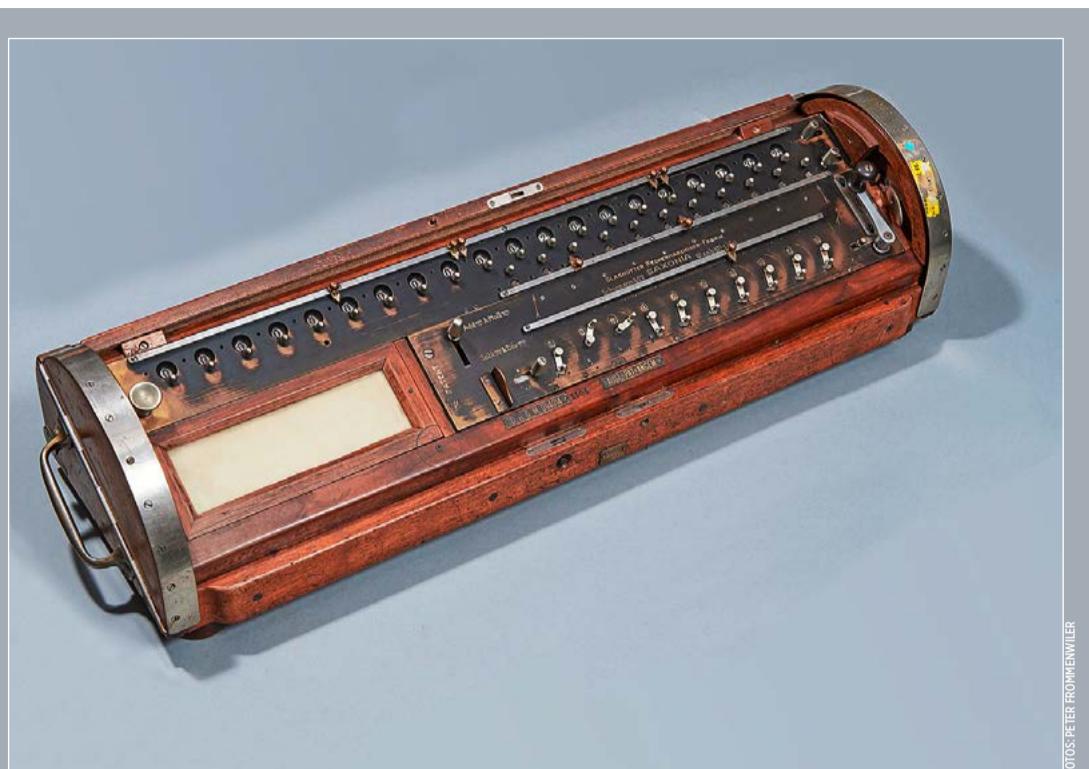




Adsumudi Deutschland, 1907.



Saxonia, Glashütte Deutschland, 1908.

FOTOS: PETER FRÖHNEWILDER

Navigation für stürmische Zeiten

Firmen Trotz Quantifizierung und Digitalisierung beim Reporting sollten Führungskräfte das Wesentliche nicht aus den Augen verlieren.

MARIUS KLAUSER

Der Jahresabschluss ist eine beliebte Führungsinformation. Gerade in dynamischen Zeiten stösst die finanzorientierte Führung jedoch an ihre Grenzen. Zur verantwortungsvollen Führung von Unternehmen gehört neben einer Rückschau stets auch eine Vorschau. Damit ist weit mehr gemeint als die Ergänzung des Jahresabschlusses um ein Budget. Vielmehr geht es darum, unternehmerische Kenngrößen zu identifizieren, welche eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung sicherstellen.

Integrated Reporting

2010 wurde das International Integrated Reporting Council (IIRC) gegründet mit dem Ziel, eine integrierte Berichtserstattung für Unternehmen zu erreichen. Ende 2013 publizierte das IIRC einen Handlungsrahmen, der helfen soll, bisher nebeneinanderstehende Berichte respektive Informationen zu einem Ganzen zu integrieren. Dabei werden nicht nur Informationen zu Finanzen, sondern auch zu Umwelt, Sozialverhalten und Unternehmensführung abgebildet. Allerdings orientiert sich dieses Integrated Reporting in erster Linie an den Anliegen der Kapitalgeber und operiert mit der Annahme, dass langfristig alle Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen gleich seien. Wenn man allerdings die durchschnittliche Haltedauer einer Aktie betrachtet (oft nur wenige Monate, Tage oder gar Sekunden), wird klar, dass diese Grundannahme problematisch ist. Integrated Reporting sollte sich an der Frage orientieren, was verantwortungsvolle Unternehmensführung ist und welche Informationen es dazu braucht. So verstandene Integrated Reporting, wie vom IIRC verstanden, noch nicht schneller verbreitete. Vergleichbar-

Kenngrößen für den Gesundheitszustand einer Unternehmung



FINANZORIENTIERTE FÜHRUNG – KURZFRISTIGE VORSTUERUNG

- Liquidität:** Einfach zu berechnen, wichtig wie Sauerstoff (ohne geht nichts), aber kein Garant dafür, dass es das betrachtete Unternehmen in einem Jahr noch gibt.
- Profitabilität:** Ebenfalls einfach zu berechnen, zum Beispiel als Return on Investment; sagt etwas mehr aus über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, aber auch nicht wirklich viel.
- Finanzierungs-/Kostenstruktur:** Eigenkapitalquote und Anteil fixe und variable Kosten als Anhaltspunkte für Widerstands- und Anpassungsfähigkeit.

GESCHÄFTSORIENTIERTE FÜHRUNG – MITTLERFRISTIGE VORSTUERUNG

- Produktivität:** Produktivität der Arbeitsleistung, zum Beispiel berechnet als Wertschöpfung geteilt durch Vollzeitstellen.
- Kunden-/Marktposition:** Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zur Konkurrenz aus Sicht von Kunden/Nichtkunden.
- Innovationsleistung:** Wichtig für die Zukunftsfähigkeit; zum Beispiel messbar mit «Umsatz mit Produkten jünger als 1 Jahr» geteilt durch Gesamtumsatz.

MENSCHENORIENTIERTE FÜHRUNG – LANGFRISTIGE VORSTUERUNG

- Gesellschaftliche Verantwortung:** Soziale und ökologische Verantwortung anhand von konkreten Richtlinien; zum Beispiel keine Mitarbeiterentlassungen kurz vor Pensionsalter oder ökologisch nachhaltige Produktionsverfahren.
- Attraktivität für Leistungsträger:** Beurteilbar beispielsweise an Quantität und Qualität von Kandidaten in Bewerbungsprozessen oder unerwarteten Abgängen von Leistungsträgern.
- Managementqualität:** Entscheidungs- und Umsetzungsqualität in Strategie-, Personal-, Organisations-, Wertschöpfungs- und Arbeitsmanagement.

KONTEXT DER FÜHRUNG – DIE GRUNDSÄTZLICHE WAHL DES UMFELDS

- Marktattraktivität:** Einzige der 10 Kenngrößen, welche man nicht direkt beeinflussen kann; es sei denn, man würde einen Markt verlassen beziehungsweise in einen komplett neuen Markt eintreten.

QUELLE: EXPERTSUISSE

für notwendigen Integrated Controlling and Reporting ist in erster Linie für das Führungsteam eines Unternehmens von Nutzen. Davon abgeleitet kann auch überlegt werden, welche Informationen für externe Anspruchsgruppen von Interesse sind. Sobald man sich dabei an Finanzinvestoren orientiert, lautet eine wichtige Anforderung «Vergleichbarkeit von Informationen». Gerade diese Anforderung ist wohl der Grund, weshalb sich Integrated Reporting, wie vom IIRC verstanden, noch nicht schneller verbreitete. Vergleichbar-

keit wird oft verstanden als Quantifizierung von Hard Facts. Alles andere wird übersehen. Wie steht es zum Beispiel um den Kundennutzen, verstanden als Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zur Konkurrenz aus Sicht von Kunden und Nichtkunden? Auch hierzu würde es zwar Beurteilungs- und Messmethoden geben, diese sind aber nicht überall bekannt, geschweige denn standardisiert vergleichbar. Oder wie sieht es aus mit der Mitarbeiterfluktuationsrate? Wird diese überall gleich berechnet und führt ein und derselbe Wert

immer zum gleichen Fazit, oder aber ist der ermittelte Wert mit Blick auf die jeweilige Situation zu beurteilen, weil die Fluktuation × nicht in jeder Situation gleich gut oder gleich schlecht ist? Wichtige Navigationshilfen sollten somit nicht nur quantitative Kennzahlen, sondern auch Beurteilungsgrossen sein. Diese werden zu nachfolgenden Kenngrößen aggregiert, welche gesamthaft betrachtet den tatsächlichen Gesundheitszustand eines Unternehmens widerspiegeln. Darstellen lässt sich das an den je drei wichtigsten Kenngrößen der dazu kumulativ notwendigen finanz-, geschäfts- und menschenorientierten Führung, ergänzt um den externen Aspekt der Marktattraktivität (siehe Grafik).

Gute und schlechte Nachricht

Die gute Botschaft vorab: 9 der 10 Kenngrößen können von Führungskräften selber beeinflusst werden. Die 10. Kenngrösse hat einen viel kleineren Einfluss – zum Beispiel auf den Return on Investment –, als man dies im letzten Jahrhundert noch angenommen hatte. Egal wie schwierig das Marktumfeld ist, es gibt immer Unternehmen, welche eine weit überdurchschnittliche Performance erzielen. Die Kenngrößen 1–9 haben mit zunehmender Nummernzahl eine grundsätzlich höhere Vorsteuerungskraft auf den Unternehmenserfolg; umgekehrt lassen sich resultierende Effekt an den kleinen Nummernzahlen ablesen. Investitionen in Managementqualität führen daher zu den nachhaltigsten Wettbewerbsvorteilen – nachhaltige Profitabilität und Liquidität sind dann Resultate davon. Nun aber noch zur schlechten Nachricht: Je grösser die Vorsteuerungskraft einer Kenngrösse, desto schwieriger ist tendenziell deren Erhebung. Meist ist quantitatives Messen nicht mehr möglich, qualifiziertes Beurteilen hingegen schon. Unerfahrene Führungs-

kräfte tendieren dazu, sich nur auf das Quantifizierbare zu fokussieren, so etwa auch bei Zielvereinbarungen. Dies kann äusserst fehlleitende Effekte haben, wenn dadurch nichtquantifizierbare, aber sehr wichtige Aktivitäten nicht verfolgt werden. Stattdessen sollte man auch qualitative Ziele aufnehmen, die jedoch so zu formulieren sind, dass sie bezüglich ihrer Erreichung auch tatsächlich beurteilbar sind.

Im Rahmen aktueller Entwicklungen besteht die Gefahr, dass man sich aufgrund der Möglichkeiten von Digitalisierung und Automatisierung auf einfach quantifizierbare Aspekte fokussiert und diese immer schneller – möglichst in real-time – verfügbar macht bei gleichzeitigem Weglassen der wirklich wesentlichen Informationen. Es gibt aber auch die Chance, mittels Big Data ganz neue Informationsquellen nutzbar zu machen, wie etwa Produktbeurteilungen durch Kunden und Arbeitgeberbeurteilungen durch (ehemalige) Mitarbeiter. Allerdings ist Stand heute bei solchen Informationen höchste Zurückhaltung angebracht, solange nicht sichergestellt ist, dass nicht die Konkurrenz in signifikantem Masse hinter gewissen Produkt- oder Arbeitgeberbeurteilungen steht. Die erwähnten Kenngrößen decken alle wesentlichen Aspekte eines normativen, strategischen und operativen Controlling ab. Integrated Reporting sollte beim Integrated Management ansetzen (und nicht bei der Finanzbuchhaltung), mit Fokus auf Führungskräfte als primäre Informationsnutzer. So verstandenes Integrated Reporting ist nicht nur für Grossunternehmen, sondern auch für Klein- und Mittelunternehmen eine äusserst relevante und nutzbringende Angelegenheit.

Marius Klausner, Direktor und CEO, Expertsuisse (vormals Treuhand-Kammer), Zürich.

Regulierungen in der digitalen Welt

Vorschriften Digitale Technologien sind heute in der Prüfung Alltag. Langsam werden auch die regulatorischen Vorgaben angepasst.

ANDREAS BODENMANN UND MICHAEL WIESE

Prozessabläufe in Unternehmen sind in den letzten Jahren komplexer geworden. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung werden immer mehr Prozesse automatisiert sowie IT-Landschaften neuen Ansprüchen der Geschäftsführung angepasst. Auch die Wirtschaftsprüfung macht sich die fortschreitende Digitalisierung zunutze und wendet Big-Data-Analysen, Software Robotics, Cloud Computing oder

Process Mining an. Regulatorische Vorschriften betreffen auf der einen Seite den Verwaltungsrat, der für die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines geeigneten und angemessenen internen Kontrollsystems (IKS) verantwortlich ist, und auf der anderen Seite die Prüfer, die dazu verpflichtet sind, ihre Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit den geltenden Prüfungsstandards vorzunehmen. Ob und wie die neuen technologiebasierten Prüfungsverfahren unter die bestehenden Prüfungsstandards subsummiert werden können, ist bislang eine Entscheidung der jeweiligen Abschlussprüfer, die in Stichproben einem Review der Revisionsaufsichtsbehörde unterzogen wird. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung hat nun das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) ein Papier zur

effektiveren Nutzung technischer Hilfsmittel in der Prüfung in die Vernehmlassung geschickt. Mit den Ergebnissen soll auch der Prüfungsstandard 520 (Analytical Procedures) aktualisiert werden.

Fragen um Process Mining

Am Beispiel von Process Mining wird klar, welche Chancen sich für Abschlussprüfer und Unternehmen bieten und dass gewisse regulatorische Fragen rasch geklärt werden sollten. Neu können auch Transaktionsvolumina quantifiziert werden, woraus eindeutig abgelesen werden kann, welche Prozesse in der zu prüfenden Periode wesentlich waren. Neu kann auch beurteilt werden, ob allenfalls Transaktionen definierte Schlüsselkontrollen umgangen haben, indem sie direkt an nachgelagerte Prozessschritte übergeben wurden. Auch Verwaltungsrat und Mana-

gement könnten anhand der gewonnenen Einblicke hinterfragen, ob die definierten IKS-Kontrollen alle relevanten Transaktionen erreichen.

Unklar ist derzeit, ob die Regulatoren konkrete Pflichten aus den Mehrinformationen ableiten. Insbesondere zu beantworten sein wird die Frage, wie Abschlussprüfer mit festgestellten kleineren Prozessschwächen umgehen sollen. Auch müssten die Regeln zur Auswertung von Kontrollschwächen überdacht werden, wenn genauer festgestellt werden kann, in welchem Umfang Kontrollen nicht greifen. Man könnte auch ab einem gewissen Automatisierungsgrad von Prozessen derartige Analysemethoden verpflichtend vorschreiben. Weiter stellt sich die Frage, ob Verwaltungsräte ohne den Einsatz solcher Methoden überhaupt noch beurteilen können, ob ein angemessenes IKS

besteht. Ähnliche Überlegungen gelten für Big-Data-Analysen oder für das Ersetzen repetitiver Tätigkeiten durch Software Robotics. Hier sind Regelungen zu definieren, wie der Abschlussprüfer die Zuverlässigkeit der Algorithmen beurteilen soll und wie mit nicht vollständig zuverlässigen Robots umzugehen ist. Beim Cloud Computing sind die Chancen der universellen Verfügbarkeit von Daten vor allem im datenschutzrechtlichen Licht zu betrachten. Es ist zu begrüssen, dass der Austausch über allfällige Anpassungen für die regulatorischen Regelwerke intensiviert wird. Der durch das IAASB und die Vernehmlassung zum IAS 520 angestossene Prozess ist ein erster Schritt.

Andreas Bodenmann, Partner, Chief Digital Officer EY Schweiz; Dr. Michael Wiese, Senior Manager, Head R&D EY Deutschland, Schweiz und Österreich.