



Transparenz in einem anspruchsvollen Umfeld

Fokusanalyse
Industrial Manufacturing

März 2016

Risikokommunikation im Maschinen-
und Anlagenbau. Eine vergleichende
Untersuchung des External Risk
Reportings

www.kpmg.de



Der Geschäftsbericht ist das kräftigste Sprachrohr für Unternehmen, die das Vertrauen ihrer wichtigsten Adressaten gewinnen und stärken wollen – auch im Online-Zeitalter. Er informiert über die wirtschaftliche Entwicklung, beschreibt die Corporate Governance sowohl in ihren Prinzipien als auch in der konkreten Ausgestaltung und erläutert ökonomische Perspektiven. Zwar gehen die zahlreichen regulatorischen Vorgaben zunehmend ins Detail und werden immer umfangreicher, doch zeigt die Entwicklung auch Chancen auf. Es bildet sich ein Verständnis dafür heraus, dass die Berichterstattung die Adressaten gezielt für das Unternehmen gewinnen kann.

Essenziell für die zuverlässige Darstellung und Beurteilung von Chancen und Risiken sind hochwertige und verlässliche Informationen. Von der externen Risikokommunikation wird immer mehr erwartet, dass sie strategische, zukunftsorientierte Angaben beinhaltet, und zwar nicht nur in der Finanzberichterstattung, was deutlich über den gesetzlichen Informationsanspruch hinausgeht. Die Rechnungslegungsadressaten müssen und wollen darauf vertrauen können, dass die veröffentlichten Daten ein zutreffendes Bild des Unternehmens zeichnen. „True and fair!“ ist eine Forderung, die Geschäftsberichten wie der gesamten externen Risikokommunikation gilt.

In diesem Zusammenhang rückt das sogenannte Integrated Reporting – also eine die verschiedensten Themen verknüpfende Berichterstattung – besonders in den Blick, gemeinsam mit der Frage, wie angesichts zunehmender Komplexität, anwachsender Datenmengen und steigender Anforderungen Informationen in Geschäftsberichten am sinnvollsten aufbereitet werden.



Inhalt

Vorwort	4
Methodik	6
Ergebnisse im Überblick	7
Strategische Risiken	9
Operative Risiken	13
Finanzielle Risiken	17
Governance- und Compliance-Risiken	19
Checkliste zum Status quo des Risikomanagementsystems	21
Grundlagen der Analyse	22
Publikationen	23
Sonderteil/Innenteil (herausnehmbar)	
<hr/>	
Fokusthema: Unsere Industrie-4.0-Praxiserfahrung	
<hr/>	
Risk Map-Struktur 2013/2014 und 2014/2015 im direkten Vergleich	
<hr/>	
Fokusthema: COSO 2013	

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

unsere Erwartungen, dass nach größeren Veränderungen der Berichterstattung, beispielsweise durch die Einführung der Rechnungslegungsnorm DRS 20, eine ruhigere Phase folgt, haben sich nicht bestätigt. Punktuelle Anpassungen, Erweiterungen und Ergänzungen der Risikokommunikation haben – das zeigt auch die diesjährige Analyse (4. Auflage), deren Ergebnisse mit dieser Broschüre vorliegen – die Qualität der Geschäftsberichte gesteigert, doch sind zentrale Aussagen zur Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens nach wie vor verbesserungswürdig.

Die zunehmende Verflechtung der globalen Wirtschaft und die verstärkte Technologisierung der Arbeit im Maschinen- und Anlagenbau machen Geschäftsmodelle immer komplexer, was vermehrt Schwierigkeiten in der adressatengerechten Kommunikation nach sich zieht. Besonders Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflussen die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs – Wertschöpfungsketten und Kundenverhalten – immer stärker und zwingen Unternehmen somit, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff der digitalen Transformation verwendet, wenn es gilt, die kontinuierlichen Veränderungen der Geschäfts- und Betriebsprozesse sowie die Kundeninteraktionen zu beschreiben. Vor dem Hintergrund, dass die Zukunft des Maschinen- und Anlagenbaus eine digitale und vernetzte sein wird, ist es durchaus bemerkenswert, dass diesen Themen in den meisten Berichten nur in Ansätzen eine entsprechende Bedeutung beigemessen wird.

Aktuelle Entwicklungen und Themen wie Big Data und Industrie 4.0 unterstützen immer mehr Geschäftsprozesse oder ermöglichen sie überhaupt erst. Zudem steigt die Relevanz von Information als Ressource und als fundierter Basis für transparente und tragfähige Entscheidungen. Durch das Sammeln, Kombinieren und Auswerten großer Datenmengen kann an allen Gliedern der Wertschöpfungskette der direkte oder indirekte Gewinn messbar gesteigert werden – von der Produktentwicklung über den Vertrieb bis zum Aftersales-Service. Bisher lassen die meisten Berichte nicht erkennen, dass die Unternehmen sich mit Datenanalysemöglichkeiten, vernetzter Produktion und Konnektivität der Produkte tiefgreifend auseinandersetzen würden.

Methodisch folgt unsere diesjährige Fokusanalyse den entsprechenden Studien der vorangegangenen Jahre. Auf die Ermittlung bereits heute relevanter und für die Zukunft wichtiger Handlungsfelder folgt eine Herausarbeitung von Best Practice-Beispielen. Die Erkenntnisse verstehen wir als profunden konzeptionellen Ansatz für all diejenigen, die bestrebt sind, die externe Risikokommunikation nachhaltig zu verbessern.

Die zentralen Schlussfolgerungen unserer Analyse:

- Maschinen- und Anlagenbauer handhaben ihre Risikokommunikation nach wie vor sehr unterschiedlich.
- Fortschritte gegenüber dem Vorjahr zeigen sich in den Themenfeldern Legal, unternehmerische Ethik und Compliance.
- Der DRS 20 hat eine nachhaltige Qualitätssteigerung der Berichte begünstigt.

Einige Aspekte bergen nach wie vor erhebliches Verbesserungspotenzial:

- Aussagen zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, zu Aufbau und Nachhaltigkeit der Wertschöpfungskette und zur Absicherung des Unternehmenserfolgs sind vielfach blass.
- IT-Sicherheit kommt in der Risikoberichterstattung thematisch zu kurz, was geradezu erstaunlich ist angesichts dessen, dass die Adressaten hierauf mittlerweile gesteigert Wert legen.
- Die integrierte Berichterstattung unter Einbeziehung der Kategorien Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit gewinnt an Kontur. De facto bleiben ganzheitliche, also integrative Konzepte jedoch die Ausnahme und sind zum Teil stark ausbaufähig.

KPMG berät und unterstützt Unternehmen hinsichtlich ihrer externen Risikokommunikation und ihrer Kontrollsysteme allgemein und zu konkreten Anliegen. Wir verstehen uns darauf, der digitalen Transformation in Ihren Berichten zu der gebührenden Bedeutung zu verhelfen. Diskutieren Sie mit uns!



Harald v. Heynitz
Partner
Head of Industrial
Manufacturing Deutschland



Volker Zieske
Partner
Head of Internal Audit
Deutschland

Methodik

Wir haben die Geschäftsberichte von 15 deutschen Maschinen- und Anlagenbauern analysiert, wobei wir die Berichte der Geschäftsjahre 2013/14 und 2014/15 gegenübergestellt haben. Das Augenmerk galt dem berichteten Bewusstsein hinsichtlich verschiedenster Risiken und den beschriebenen Maßnahmen zur Analyse, Bewertung, Steuerung, Minimierung, Begrenzung und Überwachung der Risiken.

Wie bei den vorangegangenen Ausgaben dieser Untersuchung stützt sich die Analyse thematisch auf die sogenannte Risk Map, die rund 170 Risikoaspekte und Fragestellungen in 19 Kategorien gliedert, die wiederum in vier Clustern zusammengefasst sind. Die Risk Map dient als Bewertungsleitfaden, indem sie abfragt, ob die Einzelrisiken genannt sind und wie sie sich qualitativ und quantitativ im jeweiligen Bericht niederschlagen. Auf dieser Grundlage lassen sich die Berichte der einzelnen Unternehmen qualifiziert bewerten und vergleichen.

Branchen-Benchmark zeigt Handlungsfelder auf und stellt Leitbild für gelungene Risikokommunikation dar

In Anlehnung an die Best Practices, die sich bei der Analyse herauskristallisierten, haben wir einen Branchen-Benchmark errechnet. Bezogen auf den Benchmark und anhand von statistischen Kenngrößen lässt sich ermitteln, wo für ein Unternehmen Handlungsbedarf besteht.

Die Analyse zielt darauf ab, einen Orientierungsrahmen und Leitlinien für ein Risikoberichtswesen zur Verfügung zu stellen, das mehr leistet, als die gesetzlichen Vorgaben verlangen. Mit dem Benchmark und über den Vorjahresvergleich bieten sich den Unternehmen zwei Bezugsgrößen, mit denen sie ihr Risikomanagementsystem überarbeiten und die entsprechende Berichterstattung auf eine neue Stufe heben und auf die Interessen der Adressaten zuschneiden können.

Ergebnisse im Überblick

Allgemein

Die Risikoberichterstattung im deutschen Maschinen- und Anlagenbau unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen erheblich. Einzelne Aspekte werden unterschiedlich umfangreich und tiefgreifend dargestellt und auch hinsichtlich der Maßnahmen ist die Bandbreite der Darstellungen beträchtlich. Dabei zeigt sich, dass gesetzliche Vorgaben das Bild prägen.

Eine stetige Weiterentwicklung im Berichtswesen ändert und beeinflusst die externe Kommunikation in Bezug auf Risiken. Einige Berichte verdeutlichen eine zunehmende Einsicht in die Tatsache, dass diverse Interessengruppen immer größeren Bedarf an Informationen zeigen. Solch ein Bedarf ergibt sich aus Megatrends, Innovationen sowie Verschiebungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld, verstärkt sich aber auch in Bezug auf grundsätzliche unternehmensbezogene Auskünfte.

Die Auseinandersetzung mit strategischen Themen, die auch dazu dienen kann, neue Zusammenhänge im Unternehmen umfassend und berichtsbegleitend darzustellen, wird nicht ausführlich in die Berichte aufgenommen. So findet eine Auseinandersetzung mit den Datenanalysemöglichkeiten, der vernetzten Produktion und der Konnektivität der hergestellten Produkte als strategischen Erfolgsfaktoren nur eine geringe Beachtung in der Risikokommunikation. Best Practice-Lösungen sind nur in den Darstellungen einer

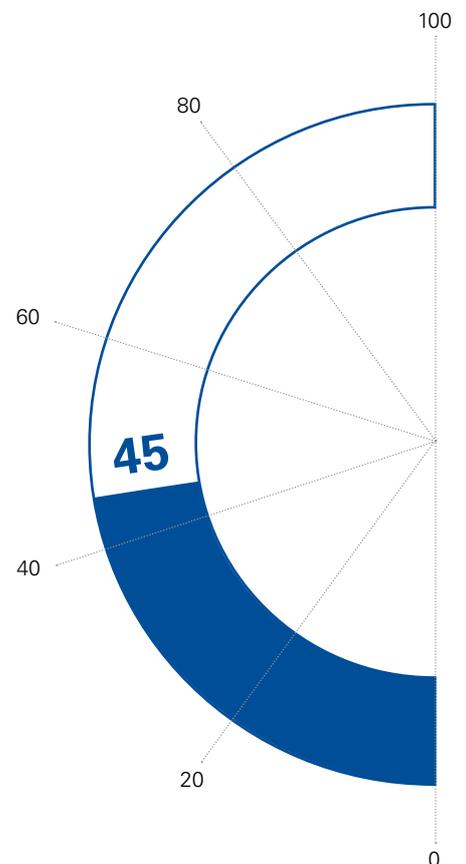
kleinen Spitzengruppe zu finden. Risiken, die auch mehreren Risikoclustern zugeordnet werden können, sind zumeist nur punktuell und ohne eine Erläuterung und Analyse ihrer Interdependenzen dargestellt. Bei Unternehmen, die nicht an den Benchmark heranreichen, fehlt es besonders an grundsätzlichen Aussagen zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, zur Architektur und Nachhaltigkeit der Wertschöpfung sowie zur IT-gestützten Absicherung des Unternehmenserfolgs.

Berichte zu substantiellen Risikokategorien nach wie vor verbesserungswürdig

Trotz Qualitätssteigerungen bleiben viele Bereiche der Geschäftsberichte verbesserungswürdig. Bei nur 25 (im Vorjahr 20) der 56 analysierten Risikofelder kann die Risikokommunikation als qualitativ hochwertig und tatsächlich aussagekräftig bezeichnet werden.

Besonders die Cluster der strategischen und operativen Risiken weisen nach wie vor ausbaufähigen Umgang mit einzelnen Risikokategorien auf (Externe Faktoren, Infrastruktur, Information Technology). Das bereits zuvor gut bis sehr gut gestaltete Cluster der finanziellen Risiken erfuhr in der jüngsten Berichtsrunde nur marginale Verbesserungen. Deutliche Fortschritte weist das Cluster der Governance- und Compliance-Risiken auf, in dem zwei der drei Kategorien – Compliance und Reporting – im Vorjahresvergleich einen Qualitätszuwachs verzeichnen.

Qualitativ hochwertige Risikokommunikation – in Prozent (gerundet)



© 2016 KPMG, Deutschland

Kein durchgängiges Reporting in Bezug auf die Effektivität der Kontrollmaßnahmen erkennbar

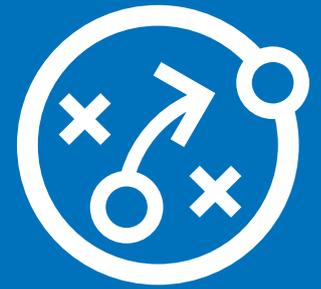
Es ist zu erkennen, dass die Bedeutung der einzelnen Risikokategorien von den Unternehmen sehr individuell bewertet wird. Abgesehen davon lässt sich allerdings nicht feststellen, ob und inwieweit eine Selbstreflexion, eine Managementeinschätzung oder eine Neubeurteilung zur Bewertung und Kontrolle von Risikominimierungsmaßnahmen vorgenommen worden ist. Nur vereinzelt wurden veränderte Grundannahmen oder abweichende Maßnahmen in den Berichten kommentiert und somit dem Leser zugänglich und verständlich gemacht.

Es ist zu konstatieren, dass die Chancen einer umfassenden Risikokommunikation nur von einer kleinen Spitzengruppe ausgiebig genutzt werden. Die Berichterstattung der Unternehmen des breiten Mittelfelds ist zwar durchaus gut, birgt aber weiterhin Potenziale und schöpft somit nicht alle Mehrwerte aus. Auch Berichte mit hoher Qualität und großer Aussagekraft weisen punktuell noch Verbesserungsmöglichkeiten auf. Es deutet sich zudem an, dass manche Themen nur dann in eine detaillierte Risikokommunikation eingebunden werden, wenn dies gesetzlich vorgeschrieben ist.



Die Erstellung eines Geschäftsberichts erfordert Qualifikationen und Kapazitäten, die nicht allen Unternehmen im gleichen Umfang zur Verfügung stehen. Dies dürfte ein wesentlicher Grund für die Qualitätsunterschiede der 15 Berichte sein. Zudem wird die Attraktivität der vertrauensbildenden Maßnahmen für die Adressaten unterschiedlich eingeschätzt und genutzt.

Strategische Risiken



Die Auseinandersetzung mit strategischen Risiken findet bei immer mehr Unternehmen auf einem hohen Niveau statt, was den Befund für dieses Cluster insgesamt positiv ausfallen lässt. Die bereits in den Vorjahren gegebene Heterogenität ist in diesem Cluster allerdings nach wie vor sehr deutlich.

Die Risikokategorien mit den Schwerpunkten rund um die Unternehmensstrategien und Nachhaltigkeit erhielten gute bis sehr gute Bewertungen. Der Qualitätszugewinn ist allerdings im Vergleich zum Vorjahr nur marginal. Eine vergleichbare Entwicklungstendenz weist auch die Kategorie Planung auf, allerdings auf einem konstant mittleren Qualitätslevel.

Ebenfalls positive Entwicklungen können die Kategorien Soziale Verantwortung und Externe Faktoren verbuchen. Letztere hat allerdings ein in sich sehr heterogenes Erscheinungsbild.

In der Berichterstattung über strategische und externe Risiken werden besonders relevante Felder wie das Wertschöpfungsmanagement und das sich wandelnde Wettbewerbsumfeld häufig nicht fokussiert dargestellt. Sogar gänzlich unbeachtet bleiben sehr oft die Felder External Fraud, Naturgefahren und Anforderungen an Joint Ventures.

Dem Aspekt Planung wird eine hohe Bedeutung zugesprochen, und trotzdem mangelt es den Berichten noch deutlich an Qualität und Aussagekraft.

„Für den Adressaten muss erkennbar sein, dass die Strategie (zum Beispiel mithilfe einer Balanced Scorecard) hinreichend operationalisiert und in messbare Maßnahmen unterteilt wird.“

Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass die Kommunikation zu externen Risiken dominiert. Es wird überwiegend über solche berichtet, die für die gesamte Branche und nicht nur spezifisch für das Unternehmen ins Gewicht fallen. Der Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Unternehmens und der Mehrwert der externen Risikokommunikation halten sich somit in Grenzen, da diese Informationen auch anderweitig beschaffbar wären.

Im Folgenden stellen wir Ihnen Ansätze vor, die sich in einem Best Practice-Modell für die Berichterstattung zum Cluster Strategische Risiken wiederfinden könnten.

Strategie

- Erläuterung der Unternehmensstrategie als Einstieg in den Bericht, sodass sich die Steuermesskennzahlen im Wirtschafts- und Prognosebericht wie ein roter Faden lesen

Interne technologische Risiken (Innovation)

- Innovationsfähigkeit darstellen durch Erläuterung der Innovationsstrategie, des Wegs zum Erreichen der Innovationsziele und des Planungshorizonts
- Beschreibung des Innovationsystems, also der formalisierten, unternehmensübergreifenden Forschung und Entwicklung, und Benennung der betroffenen Segmente der Wertschöpfungskette
- Technische Möglichkeiten wie Entwicklungen bei Nachfrage, Kundenwünschen und Verhalten der Wettbewerber erläutern

Kundenansprache und Preisgestaltung

- Vertriebs- und Marketingaktivitäten darlegen – mit Blick auf Vertriebsstrategie und wesentliche absatzorientierte Systeme und Prozesse
- Benennen der wesentlichen Vertriebsmaßnahmen
- Konzepte der Ansprache und Betreuung von Kunden beleuchten

Risiken der Geschäftsentwicklung

- Prognosen zur Geschäftsentwicklung formulieren, die sich auf Szenarioplanungen stützen und externe Faktoren einbeziehen (etwa Konjunktur und regulatorische Fragen)
- Größe, Entwicklung und Dynamik der Zielmärkte thematisieren – unter Verweis auf einzelne Regionen, Segmente und Wettbewerber

Expansion/Restrukturierung/M&A

- Grundlagen von Wachstumsstrategie oder auch Sanierungsmaßnahmen darstellen und über zugrunde liegende Beweggründe informieren (beispielsweise Portfoliovervollständigung)
- Erläutern, um welche Unternehmensbereiche, Kundengruppen und Märkte es geht
- Angaben zum Change-Management und zum Post-Merger-Integrationsmanagement beisteuern (Verantwortlichkeiten, Zeitspannen, Integrationsziele etc.)

Vision, Leitbild und Werte

- In Unternehmensstrategie und -ziele einführen
- Selbstbild des Unternehmens anhand klarer Botschaften darstellen
- Ziele und ihre Hintergründe sowie eventuelle Änderungen bei Schwerpunkten erläutern und darüber informieren, inwieweit die Ziele bereits erreicht wurden
- Hinsichtlich des Geschäftsmodells darauf eingehen, in welchem Umfang es sich im Lauf des Jahres bewährt hat, von welchen Faktoren es beeinflusst wird und wie zukunftsfähig es sein dürfte
- Maßnahmen zur Sicherung und Zukunft des Bestandsgeschäfts und entsprechende Anforderungen an Steuerung, Organisation und Entwicklung skizzieren

Externe Faktoren

- Eventuelle Bedrohungen erläutern, die sich beispielsweise aus Veränderungen der wirtschaftlichen Gesamtlage ergeben könnten

Wettbewerbssituation am Markt

- Beschreiben, wie sich der Wettbewerb (derzeit und strukturell) gestaltet, wie die eigene Position am Markt ist und wer als wesentliche Wettbewerber zu sehen sind
- Eigene Stärken und Schwächen wie auch Vor- und Nachteile gegenüber den Wettbewerbern systematisch herausstellen

External Fraud¹

- Erläutern, wie wettbewerbsverzerrenden Kräften (zum Beispiel Wirtschaftskriminalität) mit einem Anti-Fraud-Management begegnet wird
- Präventions- und Reaktionsmaßnahmen erläutern, die gegen Compliance-Verstöße eingerichtet wurden

Bonitätsbeurteilung/Kredit-Rating

- Grundsätze und Ziele von Bonitätsmanagements und -risiken darstellen
- Kennzahlen aufführen, die für die Bonität und Ratings relevant sind, und die Bonität selbst erläutern
- Kommunikation zur Steigerung der Bonität

Makroökonomische und Branchentrends

- Ökonomische Fundamentaldaten, regionale Besonderheiten und andere gesamtwirtschaftliche Entwicklungen beleuchten
- Mögliche Einflüsse eines Wandels der Rahmenbedingungen auf das eigene Geschäftsmodell skizzieren

(Geo-)politische und regulatorische Risiken

- Einsetzende oder zu erwartende geschäftliche Veränderungen beleuchten, die mit Veränderungen nationaler oder regionaler Rahmenbedingungen einhergehen (können)

Naturgefahren/katastrophenbedingte Risiken

- Erläutern, wie die generelle Kontinuität bei Zulieferung und Produktion sichergestellt wird
- Eventuelle plötzliche nicht ökonomische Krisen, etwa Naturkatastrophen, in ihrer (ökonomischen) Bedeutung für das Unternehmen besprechen

Anforderungen an Joint Ventures

- Anforderungen an bestehende und potenzielle Partner darlegen und beschreiben, wie sichergestellt wird, dass das Unternehmen seine Standards in Joint Ventures aufrechterhält

Planung/Entwicklung von Szenarien

- Strategische Ziele (künftige Umsätze, Erlöse, Kosten etc.) und ihren Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen veranschaulichen
- Über Planungen und verwendete Szenarioanalysen sowie Analyseinstrumente informieren

¹ Wirtschaftskriminalität in Form von Bilanzmanipulationen, Vermögensschädigungen, Korruptionssachverhalten und sonstigen Compliance-Verstößen („Fraud and Misconduct“).

Nachhaltigkeit

- Fragen, Entscheidungen und Informationen zum Thema Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen Bestandteil des Geschäftsberichts ausarbeiten
- Konzepte benennen, die sich das Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit auferlegt hat

Zertifizierung

- Auf regelmäßige Zertifizierungen der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung nach standardisierten Vorgaben hinweisen (zum Beispiel die der Global Reporting Initiative (GRI))

Ressourcenverfügbarkeit und Energieversorgung

- Berichterstattung über die ressourcenschonende Verwendung von Materialien und Rohstoffen unter Verwendung von Kennzahlen

Umweltrisiken/Klimawandel

- Erläutern, wie das Unternehmen seine Verantwortung für soziale und ökologische Aspekte versteht und auch bei Investitionen wahrnimmt
- Maßnahmen und Kennzahlen des betrieblichen Umweltschutzes in der ganzen Bandbreite beleuchten, inklusive (indirekt finanzieller) Zielvorgaben

Abfallreduzierung und Recycling

- Erläuterungen der Maßnahmen zu Abfallreduzierung und -trennung sowie Recycling unter Verwendung von Kennzahlen

Mittel-/langfristige Nachhaltigkeitsstrategie

- Berichterstattung auf Basis nicht finanzieller Leistungsindikatoren, wie die beispielsweise im DRS 20 explizit erwähnten Nachhaltigkeitskennzahlen
- Identifikation und Entwicklung langfristig nutzbarer Indikatoren mit hohem Detaillierungsgrad, Bezug zur Strategie und starker Aussagekraft
- Nutzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Begrenzung möglicher wirtschaftlicher, sozialer und auf die Reputation bezogener Risiken

Richtlinien und soziale Verantwortung

- Grundsätze und Richtlinien, Programme und Maßnahmen, die sich auf die Bereiche der Corporate (Social) Responsibility beziehen, hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung erläutern

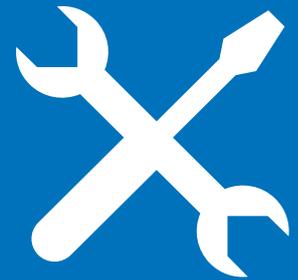
Gesellschaftliches Engagement und dessen öffentliche Präsentation

- Berichten über Erkenntnisse und etablierte Programme zur Förderung von sozialen Projekten und Stiftungsaktivitäten, die einen geschäftsbezogenen Mehrwert generiert haben

Unternehmenskultur und -verhalten sowie entsprechende Überwachungsmechanismen

- Über Social Audits und ihre Ergebnisse berichten, da sie beantworten, ob das Managementsystem als Rückgrat für Sozialstandards geeignet ist

Operative Risiken



Im Kontext operativer Risiken offenbaren die Geschäftsberichte extrem unterschiedliche Einschätzungen und Erwartungen. Zudem prägen einige markante Schwachstellen das Bild. Wesentliches Entwicklungspotenzial verspricht hier die Verknüpfung von Risikobewertung, -folgen, -abschätzung und -steuerung. Insgesamt kann der Umgang mit den Risiken dieses Clusters nur mäßig überzeugen, wobei allerdings positive Tendenzen durchaus zu erkennen sind.

Neben Human Resources stehen mittlerweile vor allem Innovationen im Fokus der Berichterstattung: Die Risikokategorie Produktentwicklung erreichte insgesamt erstmals gute bis sehr gute Bewertungen.

Fortschritte macht die Berichterstattung hinsichtlich rechtlicher Risiken, die ebenfalls erstmals ein durchschnittliches Gesamtergebnis liefert, während Qualität und Aussagekraft der Angaben zu Information Technology noch zu dürftig sind. Insbesondere gelingt es den Berichten noch zu selten, die Informationstechnologie des jeweiligen Unternehmens als Wettbewerbsfaktor zu thematisieren. Die übrigen Kategorien kommen in der Berichterstattung durchweg noch zu kurz.

„Die Unternehmen sollten eine aktuelle und zeitgemäße Strategie und Planung zur Geschäfts- und Organisationsentwicklung für ihre Betriebsabläufe präsentieren. Die Angaben sollten besonders die Ausrichtung der HR-, IT- und F&E-Aktivitäten stärker hervorheben und auf absehbare Wandlungsprozesse eingehen.“

Die wesentlichen Elemente eines Best Practice-Modells für die Berichterstattung zu operativen Risiken lassen sich wie folgt skizzieren.

Infrastrukturelle Risiken/Gesellschaftsvermögen

- Darstellen krisenfester Informationssysteme und des internen Kontrollwesens zum Management der Produktionsfaktoren
- Erläutern wesentlicher Betriebsunterbrechungsrisiken
- Informationen zu den Produktions-, Forschungs- und Vertriebsstandorten aufbereiten
- Beschreiben der Konzepte und Vorhaben für die Bewirtschaftung von Immobilien wie für Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen
- Belegen implementierter Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsstandards mit Verweis auf Zertifizierungen

Kapazitätsauslastung, Instandhaltung sowie Akquisition von Anlagen und Equipment

- Standort- und Strukturoptimierungsprogramme sowie Kapazitätsauslastungen und -anpassungen erläutern

Immaterielle Vermögenswerte

- Immaterielle Vermögenswerte näher bestimmen
- Ausführen, wie immaterielle Werte gesteuert werden und gegebenenfalls aktiviert werden können

Sicherheitsstandards in Gebäuden

- Beschreiben des Betriebssicherheitsmanagements (Zugangsschutz, Brandschutz, Arbeitsplatzsicherheit etc.)

Steuerwesen

- Über die Steuerstrategie und die Ziele informieren, die im Rahmen der Bewirtschaftung von Anlagen und Immobilien erreicht werden sollen

Human Resources

- Erläutern der zentralen Personalrisiken (zum Beispiel demografischer Wandel, möglicher Führungs- und Fachkräftemangel, Internationalisierung des Arbeitsmarktes) und Darstellen entgegenwirkender Aktionen
- Herausstellen und mit Kennzahlen illustrieren, welche Maßnahmen Sicherheit und Attraktivität des Arbeitsumfelds fördern und gewährleisten

Corporate Identity

- Hintergrundinformationen über Selbstverständnis, Traditionen, Persönlichkeiten und Werte- und Kommunikationssysteme des Unternehmens anbieten
- Aufzeigen, wie die Mitarbeiterauswahl von Strategien, Kommunikation oder auch Marketing-erwägungen beeinflusst wird

Gesundheitswesen und Ruhestand

- Beschreiben des Gesundheitsmanagements am Arbeitsplatz und der Frühruhestands- und Teilzeitmodelle im Sinne einer ansprechenden Work-Life-Balance

Anreizsystem

(leistungsbezogene Bezahlung)

- Beschreiben des Arbeitsumfelds mitsamt Bezahl- und Bonusmodellen

Recruitment und Personalentwicklung

- Erläutern, bei welchen Mitarbeiterprofilen Personalbedarf besteht und welche Zielgruppen besonders infrage kommen
- Beschreiben der Maßnahmen zur Rekrutierung wie auch zur Förderung von Mitarbeitern
- Aus- und Weiterbildungsmodelle und -kooperationen beleuchten

Information Technology

- Eingehend auf Performance und strategische Ausrichtung der IT hinweisen und über ihren Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolgs informieren
- Schildern, wie das Unternehmen auf die Herausforderungen von Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung der Fertigungsindustrie (Stichwort Industrie 4.0) vorbereitet ist und Potenziale ausschöpfen will
- Auf Zertifikate und freiwillige Audits verweisen
- Darstellen von Konzepten zur Gebäude- und Raumsicherheit sowie zum Schutz von Privatsphäre und von personenbezogenen Daten
- Allgemeine Performance des IT-Sicherheitssystems beschreiben, eventuelle konkrete Bedrohungen qualitativ einordnen, laufende und geplante Maßnahmen erläutern und auf IT-Sicherheits-Audits hinweisen
- Angaben anfügen zum IT-Vertrags-, Softwarelizenz- und Business Continuity-Management

Legal²

- Eventuelle rechtliche Herausforderungen und Vorfälle und ihre Ursachen beschreiben (Vertragsstreitigkeiten, Garantieleistungen, veränderte Rahmenbedingungen)
- Aufführen möglicher Schäden (etwa Schadensersatzansprüche), Maßnahmen (Rückstellungen etc.) und Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Interne präventive Identifikation, Untersuchung und Beilegung von Disputen**
 - Ausführen, wie Prävention, Aufklärung und Ahndung interner Konflikte aussehen
 - Überblicksartig auf wesentliche interne Rechtsstreitigkeiten hinweisen und Angaben zum Status quo der internen Untersuchungen machen
- Insolvenz**
 - Erläutern des Insolvenzrisikomanagements, einer Bonitätsbewertung der Geschäftspartner und der Maßnahmen zur regelmäßigen Bonitätsprüfung
 - Darstellen, mit welchen Maßnahmen Schuldnervermögen gesichert wird
- Geistiges Eigentum**
 - Erläutern des Patentmanagements zur Wahrung von Schutzrechten rund um das geistige Eigentum
 - Darlegen von Missbrauchsrisiken und Maßnahmen gegen Produktpiraterie, Plagiatsfälle oder sonstige Verstöße gegen Rechte an geistigem Eigentum
- Behördliche Untersuchungen/ Rechtsstreitigkeiten**
 - Informieren, wie im Falle behördlicher Interventionen vorgegangen und wie ihnen vorgebeugt wird
 - Aufklären über wesentliche rechtliche Risiken und eventuelle behördliche Untersuchungen

2 *Rechtsrisiken (Legal) greifen mit mehreren Risikokategorien ineinander. So ist das aktive und auf das Alltagsgeschäft bezogene Rechtsrisiko überwiegend als ein operatives zu sehen. Zudem besteht eine Schnittmenge in Form von natürlichen Interdependenzen mit strategischen wie auch Compliance-Aspekten, die stets auch Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Die systematische und strukturelle Betrachtung findet sich unter Compliance-Risiken.*

Produktentwicklung

- Eingehend informieren über Entwicklungsvorhaben und -fortschritte sowie geplante Produkteinführungen
- Beschreiben der Produktaltersstruktur (Produktlebenszyklusanalyse) mit Aussagen zum Umsatzanteil der Innovationen am Gesamtumsatz

Einstellung der Produktentwicklung

- Darlegen, welche Innovationsvorhaben infolge neuer Trends, Änderungen bei den regulatorischen Rahmenbedingungen oder Substitutionen eingestellt oder neu gewichtet wurden

Zeitgerechte Entwicklung, Prüfung, Produktion und Markteinführung eines Produkts

- Standardinnovationsprozesse, entsprechende Meilensteine, Prüfkriterien und erfolgreiche Markteinführungen beschreiben und mit wesentlichen Kennzahlen untermauern
- Informationen unterbreiten zu Termintreue, Verzögerungen und wesentlichen Abweichungen von geplanten Produkteinführungen

- Erläutern, welche Maßnahmen auf welche Weise Marktchancen von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen steigern und die Kundenbindung intensivieren
- Aufzeigen, wie sich das Bewusstsein zur bestmöglichen Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden, Lieferanten und Partnern in deren aktiver Einbindung in die Produktentwicklung niederschlägt

Vertrieb, Marketing und Kommunikation

- Informieren über laufende und geplante Vertriebs- und Marketingaktivitäten, deren Ziele und Zeiträume
- Erläutern der mit den dargestellten Aktivitäten einhergehenden Risiken

Marketing- und Vertriebsstrategie

- Marketing- und Vertriebsstrategien mitsamt konkreten Maßnahmen und Instrumenten darlegen, wobei auch über Zuständigkeiten und Budgets informiert werden sollte

- Darstellen der Steuerungsmaßnahmen für das Risikomanagement einer Marke, des systematisch gesteuerten Markenprofils und des beim Kunden erzeugten Markenbilds
- Eingehen auf die Frage, wie Marketingdaten für die Vertriebssteuerung genutzt werden und wie wirksam die verschiedenen Maßnahmen sind

Reputationsrisiko

- Konkretisieren, wie die Reputation des Unternehmens zur Differenzierung im Wettbewerb beiträgt und wo hierbei mögliche Risiken zu sehen sind

- Angaben im Rahmen eines ganzheitlichen Kommunikationsansatzes zu möglichen Reputationsschäden
- Darlegen, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen Veränderungen in der Außenwahrnehmung, entsprechende Reaktionen seiner wichtigsten Adressaten und sich daraus ergebende Wechselwirkungen mit anderen Risikoarten begegnet

Projektmanagement³

- Informieren über Projekttypen und -charakteristika sowie Methoden des Projektmanagements und verwendete Risikokennzahlen
- Benennen individueller Projektrisiken (etwa technische, betriebswirtschaftliche oder personelle), Auswirkungen, Eintrittswahrscheinlichkeiten und möglicher Schadensfolgen

3 Die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, deren Geschäftsberichte in diese Untersuchung eingegangen sind, verfügen über sehr unterschiedlich ausgeprägte Geschäftsmodelle, die sich von der Serienproduktion bis zu kundenspezifischen Projektarbeiten erstrecken. Die Kommunikation zu Projektrisiken gestaltet sich daher nahezu zwangsläufig sehr unterschiedlich.

Finanzielle Risiken



Die Geschäftsberichte der Maschinen- und Anlagenbauunternehmen zeigen ein überdurchschnittlich hohes Bewusstsein für finanzielle Risiken. Das über das gesamte Cluster hinweg gute bis sehr gute Niveau der betreffenden Berichterstattung dürfte auf die verschiedenen Reporting-Vorgaben zurückzuführen sein, die zu dieser Gruppe von Risiken bestehen; da sie als sehr verbindlich anerkannt sind, sind Abweichungen nach unten kaum mehr möglich. Allerdings weichen auch nur wenige Unternehmen positiv von der standardisierten Berichterstattung ab und bereiten freiwillig weitergehende Informationen nutzerfreundlich und detailliert im Risikobericht auf.

Als verbesserungswürdig ist die Risikokommunikation immer dann zu bezeichnen, wenn im Bericht zu finanziellen Risiken vermehrt auf den Anhang verwiesen wird, was den Lese- und Informationsfluss sehr hemmt. Positiv hervorzuheben sind solche Berichte, in denen Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements eingehend dargestellt

werden, was mit Beschreibungen der jeweiligen Instrumente und Modelle zur Risikomessung (zum Beispiel Szenario- und Sensitivitätsanalysen oder Value at Risk-Berechnungen), der installierten Steuerungsinstrumente (Swaps, Forwards, Futures oder Optionen) und der entsprechenden Kontrollmechanismen illustriert wird.

„Den Adressaten überzeugt ein klar strukturierter und übersichtlicher Finanzbericht, der auch mögliche negative Entwicklungen ungeschönt und gut verständlich darstellt.“

In einer optimalen Berichterstattung zu finanziellen Risiken dürften die Elemente zu finden sein, die im Folgenden aufgeführt sind.

Kapitalbeschaffung

- Finanz- und Liquiditätsplanung anhand finanzieller Kennzahlen erläutern
- Kapitalstrukturmanagement beschreiben
- Geschäftsverlauf und Lage des Unternehmens darlegen, wobei finanzielle Leistungsindikatoren aufgeführt werden sollten, die auch intern zur Steuerung eingesetzt werden (Eigenkapitalrendite, Cashflow, Working Capital, EBIT, Wertbeitrag etc.)

Zukünftige Finanzierungsbedingungen

- Im Wirtschaftsbericht erklären, wie diese Bedingungen künftig aussehen dürften
- Gestützt auf (unter anderem Rating-relevante) Kennzahlen erläutern, wie die eigene Bonität zu bewerten ist und mit welchen Maßnahmen sie gesteigert werden soll

Budgetierungsrisiko

- Beschreiben, anhand welcher Ziele das Unternehmen die Budgetierung steuert und wie es mit entsprechenden Risiken umgeht

Treasury und Marktrisiken

- Erläutern der relevanten Marktrisiken und der Grundsätze und Ziele des Kapitalmanagements

Kapitalmanagement

- Im Detail darstellen, wie die Ziele, Methoden und Prozesse der Managementsysteme aufgebaut sind
- Erläuterungen zu Marktzugang, Bonität und angestrebter Kapitalstruktur anbieten

Versicherung und Kurssicherungsgeschäfte

- Angaben zu Verwendung und Kontrolle von Kurssicherungsinstrumenten ausarbeiten
- Informationen zu den angewendeten Versicherungen anfügen

Marktrisiken: Wechselkurse, Rohstoffpreise, Zinssätze

- Erläutern, wie die Marktrisiken (Zinsen, Rohstoffpreise, Währungen) eingeschätzt werden, welche Richtlinien dazu implementiert wurden und wie sich das betreffende Risikomanagement gestaltet

Liquiditätsrisiko

- Verdeutlichen der Liquiditäts- und Ausfallrisiken
- Maßnahmen der Liquiditätssicherung darstellen

Besteuerung

- Über die Steuerstrategie und die Ziele informieren, die mit der Eingrenzung von Steuerrisiken erreicht werden sollen

Altersversorgung/Pensionsfonds

- Bilanzierung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen erklären, Pensionszusagen auflisten und die Höhe und Finanzierung der Rückstellungen erläutern
- Bedeutung von Altersteilzeitvereinbarungen für das Unternehmen beleuchten

Governance- und Compliance- Risiken



Die Maschinen- und Anlagenbauer nehmen in ihren Berichten bei diesem Risikocluster zunehmend Fahrt auf – das Themenspektrum wird häufiger aufgegriffen als in der Vergangenheit und auch qualitativ gibt es Fortschritte. Besonders die Angaben zu Überwachung, Reporting und Beurteilung von Compliance-Risiken vermögen inhaltlich immer mehr zu überzeugen. Die Aussagekraft der Informationen und Erörterungen zur Corporate Governance entspricht der der Vorjahresberichte und die Berichtsqualität in der Kategorie Reporting ist marginal angestiegen. Insgesamt ergibt sich somit auch in diesem Jahr ein gutes bis sehr gutes Ergebnis für dieses Cluster. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen nutzt den Geschäftsbericht, um unter Beweis zu stellen, dass eine angemessene Governance- und Compliance-Organisation und ein entsprechendes Risikomanagement fest im Unternehmen installiert sind. Unternehmen, deren Berichterstattung zu Risiken dieses Clusters als Best Practice Pate stehen könnten, ergänzen die Standardangaben um Darstellungen der wesentlichen Merkmale ihres Kontroll- und Risikomanagementsystems, der Strukturen, der Aufbauorganisation und

„Compliance-Management-Systeme sollten international beziehungsweise konzernweit aufgestellt und in die Unternehmensprozesse integriert sein. Dabei sollte die Harmonisierung von Richtlinien, Kontrollen oder Berichterstattung der Konzerngesellschaften im Mittelpunkt stehen.“

Prozesslandschaft, der Ressourcenausstattung und der Zuständigkeiten.

Wenngleich die Informationspolitik zu Risiken dieses Clusters insgesamt positiv zu Buche schlägt, gehen die Unternehmen bei Compliance- und Führungsfragen weiterhin sehr individuell vor, was in der Gesamtschau aller Berichte ein sehr heterogenes Bild mit sich bringt. Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen folgt der

Auffassung, dass über diese Themen in eigenen Governance- beziehungsweise Compliance-Abschnitten zu berichten ist. Mehr Unternehmen als im Vorjahr haben Compliance-Risiken mittlerweile als eigenes Thema in den Risikobericht aufgenommen.

Best Practice-Ansätze für die Berichterstattung zu Governance- und Compliance-Risiken sehen wir wie folgt.

Compliance

- Die Compliance-Organisation und das innerbetriebliche Compliance-Management-System detailliert darstellen
- Darlegen, wie Risiko- und Compliance-Management mit strategischer Planung und Reporting ineinandergreifen
- Darauf hinweisen, wie belegt werden kann, dass Compliance-bezogene Sorgfalts- und Informationspflichten erfüllt werden

Kommunikation der internen und externen Compliance-Kriterien

- Selbstverpflichtung des gehobenen Managements in Bezug auf Compliance-Angelegenheiten ausführen
- Arbeit des Aufsichtsrats zum Thema Compliance aufgreifen

Compliance-Management und -Kultur, insbesondere Verbesserung der Compliance-Effizienz

- Erläutern der schematischen Merkmale des Compliance-Systems (Aspekte der Compliance-Überwachung, der Wirksamkeit und der laufenden Verbesserung), interner Standards und freiwilliger Kodizes

- Organisations- und Kontrollpflichten von Management und Aufsichtsgremien erläutern, die darauf abzielen, Rechtsverstößen durch das Unternehmen vorzubeugen
- Angaben zu Qualifikationsmaßnahmen und Trainings aufzuführen
- Risk Assessments, Compliance Audits und Zertifizierungen besprechen (zum Beispiel ISO 19600)

Compliance: Überwachung, Reporting und Risikobeurteilung

- Unternehmensrichtlinien skizzieren und darlegen, wie ihre Einhaltung gewährleistet wird
- Aspekte des Compliance-Reportings erläutern

Corporate Governance

- Bereitstellung eines Corporate Governance-Berichts
- Beschreiben, welche Mechanismen wie eingesetzt werden, da es gilt, Steuerung und Überwachung des Unternehmens transparent auszugestalten, zum Beispiel unter Verweis auf entsprechende Normen wie den Deutschen Corporate Governance-Kodex
- Eventuelle Abweichungen von Compliance-Regeln schlüssig begründen
- Selbstverpflichtung zur Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Gesetze betonen (Kartell-, Arbeits-, Datenschutz- oder Produktsicherheitsrecht etc.)

Zusammensetzung des Aufsichtsrats und dessen Qualifikation/Reputation

- Spezifische Qualifikationen und konkrete Verantwortlichkeiten der Aufsichtsräte darstellen, was das Risikomanagement, die interne Revision und das Interne Kontrollsystem (IKS) betrifft

Anreizsystem zur bewussten Risikobereitschaft

- Auf die Frage eingehen, wie die Risikokultur des Unternehmens ausgeprägt ist und auf welche Weise entsprechende Sorgfalt sichergestellt wird

Transparenz und finanzielle Integrität, (Nicht-)Compliance-Bewusstsein des Top-Managements

- Angaben zu eventuellen Compliance-Verstößen samt Folgen (Sanktionen, finanzielle Einbußen, Reputationsschäden etc.)

Reporting

- Informationen über Konzept und Architektur eines integrierten Reportings bereitstellen, die auch in anderen Publikationen des Unternehmens verwendet werden können
- Veränderungen nationaler und internationaler Rechnungslegungsstandards benennen, die das Unternehmen betreffen

Genauigkeit und Qualität der Berichterstattung

- Stellung dazu beziehen, wie die Qualität der Abschlusserstellung und der Reporting-Prozesse zu bewerten ist
- Inhaltlich auf die Aufbereitung und Verknüpfung der Themen eingehen

Qualität der Rechnungslegung und der Jahresabschlüsse

- Überblicksartig über die gesetzlichen Rechnungslegungsanforderungen und die relevanten jeweiligen Standards informieren

Berichterstattung zu Nachhaltigkeit und steuerrechtlichen Themen

- Darauf eingehen, inwieweit Konzepte des integrierten Reportings bereits im Unternehmen verankert sind

Verfügbarkeit finanzieller Informationen

- Erwähnen, dass die Finanzinformationen auch in Form von elektronischen Berichten vorliegen, ausgestattet mit Suchfunktionen

Checkliste zum Status quo des Risikomanagementsystems

- ⊕ Sind alle gesetzlichen Anforderungen an die externe Risikoberichterstattung erfüllt?
- ⊕ Sind markt- oder unternehmensspezifische Faktoren in das Risikomanagementsystem eingeflossen?
- ⊕ Sind die Schwachstellen bekannt?
- ⊕ Werden alle Anforderungen des DRS 20 erfüllt? Wurde eine Gap-Analyse durchgeführt? Sind die Hintergrundinformationen zu den Prognosen ausreichend? Sind genügend finanzielle Leistungsindikatoren enthalten?
- ⊕ Gibt es ein funktionierendes Frühwarnsystem?
- ⊕ Ist die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems gesichert?
- ⊕ Stellt die bestehende Kontrollstruktur einen integrierten, ganzheitlichen Ansatz im Unternehmen dar?
- ⊕ Ist die Effektivität ermittelt worden – handelt es sich um ein „Lean Risk Management“?
- ⊕ Wie und durch wen werden Unternehmensentwicklung, Strategie und Risiko-Controlling intern verbunden?
- ⊕ Hat das Unternehmen einen Leitfaden zur Risikotoleranz allen Beteiligten zugänglich gemacht?
- ⊕ Ist das Verhältnis von verpflichtenden und freiwilligen Informationen angemessen?
- ⊕ Sind Alternativen für das bisherige Konzept der Unternehmensberichterstattung geprüft worden, insbesondere „Integrated Reporting“?
- ⊕ Greift der Corporate Governance-Ansatz in der Form, dass die Systeme aufeinander abgestimmt sind?
- ⊕ Welche Mechanismen und Elemente gewährleisten Qualität und Vergleichbarkeit des Lageberichts?
- ⊕ Welche Art von Absicherung durch Dritte ist in Betracht zu ziehen? Werden die Systeme zertifiziert? Gibt es Stresstests?
- ⊕ Ist dafür gesorgt (durch einen Peergroup-Vergleich), dass Verbesserungspotenziale genutzt und Best Practices angewendet werden?
- ⊕ Hat die externe Risikokommunikation mit den Veränderungen des Geschäftsumfelds Schritt gehalten?

Grundlagen der Analyse

Nicht nur Politik und Behörden verlangen von Unternehmen Systeme, die Risiken aufdecken, überwachen und kontrollieren – auch wirtschaftliche Partner und andere Akteure erheben diesen Anspruch. Besonders relevant ist die externe Risikoberichterstattung insbesondere für die folgenden Interessengruppen:

- **Investoren:** Aktionäre und andere externe Stakeholder können ihre Einschätzungen zur Wertentwicklung von Aktien in erheblichem Umfang auf Informationen über Risiken und deren Eindämmung stützen.
- **Finanzmärkte:** Finanzanalysten und Rating-Agenturen lassen nicht nur Risiken in ihr Urteil einfließen, sondern ziehen dafür auch Informationen über das Risikomanagement und entsprechende Mechanismen und Konzepte heran.
- **Akteure der Branche, des Marktumfelds und der Medien:** Kunden- und Lieferantenloyalität wie auch eine sachliche und positive Medienpräsenz lassen sich durch eine profunde Risikoberichterstattung begünstigen. Und auch der Markenschutz kann damit untermauert werden.

Gesetzliche Anforderungen versus freiwillige Risikoberichterstattung

Während viele Rechnungslegungsgrundsätze nur ausgewählte Risikangaben einfordern (zum Beispiel der IFRS 7), ist in Deutschland eine

umfassende und zukunftsorientierte Risikoberichterstattung seit 1999 verpflichtend.

Deutsche Kapitalgesellschaften im Sinne des § 264d HGB, das heißt kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, müssen die wesentlichen Merkmale ihres (auf die Rechnungslegung bezogenen) internen Kontroll- und Risikomanagementsystems beschreiben, was gemäß § 317 Abs. 3 HGB auch Gegenstand der Jahresabschlussprüfung ist. Dem Vorstand einer Aktiengesellschaft obliegt es darüber hinaus, ein Risikofrüherkennungssystem gemäß § 91 Abs. 2 AktG einzurichten, das bei einem börsennotierten Unternehmen nach § 317 (4) HGB wiederum durch den Abschlussprüfer auf seine Eignung hin prüfen ist.

BilMoG konkretisiert die Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats

Für Aufsichtsräte gelten konkrete Sorgfaltspflichten, vor allem zu finden im Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), das seit Ende Mai 2009 in Kraft ist. Das BilMoG rückt die Verpflichtung der Aufsichtsräte in den Fokus, die Wirksamkeit der eingerichteten Corporate Governance-Systeme zu überprüfen. Zwar ergibt sich diese Verpflichtung schon aus dem allgemeinen Überwachungsauftrag aus § 111 Abs. 1 AktG, doch das BilMoG konkretisiert sie wie folgt (§ 107 Abs. 3 S. 2 AktG): Es ist eine zwingende Aufgabe des Aufsichtsrats, sowohl den Rechnungslegungsprozess als auch die

Wirksamkeit von Risikomanagement-, internem Revisions- und unternehmensweitem Internem Kontrollsystem (IKS) sowie der Abschlussprüfung – insbesondere die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der von diesem zusätzlich erbrachten Leistungen – zu prüfen.

DRS 20 verändert Lageberichterstattungspraxis

Die gesetzlichen Anforderungen wurden in den vergangenen Jahren durch die beiden Rechnungslegungsstandards DRS 5 (Risikoberichterstattung) und DRS 15 (Lageberichterstattung) des Deutschen Standardisierungsrats (DSR) ergänzt. Für Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2012 beginnen (beziehungsweise begannen), wurden diese beiden Regelwerke durch den jetzt gültigen DRS 20 (Konzernlagebericht) ersetzt, der auch den Lagebericht des Einzelabschlusses betrifft. Deutliche Auswirkungen hat dies vor allem für den Prognosebericht, der die Berichterstattung über nicht finanzielle Leistungsindikatoren sowie das Erfordernis einer höheren Prognosegenauigkeit vertieft.

Autorenteam:

Volker Zieske
Michael Bremicker
Karsten Reschke

Publikationen



Global Manufacturing Outlook 2015 – Preparing for battle: Manufacturers get ready for transformation

Der Wandel der letzten Jahre brachte für viele Hersteller weltweit große Chancen mit sich. Zusammenfassend hat die Befragung von 386 internationalen Führungskräften ergeben, dass diese Erzeuger verstärkt Maßnahmen zur Steigerung von Wachstum und Innovation ergreifen.



Information Design in den Geschäftsberichten der DAX 30-Unternehmen

Für die Studie wurden die Jahresberichte der wichtigsten deutschen Unternehmen nach den Grundsätzen des Information Design untersucht. Geringer Visualisierungsgrad, wenig Informationsgehalt, verzerrende Darstellungen und unzureichende Hilfestellung bei der Interpretation von Sachverhalten – die Grundprinzipien von Information Design werden in der Geschäftsberichterstattung der Top 30 offenbar viel zu oft vernachlässigt.



KPMG-Handbuch Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Diskussion, ob ein Unternehmen Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben sollte oder nicht, ist beendet. Mittlerweile geht es um die Frage nach dem *Worüber* und dem *Wie*, damit diese Berichte langfristig zur Wertsteigerung beitragen. Das KPMG-Handbuch widmet sich Daten und Fakten der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland.



Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2014

Jedes dritte Unternehmen in Deutschland war im Befragungszeitraum 2012 bis 2014 Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen, bei den großen Unternehmen war sogar jedes zweite betroffen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage unter 400 – repräsentativ nach Branchen, Mitarbeiterzahl und Umsatz ausgewählt – Unternehmen in Deutschland, durchgeführt von TNS Emnid im Auftrag von KPMG.



DRS 20 – Konzernlagebericht

Mit der Einführung des DRS 20 gingen gegenüber den Vorgängerregelwerken Änderungen beim Geltungsbereich, aber beispielsweise auch bei Begriffsdefinitionen einher. Die Broschüre erläutert die Auswirkungen auf verschiedene Kapitel des Geschäftsberichts.



KPMG-Newsletter – Accounting News

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

Alle Publikationen sind unter www.kpmg.de abrufbar.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Harald v. Heynitz

Partner
Head of Industrial Manufacturing
T +49 89 9282-1201
hheynitz@kpmg.com

Volker Zieske

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

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



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.

© 2016 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.

Unsere Industrie-4.0-Praxiserfahrung

Herausforderungen

Intelligente Produktion, Fabrik der Zukunft, Industrie 4.0 – Schlagwörter, die nicht nur nach Trends klingen, sondern für einen wohl fundamentalen Wandel von Fertigungstechniken stehen. Es kommen neue Technologien zum Tragen und Produktionsprozesse verändern sich grundlegend, was neue Betriebs- und Organisationsstrukturen hervorbringt. Die betroffenen Branchen stellt dies fraglos vor große Herausforderungen, doch es lassen sich auch enorme Potenziale erkennen. Um die Möglichkeiten der Industrie 4.0 ausschöpfen zu können, müssen Unternehmen allerdings fähig und willens sein, sich zu erneuern. Wer frühzeitig erkennt, welche regulatorischen, marktbedingten, technologischen oder auch wettbewerbsorientierten Faktoren den Wandel im eigenen Branchenumfeld vorantreiben, kann sein Geschäftsmodell und auch sein Chancen- und Risikomanagement besser und früher anpassen. Zwei Anforderungen werden dabei in den Mittelpunkt rücken: erstens die immer schnellere und kostengünstigere Erfüllung der sich zunehmend individualisierenden Kundenwünsche – mit anderen Worten: die Anpassung des Geschäftsmodells an Erwartungen der Konsumenten – und zweitens die konsequente Befolgung des Shareholder Value-Ansatzes – also die Ausrichtung an externen Interessengruppen. Wer auf diesen Zug aufspringen will, muss für sich beantworten, wo die Wertschöpfung erfolgen soll, wo Best Cost-Positionen bestehen und ob es alternative Erlösmodelle oder neue Absatzstrukturen gibt.

Die Antworten müssen in die externe Risikokommunikation eingehen, nicht zuletzt in die Geschäftsberichte. Zudem muss die umfangreiche, datengestützte Simulation eines solchen angestrebten Geschäftsmodells erarbeitet werden, da sich aus ihr beispielsweise der wahrscheinliche Kapitalbedarf, Defizite bei fachlichen Fertigkeiten oder auch sinnvolle Umstrukturierungen des Unternehmensportfolios ableiten lassen. In der Folge können zum Beispiel die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern und ein neues Konzept für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten in Angriff genommen werden. Schließlich darf auch die rechtlich-regulatorische Dimension der vierten Industrierevolution nicht vergessen werden. Die Steuer- und Rechtsabteilungen der Unternehmen sollten eingebunden werden, damit sich Risiken ausräumen und unter anderem steuerliche Potenziale ausschöpfen lassen.

Ganz gleich, ob Umbruch oder sukzessive Anpassungen an die neue Ära: Unternehmen sollten die Herausforderungen wie Chancen tiefgreifend und aus möglichst vielen Perspektiven erörtern und die Ergebnisse in ihrer externen Kommunikation aufgreifen. So können sie frühzeitig das Vertrauen der wichtigsten Adressaten für ihre Pläne gewinnen.

Persönliche Erfahrung

„Sehr oft werden ‚Industrie-4.0-Ansätze‘ auf Robotik, Digitalisierung, Interface-Protokolle, Big Data usw. reduziert. Das ist zwar alles Teil der Wahrheit, wird aber dem Kern des Ganzen, nämlich der Ausrichtung der Unternehmensprozesse auf den Kundenwunsch, nicht gerecht. Der Kunde will immer individuellere Produkte immer schneller und natürlich preiswert erwerben und an jeder Innovation in seinem Sinne mitwirken können. Die Kostenvorteile der Herstellung großer Stückzahlen verlieren an Reiz, wenn es gelingt, Produktvarianten in geringeren Losgrößen genauso günstig herzustellen wie Großserien.“

Dabei können Simulationen helfen, sofern zuvor alle Prozesse digitalisiert und damit simulierbar gemacht worden sind. Digitalisierung ist also nicht das Ziel von Industrie 4.0, sondern eine ihrer Voraussetzungen. Abgesehen davon benötigen wir natürlich auch die Mitarbeiter, die sich mit vernetzten Systemen und ganzheitlich ausgerichteten Geschäftsprozessen auskennen. Der Erfolg misst sich letztlich am Umsatz und Gewinn.“



Michael Bremicker
Partner Consulting



Risk Map-Struktur

2013/2014 und 2014/2015 im direkten Vergleich

Bei der Analyse von 15 Geschäftsberichten des Maschinen- und Anlagenbaus (Geschäftsjahr 2014/2015) haben wir rund 170 Risiken und Fragestellungen beleuchtet, die sich thematisch in 19 Kategorien und vier Cluster gliedern. Diese Risk Map dient als Grundlage für unseren Bewertungsleitfaden, da sie abfragt, ob die Risiken im Einzelnen erwähnt sind und wie die Informationen sich quantitativ (mit Blick auf den betreffenden Risikominimierungsansatz) und qualitativ (hinsichtlich der Aussagekraft) auf

die Qualität des jeweiligen Berichts auswirken. Die Ergebnisse sind denjenigen der Untersuchung aus dem Vorjahr (Berichte des Geschäftsjahres 2013/2014) gegenübergestellt, sodass sich Erkenntnisse über die Einzelergebnisse wie auch über die jeweilige Veränderung ergeben. Für die Vergleichbarkeit wurde aus diesen Werten ein Benchmark-Koeffizient gebildet, der hier zur Veranschaulichung in einen Ampel-Code übertragen wurde.

Strategische Risiken	13/14	14/15	Trend	Operative Risiken	13/14	14/15	Trend
Strategie				Infrastrukturelle Risiken/Gesellschaftsvermögen			
Interne technologische Risiken (Innovation)	●	●	→	(Kapazitäts-)Auslastung, Instandhaltung sowie Akquisition von Anlagen und Equipment	●	●	→
Kundenansprache und Preisgestaltung	●	●	→	Immaterielle Vermögenswerte	●	●	→
Risiken der Geschäftsentwicklung	●	●	→	Sicherheitsstandards in Gebäuden	●	●	↗
Expansion/Restrukturierung/M&A	●	●	→	Steuerwesen	●	●	↗
Vision, Leitbild und Werte	●	●	→	Human Resources			
Externe Faktoren				Corporate Identity			
Wettbewerbssituation am Markt	●	●	↗	Gesundheitswesen und Ruhestand	●	●	↗
External Fraud ¹	●	●	→	Anreizsystem	●	●	→
Bonitätsbeurteilung/Kredit-Rating	●	●	↗	(leistungsbezogene Bezahlung)	●	●	↗
Makroökonomische und Branchentrends	●	●	→	Recruitment und Personalentwicklung	●	●	↗
(Geo-)politische und regulatorische Risiken	●	●	↗	Information Technology			
Naturgefahren/katastrophenbedingte Schäden	●	●	↗	Information Technology	●	●	↗
Anforderungen an Joint Ventures	●	●	→	Legal²			
Planung				Geistiges Eigentum			
Planung/Entwicklung von Szenarien	●	●	→	Interne präventive Identifikation, Untersuchung und Beilegung von Disputen	●	●	↗
Nachhaltigkeit				Behördliche Untersuchungen/Rechtsstreitigkeiten			
Zertifizierung	●	●	→	Insolvenz	●	●	→
Ressourcenverfügbarkeit und Energieversorgung	●	●	→	Produktentwicklung			
Umweltrisiken/Klimawandel	●	●	→	Einstellung der Produktentwicklung	●	●	↘
Abfallreduzierung und Recycling	●	●	↗	Zeitgerechte Entwicklung, Prüfung, Produktion und Markteinführung eines Produkts	●	●	↗
Mittel-/langfristige Nachhaltigkeitsstrategie	●	●	↘	Vertrieb, Marketing und Kommunikation			
Richtlinien und soziale Verantwortung				Marketing- und Vertriebsstrategie			
Gesellschaftliches Engagement und dessen öffentliche Präsentation	●	●	↗	Reputationsrisiko	●	●	↗
Unternehmenskultur und -verhalten sowie entsprechende Überwachungsmechanismen	●	●	↗	Projektmanagement			
				Projektmanagement			

Finanzielle Risiken 13/14 14/15 Trend

Kapitalbeschaffung

Zukünftige Finanzierungsbedingungen	●	●	➔
Budgetierungsrisiko	●	●	➔

Treasury und Marktrisiken

Kapitalmanagement	●	●	➔
Versicherung und Kurssicherungsgeschäfte	●	●	➔
Marktrisiken: Wechselkurse, Rohstoffpreise, Zinssätze	●	●	➔
Liquiditätsrisiko	●	●	➔

Besteuerung

Besteuerung	●	●	➔
-------------	---	---	---

Altersversorgung/Pensionsfonds

Altersversorgung/Pensionsfonds	●	●	➔
--------------------------------	---	---	---

Governance- und Compliance-Risiken 13/14 14/15 Trend

Compliance

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

Corporate Governance

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

Reporting

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

Legende

Insgesamt hohe Qualität und große Aussagekraft

- Im Durchschnitt hohes Risikobewusstsein aus den Berichten abzulesen – sorgfältige Darstellung der Risiken, ihrer Bedeutung für das Unternehmen und ihrer möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen
- Im Durchschnitt hohe Qualität der Risikoberichterstattung zu konstatieren – detaillierte, aussagekräftige Darstellung von Identifizierung, Monitoring und Minimierungsmaßnahmen in Bezug auf die Risiken (gestützt auf Leistungskennzahlen)
- Anforderungen und Erwartungen an die Berichterstattung umfangreich erfüllt

Insgesamt mittlere Qualität und eingeschränkte Aussagekraft

- Im Durchschnitt mäßiges Risikobewusstsein aus den Berichten abzulesen – rudimentäre, stark verkürzte und teilweise unvollständige Darstellung der Risiken, ihrer Bedeutung für das Unternehmen und ihrer möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen
- Im Durchschnitt mittlere Qualität der Risikoberichterstattung – rudimentäre, stark verkürzte und teilweise unvollständige Darstellung von Identifizierung, Monitoring und Minimierungsmaßnahmen in Bezug auf die Risiken (Leistungskennzahlen nicht standardmäßig aufgeführt)
- Häufig nur regulatorische Minimalanforderungen erfüllt

Insgesamt geringe Qualität und schwache Aussagekraft

- Im Durchschnitt zu wenig ausgeprägtes oder gar Fehlen von Risikobewusstsein aus den Berichten abzulesen – Risiken teilweise nicht genannt, bestenfalls aufgelistet, nicht jedoch erläutert, keine Bezugnahme auf andere identifizierte Risiken, Relevanz für und mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen nicht thematisiert
- Im Durchschnitt geringe Qualität der Risikoberichterstattung zu konstatieren – mangelhafte Darstellung von Identifizierung, Monitoring und Minimierungsmaßnahmen in Bezug auf die Risiken
- Insgesamt intransparente Risikoberichterstattung

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

2 Die Rechtsdienstleistungen werden durch die KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH erbracht.

COSO 2013

Verteidigungslinien

Hauptakteure

Zu erwägende Maßnahmen

Überarbeitetes Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme (IKS)

Das Rahmenwerk COSO wurde seit 1992 weiterentwickelt. Mit der neuesten Fassung, vorgelegt 2013, sind 17 Prinzipien erstmals explizit kodifiziert worden, die für die fünf COSO-Komponenten (Kontrollumfeld, Risikobeurteilungen, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachung der IKS) die Ziele beziehungsweise Vorgaben genauer definieren. Sie zielen auf das Ineinandergreifen aller fünf Komponenten ab und sind als integrative Prozesse zu verstehen, die in den Unternehmensstrukturen präsent – also zielgerichtet für die Entwicklung und Anwendung im IKS konzipiert – und funktional – also entwickelt für die dauerhafte Einbindung ins IKS – sein sollen.

Im Kontext der Fokusanalyse der Maschinen- und Anlagenbau-Geschäftsberichte sind insbesondere die Prinzipien 13 bis 15 sowie 16 und 17 von Bedeutung:

Information und Kommunikation

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

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

15.) Das Unternehmen kommuniziert mit externen Parteien über notwendige Informationen, die die Funktionsfähigkeit des IKS unterstützen.

Überwachungsaktivitäten

16.) Das Unternehmen wählt, entwickelt und führt laufend Beurteilungen durch, um sicherzustellen, dass alle nötigen Komponenten des IKS existent und funktionsfähig sind.

17.) Das Unternehmen beurteilt und kommuniziert Schwächen im IKS zeitnah gegenüber den für Korrekturmaßnahmen verantwortlichen Instanzen sowie Unternehmensführung und Steuerungsgremien.

Vorbereitung auf den Übergang

Neben der 2013er COSO-Version sollten die „drei Verteidigungslinien“ (three lines of defense) greifen – 1. operatives Risikomanagement/(Senior) Management, 2. Konzern-Governance, interne Risiko-, Qualitätsmanagement- und Compliance-Funktionen und 3. Internal Audit/Konzernrevision. Wichtig ist, dass diese drei Linien Gehalt und Zweck von COSO umfassend verstehen und verfolgen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, herauszuarbeiten, wo die relevanten Prinzipien wirken und wie sie dem IKS dienen.

Erste Verteidigungslinie Geschäftsleitungsebene

Entwicklung eines Übergangsplans – hin zum Rahmenwerk 2013 –, der Folgendes enthalten sollte:

- Aus-/Fortbildung zur Version 2013 und Beurteilung der Änderungen
- Bestandsaufnahme der IKS, um Entwicklungsbedarf zu identifizieren
- Untersuchung von Effizienz und Effektivität der bestehenden IKS
- falls notwendig: neue oder aktualisierte Kontrollen
- Kommunikation und Abstimmung zwischen Aufsichtsrat, Prüfungsausschuss und Abschlussprüfer
- Bewertung und Beurteilung der Auswirkungen auf die Berichterstattung

Erste Verteidigungslinie Linienmanagement

Festlegung und Verknüpfung der 17 Prinzipien und Schwerpunkte der existierenden oder der vom Unternehmen bei der organisatorischen Neuordnung erörterten Kontrollen mit jeder der fünf Komponenten. Dies als Nachweis dafür, wo die relevanten Prinzipien das Erreichen der Ziele unterstützen

Identifikation und Erörterung von IKS-Schwachstellen mit der Geschäftsleitung und Entwicklung eines Plans zu ihrer Beseitigung

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

Analyse und Bewertung der Auswirkungen des Rahmenwerks 2013 auf die Unternehmensrichtlinien, Anleitungen und Schulungen und die entsprechenden (Unterstützungs-)Instrumente

Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung und Linienmanagement zur Kommunikation hinsichtlich der Auswirkungen des Rahmenwerks 2013 auf das Unternehmen in Bezug auf Internal Audit, Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss

Dritte Verteidigungslinie Internal Audit

Erörterung der Auswirkungen des Rahmenwerks 2013 mit dem Prüfungsausschuss bezüglich Aktivitäten und Vorhaben des Internal Audits

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

Dritte Verteidigungslinie Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss

Verständnis dazu erlangen, wie das Management dem Rahmenwerk 2013 begegnet und dem Zeitplan sowie den Auswirkungen der Umstellung vom Rahmenwerk von 1992 auf das von 2013 Rechnung trägt

Dialog mit der Prüfungsgesellschaft zur Bewertung des Übergangsplans und zur Förderung des Verständnisses hinsichtlich der Auswirkungen auf die Durchführung der Audits 2013 und 2014