

ASSURANCE MAGAZIN

Sicherheit für Unternehmen / Heft 6 / November 2015

Schwerpunkthema in dieser Ausgabe:

Effizienz und Effektivität

Soziale, gesellschaftliche und ökologische Aspekte werden für die unternehmerische Praxis immer wichtiger, um in Zukunft sicher und erfolgreich Unternehmen zu führen und langfristig zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen.

- **Keine Überraschungen, bitte!**
Unternehmen sichern sich durch eine ESG Due Diligence ab.
- **Wie Energieaudits zu Aktivposten werden**
Energieaudits unterstützen beim Energiemanagement.
- **Compliance und Berichtseffizienz – ein Widerspruch?**
Cutting Clutter-Analyse fokussiert die Berichterstattung.



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

Inhalt

SCHWERPUNKTTHEMA EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT

Keine Überraschungen, bitte!

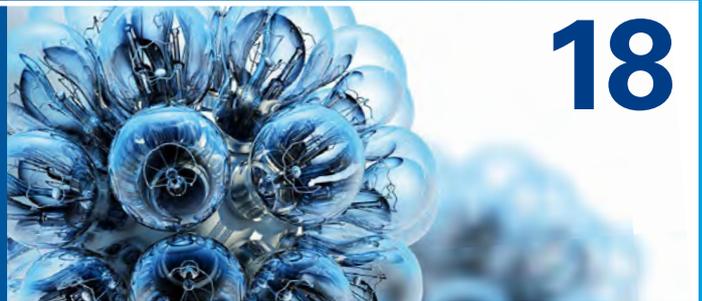
Unternehmen sichern sich durch eine ESG Due Diligence ab. 12

Wie Energieaudits zu Aktivposten werden

Energieaudits unterstützen beim Energiemanagement. 18

Compliance und Berichtseffizienz – ein Widerspruch?

Cutting Clutter-Analyse fokussiert die Berichterstattung. 22



18

Saubere Geschäfte auch in der Realwirtschaft

Geldwäscheprävention nicht länger nur Thema in der Finanzwirtschaft. 4

Mission Reasonable

Wie die Interne Revision 2016 noch besser wird. 10

Geht es wirklich nur um den Kunden?

E-Commerce-Assurance zeigt Risiken und Chancen auf. 27



4

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Verhaltenskodizes beugen regulatorischen Vorgaben vor. 30

Der Datenturbo für Revisionsprüfungen

Datenanalysen bieten noch ungenutztes Potenzial. 34

Interview:

„Nutzen Sie das derzeitige Momentum zum Vorteil Ihrer Revisionsabteilung!“ 41

Leichtes oder schweres Schuhwerk?

Was ist Ihr Social Footprint – und wie können Sie ihn nutzen? 44



44

Impressum

Herausgeber:
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18, 10785 Berlin

Redaktion und Projektleitung:
Alexander Jonke (V.i.S.d.P.)
Ganghoferstraße 29
80339 München
T +49 89 9282-4326
ajonke@kpmg.com

Gestaltung:
d17 Corporate Media Design, Berlin

Druck:
Druckerei Arnold, Großbeeren

Haben Sie genügend Energie für die Zukunft?

„Potenzial“, „Trend“, „Mission“ – diese Ausgabe des Assurance Magazins steckt voller Ausblicke in die Zukunft. Wie wir die Zukunft gestalten, liegt in unserer Hand. Wir müssen handeln, auch um in Zukunft sicher und erfolgreich Unternehmen zu führen und langfristig zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen. Unsere Experten sagen auf den folgenden Seiten, wie dies am besten gelingt.

So befassen sich Marco Wisniewski und Sabine Möhring mit den neuen, verpflichtenden Energieaudits und erklären in ihrem Leitartikel, inwiefern sich der Aufwand, dem Energieleistungsgesetz nachzukommen, für Unternehmen lohnen wird. Die Durchführung von Energieaudits gilt für alle Großunternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern, einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro oder einer Jahresbilanzsumme von mehr als 43 Millionen Euro. Energieaudits können die wesentlichen Energieflüsse in Unternehmen aufzeigen und so innerbetriebliche Energieeffizienzpotenziale identifizieren. Ein gleichermaßen spannendes und wichtiges Thema, betrifft es doch nicht nur den Energiesektor, sondern auch Industrieunternehmen. Im Zuge der Energiewende ist die Nutzung von nachhaltigen Energiequellen in den vergangenen Jahren ständig gestiegen, denn es geht vor allem darum, jetzt und in Zukunft Ressourcen zu schonen. Deutschland nimmt hier eine Vorreiterrolle ein. Der Gesetzgeber hat darauf reagiert und bindet durch eine Vielzahl von politischen Instrumenten wie die Energieaudits sukzessive alle Bereiche der deutschen Wirtschaft ein.

Ebenso wie geprüftes, sicheres Energiemanagement war auch die Geldwäscheprävention bislang eher ein Randthema, das mit der bevorstehenden Umsetzung der vierten Geldwäscherichtlinie nun umso deutlicher in den Fokus von Compliance-Abteilungen auch außerhalb des Finanzsektors rückt. Geldwäscheprävention ist in der Realwirtschaft angekommen. Gemeinsam mit Marc Stauder nutze ich die Gelegenheit und erkläre in dieser Ausgabe, wie sie richtig und erfolgreich umgesetzt werden kann. Generell ist kaum eine Branche vor Compliance-Verstößen gefeit, weshalb es sinnvoll ist, nicht einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen durch einen Verhaltenskodex zu schützen, erklären Marc Stauder, Julia Zimmermann und Julia Quade in ihrem Artikel. Und manch einer wird sich nun fragen: Ständig neue regulatorische Anforderungen, auch an die Unternehmensberichterstattung – sorgt das nicht für immer komplexere und umfangreichere Geschäftsberichte? Nein, sagen unsere Autoren Dr. Robert Link und Juliane Beer und beschreiben, wie die Berichterstattung effizient und gut verständlich visualisiert werden kann.

Alles verändert sich. Auch die traditionelleren Themen unseres Bereichs erfahren einen Wandel. Jens Hartke und Ulrich Vogt geben einen Ausblick, wie die Interne Revision im Jahr 2016 noch besser werden kann. Bernd Rosenberg und Justin Pawlowski schließen daran an und zeigen auf, dass im Einsatz von Datenanalysen in der Internen Revision noch ungenutztes Potenzial liegt. Und im Interview geht Justin Pawlowski auf das derzeitige Momentum ein, das Sie zu Ihrem Vorteil nutzen können. Eins wird in allen Artikeln deutlich: Wichtig ist Augenmaß und keine Hektik. Selbst wenn die Zeit drängt, können wir uns auf unsere Expertise verlassen und Unternehmen deutlich machen, dass sie auf unser vielfältiges Leistungsspektrum vertrauen können.

Freuen Sie sich auf eine Ausgabe, in der wir gemeinsam in die Zukunft schauen – ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!



Ihr

Jens C. Laue

Head of Governance & Assurance Services, KPMG

P. S.: Gern versorgen wir Sie regelmäßig mit aktuellen Informationen zum Thema Assurance. Unseren Newsletter können Sie über die unten stehende Webadresse ganz einfach abonnieren.

Titel: Mit Sicherheit. Nachgedacht.
 Absender: Jens Laue
 Turnus: 14-tägig
 Abo unter: www.kpmg.de/newsletter/subscribe.aspx



Geldwäscheprävention ist längst nicht mehr nur ein Thema für die Finanz-, Kredit- und Versicherungswirtschaft. Die Risiken sind vielfältig und weitreichend, die materiellen und immateriellen Schäden können immens sein. Der Gesetzgeber hat die Anforderungen massiv erhöht, sodass sich auch immer mehr Unternehmen der Realwirtschaft fragen, wie eine effektive Umsetzung aussehen kann. Der IDW PS 980 bietet dafür eine Orientierung.



Saubere Geschäfte auch in der **Realwirtschaft** **Geldwäscheprävention** nicht länger nur Thema in der Finanzwirtschaft.

Bislang konzentrierten sich beinahe alle Maßnahmen der EU zur Verhinderung der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung auf Institutionen der Finanz-, Kredit- und Versicherungswirtschaft, stellen diese doch das „monetäre Nervensystem“ unserer modernen Gesellschaft dar. Die Sicherungssysteme und Maßnahmen orientieren sich insbesondere an der Größe, Organisation und Gefährdung einer Institution unter Berücksichtigung der jeweiligen Geschäfts- und Kundenstruktur. In den letzten Jahren wurde der Kampf gegen kriminelle Geldkreisläufe deutlich ausgeweitet und fokussiert immer mehr auch die Realwirtschaft. Denn nicht nur Banken und Versicherungen sind dem Risiko ausgesetzt, zur Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung missbraucht zu werden.

Der Kreis der Verpflichteten ist durch Anpassungen des Geldwäschegesetzes (§ 2 Abs. 1 GwG) kontinuierlich erweitert worden. So gehören neben den Instituten der Finanz-, Kredit- und Versicherungswirtschaft auch E-Geld-Agenten, Immobilienmakler, Treuhänder, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Güterhändler und Anbieter von Glücksspiel im Internet zum Kreis derer, für die die Vorgaben des Geldwäschegesetzes verbindlich sind.

Spielte die Geldwäscheprävention außerhalb der Finanzwirtschaft bisher keine Rolle, rückt sie nun umso deutlicher in den Fokus von Compliance-Abteilungen und wird in unternehmensweite Risikoanalysen und Maßnahmenprogramme einbezogen.

“ Geldwäscheprävention ist längst ein **Thema für alle** Compliance-Abteilungen.

Deutschland – ein Paradies für Geldwäscher

Und beides – die Verschärfung der Auflagen ebenso wie die Neufokussierung in den Unternehmen – ist angebracht. Geldwäsche zieht einen immensen volkswirtschaftlichen Schaden nach sich. Die OECD warnte bereits 2010 vor einem hohen Geldwäscheaufkommen. Deutschland gilt unter Experten aufgrund der liquiden Märkte, des hohen Bargeldumlaufs, der hohen Rechtssicherheit und der geringen Korruption als Paradies für Geldwäscheaktivitäten. Jährlich sollen demnach 50 Milliarden Euro „schmutziges Geld“ in Deutschland in den legalen Geldkreislauf fließen. Gelder aus Drogen- und Waffenhandel, Prostitution und Steuerhinterziehung werden beispielsweise in Immobilien, hochwertige Fahrzeuge, Luxusgüter, aber auch in Lebensversicherungen, Aktien und Unternehmensanteile investiert.



“ Liquide Märkte, hoher Bargeldumlauf, Rechtssicherheit und geringe Korruption machen **Deutschland attraktiv** für Geldwäscher.

Der aktuelle deutsche und europäische Rechtsrahmen

In Deutschland liefern das Strafgesetzbuch (StGB), das Geldwäschegesetz (GwG), das Gesetz über das Kreditwesen (KWG), das Gesetz über die Beaufsichtigung von Zahlungsdiensten (ZAG) sowie die Verlautbarungen und Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) den maßgeblichen gesetzlichen Rahmen zur Identifizierung, Bewertung und Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sowie der damit verbundenen Risiken.

Aus der kürzlich vom Europäischen Parlament beschlossenen vierten „Richtlinie zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems zum Zwecke der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung“ ergeben sich weitere Anforderungen. Diese müssen innerhalb der kommenden zwei Jahre in nationales Recht umgesetzt werden. Dazu zählen insbesondere:

- Absenkung der Schwellen für Barzahlungen von 15.000 auf 10.000 Euro (betrifft in erster Linie die Güterhändler)
- Wegfall standardisierter Ausnahmeregelungen für vereinfachte Sorgfaltspflichten
- Schärfere Sanktionen
- Verpflichtende Datenvorhaltung zu wirtschaftlich Berechtigten
- EU-weite Einführung eines zentralen Registers mit Informationen über die wirtschaftlichen Berechtigten.

Einmal verpflichtet, vollumfänglich verpflichtet!

Auch die betroffenen Unternehmen der Realwirtschaft müssen ihre Compliance Management-Systeme (CMS) darauf ausrichten, Geldwäscherisiken zu erkennen, um bei Verdachtsfällen gesetzeskonform agieren und reagieren zu können. Insbesondere durch die grundsätzlich vollumfängliche Verpflichtung (also nicht nur im Rahmen der Tätigkeiten, die den einzelnen Verpflichteten tatbestand erfüllen) sind organisatorische und systematische Anpassungen im CMS notwendig.

Das GwG kennt allgemeine, vereinfachte und ver-

stärkte Sorgfaltspflichten die die Identifizierung von Vertragspartnern, wirtschaftlich Berechtigten und politisch exponierten Personen (PEP) erfordert. Das sogenannte Know your Customer-Prinzip wird besonders betont und ist ein Grundbaustein des GwG. Weiterhin müssen die Verpflichteten angemessene interne Sicherungsmaßnahmen implementieren und ständig aktualisieren. Beginnend mit einer weitreichenden Gefährdungs- und Risikoanalyse zählen zu den Sicherungsmaßnahmen unter anderem auch die Bestellung eines Geldwäschebeauftragten, regelmäßige Schulungen sowie Zuverlässigkeitsprüfungen der Mitarbeiter. Anbieter von Glücksspiel im Internet müssen darüber hinaus eine Vielzahl technischer Maßnahmen umsetzen, um den Vorgaben nachzukommen.



Delegieren entbindet nicht von Verantwortung

Obwohl das GwG vorsieht, dass gewisse Sorgfaltspflichten durch Dritte ausgeführt werden können, ist der jeweilige Verpflichtete selbst für die ordnungsgemäße Durchführung der übertragenen Maßnahmen verantwortlich. Damit geht auch eine zumindest stichprobenartige Kontrolle der eingerichteten Maßnahmen einher.

Hinzu kommen Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten sowie die Pflicht, verdächtige Sachverhalte den zuständigen Strafverfolgungsbehörden oder den zuständigen Bundesoberberufskammern in Form einer Geldwäscheverdachtsmeldung mitzuteilen. Schon eine verspätete oder nicht vollständige Verdachtsmeldung ist bußgeldbewährt und wird nach Umsetzung der vierten EU-Geldwäscherichtlinie auch wesentlich empfindlichere Geldbußen nach sich ziehen als bisher.

Dezentrale Beaufsichtigung der Realwirtschaft

Während die Aufsicht für die Finanz-, und Kredit- und Versicherungswirtschaft zentral von der BaFin übernommen wird, beaufsichtigen die kommunalen Aufsichtsbehörden die

Verpflichteten der Realwirtschaft. Nach anfänglichen Startschwierigkeiten bauen diese Behörden zunehmend Kompetenzen in der Geldwäscheprävention auf und verhängen immer häufiger Bußgelder. Auch die Zusammenarbeit und der Informationsfluss zwischen den örtlich zuständigen Polizeibehörden und Staatsanwaltschaften werden intensiviert und verbessert. Vor diesem Hintergrund wird es für die Unternehmensleitung, die Compliance-Abteilung beziehungsweise die Interne Revision höchste Zeit, sich aktiv mit den gestiegenen Anforderungen des GwG auseinanderzusetzen.

Gefährdungs- und Risikoanalyse ist der Ausgangspunkt

Bei der Entwicklung eines wirksamen Compliance Management-Systems zur Geldwäscheprävention können Unternehmen der Realwirtschaft auf die Grundelementestruktur des IDW PS 980 zurückgreifen. Mit einem stabilen Gefährdungs- und Risikomanagement sowie verlässlichen Kontroll- und Präventionsmaßnahmen erfüllen die Unternehmen ihre Verpflichtungen und reduzieren damit das Risiko von Geldbußen, Reputationsschäden und weiteren Sanktionen. Auch die hohen Anforderungen an die Dokumentation sowie Melde- und Nachweispflichten des GwG können ohne großen Aufwand in ein effizientes Compliance Management-System integriert werden.

“ Sorgfaltspflichten im Rahmen der Geldwäscheprävention bleiben auch bestehen, wenn einzelne Maßnahmen **an Dritte delegiert** werden.



Geldwäscheprevention im Rahmen des IDW PS 980

Compliance-Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verhaltenskodex umfasst die Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. • Betonung des „Know your customer“-Prinzips
Compliance-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verhinderung des Missbrauchs des eigenen Unternehmens für Zwecke der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung • Verhinderung von Geldbußen nach dem GwG und Strafbarkeitsrisiken nach §261 und §89c StGB für verantwortliche Mitarbeiter (vorsätzliche und leichtfertige Geldwäsche/ Terrorismusfinanzierung)
Compliance-Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung, Analyse und Gewichtung geldwäscherelevanter Risiken, die in die Gesamtrisikoaanalyse einfließen
Compliance-Programm	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung einer Geldwäscherichtlinie • Implementierung von Maßnahmen zur Identifizierung des wirtschaftlich Berechtigten und politisch exponierter Personen (PEP)
Compliance-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Geldwäscheprevention • Berufung eines Geldwäschebeauftragten • Durchführung von Mitarbeiterschulungen • Etablierung eines Eskalationsprozesses bei Geldwäscheverdacht bis hin zur Erstattung einer Geldwäscheverdachtsmeldung
Compliance-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Berichtswegen • Mitarbeiterschulungen • Bereitstellung einer Whistleblower-Hotline (keine gesetzliche Vorgabe für Verpflichtete aus der Realwirtschaft)
Compliance-Überwachung und -Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Internen Revision • Kontinuierliche Verbesserung der Maßnahmen

Die besondere Bedeutung der Risikoanalyse für die Geldwäscheprevention ergibt sich aus dem GwG selbst. Zu einer vollständigen Geldwäscherisikoanalyse gehören die Erhebung, Analyse und Bewertung der unternehmens-, produkt-, kunden-, länder- und transaktionsbezogenen Risiken sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Klassifizierung. Die Risikoanalyse muss in schriftlicher Form vorliegen und regelmäßig oder anlassbezogen aktualisiert werden.

Diese Analyse kann Bestandteil einer gruppen- oder konzernweiten Umsetzung sein, muss aber das individuelle Risiko der einzelnen Tochtergesellschaft erfassen. Eine Betrachtung auf dieser Ebene ist daher notwendig.

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich die Orientierung an den Regelungen des Finanzsektors. Zur Annäherung bieten die Auslegungs- und Anwendungshinweise der Deutschen Kreditwirtschaft zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und „sonstigen strafbaren Handlungen“ einen detaillierten Überblick.

Geldwäschepräventions- maßnahmen im Rahmen des IDW PS 980

Der IDW PS 980 bietet mit seinen sieben Grundelementen einen geeigneten Rahmen, um die gesetzlichen Vorgaben des GwG effizient und effektiv im Unternehmen zu implementieren. Im Rahmen einer Prüfung durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer kann die Angemessenheit, Implementierung und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen bestätigt werden. In der Übersicht auf Seite 8 wird die Integration der Vorgaben des GwG in IDW PS 980 beispielhaft dargestellt.

Fazit

Geldwäscheprävention gewinnt in der Realwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Schon seit mehreren Jahren weisen die Financial Action Task Force (FATF), eine Unterorganisation der OECD, die sich dem Kampf gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung verschrieben hat, und die Financial Intelligence Unit (FIU), die dem Bundeskriminalamt (BKA) zugeordnet ist, auf die besondere Bedeutung der Realwirtschaft für die Geldwäschebekämpfung hin.

Mit der bevorstehenden Umsetzung der vierten EU-Geldwäscherichtlinie, die neben der Stärkung des risikobasierten Ansatzes und der Einführung von zentralen Registern zur Identifizierung der wirtschaftlich Berechtigten auch Bußgelder im Millionenbereich und verschärfte Sanktionen vorsieht, dürfte das Thema Geldwäscheprävention spätestens jetzt weiter oben auf der Agenda der Unternehmensleitung sowie der Compliance-Abteilungen stehen.

Der **IDW PS 980** bietet Unternehmen der Realwirtschaft eine **geeignete Struktur** zur Entwicklung eines Compliance Management-Systems zur Geldwäscheprävention.

Die Vorgaben des GwG, die eine geldwäschespezifische Risikoanalyse, die Identifizierung des Geschäftspartners, interne Sicherungsmaßnahmen, Mitarbeiterschulungen und umfangreiche Dokumentations-, Aufbewahrungs- und Meldepflichten vorsehen, lassen sich entlang des IDW PS 980 effektiv und effizient im Unternehmen implementieren und dauerhaft etablieren.

Ausgehend von einer vollumfänglichen Risikoanalyse verbindet ein Compliance Management-System die Einführung geeigneter Prozesse zur Erfüllung der Sorgfaltspflichten mit internen Sicherungsmaßnahmen. Die Dokumentation relevanter Vorfälle, die ständige und anlassbezogene Verbesserung und Prüfung vorhandener Maßnahmen bis hin zur Erstattung einer Geldwäscheverdachtsmeldung tragen zur Erfüllung aller Anforderungen einer wirksamen Geldwäscheprävention bei und werden in diesem strukturierten Ansatz zusammengeführt. ■



Jens Laue

Head of Governance & Assurance Services, KPMG

Marc Stauder

Partner, Governance & Assurance Services, KPMG

Martin Oslizlo

Forensic, KPMG

Benjamin Bienek

Governance & Assurance Services, KPMG

Mission Reasonable

Wie die **Interne Revision** 2016 noch besser wird.



it leisen Schritten überarbeitet das Institute of Internal Auditors (IIA) das für die Interne Revision wichtigste Rahmenwerk, die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework – IPPF). Die darin enthaltenen Änderungen sind relevant für alle Revisionsabteilungen von Unternehmen.

Zuletzt 2013 aktualisiert, gibt das universelle Rahmenwerk IPPF mit einem Ethikkodex sowie Attributs- und Ausführungsstandards die Grundprinzipien vor, anhand derer Revisionsabteilungen aller Branchen und Unternehmensgrößen weltweit ihre Arbeit gestalten.

Das Rahmenwerk ist von so zentraler Bedeutung, dass bei der Prüfung zum Certified Internal Auditor (CIA) einer von drei Prüfungsteilen diesem Dokument gewidmet ist.

Zusätzlich wurden Anfang Juli 2015 zwei neue Implementierungsleitlinien zu den Standards 1000 (Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung) und 2110 (Führung und Überwachung) herausgegeben. Diese geben praktische Hinweise zur Implementierung der Geschäftsordnung der Internen Revision (Internal Audit Charter) bzw. zur Unterstützung der Internen Revision bei der Bewertung und Verbesserung von Führungs- und Überwachungsprozessen im Unternehmen.

» Die neue Mission der Internen Revision: den **Wert einer Organisation** durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke **zu erhöhen und zu schützen**.

Mit Augenmaß, nicht mit Hektik

Das IPPF wird schrittweise aktualisiert: So hat das IIA neben einer Mission der Internen Revision neue Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision veröffentlicht.

Während die Mission den Auftrag der Internen Revision für alle Stakeholder eingängig darstellt, werden mit den Grundprinzipien Führungskräften und Mitarbeitern in der Revision griffige Grundsätze für die tägliche Arbeit an die Hand gegeben.

Es geht weiter

Zwischen Ende 2015 und Ende 2016 plant das IIA die quartalsweise Veröffentlichung neuer Implementierungsleitlinien, die nach und nach die bisherigen praktischen Ratschläge ersetzen sollen.

Diese schrittweise Frischzellenkur ermöglicht es Revisionsabteilungen, laufend Neuerungen in die tägliche Arbeit zu integrieren, ohne dabei von einer Vielzahl von Anpassungen überrascht zu werden.

Von diesen Neuerungen wird auch der Leitfaden zur Durchführung eines Quality Assessments (QA) profitieren. So stellt das IIA in Aussicht, die englischsprachige Ausgabe bis 2018 an das bis dahin erneuerte Rahmenwerk anzupassen.

» Zwischen Ende 2015 und Ende 2016 wird das IIA die **Standards 1000 und 2110** einer schrittweisen Frischzellenkur unterziehen.

Wichtiges Element guter Unternehmensführung

Diese grundlegende Erneuerung kommt zur richtigen Zeit, denn sie unterstreicht den Anspruch der Internen Revision, eine feste Säule im System der Governance-Elemente zu sein. So verfügen die Teilelemente Risikomanagement, Compliance Management sowie Systeme interner Kontrollen über langjährig erprobte Rahmenwerke. Mit den Standards 19600 und 31000 hat die International Organization for Standardization (ISO) wichtige Rahmenwerke für das Compliance- und Risikomanagement geschaffen, das Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(COSO) maßgebliche Grundlagen für interne Kontrollsysteme und Risikomanagement.

Mit einem neuen Rahmenwerk kann die Interne Revision Bedeutung und Umfang ihrer Arbeit gegenüber internen und externen Stakeholdern verdeutlichen. Mit Sorgfalt und Augenmaß – so wie es gute Revisoren eben machen. ■

» Die Neuerungen festigen den Status der Internen Revision als feste Säule im System der Governance-Elemente.

Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision

- + Zeigt Rechtschaffenheit.
- + Zeigt Sachkunde und berufsübliche Sorgfalt.
- + Ist objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig).
- + Richtet sich an Strategien, Zielen und Risiken der Organisation aus.
- + Ist geeignet positioniert und mit angemessenen Mitteln ausgestattet.
- + Zeigt Qualität und kontinuierliche Verbesserung.
- + Kommuniziert wirksam.
- + Erbringt risikoorientierte Prüfungsleistungen.
- + Ist aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert.
- + Fördert organisatorische Verbesserungen.



Jens Hartke

Director, Governance & Assurance Services,
KPMG

Ulrich Vogt

Governance & Assurance Services, KPMG



Wer ein Unternehmen erwirbt, muss heute Verantwortung über die Geschäftstätigkeit hinaus übernehmen: Insbesondere ökologische, soziale und regulatorische Themen stehen im Fokus. Bei Unternehmenstransaktionen bewertet die ESG Due Diligence deshalb zunehmend Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG), um die Werthaltigkeit eines Unternehmens zu überprüfen.



Keine Überraschungen, bitte! Unternehmen sichern sich durch eine **ESG Due Diligence** ab.

Eine Due Diligence erfasst immer mehr Bereiche. Waren bislang Finanzen, Steuern, Recht, Personal und Operations die klassischen Themen, hat die wachsende Compliance-Orientierung zu neuen, differenzierten Assessments geführt.

Beispiele hierfür sind etwa die Environmental-, die Compliance- oder die fokussierte Anti-Bribery & Corruption Due Diligence. Darüber hinaus unterstützt die Integrity Due Diligence die Entscheidungsfindung durch die professionelle Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung von integritätskritischen Informationen zu Managern, Geschäftspartnern oder Gesellschaftern eines Unternehmens.

Umweltthemen als Ursprung der ESG Due Diligence

ESG-Themen werden in der Due Diligence zunehmend zu Erfolgsfaktoren. Wurde die Environmental Due Diligence bereits in den 1980er-Jahren angewandt, wurden in den 1990er-Jahren auch soziale Themen, wie zum Beispiel die Arbeitssicherheit im Rahmen von Unternehmenstransaktionen, betrachtet. Je weiter die unternehmensbezogenen ESG-Anforderungen externer und interner Stakeholder und der Einfluss von ESG-Themen auf die Märkte steigen, desto stärker rücken ESG-Themen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene in den Fokus einer Due Diligence.

Von der Environmental Due Diligence zur ESG Due Diligence

In Rahmen von Unternehmenstransaktionen wird eine Environmental Due Diligence zum Beispiel auf Käuferseite durchgeführt, um den Wert eines Investments zu validieren und wertmindernde Faktoren, zum Beispiel Umwelthaftungsrisiken, zu identifizieren. Im Rahmen einer Environmental, Social and Governance Due Diligence (ESG Due Diligence) werden die aus ESG und Nachhaltigkeitsthemen resultierenden Risiken und Chancen identifiziert und bewertet. Die Untersuchung umfasst neben den aktuellen und vergangenen Einflüssen auf Umwelt und Gesellschaft auch die Risiken und Chancen aus einer sich verändernden Gesellschaft und immer neuen Anforderungen. Bewertet wird die Resilienz gegenüber solchen Änderungen und die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, da ESG-Themen zunehmend zu wirtschaftlichen Erfolgs- und Innovationsfaktoren werden.

Auch im Rahmen des Verkaufsprozesses führt KPMG eine ESG Due Diligence durch, um bereits bei der Verkaufsvorbereitung ESG-Chancen und Risiken zu bewerten.

Die Bedeutung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen **für den Unternehmenswert** wächst kontinuierlich.





Aufgrund der thematischen Überschneidungen werden die einzelnen Aspekte bei der ESG Due Diligence nicht getrennt, sondern integriert betrachtet.

.....

ESG Due Diligence ist ein Teil der **Integrated Due Diligence (IDD)**.

.....

Integrated Due Diligence bietet Synergiepotenzial

Zwischen den verschiedenen Arten einer Due Diligence gibt es Schnittpunkte und – wenn eine integrierte Lösung gewählt wird – entsprechendes Potenzial für Synergieeffekte für den Auftraggeber. Eine solche Integrated Due Diligence (IDD) umfasst sämtliche relevanten Bereiche bei vergleichsweise geringem Aufwand, da der Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Disziplinen geringer ausfällt und ein Management mit zentraler Kontaktperson eingeführt werden kann. Ein Expertenteam, das im ESG-Bereich Chancen und Risiken erkennt, erweist sich hier als ideal.

Zukunftsfähigkeit, geerbte Risiken, Arbeitsbedingungen

Im Rahmen einer ESG Due Diligence als Teilbereich einer Integrated Due Diligence werden materielle Risiken und Chancen identifiziert. Neben klassischen Non-Compliance- und Haftungsrisiken geht es vermehrt um neue ESG-Themen, die sich auf Kosten, Umsatz oder Risiko auswirken können. Klassische Fragen sind beispielsweise, ob und in welchem Maße ein Unternehmen für Umweltbelastungen verantwortlich ist und ob

für das Unternehmen geerbte Haftungsrisiken bestehen. Ein Fokus liegt hier auf Umweltrisiken aus der Vergangenheit (zum Beispiel Kontamination von Boden oder [Grund-]Wasser durch Mineralöle oder Metalle) und der Gegenwart (zum Beispiel Unfälle und Leckagen). Neue Umweltthemen dagegen konzentrieren sich stärker auf die Zukunftsfähigkeit und schließen zum Beispiel auch Chancen und Risiken entlang des gesamten Lebenszyklus eines Produkts ein. Des Weiteren betrachtet eine ESG Due Diligence die Arbeitsbedingungen und weitere soziale Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft: Menschenrechtsthemen entlang der Lieferkette und deren Berücksichtigung im Lieferantenmanagement werden zu einem Compliance-Thema. Schließlich werden auch Non-Compliance-, Haftungs- und Reputationsrisiken aus Corporate Governance-Themen wie Korruption, Bestechung oder mangelnde Integrität bewertet. In die Analyse wird auch das Wirken wesentlicher Geschäftspartner einbezogen.

ESG Due Diligence im Rahmen von Unternehmenstransaktionen

Eine integrierte Vendor Due Diligence beschleunigt den Verkaufsprozess, indem potenziellen Käufern ein objektives, konsistentes und umfassendes Bild vom Unternehmen vermittelt wird und komplexe Sachverhalte korrekt aufbereitet werden. Darüber hinaus stellt sie sicher, dass die Verkäuferseite und das Management des Unternehmens auf alle potenziellen ESG-Themen vorbereitet sind. Während rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte oft über Pflichtberichte abgedeckt werden und damit einem entsprechend regelmäßigen Controlling und Monitoring unterworfen sind, werden Daten aus den Bereichen einer

ESG Due Diligence häufig nicht ausreichend überwacht. Aus diesem Grund ist es ratsam, frühzeitig ESG-Experten in den Verkaufsprozess einzubinden.

Im Akquisitionsprozess verbessert ein potenzieller Käufer im Rahmen einer indikativen Buyer Due Diligence seinen Informationsstand über sein Target. Dabei werden die Informationen vom Verkäufer in der Regel in Form eines Datenraums zur Verfügung gestellt; hier empfiehlt es sich, der Verkäuferseite möglichst frühzeitig eine Anforderungsliste zu übergeben. Die von der Verkäuferseite zur Verfügung gestellten Informationen können so mit den Anforderungen abgeglichen werden, um wesentliche Informations- und Datenlücken zu identifizieren. Durch eine ESG Due Diligence erlangt der Käufer in kurzer Zeit einen ersten Überblick über das zu kaufende Unternehmen und kann die identifizierten

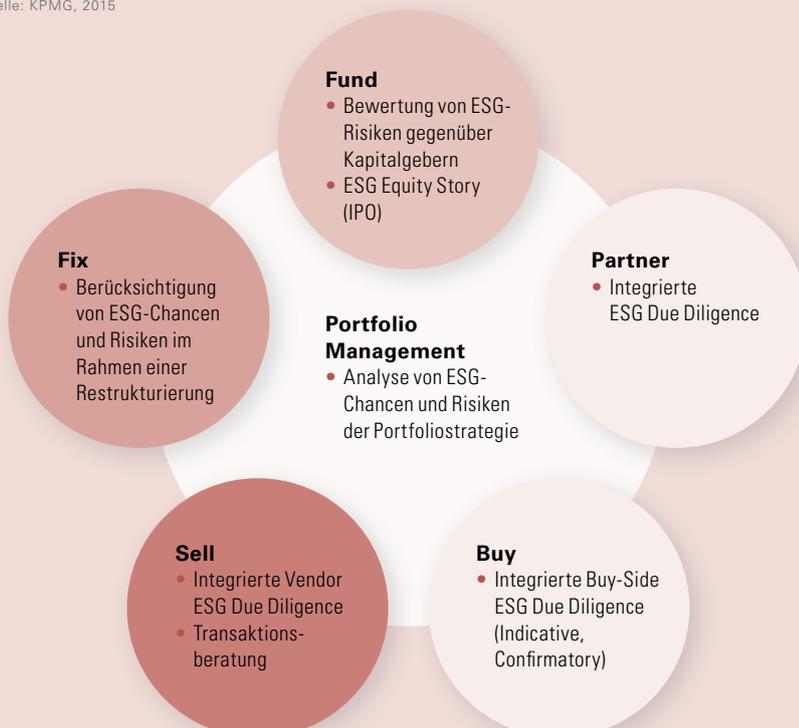
Mitunter treten ESG-Themen zutage, die zum **Abbruch der Verhandlungen** führen oder den **Kaufpreis signifikant reduzieren**.

Risiken in seine Verhandlungen einbeziehen. Beispielsweise lässt sich eine fehlerhafte Unternehmensbewertung vermeiden, indem durch die ESG Due Diligence künftige Reaktivierungskosten realistisch ermittelt werden. Auch sogenannte Deal Breaker – also Umstände, die zum Abbruch der Verhandlungen oder zu einem signifikant niedrigeren Kaufpreis führen – werden so frühzeitig erkannt.



Deal Services Integration

Quelle: KPMG, 2015



In allen Bereichen der Deal Services bietet KPMG die Betrachtung von ESG-Themen an: im Rahmen von Unternehmenstransaktionen in Form einer ESG Due Diligence (zum Beispiel Buy, Sell oder Partner), bei der Finanzierung (Fund) oder Restrukturierung (Fix) und im Portfoliomanagement in Form einer Analyse von ESG-Chancen und Risiken.

Integrierte ESG Buy & Sell Side-Dienstleistungen

Sowohl auf der Buy Side als auch auf der Sell Side ist das Konzept der ESG Due Diligence auf den gesamten M&A-Prozess ausgelegt.

Integrierte Buy Side-Dienstleistungen

Auf der Buy Side werden von der Strategiefindung an relevante Risiken bewertet und kommuniziert. Insbesondere konzentriert sich der Ansatz hierbei auf die Vermeidung von Risiken und die Sichtung und Ausschöpfung von ESG-Potenzialen.



Integrierte Sell Side-Dienstleistungen

Auf der Sell Side werden relevante Risiken vor dem Verkauf analysiert und bewertet, um insbesondere nach Transaktionsschluss Haftungsrisiken aus nicht kommunizierten ESG-Risiken zu vermeiden.



Quelle: KPMG, 2015



Zwischen dem indikativen Angebot und dem Vertragsabschluss wird häufig eine Confirmatory ESG Due Diligence durchgeführt, um die identifizierten ESG-Themen einer vertieften Bewertung zu unterziehen. In dieser Phase kann durch eine deutlich tiefgreifendere Analyse ein umfassender Ist-Zustand erhoben werden. Hierbei werden Chancen und Risiken,

die sich aus ESG-Themen für das Unternehmen ergeben, analysiert und Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswerts abgeleitet. Zum Teil werden hier auch Risiken identifiziert, die vom Verkäufer hätten im Rahmen der Transaktion offengelegt werden müssen. Diese können dann auch nachträglich zu Kaufpreisanpassungen führen.

Über Regulation, Marktdynamik und Stakeholder-Reaktionen werden von Unternehmen verursachte negative und positive externe Effekte zu einem **Wettbewerbsnachteil oder -vorteil.**

ESG als integraler Bestandteil des Portfoliomanagements

Die Analyse von ESG-Chancen und Risiken der Portfoliostrategie wird immer häufiger schon im Vorfeld einer Transaktion durchgeführt. Im Rahmen des Portfoliomanagements können dadurch ESG-Themen identifiziert werden, die zu künftigen Risiken, Kosten oder entgehendem Gewinn führen können. Das haben auch die ersten Private Equity-Investoren erkannt und ESG-Themen bei ihren Portfoliounternehmen untersucht. Die Ergebnisse konnten so in die Strategiefindung eingebunden werden und führten zu einem aktiven Dialog mit den Unternehmen über künftige Gewinngefährdungen.

Auch im Rahmen von Restrukturierungen können ESG-Chancen und Risiken die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen und/oder bestimmen.

ESG-Themen werden zum Erfolgsfaktor

ESG- und Nachhaltigkeitsthemen werden für Unternehmen zunehmend bedeutsamer. Über die Treiber Regulation, Marktdynamiken und Stakeholder-Reaktionen werden von Unternehmen verursachte negative und positive externe Effekte wie Treibhausgasemissionen entlang der Lieferkette ebenfalls immer mehr zu einem Wettbewerbsnachteil oder -vorteil.

Letztlich wird die ESG-Performance eines Investments zu einem Faktor, der die Kapitalkosten senken oder den Zugang zu Kapital erleichtern kann. Häufig wird hierbei seitens der Kapitalgeber bzw. Investoren eine gute ESG-Performance als Indikator für die Qualität des Managements gesehen, die wiederum als ein relevanter Indikator für eine langfristige finanzielle Outperformance betrachtet wird. ■



Joachim Ganse
Director, Sustainability Services, KPMG
Martin G. Viehöver
Senior Manager, Sustainability Services, KPMG



Die Novelle des Energieleistungsgesetzes verpflichtet alle größeren Unternehmen zu Energieaudits. Was manchem auf den ersten Blick als bürokratische Schikane erscheinen mag, bietet auf den zweiten Blick ein großes Potenzial: Unternehmen erkennen Einsparpotenzial und entwickeln vielleicht auch Interesse an der Selbstversorgung.

Wie Energieaudits zu **Aktivposten** werden

Energieaudits unterstützen beim **Energiemanagement.**

Wenn Unternehmen Informationen über ihren Energieverbrauch nutzen, um ihre Prozesse energetisch zu verbessern, können sie am Ende nicht nur Kosten sparen, sondern machen sich auch beim Energieeinkauf unabhängiger von den großen Stromversorgern.

Viel Zeit bleibt den Unternehmen nicht mehr, sich Gedanken über ihr Energiemanagement zu machen: Bis zum 5. Dezember 2015 müssen alle größeren Unternehmen eine Bestandsaufnahme ihres Verbrauchs an Strom, Wärme und Logistik durchführen. So schreibt es das novellierte Energieleistungsgesetz (EDL-G) vor. Auf diese Weise will die Bundesregierung die Energieflüsse transparent machen und Energiesparpotenziale heben. Haben die Unternehmen erst einmal ihren Verbrauch analysiert, so hofft Berlin, werde Deutschland seine Energieeffizienz bis 2020 um 7 Prozent steigern können.

Das neue Gesetz betrifft Unternehmen aller Rechtsformen und Branchen, die keine kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) im Sinne der EU-Definition sind. Laut Bundesregierung sind das in Deutschland 50.000 Unternehmen.

Der hohe Aufwand wird sich am Ende lohnen

Der Einführungsaufwand ist erheblich. Industriebetriebe müssen zum Teil über Wochen und Monate überprüfen, welche Energie wie eingesetzt und verwendet wird. Was auf den ersten Blick wie eine weitere Schikane im täglichen Geschäft wirkt, kann langfristig zu mehr Effizienz führen – und massiv

Kosten sparen. Unternehmen sollten die Pflicht deshalb als Chance betrachten und in eine Kür verwandeln. Das heißt: Ein Audit legt nicht nur die Kostenstruktur offen, sondern deckt auch auf, wo Energie gespart und die Effizienz gesteigert werden können. Wichtig ist dann erstens, die gewonnenen Erkenntnisse auch zu nutzen. Zweitens gilt es wenn nötig zu investieren, um Unternehmensprozesse energetisch zu optimieren. Drittens sollten mehr Unternehmen die Beschaffung von Strom oder Gas in die eigenen Hände nehmen und an der Strombörse aktiv werden.

Der größte Stromabnehmer wird immer hungriger

Es geht hier nicht um undichte Fenster in der Kantine oder veraltete Heizkörper im Verwaltungsgebäude. Es geht um den Strom- und Wärmeverbrauch in den Produktions- und Lagerstätten der energieintensiven Unternehmen. Transparenz um ihrer selbst willen kann nicht das Ziel sein. Ein Audit sollte dazu führen, die Rohmarge in der Produktion deutlich zu steigern. Mit einem Anteil von 70 Prozent ist die gewerbliche Wirtschaft größter Stromabnehmer in Deutschland: Immerhin 42 Prozent des Verbrauchs entfallen auf die Industrie – und der Energiebedarf steigt weiter.

In einer wachsenden Wirtschaft wächst auch die in der Produktion benötigte Strommenge. Nicht weil Unternehmen plötzlich Unmengen an Strom für dieselben Prozesse verbrauchen, sondern weil es mehr Betätigungsfelder gibt, um das Wachstum

.....

Bis zum 5. Dezember 2015 müssen **alle größeren Unternehmen** eine Bestandsaufnahme ihres Verbrauchs an Strom, Wärme und Logistik durchführen.

.....

.....

Energieeffizienz ist ein entscheidender Faktor, um im Wettbewerb zu bestehen.

.....

sicherzustellen. Kontinuierlich steigt auch der Automatisierungsgrad in der deutschen Industrie: Immer mehr Arbeit wird vom Menschen an Maschinen übertragen. Da die Strompreise in den vergangenen Jahren explodiert sind, spielt die Energieeffizienz also eine entscheidende Rolle, um im Wettbewerb zu bestehen. Mit dem neuen EDL-G ermuntert die Regierung nun die Unternehmen, ihre eigene Energieverwendung einzuläutern.

Vielen Unternehmen sind Einsparpotenziale noch unbekannt

Natürlich sind mit dem Gesetz auch industriepolitische Ziele verbunden. Ausgenommen von der Verpflichtung sind nämlich Firmen, die bereits ein Energiemanagementsystem nach DIN EN ISO 50001 oder ein Umweltmanagementsystem nach EMAS eingerichtet haben. Wer sich bereit erklärt, ein solches Energiemanagementsystem einzuführen, erhält eine Verlängerung der Umsetzungsfrist bis 2016. Sonderregelungen gelten auch für Unternehmen, die eine Kraft-Wärme-Kopplungsanlage installiert haben oder Vergütungen aus dem Erneuerbare-Energien-Gesetz in Anspruch nehmen.

Alle anderen Großfirmen müssen sich in den nächsten Monaten entweder einen externen Berater ins Haus holen oder einen entsprechend ausgebildeten Mitarbeiter mit der Prüfung beauftragen. Bei produzierenden Unternehmen empfiehlt es sich, auf den eigenen Energieexperten zu setzen: Er versteht nicht nur etwas vom Heizen, Dämmen und Beleuchten, er ist überdies mit den Produktionsprozessen vertraut. Ganz gleich, ob interner oder externer Fachmann: Zunächst erfasst und misst er alle aktuellen Energieverbrauchsdaten und erstellt

Lastprofile aller Gebäude, Anlagen und Betriebsabläufe. Auf Basis dieser Daten analysiert der Prüfer die energetische Situation des Unternehmens und schlägt Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz vor. Der gesamte Auditprozess wird am Ende in einem Bericht dokumentiert.

Energieaudit ist Pflicht!

Wer der Verpflichtung zu einem Energieaudit nicht nachkommt, dem droht ein Bußgeld von immerhin 50.000 Euro. Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) hat stichprobenhafte Kontrollen angekündigt und fordert Berichtsnachweise an.

Das Dienstleistungsangebot von KPMG wurde deshalb mit der KPMG Cert GmbH und deren Prüfung von Qualitäts-, Umwelt-, Sicherheits-, IT-Sicherheits- und Energiemanagementsystemen um die Energieaudits nach DIN 16247 erweitert.

.....

Wer kein Energieaudit durchführt, kann mit einem Bußgeld von bis zu 50.000 Euro belegt werden.

.....

Wissenslücken im Land der Ingenieure

Laut Deutscher Energie-Agentur (dena) lohnen sich Maßnahmen insbesondere bei den Beleuchtungs- und Kühlsystemen, Pumpen und Drucklufttechniken. Investitionen amortisieren sich bei diesen Energiefressern der Agentur zufolge meist in weniger als drei Jahren. Umso erstaunlicher ist es, dass jedem dritten Unternehmen die eigenen Abwärmenutzungspotenziale unbekannt sind. Wärme, die bei





Prozessen in Industrie und Gewerbe entsteht, wird zum Großteil ungenutzt an die Umwelt abgegeben. Maßnahmen erweisen sich hier als hochwirtschaftlich. Wenn das Unternehmen Abwärme in eigene Prozesse reintegriert, kann es direkt Energiekosten sparen. Abwärme kann zur Beheizung von Produktions- und Lagerhallen eingesetzt werden, aber auch in andere Energieformen wie Strom und sogar in Kälte zur Klimatisierung umgewandelt werden.

Lohnenswert sind außerdem Investitionen in die Dämmung industrietechnischer Anlagen: Sie erzielen eine Kapitalrendite von über 50 Prozent. Laut einer Untersuchung der Forschungsstelle für Energiewirtschaft können die Wärmeverluste auf diese Weise um 30 Prozent reduziert werden.

Große Energieverschwender sind auch die alten Pumpentriebe, die immer auf Höchstleistung laufen, obwohl nicht immer die volle Energie gebraucht wird; längst sind drehzahlvariable Antriebe auf dem Markt. Energie, die beim Bremsen der Antriebe erzeugt wird, in elektrische Leistung umzuwandeln, ist technisch kein Problem. Sie lässt sich zwischenspeichern und für andere Antriebe nutzen.

Das Gesetz verpflichtet (leider) nicht zur Umsetzung von Sparmaßnahmen

Die neue gesetzliche Vorschrift dient ohne Frage der Transparenz. Und sie hat im besten Fall die Umsetzung von Einsparmaßnahmen zur Folge. Das Problem ist nur: Die Umsetzung ist nicht Bestandteil der Audits. Sie führen nicht automatisch dazu, dass Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz auf die Unternehmensprozesse durchschlagen. Im schlechtesten Fall entstehen am Ende also nur gigantische Datenfriedhöfe. Deshalb appelliert das Bundesministerium für

Wirtschaft und Energie an die Industrie, die bei den Audits gewonnenen Erkenntnisse „aktiv zu nutzen“ und „einen energetischen Optimierungsprozess einzuleiten“.

Mit den Beratern für Governance und Assurance hat KPMG Unternehmen bei der Einführung von Energiemanagementsystemen bzw. bei der Integration in vorhandene Systeme begleitet, um die systematische Steigerung der Energieeffizienz nachzuvollziehen und mit den zentralen Finanzkennzahlen zu verknüpfen. Dadurch erhält das Management zeitnah verlässliche Daten zur Entwicklung der Energieverbräuche und der Kosten und kann gegebenenfalls auf dem Energiemarkt agieren oder beispielsweise den Grad der Selbstversorgung erhöhen.

Warum nicht die Energieversorgung selbst in die Hand nehmen?

Überraschenderweise sind nur wenige klassische Großproduzenten an der Strombörse unterwegs, um ihre Einkäufe über Hedgegeschäfte abzusichern – etwa gegen Risiken wie Wechselkursschwankungen oder Rohstoffpreise. Die Unternehmen beschäftigen sich aber mehrheitlich nicht mit Energiepreisen und mit dem Börsenhandel. Vielmehr überlassen sie das Geschäft den wenigen großen Anbietern.

Und so wäre dies ein weiterer positiver Effekt der Audits: Die Unternehmen lernen mehr und mehr, dass man nicht nur den Energieverbrauch, sondern auch die Beschaffung optimal managen kann.

Fazit

Unternehmen, die die richtigen Maßnahmen ergreifen, müssen zwar erst einmal investieren, doch die Kosten amortisieren sich in kurzer Zeit. ■

.....
Wärmeverluste können durch Dämmung um 30 Prozent reduziert werden.
.....

Sabine Möhring
Partner, Audit, Energy & Natural Resources,
KPMG
Marco Wisniewski
Partner, Audit, KPMG



Eine adäquate und zielgruppengerechte Ansprache in Geschäftsberichten ist entscheidend für eine effektive Kapitalmarktkommunikation. Immer mehr Unternehmen achten deshalb auf eine effiziente Vorgehensweise, indem sie ihre Abschlüsse von unnötigen sowie regulatorisch nicht geforderten Angaben befreien (Cutting Clutter).



Compliance und Berichtseffizienz – ein **Widerspruch?**

Cutting Clutter-Analyse fokussiert die Berichterstattung.

Ständig neue regulatorische Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung sorgen für immer komplexere und umfangreichere Geschäftsberichte. Ein durchschnittlicher Dax 30-Geschäftsbericht kommt mittlerweile auf mehr als 250 Seiten. Wie lassen sich Compliance-Anforderungen und Kostendruck miteinander verbinden?

Rund zwei Drittel oder mehr eines Geschäftsberichts entfallen dabei regelmäßig allein auf die jährliche Pflichtberichterstattung. Und die steht bei kapitalmarktorientierten Unternehmen unter besonderer Kontrolle. Denn neben der gesetzlich geregelten Abschlussprüfung unterliegen Lageberichte und Unternehmensabschlüsse zusätzlich der Prüfung durch die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) bzw. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Darüber hinaus fordern Interessengruppen verstärkt die Einhaltung zusätzlicher Berichtsstandards, etwa im Hinblick auf Corporate Governance oder Nachhaltigkeit. Angesichts des Kostendrucks wäre eigentlich eine kurze, prägnante Berichterstattung das Gebot der Stunde.

Die gute Nachricht: Es hat ein Umdenken eingesetzt

Die Standardsetzer haben das Problem erkannt und im Bereich der Unternehmensberichterstattung mit dem Corporate Reporting Dialogue (CRD) erste Schritte in Richtung einer Harmonisierung und damit einer Reduzierung der Komplexität der Berichtserfordernisse unternommen. Das im Juni 2014

vom International Integrated Reporting Council (IIRC) initiierte Forum bringt internationale Organisationen und Standardsetzer zusammen. Ziel des CRD ist es, Transparenz zu schaffen

Es besteht das Risiko, dass **Geschäftsberichte** zu reinen Compliance-Dokumenten werden und nicht mehr in ihrer eigentlichen Funktion **als Kommunikationsinstrument** genutzt werden.

und regulatorische Anforderungen an die Berichterstattung durch einen intensiveren Austausch besser zu koordinieren.

Für die Finanzberichterstattung hat das International Accounting Standards Board (IASB) als internationaler Standardsetzer bereits gehandelt und verschiedene Aktivitäten zur Verbesserung der Relevanz von Angabepflichten unter dem Namen „Disclosure Initiative“ zusammengefasst. Wie dramatisch das IASB die Lage im Hinblick auf die aktuelle Berichtspraxis sieht, verdeutlichte Hans Hoogervorst, Chairman des IASB, bereits auf der IFRS Foundation Conference in Amsterdam im Juni 2013: „For many companies, the size of their annual report is ballooning. The amount of useful information contained within those disclosures has not necessarily been increasing at the same rate. The





risk is that annual reports become simply compliance documents, rather than instruments of communication.”

Mit den Ende 2014 veröffentlichten Klarstellungen zur Wesentlichkeit von Anhangangaben hat das IASB einen wichtigen Teilschritt abgeschlossen und den Weg für eine stärker am Prinzip der Relevanz orientierte Berichterstattung freigemacht. Unternehmen sollen künftig den Blick mehr auf entscheidungsrelevante Informationen lenken und spezifischer über die Unternehmenssituation berichten. So

als auf die Vermittlung entscheidungsrelevanter Informationen geachtet wird.

Geschäftsberichte sind die zentrale Informationsquelle für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage börsennotierter Unternehmen. Eine klar verständliche und damit auch adressatengerechte Kommunikation ist Voraussetzung, wenn mit der Unternehmensberichterstattung auch Wert für das Unternehmen geschaffen werden soll. Erklärtes Ziel der ESMA ist es daher, Unternehmen zu ermutigen nur unternehmensrelevante, aber alle wesentlichen Informationen vollständig zu berichten.

Eine klar verständliche Kommunikation ist **Voraussetzung**, um mit der Unternehmensberichterstattung **Wert für das Unternehmen zu schaffen**.

soll die Transparenz in den Berichten erhöht werden, ohne die Adressaten mit unwesentlichen Informationen zu überfluten.

Die „Bilanzpolizei“ kennt das Problem

Auch die europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (European Securities and Market Authority – ESMA), die unter anderem für die europaweite Koordinierung der Überwachung der Rechnungslegung (Enforcement) verantwortlich ist, hat die Zeichen der Zeit erkannt und sich besorgt über einen bestehenden „Disclosure Overload“ in Geschäftsberichten geäußert. So führen immer neue Anforderungen an die Rechnungslegung dazu, dass mehr auf die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und unternehmensinterner Richtlinien

Mit kurzer und prägnanter Berichterstattung Kosten sparen

Dass es zunehmend wichtig ist, die Berichterstattung auf das Wesentliche zu konzentrieren, haben ausländische Unternehmen schon länger erkannt. So zeigte eine Studie von KPMG in Australien¹, dass sich bereits 2014 fast die Hälfte der Unternehmen des australischen Börsenindex ASX 200 mit der Thematik auseinandergesetzt und Geschäftsberichte einschließlich der Konzernanhänge „aufgeräumt“ bzw. verkürzt hatte. Der Kapitalmarkt erhält so ganz bewusst nur klare, prägnante Informationen. Die Unternehmen ihrerseits können ihre Zielgruppen so sehr viel gezielter ansprechen. In Deutschland nehmen bei der Mehrheit der Dax 30-Unternehmen die Berichtsumfänge allerdings nach wie vor zu.

¹ KPMG in Australien, Cutting the clutter – Review of recent financial report de-cluttering trends in the ASX200, 2014

Weg mit dem Wirrwarr!

Die Bereinigung der Berichterstattung um redundante sowie regulatorisch nicht geforderte Informationen wird international unter dem Begriff „Cutting Clutter“ („weg mit dem Wirrwarr“) diskutiert. Erfahrungen aus nationalen Projekten sowie dem internationalen KPMG-Netzwerk zeigen, wie wichtig eine systematische und auf Basis eines robusten Wesentlichkeitskonzepts vorgenommene Berichtsanalyse (Cutting Clutter-Analyse) für eine erfolgreiche Fokussierung und Neuausrichtung der eigenen Berichterstattung ist. Neben dem entsprechenden IFRS-Know-how haben sich insbesondere Spezialwissen zum Kapitalmarkt sowie Erfahrungen im Umgang mit Enforcement-Institutionen als Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Belohnt werden die Unternehmen für ihre Anstrengungen nicht nur mit einer klareren und prägnanteren Berichterstattung, sondern mit messbaren Kosteneinsparungen bei der Berichterstellung. Die Rechnung in der Textbox zeigt eine exemplarische Ermittlung des Einsparpotenzials aus direkten Berichtskosten. Weitere Effizienzpotenziale ergeben sich darüber hinaus durch eine Verschlanung und Anpassung der zugrundeliegenden Berichtsprozesse und IT-Systeme.

Auch Information Design fördert effiziente und effektive Berichterstattung

Neben dem Inhalt kann auch die Darstellung und Visualisierung von Informationen für eine kürzere und prägnantere Berichterstattung genutzt werden. Eine effiziente und effektive Berichterstattung wird daher flankiert von einem gut durchdachten Information Design. Im Hinblick auf eine wahrnehmungsoptimierte Gestaltung

Art und Umfang von Visualisierungen in den Geschäftsberichten sind häufig noch nicht für die Bedürfnisse von Investoren und Kapitalgebern optimiert.

haben viele deutsche Unternehmen noch ein gutes Stück Weg vor sich. So sind Art und Umfang von Visualisierungen in den Geschäftsberichten derzeit häufig noch nicht für die Bedürfnisse von Investoren und Kapitalgebern optimiert. Zu diesem Ergebnis kommt die kürzlich erschienene Studie „Information Design in den Geschäftsberichten der Dax 30-Unternehmen“, die in Kooperation zwischen KPMG in Deutschland und der FH Oberösterreich in Steyr entstanden ist.



Beispielhafte Berechnung des direkten Cutting Clutter-Einsparpotenzials*

Freier Teil des Unternehmensberichts	70 Seiten
Konzernlagebericht	85 Seiten
Konzernabschluss	95 Seiten
= Geschäftsbericht	250 Seiten
Kürzungspotenzialfaktor**	25 %
Personalkosten pro Seite	700 €
Overhead-Zuschlag	20 %
Externe Kosten für Design und Druck	pro Seite 800 €
Diskontierungszinssatz	5 %
Direktes Einsparpotenzial pro Jahr:	
250 × 25 % × (700 € × (1 + 20%) + 800 €)	= 102.500 €
Gesamte Einsparung (ewige Rente)	= 2.050.000 €

* Vereinfacht dargestellte Rechnung
** Nachweislich realisiertes Kürzungspotenzial



Möchten Sie mehr erfahren?
Informieren Sie sich in der KPMG-Studie
„Information Design in den Geschäfts-
berichten der Dax 30-Unternehmen“.



Zu wenige und zu wenig informative Visualisierungen

Die Praxis der Dax 30-Unternehmen ist demnach sehr heterogen, insgesamt werden immer noch relativ wenige Diagramme, Abbildungen und andere Visualisierungen genutzt. Hinzu kommt, dass der Informationsgehalt vieler Visualisierungen eher gering ist. Die Studie erläutert nicht nur den Status quo, sondern leistet mit ihren Handlungsempfehlungen einen wichtigen Beitrag zur Etablierung wissenschaftlich fundierter Gestaltungsstandards auf der Basis empirisch validierter Daten.

Fazit

Im aktuellen Berichtsumfeld müssen Unternehmen bei ihrer Berichterstattung die Balance zwischen Compliance, Performance und Effizienz meistern. Hierbei gilt es, die aktuell aus den Initiativen der Standardsetzer sowie den Erkenntnissen der Enforcement-Institutionen entstandenen Spielräume im Sinne einer kurzen und prägnanten Berichterstattung bestmöglich zu nutzen. Wenn die Neuausrichtung der Berichterstattung hierbei systematisch, auf Basis eines klaren Wesentlichkeitsverständnisses sowie unter Berücksichtigung des erforderlichen Fachwissens über den Kapitalmarkt und die einschlägigen Berichtsstandards erfolgt, lassen sich bereits in der nächsten Berichtssaison Compliance und effiziente Berichterstattung wieder (mehr) in Einklang bringen. ■

Dr. Robert Link

Senior Manager, Accounting Centre
of Excellence, KPMG

Juliane Beer

Accounting Centre of Excellence, KPMG



Geht es wirklich nur **um den Kunden?**

E-Commerce Assurance zeigt **Risiken und Chancen** auf.



-Commerce-Unternehmen müssen sich täglich den unterschiedlichsten Herausforderungen stellen: schneller Versand, Retourenbearbeitung und Kundenmanagement sowie intensive Abstimmungen mit eingebundenen Dienstleistern. Da sich aber viele Onlinehändler hauptsächlich mit ihren Kunden beschäftigen, bleibt – gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen – zu wenig Zeit, sich systematisch mit den internen Prozessen auseinanderzusetzen.

In den letzten zehn Jahren hat der E-Commerce Erfolgsgeschichte geschrieben. Beständiges Wachstum im zweistelligen Bereich und die Übernahme der Vorherrschaft im Versandhandel haben dafür gesorgt, dass sich frühzeitige und gezielte Investitionen für viele Händler in dieser Branche gelohnt haben. Die meisten Unternehmen konnten sich durch den Eintritt in den Onlinehandel ein zweites, ja mittlerweile das rentablere Umsatzstandbein schaffen.

Innovationen und Kundenanforderungen diktiert das Tempo des Marktes – und darüber definiert sich auch der Erfolg eines jeden Händlers. Je schneller neue Trends wie zum Beispiel eine digitale Umkleidekabine oder ein Beratungslivechat implementiert werden können, desto höher ist die Chance, Kunden zu begeistern und sogar langfristig zu binden. Genau dies ist im mittlerweile hart umkämpften Internethandel nicht mehr so leicht wie noch vor einigen Jahren. Hauptgrund dafür ist die gestiegene Anzahl an Mitbewerbern, die sich teils durch Preise, teils durch Spezialisierung auf einzelne Warenssegmente versuchen von der Masse abzusetzen. In der Konsequenz lassen sich die ehemals so hohen Umsatzsteigerungen nicht

mehr realisieren, im schlimmsten Fall sinkt der Umsatz sogar.

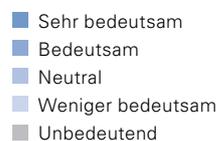
Doch muss man sich als Händler erst in solch einer Situation die Frage stellen, wie es in Zukunft weitergehen soll? Dann, wenn man nur noch reaktiv handeln kann und nicht weiß, ob geplante Anpassungen überhaupt zum gewünschten Erfolg führen? Oder sollte man sich nicht vorher schon einmal hinterfragen und überlegen, ob man sich für den harten Wettbewerb eigentlich gut gerüstet sieht?

In einer 2015 von KPMG durchgeführten Umfrage¹ gaben mehr als 70 Prozent der Befragten an, dass E-Commerce eine bedeutende Rolle in ihrem Unternehmen spielt.

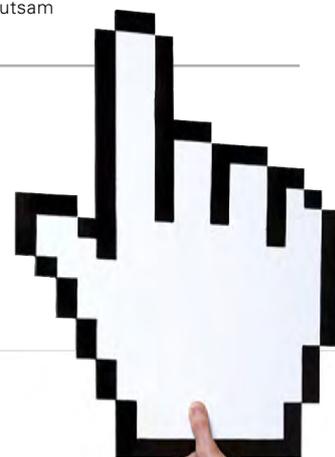
So richtig vorbereitet sind die Unternehmen dafür allerdings meist noch nicht. Nur 45 Prozent der befragten Unternehmen beurteilen ihre internen Geschäftsprozesse als zufriedenstellend. Der Grund ist häufig, dass Unternehmensverantwortliche dazu neigen, die Prozessanalyse und -optimierung einzig und allein auf die Logistik zu beziehen.² So kommt es, dass in Bereichen wie Shopmanagement, Einkauf, Marketing, IT, externe Dienstleister oder Debitorenmanagement nur selten Risiken und Probleme nachverfolgt und nachhaltig vermieden werden.

Welche Bedeutung hat E-Commerce in Ihrem Unternehmen?

(Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2015



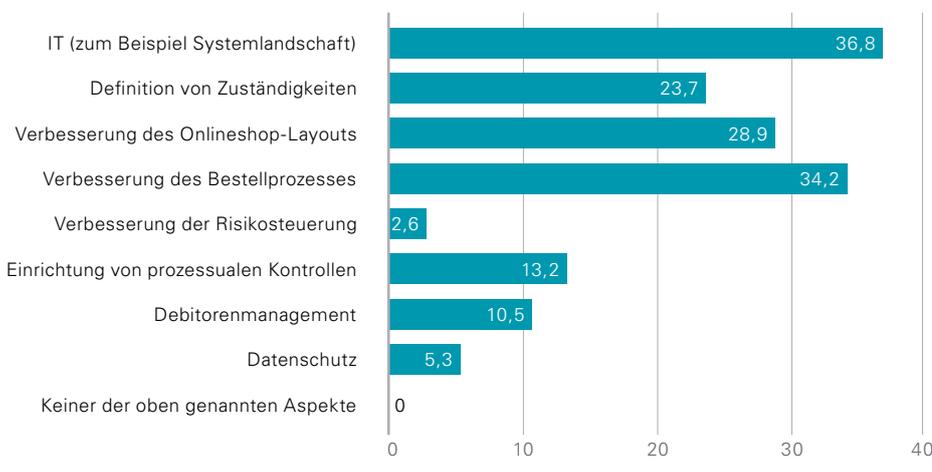
¹ KPMG, 2015
² Vergleiche Assurance Magazin, Heft 4, November 2014

Externe Dienstleister oft noch eine Schwachstelle

60 Prozent der Studienteilnehmer sind zwar mit dem Aufbau ihres Online-shops im Allgemeinen zufrieden.

Wo sehen Sie in Ihrem Onlineshop generell Verbesserungspotenzial?

(Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: KPMG, 2015

Nichtsdestotrotz geben knapp 35 Prozent der Befragten an, einiges am Bestellprozess für ihre Kunden verbessern zu wollen.

Fast 45 Prozent der Unternehmen unterhalten bereits eine eigene E-Commerce-Abteilung oder haben deren Aufgaben an die IT übergeben. Doch bei gut 26 Prozent der Unternehmen sind externe Dienstleister für die Risikosteuerung sowie die Bonitätsprüfung, das Debitorenmanagement und die Adressprüfung innerhalb des Onlineshops zuständig.

Lediglich knapp ein Viertel der befragten Onlinehändler greift für prozessbezogene Aufgaben nicht auf das Wissen von Dritten zurück.

Risikobehaftet ist vor allem die Integration der externen Dienstleister. So betrachten 32 Prozent der Befragten die Kommunikation zwischen Händler und Dienstleister als eklatante Schwachstelle. Gravierende Kritikpunkte sind darüber hinaus insbesondere mangelndes Fachwissen, fehlende Vertretungsregelungen oder Zeichnungsvollmachten im eigenen Unternehmen. Zudem geben die Händler an, dass die zu komplex gestalteten IT-Systeme häufig Probleme verursachen.

Kritische Selbsteinschätzung

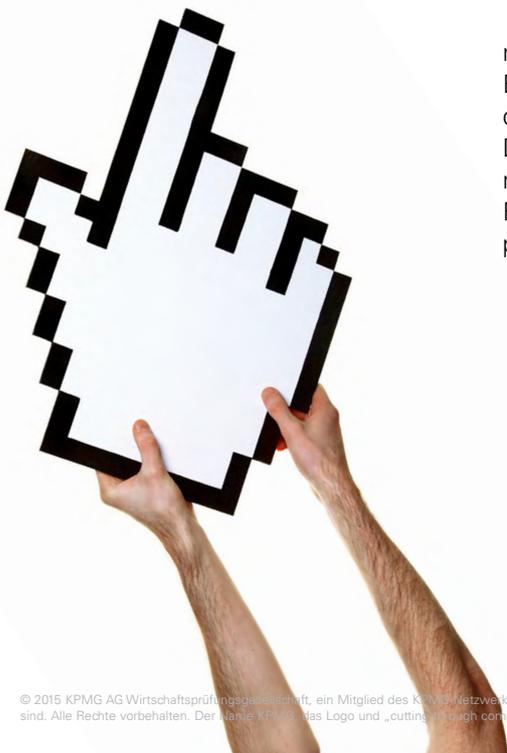
In der KPMG-Studie sollten die Onlinehändler auch eine Selbsteinschätzung für ihren Onlineshop abgeben: Nur 24 Prozent bezeichneten ihren Shop als übersichtlich und ihren Bestellprozess als einfach.

Überraschend sind auch die Antworten der befragten Unternehmen zu grundlegenden Standards des Datenschutzes. Nur 50 Prozent sind der Meinung, dass die aktuelle Ausgestaltung der Sicherheitsmaßnahmen ausreichend ist.

Großes Verbesserungspotenzial

Das größte Verbesserungspotenzial sehen die Teilnehmer in den Bereichen IT, Anpassung des Bestellprozesses und des Onlineshop-Layouts sowie in der Definition der Zuständigkeiten.

Demnach betrifft die Prozessoptimierung weit mehr Bereiche als ursprünglich angenommen. Dies bedeutet, dass Unternehmen nur effizienter und effektiver arbeiten können, wenn vielschichtige Verbesserungen in allen relevanten Abteilungen realisiert werden.



Risiken des E-Commerce werden nicht wahrgenommen

Das Bewusstsein für die Risiken des E-Commerce ist nach der KPMG-Studie noch lange nicht in alle Abteilungen der Unternehmen vorgedrungen: Viele Risiken werden meist von den Unternehmern und Mitarbeitern gar nicht als solche wahrgenommen oder ihre Auswirkungen werden erheblich unterschätzt. Einige, zum Beispiel der Ausfall eines Dienstleisters, können bei Onlinehändlern einen erheblichen finanziellen Schaden verursachen und nicht zuletzt einen Reputationsverlust zur Folge haben. Eine bereits in vielen anderen Branchen erfolgreich etablierte Möglichkeit, sich mit den Risiken systematisch auseinanderzusetzen, ist ein internes Kontrollsystem (IKS), welches die wesentlichen Geschäfts- und Prozessrisiken berücksichtigt und entsprechende Kontrollen zu deren Minimierung definiert. Gemeinsam mit einer Internen Revision, die unabhängig und regelmäßig spezielle Unternehmensbereiche und Risiken prüft, würde jeder Onlinehändler weitere Schwachstellen identifizieren und bestmöglich beseitigen.

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den Onlinehandel in ihre bereits bestehenden Vertriebsprozesse zu integrieren. Während der stationäre Handel als klassischer Vertriebsweg bereits in die Risikobetrachtung einbezogen wird, hinkt die Berücksichtigung des E-Commerce hier deutlich hinterher. Dies zeigt sich vor allem darin, dass 37 Prozent der befragten Unternehmen über kein oder nur ein informelles IKS verfügen. Zudem können lediglich 50 Prozent der Studienteilnehmer ein standardisiertes IKS vorweisen.

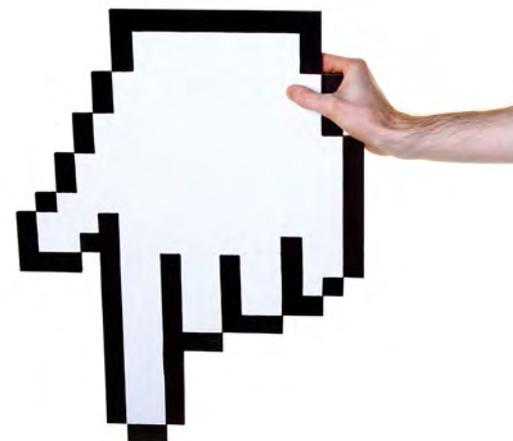
Zu diesem Ergebnis passt dann auch, dass bei nur 58 Prozent der Umfrageteilnehmer, die überhaupt über ein IKS verfügen, der E-Commerce-Bereich auch im internen Kontrollsystem berücksichtigt wird. Gleiches lässt sich für die Interne Revision feststellen. Bei lediglich 50 Prozent der Studienteilnehmer wird der Onlinehandel aktiv in die Revisionsplanung eingebunden.

Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die derzeitige Ausgestaltung der vorhandenen Governance-Elemente erheblichen Raum für Verbesserungen bietet.

Nur gemeinsam ist man stark

Ein umfassendes IKS, unterstützt durch die Interne Revision, sorgt für eine schnelle Risikoidentifizierung, verhindert Schäden und bietet schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf sich ändernde Kundenbedürfnisse. Zudem sichert ein funktionierendes Compliance Management System (CMS) gegen die stetig steigenden rechtlichen Anforderungen ab. Lücken im IKS oder im CMS können für Handelsunternehmen darüber entscheiden, ob ein Onlineshop erfolgreich ist oder nicht – ganz zu schweigen von den weitreichenden finanziellen und persönlichen Folgen für die Unternehmensverantwortlichen.

Mit der Unterstützung von E-Commerce Assurance sind im Onlinehandel aktive Unternehmen in der Lage, durch Prozessanalysen Ertragssteigerungs- und Kostensenkungspotenziale herauszuarbeiten, indem sie die internen Prozesse optimieren. Als externer Mehrwert kann so das Kundenvertrauen und die Wahrnehmung des Onlineshops durch die Kunden verbessert werden, was langfristig den Marktanteil und die Marktposition des Onlinehändlers festigt oder sogar ausbaut. ■



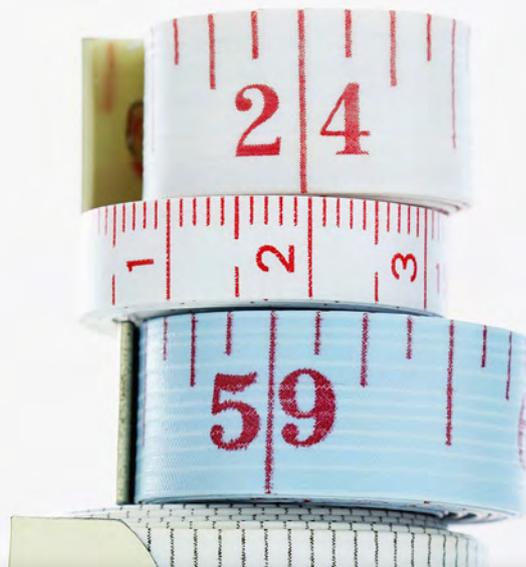
Ist in Ihrem Unternehmen ein Internes Kontrollsystem (IKS) implementiert?
(Angaben in Prozent)



- Informelles IKS³
- Standardisiertes IKS⁴
- Überwachtes IKS⁵
- Kein IKS

Quelle: KPMG, 2015

3 Informelles IKS – keine standardisierten Kontrollen, geringe Nachvollziehbarkeit
4 Standardisiertes IKS – Kontrollen für wesentliche Prozesse, Nachvollziehbarkeit gegeben
5 Überwachtes IKS – detaillierte Beschreibung von Kontrollen inklusive Dokumentation und Review



Wiederholte Compliance-Vorfälle haben vielfach strengere Regularien für eine ganze Branche zur Konsequenz, die die betroffenen Unternehmen stark einschränken und deren Umsetzung häufig mit hohen Kosten verbunden ist. Durch die frühzeitige Einführung eines Verhaltenskodex kann eine Branche proaktiv reagieren, um das Vertrauen in die Branche zu steigern.



Kontrolle ist gut, **Vertrauen** ist besser Verhaltenskodizes beugen regulatorischen Vorgaben vor.

In regelmäßigen Abständen kursieren Meldungen über Korruptionsskandale, aufgedeckte Kartelle und andere Gesetzesverstöße von Unternehmen in der Presse. Offenbar ist kaum eine Branche vor Compliance-Verstößen gefeit. Erste Erfahrungen zeigen, dass es sinnvoll sein kann, wenn sich nicht einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen durch einen Verhaltenskodex schützen.

Compliance-Verstöße schädigen nicht nur die betroffenen Unternehmen, die zum Teil hohe Bußgelder zahlen müssen. Oft trägt die gesamte Branche heftige Reputationsverluste davon – zumal die Medien bei Verstößen gegen gesetzliche und regulatorische Vorgaben unerbittlich sind. Und die Kunden? Sie verlieren das Vertrauen in die Unternehmen der gesamten Branche. Dieses Vertrauen zurückzugewinnen, ist langwierig und kostspielig.

„Unternehmen müssen proaktiv gegen Compliance-Verstöße vorgehen. Vorstand und Führungskräfte müssen vorleben, wie Compliance im Unternehmen verstanden wird. Verstöße gegen Gesetze und unternehmensinterne Regelungen werden nicht toleriert und im Fall der Fälle konsequent sanktioniert. Eine Ausnahme für die obere Führungsetage gibt es hierbei nicht. Auch Schulungen zum Thema Compliance sollten durchgeführt werden, um Mitarbeiter für die relevanten Fragestellungen zu sensibilisieren“, rät Marc Stauder, Wirtschaftsprüfer und Compliance-Experte von KPMG.

Branchen regulieren sich selbst

Doch oft reicht der erste Schritt einzelner Unternehmen nicht aus, insbesondere in Fällen, in denen der Ruf einer Branche auf dem Spiel steht. Denn jede Branche hat eigene und ganz unterschiedliche Anforderungen, denen mit effektiven Compliance-Maßnahmen begegnet werden muss. „In den vergangenen Jahren habe ich eine interessante Entwicklung beobachten können“, berichtet Marc Stauder:



Vorstand und Führungskräfte müssen **vorleben**, wie Compliance im Unternehmen verstanden wird.





„Einige Branchenverbände reagieren auf Vertrauensverluste, indem sie Anforderungen an sich selbst definieren und damit Qualitätsstandards setzen. Eine Art der Umsetzung ist die Einigung auf einen Verhaltenskodex innerhalb der gesamten Branche. Eine solche branchenspezifische Selbstregulierung bringt viele Vorteile mit sich: Sie trägt dazu bei, Vertrauensverluste zu verhindern und den Fokus auf die Qualität zu legen.“ Diesen Schritt sind in der jüngeren Vergangenheit verschiedene Branchen gegangen. So hat der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) einen Verhaltenskodex für den Vertrieb von Versicherungsprodukten¹ erarbeitet. Auch der Verband der Fleischwirtschaft² hat einen Verhaltenskodex, in dem er sich zur Gewährleistung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz verpflichtet sowie die Bedingungen für Unterkünfte der Arbeitnehmer definiert. Nicht zuletzt ist der Presskodex³ als Richtlinie für die publizistische Arbeit nach den Empfehlungen des Deutschen Presserats zu nennen.

Fallbeispiel: der GDV-Verhaltenskodex

Am Beispiel des GDV-Verhaltenskodex für den Vertrieb von Versicherungsprodukten (GDV-Verhaltenskodex) können die Funktionsweise und das Zusammenspiel mit einer Prüfung der Anforderungen von branchenspezifischen Selbstverpflichtungen erklärt werden.

Am 14. November 2012 wurde der GDV-Verhaltenskodex veröffentlicht. Die Mitglieder des GDV wollen so die Beratungsqualität im Vertrieb verbessern, das Bewusstsein der Versicherungsvermittler für die Interessen der Verbraucher schärfen und Vertriebspraktiken unterbinden, die dem Kundenbedürfnis widersprechen. Seit dem 1. Juli 2013 können deutsche Versicherungsunternehmen dem GDV-Verhaltenskodex beitreten. Infolge des Beitritts gilt es die angemessene Umsetzung des GDV-Verhaltenskodex alle zwei Jahre durch einen Wirtschaftsprüfer prüfen zu lassen.

- Bis Juni 2015 sind 225 Versicherungsunternehmen dem GDV-Verhaltenskodex beigetreten.
- Im ersten Veröffentlichungsblock im April 2015 hatten bereits 169 Unternehmen ihren Prüfungsbericht inklusive Beschreibung des Compliance Management-Systems veröffentlicht.
- Die Prüfungen folgen einer mit dem Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) abgestimmten Vorgehensweise. Damit sind ein einheitlicher Maßstab und hohe Qualitätsanforderungen an die Prüfung definiert.



Aktuell ist ein **Trend zur branchenspezifischen Selbstregulierung** in Form von Verhaltenskodizes zu beobachten.

¹ www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf
² www.v-d-f.de/news/pm_20140731_0267/
³ www.presserat.de/fileadmin/user_upload/Downloads_Dateien/Pressekodex_bo_web_2015.pdf

- Für die Prüfung der Einhaltung des GDV-Verhaltenskodex verfasst das Unternehmen zunächst eine Beschreibung des Compliance Management-Systems. Im Kapitel „Compliance-Programm“ wird insbesondere auf die Maßnahmen zur Umsetzung des GDV-Verhaltenskodex eingegangen.

Unternehmen können den Wandel selbst steuern

Die Versicherungsbranche hat somit eine freiwillige Selbstverpflichtung erfolgreich umgesetzt. Andere Branchen folgen dem Vorbild der Versicherungswirtschaft und regulieren sich durch die Veröffentlichung von Verhaltenskodizes selbst. Ein Erfolgsrezept? Julia Zimmermann hat als Prüfungsleiterin für KPMG die ersten Prüfungen zur Einhaltung des GDV-Verhaltenskodex durchgeführt: „Eine branchenspezifische Selbstregulierung bringt vor allem einen Vorteil: Die Unternehmen steuern den Prozess der notwendigen Veränderung. Die betroffene Branche kommt damit verpflichtenden regulatorischen Vorgaben zuvor, kann eigenständig Qualitätsanforderungen definieren und diese dann auch flexibel, entsprechend den unternehmensindividuellen Umständen umsetzen. Insbesondere für den Mittelstand ist diese Vorgehensweise leichter zu realisieren als Vorgaben, die durch den Gesetzgeber oder Aufsichtsbehörden erlassen werden.“

Kodizes brauchen Praxisorientierung

Mit der Definition und Einführung von branchenspezifischen Selbstverpflichtungen beschäftigen sich derzeit zahlreiche Verbände und Standardsetzer. Ein pragmatischer und qualitätsfördernder Ansatz steht dabei im Fokus. In Zukunft wird dieses Thema – nicht zuletzt wegen wachsender regulatorischer Auflagen und einer sensiblen Öffentlichkeit – an Bedeutung gewinnen. ■



Mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung kommen die Branchen regulatorischen Vorgaben zuvor und können die **Qualitätsanforderungen nicht nur selbst definieren**, sondern auch flexibel umsetzen.



Marc Stauder

Partner, Governance & Assurance Services, KPMG

Julia Zimmermann

Governance & Assurance Services, KPMG

Julia Quade

Governance & Assurance Services, KPMG

Der **Datenturbo** für Revisionsprüfungen

Datenanalysen bieten noch **ungenutztes Potenzial**.

Der Einsatz von Datenanalysen in der Internen Revision ist nichts Neues. In den Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) ist er fest verankert: Der Einsatz von Datenanalysen geht aus dem Implementierungsstandard 1220.A2 explizit hervor. Das Ausmaß von Datenanalysen unterscheidet sich jedoch von Revisionsfunktion zu Revisionsfunktion. Das vollständige Potenzial wird dabei erfahrungsgemäß noch nicht realisiert.

Ob Datenanalysen in der Internen Revision akzeptiert werden oder nicht, hängt weitgehend von der Aussagekraft und der Relevanz der Ergebnisse ab. Die Aussagekraft lässt sich anhand der Erfolgsquote bei der Nachverfolgung messen. Die Relevanz der Ergebnisse wiederum lässt sich systematisch wie im Schaubild unten darstellen: Vorgänge sind tatsächlich relevant oder irrelevant. In der Praxis werden sie leider nicht immer richtig bewertet.

Es gibt Vorgänge, die fälschlicherweise als relevant oder irrelevant eingestuft werden. Beide Fehlbewertungen sind für den Innenrevisor ärgerlich:

- Werden Vorgänge fälschlicherweise als irrelevant eingestuft (False Negatives), so wird Nutzen- oder Fehlerpotenzial übersehen (siehe Ziffer 1 in der Abbildung).
- Werden Vorgänge fälschlicherweise als relevant eingestuft (False Positives), bindet ihre Nachverfolgung Ressourcen, ohne ein Nutzen- oder Fehlerpotenzial aufzuzeigen (siehe Ziffer 2 in der Abbildung). Die Ressourcenbindung fällt dabei oft doppelt ins Gewicht – neben der Ressourcenbindung aufseiten der Internen Revision ist jene aufseiten der betroffenen Fachabteilung zu sehen.



Anhand der folgenden acht Beispiele aus dem Beschaffungsprozess (Procure-to-Pay) wird beispielhaft aufgezeigt, welche Einsatzmöglichkeiten für Datenanalysen bestehen und wie die Aussagekraft der Ergebnisse verbessert werden kann.¹



Bestellungen vorbei an Rahmenverträgen

Rahmenverträge existieren in Form von Mengen- oder Wertkontrakten sowie von

Lieferplänen. Hiermit verbunden sind unter anderem folgende Risiken:

- Beschaffung zu wirtschaftlich nachteiligen Bedingungen
- Ineffiziente Beschaffung aufgrund manueller Bestellungen statt systemunterstützter Abrufe
- Unvollständiges Ausschöpfen von Lieferantenboni bei Rahmenvertragspartnern
- Verletzung von Exklusivitätsvereinbarungen



Im Rahmen ihrer **beruflichen Sorgfaltspflicht** müssen Interne Revisoren nach IIA 1220.A2 auch **technologiegestützte** und andere **Datenanalysemethoden** berücksichtigen.

Die Daten zu den Rahmenverträgen sowie zu Bestellungen samt Abrufen werden miteinander verknüpft. Hierbei wird unter anderem die Angabe in SAP® ERP dahingehend verwertet, dass der Rahmenvertragsbezug festgehalten wird, sofern das Standardvorgehen eingehalten wird. Erfahrungsgemäß ist beim Ergebnis der Datenanalyse Vorsicht geboten und eine Zweiteilung sinnvoll in:

1. Vorgänge, für die zwar kein wirtschaftlicher Nachteil auszumachen ist, bei denen aber auch kein Rahmenvertragsbezug gegeben ist
 2. Vorgänge, für die ein wirtschaftlicher Nachteil auszumachen ist
- In Teil 1 liegt der Fokus der Nachverfolgung darauf, die Bearbeitungszeit des Vorgangs (systemunterstützter im Vergleich zum manuellen Abruf) zu betrachten und Potenzial zur Reduktion der Bearbeitungszeit auszumachen. Hier bieten sich meist das Detailgespräch mit dem Einkäufer an und die Einsicht in die Arbeitsanweisung, um ein vertieftes Verständnis der Vorgehensweise zu entwickeln. Sofern dieser Umstand ein wesentliches Problem darstellt, bietet es sich an, die Prozessvarianten zu visualisieren und die Durchlaufzeiten zu ermitteln.

In Teil 2 werden in der Nachverfolgung Vorgänge betrachtet, bei denen die Bestellpreise (deutlich) über dem Rahmenvertragspreis liegen. Eine Analyse auf Materialebene bietet sich an, um Häufungen und Muster zu erkennen. Erfahrungsgemäß sind bestimmte Materialien betroffen. Entsprechend hat sich eine risikoorientierte bzw. -priorisierende Vorgehensweise bewährt.



Rahmenvertragspotenzial

Zum Hinterfragen des taktischen Einkaufs bietet sich eine Analyse des Rahmenvertragspotenzials hinsichtlich der Beschaffung von Materialien oder Dienstleistungen an. Die hiermit verbundenen Risiken sind unter anderem:

- Beschaffung zu wirtschaftlich nachteiligen Bedingungen
- Ineffiziente Beschaffung aufgrund manueller Bestellungen statt systemunterstützter Abrufe

¹ Dabei wird bewusst auf die beiden Standardthemen „doppelte Rechnungen“ und „Skonto“ verzichtet, die bereits im Beitrag zu „Cash Recovery & Protection Audit“ in Heft 4 des Assurance Magazins (November 2014) behandelt wurden. Technische Details beziehen sich auf SAP® ERP und können auf andere ERP-Systeme übertragen werden.

Rahmenvertragspotenzial lässt sich erfahrungsgemäß sowohl über Preisschwankungen zwischen mehreren Bezugsquellen für dasselbe Material als auch über die Anzahl der Einzelbestellungen identifizieren.

Für Preisschwankungen zwischen verschiedenen Bezugsquellen für dasselbe Material bieten sich eine Stratifikation über die Einkaufskonditionen sowie eine Betrachtung statistischer Hilfsgrößen wie Minimum, Mittelwert, Median, Maximum und Standardabweichung auf Materialebene (und bei Bedarf differenziert nach Lieferant) an. Aspekte wie preisindexierte Konditionen (etwa bei Rohstoffen) sind zu berücksichtigen. Für die Anzahl der Einzelbestellungen empfiehlt sich eine Stratifikation auf Materialebene.

Bei beiden Betrachtungen lohnt es sich in der Regel, Ausnahmelisten zu erstellen und einfließen zu lassen sowie C-Teile von der Nachverfolgung auszunehmen. Eine risikoorientierte Betrachtungsweise hat sich in der Vergangenheit auch hier bewährt.



Unlimitierte ungeplante Leistungen

Dienstleistungs- und Limitbestellungen in SAP® ERP erlauben unlimitierte ungeplante Leistungen. Diese sind von unlimitierter Überlieferung von Waren zu differenzieren. Ein mit den unlimitierten ungeplanten Leistungen verbundenes Risiko ist unter anderem die Beschaffung von unangemessenen oder unwirtschaftlichen Dienstleistungen unter Umgehung der Autorisierungsgrenzen und/oder Vorschriften zur Ausschreibung.

Bei den Bestellungen mit unlimitierter ungeplanter Leistung empfiehlt sich ebenfalls eine Zweiteilung:

In der Praxis werden manche Analyseergebnisse **fälschlicherweise als relevant oder als irrelevant eingestuft**. Beides ist für den Innenrevisor ärgerlich.



1. Bestellungen, für die die Möglichkeit der unbegrenzten Überlieferung besteht
2. Bestellungen, für die die unbegrenzte Überlieferung tatsächlich eingetroffen ist

Für Teil 1 sollte herausgearbeitet werden, ob die Kennzeichnung als unlimitierte ungeplante Leistung bewusst erfolgt ist. Für Teil 2 sollte folgendermaßen vorgegangen werden:

1. Einsicht in die Arbeitsanweisung
2. Austausch mit der Einkaufsabteilung
3. Einzelfallüberprüfung in Stichproben



Maverick Buying

Beschaffungsvorgänge außerhalb standardisierter Beschaffungswege verdienen eine nähere Betrachtung. Wenn Abteilungen eigenmächtig Materialien beschaffen oder Dienstleistungen einholen, ohne den Einkauf einzubeziehen, entstehen für Organisationen unterschiedliche Risiken. Unter anderem geht es um:

- Beschaffung zu wirtschaftlich nachteiligen Bedingungen
- Betrügerische Handlungen

In der Vergangenheit hat sich bewährt, insbesondere das Rechnungsvolumen ohne Bestellbezug zu analysieren. Um False Positives zu vermeiden, können bestimmte Vorgänge wie Steuerzahlungen an Behörden oder Stromaufwendungen von der Analyse ausgeschlossen werden. Ein Ausschluss über das Aufwandskonto oder über die Lieferantenummer per Ausnahme-

liste liegt nahe. Für die Definition der Liste hilft es, die interne Arbeitsanweisung heranzuziehen. Eine anschließende Analyse der Anzahl der Vorgänge und des Wertes per Kreditor ermöglichen eine gezielte sowie risikoorientierte Nachverfolgung.

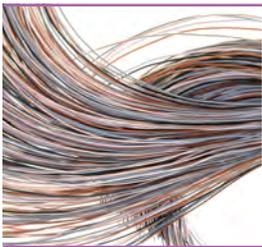
5

Ungeplante Beschaffungsnebenkosten

Ungeplante Beschaffungsnebenkosten umfassen ungeplante Kosten für Fracht, Zoll, Verpackung und Versicherung. In SAP® ERP ist eine Erfassung in der Kopfmaske der Rechnungserfassung vorgesehen. Die hiermit verbundenen Risiken sind unter anderem:

- Übernahme von Beschaffungsnebenkosten, die eigentlich dem Lieferanten zuzuordnen sind
- Verfälschte Preisbetrachtung bei der Lieferantenauswahl aufgrund ungeplanter Beschaffungsnebenkosten

Wie im Rahmen vieler anderer Analysen auch müssen Fremdwährungsbeträge umgerechnet werden. Bei Ländern wie Schweden, Brasilien oder China kann sich ansonsten schnell ein irreführendes Bild ergeben. Zudem sollte der Fokus auf Vorgänge jenseits des internen Schwellenwerts gerichtet und eine Analyse per Kreditor vorgenommen werden, um auffällige Häufungen und Muster zu erkennen. Erfahrungsgemäß verursachen meist nur bestimmte Lieferanten ungeplante Beschaffungsnebenkosten. Im Rahmen der Nachverfolgung empfiehlt sich neben der Belegeinsicht vor allem den Feedbackmechanismus zum Einkauf zu betrachten. Hat der Einkauf die Bestellung freigegeben – und welche Maßnahmen zur Einpreisung der Beschaffungsnebenkosten wurden getroffen, um diese bei künftigen Vergabeentscheidungen zu beachten? Erfahrungsgemäß ist dieser Feedbackmechanismus in der Praxis nur schwach ausgeprägt und so werden auch die folgenden Lieferantenauswahlentscheidungen auf Basis irreführender Preisbetrachtungen getroffen.



Die Betrachtung jeder einzelnen der acht Auswertungsroutinen weist das **Potenzial einer Verbesserung der Bottom Line** auf.

Zunächst kann über die Summe der ungeplanten Beschaffungskosten deren Ausmaß eingeschätzt werden. Diese Kosten aus einem einzigen Konto herauszulesen, ist – abhängig von der Customising-Einstellung – normalerweise nicht möglich. Deshalb sollte mit einem Abzug der Rechnungskopfdaten gearbeitet werden.

6

Sperrquote beim Three-Way-Match (Drei-Wege-Abgleich)

Der systeminhärente Three-Way-Match lässt sich durch eine Vielzahl von möglichen Toleranzschlüsseln unternehmensindividuell im Customising einstellen. Die Möglichkeit der lieferantenspezifischen Toleranzschlüssel wird erfahrungsgemäß nur selten genutzt; zudem ist sie unbedingt kritisch zu betrachten. Die Einrichtung angemessener – weder zu enger noch zu lockerer – Toleranzschlüssel (absolut versus relativ; Preis und Menge) ist von wesentlicher Bedeutung. Unabhängig davon verbleiben weitere Risiken wie:

- Ineffiziente Vorgangsverarbeitung durch zeitintensive Klärung von Differenzen und Bearbeitung entsprechender Zahlsperrern
- Skontoverluste aufgrund nicht rechtzeitiger Klärung von Differenzen

In SAP® ERP werden erfolgte Sperrern (Preis, Menge, Termin etc.) per Datensatz festgehalten. Nach der Betrachtung der Angemessenheit der Toleranzschlüssel im Betrachtungszeitraum ist empfehlenswert, dass sich der Innenrevisor an dieser Stelle zudem den Prozess zur Klärung von Sperrgründen (Differenzen) und die Prozesseffizienz ansieht.

Der Klärungsprozess ist nichts anderes als eine Ressourcenbindung, die durch Verbesserung des vorgeschalteten Prozesses und die Qualität der Rechnungen durch den Lieferanten in der Regel reduziert werden kann.

Ein (branchenabhängiger) Benchmark für die Sperrquote bietet einen ersten Indikator. Darüber hinaus hat sich eine Analyse auf Material- und Lieferantenebene bewährt, um gezielte Maßnahmen ableiten zu können. Neben der internen Komponente (Einkauf sowie Logistik/Fachbereich) ist die externe Komponente zu betrachten: eine gezielte Kontaktaufnahme mit den betroffenen Lieferanten zur Verbesserung der Rechnungsqualität und ein Feedbackmechanismus zum Einkauf zwecks Einbindung des Faktors indirekte Kosten in die Lieferantenauswahl.



Pflege des WE/RE-Konto-Verrechnungskontos

Gängige Betrachtungen beim WE/RE-Konto sind die manuelle Bebuchbarkeit des Kontos und die Funktionstrennung zwischen Rechnungserfassung und Pflege des WE/RE-Kontos. Es verbleiben jedoch weitere Risiken wie etwa die ineffiziente Vorgangsverarbeitung auf-

grund zahlreicher manueller Eingriffe bei Standardtransaktionen zur Pflege des WE/RE-Verrechnungskontos.

Selbst wenn das WE/RE-Konto keine manuellen Buchungen per Customizing-Einstellung erlaubt und diese Einstellung über den Prüfungszeitraum nicht geändert wurde, lohnt sich zumeist eine Betrachtung der getätigten Kontenpflege. Dies gilt vor allem dann, wenn die oben angesprochene Funktionstrennung nicht gegeben ist. Erfahrungsgemäß wird die Standardtransaktion über die Pflege von Kleindifferenzen hinaus eingesetzt. Es empfiehlt sich, die Kleinstbeträge in der Analyse außer Acht zu lassen. Die Pflege von größeren nicht verjährten Differenzen hängt meist eng mit einer ineffizienten Vorgangsverarbeitung und mit nicht immer dokumentierten sonstigen Erträgen und Aufwendungen zusammen.



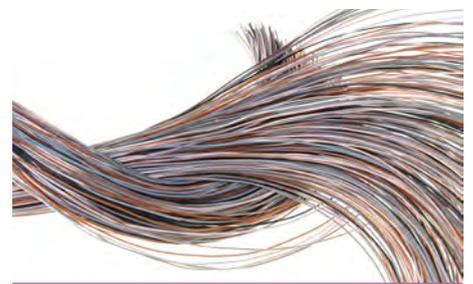
Zahlungsbedingungen

Die im Rahmen der Rechnungserfassung aufgenommenen Zahlungsbedingungen bilden die Grundlage für die anschließende Zahlung. Sie bestehen aus dem Zahlungsbedingungsschlüssel und den Zahlungskonditionen. Die Vorschlagswerte für beides können unabhängig voneinander im Rahmen der Rechnungserfassung überschrieben werden. So ergeben sich unter anderem folgende Risiken:

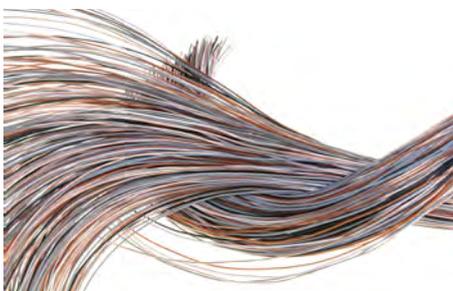
- Erfassung für die Organisation nachteiliger Zahlungsbedingungen (im Vergleich zur Bestellung)
- Erfassung falscher Zahlungsbedingungen, beispielsweise weil diese nicht standardisiert sind

Die Betrachtung des Zahlungsschlüssels sowie der Zahlungskonditionen ist aus zwei Gründen von Bedeutung. Eine alleinige Betrachtung der Zahlungsschlüssel führt dazu, dass sich

Branchenspezifisches Benchmarking gibt weiteren Aufschluss über den Status quo.



Die **durchgängige Risikoorientierung** beim Einsatz von Datenanalysen ist wesentlich, um Ressourcen effizient zu allokkieren.



1. False Positives ergeben, wenn zwei Zahlungsschlüssel dieselben Ausprägungen im Standard haben (bei nicht standardisiertem Zahlungsschlüssel und doppelter Anlage von Zahlungsschlüsseln),
2. False Negatives ergeben, wenn zwar der Zahlungsschlüssel in der Rechnung beibehalten wird, die Zahlungskonditionen jedoch manuell angepasst werden.

Hilfreich ist außerdem eine Kategorisierung der Vorgänge, bei denen sich die Zahlungsbedingungen für die Organisation nachteilig (nunmehr frühere Zahlung) oder positiv (nun spätere Zahlung) verändert haben. Allerdings dürfen bei letzterem Szenario weitere Gesichtspunkte wie das Lieferantenverhältnis nicht außer Acht gelassen werden. Auch hier ist in der Nachverfolgung die Schnittstelle zwischen Einkauf und Kreditorenbuchhaltung von Interesse. So ist es bereits vorgekommen, dass statt Rücksprache mit dem Vorgesetzten oder dem Einkauf die nachteilige Bedingung einfach akzeptiert wurde. Nicht immer wird hierfür ein Standardprozess definiert und kommuniziert.

Weitere hilfreiche Auswertungsroutinen

Die Liste hilfreicher Auswertungsroutinen ist durchaus erweiterbar. Dabei ist die durchgängige Risikoorientierung in der gesamten Revisionsprüfung von wesentlicher Bedeutung, um Ressourcen effizient zu allokkieren. Neben den in Heft 4 des Assurance Magazins genannten Themen und Routinen zu doppelten Rechnungen und Skonto gehören oft in die Liste hilfreicher Auswertungsroutinen:

- CpD-Transaktion bei einem Lieferanten oder Überschreitung des definierten Schwellenwerts
- Rechnungen mit abweichendem Zahlungsempfänger
- Flip-Flop-Änderungen von Bankdaten in Verbindung mit getätigten Zahlungen
- Zahlungen ins Ausland mit hohem CPI, Steueroasen oder Lieferantenbankland ungleich Lieferantenherkunftsland

Erfahrungsgemäß lohnt es sich, Zeit in die Qualität der Auswertungsroutine zu investieren – zumal das Risiko besteht, den Ansprechpartner mit vielen False Positives zu verärgern, False Negatives zu generieren und viel Zeit bei der Klärung von vermeintlich relevanten Vorgängen aufbringen zu müssen, ohne am Ende ein Nutzen- oder Fehlerpotenzial aufzeigen zu können. Zudem würde die intrinsische Motivation für den Einsatz von Datenanalysen sinken. Dies wäre in Anbetracht der jüngsten Erfolge verheerend – sowohl für den Innenrevisor persönlich als auch für die Organisation.

Es ist nicht so komplex wie gedacht

Aussagekräftige und zielgerichtete Datenanalysen zu erstellen ist einfacher als gedacht. Für die acht aufgeführten Auswertungsroutinen bedarf es beispielsweise in SAP® ERP weniger als 20 Standardtabellen. Die Verwertung der Ergebnisse aus der Datenanalyse in der Nachverfolgung erfordert Prozess- und ERP-Systemverständnis sowie eine risikoorientierte Vorgehensweise. Frühere Projekte haben gezeigt, dass diese Herausforderungen zu meistern sind. ■

Bernd Rosenberg

Partner, Governance & Assurance Services,
KPMG

Justin Pawlowski

Manager, Governance & Assurance Services,
KPMG

Interview: „Nutzen Sie das derzeitige Momentum **zum Vorteil** Ihrer Revisionsabteilung!“

Interview mit Justin Pawlowski, Manager im Bereich Governance & Assurance Services von KPMG

Zuletzt wurden Revisionsleiter von den Geschäftsleitungen oder den Aufsichtsgremien immer häufiger explizit auf den Einsatz von Datenanalysen angesprochen. Neben der Thematik des angemessenen Umgangs mit personenbezogenen Daten geht es dabei vor allem um die Fragestellung, in welchem Ausmaß die eigene Revisionsfunktion auf Datenanalysen zum Schaffen von Mehrwert für die Organisation zurückgreift und welche Einsatzmöglichkeiten bereits genutzt werden.

Was empfehlen Sie, um den Mehrwert von Datenanalysen für die eigene Organisation aufzuzeigen?

Justin Pawlowski Zunächst bieten sich Erfolgsgeschichten mit quantitativem Mehrwert an. Dass sich Datenanalysen für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bestens eignen, zeigen die Beispiele im vorhergehenden Beitrag deutlich auf. Auch Themen wie Rechnungen, die mehrfach erfasst und beglichen und im Zuge einer Revisionsprüfung zurückgeführt wurden, eignen



Justin Pawlowski
Manager, Governance & Assurance Services,
KPMG

Justin Pawlowski, Certified Internal Auditor und SAP® Certified Application Associate – Procurement, begleitet Unternehmen bei allen Fragestellungen rund um den Einsatz von Datenanalysen in der Internen Revision und bei der Optimierung von Geschäftsprozessen und Internem Kontrollsystem.
Kontakt: jpawlowski@kpmg.com

„**Erfolgsgeschichten** mit quantitativem Mehrwert, positives Feedback aus den Fachbereichen und Einsatzmöglichkeiten bei bevorstehenden Revisionsprüfungen empfehle ich **herauszustellen.**“

sich zur Illustration. Entweder wurden diese Rechnungen im Rahmen eines von der Revision durchgeführten Cash Recovery & Protection Audit oder in einer Beschaffungs- und/oder Vertriebsprozessprüfung identifiziert. Zudem bietet es sich an, positives Feedback von den geprüften Fachbereichen zu zitieren.

„Regelmäßig decken wir **Verbesserungspotenzial** im Working Capital Management, Regelverstöße und **Einsparungspotenziale** durch Steigerung der Prozesseffizienz auf.“

Weiterhin ist es empfehlenswert, die eigens herausgearbeiteten Einsatzmöglichkeiten für bevorstehende Revisionsprüfungen im mehrjährigen Revisionsplan aufzuführen und vorzustellen.

Welche Einschränkungen mindern das derzeitige Momentum?

Justin Pawlowski Die Datenverfügbarkeit, die Datenqualität sowie die teils heterogenen Systemlandschaften in Organisationen stellen drei zentrale Herausforderungen dar.

Nicht alle Daten sind verfügbar, die für die vorgesehene Auswertung notwendig sind. Beispielsweise werden für interessante Auswertungen im Beschaffungsprozess bestimmte Zeitstempel nicht erfasst.

Die Herausforderung der Datenqualität betrifft unter anderem die Abgrenzung von relevanten Datensätzen zu False Negatives und False Positives. Für eine große Anzahl der Routinen sind wir zuletzt einen entscheidenden Schritt weitergekommen. Die Routinen bringen belastbare Ergebnisse hervor und haben sich in der Anwendung bewährt. Bei gewissen Routinen bedarf es noch der Weiterentwicklung.

Die teils heterogene Systemlandschaft macht den Abzug der Daten zeitaufwendiger und erfordert die Verknüpfung der verschiedenen Datenbanken. Dies zu lösen, ist eine Frage der Zeit, sodass es sich hier um die kleinste der drei genannten Herausforderungen handelt.

Wie steht es um die Einhaltung der Datenschutzregelungen?

Justin Pawlowski Das ist machbar. Der oft vorgebrachte Punkt der Leistungskontrollen entspricht nicht dem verfolgten Zweck. Dabei stellen die Abstimmung mit dem Datenschutzbeauftragten und dem Betriebsrat (samt einer Betriebsvereinbarung) und die Pseudo- oder gar Anonymisierung der Daten im Rahmen der Revisionsprüfung wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Für mich persönlich ist dabei die hausinterne Abstimmung mit unseren Datenschutzexperten sehr wertvoll.

Sehen Sie neben den zuvor genannten Punkten weitere Einschränkungen?

- Justin Pawlowski** Eine weitere wesentliche Einschränkung ist sicherlich der Mythos, dass gleich zu Beginn eine Investition in ein modernes Tool nötig wäre, um Datenanalysen in der Internen Revision erfolgreich anzuwenden. Es geht erst einmal darum, Methodenkompetenz sowie Fachkompetenz für das zugrunde liegende ERP-System aufzubauen, um
- die Kreativität in der eigenen Abteilung hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von Datenanalysen in der Internen Revision zu steigern,
 - das zugrunde liegende ERP-System mit seinen Stellschrauben besser zu verstehen (wenn es etwa im Beschaffungsprozess um unlimitierte ungeplante Leistungen oder ungeplante Beschaffungsnebenkosten geht) und
 - die Ergebnisse aus der Datenanalyse in der Nachverfolgungsphase richtig zu interpretieren und False Positives sowie False Negatives zu verringern.

Was sind Ihre Empfehlungen für den Aufbau der benannten Kompetenzen?

Justin Pawlowski Zunächst ist das Herauskitzeln der intrinsischen Motivation bei den Mitarbeitern der Revisionsabteilung von zentraler Bedeutung. Extrinsisch kann dies der Revisionsleiter fördern, indem er den Mitarbeitern die Teilnahme an Schulungen ermöglicht. Das ist entsprechend im Schulungsbudget zu berücksichtigen und einzufordern. Schulungen alleine reichen jedoch nicht aus. Vor allem sollte der Revisionsleiter den Mitarbeitern Zeit im Rahmen der einzelnen Prü-

„Die Kompetenz gilt es **über die Zeit aufzubauen** und nicht vermeintlich einmalig per modernem Tool.“

fungen einräumen und als fachlicher Sparringspartner zur Seite stehen.

Zudem sind die Auswirkungen des Einsatzes der Datenanalysen auf den Revisionsprozess zu beachten. Entscheidend ist die Betrachtung von Einsatzmöglichkeiten bereits im Rahmen der Prüfungsplanung: Datenabzug und Datenanalyse werden am besten vor den Vor-Ort-Einsatz gelegt. Hier sollte auch überlegt werden, externes Know-how (im Sinne eines Coachings) einzuholen und von dieser vorhandenen Erfahrung zu profitieren. Auch das kann entsprechend im Budget berücksichtigt und eingefordert werden.

Weiterhin ist es empfehlenswert, einen Fahrplan für den Aufbau der Kompetenzen aufzustellen. Dieser Fahrplan sollte von dem Grundsatz geprägt sein, dass die Kompetenz über die Zeit aufgebaut wird und nicht vermeintlich einmalig per modernem Tool. ■



Jeder nutzt Social Media nach seinen Bedürfnissen. Dennoch haben sich im Rahmen unserer Leserumfrage vier verschiedene Nutzertypen herauskristalliert: der Skeptiker, der Netzwerker, der Fan und der Power User. Sie unterscheiden sich in ihrer Haltung zu Social Media, vor allem aber in der Intensität ihrer Mediennutzung. Welche Chancen und welche Risiken birgt Ihr Nutzertyp?



Leichtes oder schweres Schuhwerk?

Was ist Ihr **Social Footprint** – und wie können Sie ihn nutzen?

In den letzten Ausgaben des Assurance Magazins haben wir Sie nach Ihrem individuellen Nutzungsverhalten in sozialen Netzwerken befragt. Wir haben Ihre Antworten ausgewertet und präsentieren Ihnen heute nicht nur eine Zusammenfassung, sondern auch Möglichkeiten, wie Sie aus Ihrem Nutzungsverhalten Vorteile ziehen können.

Social Media ist ein Thema, das alle angeht. Entsprechend groß war die Resonanz auf unsere Umfrage: 73 Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben es mit ihren Antworten möglich gemacht, eine Typologie des Nutzungsverhaltens zu erstellen. Dafür möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich bedanken!

Wir haben aus Ihren Informationen vier verschiedene Nutzergruppen herausgearbeitet: den Skeptiker, den Netzwerker, den Fan und den Power User. Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Umfrage sind Netzwerker – sie pflegen vor allem private Kontakte, nutzen das berufliche Potenzial sozialer Netzwerke beispielsweise für die Kundenbindung und die Interessengewinnung jedoch noch nicht voll aus. Mit Kontinuität, der richtigen Portion an Persönlichkeit und Sorgfalt kann der Netzwerker seine Community weiter ausbauen und alte Kontakte auffrischen. Er sollte es dennoch beibehalten, selbst bei hoher Arbeitsbelastung den Kontakt mit Familie und Freunden zu pflegen.

Networking braucht kontinuierliche Aktivität

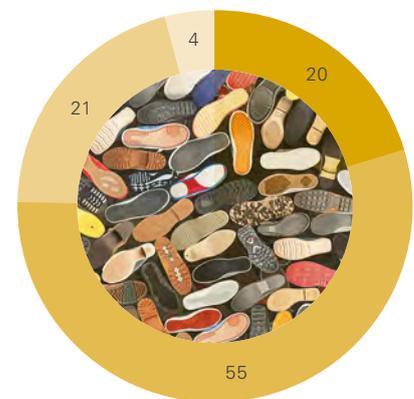
Networking ist kein Selbstläufer. Vielmehr geht es darum, aktiv mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, um ein kontinuierlich wachsendes, stabiles Beziehungsgeflecht zu schaffen. Interaktionen und Beziehungen sollten deshalb immer langfristig ausgelegt werden. Dann machen sich die gewinnbringenden Vorteile von funktionierenden Netzwerken bemerkbar: gegenseitige Förderung und Unterstützung, Kollaborationen, Kooperationen und vieles mehr.

Plattformen mit unterschiedlichem Fokus

Die Arbeit am eigenen Netzwerk hat keinen festen Ort. Die Mitgliedschaft in Verbänden und Vereinen, die Teilnahme an Networking Events, Messen oder Workshops sind dazu ebenso geeignet wie das Internet. Die verschiedenen Plattformen haben unterschiedliche Profile:

- Berufliche Kontakte, aber auch themenrelevante Events sowie Jobangebote finden sich vor allem in Business-Netzwerken wie XING und LinkedIn.
- Facebook ist nach wie vor mehr dem privaten Kontakt vorbehalten.
- Twitter eignet sich hervorragend für beides. Insbesondere auf Veranstaltungen ist das Live-Twittern immer mehr im Kommen und erleichtert den persönlichen Kontakt zu anderen aktiven Twitter-Usern, die auf derselben Veranstaltung ebenfalls zugegen sind.

Verteilung der Social Media-Typen
(Angaben in Prozent, n = 73)



■ Skeptiker
■ Netzwerker
■ Fan
■ Power User

Quelle: KPMG, 2015

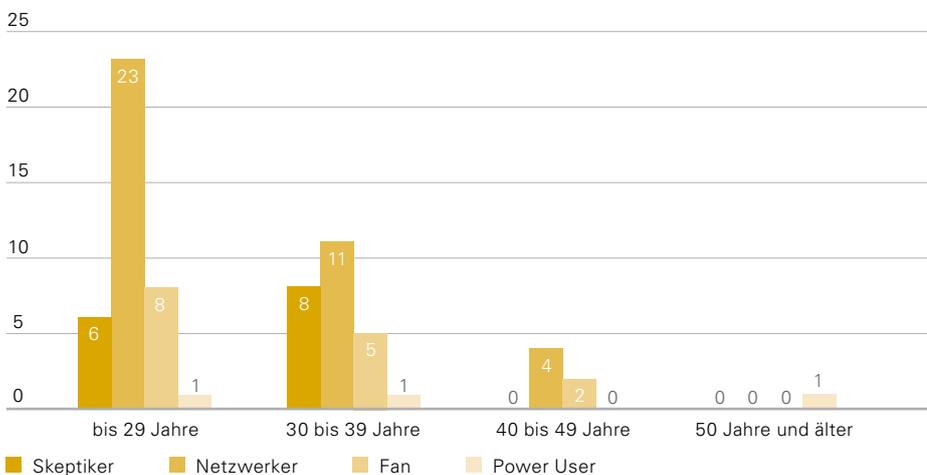


„**Funktionierende Netzwerke** sorgen für gegenseitige Förderung und Unterstützung, für neue Kollaborationen und Kooperationen.“

„Je nach Einstellung zu Social Media und Nutzungsverhalten lassen sich **Skeptiker, Netzwerker, Fans** und **Power User** unterscheiden.“

Der Fan ist sich dessen bewusst und kennt sich in der Vielfalt der sozialen und beruflichen Netzwerke sehr gut aus. Er weiß aktuelle Neuigkeiten schnell und wirksam zu erfassen und zu verbreiten – oft sogar, bevor sie sich

Altersverteilung der Nutzergruppen (Angaben in absoluten Zahlen, n = 70)



Quelle: KPMG, 2015

viral verbreiten. Der Fan muss aber beachten, Reputations- und Imageschäden zu vermeiden, denn nicht jeder teilt sein Interesse in gleichem Maße. Für ihn empfiehlt sich, das Potenzial der Kosteneinsparungen durch die Digitalisierung seiner Geschäfts- und Arbeitsprozesse besser auszunutzen. Das unterscheidet ihn vom Power User.

Obwohl mehr als die Hälfte der Teilnehmer unserer Umfrage jünger als 29 Jahre ist, finden sich Power User in nahezu allen Altersgruppen. Die „digitale Transformation“ muss dem Power User mit großem Netzwerk nicht erklärt werden – er gestaltet sie mit seinem beruflichen wie privaten Nutzungsverhalten aktiv mit. Online ist der Power User aufgrund seines Wissens zu einem bestimmten Thema und seiner Aktivitäten im Netz oftmals ein

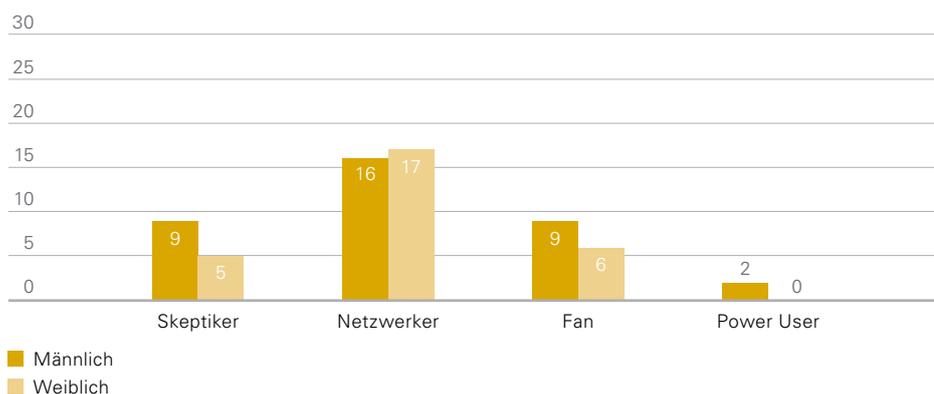
Meinungsmacher. In seinem Netzwerk und darüber hinaus gilt er als einflussreich. Dieses besondere Potenzial kann er gezielt für Kundenbindung und Gewinnung von neuen Interessenten einsetzen! Allerdings liegt darin auch die Gefahr für ihn: Eine falsche Äußerung, rechtliche Verstöße sowie Diskontinuität können ihn schnell seinen Status kosten. Der Power User muss zudem verstärkt an regulatorische Anforderungen wie Datenschutz, Lizenz- und Urheberrechte denken, denn diese sind bei Unachtsamkeit schnell verletzt. Offline ist der Power User nur selten – doch gerade das ist wichtig, um auch einmal „abzuschalten“.

Skeptiker haben eine völlig andere Einstellung. Sie glauben meist nicht, dass soziale Medien unverzichtbar sind oder die Produktivität steigern. Hingegen legen sie Wert auf persönlichen Kontakt. Ihnen gelingt es, nur in einem dezenten Rahmen im sozialen Netz zu interagieren. Oft sind es allerdings nur die geringen eigenen Kenntnisse, die zur Skepsis führen. Sich neuen Technologien und Methoden anzunähern und sich mit ihnen vertraut zu machen, kann die Nutzung sozialer Medien auch in Kreisen der Skeptiker steigern, sodass sie über die Nutzung aus reiner Notwendigkeit hinausgeht.

„Vor allem Netzwerke, in denen Kreativität eine Rolle spielt und Botschaften vor allem durch Bilder zum Ausdruck kommen, **ziehen mehr Frauen als Männer an.**“



Geschlechterverteilung der Nutzergruppen (Angaben in absoluten Zahlen, n = 64)



Quelle: KPMG, 2015

Um seine Einstellung gegenüber Social Media zu ändern, muss der Skeptiker nicht auf allen Kanälen vertreten sein. Es reicht, wenn er zunächst die Vorteile und den Nutzen eines Netzwerks erkennt, das am ehesten zu seinen Interessen passt: Wer zum Beispiel auf XING die Neuigkeiten ausgewählter Fachmagazine abonniert, kann sich dort gebündelt informieren und dennoch die eher passive Rolle des Lesers behalten. Wer oft an Veranstaltungen teilnimmt, hier und da jedoch verhindert ist, kann auf Twitter viele Events, bei denen er nicht anwesend ist, live begleiten. Der beobachtende Skeptiker kann zunächst also weitestgehend Beobachter bleiben und dennoch soziale Netzwerke zu seinem Vorteil nutzen.

Frauen nutzen Social Media häufiger

Unter den Teilnehmern unserer Umfrage lag der männliche Anteil mit 56,3 Prozent geringfügig höher als der Anteil der weiblichen Teilnehmer (43,8 Prozent). Dabei nutzen Frauen in Deutschland durchschnittlich häufiger soziale Medien als Männer: Rund 55 Prozent besuchen mehrmals täglich soziale Netzwerke. So dominieren sie auch in unserer Umfrage die Rolle

der Netzwerker. Vor allem Netzwerke wie Instagram oder Tumblr, in denen Kreativität eine Rolle spielt und Botschaften hauptsächlich durch Bilder vermittelt werden, scheinen für Frauen von höherem Interesse zu sein als für Männer. ■



Möchten Sie mehr über die Risiken im Umgang mit Social Media erfahren? Dann besuchen Sie doch die [Governance & Assurance Services](#) online oder auf Twitter und Flipboard oder schreiben Sie uns eine E-Mail – je nachdem, zu welcher Nutzergruppen Sie gehören.

Alexander Jonke
Manager, Governance & Assurance Services,
KPMG

Jo Barbara Volkwein
Governance & Assurance Services, KPMG

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/Auris (S. 1, 2, 18, 20, 21, 48); © vadim.yerofeyev/fotolia.com (S. 2, 9); © iStock.com/ronstik (S. 2, 11, 44); © iStock.com/autayeu (S. 4); © iStock.com/Picfive (S. 5); © iStock.com/egal (S. 6); © Sarah.Hofmann/fotolia.com (S. 6, 7); © iStock.com/winterling (S. 8); © Denis.Junker/fotolia.com (S. 7); © VRD/fotolia.com (S. 8); © iStock.com/Jasmia007 (S. 10); © Viacheslav.Iakobchuk/fotolia.com (S. 12); © iStock.com/kalimf (S. 13); © iStock.com/Devonyu (S. 14); © iStock.com/Liupco (S. 15); © Ruslan.Olinchuk/fotolia.com (S. 16); © iStock.com/feedough (S. 17); © iStock.com/FotografiaBasica (S. 22); © iStock.com/vintagerobot (S. 23); © iStock.com/mkrumin (S. 24); © iStock.com/tonefotografia (S. 24, 26); © iStock.com/DigitalGrill (S. 25); © iStock.com/micha360 (S. 26); © iStock.com/alexsl (S. 27); © iStock.com/Zelfit (S. 27, 29); © iStock.com/mattjeacock (S. 27, 28, 29); © iStock.com/IPGuttenbergUKLtd (S. 30); © iStock.com/kickimages (S. 31, 32, 33); © iStock.com/FactoryTh (S. 34–40); © iStock.com/Parinyax (S. 36, 37, 38, 39); © xveron90x/fotolia.com (S. 41, 42, 43); © iStock.com/Maxim.Zarya (S. 45); © iStock.com/StockPhotosArt (S. 45); © iStock.com/Lexa11 (S. 46); © iStock.com/szefei (S. 46, 47); © iStock.com/cunfek (S. 47)

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

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

