KPMG

Vierer mit Steuermann

Die 4D Governance-Lösungen von KPMG:
Wegweisende Unterstützung, neue Standards

Oktober 2016

Startklar für die Governance der Zukunft

Die Unternehmensleitungen aus der Mitte des letzten Jahrhunderts würden mit großer Verwunderung auf die Pflichten schauen, die Aufsichtsräten, Vorständen oder der Geschäftsführung heute auferlegt werden. Im Zuge fortschreitender Globalisierung, Digitalisierung und steigender Komplexität infolge neuer Geschäftsmodelle werden die Organe mit konkreten Wirksamkeitsanforderungen im Hinblick auf ihr Corporate Governance-System konfrontiert. Und der Druck nimmt nicht ab: Über die wachsenden rechtlichen und regulatorischen Anforderungen hinaus erhöht sich auch die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit, Lieferanten und Kunden stetig.

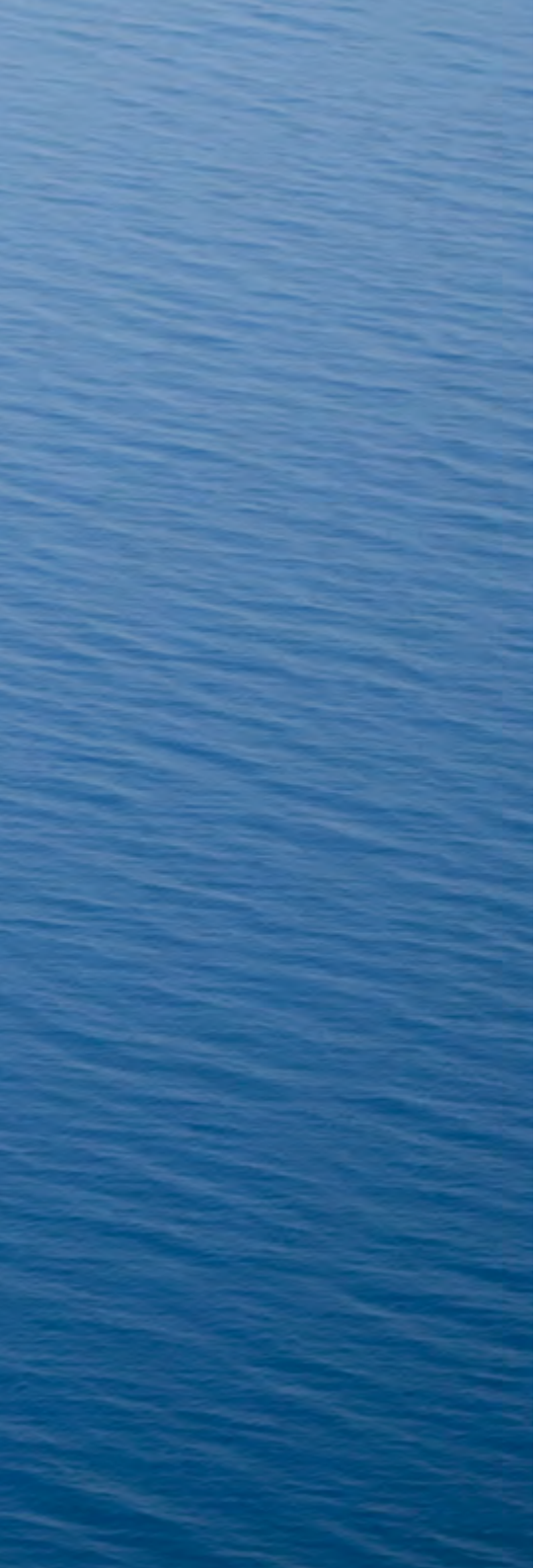
Wirksame Governance ist bereits jetzt mehr als eine reine Erfüllung von Vorschriften. Sie entwickelt sich zunehmend zu einem expliziten „Hygienefaktor" für Unternehmen, den es zu beachten gilt, um erfolgreich tätig zu sein. Wenn Governance-Systeme effektiv und mit Augenmaß implementiert sowie gezielt in die Geschäftsprozesse eingebettet werden, halten sich die Kosten in Grenzen.

Wie aber kann die Unternehmensleitung nachweisen, dass sie ihren Sorgfaltspflichten nachgekommen ist und über wirksame Systeme verfügt? Hierauf hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) bereits in der Vergangenheit mit dem Prüfungsstandard 980 eine Antwort gegeben: IDW PS 980 ist ein einheitlicher Ansatz zur Prüfung eines Compliance-Management-Systems (CMS), der bei den Unternehmen großen Anklang gefunden hat.

Nun hat das IDW diesen Ansatz erweitert und für die Organe eine Möglichkeit geschaffen, die Erfüllung ihrer Pflichten vollständig in allen vier Governance-Gestaltungsfeldern des Unternehmens, also Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Compliance Management und Interne Revision, nachzuweisen: mit – den PS 980 ergänzenden – Entwürfen der IDW Prüfungsstandards EPS 981, 982 und 983.

Darauf aufbauend haben wir einen ganzheitlichen Prüfungsansatz entwickelt, der richtungsweisend für die Entwicklung der Governance in Unternehmen ist. Wir nennen das „Sicherheit in allen Dimensionen" – und freuen uns darauf, Sie bei dieser richtungsweisenden Entwicklung zu begleiten.

Jens C. Laue
Head of Governance & Assurance Services



Auch im ruhigsten Fahrwasser können Untiefen warten.

Die vier Standbeine eines Governance-Systems

Von der Gesetzgebung über sich verändernde soziale Normen bis hin zu Turbulenzen im Unternehmensumfeld: Äußere Einflussfaktoren und Vorkommnisse wie Wirtschaftsskandale oder die Lehren aus der Finanzkrise verstärken zunehmend den Bedarf an präventiv wirkenden Systemen in Unternehmen.

Aufsichtsrat:

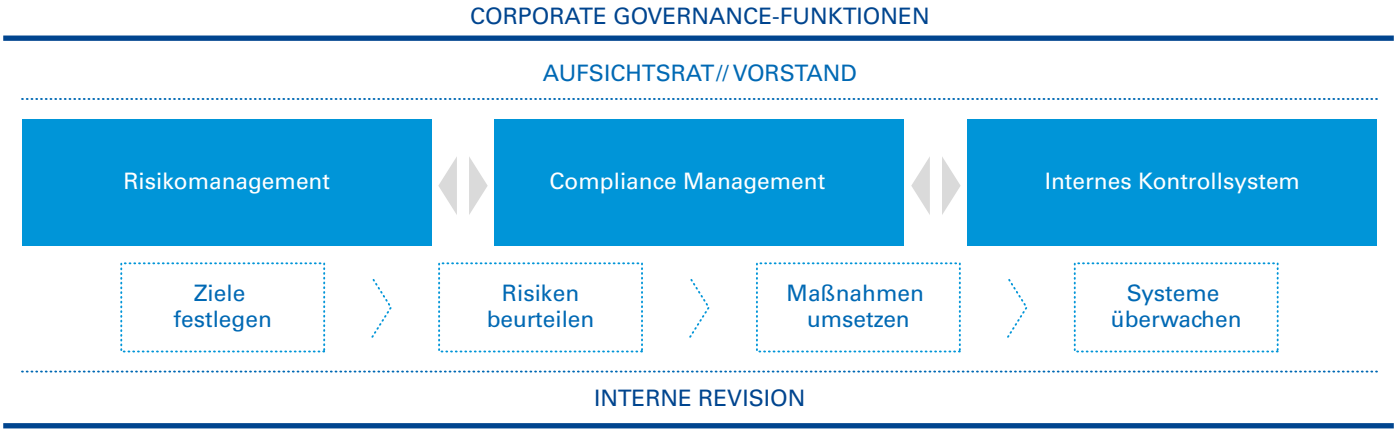
- Das BilMoG (Bilanzmodernisierungsgesetz) verankert gesetzlich die **Verpflichtung des Aufsichtsrats zur Wirksamkeitsüberwachung** der Corporate Governance-Systeme (§ 107 Abs. 3 S. 2 AktG).
- Bei Nichterfüllung dieser Verpflichtung drohen hohe **Reputations- und Haftungsschäden** (§93 Abs. 2 i.V.m § 116 AktG). Die Haftung trifft den Aufsichtsrat persönlich.

Vorstand:

- Es besteht eine **Nachweispflicht** des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat über die **Sicherstellung der Wirksamkeit aller Corporate Governance-Systeme** (§ 90 Abs. 1 AktG, § 43 Abs. 1 GmbHG).
- Bei Nichterfüllung von Sorgfaltspflichten drohen **Reputations- und Haftungsschäden** sowie hohe Bußgelder (§§ 30, 130 OWiG, § 93 Abs. 2 AktG, §§ 831, 823 ff., 31 BGB, § 43 Abs. 2 GmbHG). Die Haftung des Vorstandes erfolgt auch gegenüber dem Unternehmen.

Problem:

Einzelne Governance-Funktionen weisen große Schnittmengen hinsichtlich ihrer Aktivitäten, Inhalte und Ziele auf.
Eine unzureichende Abstimmung der Aufgaben und Maßnahmen führt zu **Parallelaktivitäten in den vier Bereichen** Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Compliance Management und Interne Revision.
Folge: Es entstehen erhöhte Kosten, verbunden mit einer Über- oder Unterkontrolle von Risiken sowie verminderter Transparenz bei den Adressaten. Es fehlt oftmals an einer Synchronisation der Ergebnisse aus den vier Bereichen.



Quelle: KPMG, 2016

Lösungsansatz:

Aufbau einer einheitlichen, optimierten Governance-Struktur und deren kontinuierliche Wirksamkeitsüberwachung. Um dies zu erreichen, hat das Institut der Wirtschaftsprüfer PS 980 zur Prüfung des Compliance-Management-Systems um drei weitere Standards für die Prüfung der übrigen Governance-Systeme erweitert:

- **IDW EPS 981 (Risikomanagement)**
- **IDW EPS 982 (Internes Kontrollsystem)**
- **IDW EPS 983 (Interne Revision)**

Ziele:

Abwendung und Kontrolle von Risiken unter Einhaltung der sich zunehmenden verschärfenden gesetzlichen und regulatorischen Regelungen sowie Sicherstellung von Qualität und Transparenz.

Vorteile:

- **Frühzeitige Prävention** von Strafen, Unternehmensskandalen und Imageschäden.
- **Beseitigung von Unsicherheiten** über die Ausgestaltung und Wirksamkeit der Systeme.
- Erhöhung der **Kosteneffizienz.**
- Erhöhung der **Transparenz** über die Prozesse und Kontrolle im Unternehmen.
- **Stärkung des Vertrauens** interner und externer Stakeholder und der Öffentlichkeit in das Unternehmen.
- Schaffung von **Sicherheit** in den Geschäftsprozessen und **Verlässlichkeit** der Berichterstattung.

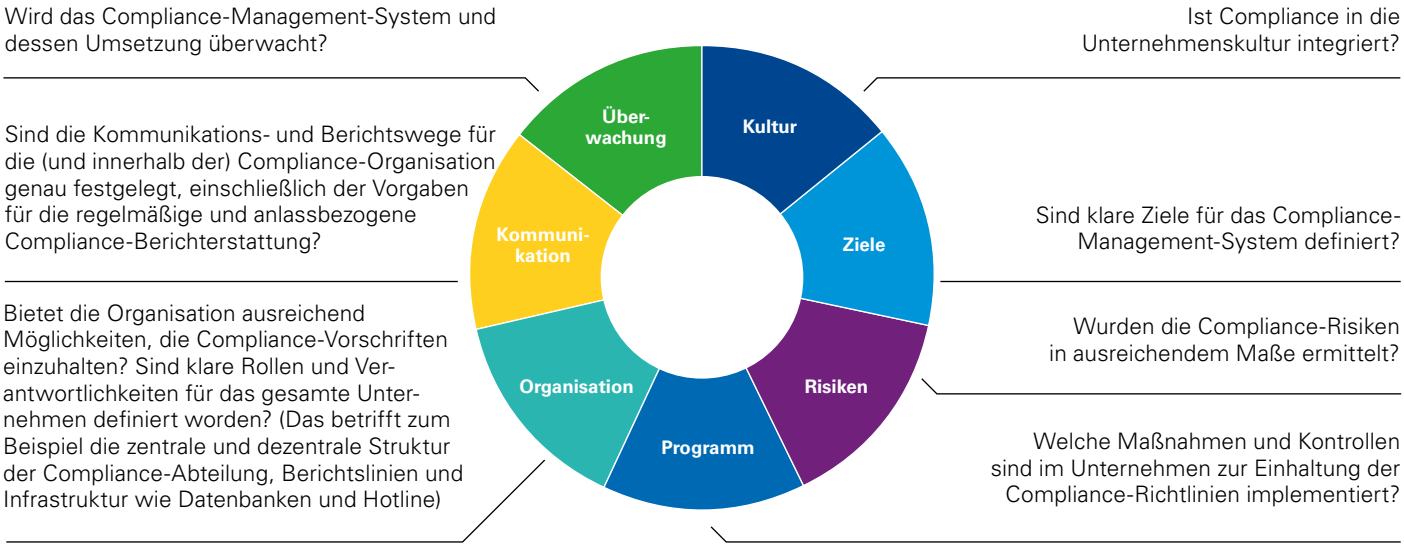
Der IDW PS 980 als Rahmenwerk zur Prüfung des Compliance-Management-Systems

Der im April 2011 vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) veröffentlichte Prüfungsstandard 980 (PS 980) schafft die Grundlagen für Wirtschaftsprüfer zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen (CMS) und definiert die grundlegenden Bestandteile eines CMS sowie das Rahmenwerk für dessen Prüfung.

Der Standard ist auf die Prüfung von Compliance-Management-Systemen jedes Unternehmens anwendbar – unabhängig von der jeweiligen Branche und Größe.

Die von einem Unternehmen risikobasiert festzulegenden Teilbereiche eines CMS erstrecken sich in der Praxis häufig auf Rechtsgebiete wie Korruption, Kartellrecht, Exportkontrolle, Datenschutz, Geldwäsche, Steuern und Ähnliches.

Grundelemente eines Compliance-Management-Systems nach IDW PS 980



Quelle: KPMG, 2016

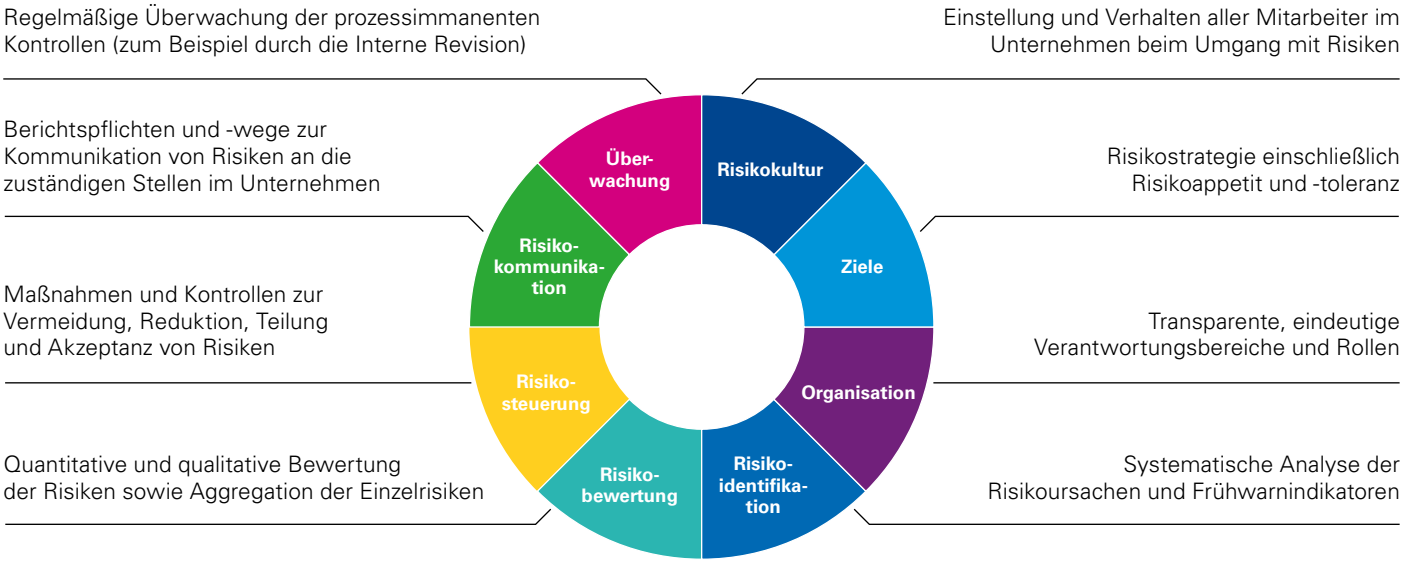
Welche konkreten Vorteile ergeben sich für Sie durch eine mit KPMG durchgeführte Prüfung Ihres CMS nach IDW PS 980?

- Nachweis der Erfüllung von Sorgfalts- und Organisationspflichten in Bezug auf die Begrenzung der Risiken aus möglichen Verstößen gegen gesetzliche Vorschriften und interne Richtlinien (Compliance)
- Erhöhung der Transparenz der internen Prozesse sowie des Risikobewusstseins der Organisation
- Identifikation potenzieller Schwachstellen des bestehenden CMS und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen
- Vermeidung von Haftungs- und Reputationsschäden

Der IDW EPS 981 als Rahmenwerk zur Prüfung des Risiko-managementsystems

Mit dem Entwurf des Prüfungsstandards IDW EPS 981 wurde seitens des Instituts der Wirtschaftsprüfer sowohl eine verbindliche Grundlage als auch ein einheitliches Rahmenkonzept für die Ausgestaltung und Prüfung von Risikomanagementsystemen (RMS) geschaffen. Ein RMS umspannt alle Regelungen, die einen strukturierten Umgang mit Chancen sowie mit strategischen und operativen Risiken im Unternehmen sicherstellen. Zweck der Prüfung ist die Beurteilung, inwieweit wesentliche Risiken, die dem Erreichen der Ziele eines RMS entgegenstehen, durch das System rechtzeitig identifiziert, bewertet, gesteuert und überwacht werden. Die Betrachtungsebene beinhaltet auch allgemeine und wesentliche Risiken und geht damit über die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssytem über bestandsgefährdende Risiken hinaus. IDW EPS 981 stellt eine konkrete Leitlinie für Unternehmen zahlreicher Branchen und verschiedenster Größen dar.

Einheitliche Ausgestaltung eines RMS anhand von acht Grundelementen



Quelle: KPMG, 2016

Welche konkreten Vorteile ergeben sich für Sie durch eine mit KPMG durchgeführte Prüfung Ihres RMS nach IDW EPS 981?

- Strukturierte und klar definierte Vorgehensweise zum Aufbau bzw. Betrieb eines RMS
- Zusätzliche Sicherheit für Ihre Sorgfalts- und Organisationspflichten in Bezug auf das Management von strategischen und operativen Risiken zum Schutz vor unvorhergesehenen Ereignissen oder Schadensfällen
- Handlungsempfehlungen zu aufgedeckten Mängeln und Systemlücken entlang der acht Grundelemente des RMS
- Plausibilisierung der Risiken im Lagebericht

Der IDW EPS 982 als Rahmenwerk zur Prüfung des Internen Kontrollsystems

Der Entwurf des IDW Standards EPS 982 behandelt die Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) der Unternehmensberichterstattung – also Informationen aus den Kerngeschäfts- oder Unterstützungsprozessen, die für eine vorgegebene Zielsetzung entscheidungsrelevant sind. Die Prüfung kann sich auf alle (abgrenzbaren) Prozesse im Unternehmen beziehen.

Damit geht sie über die gesetzlich verankerte Prüfung des rein rechnungslegungsbezogenen IKS im Rahmen der Jahresabschlussprüfung hinaus. Sie erfolgt auf Basis der Grundelemente des IKS-Rahmenwerkes COSO 2013 des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission und umfasst daher mehr als nur Kontrollaktivitäten.

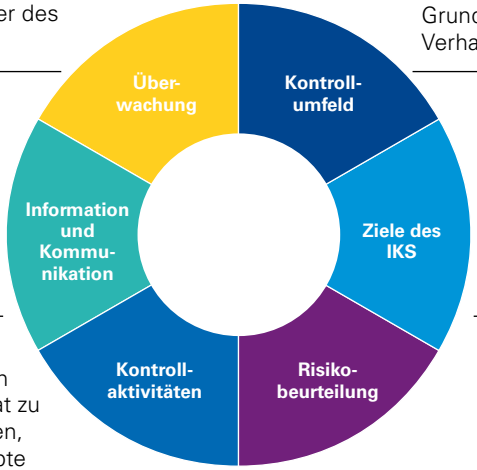
Von Bedeutung für die Wirksamkeit des Kontrollsystems sind beispielsweise ein stringenter IKS-Managementprozess und die regelmäßige Überwachung der Funktionsfähigkeit. IDW EPS 982 richtet sich an Unternehmen aller Branchen und Größen.

Grundelemente des IKS gemäß IDW EPS 982

Objektive Beurteilung der Wirksamkeit des IKS zum Beispiel durch prozessunabhängige Mitarbeiter des Unternehmens oder die Interne Revision

Grundeinstellung, Problembewusstsein und Verhalten der Mitarbeiter in Bezug auf das IKS

Angemessener Informationsfluss im IKS, um erforderliche Informationen in passgenauer Form sowie adressatengerecht weiterzuleiten (beispielsweise mittels Schulungen oder Richtlinien)



Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung, abgeleitet aus den Informationsbedürfnissen in Bezug auf entscheidungsrelevante Informationen

Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen, um den identifizierten und bewerteten Risiken adäquat zu begegnen – zum Beispiel Funktionstrennungen, 4-Augen-Prinzip oder IT-Berechtigungskonzepte

Identifikation und Bewertung von Risiken, die den Prozessablauf zur Erstellung der Unternehmensberichterstattung sowie das Erreichen der IKS-Ziele gefährden

Quelle: KPMG, 2016

Welche konkreten Vorteile ergeben sich für Sie durch eine mit KPMG durchgeführte Prüfung Ihres IKS nach IDW EPS 982?

- Große Bandbreite und flexible Abgrenzungsmöglichkeiten des Beurteilungsgegenstandes der IKS-Prüfung
- Bedarfs- und adressatengerechte Prüfung Ihres IKS unter besonderer Berücksichtigung Ihrer individuellen Anforderungen an den Prüfungsgegenstand
- Beispiele guter Unternehmenspraxis zur Optimierung Ihres IKS aus vielfältigen Prüfungs- und Beratungserfahrungen
- Prozesstransparenz und -sicherheit sowie Ansatzpunkte zur Verbesserung des Internen Kontrollsystems
- Sicherheit bei Ihren Sorgfalts- und Organisationspflichten in Bezug auf das IKS der Unternehmensberichterstattung, um fehlerhafte Darstellungen, Täuschungen oder Vermögensschädigungen zu vermeiden

Der IDW EPS 983 als Rahmenwerk zur Prüfung des Internen Revisionssystems

Die Interne Revision (IR) bildet als unabhängige Instanz neben den Kontrollaktivitäten des Internen Kontrollsystems sowie der Überwachung durch ein Compliance-Management-System und durch ein Risikomanagementsystem die dritte Verteidigungslinie innerhalb des Corporate Governance-Systems (Three-Lines-of-Defense-Modell). Der Entwurf des IDW-Standard EPS 983 zeigt eine systematische Vorgehensweise auf, um die Tätigkeiten einer Internen Revision im Unternehmen zu beurteilen. Auf Basis von über 80 Kriterien, orientiert an den relevanten DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision) Revisionsstandards zum Qualitätsmanagement, wurden Mindestkriterien für ein wirksames Internes Revisionssystem (IRSI) in einem Kriterienkatalog (IPPS) definiert. Dieser ist generell gestaltet und eignet sich daher für Unternehmen verschiedener Größen, Branchen und Organisationsformen.

– Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, verbunden mit internen und externen Qualitätsprüfungen
– Feedback-Gespräche

– Grundeinstellung des Managements und des Aufsichtsrats/Prüfungsausschusses zur Notwendigkeit einer Internen Revision
– Verabschiedung von Regelungen durch die Geschäftsführung

– Kommunikation innerhalb des Prüfungsteams sowie mit den relevanten Stakeholdern
– Interne Revision in den Verteiler für wesentliche Unternehmensinformationen aufnehmen

– Rollendefinition, Bestimmung der Verantwortlichkeiten und Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen durch das Management
– Verbindliche schriftliche Revisionsrichtlinien

– Vor- und Nachbereitung der Prüfung unter Festlegung von Meilensteinen und Prüfungsdauer, Definition der Prüfungshandlungen und Follow-up

– Definition und Festlegung des Audit Universe (Prüfgebiete und -felder)
– Hierzu zählt auch die Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Aufdeckung von dolosen Handlungen

– Risikoorientierte Gesamtplanung auf Basis des Audit Universe sowie der identifizierten und bewerteten Risiken
– Jährliche systematische Planung der Prüfungen

Quelle: KPMG, 2016

Welche konkreten Vorteile ergeben sich für Sie durch eine mit KPMG durchgeführte Prüfung Ihres IRS nach IDW EPS 983?

» Zielgerichtete, vollständige und standardisierte Prüfung Ihres Internen Revisionssystems durch einen Wirtschaftsprüfer hinsichtlich der Kriterien, die in den Grundelementen eines IRS definiert sind (das International Professional Practices Framework (IPPF))

» Sicherheit bezüglich der Angemessenheit und Wirksamkeit der Internen Revision – und damit ihrer prozessunabhängigen Überwachungsfunktion im Sinne des Three-Lines-of-Defense-Modells

» Quantitative und qualitative Bewertung der Kriterien bezogen auf die Grundelemente eines IRS; dies ermöglicht zudem eine aussagekräftige Gesamteinschätzung Ihres IRS im Branchenvergleich und in Bezug auf Better Practices

Wer Tiefgang beweisen will, braucht tragfähige Lösungen.

Gemeinsamkeiten der IDW-Prüfungsstandards

Die vier Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer folgen einem einheitlichen konzeptionellen Aufbau und orientieren sich an den jeweiligen Grundelementen.

Wesentliche Übereinstimmungen auf einen Blick

Gemeinsamkeiten	PS 980 – CMS	EPS 981 – RMS	EPS 982 – IKS	EPS 983 – IRS
Unterstützung der Unternehmensleitung durch den Wirtschaftsprüfer	Der Wirtschaftsprüfer kann mit der Prüfung einzelner oder aller vier Corporate Governance-Elemente beauftragt werden. Ein effizienter und umfassender Wirksamkeitsnachweis für das ganze Unternehmen wird dabei idealerweise durch eine Verbindung der vier Prüfungen für die gesamte Corporate Governance erreicht.			
Gestaltung des Prüfungsumfangs	Die Prüfungen können als Angemessenheitsprüfung (für einen Stichtag) oder Wirksamkeitsprüfung (für einen Zeitraum) ausgestaltet werden.			
Beispielhafte Möglichkeiten der Eingrenzung auf bestimmte Teilbereiche	Rechtsgebiete (zum Beispiel Anti-Korruption), Gesellschaften, Geschäftseinheiten, Länder	Ausgewählte operative Risiken (zum Beispiel Einkaufsrisiken), strategische Risiken	Prozesse (zum Beispiel der Einkaufsprozess)	Prozesse
Erstmalige Anwendung	Prüfungen seit dem 30. September 2011	Prüfungen, die nach dem 31. Dezember 2016 beauftragt werden. Eine freiwillige vorzeitige Anwendung ist jederzeit möglich.		

Quelle: KPMG, 2016

4D Governance – Sicherheit in allen Dimensionen

Was kennzeichnet das von KPMG entwickelte 4D Governance-Modell?

Wesentliches Merkmal des Modells ist die Abstimmung von vier Dimensionen für die bestmögliche Anpassung der Prüfung an das Sicherheitsbedürfnis des Unternehmens.

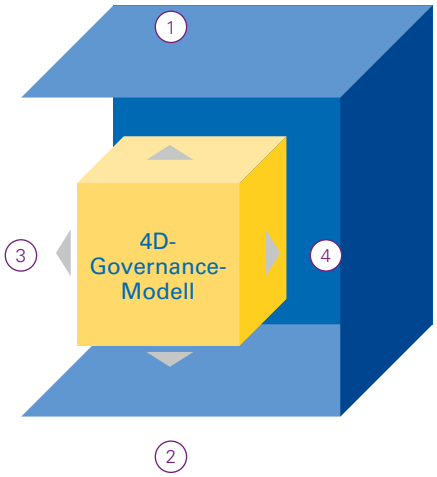
Weshalb sind regelmäßige Folgeprüfungen wichtig?

» Der Aufwand, der bei der Erstprüfung entstanden ist, fällt bei Folgeprüfungen wesentlich geringer aus – denn hier kann auf Prüfungshandlungen und Erkenntnissen aus der Erstprüfung aufgebaut werden.
» Folgeprüfungen schaffen konstante Sicherheit über die Wirksamkeit der Corporate Governance-Systeme und geben Unternehmen einen Nachweis darüber.

Das 4D Governance-Modell harmonisiert die vier Standbeine eines Governance-Systems.

Bei intelligenter Anwendung und Verzahnung der vier Prüfungsstandards können langfristig überschneidungsfreie und nachgewiesen wirksame Governance-Bereiche im Unternehmen geschaffen werden. Zugleich ermöglicht das Modell die Integration und Verschlankung von Prozessstrukturen – bis hin zur gebündelten Steuerung sämtlicher Governance-Bereiche in einer Funktion.

Für uns ist das der Weg zur Governance der Zukunft, auf dem wir Sie mit wegweisenden Lösungen begleiten wollen. Wir freuen uns darauf!



1. Auswahl der zu prüfenden System-bereiche und Elemente der Corporate Governance-Systeme.

2. Nach Bedarf Fokussierung auf relevante Teilbereiche des ausgewählten System-bereichs, zum Beispiel Einkaufsprozess (IKS Berichterstattung) oder Kartellrecht (CMS).

3. Festlegung einer Auswahl von zu prüfenden Gesellschaften/Geschäfts-bereichen oder Einbeziehung des gesamten Konzerns.

4. Definition des Wirksamkeitszeitraums und entsprechender Folgeprüfungen.

Quelle: KPMG, 2016

Erst in die Materie eintauchen, dann die Schlagzahl erhöhen.

Ihre Ansprechpartner

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

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

Verena Brandt
Partner, Governance & Assurance Services
T +49 211 475-6562
vbrandt@kpmg.com

Marcus Plattner
Partner, Governance & Assurance Services
T +49 211 475-7793
mplattner@kpmg.com

Volker Zieske
Partner, Governance & Assurance Services
T +49 711 9060-41736
vzieske@kpmg.com

Dietmar Glage
Director, Governance & Assurance Services
T +49 211 475-7620
dglage@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia