

ASSURANCE MAGAZIN

Sicherheit für Unternehmen / Heft 4 / November 2014

Schwerpunktthema in dieser Ausgabe:

Digital Assurance

Auch Assurance kann sich der Digitalisierung nicht entziehen. Warum auch? Wer mit dieser Entwicklung richtig umgeht, dem eröffnen sich immense Chancen: mehr Effizienz durch transparente Strukturen, weniger Risiko durch ganzheitliche Perspektive, mehr Akzeptanz durch Wirkungsnachweise.

- **Intelligente Vernetzung in digitalen Medien**

Die Markenbotschaft einheitlich senden.

- **E wie Logistik?**

Logistik allein macht Onlineshops noch nicht erfolgreich.



cutting through complexity

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

Inhalt

SCHWERPUNKTTHEMA DIGITAL ASSURANCE

E wie Logistik?

Logistik allein macht Onlineshops noch nicht erfolgreich.

14

Intelligente Vernetzung in digitalen Medien

Die Markenbotschaft einheitlich senden.

18



Neue Herausforderung für Wirtschaftsprüfer

Antragsprüfung für die Strompreiskompensation.

4

Vier gewinnt!

Erfolgsfaktoren für Interne Kontrollsysteme.

8

Soziale Goldader

Zukunftssicherung durch soziales Unternehmertum.

24



Vom Fraud-Dreieck zum Compliance-Viereck

Compliance-Verstöße vermeiden.

30

Cash Recovery & Protection Audit

Von Massendatenanalysen profitieren.

34

Public follows Private

Orientierung für die öffentliche Hand.

38



Impressum

Herausgeber:
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18, 10785 Berlin

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

Gestaltung:
d17 Corporate Media Design, Berlin

Druck:
Druckerei Arnold, Großbeeren

Bereit für die Digital Natives?

Nur ein paar Klicks entfernt: Im Zeitalter der Digitalisierung können Gewinner im Handumdrehen zu Verlierern werden und umgekehrt. E-Commerce, Social Media-Plattformen und Crowdsourcing haben unsere Geschäftswelt dynamisiert und ihr neues Leben eingehaucht. Die Karten werden völlig neu gemischt – wer mitspielen will, muss diese neuen Spielregeln beherrschen oder wird sich am Ende als Verlierer wiederfinden. In unserer aktuellen Ausgabe des Assurance Magazins dreht sich daher alles um das Schwerpunktthema Digitalisierung.

Wer in unserer digitalisierten Geschäftswelt bestehen möchte, sollte sich einer Tatsache bewusst sein: Der Kunde von heute ist Informationskonsument. Wo vormals aktiv die Beratung eines Verkäufers eingeholt wurde, zählt heute die Meinung der Community in den sozialen Medien mindestens ebenso viel. Inkonsistente, unglaubliche oder nicht erwartungsgemäß aufbereitete Informationen auf diesen Plattformen können eine Marke schwer und nachhaltig beschädigen. Wir zeigen auf, worauf es bei diesem Thema ankommt: Social Footprint, Digitalkompetenz und Glaubwürdigkeit.

Wer seine Kunden erfolgreich über das Internet erreichen will, hat sich in der Regel auch bereits im Onlinehandel platziert. Automatisch profitiert hier jedoch niemand vom Boom der derzeit am stärksten wachsenden Branche. Nur wer neben Logistik auch weitere wichtige Geschäftsbereiche wie Shopmanagement, Einkauf, Marketing, IT, externe Dienstleister und Debitorenmanagement in seine E-Commerce-Strategie einbezieht, wechselt im Onlinegeschäft auf die Überholspur. Wir haben die drei größten Herausforderungen für Unternehmen im Bereich E-Commerce zusammengestellt und gehen in diesem Zusammenhang auch auf die Rolle einer ganzheitlichen Steuerung mithilfe des Internen Kontrollsystems ein.

Wer sich vertiefend mit der Optimierung seines Internen Kontrollsystems beschäftigen möchte, für den haben wir im Rahmen einer Studie die Erfolgsfaktoren Interner Kontrollsysteme bei Kreditinstituten herausgearbeitet. Zudem werden Sie nach Lektüre dieser Ausgabe wissen, wie Sie am Beispiel von Cash Recovery & Protection Audit von Massendatenanalysen profitieren können. Darüber hinaus gibt es weitere spannende Themen: die Antragsprüfung für die Strompreiskompensation, Corporate Governance im öffentlichen Sektor und die Entwicklung vom Fraud-Dreieck zum Compliance-Viereck.

Ein paar anregende Worte zum Abschluss: Kunden fühlen sich zunehmend belastet von Onlinewerbung und strafen es ab, wenn sie das Gefühl haben, über multiple Onlinekanäle „verfolgt“ zu werden. Erfolg hat nicht, wer potenziellen Kunden hinterherläuft oder versucht sie gar aggressiv zu lenken. Erfolg hat nur, wer mit seinen Kunden auf Augenhöhe kommuniziert. Nur wenige innovative Unternehmen haben dies bereits verstanden und sich intensiv damit beschäftigt, wie Inhalte im Netz ankommen. Sie stolpern nicht über Begriffe wie „Digital Native“, „Early Adopter“ und „Trending Topics“. Somit lohnt es sich auch für alt eingesessene Unternehmen, von den „Kleinen“ zu lernen. Als zukunftsorientiert und hochgradig innovativ ist zudem die Arbeit der sogenannten Social Entrepreneurs hervorzuheben, über die wir ebenfalls berichten.

Ob digital oder analog – ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre unserer aktuellen Ausgabe und bei unserem Social Footprint-Test – machen Sie mit!



Ihr
Jens C. Laue
Head of
Governance & Assurance Services,
KPMG in Deutschland

Neue Herausforderung für Wirtschaftsprüfer

Antragsprüfung für die Strompreiskompensation.

Seit die EU-Kommission Anfang 2013 die Strompreiskompensation verabschiedet hat, können einige stromintensive Industrien aufatmen. Denn dahinter stehen Beihilfen zu indirekten CO₂-Kosten im Strompreis, die nach fristgerechter Beantragung beim Umweltbundesamt für die Jahre 2013 bis 2020 gewährt werden. Auch die Wirtschaftsprüfer spüren die Neuerung – allerdings weniger als Entlastung, sondern als Herausforderung, in mehreren Dimensionen zu denken.

Anfang 2013 war die Zeit der kostenlosen Berechtigungen zu CO₂-Emissionen aus der Stromerzeugung vorbei. Die CO₂-Emissionen wurden zu einem echten Kostenfaktor, der allerdings meist über den Strompreis an die Kunden weitergereicht wurde. Was schon für den privaten Haushalt spürbar wurde, war für die stromintensiven Industrien ein herber Schlag.

Die Strompreiskompensation ist eine von mehreren Entlastungsmaßnahmen seitens der EU-Kommission. Sie sieht für den Zeitraum von 2013 bis 2020 Beihilfen für die stromintensiven Industrien vor. Ziele der als Emissionshandelsrichtlinie RL 2009/29/EG geführten Maßnahme sind zum einen, die Verlagerung von CO₂-Emissionen (Carbon Leakage) in das nichteuropäische Ausland zu verhindern, zum anderen Wettbewerbsverzerrung auf ein Minimum zu begrenzen.

Hoher Stromverbrauch, starker Wettbewerb

Im Fokus der neuen Emissionshandelsrichtlinie stehen Branchen mit hohen Verbräuchen an elektrischer Energie und hoher internationaler Wettbewerbsintensität. Dazu gehören insbesondere die Stahl-, Chemie-, NE-Metall- und die Papierbranche. Insgesamt hat die EU-Kommission 13 Sektoren und acht Teilsektoren als beihilfefähig eingestuft. Damit können sich etwa 800 bis 1.000 Unternehmen mit rund 800.000 Arbeitsplätzen Hoffnung auf EU-Hilfe machen.

Laut EU-Kommission kommen für die Beihilfe **800 bis 1.000 deutsche Unternehmen** mit rund 800.000 Arbeitsplätzen infrage.



Ein Automatismus ist die Beihilfe aber auch für diese Unternehmen nicht. Vielmehr müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Das Unternehmen muss beihilfefähige Produkte mit einem Prodcom-Code gemäß Leitfaden der Deutschen Emissionshandelsstelle beim Umweltbundesamt (DEHSt) herstellen.
- Es dürfen keine Ausschlussgründe gemäß Nr. 3 der Förderrichtlinie vorliegen. Hierzu zählen unter anderem Insolvenz, eidesstattliche Versicherung oder ein Eintrag ins Schuldnerverzeichnis sowie nicht beglichene EU-Rückforderungsansprüche.
- Das Unternehmen muss Strom beziehen, der tatsächlich CO₂-Kosten enthält. So scheidet ein Unternehmen, das Ökostrom nutzt, aus.
- In den Antragsjahren muss der Strombezug über 1 GWh liegen.

Und: Es besteht kein Rechtsanspruch auf Beihilfe. Die Bewilligungsbehörde entscheidet aufgrund ihres pflichtgemäßen Ermessens. Gewährt wird die Beihilfe unter dem Vorbehalt, dass die erforderlichen Haushaltsmittel tatsächlich verfügbar sind.

Nachlässigkeit und Abhängigkeit unterbinden

Im Haushalt 2014 sind 350 Millionen Euro für die Strompreiskompensation vorgesehen. Für die Kalkulation der individuellen Beihilfehöhe werden sogenannte Stromeffizienzbenchmarks verwendet. Sie sollen verhindern, dass die Aussicht auf Beihilfe zu einem höheren Stromverbrauch führt. Die Einschränkung der Beihilfe auf den Zeitraum 2013 bis 2020 unterstreicht darüber hinaus, dass es sich um eine befristete Maßnahme handelt, von der sich kein Unternehmen abhängig machen sollte – zumal die Beihilfeintensität abnimmt. Ein Unternehmen erhält also bei sonst gleichen Bedingungen 2020 eine geringere Beihilfe als 2013. Der Berechnung des konkreten unternehmensindividuellen Beihilfebetrags liegt eine komplexe Formel zugrunde.



Die **Frist für Anträge auf Strompreiskompensation** für 2013 ist seit dem 30.05.2014 abgelaufen. Die Einreichungsfristen für die kommenden Jahre sind **noch nicht bekannt**.





Beantragung ausschließlich auf elektronischem Wege

Auch die Beantragung einer Strompreiskompensation bei der zuständigen Deutschen Emissionshandelsstelle (DEHSt) beim Umweltbundesamt in Berlin ist komplex. Grundsätzlich werden die Beihilfen rückwirkend zur Kompensation der zusätzlichen Kosten für das vorherige Kalenderjahr gewährt. Eingereicht werden muss der Antrag im Namen der juristischen Person, die eine Anlage betreibt. Erforderlich sind alle Anlagen des Unternehmens. Soweit Tochtergesellschaften selbst Anlagen betreiben, müssen diese

Beispielrechnung

zur Strompreiskompensation für das Antragsjahr 2013

Stromverbrauch der Anlage im Jahr 2013

100 GWh

Abschätzung der Höhe der Beihilfe

rund 406.000 EUR

Folgende Parameter liegen der Abschätzung zugrunde:

Sektor	2112
	Herstellung von Papier, Karton und Pappe
Prodcom-Code	2111155
	gekrepptes Papier mit einem Quadratmetergewicht pro Lage <25 g (Tissue)
Beihilfeintensität	0,85
Fallback-Stromeffizienzbenchmark	0,8
CO ₂ -Emissionsfaktor	0,76 t CO ₂ /MWh
Durchschnittlicher CO ₂ -Preis 2012	7,94 EUR/t
	einfacher Durchschnittspreis vom Dezember 2013 im Kalenderjahr 2012 gemäß Pointcarbon
Selbstbehalt pro Anlage	1 GWh
	gemäß Website DEHSt: 6.034,40 EUR

Hinweis: Die Abschätzung der voraussichtlichen Kompensation dient nur für eine erste Ermittlung der Größenordnung. Sie basiert auf der Annahme, dass ein Fallback-Stromeffizienzbenchmark zur Anwendung kommt. Abweichungen können sich insbesondere ergeben, wenn auf produktspezifische Stromeffizienzbenchmarks zurückgegriffen wird beziehungsweise wenn die Auslastung der Anlage in den letzten Jahren starken Schwankungen unterlag.

Gefordert sind
multidisziplinäre Teams
 aus technischen
 Sachverständigen und
 Wirtschaftsprüfern.



Nur so ist es beispielsweise möglich, bei Unternehmen mit mehreren förderberechtigten Anlagen komplizierte Abgrenzungsfragen zu klären. Außerdem sind im Rahmen der Prüfung Strommengen und Produktionsmengen zu bescheinigen. ■

Marc Stauder

Senior Manager,

Governance & Assurance Services, KPMG

Fabian Thölke

Manager,

Governance & Assurance Services, KPMG

eigene Anträge für die von ihr betriebenen Anlagen einreichen. Vorgelegt werden müssen die Beihilfeanträge in elektronischer Form, und zwar mithilfe des entsprechenden Formulars des Formular-Management-Systems (FMS) über die virtuelle Poststelle (VPS) der DEHSt. Vor dem Versand müssen sowohl der Antragsteller als auch der Wirtschaftsprüfer den Antrag mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehen. Dazu müssen beide über eine Signaturkarte sowie ein passendes Kartenlesegerät verfügen.

Enge Zusammenarbeit von Wirtschaftsprüfern und technischen Experten

Die Angaben des Antragstellers – unter anderem auch die Strom- und Produktionsmengen – müssen von einem Wirtschaftsprüfer bestätigt werden. Auf ihn wartet dabei eine betriebswirtschaftlich-technisch hochanspruchsvolle Prüfungsaufgabe, denn die Beihilfe wird nicht für das ganze Unternehmen gewährt, sondern spezifisch für jene Anlagen, auf denen beihilfefähige Produkte hergestellt werden. Angesichts der Spezialisierung und Komplexität erfordert die Prüfung eine enge Zusammenarbeit von Wirtschaftsprüfern und technischen Experten.





Wer sein Internes Kontrollsystem (IKS) optimieren möchte, sollte vier Aspekte beherzigen: Verantwortungen und Kompetenzen auf Prozessebene festlegen, zentrale Vorgaben machen, Regelkreise zur Risikoidentifikation und Kontrollanpassung etablieren und Überwachungsprozesse einrichten, um valide Aussagen zu ermöglichen.



Vier gewinnt!

Erfolgsfaktoren für Interne Kontrollsysteme.

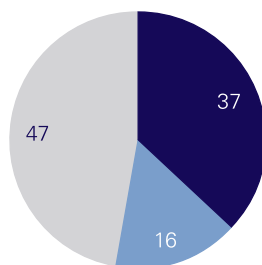
Infolge erweiterter Corporate Governance-Vorschriften sowie aufsichtsrechtlicher Vorschriften (beispielsweise durch die vierte MaRisk-Novelle 2012) haben Kreditinstitute ihre Internen Kontrollsysteme weiterzuentwickeln und zu optimieren. Dieser Aufwand soll sich auch bezahlt machen. In

der zweiten Studie zum Status quo der Internen Kontrollsysteme bei Kreditinstituten hat KPMG deshalb die Erfolgsfaktoren Interner Kontrollsysteme herausgearbeitet. Dazu wurden deren Aufbau, die Effizienz der Wirksamkeitskontrolle sowie Best Practices untersucht.

Zweite IKS-Benchmarkstudie

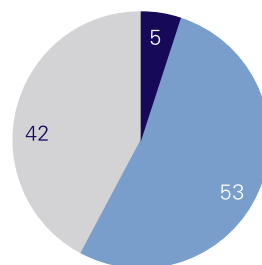
Der zweiten internen Studie zum Status quo des IKS wurden Daten von 19 inländischen Instituten zugrunde gelegt, darunter Geschäfts-, Retail-, Förder- und Landesbanken. Die einbezogenen Kreditinstitute repräsentieren etwa 25 Prozent der Bilanzsumme aller deutschen Finanzinstitute im Jahr 2012. Die Ergebnisse basieren auf subjektiven Einschätzungen von externen Dritten, die im Rahmen ihrer Tätigkeit als Abschlussprüfer, Berater oder Ähnliches einen vertieften Einblick in die Unternehmensorganisation des jeweiligen Kreditinstituts erlangt haben.

Wurde das Interne Kontrollsystem des Kreditinstituts nach einem allgemein gültigen Rahmenwerk (beispielsweise COSO-Rahmenwerk) aufgebaut und strukturiert?



■ Ja, nach COSO
■ Ja, nach Sonstigem
■ Nein

Plant das Kreditinstitut eine Anpassung/Aktualisierung seines IKS-Rahmenwerks aufgrund der überarbeiteten Version des COSO-Rahmenwerks „Internal Control – Integrated Framework (2013)“?



■ Ja
■ Nein
■ Nicht bekannt

1

COSO-Rahmenwerk dient grundsätzlich als Orientierung

© KPMG, 2014



Über die Hälfte der Kreditinstitute orientiert sich an **allgemein gültigen Rahmenwerken.**

Aufbau und Struktur: COSO ja, Aktualisierung nein

Das weltweit anerkannte Rahmenwerk des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dient knapp 40 Prozent der Kreditinstitute als Vorbild für den Aufbau ihres IKS. Insgesamt orientiert sich mehr als die Hälfte der Institute an allgemein gültigen Rahmenwerken, wenn es um den Aufbau des Internen Kontrollsystems geht. Allerdings plant nur ein Kreditinstitut sein Kontrollsystem gemäß dem 2013 überarbeiteten COSO-Rahmenwerk „Internal Control – Integrated Framework“ zu aktualisieren. Die Institute sehen demnach keinen Anpassungsbedarf.¹

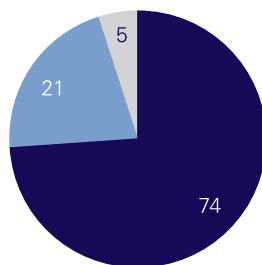
Wirksamkeitsprüfung: systematisch, regelmäßig und klar zugeordnet

Fast drei Viertel der Institute haben die Verantwortung für die Wirksamkeitsüberwachung des IKS – nicht zuletzt aufgrund der erweiterten Corporate Governance-Vorgaben – in internen Vorschriften geregelt. Und klar zugeordnet.



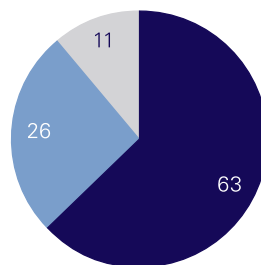
Bei gut 60 Prozent der Institute erfolgt die **Berichterstattung jährlich**, bei einem Viertel sogar **quartalsweise.**

Ist in einer internen Vorschrift des Kreditinstituts (beispielsweise Geschäftsordnung) die Pflicht des Aufsichtsrats/ Prüfungsausschusses zur Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems vorgeschrieben?



■ Ja
■ Nein
■ Nicht bekannt

Wird dem Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss in einem regelmäßigen Turnus über die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des Internen Kontrollsystems berichtet?



■ Ja, jährlich
■ Ja, quartalsweise
■ Sonstige Turnusse

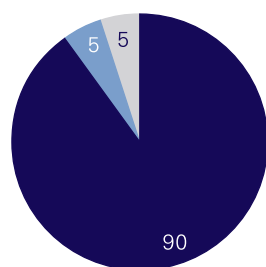
Alle berichten über das Interne Kontrollsystem

Angesichts der strengeren Vorgaben ist es nur folgerichtig, dass das IKS zum festen Teil des Reportings geworden ist: Alle Institute berichten ihrem Aufsichtsorgan über die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des IKS. Dabei erstreckt sich die Berichterstattung bei 90 Prozent auf das gesamte unternehmensweite Interne Kontrollsystem. Lediglich zwei Institute beschränken die Berichterstattung auf das rechnungslegungsbezogene IKS beziehungsweise auf ausgewählte Geschäftsbereiche.

2

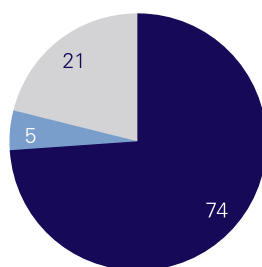
IKS ist regelmäßiges Berichtsthema

Auf welche Bestandteile des Internen Kontrollsystems stützt sich die Berichterstattung?



■ Gesamtes unternehmensweites IKS
■ Rechnungslegungsbezogenes IKS
■ Sonstige

Werden die Ergebnisse bezüglich der Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des IKS aus einem institutionalisierten und systematischen Verfahren (beispielsweise Management Testing von Kontrollen) abgeleitet?



■ Ja
■ Nein
■ Nicht bekannt

3

Unternehmensweite Kontrollen überwiegen



Bei 90 Prozent der Institute umfasst die Berichterstattung das **gesamte unternehmensweite Interne Kontrollsystem**.

Mit systematisierten Verfahren zu aussagefähigen Ergebnissen

Verantwortung zu tragen, ist das eine. Ihr nachkommen zu können, ist etwas anderes. Denn dazu braucht es aussagefähige Kennzahlen. Knapp 75 Prozent der beteiligten Institute setzen auf institutionalisierte, systematisierte Verfahren zur Ableitung der Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des IKS. Die übrigen leiten ihre Aussagen von Einschätzungen der Internen Revision beziehungsweise der Compliance-Abteilung oder von Expertenschätzungen ab.

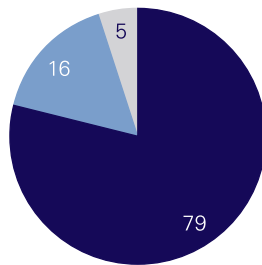
Compliance-Funktion als Bestandteil des IKS

Im Zuge der vierten MaRisk-Novelle 2012 hat auch die Ableitung des Wirksamkeitsnachweises an Bedeutung gewonnen. Knapp 80 Prozent der Kreditinstitute haben zum 31. Dezember 2014 eine Compliance-Funktion nach MaRisk eingerichtet. Über 60 Prozent nutzen dabei das im Rahmen ihres Internen Kontrollsystems eingeführte Verfahren zur Ableitung der Aussagen über die Angemessenheit und Wirksamkeit.



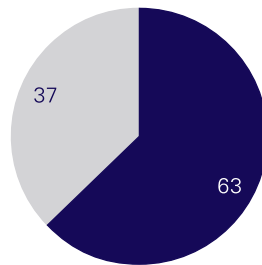
Kontrollen und Sicherungsmaßnahmen sind unter Berücksichtigung des Risikogehalts **regelmäßig zu aktualisieren.**

Hat das Institut eine Compliance-Funktion gemäß AT 4.3 der MaRisk als Bestandteil des Internen Kontrollsystems eingerichtet?



■ Ja
■ Noch nicht
■ Nein

Nutzt das Institut ein bereits etabliertes und systematisiertes Internes Kontrollverfahren zur Ableitung einer Aussage hinsichtlich der Angemessenheit und Wirksamkeit bei der Einhaltung der wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben gemäß MaRisk?



■ Ja
■ Nein

4 Kreditinstitute setzen bei IKS auf etablierte Verfahren zum Nachweis der Angemessenheit und Wirksamkeit

© KPMG, 2014

Best Practices: die zentralen Erfolgsfaktoren

Je mehr das IKS in den Blickpunkt rückt, desto dringender stellt sich die Frage nach dem Reifegrad. Auch dieser Frage ist die Studie nachgegangen: Es wurde zusätzlich eine Einschätzung der Ausprägungen des IKS abgefragt. Bei der Auswertung wurde dann nach Hinweisen auf einen hohen Reifegrad gesucht. Vier zentrale Kriterien sind das Ergebnis.

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen auf Prozessebene verankern

Kreditinstitute mit hohem IKS-Reifegrad regeln die Verantwortlichkeiten für Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse auf Prozessebene. Dazu definieren sie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Prozessverantwortlichen, -freigebern oder -managern in Form von Arbeitsanweisungen oder anderen schriftlichen Rollenkonzepten. Damit erreichen sie zugleich Transparenz sowie einheitliche und klar abgegrenzte Rollenprofile.

Zentrale Rahmenvorgaben und Geschäftsordnungen festlegen

Klare, unternehmensweite Rahmen- und Arbeitsanweisungen sowie Geschäftsordnungen für Geschäftsleitung und Aufsichtsorgane sind ein weiterer Hinweis auf einen hohen Reifegrad des IKS. Wird zusätzlich eine Risikokontrollmatrix eingesetzt, ist auch für eine durchgängige Dokumentation der Risiken und Kontrollen und damit für Transparenz gesorgt. Die Verantwortung für die Pflege der Risikokontrollmatrix gehört in die prozessverantwortlichen Bereiche. Im Sinne einer prozessunabhängigen Überwachung sollte die Interne Revision als „Third Line of Defense“ die Einhaltung der internen Vorgaben durch unterjährige Prüfungen kontrollieren.

Risiken und Kontrollen kontinuierlich aktualisieren

Kreditinstitute, die ihre Kontrollen und Sicherungsmaßnahmen kontinuierlich aktualisieren und der Risikolage anpassen, erfüllen ein weiteres Kriterium eines hohen Reifegrads. Hinweise darauf geben etwa eine jährliche



Checkliste zur Ermittlung des Reifegrads eines IKS

Risikoidentifizierung sowie regelmäßige Risiko-Self-Assessments. Zu berücksichtigen sind zwei Arten von Risiken: zum einen Geschäftsrisiken wie Markt-, Kredit-, Zinsänderungs-, Liquiditäts- und operationelle Risiken, zum anderen Risiken aus (aufsichts-) rechtlichen Vorschriften sowie Risiken im Zusammenhang mit der finanziellen und nichtfinanziellen Berichterstattung. Durch einen Regelkreis, der auch Anpassungen aus der jährlichen beziehungsweise anlassbezogenen Wesentlichkeits- und Risikoanalyse von Compliance-Risiken entsprechend AT 4.4.2 der MaRisk berücksichtigt, kann eine ganzheitliche Risikobetrachtung erreicht werden.



Wirksamkeit systematisch überwachen

Schließlich sind auch systematisierte und im Arbeitsalltag ebenso gelebte wie unabhängig kontrollierte Prozesse zur Feststellung der Angemessenheit und Funktionsfähigkeit typisch für Unternehmen mit einem hohen IKS-Reifegrad. Solche Prozesse können beispielsweise fest installierte Control Self Assessments oder Management Testings von Kontrollen sein. Sie sollten Aufgabe der jeweiligen Prozessbeziehungsweise Kontrollverantwortlichen sein. Die Qualitätssicherung sollte darüber hinaus prozessunabhängig durch die Interne Revision oder eine etablierte IKS-Zentrale erfolgen. Geschäftsleitung und Aufsichtsorgane erhalten dadurch valide Aussagen zur Angemessenheit und Wirksamkeit ihres Internen Kontrollsystems. ■

- Werden alle relevanten Unternehmenseinheiten einbezogen?
- Ist das Kontrollverständnis in allen Bereichen des Unternehmens gleichermaßen ausgeprägt?
- Gibt es einheitliche Vorgaben zur Dokumentation des IKS?
- Gelten im Hause einheitliche Prozess- und Kontrolldefinitionen und werden diese gelebt?
- Entsprechen die berücksichtigten Risiken dem aktuellen Geschäftsmodell und Marktumfeld?
- Sind in den Prozessabläufen (Front-to-End) durchgängig Kontrollen implementiert?
- Ist in Bereichen mit hohen Risiken (zum Beispiel Handel/Treasury) die Ausgestaltung sinnvoll und ausreichend?
- Sind die Verantwortlichkeiten (Prozesse/Kontrollen) und Schnittstellen klar geregelt?
- Ist die Überwachung der Wirksamkeit des IKS (etwa durch ein Management Testing) sichergestellt?
- Wird das IKS an sich ändernde Rahmenbedingungen (zum Beispiel MaRisk-Novelle) angepasst?

Markus Weddehage

Partner, Audit Financial Services, KPMG

Thorsten Janker

Senior Manager,

Audit Financial Services, KPMG





Keine Branche wächst derzeit stärker als der Onlinehandel. Doch wer von diesem Boom profitieren möchte, muss mehr als nur eine gute Logistik bieten. Auch Shopmanagement, Einkauf, Marketing, IT, externe Dienstleistung und Debitorenmanagement sind Geschäftsbereiche mit wichtigen Prozessen. Ein Internes Kontrollsystem (IKS) sorgt für eine ganzheitliche Steuerung und die Sicherung des Geschäftserfolgs.



E wie Logistik?

Logistik allein macht **Onlineshops** noch nicht erfolgreich.

Es ist tatsächlich eine logistische Meisterleistung, dass wir heute einen Artikel aus dem globalen Angebot über das Internet bestellen können und ihn wenig später bis zur eigenen Haustür geliefert bekommen: pünktlich, in der gewünschten Qualität und zum vereinbarten Preis. Seit der Onlinehandel vor rund zwanzig Jahren aus der Taufe gehoben wurde, hat er sich zu einem dynamischen Massenmarkt entwickelt. Die Zahl der Anbieter wächst rasant, immer neue Technologien werden entwickelt. Insbesondere im Bereich Business-to-Consumer (B2C) ist das Umsatzwachstum anhaltend kraftvoll. Doch Achtung: Ein Selbstläufer ist der Onlinehandel nicht! Um den langfristigen Erfolg zu sichern, müssen vielmehr die Prozesse abseits der Logistik optimiert werden.

Drei zentrale Herausforderungen

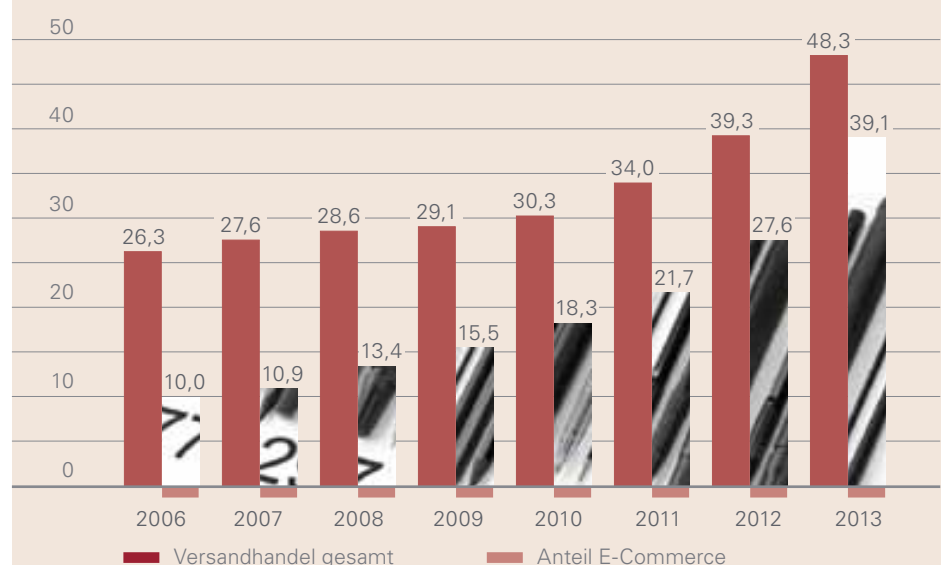
Die Betreiber von Onlineshops sehen sich drei wesentlichen Herausforderungen gegenüber: Sie müssen (Umsatz-)Wachstum in einem wettbewerbsintensiven Umfeld generieren, ihr Sortiment optimieren und ihre Marktposition sichern. Dabei sind die einzelnen Aufgaben voneinander kumulativ abhängig.



Ein Ende des Wachstums ist derzeit **nicht in Sicht.**

E-Commerce dominiert den Versandhandel

Bruttoumsatz in Milliarden Euro



© KPMG, 2014



Was der Kunde im einen Onlineshop nicht bekommt, bestellt er **einfach in einem anderen.**

Key Facts

Allein 2013 wuchs der Onlinehandel um fast 42 Prozent von 27,6 auf über 39 Milliarden Euro. Für 2014 wurden die Wachstumsprognosen nach einem sehr guten 1. Quartal bereits von 20 Prozent auf 40 Prozent nach oben korrigiert. Experten gehen bis mindestens 2018 von jährlichen Wachstumsraten über 15 Prozent pro Jahr aus. Besonders nachgefragt aus dem breiten Angebot sind Kleidung (circa 15 Prozent), Bücher (10 Prozent), Unterhaltungselektronik (8 Prozent), Schuhe (6 Prozent) sowie Bild- und Tonträger (6 Prozent).

Die Marktführer Amazon und Zalando agieren dabei als Generalisten, die viele der oben genannten Produktgruppen in einem integrierten Onlineshop anbieten. Daneben haben sich Nischenanbieter wie Thomann, DocMorris oder myToys mit spezialisierten Produktportfolios etabliert. Gerade hier herrscht hoher Konkurrenzdruck.

(Umsatz-)Wachstum setzt einen gewissen Bekanntheitsgrad am Markt und damit ein großes Käuferpotenzial voraus. Um die kritische und stets abwanderungsbereite Käuferschaft für sich zu gewinnen, braucht es darüber hinaus vor allem niedrige Preise und eine gute Produktqualität.

Über das Sortiment präsentiert sich ein Onlineshop dem Käufer. Ziel ist es, Alleinstellungsmerkmale aufzuweisen und einen möglichst nachhaltigen Eindruck bei den Käufern zu hinterlassen. Mithilfe einer regelmäßigen Portfolioanalyse kann der Onlineshop sein Sortiment immer besser auf seine Kunden zuschneiden und damit Anschaffungs- sowie Lagerkosten minimieren. Dies wiederum ist wesentlich, um in dem im Vergleich zum stationären Geschäft um ein Vielfaches härteren Konkurrenzkampf zu überleben. Der Markt ist hochgradig transparent und die Anbieter laufen stets Gefahr, substituiert zu werden – der Wettbewerber ist schließlich nur einen Klick entfernt.

Zur Sicherung der eigenen Marktposition müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

- Übersichtlicher und seriöser Onlineshop
- Einfacher und intuitiver Bestellprozess
- Gut erreichbarer Kundenservice
- Breites Zahlartenangebot
- Transparente Lieferbedingungen und kurze Lieferzeiten
- Regelmäßige Motivation der Kunden durch Newsletter, Treueangebote oder Gutscheine

Wichtige Prozesse im Auge behalten

Im Kampf um möglichst große Anteile am jeweiligen Marktsegment verlieren Unternehmer häufig erfolgskritische Prozesse aus den Augen. Viele Manager im E-Commerce sehen Prozessoptimierungen und Kontrollen ausschließlich als Disziplin der Logistik. Prozesse in Bereichen wie Shopmanagement, Einkauf, Marketing, IT, externe Dienstleister oder Debitorenmanagement tauchen nur selten auf dem Radar der Verantwortlichen auf. Mit einem Internen Kontrollsystem (IKS), das genauso flexibel und effizient gestaltet ist wie die Geschäftsprozesse des E-Commerce, kann das verhindert werden. Mehr noch: Hier finden sich Ansatzpunkte, die den Erfolg eines Onlineshops erheblich steigern können. Der folgende Fragenkatalog vermittelt eine Idee vom Optimierungspotenzial jenseits der Logistik:





Kernfragen zur Optimierung von Onlineshops

- Wurde eine Zielgruppenanalyse durchgeführt?
- Wer trägt die Verantwortung für den Aufbau des Onlineshops?
- Wer ist für die Preisgestaltung verantwortlich und wie oft werden Preise angepasst?
- Findet im Bestellprozess eine Prüfung und Bewertung der von den Kunden eingegebenen Daten statt (gegebenenfalls durch einen externen Dienstleister)?
- Welche Kontrollen sind an den Schnittstellen zwischen den Dienstleistern implementiert?
- Wird eine regelmäßige Kosten-Nutzen-Analyse des Zahlartenportfolios vorgenommen?
- Ist ein Prozess für die Behandlung von Betrugsfällen etabliert?
- Welche Datenschutzerfordernisse gelten im Onlineshop?
- Wo werden welche Daten physisch verarbeitet? Wird die Buchführung ins Ausland verlagert?
- Welche handels- und steuerrechtlichen Anforderungen an die elektronische Belegverarbeitung sind zu berücksichtigen?

Es ist offensichtlich, dass diese Vielzahl an Fragen nur im optimalen Zusammenspiel der einzelnen Geschäftsbereiche und Prozesse befriedigend beantwortet werden kann. Anders ausgedrückt: Nur über eine integrierte Betrachtung können ein effizienter Geschäftsablauf sichergestellt, der einzelne Kunden überzeugt und der Umsatz nachhaltig gesteigert werden.



Eine integrierte Betrachtung aller Prozesse stellt einen effizienten Geschäftsablauf sicher, überzeugt die Kunden und trägt zur Umsatzsteigerung bei.

IKS und Interne Revision: ein starkes Doppel

Mithilfe eines IKS können eine kontinuierliche Analyse und Optimierung der vorhandenen Prozesse sowie die Einrichtung und Überprüfung von Kontrollen erreicht werden. Darüber hinaus werden klassische und unternehmensspezifische Risiken des E-Commerce effektiv überwacht. Empfehlenswert ist die parallele Einrichtung einer Internen Revision – beispielsweise im Rahmen eines Co-Sourcing oder Outsourcing. Dieser Schritt hilft der Organisation, Schwachstellen im IKS zu identifizieren und zu beseitigen. Aus der Verbindung von IKS und Interner Revision entsteht damit ein wirksames, das Unternehmen unterstützendes System, das prozessbezogene Risiken intelligent reduziert und Ausgangspunkt für eine effiziente Jahresabschlussprüfung ist. ■

Jens Hartke

Senior Manager,

Governance & Assurance Services, KPMG

Michael Kula

Governance & Assurance Services, KPMG



Mit dem Vormarsch der digitalen Medien hat sich das Verhalten der Kunden verändert. Statt aktiv die Beratung eines Verkäufers einzuholen, wird die Meinung der Community in den sozialen Medien abgerufen. Inkonsistente, unglaubwürdige oder nicht erwartungsgemäß aufbereitete Informationen auf diesen Plattformen können eine Marke schwer beschädigen. Gefordert sind ein konsistenter Social Footprint, Digitalkompetenz und Glaubwürdigkeit.

Intelligente Vernetzung in digitalen Medien

Die Markenbotschaft einheitlich senden.

Was waren das noch für Zeiten, als das Internet plötzlich den Zugang zu einer schier endlosen Masse an Informationen ermöglichte und sich jeder Konsument aktiv seine Meinung bilden konnte. Mittlerweile hat sich das Verhalten umgekehrt. Aus der aktiven Informationssuche ist eine deutlich passivere Haltung geworden: Der Kunde ist Informationskonsument geworden. Kompakt und wohl portioniert sollen Informationen zu ihm kommen. Der steigende Absatz von Smartphones und sogenannten Wearables, also etwa Smartwatches, steht für Informationskonsum über soziale Netzwerke

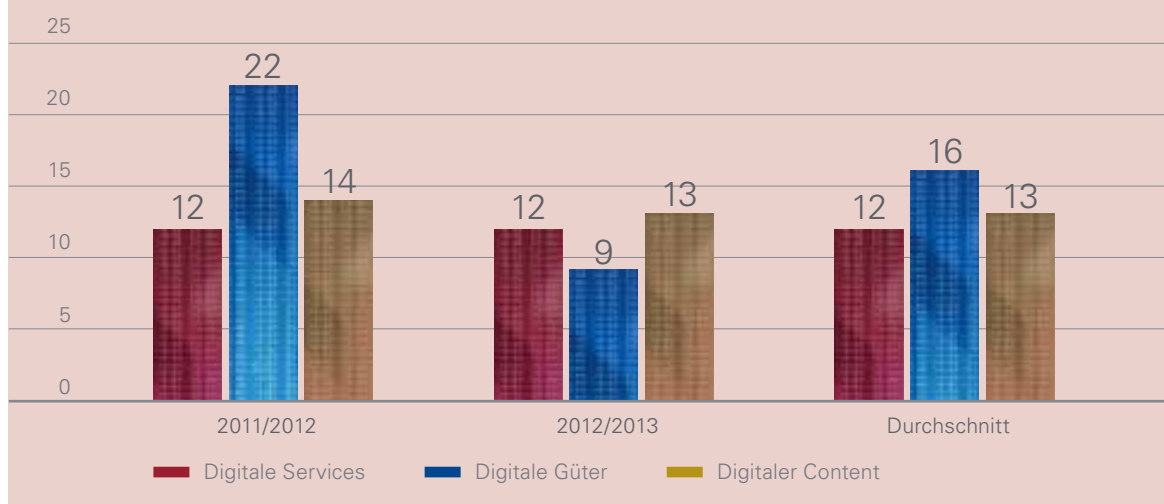
oder individualisierte Oberflächen, die eine kreative und effiziente Befriedigung der jeweiligen Informationsnachfrage bieten.

Und hier geht es längst nicht mehr nur um Privates! Vielmehr verändern sich unsere Arbeitsweisen, unsere Arbeitsplätze und unsere Marktplätze. Die Umsatzsteigerungen im Digitalmarkt der letzten drei Jahre sprechen für sich – es ist höchste Zeit, diesen Wandel zu nutzen, damit er nicht zum Risiko für die Unternehmen wird.

Internetmarkt in Deutschland zwischen 2011 und 2013

Umsätze mit digitalen Services, digitalen Gütern und digitalem Content im deutschen B2C-Internetmarkt in den Jahren 2011 bis 2013 (Angaben in Milliarden Euro)

Quelle: statista.de, 2014



© KPMG, 2014



Der Kunde: vom König zum Imperator

Mit dem veränderten Konsum von Informationen wandelt sich auch der Konsum materieller Güter und Dienstleistungen außerhalb der digitalen Welt. Die Erwartungen an neue Produkte sind immens – gerade weil der Kunde heutzutage das Produkt, das er hat, mit dem vergleicht, was er eventuell ersatzweise kaufen möchte. Der Kunde kann also genau definieren, was er von einem neuen Produkt erwartet. Und wenn er den Abgleich nicht selbst übernehmen will, kann er immer noch danach googeln und findet garantiert

einen Blogeintrag, der die Produkteigenschaften analysiert und bewertet. Der Einfluss des Kunden ist aber keineswegs auf die Entscheidungsfindung beschränkt. Stellt sich nämlich heraus, dass ein versprochenes Angebot von seinen Erwartungen abweicht, kann der Kunde mithilfe der sozialen Medien binnen Sekunden einen Feldzug gegen die Marke führen. Der Kunde ist also nicht länger König, er ist längst Imperator.

Um diesen Imperator milde zu stimmen, müssen Unternehmen seine Erwartungen erfüllen und ihm immer neue, innovative Leistungen anbieten – trotz beachtlicher Risiken.

Informationen
sind zum **Konsumgut**
geworden.



Die Unternehmen: Raus aus der reaktiven Position!

Um sich in der digitalen Welt mit dem Kunden richtig zu vernetzen, müssen Unternehmen vor allem drei Variablen kontrollieren: ihren Social Footprint, ihre Digitalkompetenz sowie ihre Glaubwürdigkeit.

Wo ein **Produkt** ist,
ist auch eine **Meinung**.



Social Footprint

Internationale Unternehmen besitzen meist ein komplexes Markenportfolio. Für jede dieser Marken und Submarken streben sie eine maximale Reichweite sowie eine effiziente und klare Positionierung an. Der Grat zwischen beiden Zielen ist ohnehin schmal – doch wenn digitale Medien im Spiel sind, wird daraus eine Herausforderung. Verhindert werden muss in jedem Fall, dass der Kunde auf Marken trifft, die mit unterschiedlichen Inhalten verknüpft sind.

Digitalkompetenz

Unternehmen müssen wissen, wie sie ihre Stärken in der digitalen Welt abbilden können. Gerade traditionelle Unternehmen müssen dazu umdenken und umlernen – trotz knapper Ressourcen. Outsourcing allein kann nicht die Lösung sein, da erhöhte Abhängigkeit und Mehrausgaben drohen. Wichtig sind in erster Linie organisatorische Flexibilität, interne Vernetzung und eine offene Unternehmenskultur: Gibt es lange Wege, ausgeprägte Hierarchien, horizontal isolierte Unternehmensbereiche? Dann sollte das Unternehmen auf die funktionalen, regulatorischen und kommunikativen Anforderungen ausgerichtet werden – mit Unterstützung aller Beteiligten.

Glaubwürdigkeit

Schon jetzt informiert sich fast jeder zehnte Kunde vor seinem Kauf in sozialen Medien über die jeweilige Marke – Tendenz steigend! Reputation, Vertrauenswürdigkeit und Markenversprechen in den sozialen Medien werden damit zu kritischen Faktoren. Authentizität ist ein hohes Gut, das der Kunde im persönlichen Gespräch ebenso wie in der digitalen Welt einfordert. Er wünscht sich ehrliche Unternehmen, die offen mit ihm kommunizieren, und zwar dort, wo er gerade ist – sei es online, mobil oder in den sozialen Medien.

Investieren Sie
in die Glaubwürdigkeit Ihrer Marke –
vor allem **in digitalen Kanälen**.



Kurz: Der Aufwand für Social Media lohnt sich, denn nie zuvor hatten Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kunden so gut kennenzulernen wie heute! Und selten zuvor war es so wichtig, es richtig zu machen. ■



Social Media in der Gewinn- und Verlustrechnung: Top-3-Risiken versus Top-3-Chancen

Risiken

- **Operationale Risiken**
Die Wahl der richtigen Ressource zur Erstellung beziehungsweise Überwachung von Inhalten muss wohl überlegt und für den operativen Betrieb klar definiert sein. Prozesse müssen im Unternehmen mit klaren Verantwortlichkeiten verankert und koordiniert werden, um möglichst agil auf die Informationsbedürfnisse der Community reagieren zu können.
- **Regulatorische Risiken**
Die Einhaltung von regulatorischen Vorgaben wie zum Beispiel Datenschutzrichtlinien, Urheberrechten, Wettbewerbs- und Vertraulichkeitsvereinbarungen gilt unabhängig davon, wer diese Informationen wann und wo veröffentlicht. Im Fall von Offenlegungsregeln muss beispielsweise sichergestellt sein, dass relevante Zahlen nicht vorab verbreitet werden.
- **Reputationsrisiken**
Risiken, die durch die eigene Kommunikation beziehungsweise aus der Interaktion mit dem User entstehen und den Markenauftritt mit negativen Inhalten belasten (zum Beispiel im Fall eines Shitstorms).

Chancen

- **Markenwirkungseffizienz**
Kreative und glaubwürdige Kampagnen erreichen bei reduzierten Marketingkosten eine höhere Kundenwirkung.
- **Verständnis der Kunden**
Mehr Kontaktpunkte mit dem Kunden können ein tieferes Verständnis der Kundenbedürfnisse und dadurch mehr Kundenzufriedenheit bewirken.
- **Social Media als Service**
Zeit- und Kosteneinsparung durch Angebote in sozialen Medien, beispielsweise Social Recruiting, Kundenservice, E-Commerce.

Alexander Jonke

Digital Assurance,
Governance & Assurance Services, KPMG



cutting through complexity

MITMACHEN & GEWINNEN

Unter allen Teilnehmern verlosen wir insgesamt **10 iTunes-Gutscheine** im Wert von jeweils 25 Euro. Teilnahmeabschluss ist der 31. Januar 2015.*

Typisch Sie?

Welcher Social Media-Typ sind Sie? Wie können Sie sich erfolgreicher vernetzen? Was sollte Ihr „Typ“ im Netz beachten?

Hier geht es zu den vollständigen Teilnahmebedingungen und zum Typ-Test:
www.kpmg.de/socialmedia





Das Gebot zur nachhaltigen Unternehmensführung lässt Unternehmen zunehmend von der Maxime der reinen Gewinnmaximierung abrücken. Die sogenannten Social Entrepreneurs sind nicht nur in Europa auf dem Vormarsch. Doch wie kann der Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit gemessen werden?



Soziale Goldader

Zukunftssicherung durch soziales Unternehmertum.

Es ist längst kein „nice to have“ mehr, sich mit sozialer und ökologischer Verantwortung und den Konsequenzen der eigenen unternehmerischen Tätigkeit auseinanderzusetzen. Die Stakeholder erwarten heute auch dazu stichhaltige, transparente Informationen. Unternehmen, die sich diesem Thema verschließen, riskieren ihre Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre Zukunft. Entsprechend üben sich viele Unternehmen im Spagat zwischen ihrer klassischen Rolle als Renditemaximierer und jener als verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft.

Die Social Entrepreneurs können hier wertvolle Unterstützung bieten. David Aikman, Managing Director des Weltwirtschaftsforums, beobachtet bei den Stakeholder-Gruppen des Weltwirtschaftsforums einen wachsenden Trend, mit Social Entrepreneurs zusammenzuarbeiten und von deren sozialen und ökologischen Innovationsmodellen zu lernen.¹ Umgekehrt können die Sozialunternehmen und gemeinnützigen Organisationen von privatwirtschaftlicher Business-Expertise profitieren. Eine Win-win-Situation also. Entsprechend attraktiv ist diese Nische: Bereits ein Viertel aller Unternehmensgründungen in der EU fällt unter die Sozialunternehmen, die mittlerweile für etwa zehn Prozent des durchschnittlichen Bruttoinlandsproduktes der EU stehen.²

Social was?

Wer ist nun ein Social Entrepreneur und was ist ein Sozialunternehmen? Die Europäische Kommission beschreibt Sozialunternehmen recht offen als Unternehmen,

- bei denen nicht die Gewinnmaximierung im Mittelpunkt steht, sondern der Beitrag zum Gemeinwohl (umweltschonende, soziale oder gesellschaftliche Zielsetzungen);
- die Überschüsse hauptsächlich zur Erlangung dieser gesellschaftlichen Ziele einsetzen;
- die in der Regel verantwortlich, transparent und innovativ geführt werden und Arbeitnehmer, Kunden und die weiteren von der Unternehmenstätigkeit betroffenen Interessengruppen einbinden.

„Innovativ“ kann sich dabei sowohl auf die Produkte und Dienstleistungen als auch auf die Organisations- und Produktionsmethoden beziehen.³

Social entrepreneurs are an integral community of the World Economic Forum and an increasingly sought-after one.

David Aikman

¹ www.weforum.org/news/schwab-foundation-social-entrepreneurship-announces-social-entrepreneurs-2014
² Initiative für Soziales Unternehmertum, Europäische Kommission, 2011
³ http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_de.htm



Gregor Hackmack, erfolgreicher Social Entrepreneur, gründete die Internetplattform **abgeordnetenwatch.de**. Sie fördert den öffentlichen Dialog zwischen Bürgern und Abgeordneten und veröffentlicht Abstimmverhalten und Nebentätigkeiten der Abgeordneten.

Systemischer Ansatz

Einen konkreten Eindruck bietet das Fellow-Netzwerk von Ashoka. Die erste und weltweit führende Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurs unterstützt aktuell 51 Ashoka Fellows in Deutschland, die sich gesellschaftlicher Probleme aus ganz unterschiedlichen Bereichen – zum Beispiel Bildung, Gesundheit und Arbeitsmarkt – annehmen und bei ihrer Arbeit innovative Lösungsansätze und viel Unternehmergeist einsetzen. Beispiel **abgeordnetenwatch.de**: Mit dieser Transparenzplattform verfolgt Sozialunternehmer und Ashoka Fellow Gregor Hackmack unter anderem das Ziel, den demokratischen Staatsbürger zu stärken. Ein anderes Beispiel ist Ursula Sladek, die mit den Elektrizitätswerken Schönau den ersten und bisher einzigen bürgereigenen Netzbetreiber und Ökostromanbieter Deutschlands gründete. Oder Ralf Sange, der mit „Gründer 50plus“ die unternehmerische Kraft der Generation 50plus mobilisiert.⁴

Erfolgreiche Sozialunternehmen:
abgeordnetenwatch.de,
Gründer 50plus,
Elektrizitätswerke Schönau

Ein konzeptioneller roter Faden bei Sozialunternehmen ist der systemische Gedanke und eine Art Multiplikatorfunktion: Es geht nicht um Erfolg an einem Ort, sondern um ein Erfolgskonzept, das sich auf andere Settings (Länder, Problemstellungen) übertragen lässt.

Bessere Rahmenbedingungen für Sozialunternehmen

Mit der 2011 lancierten Initiative für soziales Unternehmertum will die Europäische Kommission ein günstiges Umfeld für Sozialunternehmen schaffen. Im Fokus stehen der leichtere Zugang zu Finanzmitteln, mehr Sichtbarkeit für das soziale Unternehmertum sowie die Verbesserung des rechtlichen Umfelds.⁵

We support the role of social entrepreneurs and their social investments. The new standard will help social enterprises to access EU financial support, and sets the groundwork for social impact measurement in Europe.

László Andor

László Andor, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Integration, will diese Initiative als Aufforderung an die nationalen und regionalen Regierungen sowie die Interessengruppen verstanden wissen, ein günstiges Umfeld für soziales Unternehmertum zu entwickeln, die Bemühungen auf nationaler und regionaler Ebene auszubauen sowie die Strukturfonds und andere verfügbare Finanzierungsquellen bestmöglich zu nutzen. Die mit der Initiative verbundenen Programme sollen dazu beitragen, Sozialunternehmen in ganz Europa aufzubauen und die für ihr Wachstum erforderliche finanzielle Unterstützung sicherzustellen.⁶ So werden im Rahmen des Programms für Beschäftigung und soziale Innova-

⁴ Ashoka Deutschland, Ashoka-Magazin und Wirkungsbericht 2013, http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/Ashoka-Magazin_2013-14.pdf
⁵ http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_de.htm
⁶ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1512_de.htm?locale=en



tion zwischen 2014 und 2020 insgesamt 85 Millionen Euro bereitgestellt, um den Markt für Sozialinvestitionen zu unterstützen. Zudem erleichtert der Europäische Fonds für soziales Unternehmertum Sozialunternehmen den Zugang zu privaten Finanzierungsquellen und gibt interessierten Anlegern Orientierung bei der Investition in soziale Innovationen.

Neue Norm der Europäischen Kommission zur Messung des sozialen Nutzens

Mit der wachsenden Zahl an Sozialunternehmen in Europa steigt auch die Bedeutung des Social Accountings und des Social Reportings. Social Accounting-Systeme ermöglichen es, soziale Wertschöpfung anhand qualitativer und quantitativer Wirkungsindikatoren zu dokumentieren, zu messen und schließlich in einem Social Report beziehungsweise Wirkungsbericht transparent für die Stakeholder aufzubereiten.

Im Juni 2014 veröffentlichte die Europäische Kommission eine Norm, die es sozialwirtschaftlichen Unternehmen jeder Größe ermöglichen soll, ihren sozialen Nutzen besser zu messen und darzustellen. Die Norm gibt kein strenges Set von Indikatoren im Sinne eines „One-Size-Fits-All“-Ansatzes vor, um die sozialen Folgen in allen Fällen zu messen. Stattdessen wird eine flexibel an die Bedürfnisse der sehr unterschiedlichen sozialwirtschaftlichen Unternehmen anpassbare Messung der Auswirkungen über fünf Phasen empfohlen (siehe nebenstehende Abbildung).

Auch die Prüfung eines Wirkungsberichts kann bedarfsorientiert erfolgen. Die Norm sieht hier eine Skalierbarkeit auf drei unterschiedlichen Assurance-Stufen vor.

Neben einer verbesserten Kommunikation mit Partnern, Investoren und öffentlichen Geldgebern können Sozialunternehmer mithilfe der Norm leichter Fördermittel aus dem Europäischen Fonds für soziales Unternehmertum und dem neuen Programm für Beschäftigung und soziale Innovation erhalten. Die europäische Norm ist damit ein wichtiger Schritt in Richtung einer konsistenten und vergleichbaren Wirkungsberichterstattung.⁷

Fünf-Stufen-Prozess der Wirkungsmessung

Quelle: Europäische Kommission, GECEs-Bericht „Proposed Approaches to Social Impact Measurement“, Juni 2014; in Anlehnung an Hehenberger, L., Harling, A.-M. & Scholten, P. (2013): A Practical Guide to Measuring and Managing Impact, EVPA Knowledge Centre report



Die Expertengruppe der Europäischen Kommission empfiehlt die Messung der sozialen Wirkung in fünf Stufen: anfangen bei der Zielbestimmung bis hin zu einer adressatengerechten Berichterstattung. Darüber hinaus erfolgt eine stufenübergreifende aktive Einbindung aller Stakeholder in den Prozess.

⁷ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-696_de.htm



„Nicht **alles, was zählt**,
kann gezählt werden,
und nicht **alles, was**
gezählt werden kann,
zählt.“

Albert Einstein

Der Social Reporting Standard für wirkungsorientierte Berichterstattung

Viele Social Entrepreneurs, Stiftungen, Investoren und gemeinnützige Organisationen verwenden für ihre wirkungsorientierte Berichterstattung bereits den Social Reporting Standard (SRS) der Social Reporting Initiative e. V. (SRI) oder führen diesen gerade ein. Die mit der Entwicklung der europäischen Norm beauftragte Expertengruppe GECES (Groupe d'Experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) bewertet den SRS positiv, sodass Anwender hinsichtlich der Erfüllung der neuen europäischen Vorgaben gut aufgestellt sind.

Schwerpunkte eines SRS-Wirkungsberichts sind:

- gesellschaftliche Problemstellung und deren Ursachen,
- Vision, Konzept und Wirkungslogik der Programme, Projekte und Dienstleistungen,
- Wirkungsbericht im Sinne sozialer Wertschöpfung – strukturiert nach eingesetzten Ressourcen (Input), daraus erstellten Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome und Impact) entsprechend der international anerkannten IOOI-Wirkungskette,
- organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen und Grundlagen.⁸

Beiträge zur sozialen Nachhaltigkeit sind durchaus messbar, wie der SRS anhand von Beispielindikatoren zeigt. Gleichwohl sind Sozialunternehmen eben keine klassischen Unternehmen. Entsprechend wichtig ist die sinnvolle Kombination qualitativer und quantitativer Indikatoren.

Vorteile eines Social Reports zur Darstellung sozialunternehmerischer Wirkungslogik

Transparente, effektive Kommunikation mit den Stakeholdern

Wer aktiv und mit substanziellen Informationen auf potenzielle Investoren und Förderer zugeht, kann überzeugender um Fördermittel werben und setzt sich von nicht berichtenden Organisationen ab. Die Anwendung der Social Reporting Standards demonstriert durch eine einheitliche Berichterstattung Professionalität und bedeutet bei wiederholter Anwendung zudem einen Effizienzgewinn für das berichtende Unternehmen.

Orientierung, Selbstbewusstsein und Monitoring

Nach innen führt das Social Reporting zu Wirkungsorientierung und damit zu einer positiven und selbstbewussten Organisationskultur. Zudem liefert es die Basis für internes Benchmarking und kontinuierliches Monitoring.

Social Report als Steuerungstool

Aus dem regelmäßigen Prozess des Social Accounting geht im Idealfall ein geprüfter Social Report hervor. Die Informationssammlung und Analyseschritte auf dem Weg zu diesem Bericht (zum Beispiel Bestimmung sozialer Vision/Mission/Ziele, Stakeholder-Analyse, Risikoanalyse und -bewertung, Wirkungsindikatorbestimmung) können für wichtige interne Steuerungsprozesse wie den Einsatz von Ressourcen für die Wirkungsoptimierung genutzt werden. Die dokumentierten und aufbereiteten Daten können zudem für das interne Leistungscontrolling genutzt werden und in künftige Entscheidungen einfließen. Sie führen damit zu einer verbesserten Governance und leichter Identifikation von Schwachstellen in der Organisation.

⁸ Social Reporting Initiative e. V., Social Reporting Standard, Stand 2014, S. 3, abrufbar unter: www.social-reporting-standard.de/downloads/

Auszeichnung für nachhaltig erfolgreiche Social Entrepreneurs

Ihre soziale Wirkung können auch die jährlichen Preisträger der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Partner des Weltwirtschaftsforums, nachweisen. Die Stiftung zeichnet jährlich herausragende Social Entrepreneurs aus und nimmt diese in ihr weltweites Netzwerk mit aktuell rund 250 Social Entrepreneurs aus 60 Ländern auf. Entsprechend den Auswahlkriterien⁹ der Schwab Foundation sollte der Sozialunternehmer mit einem Überwachungs- und Evalua-

Start with what you have!

tionssystem arbeiten, das ihm gleich doppelten Nutzen bringt: quantitative Messung seiner sozialen und/oder ökologischen Wirkung sowie nachweisliche Nutzung der gesammelten Informationen zur Verbesserung seiner Produkte und Dienstleistungen. Das interne System sollte nach Möglichkeit von einem unabhängigen Dritten verifiziert werden. Weitere Anforderungen betreffen unter anderem die finanzielle Nachhaltigkeit, die Nachhaltigkeit des gewählten Geschäftsmodells sowie Reichweite, Scope und Skalierbarkeit der sozialen Unternehmung.

Die meisten haben klein angefangen

Kleinere Organisationen sollten sich von diesen Anforderungen nicht abschrecken lassen, denn auch die mittlerweile international ausgezeichneten Preisträger für soziales Unternehmertum haben klein angefangen.

„Social Value is the dividend of the 21st century.“

Social Audit Network
Conference & Annual Gathering

Sie sind meist aus einer lokalen Struktur und einer innovativen Idee heraus gewachsen. Die wirkungsorientierte Berichterstattung ist darüber hinaus ein geeignetes Steuerungstool für kleine Organisationen. Sie wachsen also mit ihrem Social Accounting und Reporting. Social Reporting ist damit für ein Sozialunternehmen in jedem Fall gewinnbringend. ■



Johanna Wedemeier

Governance & Assurance Services, KPMG

⁹ Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, www.schwabfound.org/content/criteria



Was, wenn ein Mitarbeiter ohne böse Absicht gegen Compliance-Regeln verstößt? Während es bei betrügerischen Handlungen nämlich um Vorsatz geht, muss bei Compliance-Verstößen auch Unkenntnis als mögliche Ursache berücksichtigt werden. Dem kann vorgebeugt werden.

Vom Fraud-Dreieck zum **Compliance-Viereck** Compliance-Verstöße vermeiden.

Für betrügerische Handlungen wurde das sogenannte Fraud-Dreieck entwickelt. Es sieht Motivation, Rechtfertigung und Gelegenheit als die drei entscheidenden Faktoren, die zu betrügerischem Handeln führen können. Ein Modell, das auch für die Erklärung von Compliance-Verstößen taugt? Nein, weil es bei Fraud definitionsgemäß zumindest um bedingten Vorsatz geht. Der liegt sicher auch vielen Compliance-Verstößen zugrunde – doch nicht allen. Compliance-Verstöße basieren häufig auf Unkenntnis der einzuhaltenen Regeln und notwendigen Handlungsmaßnahmen. Das Fraud-Dreieck muss zu einem Compliance-Viereck erweitert werden.

Hinweise auf Risiken und Präventionsmaßnahmen

Mithilfe des Compliance-Vierecks lassen sich ebenso Compliance-Risiken identifizieren wie Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen entwickeln: Die Faktoren „Unkenntnis“ und „Gelegenheit“ bieten den Unternehmen die konkreteste Möglichkeit, Risiken zu identifizieren, und den größten Einfluss, um die Gefahr daraus folgender Compliance-Verstöße zu verringern. Wer die Stellen in einem Prozess kennt, an denen es zu Verstößen kommen kann, kann gezielte Präventionsmaßnahmen ergreifen. Und hat ein Unternehmen alle relevanten Vorschriften identifiziert, die die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich befolgen müssen, um nicht aus Unkenntnis gegen Regeln zu verstoßen, können diese Mitarbeiter gezielt informiert werden.

Bei den Faktoren „Rechtfertigung“ und „Motivation“ hingegen können die Unternehmen die damit verbundenen Risiken schlechter einschätzen. Ebenso ist der Einfluss, den Unternehmen auf diese Faktoren haben, häufig geringer und schwieriger auszuüben. Der Faktor „Rechtfertigung“ zielt auf die Compliance-Kultur ab. Mitarbeiter müssen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und sich dessen Werte und Normen im Idealfall zu eigen machen. Das Risiko für Verstöße steigt, wenn sich Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen und deswegen „innerlich kündigen“. Die Werte des Unternehmens werden dann nicht mehr als gültige Grundlage akzeptiert, sodass ein Verstoß gegen diese Werte als unproblematisch oder gar gerechtfertigt angesehen wird. Im Falle der „Motivation“ als Auslöser eines Compliance-Verstoßes ist zwischen innerhalb und außerhalb des Unternehmens liegenden Motiven zu unterscheiden. Wie bei betrügerischen Handlungen sind externe Motive wie finanzielle Probleme eines Mitarbeiters vom Unternehmen schwer zu erkennen und kaum zu vermeiden. Für die Risikoidentifikation dürfen aber auch diese Faktoren nicht ignoriert werden. Entsprechend muss auf „Red Flags“ geachtet werden – kleine bewusste oder unbewusste Hinweise des Mitarbeiters, die auf ein Problem hinweisen. Trotz der vergleichsweise schwierigen Identifizierbarkeit dieser Risiken müssen sie bei der Ausgestaltung von Präventivmaßnahmen einbezogen werden.



Verfügt ein Mitarbeiter über **alle relevanten Informationen**, kann er Compliance-Verstöße bei etwaigen Ermessensentscheidungen vermeiden.

Performance-Vorgaben können positive, aber auch negative **Auswirkungen auf die Compliance-Motivation** eines Mitarbeiters haben.

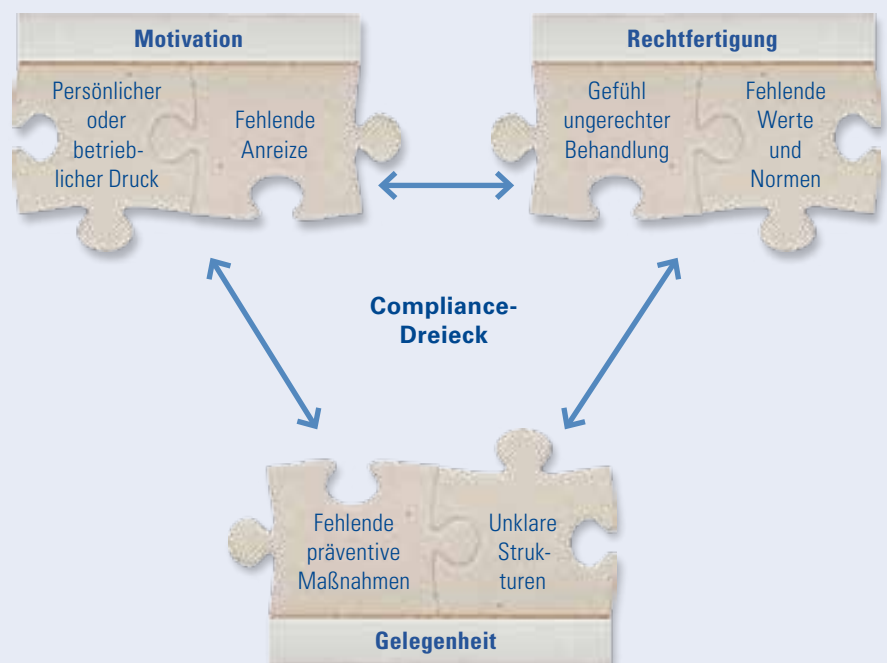
Die im Unternehmen verortbaren Motivationsfaktoren liegen dagegen im Identifikations- und Einflussbereich des Unternehmens. Hier sind insbesondere kritische Performancevorgaben wie Umsatzziele zu nennen, die sich auf erfolgsabhängige Vergütungen oder Beförderungen auswirken können. Bei der Risikoidentifikation muss bewusst beurteilt werden, ob solche Performancevorgaben oder erfolgsabhängige Vergütungen/Beförderungen eine „Motivation“ zum Verstoß gegen Compliance auslösen können. Umgekehrt können positive Anreize genutzt werden, um zur Einhaltung der Compliance zu motivieren. Beispielsweise können die Ergebnisse von gezielten Compliance-Audits Grundlage für Personalbeurteilungen sein.

Ganzheitliche Betrachtung erforderlich

Bei der Beurteilung von Compliance müssen alle Seiten des Compliance-Vierecks betrachtet werden. Schon ein Faktor allein kann einen Verstoß auslösen. Steht ein Mitarbeiter beispielsweise unter extremem finanziellen Druck, wird er gegebenenfalls auch mit kriminellen Mitteln nach einer Gelegenheit zu einem Verstoß gegen Anti-Korruptionsvorschriften suchen. Kommen aber mehrere Faktoren zusammen, steigert das die Wahrscheinlichkeit eines Compliance-Verstoßes. Treffen viele Gelegenheiten oder Situationen, in denen Compliance-Verstöße auftreten können, mit unzureichender Kenntnis der Vorschriften zusammen, ist der Verstoß quasi vorprogrammiert.

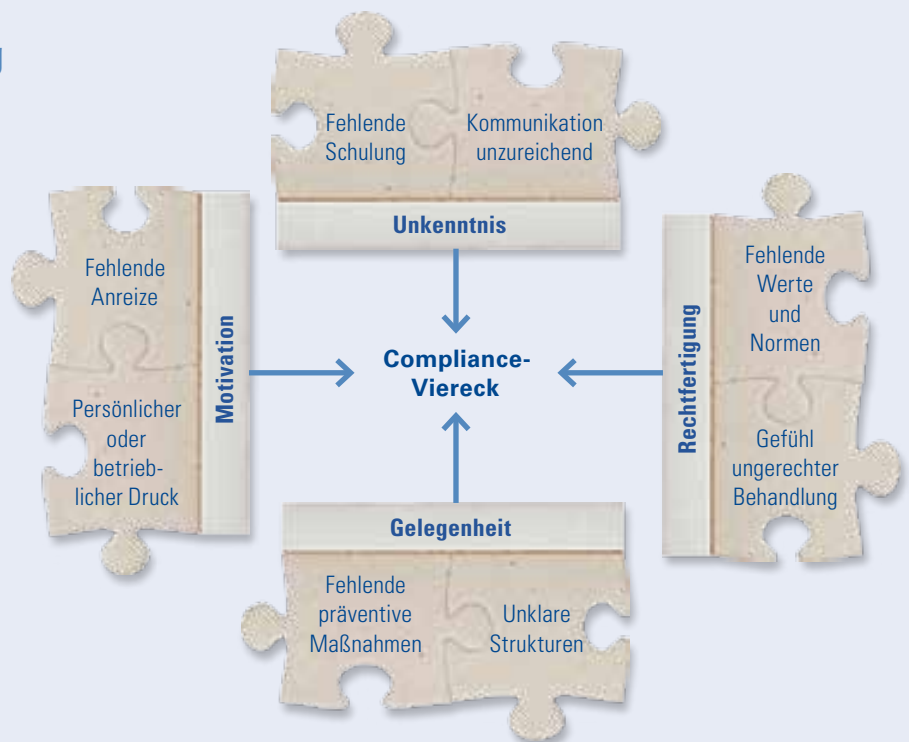
Nicht ausreichend zur Erklärung von Compliance-Verstößen: das **Fraud-Dreieck**

Quelle: Donald R. Cressey, 2008



Erweiterte Betrachtung der Hintergründe fraudulenten Handelns: das **Compliance- Viereck**

Quelle: KPMG



© KPMG, 2014

Die Dimensionen des Fraud-Vierecks

Die Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, zugleich kann aber jeder der genannten Faktoren für sich zu einem Compliance-Verstoß führen. „Gelegenheit“ und „Unkenntnis“ sowie „Motivation“ und „Rechtfertigung“ haben die stärksten gegenseitigen Einflüsse: Je leichter einem Mitarbeiter die innere Rechtfertigung eines Verstoßes fällt, desto weniger Motivation bedarf es, diesen tatsächlich zu begehen. Gleiches gilt für Gelegenheit und Unkenntnis: Je weniger Gelegenheiten zu einem Verstoß bestehen, desto weniger müssen die Mitarbeiter über die konkreten Anforderungen der relevanten Regeln informiert sein.

Erlaubt es eine schwache Compliance-Kultur dem Mitarbeiter, nicht regelkonformes Verhalten vor sich selbst zu rechtfertigen, wird er einer Motivation zu einem regelwidrigen Verhalten schneller nachgeben. Nur die Betrachtung aller vier Faktoren führt also zu einer angemessenen Risikoidentifikation. ■

Für weitere Informationen zu diesem Thema: Dr. Karl-Heinz Withus, Betriebswirtschaftliche Grundsätze für Compliance-Management-Systeme – Struktur, Elemente und Ausgestaltung nach IDW PS 980, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2014



Dr. Karl-Heinz Withus

Senior Manager, Audit,
Department of Professional Practice, KPMG

Cash Recovery & Protection Audit

Von Massendatenanalysen **profitieren.**



Viele nennen Big Data das „Öl der Zukunft“. Das Potenzial von Massendatenanalysen zeigt sich zum Beispiel beim Cash Recovery & Protection Audit. Unnötige Cash-Einbußen gilt es aufzudecken, bei gegebener gesetzlicher Anspruchsgrundlage rückwirkend zurückzuholen und auf jeden Fall zukünftig zu vermeiden. Zugrunde liegende Prozesse werden effizienter und effektiver gestaltet.

Selbst ein motiviertes und qualifiziertes Team bucht und bezahlt im Schnitt circa 0,1 Prozent des Einkaufsvolumens fehlerhaft. Das klingt nach einem zu vernachlässigenden Betrag, doch bei einer Gesellschaft mit einem Einkaufsvolumen von 200 Millionen Euro ergeben sich Cash-Einbußen beziehungsweise ein negativer Ergebniseffekt von 200.000 Euro. Bei einer Umsatzrendite von 5 Prozent braucht es also allein 4 Millionen Euro Umsatz, um diese Einbußen zu kompensieren. Die Einbußen fallen noch größer aus, wenn weitere vergangene Geschäftsjahre und weitere Gesellschaften betrachtet werden.



Cash wird auf verschiedene Weise eingebüßt. Die zugrunde liegenden Brennpunkte lassen sich kategorisieren in solche mit Vermeidungs- und Rückholpotenzial und jene mit reinem Vermeidungspotenzial. Rückholpotenzial besteht, wenn die jeweiligen Cash-Einbußen bei gegebener gesetzlicher Anspruchsgrundlage rückwirkend zurückgeführt werden können. Die übliche Verjährungsfrist für die hier betrachteten Sachverhalte beträgt gemäß § 195 BGB drei Jahre. § 199 BGB folgend beginnt sie erst mit Abschluss des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist. Demnach lohnt es sich unter bestimmten Gegebenheiten sogar, bis zu vier Jahre zurückliegende Sachverhalte zu untersuchen. Für Brennpunkte mit reinem Vermeidungspotenzial gilt es, die Cash-Einbußen zukünftig zu vermeiden. Zur Quantifizierung des Vermeidungspotenzials hat sich der Betrachtungszeitraum des vergangenen Jahres als repräsentativ erwiesen. Das größte Optimierungspotenzial hat sich in der Vergangenheit bei den in der Übersicht aufgeführten Brennpunkten offenbart (siehe Abbildung Seite 35).



Vielfältige Ursachen

Auf den ersten Blick werden oft falsche Einstellungen in den ERP-Systemen als Ursache ausgemacht. Doch das greift viel zu kurz. Vielmehr ist erfahrungsgemäß eine Vielzahl aufbau- und ablauforganisatorischer Aspekte betroffen. So kann eine Rechnung trotz korrekt eingestellter Funktionalitäten mit einem Zahlendreher oder ohne Bindestriche im Rechnungstext durchaus ein zweites Mal erfasst werden, ohne dass eine Fehlermeldung angezeigt wird. Die Liste der Ursachen für fehlerhafte Buchungen oder Zahlungen muss deutlich weiter gefasst werden und vor allem menschliche Fehler einbeziehen.

Systematische Untersuchung

Die Auflistung der Ursachen auf Seite 36 zeigt: Wer Cash-Einbußen effektiv und effizient zu Leibe rücken möchte, muss dies mit einer ganzheitlichen Perspektive tun. Genau das ist der Ansatz eines Cash Recovery & Protection Audit: systematische Identifizierung von Rückholpotenzial und nachhaltige Vermeidung unnötiger Cash-Einbußen. Das Audit lässt sich in drei Phasen unterteilen:

1. Initiale Auswertung zur Identifizierung von Optimierungspotenzial
2. Analyse der Ursachen und Ableitung von Maßnahmen zur Realisierung des Optimierungspotenzials
3. Anschließende Auswertung zur Evaluierung der Effektivität und Effizienz der getroffenen Maßnahmen

Rückholpotenzial setzt sich aus dem Zurückholen zu viel gezahlter Gelder und dem Einholen nicht erhaltener Vergütungen zusammen.

Den Cash-Einbußen zugrunde liegende **Brennpunkte**

Brennpunkte mit Vermeidungs- und Rückholpotenzial

- Doppeltes Erfassen von Rechnungen
- Belastung von (pauschaler) Bearbeitungsgebühr bei Retour-/Reklamationssendungen
- Umsatzabhängige Vergütungen (zum Beispiel Lieferantenboni)

Brennpunkte mit reinem Vermeidungspotenzial

- Skontopotenzial (gewährte Skonti) und Skontonutzung (Inanspruchnahme von gewährten Skonti)
- Bestellung vorbei an Rahmenverträgen (Einzelbestellung zu nachteiligen Konditionen statt Abruf aus Rahmenvertrag)
- Ungeplante Beschaffungsnebenkosten (fehlende Berücksichtigung bei Vergabeentscheidungen)



Häufige Ursachen für fehlerhafte Buchungen und Zahlungen

- Falsche oder fehlende Systemeinstellungen (Parameter)
- EDV-Eingabefehler
- Fehlende oder missverständliche Richtlinien und Arbeitsanweisungen
- Mangelnde Kenntnis/Sensibilisierung der verantwortlichen Mitarbeiter
- Ausscheiden von Leistungsträgern oder starke Mitarbeiterfluktuation
- Einführung neuer Systeme/ Workflows oder Systemwechsel
- Starkes Unternehmenswachstum und organisatorische Veränderungen
- Verzweigte Strukturen (zum Beispiel Shared Service Center oder dezentrale Organisation)
- Unzureichendes Berechtigungskonzept im ERP-System, mangelnde Kontrollen zum Beispiel bei Änderungen kritischer Kreditorenstammdaten

Das in der ersten Phase ermittelte Optimierungspotenzial lässt sich nicht nur quantitativ konkretisieren, sondern im Vergleich mit den Wettbewerbern und weiteren Organisationen auch im Sinne eines Benchmarking einschätzen. Wichtig ist, den Blick weit genug zurück zu richten, um das Potenzial möglichst vollständig herauszuarbeiten.

In der zweiten Phase geht es darum, sich die Cash-Einbußen tatsächlich zurückzuholen und Maßnahmen zu ergreifen, um weitere Einbußen in der Zukunft zu vermeiden. Per Belegprüfung kann das Rückholpotenzial substantiiert werden. Die präventiven Maßnahmen betreffen sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation. Damit geht der Aufbau eines robusten Internen Kontrollsystems einher. Gleichzeitig ergibt sich die Chance, Prozessstandardisierungen voranzutreiben und unter Zuhilfenahme von Benchmark-Know-how die bestehenden Prozesse zu verschlanken.

In der anschließenden Auswertung gilt es, die Effektivität und Effizienz der getroffenen Maßnahmen zu evaluieren. Es ist sicherzustellen, dass diese gegriffen haben und die Cash-Einbußen im Anschluss an die Umsetzungsphase der getroffenen Maßnahmen entsprechend geringer ausgefallen sind. Im Einzelfall sind dezidierte Zusatzmaßnahmen zu ergreifen.

Mehr Aussagekraft durch Massendatenanalysen

Massendatenanalysen können neben herkömmlichen Prüfungsinstrumenten wie Interview, Walkthrough und Belegprüfung einen erheblichen Beitrag zum Erfolg eines Cash Recovery & Protection Audit liefern.

In der Regel werden heute alle relevanten Informationen eines Vorgangs in Datenbanken, die dem ERP-System zugrunde liegen, gespeichert. Damit können alle Vorgänge ausgelesen werden – einschließlich derer, die außerhalb des Standardprozesses liegen. Die Vorteile werden am Beispiel der Skontogewährungs- und -ausnutzungsquote offensichtlich: In den Datenbanken wird festgehalten,

Bei einer vergleichsweise geringen Skontoquote bietet sich eine Rücksprache mit dem Leiter Einkauf an, um der Rolle von **Skontopotenzial** in Verhandlungen nachzugehen.



Die Vergangenheit hat gezeigt, dass **signifikante** sechs- bis siebenstellige **Beträge** aufgedeckt werden können.

was an Skonto hätte gezogen werden können und was tatsächlich in Anspruch genommen wurde. Aus den gespeicherten Daten lässt sich demnach neben der Skontoquote (Summe der gewährten Skonti im Verhältnis zum Einkaufsvolumen) ebenfalls die Skontonutzungsquote ableiten (Summe des Skontoertrags im Verhältnis zur Summe der gewährten Skonti). Zusätzlich sind beispielsweise Auswertungen nach Kreditor und Zeitpunkt möglich, womit Ursachen für Cash-Einbußen aufgedeckt werden können. Im Zuge der Auswertungen der Massendaten können weitere Fehler zutage treten, wie etwa unvollständig oder nicht gezogene Skonti trotz entsprechender Möglichkeit.

Big Data bietet also großes Potenzial. Um es jedoch voll nutzen zu können, sind intelligente Auswertungsroutinen erforderlich. Am Beispiel der Prüfung doppelt erfasster Rechnungen wird der Anspruch ersichtlich. Standardfunktionalitäten reichen oft nicht aus, da Rechnungsstornos nicht berücksichtigt werden. Intelligente Auswertungsroutinen hingegen bieten dies, sodass die Analyseergebnisse eine höhere Aussagekraft aufweisen. Massendatenanalysen steigern zudem gegenüber herkömmlichen Prüfungsinstrumenten die Effizienz eines Cash Recovery & Protection Audit, denn es können mehrere Buchungskreise – etwa auch die von (ausländischen) Tochtergesellschaften – in einem Zug analysiert werden. Und schließlich gewinnt die jeweilige Organisation aufgrund des höheren Abdeckungsgrads an Sicherheit bei ihren Aussagen und Entscheidungen.

Das massendatengestützte Cash Recovery & Protection Audit ist ein ausgezeichnetes Beispiel für einen Weg, wie Ihre Organisation von Big Data profitieren kann und wie sich im Umfeld von Prozessanalyse und Internem Kontrollsystem der Einsatz von Massendatenanalysen bezahlt machen kann. Die Massendatenanalysen stechen als mehrwertbringendes Prüfungsinstrument heraus. Der Übersicht an Brennpunkten folgend ist die Palette an zu berücksichtigenden Themenstellungen vielfältig. Es bietet sich an, die gesamte Palette oder eben spezifische Themenstellungen modulartig auszuwählen. ■



Wie kann KPMG Sie unterstützen?

- Durchführen eines massendaten-gestützten Cash Recovery & Protection Audit
- Sichtung und Klärung von Einzelbelegen/-vorgängen
- Coaching bei der Ableitung von Maßnahmen zur Realisierung des Optimierungspotenzials
- Evaluierung der Effizienz und Effektivität der abgeleiteten Maßnahmen
- Einbringen von Benchmark-Know-how und Best Practices
- Einbringen von Know-how hinsichtlich der Einhaltung von Datenschutzregelungen bei Datenabruf und -verarbeitung

Bernd Rosenberg

Partner,

Governance & Assurance Services, KPMG

Justin Pawlowski

Manager,

Governance & Assurance Services, KPMG



Die Suche nach „Corporate Governance“ ergibt im Internet eine Trefferquote im hohen Millionenbereich. Nicht zuletzt die Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2002 als ein Element der Corporate Governance hat diesem Thema zu enormer Präsenz und Aktualität in der Privatwirtschaft verholfen. Darüber hinaus gewinnen die Compliance-Fragestellungen innerhalb der Corporate Governance zunehmend an Bedeutung, auch für die öffentliche Hand.

Public follows Private

Orientierung für die öffentliche Hand.

Corporate Governance im Sinne einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung soll sicherstellen, dass gesetzliche und satzungsmäßige Bestimmungen eingehalten sowie Risiken und Fehler frühzeitig erkannt und minimiert beziehungsweise verhindert werden. Dann nämlich werden der Bestand und die nachhaltige Wertschöpfung eines Unternehmens gesichert.¹ Daran hat natürlich auch die öffentliche Hand Interesse – zumal Fehlentwicklungen bei öffentlichen Projekten, Unternehmen und Behörden nicht nur zu Reputationsverlusten bei den Verantwortlichen, sondern insbesondere zum Verlust von Steuergeldern führen.

Öffentliche Unternehmen und Behörden stehen also unter besonderem Druck, verantwortungsvoll und regelkonform zu agieren. Inwieweit ist denn aber Corporate Governance tatsächlich auf Unternehmen und Institutionen der öffentlichen Hand anwendbar? Welche konkreten Aspekte fallen darunter? Und wie kann die öffentliche Hand mit den daraus resultierenden Compliance-Fragestellungen und -Risiken umgehen?

Corporate Governance: nichts Neues für die öffentliche Hand

Fragen verantwortungsvoller Unternehmensführung sind der öffentlichen Hand durchaus bekannt. Mehrere (grund-)gesetzliche Regelungen binden sie bereits, etwa Art. 20 Abs. 3 Grundgesetz (GG), nach dem sich alle staatlichen Einrichtungen an Recht und Gesetz zu halten haben, sowie verschiedene Public Corporate Governance-Kodizes.

Zentrale Bedeutung innerhalb eines Corporate Governance-Kodex hat das „Comply or Explain“-Prinzip, sprich: Wenn von Empfehlungen des Kodex abgewichen wird, muss dafür eine stichhaltige und sachliche Begründung geliefert werden. Dies ist allerdings längst nicht immer der Fall, wie eine Studie ergeben hat.² Nachvollziehbar sind solche Abweichungen nicht, denn bei Verstößen kommen die Betroffenen in Erklärungsnot, die sie sich mit Verweis auf einen befolgten Kodex ersparen könnten. Allerdings gibt es eine Vielzahl verschiedener Kodizes.



Neben dem Bund, der dem Public Corporate Governance Kodex folgt, haben bereits **14 der 26 deutschen Städte mit mehr als 250.000 Einwohnern** einen solchen Kodex.³

¹ Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) vom 13.05.2013, Präambel

² U. Papenfuß/S. Müller: Große Regelungsunterschiede in Public Corporate Kodizes, in: ZCG Zeitschrift für Corporate Governance 1/2013, S. 20

³ Public Corporate Governance und Compliance, Abschnitt „Public Corporate Governance-Kodizes“, KPMG 2013



Ein einheitlicher Kodex in Form einer Best Practice-Variante könnte als ein Element also zu einer besseren Public Corporate Governance führen. Neben der Frage der Uneinheitlichkeit ist ein Kodex aber nur ein kleiner Teil der Corporate Governance und gibt auf keinen Fall eine allumfassende Antwort auf diese vielschichtige Fragestellung.

In der unten stehenden Grafik wird die Struktur der Governance-Systeme und deren Zusammenwirken bei Unternehmen und Einrichtungen der öffentlichen Hand aufgezeigt.

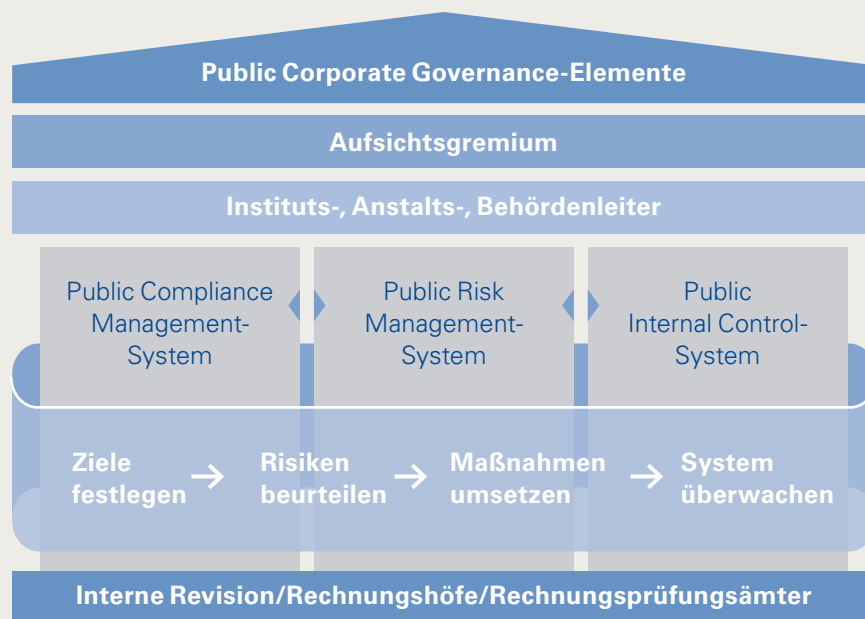
Vorbildwirkung der privatwirtschaftlichen Umsetzung

Einen Blueprint beziehungsweise praktische Erfahrungen zur Realisierung von Corporate Governance-Systemen im öffentlichen Sektor gibt es bereits: durch Umsetzungsmodelle aus der Privatwirtschaft. Insbesondere wegen der Vorgaben des BilMoG, dort insbesondere § 107 Abs. 3 Aktiengesetz (AktG), müssen Vorstand und Aufsichtsrat für ein wirksames Internes Kontrollsystem, Internes Revisionsystem und Risikomanagementsystem in Verbindung mit einem Compliance Management-System Sorge tragen.

Für staatliche Unternehmen, die etwa in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder mitbestimmten GmbH geführt werden, gelten die Vorschriften des Aktiengesetzes ausnahmslos. Hierzu zählt insbesondere der oben genannte § 107 Abs. 3 AktG. Für Schäden am Gesellschaftsvermögen, verursacht durch Schwachstellen in den Governance-Systemen, dient diese Norm als persönliche Anspruchsgrundlage gegen den Aufsichtsrat.⁴

Selbst wenn das Unternehmen nicht als AG firmiert, bildet § 107 AktG den Handlungsrahmen, denn nach § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) dürfen Gebietskörperschaften Prüfungen anordnen, um ihrer Überwachungspflicht bei mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand befindlichen Unternehmen nachzukommen.

Aufbau eines Corporate Governance-Modells im öffentlichen Sektor



© KPMG, 2014

4 Landgericht München I, Urteil vom 10.12.2013, 5 HK O 1387/10

Komplexität der öffentlichen Hand erschwert Corporate Governance

Aufgabenbandbreite der öffentlichen Hand nach Bereichen und Gebietskörperschaften

Gesundheitswirtschaft/ Sozialkassen	Kommunale Wirtschaft/ Stadtwerke	Öffentliche Infrastruktur/ Kernverwaltung	Hochschulen	Stiftungen/Gemeinnützige Einrichtungen
• Krankenhäuser • Rehabilitation • Berufliche Rehabilitation • Gesetzliche Krankenkassen • Alten-/Pflegeheime • Wohlfahrts-einrichtungen • Medizintechnik • Biotechnologie • Sozialkassen	• Kommunale Selbstverwaltung • Stadtwerke • Wasser-/Abwasserwirtschaftsbetriebe • Energieversorgungsunternehmen • Abfallwirtschaftsbetriebe • Öffentliche Verkehrsbetriebe • Wohnungsbau • Bäderbetriebe • Dienstleistungen	• Kernverwaltungen (EU/Bund) • Bundesbeteiligungen • Kernverwaltungen (Land) • Landesbeteiligungen • Straßenbaubetriebe • Messen • Rundfunkanstalten • Dienstleistungen	• Hochschulen • Forschungseinrichtungen	• Stiftungen des öffentlichen Rechts/kommunale Stiftungen • Stiftungen des bürgerlichen Rechts • Kirchliche Stiftungen • Gemeinnützige Stiftungen • Vereine

© KPMG, 2014

Dieses Modell bietet sich umso mehr an, als § 107 Abs. 3 AktG für als AG oder mitbestimmte GmbH organisierte Unternehmen der öffentlichen Hand ohnehin gilt. Auch für die übrigen Gebietskörperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts bildet es einen vorstellbaren und gut übertragbaren Handlungsrahmen. Nicht zuletzt spricht dafür auch der faktische Zwang der öffentlichen Hand, nachvollziehbare, transparente und moderne Mechanismen vorweisen zu können.

Mangelndes Know-how für Corporate Governance-Aufgaben

Fragen der Corporate Governance und der Compliance werden für staatliche Institutionen und Unternehmen immer dann relevant, wenn es in einzelnen Bereichen und Gebietskörperschaften um Führungs- und Überwachungsaufgaben geht, beziehungsweise um Corporate Governance- und Compliance-Risiken.

Angesichts der vielseitigen und komplexen Aufgaben der öffentlichen Hand sind solche Risiken manchmal schwer zu identifizieren und zu handhaben – zumal die mit den Aufgaben betrauten Personen mitunter bislang nicht unmittelbar mit management- und aufsichtsrechtlichen Fragestellungen betraut waren. Die Folge: Es zeigen sich große Wissensdefizite hinsichtlich der einzuhaltenden Corporate Governance-Steuerungsmechanismen. Dabei sind es doch gerade die vielschichtigen Bereiche des öffentlichen Sektors mit ihren komplexen Aufgabenstellungen, die eine besondere Dienst- und Sorgfaltspflicht von den gesetzlichen Vertretern und Aufsichtsgremien erwarten lassen.



Als Aktiengesellschaft oder mitbestimmte GmbH geführte Unternehmen der öffentlichen Hand sind **schon heute an das privatwirtschaftliche Modell gebunden.**



Komplexe Auflagen bergen viele Compliance-Risiken

Im Fokus der Umsetzung von Public Corporate Governance werden vor allem Fragen der Compliance stehen. Öffentliche Einrichtungen müssen immer mehr komplexe regulatorische Anforderungen – insbesondere im Hinblick auf Haushalts- und Handelsrecht, Steuerrecht, Gesellschaftsrecht, Vergaberecht und Beihilferecht – sowie eine Vielzahl gesellschaftlicher Normen erfüllen.

Aus der Vielzahl an Vorschriften entstehen vielfältige Haftungsrisiken. Da liegt es auf der Hand, dass die Einhaltung der Vorschriften – sprich: die Compliance – im Fokus steht. Zumal öffentliche Institutionen über die Erfüllung der Vorgaben hinaus für die Ausgestaltung rechtlicher, sowohl wirksamer als auch unbürokratischer, Rahmenbedingungen für Bürger und Unternehmen verantwortlich sind.

Viele Unternehmen der Privatwirtschaft gehen Corporate Governance und Compliance mittlerweile strategisch an. Anders die Mehrheit der Kommunen und kommunalen Unternehmen. Hier haben Corporate Governance und Compliance bislang eher geringe Priorität.

Entsprechend trifft man eher selten auf öffentliche Unternehmen und Kommunen mit einem institutionalisierten Compliance Management-System. Nachvollziehbar ist das unter den heutigen Rahmenbedingungen kaum, denn es besteht durchaus die Möglichkeit der persönlichen Haftung.

Bei Compliance-Verstößen droht persönliche Haftung

Die Option der persönlichen Haftung wie etwa im Nachgang zur Love-parade-Katastrophe sorgt zwar häufig schon für eine andere Einstellung hinsichtlich verantwortungsbewusster Unternehmensführung. Regelkonformes Verhalten fordert darüber hinaus die sogenannte Amtshaftung nach § 839 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in Verbindung mit Art. 34 GG sowie die Prüfungen der Rechnungshöfe – die jährlichen Berichte müssen gemäß § 47 Abs. 1 HGrG in die Entscheidung über die Entlastung einfließen. Dennoch: Diese Mechanismen alleine reichen noch nicht aus, um den komplexen Compliance-Anforderungen im öffentlichen Sektor gerecht zu werden und, wie im Falle der Amtshaftung, alle erdenklichen Compliance-Fälle abzudecken. Zudem geben diese Regelungen noch keine Antwort auf die Frage, ob der Leiter einer öffentlichen Einrichtung seiner Verpflichtung zur Verhinderung von Compliance-Verstößen in hinreichendem Umfang nachgekommen ist.



Trotz stark zunehmender Compliance-Risiken sind institutionalisierte Compliance Management-Systeme **noch längst kein Standard.**

Auf dem Weg zu einem Public Compliance Management-System?

Mit Publikation des IDW PS 980 ist es nunmehr auch möglich geworden, Design, Implementierung und Wirksamkeit eines Compliance Management-Systems der öffentlichen Hand von einem Wirtschaftsprüfer bestätigen zu lassen.

Die Übertragung des privatwirtschaftlichen Handlungsrahmens für die Ausgestaltung eines Compliance Management-Systems entsprechend IDW PS 980 auf den öffentlichen Sektor ist demnach bereits Realität.

Nach Anpassungen an die allgemeinen Anforderungen der öffentlichen Hand sowie an die spezifischen Anforderungen der einzelnen Institution würde ein Public Compliance Management-System entstehen können. Geregelt werden müssten hier etwa beihilfe- und beamtenrechtliche Fragestellungen sowie Auswirkungen auf vor- oder nachgelagerte Behörden/ Institutionen beziehungsweise damit in Verbindung stehende Organisationen wie Rechnungsprüfungsämter und Landesrechnungshöfe.

Spätestens das Neubürger Urteil des Landgerichts München I – Teil der Aufbereitung der Siemens-Korruptionsaffäre, die zeigt, dass Compliance nicht delegierbar ist – unterstreicht den Handlungsbedarf auch aufseiten der öffentlichen Hand. Auch der Bundesrechnungshof hat in seinem Bericht 2013 auf Compliance-Defizite bei Bundes- und Landesverwaltungen hingewiesen – unter anderem wird auf ein vom Bundesverteidigungsministerium finanziertes Bekleidungsprojekt ohne den vorgesehenen rechtlichen Rahmen hingewiesen.⁶

Das Neubürger Urteil des Landgerichts München I unterstreicht den **Handlungsbedarf auch aufseiten der öffentlichen Hand.**



Die Anwendung des IDW PS 980 im öffentlichen Sektor wäre ein guter erster Schritt, zumal diese Vorschrift das Instrumentarium bietet, um Compliance-Fragestellungen zu strukturieren, aufzugreifen und entsprechende Präventionsmaßnahmen einzuleiten. ■



Volker Zieske

Head of Internal Audit Services, KPMG

Prof. Dr. Stefan Marx

Manager,

Governance & Assurance Services, KPMG

Prorektor Internationale Hochschule

Bad Honnef/Bonn (IUBH) Duales Studium

Prof. Dr. Frank Reinhardt

Studiendekan Wirtschaftsrecht

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt

(HfWU) Nürtingen-Geislingen

Klaus Käuffelin

Governance & Assurance Services, KPMG

⁶ Bundesrechnungshof, Bemerkungen 2013 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes, S. 42

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jens C. Laue

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

www.kpmg.de/assurance

Bildnachweis: © iStock.com/boschettphotography (Titel);
© iStock.com/AtnoYdur (S. 2, 15), © Mirscho/fotolia.com (S. 2),
© iStock.com/hidesy (S. 2, 29, 34, 35, 36, 37); © Vladimir
Vydrin/fotolia.com (S. 4), © johannesspreiter/fotolia.com (S. 5);
© mickys/fotolia.com (S. 6/7); © GettyImages/Photodisc/
David Muir (S. 8); © haveeseen/123RF (S. 11, 13); © iStock.com/
kernalbas (S. 14); © iStock.com/thumb (S. 16); © iStock.com/
nuttakit (S. 17); © iStock.com/loops7 (S. 18, 22); © iStock.com/
Tom Nulens (S. 19); © iStock.com/Bet_Noire (S. 20);
© iStock.com/Balavan (S. 20); © iStock.com/Erik Khalitov
(S. 21); © iStock.com/AtnoYdur (S. 21); © iStock.com/Saharr
(S. 24); © iStock.com/-annalisa- (S. 25); © iStock.com/GlobalP
(S. 26, 28); © iStock.com/Difydave (S. 27); © iStock.com/
SimplyCreativePhotography (S. 30); © iStock.com/
studiocasper (S. 31, 32, 33); © iStock.com/Wylius (S. 32, 33);
© iStock.com/Allebazib (S. 38, 39, 41, 42, 43); © iStock.com/
fsimeoni (S. 40); © iStock.com/Floortje (S. 42); © iStock.com/
wakila (S. 43)

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

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