen Wirksamkeit.

Hohe Bedeutung kommt der Beurteilung von Maßnahmen zur Steuerung wesentlicher Risiken hinsichtlich **Angemessenheit und Wirksamkeit** zu.

auch die Frage: Gibt es hier Verbesserungspotenzial?

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Nachweisführung zur Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen. Hierfür sind unterschiedliche Herangehensweisen denkbar. Innerhalb des Unternehmens können diejenigen Mitarbeiter, die für die Durchführung von Maßnahmen und Prozessen verantwortlich sind, eine Selbsteinschätzung abgeben. Dadurch wird das umfangreiche Wissen dieses Personenkreises berücksichtigt. Demgegenüber steht allerdings die fehlende Unabhängigkeit der Maßnahmenverantwortlichen und damit einhergehend die eingeschränkte Verwertbarkeit entsprechender Aussagen für Überwachungszwecke.

Wirtschaftsprüfer können im Rahmen von **Sonderprüfungen** Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss bei ihren Überwachungsaufgaben wesentlich unterstützen.

Der Aufsichtsrat beziehungsweise der Prüfungsausschuss kann jedoch auf weitere Quellen zurückgreifen. Dabei stellt der Abschlussprüfer den wichtigsten vom Vorstand unabhängigen Informationslieferanten dar. Der Abschlussprüfer beziehungsweise ein außenstehender Wirtschaftsprüfer kann auch mit Sonderprüfungen im Zusammenhang mit dem RMS und den weiteren Governance-Instrumenten (CMS, IKS, IRS) beauftragt werden, um den Aufsichtsrat beziehungsweise den Prüfungsausschuss bei seiner Überwachungsaufgabe zu unterstützen.

In der Praxis ist das Compliance Management-System, das der Gesetzgeber dem RMS zuordnet, oftmals Gegenstand einer Sonderprüfung gemäß Prüfungsstandard 980 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980). Diese Sonderprüfung wird von den gesetzlichen Vertretern und/oder dem Aufsichtsrat beauftragt.

Es ist eine berufsständische Aufgabe, einen **Prüfungsstandard für belastbare Aussagen** zum gesamten Risikomanagementsystem auf den Weg zu bringen.

IDW PS 980 ist hierbei eine allgemein anerkannte Grundlage, die Konzeption, Angemessenheit und Wirksamkeit eines CMS zu bestätigen. Es ist eine berufsständische Aufgabe, die auch bereits in Angriff genommen wurde, eine vergleichbare Grundlage für ebenfalls belastbare Aussagen zum gesamten RMS auf den Weg zu bringen.

Die Konkretisierung der Überwachungspflichten durch das AktG hat den Aufsichtsrat beziehungsweise den Prüfungsausschuss vor neue Herausforderungen gestellt. Die tatsächliche Ausgestaltung dieser Verpflichtung ist allerdings noch nicht abgeschlossen. Festzuhalten bleibt: Kontrolle und Transparenz sind in der modernen Unternehmenspraxis mittlerweile eine anerkannte Notwendigkeit. ■



Niels Beyer

Director, Assurance Services

Last ohne Lust?

Governance in der Gesundheitswirtschaft

Ohne Zweifel: Das Bemühen um Good Governance – gute Unternehmensführung – ist in den Führungsebenen und Kontrollorganen von Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Kassen sichtbar.^{1,2} An vielen Stellen erscheint der Umgang mit Governance-Themen jedoch als Selbstzweck und die jeweilige Ausgestaltung blutleer. Dabei ist das theoretische Konzept durchaus überzeugend: Corporate Governance an sich umfasst die Leitung und Überwachung des Unternehmens. Gute Corporate Governance gewährleistet darüber hinaus verantwortliche, qualifizierte, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung. Damit dient sie zum einen dem Unternehmen der Gesundheitswirtschaft selbst, zum anderen aber auch den Gesellschaftern und externen Interessengruppen. Wieso also der lustlose Umgang damit?

Der Aufsichtsrat kapitalmarktorientierter Unternehmen ist nach § 107

AktG verpflichtet, die Wirksamkeit der Internen Revision, des Internen Kontrollsystems und des Risiko- und Compliance-Managements zu überwachen. Ein wesentlicher Aspekt guter Corporate Governance wird dabei oftmals übersehen: ihre performancesteigernde Wirkung. Im Folgenden soll an drei Beispielen gezeigt werden, wie die Performance eines Gesundheitsunternehmens durch gute Governance gesteigert werden kann. Die Beispielfälle sind zugegebenermaßen konstruiert, jedoch in der Praxis durchaus denkbar.

Vermeiden von Schäden

Der Chefarzt der Klinik für Innere Medizin verfügt über eine Ermächtigung der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) zur Durchführung von Gastroskopien an zwei halben Tagen pro Woche. Er ist in dieser Funktion ein wichtiger Zuweiser für stationäre Krankenhauspatienten.

Gute Corporate Governance
gewährleistet verantwortliche,
qualifizierte, transparente und
auf den langfristigen Erfolg
ausgerichtete Führung.

¹ Vergleiche Stefan Friedrich/Stefanie Schneuwly, Wie groß ist das Risiko, wenn kein Eisberg in Sicht ist?, in: Gesundheitsbarometer, Ausgabe 2/2013, S. 4ff.

² Vergleiche David Ghahreman, Die Krankenkassen müssen endlich aufwachen, in: Online Zeitschrift Compliance, Ausgabe November 2013, S. 3

Ein wesentlicher Aspekt
guter Corporate Governance
wird oftmals übersehen:
ihre **performancesteigernde
Wirkung.**

Einer seiner Oberärzte, der auf gastroenterologische Untersuchungen spezialisiert und damit ausreichend fachlich qualifiziert ist, übernimmt gelegentlich auch die Behandlung ambulanter Patienten, insbesondere wenn der Chefarzt aufgrund akuter Notfälle verhindert ist. Da das Chefarztsekretariat allerdings über diese Vertretungen nicht ausreichend informiert ist, werden auch die durch den Oberarzt erbrachten Leistungen bei der KV als eigene Leistungen des Chefarztes mit KV-Sitz abgerechnet.

Als dieser Verstoß der höchstpersönlichen Leistungserbringung nachgewiesen wird, erhält der Chefarzt eine Honorarrückforderung. Die Fälle werden als vermeintlicher Abrechnungsbetrug publik und die Zuweiserquelle bricht ein. Diese Reaktion führt zu rückläufigen Fallzahlen in der Klinik.

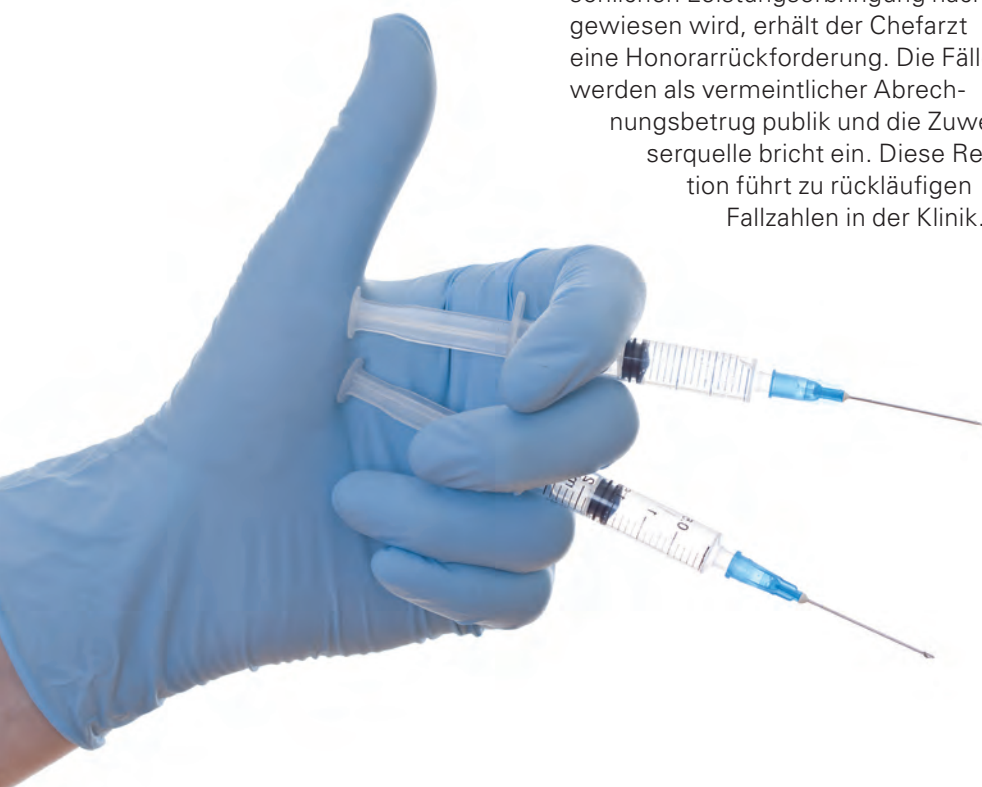
Compliance-Verstöße wie dieser können beachtliche wirtschaftliche und reputationsschädigende Folgen für ein Unternehmen der Gesundheitswirtschaft haben. Umso wichtiger ist es, dass in risikofälligen Systemen wie einem Krankenhaus eine ausgeprägte Compliance-Kultur gelebt wird.

Compliance beschreibt die Einhaltung von Gesetzen und unternehmensinternen Vorgaben. Mit einem effektiven Compliance Management-System kann die Einhaltung von Regeln sichergestellt und können Zuwiderhandlungen unterbunden werden. Wichtig ist dabei eine angemessene Kommunikation der Regeln und der Compliance-Ziele sowie eine angemessene Sicherstellung der Einhaltung der Regeln durch präventive oder detektive Maßnahmen. Hierzu zählt auch die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Organisationsaufbaus.

Da Risiken durch Veränderungen im Unternehmensumfeld stets variieren, muss auch das Compliance-System fortlaufend überprüft und angepasst werden.

Durch die
**Kommunikation von
Compliance-Zielen**
werden wirtschaftliche
und reputative Schäden
vermieden.

Durch eine entsprechende Kommunikation einzuhalten der Vorgaben bei der Abrechnung ambulanter Leistungen und die Erläuterung möglicher Konsequenzen bei Nichtbeachtung hätten das Compliance-Bewusstsein





gestärkt und die an der Abrechnung beteiligten Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert werden können. Eine angemessene Kontrolle, zum Beispiel durch die Interne Revision, hätte Compliance-Verstöße aufdecken und regulieren können, bevor die Vorfälle publik wurden und sowohl ein Reputationsschaden als auch ein finanzieller Schaden entstanden ist.

Erlösoptimierung

Dem kaufmännischen Geschäftsführer eines Krankenhauses fällt bei der Bilanzanalyse auf, dass die Erlöse aus Wahlleistungen in den vergangenen drei Jahren trotz einer Behandlungszunahme zusatz- und privatversicherter Patienten nicht angestiegen sind. Er beauftragt daraufhin seine Interne Revision damit, die Prozesse im Bereich Wahlleistungen zu untersuchen.

Die **Risikoinventur** deckt frühzeitig Opportunitätsrisiken auf – zum Beispiel bei den Erlösen.

Als Ergebnis der Prüfung stellt sich heraus: Es gibt keine Dokumentation darüber, ob die Patienten bei ihrer Aufnahme in die Klinik über die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Wahlleistungen informiert werden. Des Weiteren kommt ans Tageslicht, dass es Differenzen zwischen den Abrechnungen und den tatsächlich erbrachten Leistungen gibt – erbrachte Wahlleistungen wurden bei den Abrechnungen zum Teil einfach nicht berücksichtigt.

Opportunitätsrisiken wie diese werden häufig nicht gewürdigt. Man wird sich ihrer erst zu einem späteren Zeitpunkt bewusst – dann nämlich, wenn stagnierende Erlöse Fragen aufwerfen. Das passiert, wenn das Unternehmen im Vorfeld seine Risikofeldbestimmung nicht oder nicht ausreichend gründlich durchgeführt hat.

Eine Risikoinventur darf sich **nicht auf bestandsgefährdende Risiken beschränken.**

Ein funktionierendes Risikomanagementsystem erfasst alle relevanten unternehmensbezogenen Risiken und leitet daraus Maßnahmen ab, um diese zu minimieren oder gar zu eliminieren. Eine Risikoinventur darf sich dabei nicht auf bestandsgefährdende Risiken beschränken. Sie soll gerade auch solche Risiken beziehungsweise Chancen berücksichtigen, die sich auf die Generierung zusätzlicher Erlöse oder die Optimierung der Geschäftstätigkeit beziehen (Opportunitätsrisiken). Risiken leiten sich aus den Unternehmenszielen ab und umfassen alle Eventualitäten, die das Erreichen der Ziele verhindern könnten. Im Zuge der Risikoinventur kann bestimmt werden, wie hoch das Schadensausmaß und die Eintrittswahrscheinlichkeit eines jeden Risikos sind. Daraus werden dann entsprechende Kontrollmaßnahmen abgeleitet.

Durch eine Risikoinventur wäre in unserem Fall frühzeitig aufgefallen, dass die Erlöse im Bereich der Wahlleistungen ausbleiben, weil die Mitarbeiter für dieses Thema nicht genügend sensibilisiert sind. Das Risiko hätte den Mitarbeitern einerseits angemessen

Prozessintegrierte und prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen sorgen für **mehr Sicherheit**.

vermittelt werden können und andererseits hätten entsprechende Kontrollmaßnahmen eingeführt werden müssen. Es wird deutlich: Der sinnvolle Einsatz von Governance-Systemen ermöglicht es einem Krankenhaus, frühzeitig und gezielt zu reagieren und somit nicht nur gefährdende Risiken abzuwenden, sondern auch Chancen für mögliche Erlössteigerungen zu realisieren.

Qualitätssicherung



Auf der geriatrischen Station einer Rehabilitationseinrichtung kommt es seit einigen Monaten gehäuft zu Infektionen mit Krankenhausbakterien, den sogenannten MRSA-Infektionen. Den Vorschriften entsprechend werden die betroffenen Patienten in Quarantänezimmer verlegt. Vor Betreten dieser Zimmer müssen die Besucher Schutzkleidung anziehen. Diese Notwendigkeit ist vielen Besuchern allerdings nicht bewusst,

denn sie erhalten keine angemessene Aufklärung und Kontrolle durch das Personal. So kommt es mehrfach vor, dass Angehörige die Schutzkleidung während ihres Aufenthalts im Patientenzimmer zwischenzeitlich ablegen und anschließend Keime im Krankenhaus in den Umlauf bringen. Die Presse erfährt von diesen Vorfällen und berichtet über die prekäre Hygienesituation. Für die Rehabilitationseinrichtung führt dies zu einem erheblichen Reputationsverlust mit anschließendem Fallzahlenrückgang.

Die geschilderte Fahrlässigkeit resultiert aus mangelnden prozessintegrierten und prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen.

Durch Konzeption und Implementierung eines Internen Kontrollsystems kann die Einhaltung von Regeln sichergestellt und es können Schäden verhindert werden – Compliance und Risikomanagement finden so ihren Platz in der Unternehmensführung.

Prozessintegrierte Überwachungsmaßnahmen beziehen sich dabei auf präventive organisatorische Sicherungsmaßnahmen sowie auf Kontrollen. Im Fall der Quarantänestation hätten die Besucher als zusätzliche Schutzmaßnahme vor Betreten des Raumes ausreichend vom Pflegepersonal aufgeklärt werden können. Darüber hinaus hätte die Aufklärung der Patienten durch die Unterzeichnung eines Informationsblatts dokumentiert werden können.

Zusätzlich können prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen für mehr Sicherheit sorgen. Als Beispiel sei hier der gezielte Einsatz eines Krankenhausinformationsportals genannt. Dieses Surveillance-System erfasst, analysiert und interpretiert fortlaufend die Häufigkeit nosokomialer Infektionen und gibt damit direktes Feedback an das Ärzte- und Pflegepersonal.



aktueller Haftpflicht-
prämien erhöhungen
kann ein ausgepräg-
tes Risiko- und
Compliance-Bewusst-
sein nicht nur

Neben der reputationssichernden Wirkung sind auch finanzielle Aspekte zu bedenken, denn mangelnde Kontrollen können sich negativ auf die Erlössituation auswirken. In diesem Fall hätte das beispielsweise erhöhte Komplikations- und Überliegeraten zur Folge.

Lust statt Last

Die ausgewählten Beispiele zeigen: Durch gute Unternehmensführung können finanzielle Risiken und Reputationsschäden abgewendet werden. Gleichzeitig werden durch die Identifikation von Opportunitätsrisiken auch Chancen erkannt und realisiert. Von einem Papiertiger kann also keineswegs gesprochen werden, wenn es um Governance in der Gesundheitswirtschaft geht.

Haftungsrisiken minimieren, sondern für ein Gesundheitsunternehmen auch entscheidende Vorteile in Verhandlungen mit Versicherern bringen.³

Für eine wirtschaftlich und auch qualitativ hochwertige Leistungserbringung sind in risikoreichen und komplexen Organisationen wie den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft viele Faktoren verantwortlich – gute Unternehmensführung bildet dafür das Fundament. ■

Ausgeprägtes Risiko- und
Compliance-Bewusstsein bringt
entscheidende **Vorteile in
Verhandlungen mit Versicherern.**

Moderne Governance-Systeme können darüber hinaus das Vertrauen in ein Unternehmen steigern und so dessen Verhandlungsmacht erhöhen. Insbesondere vor dem Hintergrund



Alexander Schidrich

Director, Health Care

Stefan Friedrich

Senior Manager, Health Care

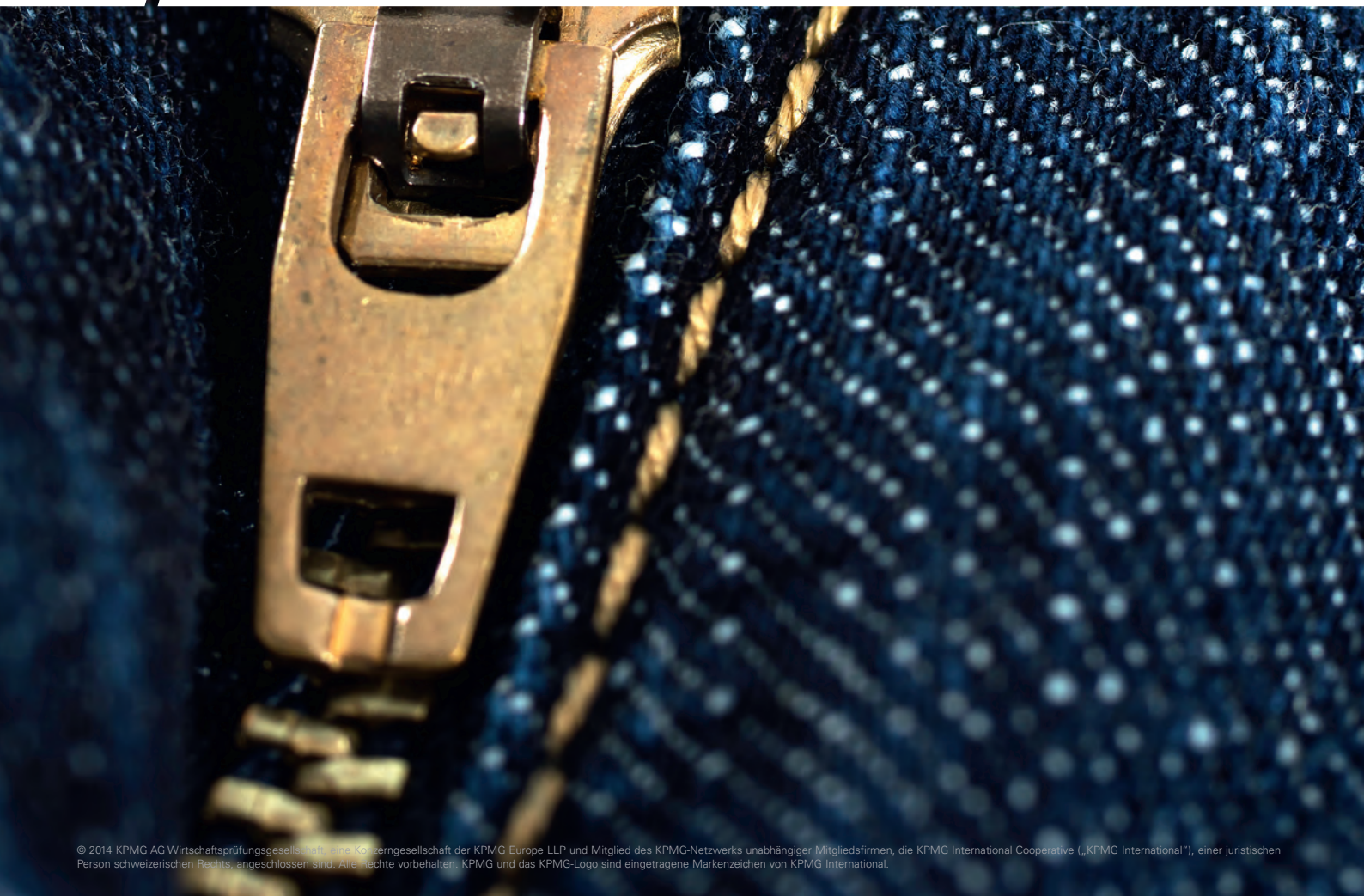
Franziska Holler

Health Care

³ Vergleiche www.gdv.de/2009/02/titel-aeskulaps-risiken/



Warum ist das T-Shirt so billig? Wie wurde es produziert und woher kommt die Baumwolle? Aber vor allem: Unter welchen Arbeitsbedingungen wurde es hergestellt? Immer öfter werden Produkte von Geschäftspartnern, Konsumenten, Investoren und auch den Medien kritisch hinterfragt. Ein Grund mehr sich anzusehen, wie internationale Standards zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen beitragen können.



Social Audit und Good Governance

Wie das Management an **Glaubwürdigkeit** gewinnt.

Wettbewerbsfähig durch soziale Mindeststandards

Seit 2011 produziert der Westdeutsche Rundfunk sogenannte Markenchecks. In je 45 Minuten kommen dabei populäre Konsumgütermarken auf den Prüfstand. Immer stehen die klassischen Verbraucherfragen im Zentrum: Stimmen Preis und Leistung überein? Kann Discounterware mit Markenartikeln mithalten? Sind Produkte schadstoffbelastet? Die Rechercheergebnisse und das mediale Echo bereiten mehr als einem Unternehmen Kopfschmerzen und sind aus kaum einer Vorstandssitzung mehr wegzudenken. Das Ergebnis: Was in einer deutschen Konzernzentrale konzeptionell aufs Papier gebracht und von Subunternehmern unterzeichnet wird, sagt noch nichts über die tatsächlichen Arbeitsbedingungen in ausländischen Betriebsstätten aus. Teilweise verschleiert eine Art „doppelte soziale Buchführung“ von Subunternehmern den Blick deutscher Mutterunternehmen auf ihre Lieferkette. Erst unangekündigte Kontrollen vor Ort können sicherstellen, dass Zahl und Alter der Arbeiter in einer ausländischen Betriebsstätte den Angaben des Zulieferers entsprechen, dass Sicherheitskleidung getragen wird oder der Zugang zu Toiletten jederzeit gewährleistet ist.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Diskussion über die sozialen und ethischen Konsequenzen unternehmerischen Handelns sind inzwischen nicht mehr nur die Arbeitsbedingun-

Die Diskussion über soziale Konsequenzen unternehmerischen Handelns hat dazu geführt, dass heute die **gesamte Lieferkette im Blickfeld von Good Governance** steht.

gen im heimischen Produktionsbetrieb von Bedeutung. Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Bemühungen verstärkt, sogenannte Social Audits durchzuführen beziehungsweise ein eigenes Managementsystem aufzubauen. Damit streben sie an, ihre selbstgesetzten sozialen und ökologischen Ziele zu erreichen sowie Stakeholder entsprechend einzubinden.

Organisationen führen relevante **Branchenstandards** ein:

BSCI	Business Social Compliance Initiative
ICTI	International Council of Toy Industries
FLA	Fair Labour Association
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production
SAI	Social Accountability International

Der **bekannteste internationale Sozialstandard** ist der SA8000.

Sozialverträgliche Arbeitsbedingungen in der gesamten Lieferkette zu vereinbaren und auch einzuhalten ist inzwischen ein gängiges Instrument in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Lieferanten. Neben regulatorischen Vorgaben bei Lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen erwarten Unternehmen auch, dass Lieferanten ethische Wertvorstellungen beachten. Basis dieser Audits sind dabei unternehmenseigene Verhaltenskodizes oder anerkannte Branchenstandards.

Im Social Audit hinterfragen Unternehmen selbstkritisch, in welchem Umfang sie bestimmte **soziale und ethische Standards** in der Praxis auch tatsächlich umsetzen.

Neben der Möglichkeit solche Prüfungen intern durchzuführen, nimmt in der Unternehmenspraxis die Bedeutung externer Audits beständig zu. Externe Audits werden von Wirtschaftsprüfern oder spezialisierten Beratungsunternehmen und Zertifizierungsgesellschaften vorgenommen und dienen den Unternehmen dazu, die Legitimität ihrer Handlungen im Umgang mit Stakeholdern sicherzustellen.

Im Social Audit hinterfragen Unternehmen selbstkritisch, in welchem Umfang sie bestimmte soziale und ethische Standards in der Praxis auch tatsächlich umsetzen. Dabei geht es im Wesentlichen um die folgenden Prüffelder und Risiken: akzeptables Lohnniveau (Mindestlohn), Einhaltung der Arbeitszeiten, schriftliche Arbeitsverträge, Vermeidung von Kinder- und Zwangsarbeit, Bekämpfung von Täuschungsversuchen, Abbau von Diskriminierung, Einhaltung der Gewerkschafts- und Tarifverhandlungsfreiheit, Arbeitssicherheit, Brandschutz, Gebäudesicherheit und gesundheits-sicherndes Umfeld.

Damit ein solcher Sozialstandard erfolgreich implementiert werden kann, ist eines unabdingbar: ein funktionierendes Managementsystem, das die Grundrechte der Mitarbeiter schützt sowie die Arbeitsbedingungen und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management verbessert. Wenn ein Unternehmen das Vorhandensein eines solchen Managementsystems nachweisen kann, dann kann es sich nach SA8000 zertifizieren lassen. Für 2014 ist eine umfassende Überarbeitung des SA8000 angekündigt, die die zentrale Bedeutung des Managementsystems noch einmal hervorheben wird.



Von der SAI ins Leben gerufen wurde auch der wohl bekannteste internationale Standard SA8000, der vor allem transnationalen Unternehmen als Mindestanforderung an Sozial- und Arbeitsstandards dient. Die Initiative SA8000 bezeichnet einen mehrstufigen Auditprozess, an dessen Ende nicht nur ein Report an das Management, sondern auch eine freiwillige externe Zertifizierung steht. Sie basiert unter anderem auf Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Vereinten Nationen.



Managementsystem nach SA8000 – die Kriterien

- Richtlinie vom Topmanagement, die die Grundsätze des Unternehmens in Bezug auf die soziale Verantwortung und die Arbeitsbedingungen definiert
- Repräsentant aus dem Kreis des Senior Managements, der die Einhaltung des Standards sicherstellt
- Mitarbeiter können einen eigenen SA8000-Repräsentanten wählen
- Periodische Überprüfung der Eignung, Angemessenheit und kontinuierlichen Effektivität der Richtlinien, Prozesse und Leistungen gegenüber den SA8000-Anforderungen durch das Topmanagement
- Sicherstellung des Verständnisses und der Implementierung der SA8000-Anforderungen auf allen Unternehmensebenen
- Vorhandensein von Maßnahmen zur Kontrolle von (Sub-)Lieferanten
- Adressierung aller Anliegen und Einleitung entsprechender korrektiver Maßnahmen bei Verstößen
- Vorhandensein von Prozessen für die regelmäßige Kommunikation mit relevanten Stakeholdern
- Sicherstellung des Zugangs für den Auditor zu Räumlichkeiten/ zum Gelände und zu allen notwendigen Informationen
- Angemessene Dokumentation über die Einhaltung der Standardanforderungen

Externe Prüfer **unterstützen** bei der Einhaltung der Standards.

Ist ein Standard implementiert, dann empfiehlt es sich, seine Einhaltung auch zu kontrollieren, um präventiv gegen Fehlverhalten vorzugehen. Hierbei können externe Prüfer im Rahmen der Social Audits unterstützen. Diese unabhängigen Experten prüfen nicht nur die Einhaltung der Richtlinien, sondern decken auch Schwachstellen auf und dokumentieren die Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus bieten sie eine Reihe von weiteren Prüf- und Beratungsleistungen an, die die gesamte Wertschöpfungskette der Kunden abdecken: von der Verarbeitung bis hin zu Betrieb, Service und Systemen. So können Reputationsschäden vermieden werden.

Zukünftige Audits werden sich vor allem mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen **Auswirkungen unternehmerischen Handelns** beschäftigen.





Social Audits können dazu beitragen, dass Unternehmen **der globalen Gesellschaft** im 21. Jahrhundert besser gerecht werden.

Beratung zur Entwicklung eines funktionierenden Managementsystems

- Entwicklung einer unternehmens-eigenen Richtlinie, die die Grundsätze des Unternehmens in Bezug auf soziale Verantwortung und Arbeitsbedingungen definiert
- Konzeption einer Topmanagement-Verpflichtungs- und Kommunikationsstrategie
- Gemeinsame Risikoanalyse relevanter Geschäftsbereiche und -prozesse
- Design des Kommunikationskonzepts innerhalb der Organisation und gegenüber allen relevanten Stakeholdern
- Konzeption eines Überwachungsprozesses zur Einhaltung der Richtlinie, der abgeleiteten Prozesse und der damit verbundenen Leistungen
- Entwicklung eines adäquaten Dokumentations-Kits

Coaching

- Durchführung von Schulungsmaßnahmen zu den Richtlinien und Anforderungen anerkannter Standards bei Geschäftsführern, Stakeholdern und dem verantwortlichen Topmanagement
- Aufzeigen von Good Practice-Beispielen

Quick Scan

- Bestandsaufnahme der Managementstrukturen bezüglich der Sozial- und Arbeitsstandards
- Würdigung der vorhandenen Maßnahmen und Prozesse hinsichtlich grundsätzlicher Eignung und Vollständigkeit in Bezug auf die Bestimmungen von zum Beispiel SA8000
- Erfassung noch bestehender Lücken und Schwachstellen aus der Gegenüberstellung mit den Anforderungen an ein angemessenes und wirksames Managementsystem
- Abgabe von Handlungsempfehlungen zur Erlangung einer Bescheinigung

Bescheinigung

- Prüfung der Konzeption, der angemessenen Implementierung und der Wirksamkeit bestehender Maßnahmen und Prozesse nach dem internationalen Prüfungsstandard ISAE 3000 – Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information des International Auditing and Insurance Standards Boards (IAASB)

Verstöße gegen Regularien oder gegen freiwillige Vorgaben werden im Social Audit identifiziert und Handlungsempfehlungen werden angeboten. Der Kunde erhält als Ergebnis der Beratungsleistung eine ausführliche

Dokumentation in Form eines Revisionsberichts. International tätige Unternehmen profitieren darüber hinaus von der weltweiten Prüfungsexpertise großer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und sparen Kosten.

Ausblick

Zukünftige Audits werden sich vor allem mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen unternehmerischen Handelns beschäftigen. Mit der neuen Version der

Mit GRI G4 gewinnt die **Lieferkette** zusätzlich an Bedeutung.

Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung GRI G4 rückt dabei die Lieferkette einmal mehr in den Mittelpunkt. Vor diesem Hintergrund werden sich Produzenten ihre Lieferanten sehr genau anschauen. Ein Textilunternehmen wird so beispielsweise den Aspekt Kinderarbeit als wesentlich identifizieren und ihm ein noch höheres Augenmerk schenken.

Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) stellt in § 107 Abs. 3 (2) AktG nunmehr klar, dass die Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems zu den Aufgaben des Aufsichtsrats gehört, so wie auch das Risikomanagementsystem, die Interne Revision und Compliance. Damit einhergehend wurde der Pflichtenrahmen des Aufsichtsrats konkretisiert.


Ein System kann wirksam sein, ohne optimal zu sein; insofern ist die Wirksamkeit eine Mindestanforderung. Auch aus diesem Grund werden Überwachungspflichten und Transparenz in den weltweiten Arbeitsprozessen weiter zunehmen. Dafür sorgen nicht zuletzt die täglichen Schlagzeilen über Produzenten in Entwicklungs- und Schwellenländern oder über Fälle von Korruption.

Ein funktionierendes Managementsystem ist die Basis für die **erfolgreiche Implementierung** eines Sozialstandards.

Social Audits können dazu beitragen, dass Unternehmen den vielfältigen Herausforderungen der globalen Gesellschaft im 21. Jahrhundert besser gerecht werden. So gewinnen sie an Glaubwürdigkeit und bleiben wettbewerbsfähig. ■



Carmen Gräbsch
Assurance Services
Anna Schwarzenberger
Assurance Services
Dr. Antonia Steßl
Manager, Assurance Services
Johanna Wedemeier
Assurance Services



Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit ist heute fester Bestandteil der Kommunikationsstrategie von Unternehmen. Im Jahr 2014 stellt sich nicht mehr die Frage, ob ein Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt, sondern was und wie es über dieses Thema schreibt. Der seit 1993 bereits zum achten Mal publizierte „KPMG International Survey on Corporate Responsibility Reporting“ gibt Einblicke in aktuelle globale Trends.

Corporate Responsibility

Aktuelle Trends in der Berichterstattung.

Im ersten Teil der Studie untersucht KPMG quantitative Kriterien wie zum Beispiel das Format der Berichterstattung oder auch die Prüfung und Anwendung von Standards. Grundlage bilden hierbei die Berichte der nach Umsatz jeweils 100 größten Unternehmen aus 41 Ländern (N 100). Im zweiten Teil des Survey wird die inhaltliche Qualität der Texte der 250 weltweit größten Unternehmen (G 250) anhand von sieben sogenannten Best Practice-Kriterien analysiert. Ergänzt wird die Studie schließlich durch Interviews mit Vertretern von Unternehmen, deren Nachhaltigkeitsberichte eine sehr hohe Qualität zeigen. Zur Sprache kommen dabei Wege zu Best Practice-Ansätzen, die Motivation des Unternehmens, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit intensiv auseinanderzusetzen und die daraus resultierenden Impulse für die weitere Geschäftsentwicklung.

Quantitative Analyse der N 100-Berichte

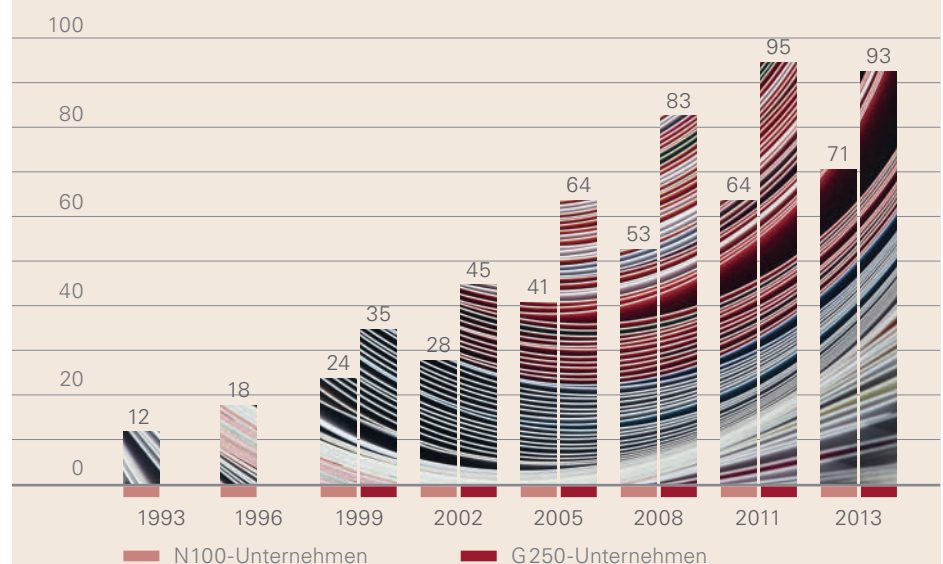
Mehr als drei Viertel der 4.100 untersuchten Unternehmen (71 Prozent) berichten über ihr nachhaltiges Wirtschaften; bei den G 250 sind es fast alle Unternehmen (93 Prozent). Hohe Zuwachsraten in der Berichterstattung verzeichneten Unternehmen in der Region Asien-Pazifik. In Ländern wie Malaysia, Japan oder Indonesien liegt der Anteil inzwischen bei über 80 Prozent, auch bedingt durch die steigenden regulatorischen Anforderungen in diesen Ländern. Damit liegt der asiatisch-pazifische Raum nur noch knapp hinter dem europäischen Durchschnitt.

» Untersuchung der Nachhaltigkeitsberichte von 4.100 Unternehmen weltweit

Anstieg der Berichterstattung seit 1993

Anteil der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung (in Prozent)

Quelle: KPMG International, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013



» Leitlinie GRI als De-facto-Standard

Im direkten Ländervergleich führt Frankreich vor Dänemark und Südafrika mit einer Veröffentlichungsquote von fast 100 Prozent. Der Grund dafür liegt in den gesetzlichen und kapitalmarktbasierten Berichtspflichten. In Deutschland liegt die Quote zwar unter dem weltweiten Durchschnitt von 71 Prozent, im Vergleich zu 2011 ist sie aber ebenfalls um 5 Prozentpunkte von 62 auf 67 Prozent angestiegen. Von den DAX 30-Unternehmen berichten insgesamt 29 systematisch über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten.

Die Studie zeigt auch einen deutlichen Trend zur Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in die Geschäftsberichte. Bei 51 Prozent (in Deutschland: 52 Prozent) aller untersuchten Geschäftsberichte finden sich Nachhaltigkeitsinformationen, was einem Anstieg um 31 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2011 entspricht. Von den berichtenden Unternehmen geben 10 Prozent (Deutschland: 4 Prozent) an, einen integrierten Bericht zu haben.

Mangels regulatorischer Anforderungen beziehen sich die Unternehmen hauptsächlich auf freiwillige Standards und Rahmenwerke für die Berichterstattung. Die Leitlinie der Global Reporting Initiative (GRI) hat sich weltweit als De-facto-Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert: 78 Prozent aller Berichte (2011: 69 Prozent) beziehen sich auf GRI, bei den G 250 sind es sogar 84 Prozent. In Deutschland liegen die Prozentwerte mit 75 Prozent bei den N 100 und 90 Prozent bei den DAX 30 im vergleichbaren Bereich.

Obwohl – bis auf wenige Ausnahmen – keine Verpflichtung zur Prüfung der veröffentlichten Nachhaltigkeitsinformationen besteht, ist sie für viele Unternehmen bereits selbstverständlich. So lassen 38 Prozent der N 100 und 59 Prozent der G 250 ihre Nachhaltigkeitsinformationen von unabhängigen Dritten überprüfen. In Deutschland liegt der Anteil der N 100 mit 46 Prozent sogar über dem globalen Durchschnitt. Mit 69 Prozent ist auch die Prüfquote der DAX 30-Unternehmen im Vergleich zu den G 250 höher. Die Prüfung von ausgewählten Berichtsinhalten mit einem Limited Level of Assurance¹ ist dabei am häufigsten verbreitet. In Deutschland werden 90 Prozent dieser Prüfungen durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften durchgeführt.

» Prüfung von Berichtsinhalten mit einem Limited Level of Assurance

¹ Limited Level of Assurance: Betriebswirtschaftliche Prüfung mit begrenzter Sicherheit, zum Beispiel nach ISAE 3000 „Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“

Die freiwilligen Prüfungen haben einen verständlichen Zweck: Sie sollen den veröffentlichten Informationen mehr Glaubwürdigkeit verleihen. Gleichzeitig wollen die Unternehmen dadurch zeigen, wie ernst es ihnen mit dem Thema Nachhaltigkeit ist. Darüber hinaus erkennen viele Firmen verstärkt auch den internen Mehrwert solcher Prüfungen: Sie ermöglichen eine kontinuierliche Verbesserung der internen Prozesse für das Nachhaltigkeitsmanagement und für die dazugehörige Berichterstattung.

Qualitative Analyse der G250-Berichte

Anhand von sieben Best Practice-Kriterien bewertete KPMG die Berichtsqualität bei den G 250. Über alle Kriterien hinweg konnten hierbei 100 Punkte erreicht werden. In die Bewertung gingen die folgenden Aspekte ein:

- **Stakeholder Engagement**

Wie wird über den Prozess des Stakeholder Engagement berichtet, wie werden die Erkenntnisse aus diesem Engagement in die Entwicklung von Strategie, Wesentlichkeitsprozess, Zielsetzung etc. einbezogen?

- **Risiken, Chancen und Strategien**

Inwieweit werden im Bericht soziale und ökologische Risiken und Chancen dargestellt – welche Auswirkungen haben diese Risiken und Chancen auf das Unternehmen und welche strategischen Aspekte werden daraus abgeleitet?

- **Wesentlichkeit**

Wie aussagefähig wird im Bericht der Prozess zur Identifizierung der wesentlichen Aspekte dargestellt?

- **Ziele und Kennzahlen**

Enthält der Bericht zu den wesentlichen Aspekten Ziele, die einer zeitlichen Bestimmung unterliegen? Werden diese Ziele durch Kennzahlen ergänzt, durch die die Zielerreichung transparent und messbar dargestellt wird?

- **Transparenz und Ausgewogenheit**

Geht der Bericht gleichsam auf Erreichtes wie auf Herausforderungen und/oder Dilemmas ein?

- **Liefer- und Wertschöpfungskette**

Zeigt der Bericht, wie Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitsmanagementansätze und Nachhaltigkeitsziele die wesentlichen Aspekte Lieferanten, Produkte und Dienstleistungen berücksichtigen?

- **Governance**

Wie wird im Bericht im Nachhaltigkeitskontext das Steuerungs- und Führungssystem und damit verbunden das Vergütungssystem erläutert?

Weltweit wurde im Durchschnitt ein Wert von 59 Punkten erzielt. Hier zeigt sich deutliches Verbesserungspotenzial.

- » Circa 25 Prozent (63 Unternehmen) erreichten mehr als 80 von 100 Punkten.
- » Nach Branchen erzielten Electronics & Computer, gefolgt von Mining und Pharmaceuticals, die höchsten Punktwerte.
- » Überraschenderweise lag die Berichtsqualität von Unternehmen, die in Branchen mit hohen sozialen und ökologischen Auswirkungen agieren, hinter dem globalen Durchschnittswert zurück: Dazu zählen Construction & Building Materials, Metals, Engineering & Manufacturing, Trade & Retail sowie Oil & Gas.

Durchschnittliche Qualität der Berichte der G250-Unternehmen nach ausgewählten Kriterien

Zahl der Punkte aus 100 möglichen

Quelle: KPMG International, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013



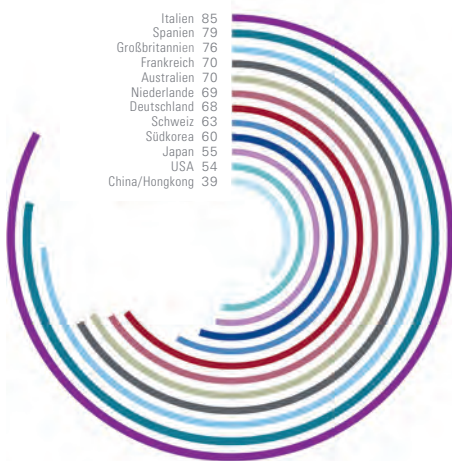
» Berichterstattung zu Liefer- und Wertschöpfungskette bleibt **verbesserungsbedürftig**

» Gespräche mit den Stakeholdern über wesentliche Themen sind bereits gängige Praxis.

Durchschnittliche Qualität der G 250 im Ländervergleich

Zahl der Punkte aus 100 möglichen

Quelle: KPMG International, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013



Die höchsten Punktwerte wurden in den Kategorien „Ziele und Kennzahlen“, „Wesentlichkeit“ und „Risiken, Chancen und Strategien“ erzielt (68, 66 beziehungsweise 62 Punkte).

Die Darstellung der Wesentlichkeitsprozesse ist bei den G 250 bereits gängige Praxis. Hierbei werden diejenigen Themen eines Unternehmens bestimmt, die aus Sicht der Stakeholder relevant sind. So geben 79 Prozent der Unternehmen an, wesentliche Themen mit ihren Stakeholdern zu identifizieren und zu diskutieren – eine gute Basis für befriedigende Ergebnisse bei diesem Prozess.

Verbesserungspotenzial ergibt sich aus der Sicht von KPMG insbesondere aus folgenden Erkenntnissen:

- » Ein großer Anteil (41 Prozent) der G 250 hat nicht dargestellt, wie sie wesentliche Themen identifizieren und wie häufig sie das tun.
- » Nur sehr wenige (5 Prozent) der Unternehmen führen kontinuierlich ihre Wesentlichkeitsanalyse durch.
- » Nur knapp die Hälfte derjenigen Unternehmen, die über den Wesentlichkeitsprozess berichten, erläutern im Detail, wie die Ansichten der Stakeholder berücksichtigt werden. Die Mehrheit (55 Prozent) erläutert dies nur teilweise oder gar nicht.
- » Diejenigen Unternehmen, die die Wesentlichkeitsanalyse, neben der Bestimmung der Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts, auch für das Risiken- und Chancenmanagement verwenden, haben Vorteile bei der Entwicklung eines effektiven Risikomanagementansatzes.

Die niedrigsten Punktwerte wurden für Informationen über die „Liefer- und Wertschöpfungskette“ vergeben (46 von 100). Auch im Bereich „Governance“ bestehen noch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten: Hier wurden im Durchschnitt nur 53 von 100 Punkten erzielt. Bei etwa einem Viertel (24 Prozent) der berichtenden Unternehmen liegt die höchste Verantwortung für Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene. Die Verantwortung für das tägliche Management von Nachhaltigkeitsthemen liegt demgegenüber bei mehr als der Hälfte der G 250 (61 Prozent) in einer selbstständigen Nachhaltigkeitsabteilung. Damit fehlt es der Mehrheit der Unternehmen an einer Integration der Verantwortung in bestehende operative Funktionen. Nach Auffassung von KPMG wird jedoch gerade erst mit dieser Integration eine erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeit begründet. Die meisten Berichte zeigen zudem, dass Nachhaltigkeitsleistung und Managementvergütung nicht miteinander verbunden sind.

» Verantwortung für Nachhaltigkeit muss in operative Funktionen integriert werden

Bei lediglich 22 Prozent der Firmen fließt die Nachhaltigkeitsleistung in die Berechnung der Managementvergütung ein und nur 10 Prozent von ihnen erläutern diesen Zusammenhang transparent. Doch aus Sicht von Analysten, Investoren und Ratingagenturen zeigt sich gerade daran, wie Nachhaltigkeit vergütet wird, ob es ein Unternehmen tatsächlich ernst mit der Nachhaltigkeit und den hierbei gesetzten Zielen – in Abgrenzung zu den nicht-finanziellen Vorgaben – meint.

Im Ländervergleich weisen vor allem Unternehmen mit Sitz in Europa eine überdurchschnittlich hohe Berichtsqualität auf. Auch die Qualität der Berichte der zwanzig deutschen Vertreter in den G 250 ist gut: Hier wurden im Durchschnitt 68 Punkte erreicht. Am schlechtesten schnitten dagegen die USA (54 Punkte) und China (39 Punkte) bei der Analyse ab.

Auf Ebene der einzelnen Gesellschaften wiederum befinden sich unter den zehn Unternehmen mit den höchsten Punktzahlen erfreulicherweise auch zwei deutsche Vertreter: BMW und Siemens.

Ausblick

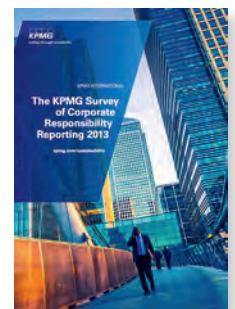
Die KPMG-Studie zeigt: Unternehmen auf der ganzen Welt haben beeindruckende Resultate bei der Berichterstattung zur Nachhaltigkeit geliefert. Auch hier wird die Entwicklung weitergehen. GRI G4 und das International Integrated Reporting Council setzen dazu die entsprechenden Rahmenbedingungen. ■

Die gesamte Studie sowie ein Executive

Summary finden Sie online unter:

www.kpmg.com/crrsurvey

Dort gibt es auch ein Viewer Tool, mit dem Sie die Ergebnisse nach Land, Region oder Sektor filtern können.



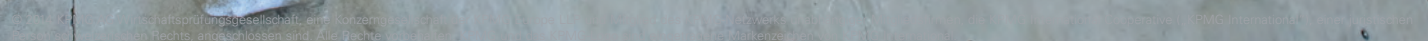
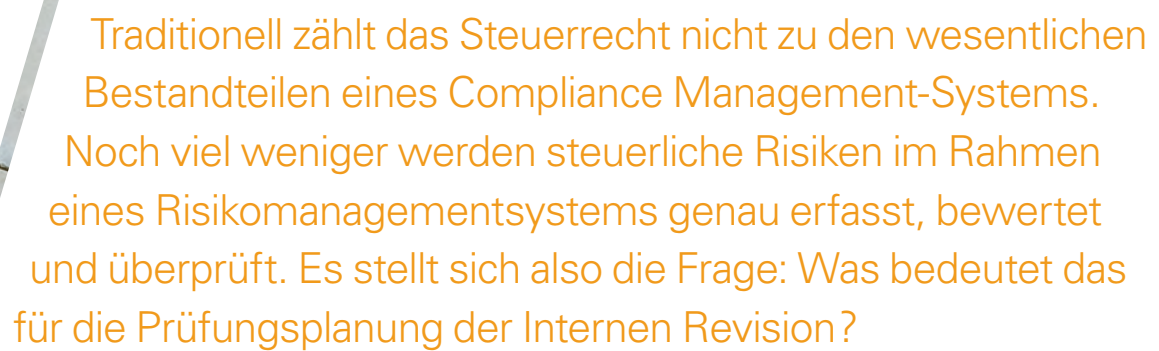
» Die Nachhaltigkeitsleistung sollte in der Vergütung des Managements berücksichtigt werden.

Top 10-Unternehmen der G 250, die mehr als 90 von 100 möglichen Punkten erzielten

Quelle: KPMG International, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013

Unternehmen	Land	Sektor
A. P. Møller-Mærsk	Dänemark	Transport
BMW	Deutschland	Automotive
Cisco Systems	USA	Telecommunications & Media
Ford Motor Company	USA	Automotive
Hewlett-Packard	USA	Electronics & Computers
ING	Niederlande	Finance, Insurance & Securities
Nestlé	Schweiz	Food & Beverage
Repsol	Spanien	Oil & Gas
Siemens	Deutschland	Electronics & Computers
Total	Frankreich	Oil & Gas

Simone Fischer
Partner, Assurance Services
Carmen Gräbsch
Assurance Services



Compliance, Steuern, Revision

Auf die **Zusammenarbeit** kommt es an.

Bei dem Thema Steuern herrscht in Unternehmen nach wie vor die Ansicht, man könne steuerliche Feststellungen aus einer Betriebsprüfung wie auf einem „Basar“ wegverhandeln. Auf das proaktive Managen von steuerlichen Risiken wird aus diesem Grund oftmals zugunsten einer falsch verstandenen Intransparenz verzichtet. Die Erfahrungen aus den vergangenen Jahren zeigen jedoch, dass dies insbesondere bei Verkehrssteuern so nicht mehr funktioniert.

Prominentestes Beispiel hierfür ist die Umsatzsteuer. Sie genießt gegenwärtig hohe Aufmerksamkeit bei der Finanzverwaltung. Das gestiegene Interesse der Finanzbehörde spiegelt sich in den über 90.000 Umsatzsteuer-sonderprüfungen im Jahr 2012 wider, die zu einem steuerlichen Mehrergebnis in Höhe von circa 2,3 Milliarden Euro führten. Damit ist die Umsatzsteuer die Haupteinnahmequelle (!) des deutschen Fiskus. Schon allein deswegen sollten Unternehmen sich dem Thema mit besonderer Aufmerksamkeit widmen.

Auf das **proaktive Managen** von steuerlichen Risiken wird oft verzichtet.

Die besondere Brisanz der Umsatzsteuer beruht dabei sowohl auf monetären als auch auf compliance-

relevanten Aspekten. Nationale und europäische Vorschriften haben zu einer erheblichen Steigerung der Komplexität der anzuwendenden Steuernormen geführt. So können bereits kleinere formale Mängel und fehlerhafte Abläufe in den Prozessen zu hohen

Die **Umsatzsteuer** ist die Haupteinnahmequelle des deutschen Fiskus.

Steuernachzahlungen führen und dies aus einem ganz einfachen Grund: Ein hohes Transaktionsaufkommen im Unternehmen zieht in solchen Fällen einen beträchtlichen Mehraufwand nach sich, insbesondere aufgrund der nachträglichen Verzinsung von 6 Prozent pro Jahr.

Auch die Frage der steuerstrafrechtlichen Relevanz sollte nicht ignoriert werden. So leiten Betriebsprüfer mittlerweile die Verstöße gegen umsatzsteuerliche Regelungen bei Überschreiten einer gewissen Pauschalgrenze ohne Ausnahme an die Straf- und Bußgeldstelle weiter. Hier wird untersucht, ob ein Steuerstrafverfahren einzuleiten ist. Dabei geht es nicht zuletzt auch um das Thema der persönlichen Haftung der Geschäftsführung.



Nationale und europäische Vorschriften haben zu einer **erheblichen Komplexitätssteigerung** bei den anzuwendenden Steuernormen geführt.

Schaut man sich das Ganze aus dem Blickwinkel der Risikosteuerung durch ein Compliance Management-System oder auch aus der Sicht des Monitoring durch die Interne Revision an, so fällt auf: Die Umsatzsteuer „klebt“ am Prozess. Daher ist die Frage der Risikoverantwortung und -steuerung an dieser Stelle in vielen Unternehmen ungeklärt. Weder die Mitarbeiter in den Steuerabteilungen – hier erfolgt vor allem die Steuerdeklaration im Sinne einer Konsolidierung in der Voranmeldung und Umsatzsteuerjahreserklärung – noch die jeweiligen Prozessowner in der Beschaffung, Logistik oder im Vertrieb fühlen sich verantwortlich für die richtige steuerliche Behandlung.

Die Umsatzsteuer „klebt“ am Prozeß.

Die Abbildung auf Seite 29 zeigt exemplarisch mögliche Fehlerquellen im Unternehmen auf.

Handlungsoptionen

Das aufgezeigte Szenario verdeutlicht, wie wichtig es ist, auch steuerliche Risiken systematisch als Compliance-Risiken (!) zu erfassen, zu bewerten und zum Zwecke der Überwachung in Prüfungsprogramme der Internen Revision zu überführen.

In einer Analysephase sollten dazu die vorhandenen Anwendungssysteme und IT-Tools auf steuerlich relevante Prozesse und Risiken hin untersucht werden, um einen Überblick über den Status quo und die Compliance-Konformität zu erhalten. Darauf folgt der Abgleich dieses Istzustands mit einem steuerlichen Sollsystem. So erhält man frühzeitig einen Überblick über den Bestand und die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems bezogen auf steuerliche Risiken.

Im nächsten Schritt empfiehlt sich die systematische Ableitung von Steuererrisikokategorien, die als Vorbereitung für das steuerliche Risk Assessment dienen. Ziel dieses Schrittes ist es, eine erste Grundstruktur des Maßnahmen-erfassungs- und -steuerungssystems aufzusetzen und zu dokumentieren.

Aufbauend auf den Steuererrisikokategorien sollten Risk Assessment-Workshops mit den Prozessverantwortlichen durchgeführt werden. Hier kommt es nun darauf an, eine Vielzahl verschiedener operativer Prozessverantwortlicher einzubeziehen, eben weil bei Verkehrssteuern eine prozessbezogene Verursachung von Risiken besteht – will heißen: Die Identifikation und Einbeziehung aller relevanten Mitarbeiter ist entscheidend für den Erfolg des Risk Assessment. Nur so erhält das Unternehmen ein vollumfängliches Bild seiner steuerlichen Risikosituation.



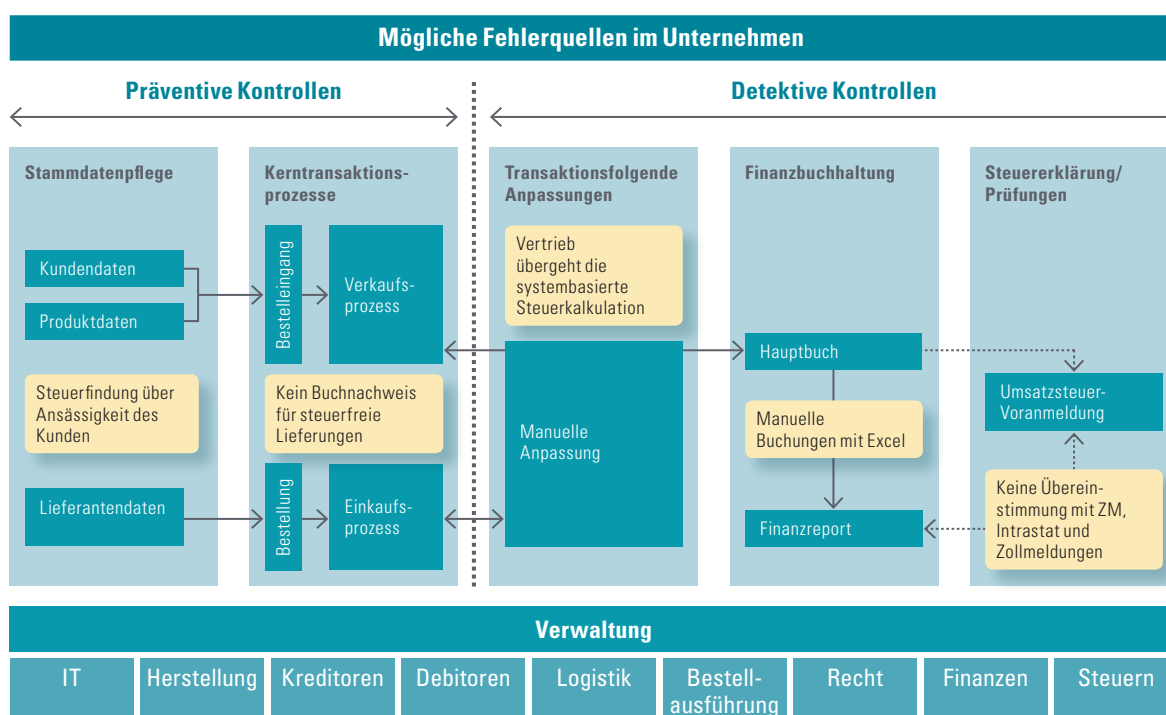
Die Übersicht auf Seite 30 veranschaulicht potenzielle steuerliche Risiko- und somit Revisionsfelder.

In einem letzten Schritt werden dann die identifizierten steuerlichen Risiken innerhalb des Compliance Management-Systems berücksichtigt und entsprechende Maßnahmen definiert. Dies umfasst sowohl präventive Elemente, wie zum Beispiel Schulungen, als auch die überwachenden Elemente der Internen Revision. Je nach individueller Aufstellung des Unternehmens finden so die steuerrechtlichen Risikofelder Eingang in den Prüfungsplan der Revision.

Und auch hierbei ist es entscheidend, dass sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen. Nicht nur die Rechts- und Steuerexperten unterstützen mit ihren Fachkenntnissen die Interne Revision bei der Planung des Prüfungsprogramms, sondern auch die jeweiligen Prozessverantwortlichen. Ergebnis ist ein Prüfungsplan, der die vorher ermittelten steuerlichen Risiken angemessen berücksichtigt. Dabei steht deutlich der präventive Charakter der Revisionstätigkeit im Vordergrund.



Die Identifikation und Einbeziehung **aller relevanten Mitarbeiter** ist entscheidend für den Erfolg des Risk Assessment.





Durch frühzeitiges Erkennen
und Steuern des Risikos werden
**steuerstrafrechtliche
Sachverhalte** vermieden.

Das bedeutet: Durch die frühzeitige Erkennung und Steuerung des Risikos werden steuerstrafrechtliche Sachverhalte vermieden und das Unternehmen erfüllt so langfristig seine Compliance-Anforderungen im Steuerrecht.

Fazit

Das Steuerrecht wird in seiner Anwendung immer komplexer. Hier lauern für Unternehmen in der Umsetzung Fallstricke und Risiken, die im wahrsten Sinne des Wortes nicht „ungesteuert“ bleiben sollten. Damit steuerliche Risiken ihren adäquaten Platz im betrieblichen Corporate Governance-System finden, müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen. ■

Typische steuerliche Revisionsfelder

Strategische Risiken

- In Zukunft: Welche Risiken bezüglich der Wahrnehmung von Wahlrechten existieren?
- In Zukunft: Welche Risiken bezüglich der Nutzung von Spielräumen existieren?
- Konsequenz: Eine systematische Analyse wird nötig.

Materiell-rechtliche Risiken

- Umsatzsteuer (zum Beispiel Vorsteuerabzug etc.)
- Verrechnungspreise
- Lohnsteuer (zum Beispiel § 37b EStG, freie Mitarbeiter)
- Ertragsteuerliche Organschaften
- Risikobehaftete Einzelsachverhalte (zum Beispiel neue Produkte, neue Geschäftsmodelle, Auslandsbezug)
- Neugründung und Abwicklung von ausländischen Gesellschaften (zum Beispiel Griechenland oder Großbritannien)

Organisatorische Risiken

- Schnittstellendefinition Steuerabteilung/Unternehmensbereiche beziehungsweise Zentralfunktionen
- Wirksamkeit vorhandener Kontrollen zur Minderung steuerlicher Risiken
- Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich Organisationsrichtlinien und Stellenbeschreibungen
- Ursachengerechte Anwendungssysteme und IT-Prozesse
- Überwachung von Änderungsprozessen (einschließlich Erkenntnisse aus Betriebsprüfungen)

Operative und Compliance-Risiken

- Tax Cash Flow-Aspekte
- Cash-Risiko-Deklarationsoptimierung
- Aktive „Lessons Learned“ aus der Betriebsprüfung
- Steuerrisiken aus der Rechnungslegung

Quelle: KPMG, 2014

Volker Zieske
Partner, Assurance Services
Selin Balaban
Assurance Services

Der **neue** IDW PS 951

Ausrichtung an internationalen Standards

Interview mit Dr. Jan-Hendrik Gnädiger, Manager im Bereich Assurance Services

Unternehmen lagern heutzutage ganze Geschäftsprozesse oder Teile davon auf externe Dienstleister aus. Spätestens bei der Jahresabschlussprüfung stellt sich dann die Frage: Wie werden die ausgelagerten Abläufe überwacht? Für solche Fälle wurde der Prüfungsstandard 951 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 951) entwickelt. Dr. Jan-Hendrik Gnädiger erläutert die Funktionsweise.

Was kann mit der Prüfung des dienstleistungsbezogenen Internen Kontrollsystems nach IDW PS 951 bewirkt werden?

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger Wenn die Geschäftsführung die Auslagerung von Unternehmensaktivitäten beschließt, trägt sie gesellschaftsrechtlich weiterhin die Verantwortung für diese ausgelagerten Funktionen und muss eine angemessene und wirksame Überwachung sicherstellen. Aus diesem Grund muss sie sich auf das Interne Kontrollsystem (IKS) des Dienstleistungsunternehmens verlassen können. Die hierfür erforderlichen Überwachungsmaßnahmen müssen funktionsfähig sein. Ein entsprechender Nachweis über angemessene und wirksame Überwachung muss gegenüber dem Aufsichtsrat sowie für die Jahresabschlussprüfung erbracht werden. Außerdem ist jede Geschäftsleitung daran interessiert, dass die ausgelagerten Aktivitäten effizient durchgeführt werden, dass also die Prozesse und Kontrollaktivitäten wirksam sind. Einen solchen Nachweis über die Angemessenheit und

Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems erbringt eine Prüfung nach IDW PS 951.

Mit dem 04.11.2013 hat der Hauptfachausschuss (HFA) des IDW den PS 951 grundlegend neu gefasst. Welche Veränderungen ergeben sich daraus?

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger Allgemein ist festzustellen, dass der neue IDW PS 951 nun stark an die internationalen Standards ISAE 3402 und SSAE 16 angelehnt ist. Eine Ausnahme hierbei bleibt die Tatsache, dass der IDW PS 951 ebenso für die Prüfung nicht rechnungslegungsbezogener Systeme herangezogen werden kann und sich so ein breiterer Anwendungsbereich ergibt.

Jede Geschäftsführung ist daran interessiert, dass **ausgelagerte Aktivitäten effizient durchgeführt** werden.

Die weiteren Änderungen des IDW PS 951 betreffen den Gegenstand einer entsprechenden Prüfung. Der Prüfungsgegenstand umfasst nun die IKS-Beschreibung, die Kriterien, die ihr zugrunde gelegt sind, sowie die aus diesen Kriterien abgeleiteten Kontrollziele und folgenden Kontrollen. Zusätzlich muss noch eine Erklärung des Managements über die Über-



Dr. Jan-Hendrik Gnädiger
Manager, Assurance Services

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, ist spezialisiert auf Corporate Governance-Anforderungen an Dienstleistungsunternehmen/Shared Service Center und deren Prüfung nach IDW PS 951, ISAE 3402 und SSAE 16.

einstimmung der Beschreibung mit der tatsächlichen Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems ausgestellt werden.

Wie setzt sich eine IKS-Beschreibung genau zusammen?

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger Die IKS-Beschreibung sollte die folgenden Inhalte umfassen: Einrichtung und Umsetzung des IKS, Art der Dienstleistung-

Das Management erklärt die **Übereinstimmung** der IKS-Beschreibung mit der tatsächlichen Ausgestaltung.

gen und Verfahren, jegliche Informationen und Aufzeichnungen über die Verfahren, Umgang mit besonderen Vorkommnissen, jegliche Änderungen des IKS. Zusätzlich sollte eine Aufzählung derjenigen Kriterien erfolgen, die der Dienstleistung zugrunde liegen. Sie sind wiederum maßgeblich für die IKS-Beschreibung und werden bei der Definition der Kontrollziele herangezogen.

Bei der Struktur der IKS-Beschreibung sind verschiedene Kontrollkonzepte zulässig. In der Praxis hat sich allerdings der Aufbau nach dem COSO-Rahmenwerk sehr bewährt. Die Darstellung nach diesem Konzept umfasst das Kontrollumfeld, die Kontrollaktivitäten, die Information und Kommunikation sowie abschließend die Überwachung des IKS.

Die Kontrollziele werden also anhand von Kriterien beurteilt. Welche Kriterien werden dabei herangezogen?

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger Die Kriterien können einen zwingenden oder freiwilligen Charakter haben, je nachdem, wie sie für das jeweilige Interne Kontrollsystem geeignet sind. Grundsätzlich kann man zwischen drei verschiedenen Typen von Kriterien unterscheiden: den gesetzlichen, den themen-, branchen-, und industriespezifischen und den vom Dienstleister selbst entwickelten Kriterien.

Erstere wären zum Beispiel die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) oder aufsichtsrechtliche Vorgaben. Typische themenspezifische Kriterien sind ISO- und DIN-Normen oder auch COSO. Zudem ist es für Dienstleistungsunternehmen möglich, ihre eigenen Kriterien zu entwickeln. Sie sollten allerdings die Anforderungen Relevanz, Vollständigkeit, Verlässlichkeit, Neutralität und Verständlichkeit erfüllen. Auf Basis dieser Kriterien erfolgt dann die Definition der Kontrollziele.

Zur IKS-Beschreibung hat sich der **Aufbau nach dem COSO I-Rahmenwerk** bewährt.

Welchen Zweck erfüllt die Erklärung des Managements?

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger Die Erklärung der gesetzlichen Vertreter des Unternehmens bestätigt die Verant-

**IDW PS 951:
Neufassung vom 04.11.2013
mit breiterem Anwendungsbereich**

wortung der Geschäftsleitung bezüglich der Einrichtung des IKS und seiner Beschreibung. Sie bezweckt eine vorzeitige Auseinandersetzung des Managements mit dem Internen Kontrollsystem. Das ermöglicht eine effizientere Prüfung und eine erhöhte Wirksamkeit der Kontrollen.

Drei Kriterientypen:

- gesetzlich
- themen-, branchen- und industrie-spezifisch
- vom Dienstleister selbst entwickelt

Die schriftliche Erklärung der Geschäftsleitung versichert im Fall der Angemessenheitsprüfung, dass die IKS-Beschreibung anhand geeigneter Kriterien erstellt wurde, dass sie zudem alle wichtigen Inhalte zum Beurteilungszeitpunkt korrekt darstellt und dass drittens die Kontrollen angemessen sind, um die definierten Kontrollziele zu erfüllen. Im Fall einer Wirksamkeitsprüfung wird die Erklärung um die Bekundung der Wirksamkeit der Kontrollen im jeweiligen Zeitraum ergänzt.

Was ergibt sich aus dem neuen Standard für die Prüfung des Internen Kontrollsystems?

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger Die eingerichteten Kontrollen werden weiterhin auf Angemessenheit und gegebenenfalls auf Wirksamkeit geprüft. Bei der Angemessenheitsprüfung, die in der neuen Fassung als Prüfung vom Typ 1

bezeichnet wird, erfolgt eine Aussage über die Eignung der Kontrollen, den Risiken zu begegnen. Bei der Wirksamkeitsprüfung – Typ 2 – muss der Prüfer über die Angemessenheit der Kontrollen hinaus ebenso feststellen, ob die Kontrollen über den gesamten Prüfungszeitraum wie geplant funktioniert haben. Bei beiden Prüfungstypen dürfen zudem die Ergebnisse der Internen Revision verwertet werden, soweit sie qualitativ geeignet sind.

Hat der neue IDW PS 951 Auswirkungen auf die Berichterstattung?

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger Die Berichterstattung nach dem neuen IDW PS 951 ist wesentlich umfangreicher, da zusätzliche Angaben erforder-

**Prüfung nach Typ 1:
Angemessenheitsprüfung
Prüfung nach Typ 2:
Wirksamkeitsprüfung**

lich sind. Zum einen werden Aussagen über den Stichprobenumfang verlangt, also darüber, ob alle Ergebnisse der Kontrollen oder nur einzelne Stichproben geprüft wurden. Außerdem wird im Fall von Abweichungen von den erwarteten Kontrollergebnissen eine Beurteilung dieser Abweichungen erwartet. Prüfungshemmnisse und die daraufhin gewählten Prüfungsalternativen müssen ebenso im Prüfungsbericht vermerkt werden.

Der Vorteil des neuen IDW PS 951 liegt in der ausführlicheren Version der Berichterstattung. Sie ist transparenter und strukturierter als in der Vergangenheit. ■

Dr. Antonia Steßl
Manager, Assurance Services

Wunsch und Wirklichkeit

Unterschätzte Compliance-Risiken im Transportsektor.



Die Risiken für die Lieferketten sind durch Globalisierung und weltweite Arbeitsteilung deutlich gestiegen. Zugleich hat die Komplexität der Compliance-Anforderungen stark zugenommen. Ohne ein funktionierendes Management in diesem Bereich droht schnell der Verlust von Kundenbeziehungen.

Unternehmen unterschätzen Compliance-Risiken

Die Umfrage von KPMG unter 70 Compliance-Verantwortlichen verschiedener Branchen in der Compliance Benchmark-Studie 2013 verdeutlicht zunächst die große Bedeutung des Themas: Für 84 Prozent der börsennotierten und 72 Prozent der mittelständischen Unternehmen besitzt das Compliance Management einen sehr hohen Stellenwert. Damit ist die Diskussion auch im breiten Mittelstand angekommen. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass die Befragten ihr Compliance Management weitaus wirksamer einschätzen, als es tatsächlich ist. So verfügen rund 20 Prozent der börsennotierten und 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen über kein institutionalisiertes Compliance-Risikomanagementsystem. Ohne eine systematische Erfassung von Compliance-Risiken ist es jedoch schwierig, geeignete risikominimierende Maßnahmen zu entwickeln.

Unternehmen erwarten heute sehr wohl ein Mindestmaß an Compliance-Maßnahmen von ihren Geschäftspartnern: Fast 60 Prozent der börsennotierten und über 40 Prozent der mittelständischen Firmen integrieren daher Compliance-Vorgaben in die Verträge mit ihren Geschäftspartnern. Vor allem in der Branche Transport und Logistik mit ihrer Vielzahl mittelständischer Unternehmen ist das Thema Compliance für den Geschäftsbetrieb zu einer Grundvoraussetzung geworden. Zum einen sind hier die kooperierenden Partner entlang der Wertschöpfungskette sehr stark miteinander verflochten. Zum anderen verlangen die Kundenindustrien der Transport- und Logistikdienstleister im Rahmen ihres Compliance Managements die Einhaltung der Regelungen und eine lückenlose Transparenz durch die gesamte Lieferkette hindurch bis hin zu den betroffenen Tochtergesellschaften. Die Logistik spielt dabei eine besondere Rolle, da sie eine Schnittstellenfunktion zwischen dem Unternehmen und den externen Partnern einnimmt und somit Transparenz in die Supply Chain bringen und eine robuste Compliance-Strategie sicherstellen kann.





Bei unzureichendem Management droht schnell ein **Verlust von Kundenbeziehungen**.

Genau hier zeigt die Studie: Etwa 30 Prozent der börsennotierten und 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen binden das Compliance Management ihrer Tochterfirmen nicht eng genug an die Vorgaben der Zentrale an. Zudem unterschätzen die befragten Unternehmen die Compliance-Risiken im Ausland. Das kann besonders der Transport- und Logistikbranche ernsthafte Probleme bereiten, da sie sich je nach Geschäftstätigkeit mit den strengen Antikorruptionsgesetzen der Partnerländer auseinandersetzen muss. Dabei reichen oft schon Liefer- und Leistungsbeziehungen (zum Beispiel über Subunternehmer) in diesen Ländern aus, um speziellen regulatorischen Anforderungen zu unterliegen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf in der Ausgestaltung des Compliance Managements.



Für Transport- und Logistikunternehmen sind Compliance Management-Systeme zur **zentralen Voraussetzung der Geschäftstätigkeit** geworden.

Relevantes Rechtsgebiet: Exportkontrolle

Transport- und Logistikunternehmen müssen die einschlägigen Sanktionslisten beachten, um nicht gegen das in verschiedenen Embargoverordnungen verankerte Bereitstellungsverbot zu verstoßen. Darüber hinaus können bei der Beförderung bestimmter Produkte Embargobeschränkungen existieren. Im Rahmen ihrer Sorgfaltspflicht haben die Dienstleister den Auftraggeber auf erkennbare Ausfuhrbeschränkungen hinzuweisen. Besondere Risiken bestehen bei der Beförderung von US-Produkten, weil hier die extraterritorial wirkenden Vorschriften des US-Exportkontrollrechts gelten.

- Am 1. September 2013 trat die Novelle des Außenwirtschaftsgesetzes (AWG) in Kraft.
- Die Novelle ist die umfangreichste Revision des AWG seit über fünfzig Jahren.
- Im Hinblick auf Compliance-Aspekte ist die in § 22 Abs. 4 AWG vorgesehene Möglichkeit der bußgeldbefreienden Selbstanzeige im Falle von Verstößen gegen Form- und Verfahrensvorschriften von erheblicher Bedeutung.

Die Regelung greift expressis verbis auf, dass ein wirksames System (Compliance Management) vorhanden sein muss.

§ 22 Abs. 4 AWG

„Die Verfolgung [...] unterbleibt in den Fällen der fahrlässigen Begehung eines Verstoßes [...], wenn der Verstoß im Wege der Eigenkontrolle aufgedeckt und der zuständigen Behörde angezeigt wurde sowie angemessene Maßnahmen zur Verhinderung eines Verstoßes aus gleichem Grund getroffen werden. Eine Anzeige nach Satz 1 gilt als freiwillig, wenn die zuständige Behörde hinsichtlich des Verstoßes noch keine Ermittlungen aufgenommen hat. [...]“



Transport- und Logistikunternehmen müssen **einschlägige Sanktionslisten** beachten.

Die maßgeblichen Tatbestandsmerkmale sind also:

1. Aufdeckung des Verstoßes im Wege der Eigenkontrolle
2. Angemessene Maßnahmen zur Verhinderung eines Verstoßes auf gleichem Wege
3. Keine Aufnahme von Ermittlungen durch zuständige Behörde

Daraus folgt: Die Implementierung eines hinreichenden Compliance Management-/Corporate Governance-Systems trägt wesentlich zur Haftungsvermeidung bei.



Die Implementierung eines hinreichenden Compliance Management- und Corporate Governance-Systems trägt wesentlich zur **Haftungsvermeidung** bei.

Empfehlungen

1. Identifizierung und Erfassung von Compliance-Risiken

Unternehmen sollten die eigene Risikoexposition erfassen und ein geeignetes Compliance-Programm daraus ableiten. So können gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der Risiken entwickelt und gesetzliche Sorgfalts- und Überwachungspflichten erfüllt werden. Die Wertschöpfungstiefe innerhalb eines Unternehmens wird immer geringer, deshalb müssen auch Monitoring- und Kontrollsysteme die Transparenz und Compliance außerhalb des eigenen Unternehmens sicherstellen. Als Schnittstelle zum externen Wertschöpfungsnetzwerk kommt dem Einkauf und der Logistik dabei eine besondere Bedeutung zu: Ihre umfassende Kenntnis der externen Partner ist Voraussetzung für eine robuste Compliance-Strategie. Vor diesem Hintergrund müssen die Kompetenzen einzelner Unternehmensfunktionen integriert und standortübergreifend vernetzt werden. Dieser Ansatz schafft die notwendige Basis zur Entwicklung eines Code of Conduct für Zulieferer, der Standards entlang der gesamten Lieferkette etabliert.

2. Verbesserung und Überwachung

Ist ein Compliance Management-System eingerichtet, dann muss seine Wirksamkeit überwacht werden. Das geschieht durch unabhängige Prüfungen, interne Kontrollen und Reportingprozesse. Den Unternehmen sollte daran gelegen sein, ihre Compliance-Maßnahmen laufend zu verbessern und wenn nötig zu erweitern. Grundlage hierfür schaffen entsprechende Kontrollen. Dass die Transport- und Logistikbranche besonderen Bedarf

an Kontroll- und Reportingprozessen besitzt, zeigen kürzliche Meldungen über Schmiergeldaffären im Bereich Luftfracht – ein Subsektor mit traditionell hoher Anfälligkeit für Compliance-Risiken.

3. Einbindung der Tochtergesellschaften

Es gibt unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten zur Ausgestaltung des Compliance Managements in den Tochtergesellschaften. Teilweise werden Compliance-Maßnahmen in der Zentrale entwickelt und dann an die rechtlichen Einheiten ausgerollt. Alternativ können Tochtergesellschaften ein dezentrales Compliance Management aufbauen. Von großer Bedeutung hierbei ist aber, dass in beiden Fällen auf Gruppen- beziehungsweise Konzernebene die Hoheit über das Risiko- und somit auch das Programmmanagement verortet bleibt.

4. Kommunikation als zentrale präventive Maßnahme

Damit Compliance-Maßnahmen akzeptiert und gelebt werden, müssen Unternehmen sicherstellen, dass die Vorgaben und damit verbundenen Verhaltenserwartungen in compliance-relevanten Prozessen bekannt sind und auch verstanden werden.

5. Einbettung in die Unternehmenskultur

Um den Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter und Geschäftspartner zu begleiten, sind Strategien geeignet, die über übliche – primär rechtliche und betriebswirtschaftliche – Maßnahmen hinausgehen. Eine Compliance-Kultur wird durch psychologische und soziologische Methoden ermöglicht, die im Idealfall interdisziplinär konzipiert und umgesetzt werden. Heute



Etwa ein Drittel der börsennotierten und mittelständischen Unternehmen bindet das **Compliance Management der Tochterfirmen** nicht eng genug an die Vorgaben der Zentrale an.

reicht es nicht mehr aus, Compliance- und Risikomanagementsysteme mit Blick auf das eigene Unternehmen auszurichten. Denn die nationale und internationale Rechtsprechung setzt immer stärker auf das Prinzip der Zurechnung und nimmt Unternehmen für ihre gesamte Supply Chain in Haftung. ■



Jens Hartke

Senior Manager, Assurance Services

Rafik Ahmad

Senior Manager, Customs & Trade

Tobias Wölfel

Transport & Leisure

The background of the slide is an abstract composition of blue geometric shapes, primarily cubes and rectangular blocks, arranged in a way that creates a sense of depth and perspective. The lighting is soft, highlighting the edges and faces of the shapes. A white, trapezoidal text box is positioned in the upper-middle section of the slide, containing the main text.

Im Mai 2013 hat das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) das neue Rahmenwerk „Internal Control – Integrated Framework (2013)“ veröffentlicht, das die bisherige Version zum 15. Dezember 2014 ablösen wird. Ein verändertes Marktumfeld, technologischer Fortschritt sowie neue gesetzliche und regulatorische Anforderungen haben die COSO-Organisation dazu veranlasst, eine Weiterentwicklung vorzunehmen.

Gut gerüstet

Neuerungen in der Ausgestaltung des **Internen Kontrollsystems**.

Grundsätzlich hat das überarbeitete Rahmenwerk zu einer Konkretisierung, aber keiner fundamentalen Neuausrichtung des Internen Kontrollsystems geführt. Der Aufbau eines IKS sowie die Visualisierung mithilfe des sogenannten COSO-Würfels mit seinen Komponenten und Dimensionen sind im Wesentlichen gleich geblieben. Der Aufbau eines IKS orientiert sich weiterhin an fünf Komponenten (Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung). Im Hinblick auf veränderte Marktbedingungen sowie neue gesetzliche Vorschriften wurden die einzelnen Komponenten inhaltlich konkretisiert beziehungsweise ergänzt. Für Kreditinstitute sind im Wesentlichen die folgenden Punkte von Bedeutung:

Aufbau des
Internen Kontrollsystems
weiterhin **an 5 Komponenten orientiert**

1. Technologischer Fortschritt

Die wachsende Rolle von Technologien (zum Beispiel Automatisierung von Prozessen und Transaktionen mithilfe mobiler Anwendungen) wird nun sowohl in der Risikobeurteilung als auch bei den Kontrollaktivitäten berücksichtigt.

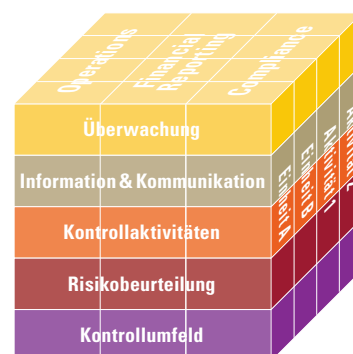
2. Änderungen im Markt- und Unternehmensumfeld sowie beim Geschäftsmodell

Das Rahmenwerk betont, dass auch bei der Auslagerung von Prozessen die Kontrollverantwortlichkeit beim jeweiligen auslagernden Unternehmen verbleibt.

3. Corporate Governance-Aspekte

Die erweiterten Überwachungsaufgaben von Aufsichtsorganen und gebildeten Ausschüssen (beispielsweise Prüfungsausschuss) aufgrund gesetzlicher und/oder interner Vorschriften wurden berücksichtigt und aufgenommen. Ebenfalls ergänzt wurde die Berichterstattung zu wesentlichen Kontrollschwachheiten an die Unternehmensleitung beziehungsweise die Aufsichtsorgane.

1992



2013



Vergleichende Gegenüberstellung des COSO-Rahmenwerks im Zeitablauf

Quelle: KPMG, 2014; Übersetzung in Anlehnung an COSO

Verknüpfung der **5 Komponenten** mit den **3 Ziel-** **dimensionen** bleibt unverändert

Die Verknüpfung der vorgenannten fünf Komponenten mit den drei Zieldimensionen des COSO-Würfels besteht unverändert. Die Zieldimensionen sind gemäß Rahmenwerk die Sicherstellung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit (Operations), die Verlässlichkeit der Berichterstattung (Reporting) sowie die Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen Gesetze und Vorschriften (Compliance). Inhaltlich wurde die Zieldimension der Berichterstattung (Reporting) neben der externen Finanzberichterstattung um interne sowie nicht-finanzielle Berichterstattungen (beispielsweise Nachhaltigkeitsberichterstattung) erweitert. Eine Neuerung des überarbeiteten Rahmenwerks stellt die Formulierung von 17 Prinzipien zur Ausgestaltung und Umsetzung eines IKS dar. Die Prinzipien sind aus den fünf Komponenten abgeleitet und gelten als Hilfestellung zum Aufbau eines angemessenen Internen Kontrollsystems.

Gemäß COSO liegt ein wirksames Internes Kontrollsystem dann vor, wenn alle fünf Komponenten sowie die abgeleiteten Prinzipien eingerichtet, angemessen und funktionsfähig sind.

Neuerung durch die Formulierung von **17 Prinzipien** zur Ausgestaltung und Umsetzung eines IKS

In Reflexion des neuen COSO-Rahmenwerks stellt sich für Kreditinstitute nun die Frage, welchen Anpassungs- und Änderungsbedarf im IKS das geänderte Rahmenwerk mit sich bringt. Aus unserer Sicht ist diese Antwort für Kreditinstitute differenziert zu betrachten. Aufgrund der umfassenden regulatorischen Vorschriften in den vergangenen Jahren sollten die von COSO entwickelten Konkretisierungen für Kreditinstitute grundsätzlich bereits reflektiert sein. Exemplarisch seien an dieser Stelle drei Beispiele genannt.

Wesentliche Aspekte für Kreditinstitute

- Technologischer Fortschritt
- Änderungen im Markt- und Unternehmensumfeld
- Corporate Governance-Aspekte

Kontrollumfeld**1**

1. Das Unternehmen bekennt sich zu integrem Verhalten und ethischen Werten.
2. Der Aufsichtsrat ist unabhängig von der Unternehmensleitung und überwacht im Rahmen seiner Funktion die Einrichtung und Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems.
3. Unter Kontrolle des Aufsichtsrats etabliert die Unternehmensleitung angemessene Regelungen und Vorgaben sowie Berichterstattungen und legt Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele fest.
4. Das Unternehmen bekennt sich im Einklang mit den Unternehmenszielen zur Einstellung, Weiterentwicklung und Bindung von geeigneten Mitarbeitern.
5. Das Unternehmen überträgt interne Kontrollaufgaben an die Mitarbeiter, macht sie für ihre Erfüllung verantwortlich und sieht Sanktionsmechanismen bei Verfehlungen vor.

Risikobeurteilung**2**

6. Das Unternehmen definiert seine Ziele klar und eindeutig, um Risiken mit Potenzial zur Gefährdung der Unternehmensziele identifizieren und bewerten zu können.
7. Das Unternehmen identifiziert unternehmensweit Risiken, die die Erreichung der Zieldimensionen gefährden können, um eine Entscheidungsgrundlage hinsichtlich des weiteren Umgangs mit diesen Risiken zu schaffen.
8. Das Unternehmen berücksichtigt bei der Risikobeurteilung das Potenzial von betrügerischen Handlungen in Bezug auf die Erreichung der Unternehmensziele.
9. Das Unternehmen identifiziert und bewertet potenzielle Veränderungen, die wesentliche Auswirkungen auf das Interne Kontrollsystem haben können.

Kontrollaktivitäten**3**

10. Das Unternehmen implementiert Kontrollaktivitäten, die geeignet sind, die Risiken in Bezug auf die Zieldimension auf ein akzeptables Maß zu verringern.
11. Das Unternehmen implementiert Kontrollaktivitäten für alle eingesetzten Technologien zur Sicherstellung der Zielerreichung.
12. Das Unternehmen unterstützt die Implementierung und Durchführung von Kontrollen mittels konkreter Regelungen und Vorgaben.

Information und Kommunikation**4**

13. Das Unternehmen erhält, erstellt oder nutzt entscheidungsrelevante Informationen, um die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems zu unterstützen.
14. Das Unternehmen kommuniziert intern die Ziele und Verantwortlichkeiten von internen Kontrollen, um die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems zu unterstützen.
15. Das Unternehmen kommuniziert mit externen Parteien über Themen, die Einfluss auf die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems haben können.

Überwachung**5**

16. Das Unternehmen wählt geeignete Überwachungshandlungen aus und führt die Überprüfung kontinuierlich durch, um zu ermitteln, ob alle fünf Komponenten des Internen Kontrollsystems eingerichtet, angemessen und wirksam sind.
17. Das Unternehmen beurteilt die Ergebnisse der Überwachungshandlungen in regelmäßigen Abständen und kommuniziert gegebenenfalls festgestellte Kontrollschwächen an die jeweils Verantwortlichen. Sofern erforderlich wird bei wesentlichen Schwächen die Unternehmensleitung und/oder das Aufsichtsorgan mit einbezogen.

Komponenten und Prinzipien des überarbeiteten Rahmenwerks

Quelle: KPMG, 2014

1. Outsourcing

Gemäß AT 9 der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) sind von einem Institut die mit wesentlichen Auslagerungen verbundenen Risiken angemessen zu steuern und die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß zu überwachen. Die

Outsourcing
und Compliance
von Kreditinstituten
**bereits in der
MaRisk geregelt**



Aufgrund von aufsichtsrechtlichen Vorschriften **umfangreiche externe Berichtserstattungspflichten** für Kreditinstitute

Konkretisierung von COSO hinsichtlich der Berücksichtigung von Auslagerungsaktivitäten im Rahmen des IKS ist für die Institute vom Gesetzgeber bereits seit Ende der 1990er-Jahre in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement geregelt und stellt folglich für die Institute keine neue Anforderung dar.

2. Compliance

Gemäß AT 4.4.2 der MaRisk hat ein Kreditinstitut über eine Compliance-Funktion zu verfügen, um Risiken, die sich aus der Nichteinhaltung rechtlicher Regelungen und Vorgaben ergeben können, entgegenzuwirken. Im Rahmen der MaRisk-Novellierung 2012 wurde die Compliance-Funktion als expliziter Bestandteil des Internen Kontrollsystems aufgenommen. Die Compliance-Funktion hat auf wirk-

**Keine
grundsätzlich
neuen
Anforderungen
für Kreditinstitute**
durch das neue
COSO-Rahmenwerk

same Verfahren zur Einhaltung der für das Institut wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben und entsprechende Kontrollen hinzuwirken. Dies umfasst unter anderem die regelmäßige Identifikation von wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben, deren Nichteinhaltung zu einer Gefährdung des Vermögens des Kreditinstituts führen kann. Die von COSO in der überarbeiteten Version des Rahmenwerks enthaltene Konkretisierung zur fortlaufenden Berücksichtigung von gesetzlichen Änderungen mit Auswirkung auf das IKS stellt für Kreditinstitute folglich keine grundlegend neue Thematik dar.

**Internes
Kontrollsystem
muss die
Auslagerungs-
aktivitäten
überwachen**

3. Reporting

Kreditinstitute haben aufgrund von aufsichtsrechtlichen Vorschriften umfangreiche externe Berichterstattungspflichten – unter anderem gegenüber der Bundesbank und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). So müssen sie zum Beispiel Meldungen nach der Solvabilitäts- und Liquiditätsverordnung machen, Groß- und Millionenkreditmeldungen durchführen und Meldevorschriften im Außenwirtschaftsverkehr etc. erfüllen. Die von COSO vorgenommene Erweiterung der Zieldimension „Berichterstattung“ stellt für Kreditinstitute ebenfalls keine neue Thematik dar.

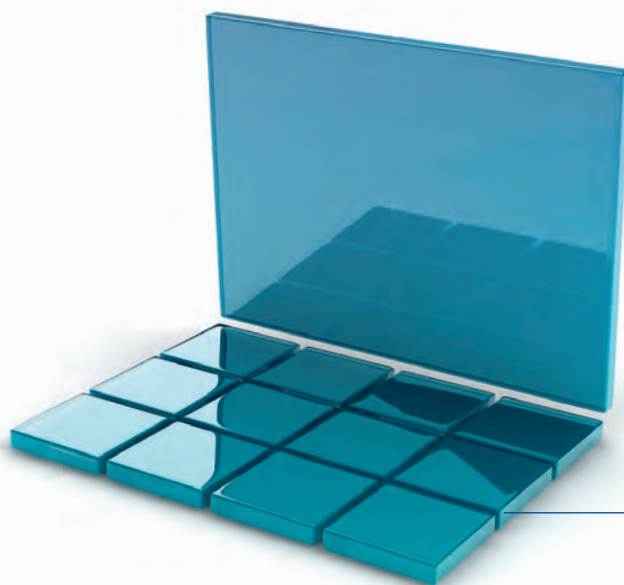
Aufgrund des stark regulierten Umfelds sollten
COSO-Änderungen im IKS von Kreditinstituten bereits reflektiert sein

Hinsichtlich der internen Berichterstattung sei exemplarisch auf die bereits erwähnte Compliance-Funktion verwiesen. Gemäß den Mindestanforderungen an das Risikomanagement hat die Compliance-Funktion der Geschäftsleitung mindestens jährlich sowie anlassbezogen über die Angemessenheit und Wirksamkeit der Einhaltung der wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben zu berichten.

Hiermit wird deutlich: Die wesentlichen Änderungen des COSO-Rahmenwerks (2013) stellen für Kreditinstitute keine grundsätzlich neuen Anforderungen dar. Aufgrund des stark regulierten Umfelds sollten die Konkretisierungen durch COSO bereits im jeweiligen Internen Kontrollsystem des Kreditinstituts reflektiert sein. Jedoch wird sich der Istzustand des Internen Kontrollsystems je nach detaillierter Ausgestaltung und angestrebtem Reifegrad von Kreditinstitut zu Kreditinstitut unterscheiden. ■

Interne Kontrollsysteme unterscheiden sich

je Institut nach detaillierter
Ausgestaltung
und angestrebtem
Reifegrad



Markus Weddehage

Partner, Audit,
Financial Services, Assurance Services

Thorsten Janker

Manager, Audit,
Financial Services, Assurance Services

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jens C. Laue

Partner, Head of Assurance Services
T +49 211 475-7901
jlaue@kpmg.com

www.kpmg.de/assurance

Bildnachweis: © david_addimage/iStockphoto (Titel); © Savushkin/iStockphoto, © Tim Messick/iStockphoto, © angelo esslinger/Fotolia (S. 2); © livecal/iStockphoto (S. 4), © Alasdair Thomson/iStockphoto (S. 4, 5); © Antagain/iStockphoto, © yuiii/iStockphoto (S. 6); © 06photo/iStockphoto (S. 7); © Zametalov/iStockphoto (S. 12, 13); © Nobilior/iStockphoto (S. 14); © zest_marina/iStockphoto (S. 15); © urfinguss/iStockphoto (S. 16); © skodonnell/iStockphoto (S. 17, 31); © aoldman/iStockphoto (S. 17); © Retrovizor/iStockphoto (S. 18); © t_kimura/iStockphoto (S. 19); © Jitalia17/iStockphoto (S. 20); © deepblue4you/iStockphoto (S. 21, 39); © design56/iStockphoto (S. 21); © stocksnapper/iStockphoto (S. 22); © Ma-syanya/iStockphoto, © Teradat Santivivut/iStockphoto (S. 23); © Joachim Wendler/Fotolia (S. 24, 25, 26); © fotoclick/iStockphoto (S. 30); © swinnerrrr/iStockphoto (S. 32, 33, 34); © Tolga Tezcan/iStockphoto (S. 35); © DigiClicks/iStockphoto, © Lise Gagne/iStockphoto (S. 38); © hanhanpeggy/iStockphoto; © koya979/Fotolia (S. 41); © Henvry/iStockphoto (S. 42, 44, 46, 47)

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.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und 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, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.