

Fokusanalyse

INDUSTRIAL MANUFACTURING

Risikokommunikation im Maschinen- und Anlagenbau

Zeit für das Wesentliche

Eine vergleichende Untersuchung des External Risk Reportings



Der Geschäftsbericht und insbesondere der Lagebericht dienen den schutzwürdigen Interessen der Rechnungslegungsadressaten und müssen den gesetzlich berechtigten Anspruch auf Information erfüllen. Die externe Risikokommunikation sollte jedoch mehr sein als eine reine Pflichterfüllung. Der Konzernlagebericht ist mittlerweile das am meisten gelesene und ausgewertete Element in der Finanzberichterstattung von Unternehmen. Nur wenn in diesem Berichtselement ein authentisches Bild vom Unternehmen gezeichnet wird, erwächst daraus Vertrauen.

Liebe Leserin, lieber Leser,

der Geschäftsbericht ist auch im Online-Zeitalter ein zentrales Kommunikationsmittel, wenn es gilt, bei den wichtigsten Adressaten Vertrauen aufzubauen. Seine alljährliche Erstellung verlangt einen erheblichen Ressourceneinsatz. Dies gilt insbesondere, da die Gesetzgeber und die Rechnungslegungsgremien die formalen und inhaltlichen Anforderungen an Konzernlagebericht und Jahresabschluss mit Anhang und Erklärung zur Unternehmensführung in den vergangenen Jahren weiterentwickelt haben.

Als aktuelles Beispiel ist die Einführung des Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) Nr. 20 zu sehen, der für Geschäftsjahre gilt, die nach dem 31. Dezember 2012 begonnen haben oder beginnen. Dieses Rahmenwerk zur Konzernlageberichterstattung beeinflusst die externe Risikokommunikation wesentlich. Dies ist ein Grund dafür, dass die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) den Konzernlagebericht und dort insbesondere den Umgang mit den neuen Anforderungen von DRS 20 zu einem der fünf Prüfungsschwerpunkte für 2014 erkoren hat. Explizit davon betroffen ist die Darstellung der Risiken und des Risikomanagementsystems. Trotzdem ist die externe Risikoberichterstattung infolge des Fehlens eines umfassenden regulatorischen Standardrahmenwerks bis heute inkonsistent, lückenhaft und schwer vergleichbar.

Bei der Fokusanalyse, deren Ergebnisse hiermit vorliegen, konnten wir auf die methodischen Eckpfeiler unserer vorangegangenen Studien zurückgreifen. Durch die Änderungen der Rechnungslegungsstandards sind strukturelle Neuerungen bei der Risikoberichterstattung aufgetreten, die zum großen Teil im Konzernlagebericht vorzufinden sind. Ein Vergleich mit den Vorjahreswerten hat interessante Erkenntnisse geliefert, die wir Ihnen in dieser Broschüre präsentieren. Außerdem stecken wir für die Zukunft wichtige Handlungsfelder ab und sprechen Handlungsempfehlungen aus, die dazu beitragen sollen, die externe Risikokommunikation nachhaltig zu verbessern.

Die zentralen Schlussfolgerungen unserer diesjährigen Analyse lauten:

- Starke Heterogenität charakterisiert weiterhin die Risikokommunikation im Maschinen- und Anlagenbau.

- Im Vorjahresvergleich ist ein Qualitätszugewinn zu verzeichnen. Eine stringente Anwendung der DRS-20-Leitlinien führt zu einer insgesamt verbesserten Risikokommunikation.
- Die Anwendung von DRS 20 für den Konzernlagebericht variiert stark. Offensichtlich herrscht bei den Unternehmen noch unterschiedlich ausgeprägter Klärungsbedarf.
- Starke Veränderungen konnten besonders in den Risikokategorien Nachhaltigkeit, Unternehmensethik und Compliance festgestellt werden.
- Trotz zahlreicher Verbesserungen bergen einige Themen in der Risikokommunikation weiterhin erhebliches Steigerungspotenzial: Aussagen zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, zu Aufbau und Nachhaltigkeit der Wertschöpfungskette und zur Absicherung des Unternehmenserfolgs bleiben ausbaufähig.
- Der IT-Sicherheit wird in der Risikokommunikation kaum Beachtung geschenkt. Eine verkürzte Berichterstattung verkennt eines der am stärksten wachsenden Interessengebiete der Adressaten.
- Die integrierte Berichterstattung unter Einbeziehung der Risikokategorien Soziales Engagement und Nachhaltigkeit gewinnt an Kontur und wird durch DRS 20 unterstützt. De facto bleiben ganzheitliche Rahmenkonzepte jedoch die Ausnahme und sind zum Teil stark ausbaufähig.

Wir freuen uns darauf, die Diskussion mit Ihnen persönlich fortzusetzen.



Dr. Gerhard Dauner
Partner
Head of Industrial
Manufacturing



Volker Zieske
Partner
Head of Internal Audit

Grundlagen der Analyse

In Unternehmen, so setzen die externen Adressaten von Geschäftsberichten voraus, sind Systeme verankert, die in der Lage sind, Risiken aufzudecken, zu überwachen und zu kontrollieren. Die folgenden Interessengruppen stützen ihr Vorgehen und ihre Entscheidungen auf die umfangreiche Risikoberichterstattung eines Unternehmens:

Investoren: Die Offenlegung von Risiken und Risikomanagementinitiativen ermöglicht beispielsweise Aktionären eine bessere Einschätzung der Faktoren, die die Wertentwicklung von Aktien beeinflussen.

Analysten: Kommentatoren und Ratingagenturen werden einerseits besser über unternehmensrelevante Risiken, andererseits aber auch über die Schritte informiert, die unternommen wurden, um diese Risiken zu kontrollieren und gegebenenfalls zu verringern. Darüber hinaus wird über Mechanismen zur Entscheidungsfindung auf institutioneller Ebene berichtet.

Branchen- und Marktumfeld: Eine umfängliche Risikoberichterstattung kann die Kunden- und Lieferantenloyalität unterstützen und erhöht die Chancen auf eine faire und positive Medienpräsenz. Zudem dient die Risikoberichterstattung dem proaktiven Schutz des Werts von Markennamen, mit anderen Worten: dem Markenschutz.

Gesetzliche Anforderungen versus freiwillige Risikoberichterstattung

Während viele Rechnungslegungsgrundsätze auf internationaler Ebene nur Angaben zu ausgewählten Risiken einfordern (zum Beispiel IFRS 7), ist in Deutschland seit 1999 eine umfassende und zukunftsorientierte Risikoberichterstattung verpflichtend.

Deutsche Kapitalgesellschaften im Sinne des § 264d HGB, das heißt kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, haben im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben. Dies ist Gegenstand der Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 Abs. 3 HGB. Dem Vorstand einer börsennotierten Aktiengesellschaft obliegt darüber hinaus die Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems, das gemäß § 317 (4) HGB durch den Abschlussprüfer zu prüfen ist.

Konkretisierung der Aufgaben des Aufsichtsrats durch das BilMoG

Das am 29. Mai 2009 in Kraft getretene Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) enthält etliche Bestimmungen, die die Sorgfaltspflichten des Aufsichtsrats in Bezug auf Corporate Governance konkretisieren. Das BilMoG rückt die Verpflichtung dieses Gremiums in den Fokus, was die Überprüfung der Wirksamkeit der eingerichteten Corporate Governance-Systeme betrifft. Auch wenn diese Verpflichtung schon mit dem allgemeinen Überwachungsauftrag aus § 111 Abs. 1 AktG festgeschrieben wird, stellt das BilMoG (§ 107 Abs. 3 S. 2 AktG) nunmehr klar, dass die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des unternehmensweiten internen Kontrollsystems (IKS), des Risikomanagementsystems und des internen Revisionsystems sowie der Abschlussprüfung, namentlich der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der von diesem zusätzlich erbrachten Leistungen, zu den Aufgaben des gesamten Aufsichtsrats gehört.

Änderung der Lageberichterstattung infolge von DRS 20

Die gesetzlichen Anforderungen wurden in den vergangenen Jahren durch die beiden Rechnungslegungsstandards DRS 5 – Risikoberichterstattung – und DRS 15 – Lageberichterstattung – des Deutschen Standardisierungsrats (DSR) ergänzt. Für Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2012 begonnen haben, wurden diese beiden Rahmenwerke durch den jetzt gültigen DRS 20 ersetzt, der ebenso den Lagebericht des Einzelabschlusses thematisiert. Relevante Auswirkungen hat dies vor allem für den Prognosebericht. DRS 20 vertieft die Vorgaben zur Berichterstattung über nicht finanzielle Leistungsindikatoren und das Erfordernis einer höheren Prognosegenauigkeit.

DRS 20 als Wegbereiter einer verbesserten Risikoberichterstattung

Der neue Standard setzt konkretere Maßstäbe für die Berichterstattung in Bezug auf die Risiken und die eingesetzten Risikomanagementsysteme. Zusätzlich wurde die Definition der Begriffe Chance und Risiko angepasst. Somit bietet DRS 20 viel Potenzial und dient als Grundgerüst für eine strukturiertere und anspruchsvollere externe Risikokommunikation. Der zu erwartenden Qualitätsverbesserung der Informationslage stehen jedoch Definitions- und Betrachtungsspielräume entgegen, die Klärungsbedarf mit sich bringen.

Methodik

Im Rahmen der KPMG-Analyse der Geschäftsberichte deutscher Maschinen- und Anlagenbauer standen folgende Bereiche im Blickpunkt: das berichtete Risikobewusstsein und die beschriebenen Maßnahmen zur Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung, -steuerung, -minimierung und -überwachung der Vertreter dieser Branchengruppe. Das bereits etablierte Risikorahmenkonzept (Risk Map) und der Bewertungsleitfaden dienten unverändert als Ausgangsbasis der Analyse. Die dadurch entstandenen Kriterien bilden auch für die vorliegende Analyse die Basis für die Mess- und Vergleichbarkeit der Risikokommunikation der einzelnen Unternehmen.

Die Vergleichsgruppe (Peergroup) der untersuchten Unternehmen hat sich durch Übernahmen verändert. Da zwei Unternehmen für das Geschäftsjahr 2012/2013 keinen eigenen Geschäftsbericht mehr veröffentlicht hatten, wurden sie adäquat ersetzt und die Ergebnisse für das Vorjahr wurden entsprechend angepasst.

Industrie-Benchmark zeigt Handlungsfelder auf

KPMG berechnete einen Industrie-Benchmark, der auf Basis eines Best Practice-Modells quantifiziert und qualifiziert werden konnte. Mit diesem Modell lassen sich die Risikoberichterstattungen messen und anhand von statistischen Kenngrößen Handlungsfelder aufzeigen.

Konzernlagebericht – neue Anforderungen durch DRS 20

Im Geschäftsjahr 2013 mussten die Unternehmen die Konzernlageberichterstattung gemäß dem neuen Rechnungslegungsstandard 20 durchführen, dessen Anwendung verpflichtend ist für alle Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2012 begonnen haben beziehungsweise beginnen. Eine geringe Anzahl an Unternehmen hatte DRS 20 bereits freiwillig vorzeitig angewendet.

DRS 20 ersetzt DRS 15 – Lageberichterstattung –, DRS 5 – Risikoberichterstattung – sowie die branchenspezifischen Standards zur Risikoberichterstattung bei Kreditinstituten (DRS 5–10) und Versicherungsunternehmen (DRS 5–20). Die wesentlichen Änderungen durch die Einführung des neuen Regelwerks gelten insbesondere für die Prognose-, Chancen- und Risikoberichterstattung.

Vor dem Hintergrund der verpflichtenden erstmaligen Anwendung von DRS 20 ist es nicht überraschend, dass der Konzernlagebericht – wie schon in den Vorjahren – zu den Prüfungsschwerpunkten der DPR zählt. Bei der Formulierung der Prüfungsschwerpunkte für das Jahr 2014, erläutert im Folgenden, konzentriert sich die DPR auf wesentliche Neuerungen, die sich im Zuge der Erstanwendung von DRS 20 im Vergleich zu den bisherigen Regelungen ergeben.

DPR-Prüfungsschwerpunkte 2014

Abgleich der Vorjahresprognose mit der tatsächlichen Entwicklung

Eine wesentliche Neuerung, die mit DRS 20 einhergeht, stellt die Konkretisierung der abzugebenden Prognosen dar: Im Prognosebericht sind nunmehr Vorhersagen zu den bedeutsamsten finanziellen und nicht finanziellen Leistungsindikatoren, die intern zur Steuerung verwendet werden, abzugeben (DRS 20.126) und die Prognosen sind in einer „zulässigen“ Art darzustellen. Im Folgejahr sind die im Vorjahr getätigten Vorhersagen mit der tatsächlichen Entwicklung zu vergleichen (DRS 20.57).

Da DRS 20 keine spezifischen Übergangsregelungen enthält, ist der Abgleich bereits im Jahr der Erstanwendung durchzuführen. Dabei sind die nach DRS 15 im Prognosebericht getroffenen Aussagen des Vorjahres mit der tatsächlichen Entwicklung zu vergleichen, soweit dies möglich ist, das heißt, soweit im Vorjahr Prognosen formuliert wurden.

Erhöhte Anforderungen an die Prognosegenauigkeit

Ein weiteres Prüfungsfeld der DPR bezieht sich auf die Prognosegenauigkeit, für die mit DRS 20 die Vorgaben verschärft wurden. Da ein Abgleich der Vorjahresprognose mit der tatsächlichen Entwicklung zu erfolgen hat, sind

Die Zielsetzung der Analyse ist die Schaffung von Leitlinien für ein wirksames freiwilliges Risikoberichtswesen, wobei der Best Practice-Ansatz als Grundlage dient. Zur Vereinfachung der Kommentierung in der Broschüre haben wir eine Drei-Stufen-Kategorisierung verwendet:

- High-Performer:
hohes Niveau (vorbildhafte Erfüllung der Vorgaben)
- Average-Performer:
mittleres Niveau (ausreichende Erfüllung der Vorgaben)
- Under-Performer:
niedriges Niveau (unbefriedigende Erfüllung der Vorgaben)

Der Mehrwert dieser Ergebnisse besteht in einem differenzierten, Schwerpunkte setzenden Risikomanagementsystem und in einer entsprechenden Risikoberichterstattung. Zudem lassen sich durch einen Vorjahresvergleich Entwicklungstendenzen auf einzelnen Handlungsfeldern identifizieren.

die Prognosen nunmehr in hinreichend konkreter Form anzugeben. Waren nach DRS 15 noch reine Trendaussagen zur voraussichtlichen Entwicklung möglich, müssen die Prognosen gemäß DRS 20 Aussagen zur erwarteten Veränderung der prognostizierten Leistungsindikatoren gegenüber dem entsprechenden Ist-Wert des Berichtsjahres enthalten und dabei Richtung (zum Beispiel Anstieg) und Intensität (zum Beispiel leicht) der erwarteten Veränderung erkennen lassen (DRS 20.128). Rein komparative und qualitative Prognosen sind demnach in der Regel nicht mehr zulässig (DRS 20.130).

Darstellung der Risiken und des Risikomanagementsystems

Wie auch im Vorjahr konzentriert sich die DPR in einem ihrer Fokusbereiche auf die Risikoberichterstattung. Der Schwerpunkt liegt hier insbesondere auf der Darstellung der Einzelrisiken (DRS 20.146 ff.) und des Risikomanagementsystems (DRS 20.K137 ff.). Zu beachten ist, dass mit DRS 20 eine neue Definition von Risiko und Chance eingeführt wurde. Ferner enthält der neue Standard konkretisierende Regelungen dazu, wie über die einzelnen Risiken zu berichten ist. Beispielsweise sind sie zu quantifizieren, sofern dies auch in der internen Steuerung erfolgt und sofern die Angaben wesentlich sind (DRS 20.152).

Gab es gemäß DRS 5 kaum Vorgaben dazu, in welcher Form über das Risikomanagementsystem zu berichten ist, liefert DRS 20 nunmehr konkretisierende Vorschriften für kapitalmarktorientierte Unternehmen (zum Beispiel Darstellung der Ziele, der Strategie und der Strukturen und Prozesse des Risikomanagementsystems). Auch wenn die DPR ihr Hauptaugenmerk auf die Risikoberichterstattung richtet, sollten die in DRS 20 neu eingeführten Vorgaben in Bezug auf die Chancenberichterstattung nicht als nebensächlich betrachtet werden. Insgesamt ist auf eine ausgewogene Berichterstattung hinsichtlich der Risiken und Chancen zu achten.

Mehr Informationen:



[www.kpmg.de/
drs20-Konzernlagebericht](http://www.kpmg.de/drs20-Konzernlagebericht)

Ergebnisse im Überblick

Allgemein

Die Ergebnisse unserer Analyse der Geschäftsberichte der Kernjahre 2012 und 2013 zeichnen wieder ein ausgesprochen heterogenes Bild von der Risikoberichterstattung der betreffenden Maschinen- und Anlagenbauunternehmen. Die Streuung der Benchmark-Koeffizienten innerhalb der Cluster bleibt stark bis sehr stark ausgeprägt und durch Ausreißer bestimmt. Die Darstellung und Tiefe einzelner Risikoaspekte und der zugehörigen Maßnahmen sind ungleich ausgeprägt und durch neue gesetzliche Forderungen merklich beeinflusst. Zudem haben die betreffenden Unternehmen sehr unterschiedlich auf die geänderten Vorgaben zur Risikoberichterstattung reagiert und somit für divergierende Entwicklungstendenzen innerhalb der Risikokategorien gesorgt.

Besonders die Unternehmen mit Bestwerten haben die Chance einer Überarbeitung des Geschäftsberichtsschemas im Zuge der DRS-20-Einführung zur Hebung zugehöriger Effizienzpotenziale in den bisherigen Berichtsprozessen genutzt. Best Practice-Konzepte überzeugten zudem durch eine Straffung und Weiterentwicklung der Risikokommunikation im Geschäfts- und Lagebericht und durch die Eliminierung nicht erforderlicher und auch anderweitig nicht relevanter Berichtsinhalte. Im breiten Mittelfeld und besonders im Bereich unterhalb des Benchmarks wurde diese Chance nicht konsequent genutzt.

Eine Auseinandersetzung mit Metathemen, die dazu dienen kann, Zusammenhänge im Unternehmen umfassend und berichts begleitend darzustellen, fand nicht erschöpfend statt. Best Practice-Lösungen konnten nur auf Ebene der Einzelrisikoaspekte identifiziert werden. Risiken, die zu mehreren Clustern zugeordnet werden können, sind zu meist nur punktuell und ohne eine Erläuterung und Analyse ihrer Interdependenzen dargestellt. Unternehmen unterhalb des Gesamt-Benchmarks fallen besonders durch einen Mangel an Aussagen zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, zur Architektur und Nachhaltigkeit der Wertschöpfung sowie zur IT-gestützten Absicherung des Unternehmenserfolgs auf.

Umgang mit substanziellen Risikokategorien bleibt verbesserungswürdig

Trotz einer allgemeinen Qualitätssteigerung bleiben viele Bereiche der Risikokommunikation deutscher Maschinen- und Anlagenbauunternehmen verbesserungswürdig. Nur in acht (im Vorjahr sechs) der 19 analysierten Risikokategorien kann die Risikokommunikation als sehr gut beziehungsweise gut bis sehr gut bezeichnet werden. Verbesserungspotenziale sind mit einem vertiefenden Berichtsansatz und einer umfangreicheren Risikobearbeitung zu erschließen. Konkrete Maßnahmen werden im Abschnitt Handlungsempfehlungen behandelt.

Besonders das Cluster der operativen Risiken weist auch im Kernberichts jahr 2013 viele verbesserungswürdige Risikokategorien auf (Infrastruktur, Legal, Information Technology).

Die positivsten Entwicklungen fanden im Cluster der strategischen Risiken statt. Fast in allen Risikokategorien konnten hier tendenzielle Qualitätssteigerungen festgestellt werden. Der Kategorie Nachhaltigkeit sind dabei die stärksten Positiventwicklungen zuzurechnen. Trotzdem gibt es in diesem Cluster nach wie vor verbesserungswürdige Teilaspekte (External Fraud und Naturgefahren/katastrophenbedingte Schäden).

Das bereits zuvor gut bis sehr gut gestaltete Cluster der finanziellen Risiken erfuhr nur marginale Veränderungen.

Hervorzuhebende Fortschritte wurden hingegen im Cluster der Governance- und Compliance-Risiken registriert. Die Risikokategorie Compliance hat im Vorjahresvergleich den größten Qualitätszuwinn zu verzeichnen.

Kein durchgängiges Reporting in Bezug auf die Effektivität der Kontrollmaßnahmen erkennbar

Innerhalb der Branche ist zu erkennen, dass die Gewichtung der einzelnen Risikokategorien sehr differenziert gesehen wird. Zudem konnte nicht eindeutig festgestellt werden, dass eine Selbstreflexion, eine Managementeinschätzung oder eine Neubeurteilung zur Bewertung und Kontrolle von Risikominimierungsmaßnahmen vorgenommen worden ist. Nur vereinzelt wurden veränderte Grundannahmen oder abweichende Maßnahmen kommentiert und somit dem Leser zugänglich und verständlich gemacht.

Offensichtlich bestehen Zusammenhänge zwischen der Qualität der Risikokommunikation und unternehmensspezifischen Parametern wie Zugehörigkeit zu einem Börsenindex (DAX, MDAX, SDAX et cetera), Gesellschafterstruktur (zum Beispiel Anteil der im Streubesitz befindlichen Aktien oder Anteil von Ankeraktionären beziehungsweise Eigentümerfamilien) oder individuellen Ereignissen (Restrukturierungsprogramme, Kartellverfahren oder Ähnliches). Die Erstellung eines Geschäftsberichts erfordert qualifizierte Kapazitäten, die nicht jedem Unternehmen im gleichen Umfang zur Verfügung stehen. Zudem wird die Attraktivität der vertrauensbildenden Maßnahmen gegenüber den Adressaten, die mit der Risikokommunikation im Geschäftsbericht ermöglicht werden, unterschiedlich eingeschätzt und genutzt.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Gelegenheiten einer umfassenden Risikokommunikation nur von einer kleinen Spitzengruppe kontinuierlich genutzt werden. Die Berichterstattung der Unternehmen des breiten Mittelfelds ist gut, birgt aber weiterhin Potenziale, was bedeutet, dass bislang noch Mehrwerte ungenutzt sind. Auch Be-

richte, die mit dem dokumentierten Risikobewusstsein in den 19 Risikokategorien überwiegend mit hoher Qualität und großer Aussagekraft, also vergleichsweise positiv aufgefallen sind, bieten punktuell und bezogen auf einzelne Risikoaspekte weiterhin Steigerungspotenzial. Besonders bei Unternehmen, die in mehreren Bereichen schwächere Bewertungen erhalten haben, erfolgt eine detaillierte Risikokommunikation oft nur im Bereich der gesetzlichen Vorgaben.

Strategische Risiken

Die Gesamtbetrachtung dieses Clusters zeigt, dass strategische Risiken auf einem vergleichbar hohen Niveau behandelt werden, was als überwiegend positive Tendenz einzuordnen ist. Dennoch ist eine starke Heterogenität innerhalb dieses Clusters zu erkennen: Ausreißer in beide Richtungen bei mehrheitlich überdurchschnittlichen Werten und einer kleinen Gruppe unterhalb des Benchmarks, die punktuell starkes Verbesserungspotenzial erkennen lässt.

Insgesamt gesehen präsentieren die in der Untersuchung betrachteten Akteure ihre Unternehmensstrategien auf einem sehr hohen Level. Einen starken Qualitätszuwachs verzeichnet die Risikokategorie Nachhaltigkeit, insbesondere durch eine allgemein stärkere Berücksichtigung. Zudem sind positive Tendenzen in den Bereichen Externe Faktoren, Planung und Soziales Engagement zu erkennen. Die Verweise auf diese Bereiche weisen aber ein insgesamt niedrigeres Niveau als die zu den Unternehmensstrategien auf und haben sich zudem sehr ungleichmäßig entwickelt.

Höhere Aussagekraft der Risikokommunikation zu Strategieaspekten dank konsequenter Umsetzung der neuen Vorgaben

- Best Practice-Konzepte nutzen ihre Strategieerläuterung als Beginn eines roten Fadens, der den Leser in Form von Steuerungskennzahlen durch den Wirtschafts- und Prognosebericht führt. Der Adressat kann somit einfacher in die Lage versetzt werden, „den Geschäftsverlauf, die wirtschaftliche Lage, die voraussichtliche Entwicklung sowie die wesentlichen Chancen und Risiken des Konzerns in den Kontext der verfolgten Ziele und Strategien einzuordnen“, wie es in DRS 20 heißt. Die Spitzengruppe der untersuchten Unternehmen nutzt die gemäß DRS 20 freiwillige Stellungnahme zu strategischen Zielen und die zu ihrer Erreichung verfolgten Strategien (üblicherweise unter dem Schlagwort Grundlagen des Konzerns) unter den erhöhten Anforderungen von DRS 20 ausgiebig.

- Die Tatsache, dass die Anwendung von DRS 20 für die analysierten Berichte erstmals verpflichtend war, dürfte erklären, dass dieser Ansatz noch nicht bei allen Unternehmen ausreichend ausgeprägt war beziehungsweise umgesetzt wurde. So nutzt das Mittelfeld die freiwillige Stellungnahme nur bedingt. Stattdessen werden gelegentlich die entsprechenden strategischen Themen situativ und punktuell in diversen anderen Kapiteln des Lageberichts behandelt.
- Die Gruppe der unterdurchschnittlich abschneidenden Unternehmen unserer Analyse behandelt strategische Risikoaspekte in ihrem Geschäftsbericht, dies jedoch zum Teil stark verkürzt.

Entwicklung und Darstellung einer langfristigen Unternehmensstrategie ist situativer und reaktiver Beschreibung vorzuziehen

Bei der Einzelbetrachtung der Kategorien fällt auf, dass die High-Performer überwiegend verständliche Botschaften und eindeutige Aussagen zum Selbstverständnis des Unternehmens formulieren, ein Aspekt, den die anderen Berichte vermissen lassen.

- Den Unternehmen oberhalb des Benchmarks gelingt es fast durchgängig, die zur Verfolgung und Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie formulierten Ziele zu vermitteln. Davon profitiert in der Gesamtbewertung nicht nur das gesamte Cluster der strategischen Risiken, sondern explizit auch die Risikokategorie Visionen, Leitbild und Werte.
- Einige der Unternehmen aus dem Mittelfeld widmen den Grundlagen des Konzerns (Ziele und Strategien) kein eigenes Kapitel im Lagebericht. Trotzdem gelingt es auch ihnen zumeist, dem Adressaten die jeweilige Unternehmensstrategie übersichtlich zugänglich zu machen.
- Den Unternehmen unterhalb des Benchmarks gelingt die Vermittlung der Unternehmensstrategien zumeist höchstens situativ und lückenhaft.

Auf einem hohen Niveau werden auch die Risikokategorien Kundenansprache und Preisgestaltung abgehandelt. Allerdings sind beide durch eine gewisse Streuung der Einzelbewertungen geprägt.

- Die Unternehmen mit Best Practice-Ansätzen erläutern diese Aspekte im Rahmen ihres Kundenbetreuungskonzepts sehr ausführlich, in hoher Qualität und mit großer Aussagekraft.
- Das Mittelfeld widmet sich dieser Risikokategorie meist nicht in geschlossener Form, sondern vielmehr beispielhaft oder auch an unterschiedlichen Stellen statt in einem eigenen Abschnitt des Geschäftsberichts.

- Vereinzelt Negativausreißer behandeln einige Aspekte lückenhaft oder nur geringfügig beziehungsweise offerieren nur eine allgemeine Beschreibung.

Der Darstellung ihrer Geschäftsmodelle wie auch der freiwilligen Erläuterung der Unternehmensstrategie sind die Unternehmen sehr unterschiedlich nachgegangen.

- Die durchweg transparenten Erläuterungen der Spitzengruppenunternehmen verleihen dem Lagebericht, aber auch dem Geschäftsbericht insgesamt einen roten Faden. Diese Best Practice-Ansätze setzen zudem zur Differenzierung von der „grauen“ Masse je nach Geschäftsmodell individuelle Akzente. Unterjährige Entwicklungen oder Änderungen der Gesamtlage, die das Geschäftsmodell beeinflussen können, werden kommentiert.
- Durch eine adäquatere Aufarbeitung konnte auch das Mittelfeld zum Teil erhebliche Informationswertsteigerungen verzeichnen.
- Die Under-Performer konnten nicht immer die gegebenen Potenziale ausschöpfen: Auf mögliche Risiken bei Auslagerungen (zum Beispiel Verlust der Kernkompetenzen oder Abhängigkeiten von Zulieferern), M&A-Transaktionen (strategische Gesamtplanung, Post Merger-Integration, Sicherstellung von Synergien et cetera) oder Expansionen (Prüfung des aktuellen und zukünftigen Risikopotenzials) wird in den vorliegenden Berichten dieser Gruppe oft nur punktuell und situativ eingegangen.

Stetige Prüfung und transparente Kommunikation externer Risiken empfehlenswert

In der Kategorie Externe Faktoren weisen Aspekte wie External Fraud, Naturgefahren oder Anforderungen an Joint Ventures bei allen untersuchten Unternehmen in Abstufungen Verbesserungspotenzial auf. Ähnliches gilt für die Kommunikation bezüglich möglicher regulatorischer Marktveränderungen, die nicht mit den am Markt vorherrschenden Gegebenheiten Schritt hält. Entsprechende Veränderungen ziehen offensichtlich interne Diskussionen nach sich. Deren Ergebnis und somit auch die Standpunkte des Managements werden dem Adressaten noch nicht transparent zur Verfügung gestellt. Nur vereinzelt werden damit einhergehende Chancen im entsprechenden Bericht angesprochen.

Die Kommunikation zur Bewertung der eigenen Bonität ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Dies kann unternehmensspezifische Ursachen haben oder auch am aktuellen Niedrigzinsumfeld liegen.

- Best Practice-Konzepte würdigen die strategische Bedeutung der Bonität mit einer integrierten und fundierten Darstellung.

- Unternehmen des Mittelfelds erwähnen die Bedeutung ihrer Bonität, gehen aber nicht auf entsprechende Maßnahmen zu deren Steigerung ein.

- Under-Performer thematisieren ihre Bonität nicht.

Weiterhin kaum Beachtung in der Risikoberichterstattung in Unternehmensberichten finden Naturkatastrophen, Terroranschläge und Ähnliches. Trotz globaler Präsenz, verstärkten Engagements in Schwellenländern und politisch nicht vollends sicherer Zustände in Wachstumsregionen werden derartige Risiken selten angesprochen und noch seltener werden entsprechende Notfallpläne umrissen. Best Practice-Konzepte könnten allenfalls aus Einzelfallbeschreibungen abgeleitet werden.

Joint Ventures sind oft ein geeignetes Instrument dafür, neue Märkte zu erschließen. Die entsprechenden Forderungen gegenüber vorhandenen oder potenziellen Partnern sind mehrheitlich zu kurz erläutert.

- Eine Spitzengruppe ist nicht auszumachen. Die wenigen deutlich über dem Benchmark liegenden Unternehmen behandeln dieses Thema nur im Zuge unterjähriger Ereignisse.

Die Berichterstattung in Bezug auf Planungsfragen hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert – dennoch sind weiterhin vereinzelt Diskrepanzen zwischen den Berichten ersichtlich.

- Die Best Practice-Kommunikationskonzepte zu diesem Risikoaspekt greifen auf Szenarioanalysen zurück. Sie liefern zudem die Erkenntnis, dass die Verwendung von Szenarioanalysen in den Unternehmen notwendig ist.

- Mehrheitlich fehlen Angaben zu den verwendeten Analyseinstrumenten.

- Die Schlussgruppe unserer Untersuchung macht keine Angaben zur Verwendung von Szenarioanalysen.

Chancen bei der Berichterstattung zur unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung teils ungenutzt

Die Berücksichtigung der Risikokategorien Nachhaltigkeit und Soziales Engagement im Geschäftsbericht erfolgte im Vergleich zum Vorjahr insgesamt umfassender. Dennoch bleiben die Berichterstattungen zu diesen Aspekten heterogen: Es bestehen nach wie vor deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen, die einen ganzheitlichen Kommunikationsansatz verfolgen, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht, und denen, die sich nur situativ des

Themas annehmen. Auch die Anzahl der Unternehmen mit einem gesonderten Nachhaltigkeitsbericht ist vergleichsweise gering.

- Den höchsten Anklang in unserer Analyse fanden Konzepte, die Ansätze einer umfassenden Integration der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Geschäftsbericht vorweisen konnten, die im Sinne einer ganzheitlichen Kapitalmarktkommunikation ist. Bestwerte erhielten Unternehmen, die nachhaltige Entwicklungen in ihrer Unternehmensstrategie verankert haben. Diese Best Practice-Ansätze wenden auch nachhaltige Rahmen- oder ganzheitliche Unternehmensberichterstattungskonzepte an, die dem Leitgedanken des Integrated Reportings entsprechen.
- Eine große Zahl der Unternehmen widmet sich nur punktuell und zudem stark verkürzt diesen Risikokategorien. Mehrheitlich ist der Schwerpunkt der Ausführungen zu diesem Themenbereich eng mit der Produktentwicklung oder dem Produktlebenszyklus verbunden.
- Eine kleine Gruppe von Under-Performern blendet die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit aus.

Die Möglichkeit, sich nicht nur ökonomischen und ökologischen Themen, sondern auch dem sozialen Engagement ausgiebig zu widmen, wird durchgängig nur von zwei Unternehmen genutzt, und nicht alle Unternehmen berichten überhaupt über ihr Engagement für die Gesellschaft.

- Den Best Practice-Unternehmen gelingt es, ausführlich und sehr gut über ihre etablierten Programme zur Förderung von sozialen Projekten und Stiftungsaktivitäten zu informieren und dadurch einen geschäftsbezogenen Mehrwert zu generieren.
- Die Unternehmen mit ausbaufähigen Angaben verweisen häufig nur auf ihre Unternehmensgrundsätze oder beschreiben eine grundsätzliche Verpflichtung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft.
- Die Unternehmen der Schlussgruppe bieten keinerlei Erläuterung ihrer Grundeinstellung zum sozialen Engagement an.

Operative Risiken

Das Cluster der operativen Risiken zeigt ein sehr differenziertes Gesamtbild. Über alle Kategorien hinweg ist ein durchschnittliches Gesamtergebnis zu erkennen. Dabei erzielen die Angaben zu Risiken im Personalbereich mittlere bis gute Bewertungen. Die anderen Kategorien sind von durchschnittlicher Qualität und somit durchaus ausbaufähig. Die positiven Veränderungen gegenüber dem Vorjahr, wie sie bei der Kategorie Projektmanagement oder in Teilen

zur Rechtsrisikoberichterstattung vorzufinden sind, können als Schritt in die richtige Richtung gedeutet werden. Dennoch kaschieren sie auch eine deutliche Heterogenität der einzelnen Berichte. Mit Blick auf die Einzelauswertungen ist zu erkennen, dass ein Spitzenreiter in der Mehrzahl der Kategorien überdurchschnittliche Bewertungen erhält. Ihm folgt ein sehr breites und um den Benchmark verdichtetes Mittelfeld, zu dem einige Ausreißer an den Rändern zählen. Mehr als ein Drittel der Unternehmen weist jedoch einen deutlichen Rückstand gegenüber dem Benchmark und in vielen Kategorien teilweise sehr starken Nachholbedarf auf.

- In der Kategorie der infrastrukturellen Risiken ist ein sehr breites Mittelfeld erkennbar. Vor allem der Bereich Personenschutz und Arbeitssicherheit wurde nur von wenigen Unternehmen ausreichend angesprochen. Dieser Aspekt wird von der Mehrheit der Unternehmen nur selten kommentiert, was zu diesem stark ausbaufähigen Ergebnis führt.
- Eine große Schlussgruppe verschließt sich dem Thema fast vollständig. Beim Mittelfeld sehen sich die Adressaten einer mehrheitlich deskriptiven Kommunikation gegenüber, die zum Teil erhebliche Interpretationsspielräume bietet – beispielsweise bei Aspekten wie Investitionen, Fortbildung und Aufklärung.

Möglichkeit der unternehmerischen Alleinstellung durch gezielte HR-Kommunikation bisher zu wenig genutzt

Einhellig konstatieren die untersuchten Unternehmen die Bedeutung einer langfristig ausgelegten Personalstrategie.

- Best Practice-Unternehmen stellen den Adressaten sowohl eine Vielzahl von Maßnahmen zur Rekrutierung als auch solche zur Förderung von Mitarbeitern dar. Zu Letzteren gehören neben internetbasierten Weiterbildungsmodellen und einer starken Konzentration auf das duale Ausbildungsmodell immer öfter auch Kooperationen mit den Hochschulen vor Ort. Die Unternehmen mit Best Practice-Ansätzen berichten zudem über ein strukturiertes Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz, Teilzeitmodelle im Sinne einer ansprechenden Work-Life-Balance oder ein attraktives Arbeitsumfeld mit entsprechenden Bezahlmodellen.
- Unternehmen aus dem Mittelfeld fokussieren nur einzelne Aspekte und erreichen selten einen angemessenen Detaillierungsgrad.
- In den Berichten der Under-Performer fehlen Angaben zu bedarfsorientierten Schwerpunkten oder verbindlichen Einsatzbereichen und detailliertere Informationen zu Inhalten der Qualifizierungsmaßnahmen völlig.

Ignoranz gegenüber IT-Sicherheit

Der IT-Sicherheit wird in der Risikokommunikation kaum Beachtung geschenkt. Eine verkürzte Berichterstattung ist ein Beleg dafür, dass eines der am stärksten wachsenden Interessengebiete der Adressaten verkannt wird.

Die Kommunikation in Bezug auf IT-Risiken ist weiterhin stark verbesserungswürdig. Die Mehrheit der untersuchten Unternehmensberichte blendet diese Risikokategorie nach wie vor fast vollständig aus – ebenso wie die Möglichkeit, durch Zertifikate oder freiwillige Audits die Qualität der Berichterstattung zu erhöhen. Lediglich die rechtlichen Minimalanforderungen werden erfüllt, was sich auch an den Kommunikationsansätzen ablesen lässt. Im Hinblick auf die stärkere Vernetzung und Digitalisierung der Unternehmen (Stichwort Industrie 4.0) bleibt Wesentliches unerwähnt und somit Potenzial ungenutzt. Best Practice-Konzepte sind bestenfalls auf Ebene der einzelnen Risikoaspekte zu erkennen (zum Beispiel IT-Architektur, Business Continuity Management oder IT-Vertragsmanagement).

Rechtsrisiken als Querschnittsfunktion operativer Belange

Rechtsrisiken (Legal) werden von mehreren Risikokategorien beeinflusst. So ist das aktive und auf das Alltagsgeschäft bezogene Rechtsrisiko überwiegend als operatives Risiko zu sehen. Dennoch ergibt sich eine Querschnittsfunktion aus natürlichen Interdependenzen sowohl mit strategischen als auch mit Compliance-bezogenen Aktivitäten und Berichten, die stets auch Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Die systematische und strukturelle Betrachtung ist unter Compliance-Risiken zusammengefasst.

Bei der Darstellung operativer Rechtsrisiken erreichen nur wenige Unternehmen eine Informationstiefe, die für den Leser ansprechend und nutzbringend ist.

- Es findet sich eine Spitzengruppe mit Best Practice-Modellen, bei der ein Ansatz zu erkennen ist, der einen steten Kommunikationsbedarf fördert und sowohl interne als auch externe Untersuchungen ansprechen möchte.
- Eine situativ betriebene Berichterstattung bezieht sich auf eine Gruppe von wenigen Unternehmen, die mittlere Punktwerte erreichen konnten. Hier wird nur auf aktuelle Verfahren Bezug genommen und im Risikobericht wird wenig umfangreich auf rechtliche Risiken eingegangen.
- Die Mehrzahl der Unternehmen behandelt das Thema nicht offen und nur vordergründig, womit sich eine große Schlussgruppe ergibt. Maßnahmen oder Beschreibungen sind in ihren Berichten kaum vorzufinden.

Darstellung der Risiken bei Produktentwicklung, -vermarktung und -vertrieb noch nicht ausgereift

In den Risikokategorien Produktentwicklung sowie Vertrieb, Marketing und Kommunikation wird das Risk Reporting mehrheitlich von einer durchschnittlichen bis guten Aussagekraft geprägt. Die Berichte dazu sind sehr heterogen aufgebaut: Teilweise werden diese Themen nur indirekt behandelt – vor allem, wenn es sich um konkrete Marketing- und Vertriebsstrategien und deren Umsetzung handelt. Unternehmen, die diese Abschnitte direkt ansprechen, erhalten überdurchschnittliche Bewertungen.

Die Kommunikation im Hinblick auf Risiken bei der Produktentwicklung steht naturgemäß häufiger im Vordergrund als die Darlegung von Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Dieser Risikoaspekt ist durchgängig in den Bericht über die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit integriert und wird von allen Unternehmen angesprochen.

- Die Tiefe der Beschreibungen entscheidet oft über ein durchschnittliches oder überdurchschnittliches Ergebnis.
- In der Risikoberichterstattung der Unternehmen aus dem Mittelfeld erfolgt die Beschreibung und Nennung noch nicht fokussiert genug und bleibt sehr allgemein gefasst.
- Eine kleine Schlussgruppe blendet oben genannte Kategorien aus und hält die Beschreibungen zu den Risiken der Produktentwicklung kurz.

Ein natürliches Risiko in Bezug auf das Image eines Unternehmens ergibt sich aus seinen operativen Tätigkeiten.

- Nur die guten bis sehr guten Berichte, die auf einem umfassenden und ganzheitlichen Ansatz fußen, heben Angaben zu möglichen Reputationsschäden hervor und stellen somit den Best Practice-Ansatz dar.
- Die Mehrzahl der Berichte spricht diesen Aspekt nur indirekt an. Die damit erzielte Wirkung ist vergleichsweise gering. Somit birgt hier die Kommunikation ein erhebliches Steigerungspotenzial.
- Eher als Ausnahmen können die Berichte einer kleinen Schlussgruppe betrachtet werden, die das Thema Reputation gar nicht behandeln.

Kommunikation zu Projektrisiken von Unternehmen deutlich vom jeweiligen Geschäftsmodell geprägt

Durch die Vielzahl an Geschäftsmodellen – von Serienproduktionen bis zu kundenspezifischen Projektarbeiten – erfährt ein entsprechendes Projektmanagement sehr differenzierte Aufmerksamkeit. Eine klarere Kommunikation des Geschäftsgebarens hat in diesem Vergleich eine eindeutigere Risikokommunikation nach sich gezogen. Dies zeichnete vor allem die wenigen positiven Ausnahmen aus.

- Vereinzelt besteht weiterhin Unklarheit, wie entsprechende Projektrisiken aus Unternehmenssicht zu betrachten sind. In weiteren Einzelfällen sind Informationen zu Projekttypen und -charakteristika, Methoden des Projektmanagements, Benennung individueller Projektrisiken (zum Beispiel technische, betriebswirtschaftliche oder personelle Risiken) oder die Verwendung von Risikokennzahlen wenig ausgeprägt und bergen somit Verbesserungspotenzial.

Finanzielle Risiken

Über das gesamte Risiko-Cluster hinweg haben die ausgewerteten Geschäftsberichte der Maschinen- und Anlagenbauunternehmen ein gutes bis sehr gutes Niveau. Dabei gibt es nur ein Unternehmen, das durch ein ganzheitliches und durchweg überdurchschnittliches Reporting für eine Best Practice sorgt. Ein ausgeprägtes Mittelfeld zeigt nur punktuell vertiefende Ansätze, vermag es aber nicht, dieses Niveau in allen Kategorien durchgängig aufrechtzuerhalten. Gleichwohl können diese Ansätze bei der Betrachtung der einzelnen Risikoaspekte als Orientierung dienen. Ein Drittel der Unternehmen berichtet nur sehr verkürzt über finanzielle Risiken und lässt sogar einige Aspekte unbeachtet.

Erhebliche Unterschiede sind bei Art und Weise (Gliederung, Kapitelzuordnung, Geschlossenheit der Risikokommunikation) sowie im Umfang der Kommunikation erkennbar.

- Es gibt nur wenige positive Ausnahmen, die von der standardisierten Berichterstattung abweichen und freiwillig weitere Informationen nutzerfreundlich und detailliert im Risikobericht aufbereiten.
- Verbesserungswürdig ist die Risikokommunikation, wenn im Bericht über finanzielle Risiken vermehrt auf den Anhang verwiesen wird und somit der Berichts- und Informationsfluss stark fragmentiert ist.

Umfangreiches Financial Risk Reporting infolge gesetzlicher Anforderungen

In der Kategorie Kapitalbeschaffung zeigen die Unternehmen auch in den jüngsten Berichten ein gutes Risikobewusstsein, was auf die stabilen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen sein könnte. Positiv hervorzuheben sind solche Berichte, die auch ausführlich auf Budgetierungen eingehen.

Eine Vielzahl der Unternehmen hat die Möglichkeit einer Verbesserung des Risk Reportings durch aussagekräftige Kommentare zu den Budgetierungsrisiken nicht wahrgenommen, was zu einem durchschnittlichen Ergebnis in dieser Unterkategorie führte.

Das Risk Reporting innerhalb der Kategorie Treasury und Marktrisiken ist sehr gut und am detailliertesten dargestellt. Unsere Analyse deckt dennoch erneut den immer noch vorhandenen Verbesserungsbedarf beim Thema Kapitalmanagement auf.

- Wenige positive Ausnahmen nehmen sich des Themas detailliert an und berichten akkurat und ausführlich.
- Die Mehrzahl der Unternehmen orientiert sich an den gesetzlichen Mindestanforderungen und erzielt durch die einfache Nennung und die lediglich kurze Beschreibung dieses Risikoaspekts nur durchschnittliche Beurteilungen.

Dem Thema Liquiditätssicherung wird im aktuellen Niedrigzinsumfeld eine große Aufmerksamkeit zuteil, da langfristige angelegte Maßnahmen zur Liquiditätssicherung bei der überwiegenden Mehrheit angestoßen oder beendet wurden. Daher ergibt sich ein mehrheitlich gutes bis sehr gutes Ergebnis bei der Unterkategorie Liquiditätsrisiko.

Die Kategorien Besteuerung und Altersversorgung/Pensionsfonds werden den Standards und den gesetzlichen Vorgaben folgend bearbeitet.

- Positiv aufgefallen sind vereinzelte Darstellungen aus der Spitzengruppe, die diese Risikokategorie im Risikobericht gezielt ansprechen und offen kommunizieren und somit den Best Practice-Ansatz aufzeigen.
- Die kommerzielle Sensibilität dieser Thematik spiegelt sich weiterhin in einer mittleren bis guten Qualität und Aussagekraft der Berichterstattung wider, auch durch die Breite des Mittelfelds bestätigt wird.
- In den Berichten der Unternehmen der Schlussgruppe sind wenige oder keine Ansätze zu diesen Themen zu erkennen.

Governance- und Compliance-Risiken

Eine deutlichere Darstellung und Fokussierung im Bereich Compliance sowie deren immer stärkere Thematisierung im Risikobericht führen zu einer verbesserten Risikobericht-erstattung in diesem Bereich. Das Corporate Governance- und Reporting-Niveau ist stabil geblieben. Daher ergibt sich ein gutes bis sehr gutes Ergebnis für dieses Cluster.

Trotz eines positiven Gesamtbildes gehen die Unternehmen bei Fragen zu Unternehmensführung und Compliance sehr differenziert vor, was ein sehr heterogenes Bild ergibt.

Mit Blick auf die Einzelauswertungen lässt sich Folgendes festhalten:

- Ein Spitzenduo geht mit den Best Practice-Ausführungen über die Mindestangaben hinaus und kann aufgrund der Tiefe und der Darstellungsart ein klares Bild zeichnen.
- Die Unternehmensberichte des Mittelfelds erreichen stets mindestens durchschnittliche Bewertungen. In Teilen verschließt sich das Mittelfeld jedoch einigen Themen oder die Unternehmen befinden sich noch in der Aufbauphase eines umfassend ausgelegten Compliance Management-Systems oder berichten nicht in einer vergleichbaren Tiefe über die internen Maßnahmen.
- Fast ein Fünftel der Unternehmen beschränkt sich auf eine den Minimalanforderungen entsprechende Kommunikation und verzichtet mehrheitlich auf individuelle Erklärungen und bildet somit die Schlussgruppe.

Damit ergeben sich trotz des guten Gesamtbildes eine ausgeprägte Heterogenität und entsprechendes Verbesserungspotenzial bei einigen Unternehmen.

Die Kategorien Compliance und Corporate Governance werden unterschiedlich kommuniziert. Dabei vertritt die Mehrheit die Auffassung, dass über diese Themen in den entsprechenden Governance- und Compliance-Abschnitten zu berichten ist, wobei die Compliance-Thematik eine zunehmende Dynamik aufweist. Sie wird durch transparentere Ansätze und die Integration in den Risikobericht vorangetrieben. Diese zunehmende Sensibilisierung war schon im vergangenen Jahr in der Spitzengruppe zu erkennen.

- Es ist mehrheitlich zu sehen, dass auch die Unternehmen des Mittelfelds Maßnahmen anstoßen, intensivieren oder gar international ausrollen, mit denen das Compliance Management-System gestärkt werden soll. Dabei ist auch die entsprechende Kommunikation verbessert worden. Immer mehr Unternehmen nehmen Compliance-Risiken nun als Einzelthema in den Risikobericht auf, was bislang eine Ausnahme war. Es unterstreicht aber gleichzeitig die gestiegene Bedeutung dieser Risikokategorie aus Unternehmenssicht.

Die Treiber Transparenz und Informationstiefe sind die entscheidenden Merkmale, wenn die Reporting-Qualität in den Blick genommen wird. Dabei spielen die Darstellungsweise und die sinnvolle Verknüpfung von Themen eine herausragende Rolle in dieser Kategorie.

- Eine gesamtheitliche Reporting-Architektur als Best Practice-Ansatz mit einer Verknüpfung von Abschluss, Lagebericht, Anhang sowie Unternehmenswebsite wird nur von wenigen positiven Ausnahmen umgesetzt.
- Der größere Teil der Unternehmen schafft es nicht, in allen Bereichen die notwendige Informationstiefe zu erreichen oder einen transparenten Ansatz durchzusetzen. Dadurch bestehen hier weiterhin Ausbaupotenziale.

Methode Risk Map – Strukturen 2012/2013 und 2013/2014 im direkten Vergleich

Im Rahmen der Analyse, die der vorliegenden Darstellung zugrunde liegt, wurden rund 170 relevante Risikoaspekte und Fragestellungen in 19 Kategorien gebündelt und zu vier Risiko-Clustern zusammengefasst. Diese Risk Map diente als Bewertungsleitfaden, wobei die Einzelrisiken hinsichtlich Nennung, Risikominimierungsansatz (quantitative Bewertung), Gehalt und Aussagekraft (qualitative Bewertung)

überprüft und bewertet wurden. Untersuchungsgegenstand waren die Geschäftsberichte 15 deutscher Maschinen- und Anlagenbauunternehmen aus den Geschäftsjahren 2012/2013 und 2013/2014. Für die Vergleichbarkeit wurde aus diesen Werten ein Benchmark-Koeffizient gebildet, der hier zur Veranschaulichung in einen Ampel-Code übertragen wurde.

Strategische Risiken

2012 2013 Trend

Strategie

Interne technologische Risiken (Innovation)	●	●	➔
Kundenansprache und Preisgestaltung	●	●	➔
Risiken der Geschäftsentwicklung	●	●	➔
Expansion/Restrukturierung/M&A	●	●	➔
Vision, Leitbild und Werte	●	●	➔

Externe Faktoren

Wettbewerbssituation am Markt	●	●	➔
External Fraud*	●	●	➔
Bonitätsbeurteilung/Kreditrating	●	●	➔
Makroökonomische und Branchentrends	●	●	➔
(Geo-)politische und regulatorische Risiken	●	●	➔
Naturgefahren/katastrophenbedingte Schäden	●	●	➔
Anforderungen an Joint Ventures	●	●	➔

Planung

Planung/Entwicklung von Szenarien	●	●	➔
-----------------------------------	---	---	---

Nachhaltigkeit

Zertifizierung	●	●	➔
Ressourcenverfügbarkeit und Energieversorgung	●	●	➔
Umweltrisiken/Klimawandel	●	●	➔
Abfallreduzierung und Recycling	●	●	➔
Mittel-/langfristige Nachhaltigkeitsstrategie	●	●	➔

Richtlinien und soziale Verantwortung

Gesellschaftliches Engagement und dessen öffentliche Präsentation	●	●	➔
Unternehmenskultur und -verhalten sowie entsprechende Überwachungsmechanismen	●	●	➔

Operative Risiken

2012 2013 Trend

Infrastrukturelle Risiken/Gesellschaftsvermögen

(Kapazitäts-)Auslastung, Instandhaltung sowie Akquisition von Anlagen und Equipment	●	●	➔
Immaterielle Vermögenswerte	●	●	➔
Sicherheitsstandards in Gebäuden	●	●	➔
Steuerwesen	●	●	➔

Human Resources

Corporate Identity	●	●	➔
Gesundheitswesen und Ruhestand	●	●	➔
Anreizsystem (leistungsbezogene Bezahlung)	●	●	➔
Recruitment und Personalentwicklung	●	●	➔

Information Technology

Information Technology	●	●	➔
------------------------	---	---	---

Legal

Geistiges Eigentum	●	●	➔
Interne präventive Identifikation, Untersuchung und Beilegung von Disputen	●	●	➔
Behördliche Untersuchungen/Rechtsstreitigkeiten	●	●	➔
Insolvenz	●	●	➔

Produktentwicklung

Einstellung der Produktentwicklung aufgrund von Veräußerungen	●	●	➔
Zeitgerechte Entwicklung, Prüfung, Produktion und Markteinführung eines Produkts	●	●	➔

Vertrieb, Marketing und Kommunikation

Marketing- und Vertriebsstrategie	●	●	➔
Reputationsrisiko	●	●	➔

Projektmanagement

Projektmanagement	●	●	➔
-------------------	---	---	---

* Wirtschaftskriminalität in Form von Bilanzmanipulationen, Vermögensschädigungen, Korruptionssachverhalten und sonstigen Compliance-Verstößen („Fraud and Misconduct“).

Finanzielle Risiken

2012 2013 Trend

Kapitalbeschaffung

Zukünftige Finanzierungsbedingungen	●	●	↗
Budgetierungsrisiko	●	●	↘

Treasury und Marktrisiken

Kapitalmanagement	●	●	↗
Versicherung und Kurssicherungsgeschäfte	●	●	↘
Marktrisiken: Wechselkurse, Rohstoffpreise, Zinssätze	●	●	→
Liquiditätsrisiko	●	●	→

Besteuerung

Besteuerung	●	●	→
-------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---

Altersversorgung/Pensionsfonds

Altersversorgung/Pensionsfonds	●	●	→
--------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---

Governance- und Compliance-Risiken

2012 2013 Trend

Compliance

Kommunikation der internen und externen Compliance-Kriterien	●	●	↑
Compliance-Management und -Kultur, insbesondere Verbesserung der Compliance-Effizienz	●	●	↑
Compliance: Überwachung, Reporting und Risikobeurteilung	●	●	↗

Corporate Governance

Zusammensetzung des Aufsichtsrats und dessen Qualifikation/Reputation	●	●	→
Anreizsystem zur bewussten Risikobereitschaft	●	●	↗
Transparenz und finanzielle Integrität, (Nicht-)Compliance-Bewusstsein des Top-Managements	●	●	→

Reporting

Genauigkeit und Qualität der Berichterstattung	●	●	→
Qualität der Rechnungslegung und der Jahresabschlüsse	●	●	→
Berichterstattung zu Nachhaltigkeit und steuerrechtlichen Themen	●	●	↘
Verfügbarkeit finanzieller Informationen	●	●	↘

● Insgesamt hohe Qualität und große Aussagekraft

- Im Durchschnitt hohes berichtetes Risikobewusstsein (akkurate Beschreibung von Risiken, deren Relevanz für das Unternehmen und deren möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen)
- Im Durchschnitt hohe Qualität der Risikoberichterstattung (detaillierte und aussagekräftige Berichterstattung über die Risikoidentifikation, das Risiko-Monitoring und die Risikominimierungsmaßnahmen (auf Basis von Leistungskennzahlen))
- Anforderungen und Erwartungen an die Berichterstattung erfüllt

● Insgesamt mittlere Qualität und eingeschränkte Aussagekraft

- Im Durchschnitt mittleres berichtetes Risikobewusstsein (rudimentäre, stark verkürzte und teilweise auch unvollständige Beschreibung von Risiken)
- Im Durchschnitt mittlere Qualität der Risikoberichterstattung (rudimentäre, stark verkürzte und teilweise auch unvollständige Berichterstattung über die Risikoidentifikation, das Risiko-Monitoring und die Risikominimierungsmaßnahmen)
- Häufig nur regulatorische Minimalanforderungen erfüllt

● Insgesamt geringe Qualität und stark eingeschränkte Aussagekraft

- Risikobewusstsein im Durchschnitt nur geringfügig oder gar nicht vorhanden (Risiken teilweise nicht genannt, bestenfalls aufgelistet, nicht jedoch erläutert, keine Bezugnahme auf andere identifizierte Risiken, keine Beschreibung der Relevanz und der möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen)
- Im Durchschnitt geringe Qualität der Risikoberichterstattung (nur mangelhafte Beschreibung des Risikomanagementsystems, keine Berichterstattung über Risikoidentifikation, Risiko-Monitoring und Risikominimierungsmaßnahmen)
- Insgesamt ein intransparentes Risikomanagementsystem

Unsere Handlungsempfehlungen

Allgemein

Eine stetige Weiterentwicklung im Berichtswesen ändert und beeinflusst die externe Kommunikation in Bezug auf Risiken. Megatrends, Innovationen und Verschiebungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld fördern den natürlichen Informationsbedarf der Adressaten. Diese wiederum formulieren immer deutlicher ihren Anspruch an grundsätzliche Aussagen zum Geschäftsmodell, zur Wertschöpfungskette und zur Absicherung des Unternehmenserfolgs. Für die Geschäftsberichte für Wirtschaftsjahre, die am 1. Januar 2013 oder später begonnen haben, kann die Einführung von DRS 20 als treibender Faktor hervorgehoben werden. Die Ergebnisse der erstmaligen Anwendung sind jedoch sehr unterschiedlich.

Erstmals präsentieren die Unternehmen ihre Ansätze zur Umsetzung des neuen Standards den Adressaten des Lage- und Geschäftsberichts. Grundsätzlich ist erkennbar, dass durch die Anwendung von DRS 20 strukturelle Änderungen stattgefunden haben. Besonders inhaltlich sind positive Tendenzen auszumachen. Nichtsdestotrotz sind weitere Nachjustierungen notwendig und sinnvoll, wenn es darum geht, die Risikokommunikation auf das Niveau zu heben, das vom DSR vorgesehen ist.

Neben einer neuen Gliederung des Geschäftsberichts benennt der neue Rechnungslegungsstandard DRS 20 konkrete Regelungen zur Ausgestaltung der Risikoberichterstattung und zu neuen ergänzenden Berichtselementen. Sie sollen das Erkennen von Zusammenhängen fördern und diese, ausgehend von der Strategie und über die dargestellten Steuerungskennzahlen hinweg bis hin zum Prognose-, Risiko- und Chancenbericht, durchgängig darstellen.

Die Kommunikation im Hinblick auf die Risiken ist jedoch nicht auf wenige Stellen im Lagebericht zu beschränken. Im Risikobericht sind Maßnahmen und Bewertungsansätze festzuhalten sowie Strategien zur Risikobehandlung darzustellen. Dieser Teil dient als zusammenfassender Abschnitt des Geschäftsberichts und hilft den Unternehmen, ihre Sichtweise und entsprechende Maßnahmen komprimiert, zusammenfassend und dennoch so differenziert darzulegen, dass sich der Leser eine eigene Meinung zur aktuellen Risikolage und zu künftigen Einflussfaktoren bilden kann.

Hervorzuheben sind die Neuerungen, die DRS 20 mit sich gebracht hat zur Festlegung von Einzelrisiken und zum Umgang damit, zur Berichterstattung hinsichtlich Risikomanagementsystem und zur Gesamteinschätzung der Risikosituation (Risk Exposure). Daran anknüpfend wird das Chancenmanagement stärker gewichtet und mit dem Risikomanagementsystem verknüpft. Eine dem Umfang entsprechende Gleichbehandlung ist zu empfehlen.

Das Risikomanagement und die darauf bezogene Kommunikation werden durch eine transparente Informationspolitik getragen. Unternehmen sollten die hieraus erwachsenden Potenziale nutzen und intern wie extern Vertrauen schaffen, indem sie ihren Transparenzansatz überdenken. Risiken sollten im Geschäftsbericht somit integrativ in allen relevanten Bereichen adressiert und erläutert werden. Das Grundverständnis, die Risikokommunikation nicht auf den Risikobericht zu beschränken, muss somit nachhaltig verbessert werden und sollte in der Corporate Identity (CI) eines Unternehmens festgehalten sein.

Mit dem durch DRS 20 verbrieften Anspruch, dass der Konzernlagebericht sich auf die Vermittlung wesentlicher Informationen konzentrieren soll, stehen die einen Bericht erstellenden Unternehmen vor einer weiteren Herausforderung: der Verschlankeung oder Straffung der Lageberichte. Im Vordergrund stehen dabei die Eliminierung von nicht erforderlichen Inhalten und die Hebung zugehöriger Effizienzpotenziale in den bisherigen Prozessen der Berichterstellung. Ausschlaggebend für diese Komplexitätsreduzierung ist zunächst eine genaue Ermittlung der Erwartungshaltung aller Zielgruppen an den Jahresbericht als Ganzes oder an seine Bestandteile.

DRS 20 erhöht die Transparenz und fordert eine klare Konzentration auf das Wesentliche. Es gilt, vom Wesentlichen zu berichten statt auszuschmücken. Dabei ist nicht unbedingt die Länge der Jahresberichte oder das Volumen der Offenlegung problematisch, sondern Bedacht erfordern eher die Qualität und die Struktur des Berichts. Aus Unternehmenssicht sollte der Lagebericht als Kommunikationsinstrument genutzt und dahingehend aufgestellt werden.

Des Weiteren ist der Lagebericht so zu gestalten, dass der ganzheitliche Ansatz von DRS 20 wiederzuerkennen ist. Überschriften und Abschnitte sollten den Standardvorgaben folgen – eventuelle Abweichungen davon sollten kenntlich gemacht und aus dem Bericht heraus begründet werden.

Angaben dazu, ob das Risikomanagementsystem auf einem allgemein anerkannten Modell beruht, zum Beispiel auf dem COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, sind gemäß DRS 20 bindend und können das Vertrauen der Leser fördern.

Neben dem Hinweis auf erste erkennbare Fortschritte wiederholen wir unsere Einschätzung, dass weiterhin Potenzial zur Steigerung der Qualität der Risikokommunikation bei den untersuchten Maschinen- und Anlagenbauunternehmen besteht. Die gelegentlich unverändert vagen und mehrdeutigen Aussagen sind zu konkretisieren. Es ist zu hoffen, dass sich insbesondere die börsennotierten Unternehmen

entschließen, für alle Risikogruppen eine möglichst detaillierte und differenzierte Darstellung auszuarbeiten und vorzulegen.

Die Unternehmen sollten den Aufwand einer Überarbeitung des Schemas des gesamten Risikoberichts nicht scheuen. Die Elemente der Konkretisierung und der Anknüpfung an bestehende interne Steuerungssysteme helfen, die Tragweite von Risiken besser darzustellen. Diese vor DRS 20 fehlenden Elemente werden mit der Quantifizierung und den Risikomatrizen unterstrichen. Durch die Quantifizierung kann auch eine Grundlage geschaffen werden, die darüber entscheidet, ob das Risiko nur zu nennen ist oder tatsächlich quantifiziert werden muss oder gegebenenfalls auch weggelassen werden kann. Die Reduzierung auf das Wesentliche kann zu einer Verschlanung beitragen. Neben der Vermeidung von Redundanzen und der Schärfung der Ausführungen kann auf diese Weise auch die Entwicklung eines Leitgedankens, basierend auf und ausgehend von den Unternehmensstrategien, auch über die Grenzen des Lageberichts hinweg gelingen.

Strategische Risiken

Informationen zur Unternehmensstrategie sollten mindestens im gleichen Umfang wie bisher angegeben werden. Eine freiwillige Aufführung solcher Angaben ist laut DRS 20.39 ff. positiv zu sehen und kann als Erstellungsleitfaden dienen. Eine klare Formulierung von Zielen ist ebenso bedeutsam wie deren Begründung sowie die entsprechende Darstellung im Lagebericht. Änderungen, Schwerpunkte und Einflussgrößen sind passende Anhaltspunkte für eine solche Beschreibung. Dasselbe gilt für Aussagen darüber, inwieweit strategische Ziele erreicht wurden.

Diesen Strategien sollte eine Szenarioplanung zugrunde liegen, die auch externe Faktoren (Konjunktur, Wettbewerbsumfeld, Nachfrageveränderung und regulatorische Risiken) ausreichend berücksichtigt. Zudem muss erkennbar sein, dass die Strategie zum Beispiel mithilfe einer Balanced Scorecard hinreichend operationalisiert und in messbare Maßnahmen unterteilt wird.

Angaben zur generellen Marktgröße und ähnliche Informationen, die oft auch öffentlich zugänglich sind, sind gekürzt oder integriert darzustellen. Die Fokussierung wesentlicher Aspekte, die den Markt betreffen, schärft die Risikokommunikation. Einschätzungen zu Marktentwicklungen und Wachstumschancen, zur Positionierung von Wettbewerbern und zu strategischen Maßnahmen sollten die Hand-

Unsere DRS-20-Praxiserfahrung

Herausforderungen

Mit DRS 20 wurden insgesamt über 200 Textziffern des bisherigen Standards zur Lageberichterstattung geändert. Die sachgerechte Umsetzung dieser zahlreichen Neuregelungen stellt Unternehmen vor manch eine Herausforderung. Es hat sich gezeigt, dass gerade die Umsetzung des neu eingeführten Managementansatzes zahlreiche Fragen hervorruft. So sind beispielsweise wesentliche Risiken zu quantifizieren oder bestimmte Leistungsindikatoren zu prognostizieren, wenn sie auch zur internen Steuerung herangezogen werden. Mit der Frage, wann dies letztlich der Fall ist, lässt der Standard den Anwender allerdings erst einmal allein. Auch die Neudefinitionen von Chance und Risiko werfen Fragen auf, zumal sie nicht ausnahmslos der bisherigen Unternehmenspraxis entsprechen. Daneben gab es viele kleinere Änderungen, die leicht zu übersehen sind.

Feedback

Die Regelungen von DRS 20 verlangen von den Unternehmen an der ein oder anderen Stelle im Vergleich zu bisherigen Regelungen deutlich mehr Transparenz. Gedacht sei hier insbesondere an Angaben, die sich auf die Unternehmenssteuerung oder das Risikomanagement beziehen. Aber auch die Einführung der Follow-up-Berichterstattung, bei der die Vorjahresprognosen mit der tatsächlichen Entwicklung zu vergleichen sind, erlaubt eine verlässlichere Beurteilung der Prognosequalität. Diese geht einer aktuellen KPMG-Analyse der DAX-30-Unternehmen zufolge mehrheitlich über die Mindestanforderungen hinaus. All dies ist fraglos im Interesse der Adressaten, die vermehrt eine verknüpfte Berichterstattung fordern, wie sie dem sogenannten Integrated Reporting entspricht.

Für Verfasser von Geschäftsberichten stellt jede Neuerung zunächst eine Hürde dar, und es kommt hinzu, dass mit DRS 20 gerade nicht die finanziellen Aspekte der Berichterstattung aufgewertet wurden, sodass sich der Personenkreis, der sich mit der Erstellung eines Lageberichts zu

schrift des Unternehmens tragen und sich somit authentisch von allgemeingültigen Marktanalysen abheben. Hervorhebungen und Maßnahmen zur Bearbeitung wichtiger Zukunftsmärkte und Markttrends (Schwerpunkt Asien beziehungsweise China) sollten für den Leser deutlicher herausgestellt werden.

Neben den makroökonomischen Trends sind im Bereich der externen Faktoren auch politische Einflüsse einzubeziehen. Außer auf inländische Veränderungen bei den Rahmenbedingungen ist in einer globalisierten Wirtschaft auch verstärkt auf Einflüsse in Entwicklungsländern oder weiteren Kernmärkten zu achten. Hier sollten Art und Umfang der entsprechenden Passagen des Geschäftsberichts ihrer Bedeutung angepasst werden.

Die Notwendigkeit, auf außergewöhnliche Situationen zu reagieren, folgt auf eine Vielzahl von Ereignissen, beispielsweise eine unsichere Lage im Nahen und Mittleren Osten oder in Osteuropa – gedacht sei hier an den Ukraine-Russland-Konflikt. Neben Terrorgefahren und politischen Umbrüchen sind auch Naturkatastrophen, wie sie in jüngster Vergangenheit zum Beispiel Japans Wirtschaft getroffen haben, auch für hiesige Unternehmen eine Herausforderung. Die vorausschauende Auseinandersetzung mit derartigen Risiken dient der Bestandssicherung eines Unternehmens und eröffnet auch die Möglichkeit, eine

Darstellung der Produktions- und Versorgungssicherheit zu entwerfen und in den Geschäftsbericht aufzunehmen, in deren Rahmen vorbeugende Maßnahmen entsprechend kommuniziert werden können. Die Erläuterung solcher Maßnahmen anhand des Kontextes sorgt für größere Nachvollziehbarkeit in Sachen Strategie bei den Lesern.

Kennzahlen nicht finanzieller Leistungsindikatoren, wie Nachhaltigkeitskennzahlen, sind in DRS 20 explizit erwähnt. Die tatsächliche Tragweite für die interne Steuerung solcher Kennzahlen ist im Einzelfall zu ermitteln. Wenige, aber detaillierte und in die Strategie integrierte Indikatoren haben eine stärkere Aussagekraft als ein undifferenzierter Gebrauch von Indikatoren zur Corporate Social Responsibility.

Es sind auch ökologische Aspekte mitsamt Kennzahlen im Geschäfts- beziehungsweise Lagebericht zu nennen. Regelmäßige Zertifizierungen der Nachhaltigkeitsstrategie steigern die Möglichkeit, deren Nutzen und Potenziale auszuschöpfen. Zusätzliche Nachhaltigkeitsberichte sind empfehlenswert, sollten jedoch so weit mit dem Geschäftsbericht verknüpft sein, dass ein wirklicher Mehrwert in Form zusätzlichen Materials erkennbar und auch zeitnah nutzbar ist. Zu diesem Zweck kann auf die Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) als Leitfaden und De-facto-Standard für freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung zurückgegriffen werden.

befassen hat, bei vielen Unternehmen erweitert hat. Das macht die Erstellung insgesamt nicht einfacher. Dem Feedback der von uns betreuten Mandanten nach zu urteilen haben sich die Anstrengungen in den meisten Fällen allerdings gelohnt. Die Qualität der Berichterstattung wird generell als besser angesehen. Hinzu kommt, dass im Zusammenhang mit unserer DRS-20-Umsetzungsberatung stets auch Effizienzpotenziale ausgeweitet werden. Die Erfahrung zeigt, dass Lageberichte häufig Angaben enthalten, die weder im Interesse der Unternehmen noch gesetzlich gefordert sind. Klarheit schafft hier zum Beispiel eine sogenannte Cutting Clutter-Analyse, über die sich sicherstellen lässt, dass im Lagebericht keine unnötigen Angaben enthalten sind.

Die finanziellen und nicht finanziellen Leistungsindikatoren sind in unterschiedlichen Abschnitten im Lagebericht darzustellen. Die Beschreibung des internen Steuerungssystems, der Wirtschaftsbericht, die Prognose- und die Follow-up-Berichterstattung sollen dabei einen roten Faden erkennen lassen.

Die Ermessensspielräume, die DRS 20 einräumt, wurden nicht immer umfassend oder zielführend genutzt – hier sehen wir häufig noch Möglichkeiten für eine verbesserte externe Unternehmenskommunikation. So lassen sich zum Beispiel zahlreiche Aspekte des derzeit diskutierten Integrated Reportings deutlich umfangreicher als bislang geschehen im Lagebericht aufgreifen, der als zentrales Kommunikationsinstrument etabliert werden könnte.

Mehr Informationen:



[www.kpmg.de/
drs20-Accounting-Insights](http://www.kpmg.de/drs20-Accounting-Insights)

Die Unternehmen entscheiden hierbei selbst, welche Themen für ihr Geschäftsmodell und die Interessengruppen wesentlich sind, und bereiten sie anhand geeigneter Indikatoren auf.

Nachhaltigkeit spiegelt sich nicht nur in der ressourcenschonenden Verwendung von Materialien und im Recycling wider, sondern auch in einem umfassenden Ansatz aus Sozialem, Ökonomie und Ökologie. Die Reichweite dieses Verantwortungsbereichs endet nicht am Werkszaun, sondern erstreckt sich auch außerhalb dieses Geltungsbereichs auf den Produktlebenszyklus.

Die Förderung von Projekten, ob intern von Mitarbeitern oder Vorständen getragen oder extern durch gemeinnützige Organisationen geführt und angestoßen, gehört mittlerweile zum gängigen Repertoire. Diese Maßnahmen können zur Verbesserung von CI-Faktoren führen und sollten weder als Last noch als Pflicht empfunden werden. Somit dient die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Begrenzung von wirtschaftlichen, sozialen und Reputationsrisiken, signalisiert Investoren eine gute Vorbereitung auf Eventualitäten und Herausforderungen und ist Beleg für eine zeitgemäße Unternehmensführung.

Unternehmen mit globalen Lieferketten sollten ihre Beschaffungsstrategie und die dazu eingesetzten Methoden und Technologien im Jahresbericht erläutern. Dem Risiko der Abhängigkeit von Zulieferern oder Zuliefermärkten sollten sie begegnen, indem sie die wirtschaftliche und politische Lage, aber auch geologische Phänomene wie Erdbebengefahren kontinuierlich beobachten. Ergänzend sollte auch eine systematische Kontrolle der Einhaltung von individuellen und gesetzlichen Vereinbarungen über die Grenzen des Unternehmens hinaus etabliert werden (Sourcing Governance). Ein betriebliches Kontinuitätsmanagement sollte zudem die generelle Versorgungs- und Produktionssicherheit fokussieren.

Diese und weitere Aspekte der langfristig angelegten strategischen Aufstellung sind angesichts fortschreitender Arbeitsteilung, globaler Partnerschaften und zunehmender externer Wertschöpfung auch für den Leser erkennbar zu machen. Dabei sind bereichsübergreifende Maßnahmen zu benennen, die Anforderungen an Dritte, zum Beispiel Joint Venture-Partner, Lieferanten und potenzielle Übernahmekandidaten, betreffen und die Verknüpfung von Aspekten der Bereiche Compliance, Finanzen und Operatives mit sich bringen.

COSO 2013

Überarbeitetes Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme

Die Änderungen, die an dem COSO-Rahmenwerk von 1992 vorgenommen wurden, sind evolutionärer Art. Die wesentlichste Neuerung im COSO-Rahmenwerk von 2013 ist die Kodifizierung von 17 Prinzipien, die die Ziele der fünf Komponenten des COSO-Modells (Kontrollumfeld, Risikobeurteilungen, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung der internen Kontrollsysteme) genauer definieren. Diese Prinzipien waren implizit auch schon die Grundlage des Rahmenwerks von 1992. Sie unterstützen das Zusammenspiel aller fünf Dimensionen. Dabei sind sie gemeinsam als integrative Prozesse zu betrachten, die präsent und funktional sein sollen. Präsent bedeutet hierbei, dass die Komponenten und die relevanten Prinzipien Bestandteil der Entwicklungs- und Umsetzungsphase des internen Kontrollsystems sind. Unter Wirksamkeit wird der dauerhafte Fortbestand der fünf Komponenten und der relevanten Prinzipien im internen Kontrollsystem verstanden.

Das überarbeitete COSO-Rahmenwerk verdeutlicht insbesondere in den Prinzipien 13 bis 15 die Notwendigkeit, relevante Informationen zu präsentieren, und in den Prinzipien 16 und 17 die Notwendigkeit, die Wirksamkeit zu überwachen, worin es sich mit dem BilMoG deckt.

Information und Kommunikation

13.) Das Unternehmen beschafft oder generiert und nutzt relevante und qualifizierte Informationen, um die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems zu unterstützen.

14.) Das Unternehmen kommuniziert unternehmensintern Informationen inklusive der Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten für interne Kontrollen, die zur Unterstützung des internen Kontrollsystems notwendig sind.

15.) Das Unternehmen kommuniziert gegenüber externen Parteien notwendige Informationen, die die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems unterstützen.

Operative Risiken

Das Cluster der operativen Risiken weist einige markante Schwachstellen in der entsprechenden Berichterstattung auf, begleitet von einigen Negativausschlägen und wenigen positiven Abweichungen. Ein breites Mittelfeld grenzt derartige Themen aus und berichtet nur undifferenziert über offensichtliche und gängige Risiken. Auf dieser Grundlage lassen sich Handlungsempfehlungen aussprechen, die auf eine verknüpfende Berichterstattung abzielen. DRS 20 wird noch zu selten als Anreiz genommen, gegebene Chancen ausgiebig zu nutzen.

Die Unternehmen sollten eine aktuelle und zeitgemäße Strategie und Planung für die Geschäfts- und Organisationsentwicklung ihrer Betriebsabläufe präsentieren. Dabei empfiehlt es sich, insbesondere die Ausrichtung der HR-, IT- und FuE-Aktivitäten zu erläutern und auf sich abzeichnende Änderungen einzugehen.

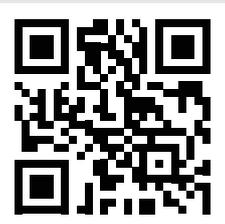
DRS 20 definiert den Konzernlagebericht als einen Report über die Verwendung der anvertrauten Ressourcen. Eindeutige und transparente Berichte des Managements können die Leser unter operativen Gesichtspunkten in die Thematik einführen.

Überwachungsaktivitäten

16.) Das Unternehmen wählt, entwickelt und führt laufende Beurteilungen durch, um sicherzustellen, dass alle Komponenten des internen Kontrollsystems existent und funktionsfähig sind.

17.) Das Unternehmen beurteilt und kommuniziert Schwächen im internen Kontrollsystem zeitnah an die für Korrekturmaßnahmen verantwortlichen Instanzen sowie an die Unternehmensführungs- und Steuerungsgremien.

Mehr Informationen:



www.kpmg.de/COSO-2013

In den Lageberichten findet insbesondere ein möglicher Fachkräftemangel zunehmend Erwähnung. Die Qualität der Maßnahmen, die diesen Mangel abwenden sollen, ist in den meisten Fällen als mittelmäßig zu bezeichnen. Die Verankerung einer langfristig ausgelegten Personalstrategie in die Unternehmensziele ist kaum zu erkennen und oft wird verkannt, dass mit einer entsprechenden Berichterstattung unter Umständen auch zukünftige Mitarbeiter angesprochen werden können. Veränderte Anforderungsprofile für die Mitarbeiter, der demografische Wandel und eine verhaltene Strahlkraft der Branche forcieren jedoch akuten Handlungsbedarf.

Die Information über entgegenwirkende HR-Aktionen ist wenig originell und weicht kaum von einem Standardmaßnahmenkatalog ab. Hier entscheiden Art, Umfang und Tiefe über die Aussagekraft der jeweiligen Darstellung der Maßnahmen. Deren Verbesserung ist kurzfristig erstrebenswert, wenn es darum geht, aktuellen Trends gerecht zu werden – langfristig jedoch ist sie unabdingbar, da sie in besonderem Maß dazu beitragen kann, den Erhalt des Unternehmens zu sichern.

Um diesem Geflecht von Herausforderungen besser gerecht zu werden, können Unternehmen im Personalmanagement Strategien für alle Phasen des Erwerbslebens (Einstellung – Berufstätigkeit – Rente) definieren und Strukturen schaffen, die den Unternehmenszielen dienlich sind und gleichzeitig Möglichkeiten für einen persönlichen Wandel eröffnen.

Die entsprechende Berichterstattung könnte beispielsweise detaillierte Ausführungen über unternehmensinterne Programme zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beinhalten. Eine interaktive Verknüpfung mit gesonderten Berichten oder zum Karriereportal des Unternehmens ist empfehlenswert. Zusätzliche Möglichkeiten bieten Berichte über spezielle Aus- und Weiterbildungsprogramme, die dem Fachkräftemangel entgegenwirken dürften, etwa eigene Studiengänge und Kooperationen mit Hochschulen, und mit denen die Potenziale unternehmensintern und branchenweit ausgeschöpft werden können. Die Aufbereitung von Kennzahlen und die Erläuterung von (erfolgreichen) Maßnahmen in Bezug auf ein sicheres Arbeitsumfeld lassen sich nahtlos und sinnvoll an die Nachhaltigkeitsberichterstattung anbinden.

Rechtsrisiken haben eine Vielzahl von Ursachen. Sie bestehen beispielsweise im Zusammenhang mit etwaigen Vertragsstreitigkeiten mit Kunden oder Lieferanten und mit Fragen zu Garantieleistungen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen. Risiken dieser Art können national wie länderübergreifend zu verorten sein.

Veränderungen in der Besteuerung, Verschärfungen von Umweltauflagen oder individuellen Auseinandersetzungen mit regierungsnahen Organisationen haftet somit stets die Gefahr rechtlicher Risiken an. Bei der Darstellung der Risikolage des Unternehmens ist ein umfassendes Bild zu zeichnen, sodass sich die Adressaten ein fundiertes Urteil bilden können. Unternehmenswichtige Interna sind durch DRS 20 geschützt und können ausgespart werden – dennoch ist die Integration in den Lagebericht insgesamt

zu verbessern. Die Auswirkungen der Risiken auf andere Gebiete sind gesondert darzustellen, damit ein ganzheitlicher Ansatz deutlich wird. Die Bedeutung für den Risikobericht ist präzise zu beurteilen und zu kommunizieren. Entsprechende Auslassungen sollten kommentiert und plausibilisiert werden und gegebenenfalls sind Maßnahmen zur Minimierung von rechtlichen Risiken zu erläutern. Der Leser sollte auch Informationen darüber erhalten, wie Verantwortlichkeiten zugeteilt sind und wie der Umgang mit den betreffenden Risiken gesteuert und gestaltet wird.

Chancen und Risiken, die die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung – Stichwort Industrie 4.0 – mit sich bringen, sollten gezielter ermittelt, priorisiert und erläutert werden. Die in den analysierten Berichten beschriebenen IT-Risiken sind zumeist solche, die mit (Umstellungen von) Soft- und

Vorbereitung auf den Übergang

Zusätzlich zum COSO-Rahmenwerk in der Fassung von 2013 sollte das Modell der „drei Verteidigungslinien“ (three lines of defense) herangezogen werden. Wichtig ist dabei, dass diese drei Linien – operatives Risikomanagement und (Senior) Management; Konzern-Governance, interne Risiko-, Qualitätsmanagement- und

Compliance-Funktionen; Internal Audit und Konzernrevision – umfassend und vollständig auf Inhalt und Wirkung des aktualisierten Rahmenwerks eingehen. Der Grund für die Evaluierung des COSO-Rahmenwerks von 2013 ist das Bestreben, zu verstehen, wo die relevanten Prinzipien präsent sind, wo sie greifen und wie sie das interne Kontrollsystem unterstützen.

Verteidigungslinien

Hauptakteure	Zu erwägende Maßnahmen
Erste Verteidigungslinie Geschäftsleitungsebene	Entwicklung eines Übergangsplans – hin zum Rahmenwerk 2013 –, der folgende Aspekte berücksichtigen sollte: <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung, Fortbildung und Beurteilung des Rahmenwerks von 2013 und Beurteilung seiner Änderungen • Bestandsaufnahme bestehender interner Kontrollsysteme zur Identifikation von Entwicklungsbedarf • Untersuchung der Effizienz und der Effektivität der bestehenden internen Kontrollsysteme • falls notwendig: Umsetzung von neuen oder aktualisierten Kontrollen • Kommunikation und Absprache zwischen Aufsichtsrat, Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer • Bewertung und Beurteilung der Auswirkungen auf die Berichterstattung

Hardware verbunden sind. Die Sichtweise auf diese Risikokategorie und deren Beurteilung erfolgen also überwiegend von einem technischen Standpunkt aus. Die Auseinandersetzung mit IT-Risiken beschränkt sich in den Geschäftsberichten zumeist auf Fehlfunktionen bei der Erfassung, Verarbeitung, Speicherung oder Weitergabe von Daten. Der „Aspekt Mensch“ wird sehr häufig außer Acht gelassen. Informationen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter und des Managements sowie die Vermittlung von Werten im Umgang mit IT-Risiken sollten jedoch Bestandteil einer umfangreichen Risikokommunikation sein. Anhand eines 360-Grad-Screenings wäre in diesem Zusammenhang zu ermitteln, ob aktuelle Modelle, Strukturen, Anforderungsprofile und Zuordnungen von Verantwortung zukunftsweisend sind. Dabei spielt die transparente Kommunikation in

Bezug auf Maßnahmen in Bereichen wie Datensicherheit, Software-Entwicklung, Systembetrieb und Mitarbeiterschulungen eine wichtige Rolle. Zudem sollte die Bedeutung von IT-Risiken an ausländischen Standorten stets berücksichtigt und erläutert werden.

Fundamentale Angaben zu IT-Strategie und -Budgets, IT-Organisation und gesetzlichen Vorgaben sollten den Rahmen der IT-Risikokommunikation bilden. Die Berichterstattung sollte zudem relevante Informationen zu den Dimensionen Prävention, Detektion und Reaktion enthalten. Eine Einschätzung der Sicherheitslage wie auch die Überwachung der IT-Strategie sowie deren Anpassung an aktuelle Erfordernisse können Zusatznutzen bieten.

Erste Verteidigungslinie

Linienmanagement

Festlegung und Verknüpfung der 17 Prinzipien und Schwerpunkte der existierenden oder der vom Unternehmen im Rahmen der organisatorischen Neuordnung in Betracht gezogenen Kontrollen mit jeder der fünf Komponenten. Dies dient dem Nachweis, dass die relevanten Prinzipien präsent sind und die Zielerreichung unterstützen.

Identifikation und Erörterung von Schwachstellen im internen Kontrollsystem mit der Geschäftsleitung. Entwicklung eines Plans zur Beseitigung dieser Mängel.

Zweite Verteidigungslinie

Konzern-Governance, interne Risiko-, Qualitätsmanagement- und Compliance-Funktionen

Analyse und Bewertung der Auswirkungen des Rahmenwerks in der Fassung von 2013 auf die Unternehmensrichtlinien, Anleitungen, Schulungen und die entsprechenden unterstützenden Instrumente.

Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung und Linienmanagement im Hinblick auf die Auswirkungen des Rahmenwerks auf das Unternehmen, was das Internal Audit, den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss betrifft.

Dritte Verteidigungslinie

Internal Audit

Erörterung der Auswirkungen des Rahmenwerks mit dem Prüfungsausschuss bezüglich Aktivitäten und Vorhaben des Internal Audits.

Proaktive Zusammenarbeit mit der ersten und zweiten Verteidigungslinie zur Gestaltung und Steuerung des Übergangsprozesses.

Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss

Entwicklung eines Verständnisses dafür, wie das Management dem Rahmenwerk in seiner aktuellen Fassung begegnet und dem Zeitplan wie den Auswirkungen der Umstellung von der 1992er auf die 2013er Fassung Rechnung trägt.

Dialog mit dem Wirtschaftsprüfer zur Bewertung des Übergangsplans zum Rahmenwerk 2013 und zur Förderung des Verständnisses für die Auswirkungen auf die Durchführung der Audits 2013 und 2014.

Vor dem Hintergrund, dass die Branche des Maschinen- und Anlagenbaus künftig digital organisiert und weltweit vernetzt sein wird, ist zu konstatieren, dass die Befassung mit diesen Themen in den Geschäftsberichten nur punktuell der eigentlichen Bedeutung gerecht wird. Die Unternehmen lassen mehrheitlich die Chance ungenutzt, ihre Sachkenntnis im Bereich der Informationssicherheit zu beweisen und die entsprechende Lösungs- und Umsetzungskompetenz zu demonstrieren. Die Eigenschaften der vernetzten Produktion und die Konnektivität der hergestellten Produkte sollten eine gesteigerte Beachtung finden. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, IT-Risiken auch in der FuE-Phase anzusprechen.

Neben quantitativen Angaben zu den FuE-Aktivitäten sollten deren Risiken ebenso thematisiert werden wie die häufig genannten Chancen.

IT-Risiken

Die Risiken, die mit IT-Komponenten verbunden sind, lassen sich in sieben Kernelemente untergliedern: Datenlecks, Fehlverhalten von Mitarbeitern, Cloud-Computing, Verärgerung der Mitarbeiter, Vorfälle mit Mitarbeiter-Hardware, Cyber-Attacken und andere externe Angriffe. In diesem Zusammenhang hat die von der Information Systems Audit and Control Association (ISACA) durchgeführte Studie GEIT (Governance of Enterprise IT) ergeben, dass Datenlecks und das bewusste oder unbewusste Fehlverhalten der Mitarbeiter die größten Herausforderungen darstellen.

Ebenso gefährlich, dennoch oft unterschätzt, sind Cyber-Attacken und der Befall der IT-Systeme durch Schad-Software. Cloud-Computing und dessen Risiken werden bereits verhältnismäßig ausführlich beachtet und haben durch die Geschehnisse im Zusammenhang mit den Diskussionen um Überwachung durch Geheimdienste, die im Jahr 2013 medial ausgeschlachtet wurden, neue Aufmerksamkeit erlangt.

Als wesentliche Voraussetzungen für ein funktionierendes Risikomanagement rücken Datenhaltung und Risiko-Reporting-Systeme in den Fokus, womit erstmals konkrete regulatorische Anforderungen an die IT-Architektur und an die IT-Management-Prozesse vorliegen. Gefordert werden in diesem Kontext eine konzern- und geschäftsbereichsübergreifende Definition sowie die Erfassung und die Verarbeitung risikorelevanter Daten. Dabei bestehen hohe Anforderungen an die Beschaffenheit von Daten und

Risiken, die mit dem Unternehmensimage, Markenbild, Vertrieb und Marketing zusammenhängen, werden oft nur indirekt angesprochen. Die explizite Hervorhebung entsprechender Maßnahmen kann als verlängertes Argument der Unternehmensstrategie gesehen werden. Auch auf diesem Themenfeld sollte für mehr Transparenz gesorgt werden, da dies den Bedürfnissen der Berichtsadressaten entgegenkommt.

Finanzielle Risiken

Eine Darstellung der Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements sollte Bestandteil eines jeden Geschäftsberichts sein. In diesem Zusammenhang ist sinnvollerweise detailliert auf die verwendeten Modelle der Risikomesung – etwa Szenario- und Sensitivitätsanalysen oder Value

Berichten, unter anderem in Bezug auf Genauigkeit, Flexibilität, Aktualität, Granularität und Automatismen.

Zudem sind Vorbereitungen für angemessene Governance-Strukturen und für das Risiko-Reporting zu treffen, die insbesondere auf eine effektive Krisen- und Stressbewältigung abzielen. Den strategischen Vorgaben müssen zudem geeignete Maßnahmen zur Umsetzung folgen. Eine bessere Absicherung gegen Cyber-Attacken können Unternehmen beispielsweise durch fortlaufende Penetrationstests erreichen.

Unternehmen können den Risiken des Cloud-Computings unter anderem dadurch begegnen, dass sie frühzeitig eine entsprechende Strategie samt Verfahrensdokumentation entwerfen. Dabei empfiehlt es sich, zum Beispiel die Vorgaben und Empfehlungen des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zum Vorgehen beim IT-Grundschutz (BSI-Standard 100-2) als Grundlage für den unternehmensspezifischen Rahmen zu verwenden.

Mehr Informationen:



www.kpmg.de/IT-Risiken

at Risk-Berechnung –, auf die installierten Instrumente der Risikosteuerung – Swaps, Forwards, Futures und Optionen – und auf die entsprechenden Kontrollmechanismen einzugehen.

Die bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren, die auch intern zur Steuerung eingesetzt werden, sollten in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens einbezogen werden. Beispiele für finanzielle Leistungsindikatoren sind Eigenkapitalrendite, Cashflow, Working Capital, Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) und Wertbeitrag. Die Einschätzung der Risikosituation sollte für die Berichtsadressaten nachvollziehbar gestaltet sein, wobei eine explizite Kommentierung hilft, die vorgelegten Zahlen im richtigen Kontext zu sehen. Für die untersuchten Berichte ist auch im Bereich Finanzkommunikation Steigerungspotenzial zu konstatieren.

Zur Erläuterung des Geschäftsverlaufs wird zumeist auf Risiken aus den unterschiedlichsten Bereichen verwiesen, die unter Umständen die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beeinflussen. Um den Berichtsadressaten eindeutige, nachvollziehbare Angaben zu liefern, sollte in Form eines sogenannten Fehlberichts darauf hingewiesen werden, dass das Unternehmen in bestimmten Bereichen keine wesentlichen Risiken erkennen kann. Es begünstigt die Übersichtlichkeit des Berichts, wenn thematisch zusammengehörige Informationen nicht in der Aufbereitung voneinander getrennt werden. Erläuternde Tabellen und Grafiken sind dann am aussagekräftigsten, wenn sie nahe bei dem betreffenden Text stehen.

Aus Unternehmenssicht sollte der Lagebericht als bedeutendes Kommunikationsinstrument gelten. Es kann somit zielführend sein, die Darstellung aussagefähiger Kennzahlen im Lagebericht besonders zu gewichten. Dabei sollte den Unternehmen bewusst sein, dass eine entsprechende Umsetzung in der Kommunikation eine mehrfache Verwendbarkeit des Lageberichts nach sich ziehen kann. Diese positiven Aspekte gilt es zu identifizieren und umzusetzen. Eine Verbindung mit weiterführenden Angaben im Anhang des Berichts und auf der Website untermauert die Glaubwürdigkeit.

Ein übersichtlich strukturierter Finanzbericht vermag vor allem dann zu überzeugen, wenn er auch etwaige negative Entwicklungen als solche benennt und verständlich darstellt.

Governance- und Compliance-Risiken

Der Geschäftsbericht sollte von den Unternehmen dazu genutzt werden, unter Beweis zu stellen, dass eine angemessene Governance- und Compliance-Organisation und die Weiterentwicklung des Risikomanagements vorhanden beziehungsweise sichergestellt sind. Unverzichtbar sind dabei die Darstellung der wesentlichen Merkmale des Kontroll- und Risikomanagementsystems, die Darstellung seiner Strukturen, die der (Aufbau- und Ablauf-)Organisation, die der Ressourcenausstattung und die der Zuständigkeiten. Im Falle einer Abweichung von Compliance-Regeln empfiehlt sich eine freiwillige und transparente Erläuterung der betreffenden Gründe.

Ergänzend zu den schematischen Merkmalen des Compliance-Systems können Berichte über die Compliance-Überwachung, ihre Wirksamkeit und ihre laufenden Verbesserungen in den Geschäftsbericht einbezogen werden. Um die Abschreckungskraft möglicher Verstöße (Non-Compliance-Handlungen) im Sinne der Glaubwürdigkeit aufrechtzuerhalten, sollten Sanktionen und deren Durchsetzung benannt werden. Eine mangelhafte Durchsetzbarkeit externer oder auch interner Richtlinien könnte vom Adressaten andernfalls als Indiz für eine unzureichende Governance gedeutet werden.

Notwendig erscheint zudem zu erläutern, wie sich die Überwachung von Tochtergesellschaften und ihre Einbindung in das Kontrollsystem des Mutterkonzerns gestalten. Der Geschäftsbericht bietet darüber hinaus Gelegenheit, zu erläutern, wie Compliance-Risiken eingehegt werden, die die Zusammenarbeit mit Dritten birgt, etwa mit Zulieferern oder Partnern.

Auch die Analyse der Geschäftsberichte des Kernberichts-jahres 2013 fördert – wie die der Berichte aus den Vorjahren – zutage, dass einige Unternehmen es versäumen, ein umfassendes Verständnis nicht finanzieller Risiken zu belegen. Sie lassen die Gelegenheiten ungenutzt, regulatorische Anforderungen zu übertreffen, freiwillige Standards zu befolgen, sich Zertifizierungen zu unterziehen und anhand von unmissverständlich definierten und messbaren Key Performance Indicators (KPIs, also Leistungskennzahlen) zu berichten.

Außer auf die inhaltlichen Gestaltungsspielräume sei hier abschließend zudem auf eine Formalie hingewiesen: Unternehmen sollten heutzutage fraglos vermehrt von den technischen Möglichkeiten Gebrauch machen, ihre Geschäftsberichte und Finanzinformationen in digitaler Form anzubieten. Dies würde nicht nur zeigen, dass sie im Bereich der Unternehmenskommunikation mit der Zeit gehen, sondern sie würden damit auch den Adressaten die Nutzung digitaler Suchfunktionen ermöglichen und auf diese Weise die Transparenz ihrer Informationen steigern.

Diskussionsansätze

Vor dem Hintergrund der sehr differenzierten Ergebnisse unserer Analyse halten wir eine fortlaufende Diskussion über das External Risk Reporting für wichtig.

Die folgenden Punkte benennen zusammenfassend die Bereiche mit nach wie vor gegebenen Mängeln beziehungsweise mit Optimierungspotenzial.

Allgemein

- In der Risikoberichterstattung werden wesentliche Risiken gar nicht oder nur rudimentär angesprochen, zudem gestaltet sich dies meistens lückenhaft oder erfolgt nur gemäß den gesetzlichen Vorgaben.
- Unternehmen nutzen nicht die Chancen, mit einer soliden Risikoberichterstattung ihre Stärken und ihr Potenzial aufzuzeigen, und schöpfen somit nicht den damit verbundenen Mehrwert aus.

Strategische Risiken

- In der Berichterstattung über strategische und externe Risiken sind viele relevante Bereiche wie das Wertschöpfungsmanagement und das sich wandelnde Wettbewerbsumfeld nicht fokussiert dargestellt. Die Auseinandersetzung mit External Fraud, Naturgefahren, Anforderungen an Joint Ventures und Nachfrageänderungen fehlt.
- In Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit besteht sowohl im Bereich der sozialen als auch in dem der ökologischen Verantwortung wesentliches Verbesserungspotenzial.
- Dem Themenbereich Planung wird eine hohe Bedeutung zugesprochen, was sich jedoch nicht in der Qualität und Aussagekraft der Informationen niederschlägt.

Operationelle Risiken

- Der Fokus der Berichterstattung mit Bezug auf die operationellen Risiken liegt auf Human Resources und Innovationen; IT- und Rechtsrisiken werden dagegen selten bis gar nicht erwähnt.
- IT-Systeme, Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung sowie FuE-Tätigkeiten sind häufig unzureichend und lückenhaft dargestellt.

Finanzielle Risiken

- Geschäftsleitungen benötigen ein Frühwarnsystem, das Risiken rechtzeitig identifiziert. Da Kennzahlen(-systeme) in den Organisationen schon seit langer Zeit implementiert sind, besteht die Herausforderung nunmehr darin, aus einer Vielzahl von Kennzahlen solche mit Frühwarncharakter herauszufiltern.

Governance- und Compliance-Risiken

- Compliance Management-Systeme sollten international beziehungsweise konzernweit aufgestellt und in die Unternehmensprozesse integriert sein. Zudem sind das Compliance-Bewusstsein des Top-Managements sowie die Zusammensetzung, Qualifikation und Reputation des Aufsichtsrats deutlicher zu kommunizieren.

Checkliste zum Status quo des Risikomanagementsystems

Sind alle Anforderungen der externen Risikoberichterstattung erfüllt?

Sind die Schwachstellen bekannt?

Gibt es ein funktionierendes Frühwarnsystem?

Ist die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems gesichert?

Stellt die bestehende Kontrollstruktur einen integrierten, ganzheitlichen Ansatz im Unternehmen dar?

Wie und durch wen werden Unternehmensentwicklung, Strategie und Risiko-Controlling verbunden (intern)?

Wurde ein angemessenes Verhältnis zwischen Pflicht und Information gefunden?

Sind die Systeme im Sinne eines Corporate Governance-Ansatzes miteinander synchronisiert?

Welche Arten von Absicherung durch dritte Parteien werden in Betracht gezogen? Werden die Systeme zertifiziert? Gibt es Stresstests?

Hat die externe Risikokommunikation mit den Veränderungen des Geschäftsumfelds Schritt gehalten?

Sind markt- oder unternehmensspezifische Einflüsse in das Risikosystem eingeflossen?

Wurden alle Anforderungen von DRS 20 erfüllt? Wurde eine Gap-Analyse durchgeführt? Sind die Angaben zu den Prognosen ausreichend? Sind genügend finanzielle Leistungsindikatoren enthalten?

Ist die Effektivität – Lean Risk Management – gemessen worden?

Hat das Unternehmen einen verständlichen Leitfadens zur Risikotoleranz eingeführt?

Haben sich die relevanten Gremien mit der Umsetzung von überarbeiteten Unternehmensberichterstattungskonzepten wie „Integrated Reporting“ auseinandergesetzt?

Wie stellt man die Messbarkeit und somit die Vergleichbarkeit der Qualität des Lageberichts sicher?

Nutzt das Unternehmen einen „Best Practices Approach“ auf Basis eines Peergroup-Vergleichs zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen?

Publikationen



Global Manufacturing Outlook 2014: Performance in the crosshairs

Der Wandel der vergangenen Jahre brachte für viele weltweit operierende Hersteller große Chancen mit sich. Die diesjährige Ausgabe befasst sich schwerpunktmäßig mit den Strategien, die die Hersteller in der Industrieproduktion nutzen, um die Wertschöpfung und die Performance ihrer gesamten Organisation zu steigern.

[www.kpmg.com/DE/de/Documents/
Global-Manufacturing-Outlook-2014.pdf](http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Global-Manufacturing-Outlook-2014.pdf)



Luft nach oben: Risikokommunikation im Maschinen- und Anlagenbau (2. Auflage)

Eine gute Risikoberichterstattung schafft Sicherheit und Mehrwert für jedes Unternehmen. Trotzdem lassen zahlreiche deutsche Maschinen- und Anlagenbauer diese Chance ungenutzt. Ihre Berichte sind oft inkonsistent, lückenhaft und schwer vergleichbar. So verlieren sie Zeit und Kosten – und verpassen die Gelegenheit, Vertrauen aufzubauen.

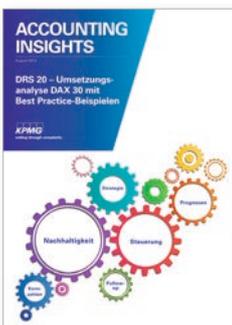
[www.kpmg.com/DE/de/Documents/
Risikokommunikation-Maschinenbau-kpmg-2014.pdf](http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Risikokommunikation-Maschinenbau-kpmg-2014.pdf)



DRS 20 – Konzernlagebericht

Mit Inkrafttreten des neuen deutschen Rechnungslegungsstandards für den Konzernlagebericht (DRS 20) wird sich die deutsche Lageberichterstattungspraxis ändern. Insbesondere die Bereiche Grundlagen des Konzerns, Wirtschaftsbericht sowie Prognose-, Chancen- und Risikobericht dürften besonders umfangreiche Anpassungen erfordern.

[www.kpmg.com/DE/de/Documents/
Accounting-Insights-DRS-20.pdf](http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Accounting-Insights-DRS-20.pdf)



Accounting Insights: DRS 20 – Umsetzungsanalyse

Die Praxis der Konzernlageberichterstattung hat sich durch die seit dem Geschäftsjahr 2013 verpflichtende Anwendung von DRS 20 (Konzernlagebericht) geändert. Die Neuerungen wurden im Vorfeld sehr intensiv und durchaus kontrovers diskutiert. Eine Analyse der Umsetzung der DAX-30-Unternehmen zeigt, bei welchen Themen Einheitlichkeit besteht und wo es starke Abweichungen in der Praxis gibt.

[www.kpmg.com/DE/de/Documents/
Accounting-Insights-DRS20-DAX30Analyse-kpmg-2014.pdf](http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Accounting-Insights-DRS20-DAX30Analyse-kpmg-2014.pdf)



Wirtschaftskriminalität – Deutschland, Österreich und die Schweiz im Vergleich

Wirtschaftskriminalität stellt ein Risiko für Unternehmen dar. Es zeigt sich jedoch, dass die eigene Wahrnehmung des Risikos nicht mit den tatsächlichen Fällen und Schäden übereinstimmt. Diebstahl und Unterschlagung werden zumeist als Risiko unterschätzt, wohingegen die Gefahr der Verletzung von Schutz- und Urheberrechten, von Datendiebstahl und -missbrauch sowie der Verletzung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen in diesen Ländern einheitlich überschätzt wird.

www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/pub-20130313-Wirtschaftskriminalitaet-de.pdf



KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Diskussion, ob ein Unternehmen Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben sollte oder nicht, gehört der Vergangenheit an. Unternehmen fragen sich nunmehr, worüber und wie sie berichten sollen. Die wichtigste Herausforderung ist allerdings, die Berichtsprozesse zur langfristigen Wertsteigerung effektiv auszugestalten. Das KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2013 behandelt Daten und Fakten aus Deutschland.

www.kpmg.com/DE/de/Documents/Handbuch-Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf



KPMG-Newsletter – Accounting News

Mit den monatlich erscheinenden Accounting News informieren wir Sie über wesentliche Entwicklungen der Bilanzierung nach IFRS und Handelsrecht. Mit der Darstellung von Gesetzesvorhaben, neuen gesetzlichen Regelungen in Deutschland und der Europäischen Union sowie von aktuellen Projekten und Verlautbarungen des International Accounting Standards Boards (IASB) erhalten Sie einen umfassenden Überblick über die für Ihr Unternehmen relevanten Anforderungen.

www.kpmg.com/DE/de/Bibliothek/Accounting-News

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ganghoferstraße 29
80339 München



Dr. Gerhard Dauner
Partner
Head of Industrial
Manufacturing
T +49 89 9282-1136
gdauner@kpmg.com



Volker Zieske
Partner
Head of Internal Audit
T +49 711 9060-41736
vzieske@kpmg.com

www.kpmg.de

An dieser Analyse haben ebenfalls mitgewirkt:

Karsten Reschke
Tim Schweigel

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. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.