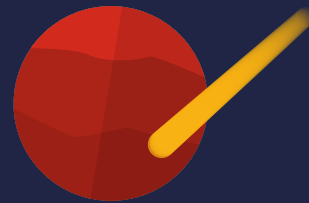


LÜNENDONK Magazin

Ausgabe 3/2019



Schwerpunkt
Wirtschaftsprüfung
in Deutschland



Digitalisierung in der Jahresabschlussprüfung

Auswirkungen auf Mandant und Berufsstand



Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender
Gesellschafter
Lünendonk &
Hossenfelder

Vorab:

Ein Wort an die Leser unseres neuen Magazins

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leser,

DER „ROTE FADEN“ DES VORLIE- GENDEN MAGAZINS LÄSST SICH MIT VIER WORTEN ZUSAMMENFASSEN:

Der Wirtschaftsprüfer der Zukunft! Änderungen im Berufsstand sind aus vielen Gründen vorprogrammiert. So stehen dem wachsenden Markt für Audit und Professional Services immer weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung. Das Arbeitsspektrum wird komplexer, der Mandant fordernder. Darüber hinaus zählt schon heute der Job des Wirtschaftsprüfers zu den am stärksten regulierten Berufen. Die digitale Transformation sorgt für eine engere Verzahnung mit den Mandanten, wirft aber Fragen im Hinblick auf Investitionen, Datensicherheit und Compliance auf.

ALLEN RESTRIKTIONEN ZUM TROTZ:

Der Beruf des Wirtschaftsprüfers wird zunehmend interessanter. Intelligente Datenanalysen sorgen für eine Konzentration auf Bewertung und Beratung. Der Prüfer wird von lästigen Tätigkeiten entlastet und kann sich viel stärker um Sachthemen kümmern. Das ist auch wichtig, weil die Ansprüche der Mandanten steigen. In Zukunft werden die Jahresabschlüsse anders geprüft, nämlich smarter. Und der Wirtschaftsprüfer nimmt immer stärker die Rolle eines betriebswirtschaftlichen Beraters ein. Das klingt nach einer spannenden Aufgabe!

In diesem dritten Magazin aus dem Hause Lünendonk gehen wir sowohl auf aktuelle und als auch auf künftige Herausforderungen ein. Hierbei werden nicht nur Entwicklungen innerhalb der WP-Gesellschaften diskutiert, sondern auch die von Mandanten. Neben Qualifikation, digitaler Transformation sowie Regulierung geht es auch um die Zusammenarbeit mit Aufsichtsgremien und Abschlussprüfern sowie um Compliance. Zusammengefasst geht es um den Wirtschaftsprüfer der Zukunft.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Jörg Hossenfelder,
Geschäftsführender Gesellschafter
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Inhalt

SCHWERPUNKT

Marktentwicklung:
Audit und Professional Services 7

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN MANDANT UND PRÜFER

Digitalisieren Mandanten
und WPs im Gleichschritt
oder im Wettlauf? 11

Die Zusammenarbeit zwischen
Aufsichtsgremien in mittelständischen
Unternehmen und Abschlussprüfer
im Zeitalter des digitalen Wandels
Von Sebastian Moshövel,
BANSBACH 14

REGULIERUNG

Die Europäische Union hat verordnet:
Wie reagiert der Markt auf den neuen
Rechtsrahmen? 17

MITTELSTAND

Was kann der Wirtschaftsprüfer in
Familienunternehmen leisten?
Von Marc Schmidt,
Flick Gocke Schaumburg 20

KARRIERE

Anders, bunter und mehr.
Der WP-Markt braucht
viele Qualifikationen und viel
mehr Qualifizierte 22

Wunderbar wandelbar: Der
Wirtschaftsprüfer der Zukunft
Von Petra Kreimer, Deloitte 26

DIGITALISIERUNG

Einsatzgebiete und Mehrwerte
durch Process Mining
Von Christoph Tönsgelermann und
Frank Reutter, ETL 28

Digitalisierung im Unternehmen
und Finanzfunktion:
Datenseen werden zu Ozeanen 30

Compliance in der digitalen
Unternehmenswelt – Rolle der
Aufsichtsgremien
Von Johannes Hauser,
BANSBACH 34

Plattform-Ökonomie trifft
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.
Das passt zusammen!
Von Christoph Tönsgelermann und
Frank Reutter, ETL 36

Digitale Transformation: Ändert
sich das Umfeld, entwickeln sich
die Akteure mit! 40

Smarter prüfen:
Abschlussprüfung 4.0
Von Heiner Kompenhans
und Andreas Wermelt, Deloitte 44

ZUKUNFT

Quo vadis, Wirtschaftsprüfung?
Auswirkungen der Digitalisierung
auf Berufsstand und Rekrutierung 46

Der Wirtschaftsprüfer als
betriebswirtschaftlicher Berater
Von Dr. Torsten Kohl,
Flick Gocke Schaumburg 48

STANDARDS

Editorial 3
Autorenprofile,
Unternehmensprofile 50
Impressum 59

7

Marktentwicklung:
Audit und Professional Services



14

Die Zusammenarbeit zwischen
Aufsichtsgremien in mittelständischen
Unternehmen und Abschlussprüfer im
Zeitalter des digitalen Wandels



26

Wunderbar wandelbar:
Der Wirtschaftsprüfer
der Zukunft



34

Compliance in der digitalen
Unternehmenswelt –
Rolle der Aufsichtsgremien



44

Smarter prüfen:
Abschlussprüfung 4.0

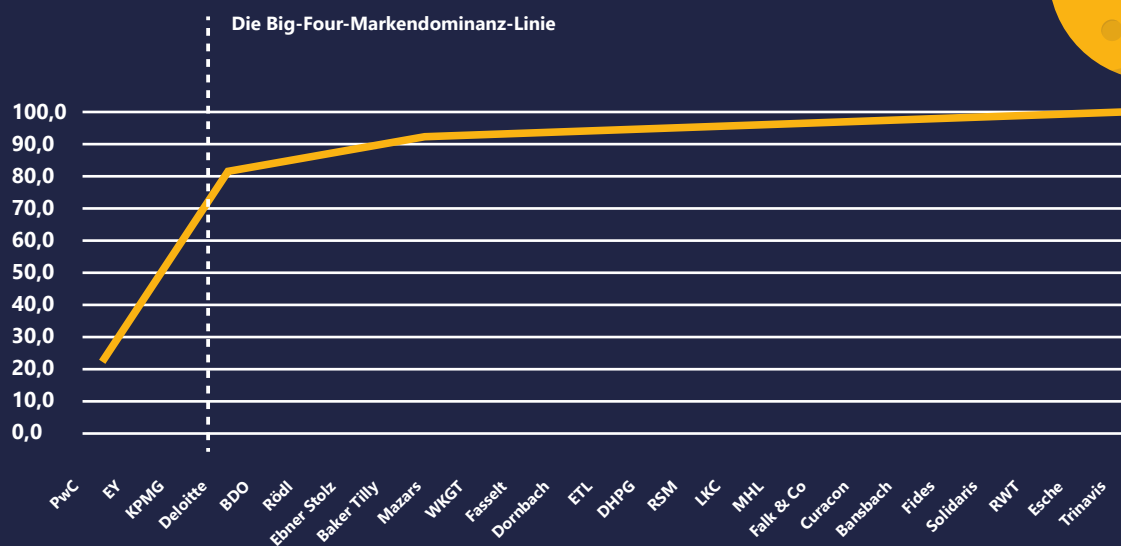


ABB. 1.1: PRAXEN VON WIRTSCHAFTSPRÜFERN/INNEN,
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS-GESELLSCHAFTEN IN DER STATISTIK

			
69.201 Praxen von Wirtschaftsprüfern, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	Umsatz in Mrd. EUR	Anzahl Unternehmen	Anzahl Beschäftigte
2010	7,3	2.895	59.180
2015	8,8	3.367	64.677
Veränderung in %	+ 20,5 %	+ 16,3 %	+ 9,3 %
			

Quelle: Destatis, Informationen zum Preisindex Wirtschaftsprüfung (WZ 2008: 69.20.1), 2018 (ebenfalls Destatis)

ABB. 1.2: FÜHRENDE WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS- UND STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFTEN
IN DEUTSCHLAND – INLANDSUMSATZ KUMULIERT (%)



Marktentwicklung: Audit und Professional Services

Märkte für Audit & Professional Services –
komplex, wachsend und zusammenwachsend

Wirtschaftsprüfung ist notwendig – aber ist sie auch beliebt?

„Wirtschaftsprüfung ist ein Übel. Wenn man es schon machen muss, soll es so billig wie möglich sein“, so zitiert die Wirtschaftswoche im November 2018 einen deutschen Mittelständler. Nun, wenn schon ein Übel, dann ein Notwendiges. Doch die Zeiten ändern sich ebenso wie die Rollen der Prüfer und Berater.

Fakt ist: Wirtschaftsprüfung soll die formale und sachliche Korrektheit der Angaben eines Unternehmens sicherstellen. Bisher reichte das Leistungsspektrum von der Prüfung von Geschäftsbüchern und der Bescheinigung ihrer Ordnungsmäßigkeit über die Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen bis hin zur Prüfung von wirtschaftlichen Verhältnissen, der Kreditwürdigkeit oder von Sanierungskonzepten. Warum diese Beschreibung heute nur noch einen Teil der beruflichen Praxis der Wirtschaftsprüfer abbildet, wird in Beiträgen dieses Magazins vertieft.

Weil Wirtschaftsprüfung an Komplexität und Schnittstellen gewinnt, stieg im Laufe der Zeit die Zahl der Wirtschaftsprüfer und -kanzleien in Deutschland und ihre wirtschaftliche Bedeutung (Abb. 1.1).

Die Branche wuchs mit steigender Komplexität der Wirtschaft

Die Anzahl der Wirtschaftsprüfer – als Mitglieder der Wirtschaftsprüferkammer – ist seit 1990 um über 8.100 Berufsträger oder 128 Prozent auf fast 15.000 angestiegen; die Anzahl der WP-Gesellschaften sogar um 145 Prozent auf knapp 3.000 Gesellschaften. Darin spiegelt sich auch die steigende Komplexität von Unternehmensprüfungen wider, die immer verwickeltere und interdependente Abläufe, internationalere Verflechtungen und zunehmend auch hochdigitalisierte Strukturen durchleuchten müssen.

Große Kunden unterliegen komplexen Reglementierungen sowie Rechnungslegungsvorschriften und verlangen folglich nach großen international aufgestellten Wirtschaftsprüfern. Kapazität, internationales Know-how und – wie wir später noch sehen werden – modernste Technik wird unverzichtbar bei großen Prüfungsvorhaben. Diese Entwicklung reicht bis tief in den Mittelstand.

Aufschlussreich sind die Ergebnisse der Lünendonk®-Studie 2018 Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in Deutschland. Die 25 führenden



Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften erwirtschafteten 2017 einen kumulierten Umsatz von 8,5 Milliarden Euro. Die Big Four verein nahmen über 80 Prozent dieses Umsatzes; 95 Prozent des Top-Marktes werden durch die ersten 13 Gesellschaften abgedeckt. Die Konzentration im Markt ist hoch (Abb. 1.2).

Weiteres Wachstum mit erweitertem Angebot

Der Markt wächst; die Unternehmen wachsen; dabei lösen sich die traditionellen Anbietergrenzen auf. Einst gab es strikte Trennungen zwischen Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern sowie Wirtschaftskanzleien, Management- und IT-Beratungen oder Marketingagenturen. Im Rahmen der Digitalisierung verschwimmen jetzt die Grenzen, die Leistungsportfolien überlappen zunehmend.

Und so schließt sich ein Kreis: Ist Wirtschaftsprüfung ein notwendiges Übel? Nicht mehr. Und aus Sicht der Anbieter wird Wirtschaftsprüfung mehr und mehr zum Türöffner für andere lukrative Services. Einmal bei einem Unternehmen an Bord, ist es mitunter interessant, Berateraufträge für Steuern, Arbeitsrecht oder Organisation zu erhalten – soweit dies im Rahmen der aktuellen Regulierung möglich ist. Die großen Vier beraten die Industrie mittlerweile bei Themen rund um den Endkunden (Abb. 1.3). Aber für die kleineren Gesellschaften, die ein so breites Spektrum an Dienstleistungen nicht abbilden können,

wird es zunehmend schwieriger. Das hat auch viel mit der Organisationsstruktur zu tun. Oft führt hier der Weg in die Spezialisierung und Regionalisierung.

Optimismus bei der Marktperspektive. Limitiert aber der Personalmangel weiteres Wachstum?

Insgesamt erwartet die Branche einen deutlich wachsenden Wirtschaftsprüfungsmarkt im weiteren Sinne in Deutschland. Im Jahr 2017 stieg das Marktvolumen in dieser Abgrenzung um satte 7,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Und die Prognosen der Marktteilnehmer für die Jahre 2018 - 2020 deuten auf ein weiter anhaltendes Wachstum des Marktvolumens hin. (Abb. 1.4).

In Verbindung mit dem sich wandelnden Berufsbild zum digitalen ‚Wirtschaftsprüfer 2.0‘ unterstreicht das nicht zuletzt die langfristige Attraktivität der Branche.

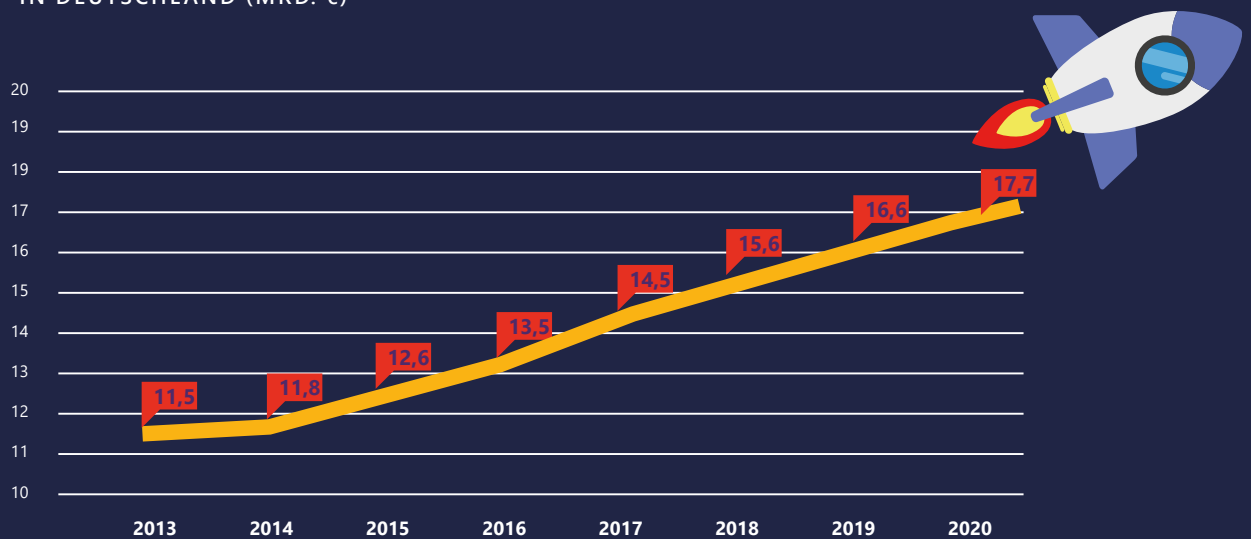
Wachstum in personalintensiven Service-Branchen aber braucht qualifizierte Mitarbeiter, selbst wenn die Digitalisierung viele Routinetätigkeiten in der Wirtschaftsprüfung erleichtern wird. Notwendig ist – trotz aller neuen Qualifikationsprofile – immer noch der gut ausgebildete Wirtschaftsprüfer im Kerngeschäft. Und genau hier stehen die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Zukunft vor dem Problem, dass ein Mangel an Fachkräften ihr Wachstum limitieren könnte. Auch dabei wären die unterschiedlichen Gruppen der Anbieter verschieden betroffen: Hierauf geht der Beitrag ‚Audit HR‘ in diesem Magazin näher ein.

ABB. 1.3: WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS- UND STEUERBERATUNGS-GESELLSCHAFTEN WEITEN IHR ANGEBOTSSPEKTRUM IN NACHBARGEBIETE AUS UND TREFFEN AUF NEUE WETTBEWERBER BEI MANDANTEN UND NACHWUCHSREKRUTIERUNG



Quelle: Lünendonk® - Studie 2018 Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in Deutschland

ABB. 1.4: MARKTVOLUMEN WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND STEUERBERATUNG IN DEUTSCHLAND (MRD. €)



Quelle: Lünendonk® - Studie 2018 Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in Deutschland



Digitalisieren Mandanten und WPs im Gleichschritt oder im Wettlauf?

Die Berichterstattung entwickelt sich zur Echtzeit-Berichterstattung. Entwicklung aus eigener Kraft oder in Kooperation mit Prüfern und Beratern?

Nicht nur die Prüfer, sondern auch die Mandanten ändern sich

Globalisierung, Internationalisierung, Digitalisierung verändern die Welt, die Unternehmen, die Abläufe und die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Dienstleistern. So weit so gut, das sagt jeder Berater. Aber es trifft zu: Insbesondere die Finanzfunktion in den Unternehmen als direkter Ansprechpartner für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist massiven Änderungen unterworfen. Berichterstattung entwickelt sich zur Echtzeit-Berichterstattung, die eine automatisierte und transparente Buchhaltung erfordert. Einfache und standardisierte Ende-zu-Ende-Prozesse werden eingeführt. Jeder Prozess – und das gilt in der Industrie 4.0 in Zukunft insbesondere – transportiert immense Datenvolumina vom Shop Floor bis in die ERP-Systeme der Finanzsysteme. Datenmengen, die nur noch durch Big-Data-Technologie, Data Analytics und In-Memory-Datenbanken beherrschbar sind.

Die Finanzfunktion als Counterpart für den WP

Für die Finanzfunktion in Unternehmen folgt daraus, dass es einen Datenpool als „Single-Point-of-Truth“ geben muss, in dem alle relevanten Daten des Unternehmens möglichst redundanzfrei, auf jeden Fall aber widerspruchsfrei zugänglich sind. Das wiederum ist auch die Plattform, auf die Wirtschaftsprüfer und Steuerberater letztendlich zugreifen. Für das Unternehmen und die Finanzfunktion selber bedeutet das langfristig, dass das Interne Berichtswesen dem Externen Reporting entspricht

und dass ein Übergang vollzogen wird von der rückblickenden Finanzsteuerung mit gelegentlichen Forecasts zu einer Echtzeit-Steuerung mit faktenbasierter, vorausschauender Analytics und permanenten Echtzeit-Prognosen. Der Weg dahin erfordert den Einsatz von Data Analytics, künstlicher Intelligenz, Robot Process Automation, möglicherweise Natural Language Processing, ganz sicher aber den Einsatz von Cloud-Lösungen.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Finanzverantwortliche in den Unternehmen auf mittlere Sicht vor allem Handlungsbedarf hinsichtlich Digitalisierung, Prozessoptimierung, aber auch Globalisierung und Compliance anmelden. Konkret im Zusammenhang mit der Digitalisierung werden Themen wie Cloud Services, Big Data, Business Analytics und Cyber Security an Bedeutung gewinnen. Für Finanzvorstände bzw. kaufmännische Geschäftsführer ist Digitalisierung in den nächsten zwei bis drei Jahren ein Top-Thema (Abb. 2.1).

Das kommt natürlich den Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften entgegen, die ihre Leistungsportfolios genau in jene Bereiche ausweiten. Hier werden Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften profitieren, die solche Lösungen aus eigener Kraft oder mit Kooperationspartnern anbieten.

Wie wirken die Digital Tools auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Prüfer?

Data Analytics zum Beispiel ermöglicht die Analyse von Voll-daten – nicht nur von Stichproben –, künstliche Intelligenz unterstützt die Prüfungsplanung und die Prüfungsdurchführung.



zung; Robot Process Automation standardisiert und automatisiert den Prüfungsprozess. Und Natural Language Processing wird ein wunderbares Hilfsmittel, die Interaktion von Mensch und Computer auf der Basis natürlicher Sprache schneller und effektiver zu machen. Viele dieser Anwendungen und auch solche der Finanzfunktion der Unternehmen werden in Zukunft in der Cloud sein. Und dort – oder von den Rechnern des Unternehmens on premise – müssen sie auch für berechnete Externe, wie Prüfer, zugänglich sein.

Investments der Wirtschaftsprüfer für einen besseren Kunden-Service

Die digitale Vernetzung mit dem Mandanten steht daher auch weit oben auf der Agenda nahezu aller Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften. Denn es gab nie mehr digitale Werkzeuge der Zusammenarbeit: Digitale Datenräume (Data Rooms), gemeinsame webbasierte Dateiablagen, Remote-Zugriffe, Shared Services können die Zusammenarbeit enger und effizienter machen. Für den Kunden bedeutet die Digitalisierung der Mandantenschnittstellen auch eine bessere (neudeutsch) Customer Experience. Im ersten Schritt werden Dokumente und Informationen sicher über ein Client-Portal mit dem Kunden ausgetauscht (z.B. „Prepared by Client“-Unterlagen (PBC-Listen)

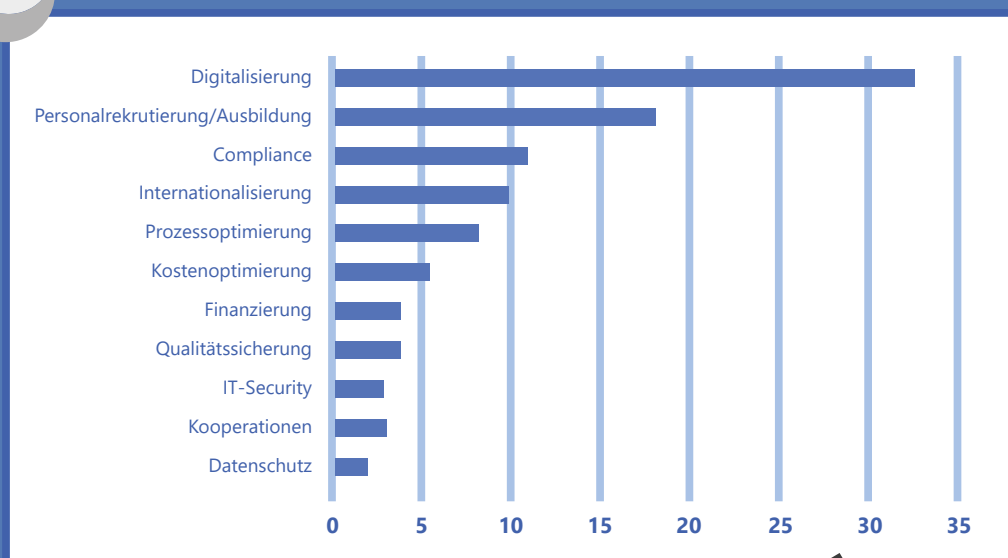
zur Vorbereitung auf die Abschlussprüfung). Weitere Beispiele sind As-a-service-Angebote, wie KPI-Reporting, Demand Analytics und Chatbots oder auch Managed Planning und Managed Konsolidation.

Etwas Mühe kostet es schon: Datenheterogenität und Datensilos

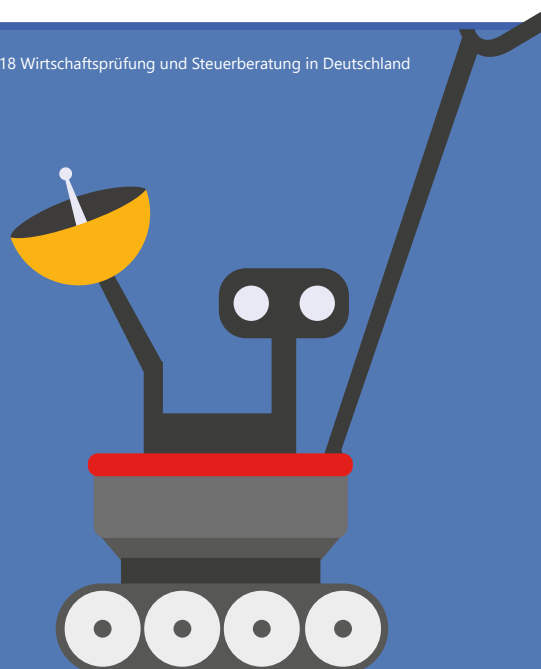
Voraussetzung ist in jedem Fall die digitale Verständigung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant, gegebenenfalls über IT-Systemgrenzen hinweg. Und dabei sind oft auf beiden Seiten sehr unterschiedliche Systemlandschaften im Spiel. Integrierte Workflows müssen dann sicherstellen, dass die Daten durchgängig genutzt werden können. Ein nicht zu unterschätzendes Problem liegt auch in Heterogenität und Qualitätsmängeln der relevanten Daten, die durch unterschiedliche Systeme in den verschiedensten Formaten geliefert werden. Notwendig ist dann ihre Aufbereitung, um sie schließlich in standardisierten und automatisierten Reporting-Systemen verwenden zu können.

Mit dem einher gehen steigende Ansprüche an die Datensicherheit und den Datenschutz; Cyber Security wird immer mehr an Bedeutung gewinnen.

ABB. 2.1: TOP-THEMEN VON CFOs AUS DER SICHT DER WP-GESELLSCHAFTEN (NENNUNGEN IN %)



Quelle: Lünendonk®- Studie 2018 Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in Deutschland





Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremien in mittelständischen Unternehmen und Abschlussprüfer im Zeitalter des digitalen Wandels

Von Sebastian Moshövel, BANSBACH

Neue Aufgaben für Aufsichtsräte

Die Digitalisierung im Finanzwesen der Unternehmen ist nicht nur ein Thema für Finanzvorstände und kaufmännische Geschäftsführer. Globalisierung, Internationalisierung und Digitalisierung in allen Unternehmensprozessen stellen für Aufsichtsräte und Beiräte, insbesondere auch in mittelständischen Unternehmen, eine neue Herausforderung dar.

Originäre Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, die Tätigkeit der Geschäftsführung zu überwachen. Diese Aufgabe und damit auch die Anforderungen an die Tätigkeit des Aufsichtsrats haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. War es bis zur Jahrtausendwende noch primäre Aufgabe, rückblickend die Geschäftsführung des Unternehmens zu überwachen, z. B. durch Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses, steht heute durch Gesetz und Rechtsprechung die Beurteilung der künftigen Entwicklung des Unternehmens und seine Zukunftsfähigkeit im Mittelpunkt. Der Aufsichtsrat hat die möglichen Risiken des Unternehmens zu beurteilen und die Geschäftsleitung im Rahmen der Corporate Governance in übergeordneten Fragen der Unternehmensführung, der Internationalisierung,

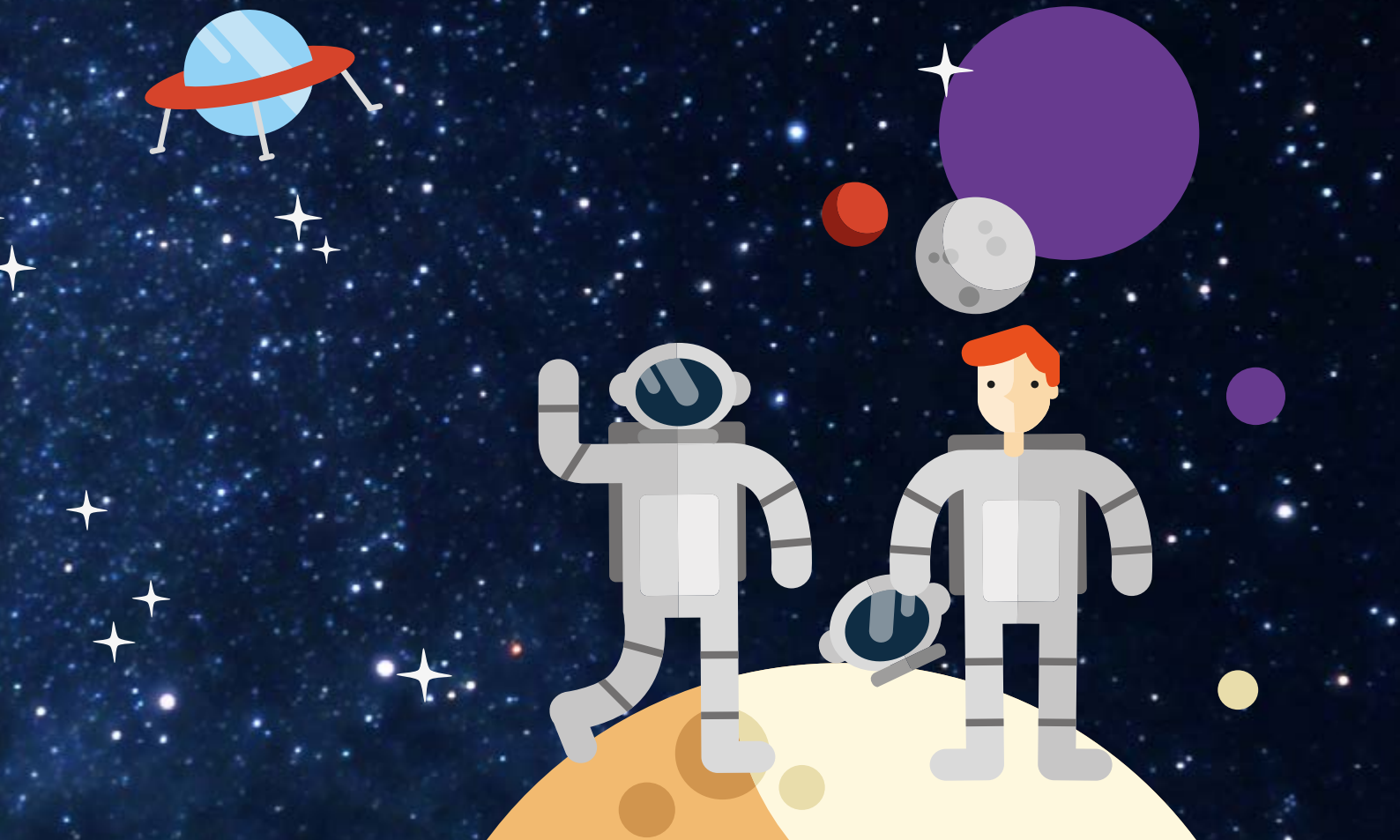
der Digitalisierung und der Unternehmensstrategie zu beraten.

Ähnliche Funktionen kommen auch dem im Mittelstand weit verbreiteten Beirat zu. In Beiräten stehen meist die Beratung, die Steuerung und das Coaching der Geschäftsführung und der Gesellschafter im Vordergrund. Oftmals wird daneben dem Beirat eine Überwachungsfunktion eingeräumt.

Digitalisierung verändert Anforderung an Aufsichtsräte

Der digitale Wandel hat Einfluss auf die Aufgaben und die Verantwortung von diesen in Unternehmen eingerichteten Gremien, da sie sich in ihren Funktionen mit der Digitalisierung im Unternehmen auseinandersetzen müssen. Beispielsweise ist die Entscheidung der Geschäftsführung, das bisherige ERP-System auf eine zukunftsfähige, cloudbasierte Lösung umzustellen, sicherlich eine maßgebende, von den Gremien zu begleitende Entscheidung.

Aufsichtsräte und Beiräte in mittelständischen Unternehmen wurden meist aufgrund der Eigentümerstruktur und/oder aufgrund spezifischer Geschäfts- oder Branchenkenntnisse



ausgewählt. Im Fokus stand bisher vorwiegend die Beratung zur Akquisitions-, Produkt- und Marketingstrategie, bei denen die Mitglieder der Gremien wertvolle Beiträge für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens leisten. Zukünftig wird jedoch darüber hinaus auch eine umfassende Expertise bei digitalen Themen gefordert sein.

In dem Beispiel der Umstellung auf eine cloudbasierte Lösung stellt sich schnell die Frage nach der passenden Ausgestaltung. Welche der möglichen Arten von cloudbasierten Lösungen ist nun für das Unternehmen die beste? Welche Kriterien sind wie zu bewerten?

Eine fehlerhafte Entscheidung bei diesen durchaus komplexen Fragestellungen kann sowohl erhebliche Kosten als auch konkrete Betriebsrisiken, beispielsweise hinsichtlich der Verfügbarkeit von IT-Systemen in Unternehmensprozessen, zur Folge haben.

Die Aufsichtsgremien haben sich aufgrund ihrer zugewiesenen Aufgabe intensiv mit solchen Fragestellungen über komplexe Digitalisierungsmaßnahmen zu beschäftigen. Wie aber können sie den neuen Anforderungen gerecht werden?

Abschlussprüfer als Partner auf Augenhöhe

Zur Umsetzung dieser Aufgabe braucht selbst ein mit digitaler Expertise ausgestattetes Gremium einen unabhängigen Experten auf Augenhöhe, der nicht direkt in die Umsetzungsmaßnahmen involviert ist. Er sollte die Prozesse, das Geschäftsmodell, die Unternehmenskultur und die geschäftliche Entwicklung des Unternehmens bestens kennen sowie mit den speziellen Belangen von mittelständischen Unternehmen vertraut sein.

Gerade der Abschlussprüfer des Unternehmens verfügt durch seine klassische Tätigkeit über das gewünschte Wissen. Auch er muss in der Lage sein, aktuelle informationstechnische Fragestellungen zu beurteilen. Insbesondere in der Überwindung der (scheinbaren) Gegensätze „Fachlichkeit“ und „Technik“ zeichnet sich der moderne Abschlussprüfer aus und kann für Aufsichtsräte und Beiräte eine unabhängige Expertenmeinung in Digitalisierungsfragen liefern. Er ist damit der ideale Partner für die Aufsichtsgremien im Zeitalter des digitalen Wandels. Mit seiner Hilfe können die Gremien Digitalisierungsmaßnahmen sachkundig und fundiert begleiten.



Die Europäische Union hat verordnet: Wie reagiert der Markt auf den neuen Rechtsrahmen?

Die Wirtschaftsprüferbranche beginnt zu rotieren – jedenfalls in ersten Schritten

Auf die Wirtschaftsprüferbranche kommen durch die Umsetzung der EU-Verordnung zur Abschlussprüfung aus dem Jahr 2016 Veränderungen zu. Absicht der EU-Reform war, die Übermacht der großen Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften zu reduzieren, die die Mandate der „von öffentlichem Interesse“ – PIEs) de facto unter sich aufgeteilt hatten. Dazu gehören kapitalmarktorientierte Unternehmen im regulierten Markt, Kreditinstitute in einer Abgrenzung des Kreditwesengesetzes und viele Versicherungsunternehmen.

Nun gab es aber gute Gründe, dass Großunternehmen und Konzerne stets von demselben potenten Anbieter geprüft wurden: Die Sachverhalte waren komplex, das aufgebaute Know-how der Wirtschaftsprüfer war im Laufe der Jahre ungemein wertvoll bei der Beurteilung der Unternehmensinterna. Insgesamt jedoch winkte der Regulierungsgewinn, den Markt der Prüfung für Großunternehmen und Konzerne aufzubrechen, für kleinere Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften zugänglicher zu machen und den Wettbewerb insgesamt zu fördern. Daher waren die einzelnen EU-Staaten gehalten, die Richtlinie in nationales Recht umzusetzen, was in Deutschland unter der schönen Bezeichnung Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) geschah. Bei manchen Details der Ausgestaltung hatten die einzelnen Staaten Wahlrecht, wie sie die Verordnung übernehmen.

Was verändert AReG in großen Zügen?

Insbesondere drei Bereiche sind deutlich von der EU-Verordnung und der Umsetzung in nationales Recht betroffen. Dazu gehören die Befugnisse und Verpflichtungen der Prüfungsausschüsse in den Unternehmen, die externe und die interne

Rotation von Wirtschaftsprüfern sowie die Einschränkungen der zulässigen Nichtprüfungsleistungen.

Der Prüfungsausschuss in den Unternehmen – Institutionelle Instanz für den Wirtschaftsprüfer: Seine Rolle wird aufgewertet, seine Verantwortung ebenfalls. Der neu eingefügte Paragraph 333a des HGB enthält eine Strafnorm für besonders gravierende Verstöße gegen die prüfungsbezogenen Pflichten der Mitglieder eines Prüfungsausschusses. Damit gehen die Sanktionen über die bisher bestehenden Ahndungen für Ordnungswidrigkeiten hinaus. Die Ausschüsse müssen die Auswahl eines unabhängigen Abschlussprüfers und dessen zusätzliche Beratungsleistungen billigen – und verantworten.

Rotation der Prüfungsgesellschaften und Prüfer: Die obligatorische externe Rotation hat zur Folge, dass Mandate, die über Jahrzehnte von einer einzigen WP-Gesellschaft geprüft wurden, nun ausgeschrieben und an andere Prüfungsunternehmen vergeben werden müssen. Es besteht die Pflicht zum regelmäßigen Wechsel des Abschlussprüfers für kapitalmarktorientierte Unternehmen nach in der Regel zehn Jahren; die Höchstlaufzeiten bei öffentlichen Ausschreibungen der Mandate betragen 20 Jahre. Diese Fristen tragen immerhin dem Gedanken Rechnung, dass ein häufiger Wechsel des Prüfers die Gefahr von Know-how-Verlust mit sich bringt und die Qualität der Prüfung des jeweiligen Unternehmens mindern könnte. Diese Gefahr wird allerdings erhöht durch die Pflicht zur internen Rotation des für die Durchführung einer Abschlussprüfung verantwortlichen Wirtschaftsprüfers nach sieben Jahren. Frühestens drei Jahre nach seiner letzten Abschlussprüfung in einem Unternehmen kann ein Wirtschaftsprüfer wieder an der Prüfung dieses Unternehmens mitwirken. Ganz eindeutig erschienen die Regelungen jedoch nicht, so dass es Unsicherheiten und Interpretationsschwierigkeiten bei den Betroffenen gab.

Einschränkung der zulässigen Nichtprüfungsleistungen: Die Abschlussprüfer dürfen weiterhin bestimmte Steuerberatungsleistungen für ihre Mandanten erbringen. Immerhin. Allerdings in Grenzen (§ 319a HGB); vor allem muss dem im bisherigen Recht schon verankerten Grundsatz des Selbstprüfungsverbotes Rechnung getragen werden. Konkret heißt das, dass die Steuerberatungsleistung des Abschlussprüfers keine wesentlichen Auswirkungen haben darf (zum Beispiel Gewinnverlagerungen ins Ausland). Die EU-Verordnung erhält zudem eine Liste von Nichtprüfungsleistungen (Black List), deren Erbringung dem Abschlussprüfer bei von ihm geprüften Unternehmen gänzlich verboten ist.

Unzulässige Nichtprüfungsleistungen (Black List)

- Steuerberatungsleistungen in Bezug auf Lohnsteuer und Zölle
- Leistungen verbunden mit der Teilnahme an Führung oder Entscheidungen
- Buchhaltung und Erstellung von Unterlagen der Rechnungslegung und Abschlüsse
- Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- Gestaltung und Umsetzung interner Kontroll- und Risikomanagementverfahren
- Juristische Leistungen:
 - Allgemeine Beratung
 - Verhandlungen im Namen des geprüften Unternehmens
 - Vermittlungstätigkeiten
- Leistungen im Zusammenhang mit der internen Revision
- Leistungen im Zusammenhang mit Finanzierung, Kapitalstruktur und -ausstattung sowie Anlagestrategie
- Werbung für Handel mit oder Zeichnung von Aktien
- Personaldienstleistungen

Quelle: Mazars, MANDANTENINFORMATION.

Neuerungen durch das Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG), 2016

Wie reagiert der Markt?

Nun wird natürlich der – temporäre – Verlust von Mandaten in der Prüfung und das Verbot bestimmter Beratungsleistungen zu Ausweichreaktionen der Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften führen. Sie werden mehr und mehr in Beratungsbereiche vorstoßen, die bisher der Managementberatung, IT-Beratungen und auch Digitalagenturen vorbehalten waren. Insofern führt die EU-Verordnung über einen Sekundäreffekt doch noch zu einer Neuordnung des Marktes, allerdings möglicherweise anders als gedacht. Der gesamte Professional-Services-Markt ist in Bewegung gekommen. Dies betrifft primär die großen Prüfungs- und Beratungsunternehmen, aber nicht zuletzt auch den nachgelagerten Markt, da die Akteure ihre Angebots-Portfolios durch Zukäufe und Übernahmen neu sortieren. Die vielen Übernahmen der letzten Jahre, insbesondere im Bereich der Digitalagenturen und Spezialanbieter von Dienstleistungen, sind hierfür Indiz.

Ob die neuen Regelungen die erhoffte Wirkung zeigen, wird sich noch erweisen. Der Verdacht liegt nahe, dass durch die erzwungene externe Rotation die Mandate auf lange Sicht von einem großen Prüfer zum anderen wandern. Damit würde die Marktmacht der großen Vier nicht beeinträchtigt (Abb. 3.1 und 3.2).

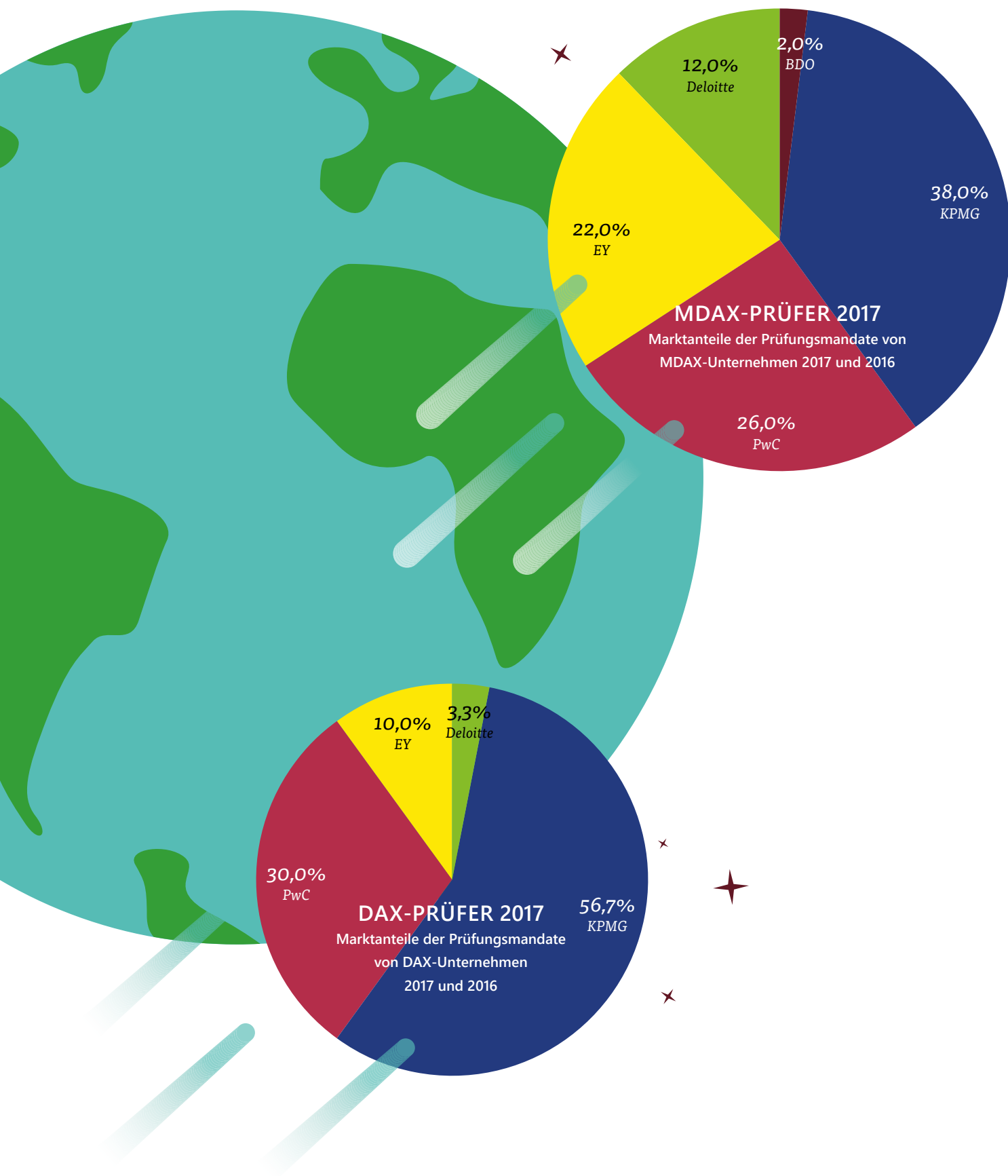
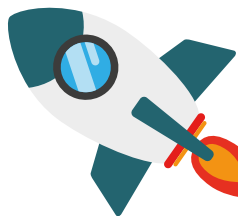


ABB. 3.1 UND 3.2: MARKTANTEILE DER PRÜFUNGSMANDATE VON DAX- UND MDAX-UNTERNEHMEN 2017

Quelle: Lünendonk*-Studie 2018: Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland



Was kann der Wirtschaftsprüfer in Familienunternehmen leisten?

Von Marc Schmidt, Flick Gocke Schaumburg

Familienunternehmen zeichnen sich im Regelfall durch ein besonderes Zusammenspiel von Unternehmen, Familie und Vermögen aus. Somit ist im Regelfall ein themenübergreifender, die einzelnen Sphären berücksichtigender, ganzheitlicher Beratungsansatz notwendig. Aufgrund seiner vielfältigen Ausbildung kann der Wirtschaftsprüfer hier in vielen verschiedenen Beratungsfeldern Familienunternehmen unterstützen. Der nachfolgende Beitrag soll aufzeigen, wie der Wirtschaftsprüfer neben der klassischen Jahresabschlussprüfung das Unternehmen und seine Gesellschafter mit weiteren Beratungsdienstleistungen unterstützen kann.

In Familienunternehmen sind im Regelfall themenübergreifenden Fragestellungen im Hinblick auf Unternehmensstrategie, ökonomische Interessen und familieninterne Planungen aufeinander abzustimmen. Diese Abstimmung gelingt im Regelfall immer dann möglichst optimal, wenn der Wirtschaftsprüfer im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsansatzes den Gesamtüberblick über die Unternehmensgruppe und die dahinterstehende Gesellschafterstruktur in einer Person vereint. Aufgrund seiner Tätigkeit im Rahmen der Jahresabschlussprüfung kennt der Wirtschaftsprüfer im Regelfall die für einen übergreifenden, qualifizierten Beratungsansatz notwendigen Zusammenhänge zwischen Gesellschafts- und Gesellschafterebene. Um einem solchen Beratungsansatz gerecht zu werden, ist ein Generalist gefordert. Aufgrund seiner vielfältigen Ausbildung in den Bereichen Prüfung, Rechnungslegung, Betriebswirtschaft, Steuern und Recht kann der Wirtschaftsprüfer dieser Generalistenrolle gerecht werden. Familienunternehmen stehen für Konstanz

und Nachhaltigkeit, welche auch für die Erfüllung des vorgezeichneten Beratungsansatzes notwendig ist.

Beratungsleistungen des Wirtschaftsprüfers in den unterschiedlichen Lebensphasen eines Unternehmens

Familienunternehmen sind regelmäßig neben den wirtschaftlichen Herausforderungen des Marktumfeldes auch mit Problemstellungen aus dem familiären Bereich konfrontiert. Dies erfordert eine enge Abstimmung von unternehmerischen und privaten Zielen. Familienunternehmen lassen sich üblicherweise in die nachfolgenden Lebensphasen kategorisieren:

1. Auf- und Ausbauphase
2. Wachstumsphase
3. Nachfolgephase

In der Auf- und Ausbauphase stehen oft strategische Überlegungen der Unternehmensführung im Vordergrund, z.B. geeignete Rechtsformwahl, angemessene Finanzierungsstruktur, geeignete Planungs- und Lenkungsstrukturen. Bei zunehmender Internationalisierung der Unternehmertätigkeiten spielen aber auch steuerliche Fragestellungen von Anfang an eine erhebliche Rolle. Neben angemessenen Verrechnungspreissystemen kommt der Frage der steueroptimalen Ausgestaltung der Unternehmensstruktur eine erhebliche Bedeutung zu. Hier kann der Wirtschaftsprüfer von Anfang an strategische Weichenstellungen mitgestalten, idealerweise unterstützt durch seine internationalen Kooperationspartner im Rahmen eines weltweiten Verbundes.

Die Wachstumsphase ist oft von Transaktionsprozessen geprägt, in denen der Wirtschaftsprüfer im Rahmen von Due-Diligence-Prozessen oder bei Bewertungsfragen aufgrund seiner Corporate-Finance-Expertise unterstützen kann. Dies gilt sowohl für externe Erwerbe als auch für Änderungen im Gesellschafterkreis des Familienunternehmens.

Bei zunehmender Unternehmensgröße erlangen angemessene IT-Systeme, aussagefähige Reporting Tools (einschließlich Berichts- und Informationssystemen) und angemessene Compliance-Managementsysteme (inkl. Tax-Compliance-Managementsystem) zunehmend an Bedeutung. Bei der Implementierung solcher Systeme kann der Wirtschaftsprüfer beratend unterstützen oder ein eingerichtetes System überprüfen, z.B. Compliance-Managementsysteme nach IDW PS 980 oder Risikomanagementsysteme nach IDW PS 981.

In weniger erfolgreichen Unternehmensphasen bei Sanierung oder Insolvenz kann der Wirtschaftsprüfer aufgrund seiner langjährigen Unternehmenskenntnis an Sanierungs- und Restrukturierungskonzepten mitwirken. Hier kommt ihm oftmals auch eine vermittelnde Funktion zwischen Gesellschaftern, Gläubigern und Banken zu. Auch Sanierungsgutachten im Sinne von IDW S 6 gehören in diesem Zusammenhang zu seinen Aufgaben.

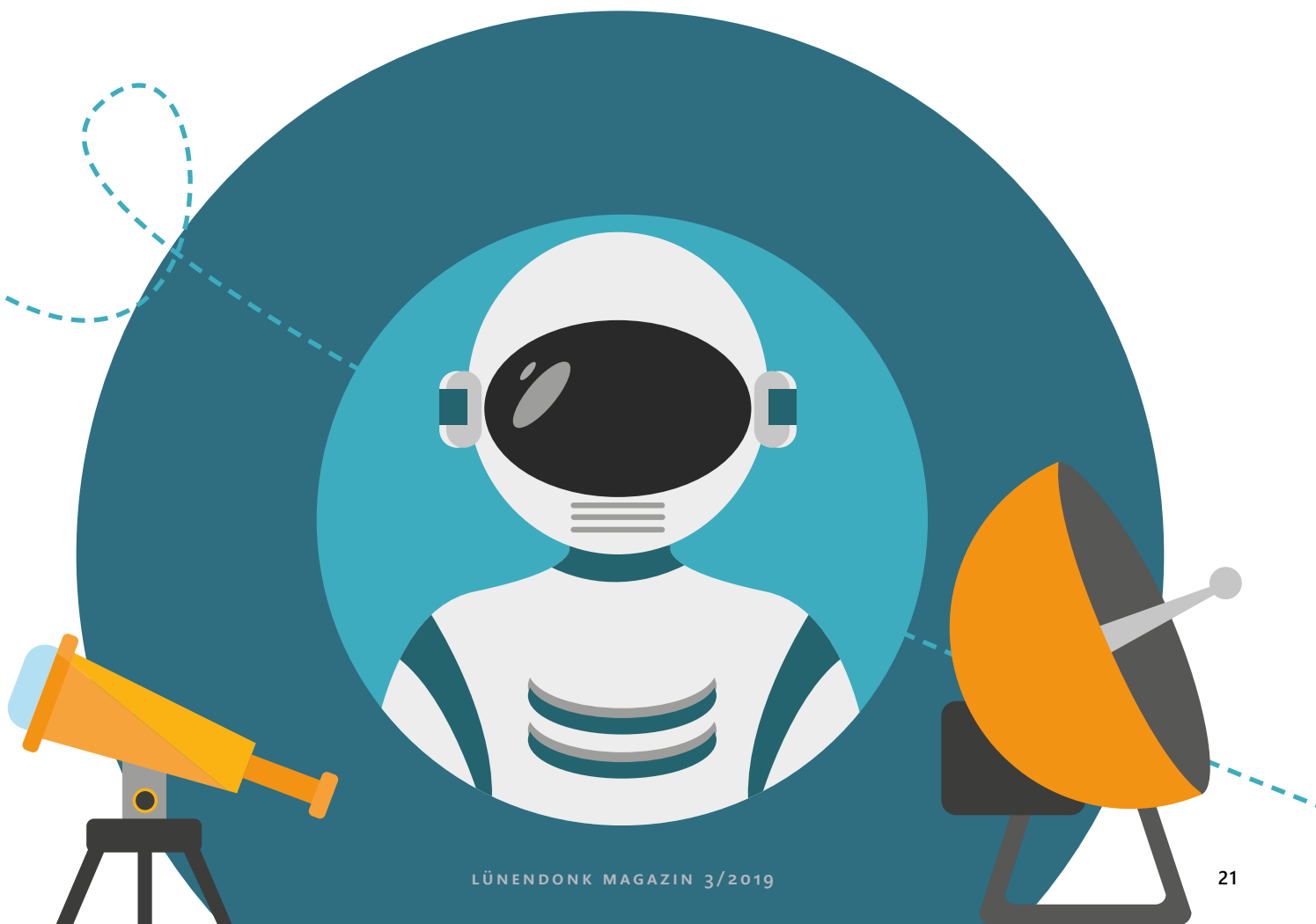
Der Entwicklung von geeigneten Nachfolgekonzepten kommt bei Familienunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Hierbei geht es einerseits darum, frühzeitig geeignete Nachfolger in die Unternehmenstätigkeiten einzubinden und einen rechtzeitigen Übergang der Gesellschafterverantwortung auf die

nächste Generation zu gewährleisten. Hier kann der Wirtschaftsprüfer bei Bedarf mit einem interdisziplinären Team zunächst die entscheidenden Impulse geben und an der Umsetzung unterstützend mitwirken. Für das Verhältnis der Gesellschafter untereinander wird in Familienunternehmen oft eine Familiencharta oder ein Code of Conduct abgeschlossen, bei denen der Wirtschaftsprüfer oftmals vermittelnd involviert ist.

Vorausschauend geplant: Die beste Lösung für alle Beteiligten

Phasenübergreifend ist der Wirtschaftsprüfer oftmals in Fragestellungen der Gewinnverwendungspolitik, Kapitalausstattung, Finanzierung und die Auswahl und die Beurteilung des fremd- oder familieninternen Managements eingebunden.

Neben den vorgenannten Themen steht bei Familienunternehmen regelmäßig eine angemessene und vorausschauende Steuerplanung im Vordergrund. In diesem Zusammenhang sind stets die Interessen aller Beteiligten des Unternehmens, der Gesellschafter und ihrer Angehörigen, auch nachfolgende Generationen, in Einklang zu bringen. Etwaige Vor- und Nachteile einzelner Beteiligter sind zu berücksichtigen und im Wege eines angemessenen Ausgleichs zu kompensieren. Aufgrund seiner umfassenden Kenntnis der Unternehmens- und Gesellschafterstruktur ist der Wirtschaftsprüfer prädestiniert, vorausschauende steuerliche Optimierung im Sinne aller Beteiligten unter Berücksichtigung der berufsrechtlichen Grenzen umzusetzen.



Anders, bunter und mehr.

Der WP-Markt braucht viele Qualifikationen und viel mehr Qualifizierte

Ein Berufsbild ändert sich: Wirtschaftsprüfer als Coach und Gestalter

Die Jahresabschlussprüfung hat sich von einem eher formalen Abhaken von Bilanzpositionen zu einer Prüfung entwickelt, die sich an der Entwicklung des Gesamtunternehmens und seiner kritischen Geschäftsprozesse orientiert. Der Typus des Wirtschaftsprüfers wandelt sich vom Fachmann für Rechnungslegungs- und Bilanzierungsfragen zum Abschlussprüfer im Kontext von Governance-, Compliance- und Risikomanagement. Sein Know-how, seine Erfahrung und seine tiefe Kenntnis des Unternehmens machen den Wirtschaftsprüfer dann auch folgerichtig zu einem kundigen Berater. Als betriebswirtschaftlicher Sachverständiger ist er mit seiner externen und unabhängigen Perspektive Ansprechpartner für das Top-Management bei unternehmerischen Fragestellungen rund um alle relevanten betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und planerisch-strategischen Aspekte. Er hat Zugang zu allen Informationen im Unternehmen, analysiert und bewertet sie und deckt so Zusammenhänge und Ursachen auf, die sonst verborgen blieben.

Neue digitale Technologien und komplementär veränderte Mitarbeiterstrukturen

Unterstützt wird er dabei von modernsten digitalen Hilfsmitteln. Papier bleibt unverzichtbar; aber die einheitliche elektronische Dokumentation ist Standard. Die Arbeitsunterlagen liegen digital auf Servern vor; jedes Mitglied des Prüfungsteams kann online unabhängig von Zeit und Ort darauf zugreifen. Die Möglichkeit zur Verarbeitung großer Datenmengen auf Hochleistungsrechnern, der Einsatz von regelbasierten Algorithmen, Analytics Tools und Audit-Bots (Prüfungs-Software-Roboter) ermöglichen die Prüfung von 100 Prozent der Geschäftsvorfälle – statt der früher üblichen Stichproben. Dabei kommt es immer auf tiefes wirtschaftliches Verständnis und weitreichende Branchenexpertise an. Darüber hinaus wird es aber auch immer wichtiger, Daten analysieren, verstehen und auswerten zu können.

Im Verlauf der digitalen Transformation zeichnen sich heute zwei wesentliche Entwicklungen ab: Erstens werden durch technische Möglichkeiten der Personal- und der Reiseaufwand bei bestimmten Tätigkeiten abnehmen und zweitens ändert sich die Mitarbeiterstruktur durch steigenden Einsatz von Ingenieuren, Programmierern und Beratern, von Mathematikern, Statistikern und Data Scientists. Ergo hat sich die Wirtschaftsprüfung zu einer multidisziplinären, komplexen, IT-gestützten Dienstleistung für die Unternehmensüberwachung und Unternehmensentwicklung in einem komplizierten externen Umfeld entwickelt.

Sinkende Attraktivität des Berufsbildes Wirtschaftsprüfer?

Allerdings besteht der Verdacht, dass sich die Evolution des Berufsbildes des spezifisch ausgebildeten und examinierten Wirtschaftsprüfers noch nicht ausreichend herumgesprochen hat. Oder gibt es andere Gründe für die sinkenden Zahlen des Wirtschaftsprüfer Nachwuchses?

Der Beruf scheint für viele Absolventen nicht mehr attraktiv zu sein. Sie wollen nicht tage- oder wochenlang aus dem Koffer leben, um Mandanten auch fernab der attraktiven Ballungsgebiete zu prüfen. Auch die früheren Anreizsysteme funktionieren immer weniger. War ehemals die Partnerschaft das höchste Ziel der neu eintretenden Mitarbeiter in eine Prüfungsgesellschaft, das entbehrungsreich über Jahre konsequent verfolgt wurde, so wollen sich heute viele junge Talente nicht frühzeitig als Partner an ein Unternehmen binden.

Die Branche gilt mit einem Durchschnittsalter der Prüfer von gut 55 Jahren als überaltert (Lünendonk®-Studie 2018: Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland). 45 Prozent der in der Wirtschaftsprüferkammer organisierten Mitglieder sind 55 Jahre und älter; nur 5,5 Prozent sind jünger als 35 Jahre. Die Personalfrage ist – vor allem für mittelständische Prüfer – zur Existenzfrage geworden.

Kandidaten WP-Examina

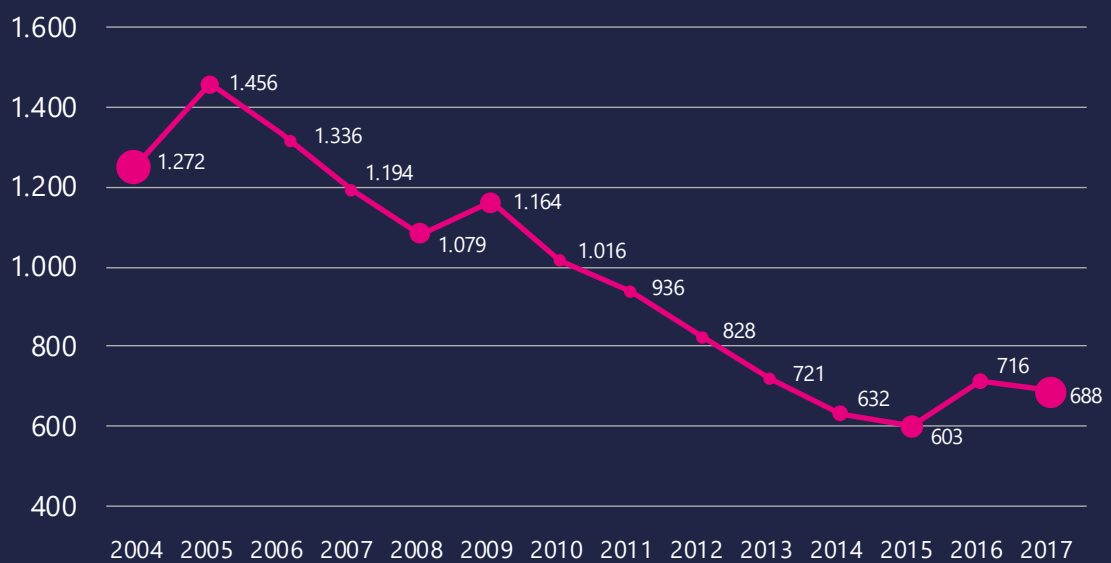


ABB. 4.1: KANDIDATEN FÜR WP-EXAMINA 2004 BIS 2017: EINBRUCH DER ATTRAKTIVITÄT DES BERUFSBILDES?

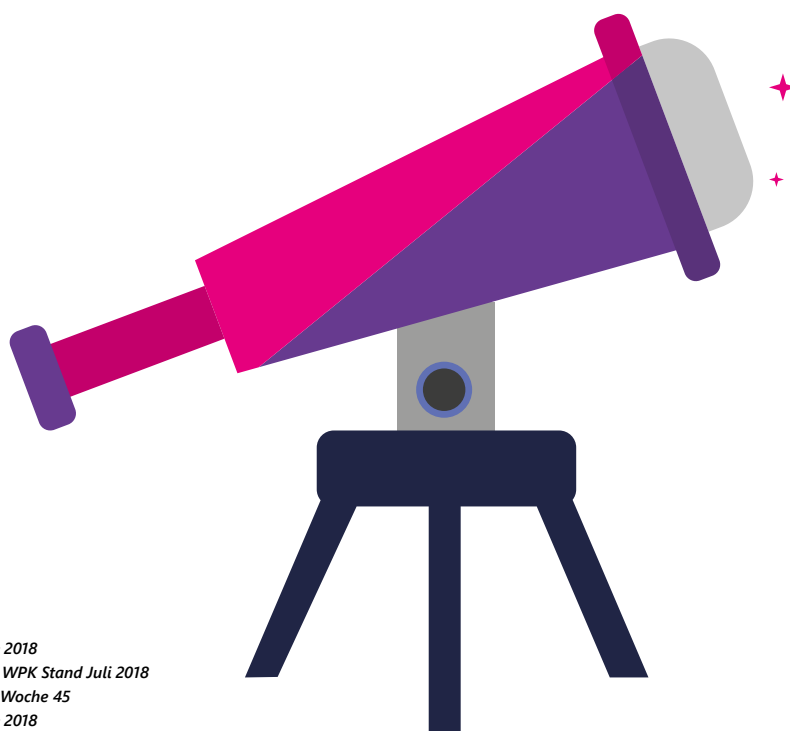
Quelle: WP Kammer, <https://www.wpk.de/nachwuchs/pruefungsstelle/ergebnisse/>

Werden ‚Berufsträger‘ Mangelware?

Auf der einen Seite wächst der Markt, auf der anderen Seite stehen immer weniger Absolventen zur Verfügung. Schon heute können die von Lünendonk analysierten Unternehmen nicht mehr alle Stellen besetzen. Das liegt auch daran, dass die Zahl der Absolventen seit Jahren sinkt. Die Anzahl der Kandidaten zum WP-Examen scheint sich in den letzten Jahren auf einem niedrigeren Niveau zu stabilisieren. Meldeten sich im Zeitraum 2005 bis 2010 noch jeweils deutlich über 1.000 Kandidaten pro Jahr, so ist ihre Anzahl daraufhin kontinuierlich gesunken und liegt in den letzten Jahren auf einem Niveau zwischen 600 und 700 Kandidaten (Abb. 4.1). Davon treten nicht alle an, und letztlich bestehen fast 30 Prozent endgültig nicht. Derzeit kommen jährlich zwischen 300 und 400 junge Wirtschaftsprüfer auf den Arbeitsmarkt. Damit kann die Gesamtbranche von 20.000 Prüfern auf Dauer nicht bestehen. Nachwuchs im Kernbereich ist also ein Problemthema für die Branche.

Neueinstellungen in Deutschland: Ganz vorn dabei die großen WP-Gesellschaften

Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern ist schon heute für viele Unternehmen ein Wachstumshemmnis. Hinzu kommt, dass die großen internationalen Prüfungskonzerne den Markt der Nachwuchs-Wirtschaftsprüfer praktisch leerräumen. Für viele Absolventen scheint es attraktiver zu sein, bei einem großen, bekannten Unternehmen zu arbeiten. Unter den Top-25-Unternehmen, die Neueinstellungen in Deutschland im Jahr 2017 in nennenswertem Umfang öffentlich angekündigt haben, befinden sich – wenig überraschend – die großen vier Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften mit angekündigten Neueinstellungen von jeweils 1.000 oder mehr Mitarbeitern – in Summe mit einer Planzahl von 6.800 Mitarbeitern in der näheren Zukunft. Diese hohe Anzahl an Fachkräften muss erst einmal rekrutiert werden; und bezeichnenderweise sind unter den Top 25 ebenfalls die größten Konkurrenten aus dem Beratungssektor, die im gleichen Reservoir fischen (Abb. 4.2).



⁴ Börsen-Zeitung Nr. 35

⁵ Börsen-Zeitung Nr. 35

⁶ Lünendonk WP-Studie 2018

⁷ Mitgliederstatistik der WPK Stand Juli 2018

⁸ 2.11.2018 / WirtschaftsWoche 45

⁹ Lünendonk WP-Studie 2018

¹⁰ 2.11.2018 / WirtschaftsWoche 45



	Unternehmen	Anzahl	Jahr	Branche
1	Deutsche Bahn	24000	2018	Verkehr
2	Deutsche Lufthansa	8000	2018	Fluggesellschaft
3	PWC	2500	2018	Beratung/Wirtschaftsprüfung
4	Amazon	2000	2018	Handel
5	KPMG	2000	2018	Beratung/Wirtschaftsprüfung
6	Vonovia	2000	2018	Immobilien
7	Würth	2000	2018	Befestigungstechnik
8	Zalando	2000	2018	Handel
9	Accenture	1800	2018	Beratung
10	Fraport	1800	2018	Flughafen
11	Ernst & Young	1700	2018	Beratung/Wirtschaftsprüfung
12	Capgemini	1400	2018	Beratung
13	Deloitte	1200	2018	Beratung/Wirtschaftsprüfung
14	Porsche Automobil	1200	2019	Automobilindustrie
15	TÜV Süd	1200	2018	Prüfgesellschaft
16	Dekra	1000	2018	Prüfgesellschaft
17	Easyjet	1000	2018	Fluggesellschaft
18	Lidl	1000	2018	Handel
19	Sartorius	1000	2025	Laborausrüster
20	Time-Partner	1000	2018	Personaldienstleister
21	YG-1	1000		Maschinenbau
22	TÜV Rheinland	900	2018	Prüfgesellschaft
23	Bechtle	800	2018	IT
24	Ferchau	800	2018	Ingenieurdienstleister
25	Boston Consulting Group	750	2019	Beratung

ABB. 4.2: ANGEKÜNDIGTE NEUEINSTELLUNGEN IN DEUTSCHLAND 2017
(PLANZAHLEN VON 1000+)

Quelle: FA.Z. exklusiv: Diese deutschen Unternehmen stellen ein, 03.01.2018,
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/diese-deutschen-unternehmen-stellen-ein-15370430.htm>



Wunderbar wandelbar: Der Wirtschaftsprüfer der Zukunft

Von Petra Kreimer, Deloitte

Häkchen machen war gestern. Der Beruf des Wirtschaftsprüfers ist heute vielfältiger denn je. Berufseinsteiger erwarten unterschiedlichste Aufgaben, vielfältige Karrierechancen – und ein extrem dynamisches Umfeld.

Nichts ist so beständig, wie der Wandel. Das gilt, auch und gerade, für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer. Die Zeiten, in denen vor allem Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge hier Karriere machten, sind jedenfalls vorbei. In einer immer komplexeren Welt werden auch die Aufgaben der Wirtschaftsprüfer immer vielfältiger. Sozial- und Geisteswissenschaftler sind daher gefragte Kandidaten, ebenso wie Absolventen der sogenannten MINT-Studiengänge, also Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Technikexperten.

Blick aufs große Ganze

Zugegeben: Eine ausgeprägte Zahlenaffinität und ein gutes Verständnis für Geschäftsmodelle und Prozesse sollten nach wie vor zur Grundausstattung jedes (angehenden) Wirtschaftsprüfers gehören. Wer in diesem Bereich arbeiten will, muss inzwischen aber mehr können als nur Rechnungswesen.

„In der Wirtschaftsprüfung geht es nicht mehr allein um Zahlen, sondern um übergreifende Zusammenhänge“, erklärt Christoph Schenk, Managing Partner Audit & Assurance bei Deloitte in München. Die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen bleibt zwar eine Kernkompetenz, zumal das Gesetz diese Aufgabe ausschließlich den examinierten Wirtschaftsprüfern anvertraut. Doch auch außerhalb des gesetzlich normierten Bereichs gibt es viel zu tun.

Beratung ist Trumpf

Sehr dynamisch entwickelt sich zum Beispiel der Bereich der Beratung: Wirtschaftsprüfer zertifizieren Compliance-Management-Systeme, unterstützen Unternehmen bei der Ausgestaltung interner Kontrollsysteme und stehen ihnen in allen Fragen der nationalen und internationalen Rechnungslegung zur Seite. Auch politische Entwicklungen nehmen immer häufiger Einfluss aufs Tagesgeschäft. Aktuellstes Beispiel: der Brexit. Seine Auswirkungen auf die ökonomischen Rahmenbedingungen erhöhen bei vielen Unternehmen den Beratungsbedarf. Das schafft ein weiteres, anspruchsvolles Tätigkeitsgebiet für Wirtschaftsprüfer.

Die stetig wachsende Aufgabenfülle verändert nicht nur das Anforderungsprofil, sondern auch den Zugang zum Beruf. Absolventen können inzwischen direkt in die Beratung einsteigen, ohne vorher Erfahrung in der klassischen Wirtschaftsprüfung gesammelt zu haben. Einblicke ins Kerngeschäft erhalten sie dennoch. Denn durch den interdisziplinären Ansatz gibt es etliche Anknüpfungspunkte zwischen den verschiedenen Sektoren. So lernen angehende Wirtschaftsprüfer von Anfang an unterschiedliche Bereiche kennen und erhalten eine sehr breite praktische Ausbildung.

Auf die Technik kommt es an

Der vielleicht wichtigste Treiber der Veränderung ist derzeit aber die Digitalisierung. In fast allen Branchen stehen etablierte Prozesse und Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand. Für Unternehmen, aber auch für die Wirtschaftsprüfer selbst ist diese Entwicklung Herausforderung und Ansporn zugleich.

„In meiner gesamten Berufslaufbahn habe ich keine spannendere Zeit erlebt“, resümiert Deloitte-Experte Schenk. Schon heute eröffnen IT-Tools und künstliche Intelligenz neue Möglichkeiten in der Prüfung. Einfache, repetitive Arbeiten erledigen immer häufiger Algorithmen. Dem einzelnen Prüfer bleibt dadurch mehr Raum, seine eigentlichen Kompetenzen einzubringen. Neben der Fähigkeit zum analytischen Denken sind das vor allem Kommunikationsstärke und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Schenk: *„In Zeiten des rasanten Wandels müssen die Entscheidungsträger in den Unternehmen permanent wichtige Weichenstellungen vornehmen und weit reichende Entscheidungen treffen. Wir als Wirtschaftsprüfer stehen ihnen dabei zur Seite, geben Vertrauen und schaffen Sicherheit.“*



Christoph Schenk,
Managing Partner Audit & Assurance
bei Deloitte



Einsatzgebiete und Mehrwerte durch Process Mining

Von Christoph Tönsgerleemann und Frank Reutter, ETL

Die digitale Transformation schafft eine Flut von Daten; Industrie 4.0 und IIoT - Lösungen verstärken den Trend. Innovative Ansätze und Technologien sind die Voraussetzung, um aus den Datenmengen entscheidungsrelevante Erkenntnisse und Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Process Mining („PM“) ist eine richtungsweisende Technologie, die unter bestimmten Voraussetzungen eine wirtschaftliche und effektive Analyse der Unternehmensabläufe ermöglicht. Darüber hinaus existieren auch in der Jahresabschlussprüfung und in der betriebswirtschaftlichen Beratung Einsatzgebiete für PM.

PM-Methoden nutzen die im Rahmen IT-gestützter Geschäftsprozesse („Workflows“) erzeugten Datenspuren und erstellen Modelle zur Darstellung der Arbeitsabläufe. Sogenannte prozessgestützte Informationssysteme (engl. process-aware information systems, PAIS), wie bspw. die ERP-Systeme SAP, Oracle oder Microsoft Dynamics NAV, liefern die erforderlichen Daten über event logs (protokollierte Ereignisdaten). Auch Business-Process-Management (BPM)- oder Workflow-Management (WFM)-Systeme erzeugen die relevanten Informationen.

Neben dem Vorhandensein stellt auch die Datenqualität eine Voraussetzung für den wirtschaftlichen Einsatz von PM dar. Gerade bei historisch gewachsenen und heterogenen IT-Systemlandschaften, wie sie bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) nicht selten vorzufinden sind, gehen dem Einsatz von Process-Mining Maßnahmen zur Integration und Vereinheitlichung voraus. Entsprechende IT-Projekte stehen in vielen Unternehmen ganz oben auf der Prioritätenliste.

Der Grund hierfür ist naheliegend. Unvollständige und inkonsistente Daten führen nicht nur zu einer fehlerhaften Berichterstattung im in- und externen Rechnungswesen oder bspw. zu einer erhöhten Kapitalbindung in der Lagerwirtschaft, sondern insbesondere auch zu Prozessverzögerungen. Anschaulich wird dies am Beispiel von Lieferverzögerungen aufgrund nachträglicher Preisänderungen, fehlender Informationen über die Kreditwürdigkeit des Kunden oder die fehlende Möglichkeit, Zollpapiere im Rahmen des Auslieferungsprozesses zu erstellen.

Technisch erfolgt die Datenintegration über eine Verbindung der unter den relevanten Systemen liegenden Datenbanken (Datensilos). Dabei können Middleware-Technologien, wie bspw. der Enterprise Service Bus oder Datenintegrationssysteme wie edbic der ETL-Gruppe, eingesetzt werden. Solche Lösungen können auch ohne hohe Investitionen in integrierte ERP-Systeme erweiterte Datenströme und eine erhöhte Transparenz in den Geschäftsprozessen erzeugen. Die tatsächlichen Arbeitsabläufe können dann mittels PM visualisiert und analysiert werden (Abb. 5.1).

Durch den Einsatz von PM können Prozessschwächen leicht erkannt und Arbeitsabläufe zielgerichtet optimiert werden. Die Optimierung geht in der Regel einher mit einer weitgehenden Standardisierung von Geschäftsprozessen, welche wiederum Voraussetzung für die Hebung von Effizienzen durch (Teil-) Automatisierung ist.

Ein wichtiger Teil der Jahresabschlussprüfung ist die Aufnahme rechnungslegungsrelevanter Geschäftsprozesse und die Prüfung der implementierten Kontrollen im Rahmen des Internen Kontrollsystems (IKS). Zeitaufwändige Interviews zur Prozessaufnahme sowie die Prüfung der Wirksamkeit der systemintegrierten Kontrollen in umfangreichen Stichproben entfallen durch PM. Neben einer transparenten Darstellung der tatsächlich stattgefundenen Arbeitsabläufe können Abweichungen oder Verstöße gegen interne oder externe Vorgaben detailliert herausgearbeitet werden (sog. „Conformance“).

Die Einsatzmöglichkeiten von Process Mining sind vielfältig. Entscheidende Voraussetzung für den Einsatz sind qualitativ hochwertig Unternehmensdaten, die häufig zunächst im Rahmen einer digitalen Agenda zu generieren oder – soweit bereits vorhanden – über entsprechende ganzheitliche Lösungen zu integrieren sind. Der Wirtschaftsprüfer kann hierbei wertvoller Sparringspartner gerade für KMU sein. Sind die Voraussetzungen erst einmal geschaffen, können Unternehmen neben einer Effizienz- und Produktivitätssteigerung auch neue Geschäftsmodelle entwickeln. Dem Wirtschaftsprüfer bieten sich Chancen zur Weiterentwicklung des Prüfungsansatzes und zur Erweiterung seines Dienstleistungsangebots.

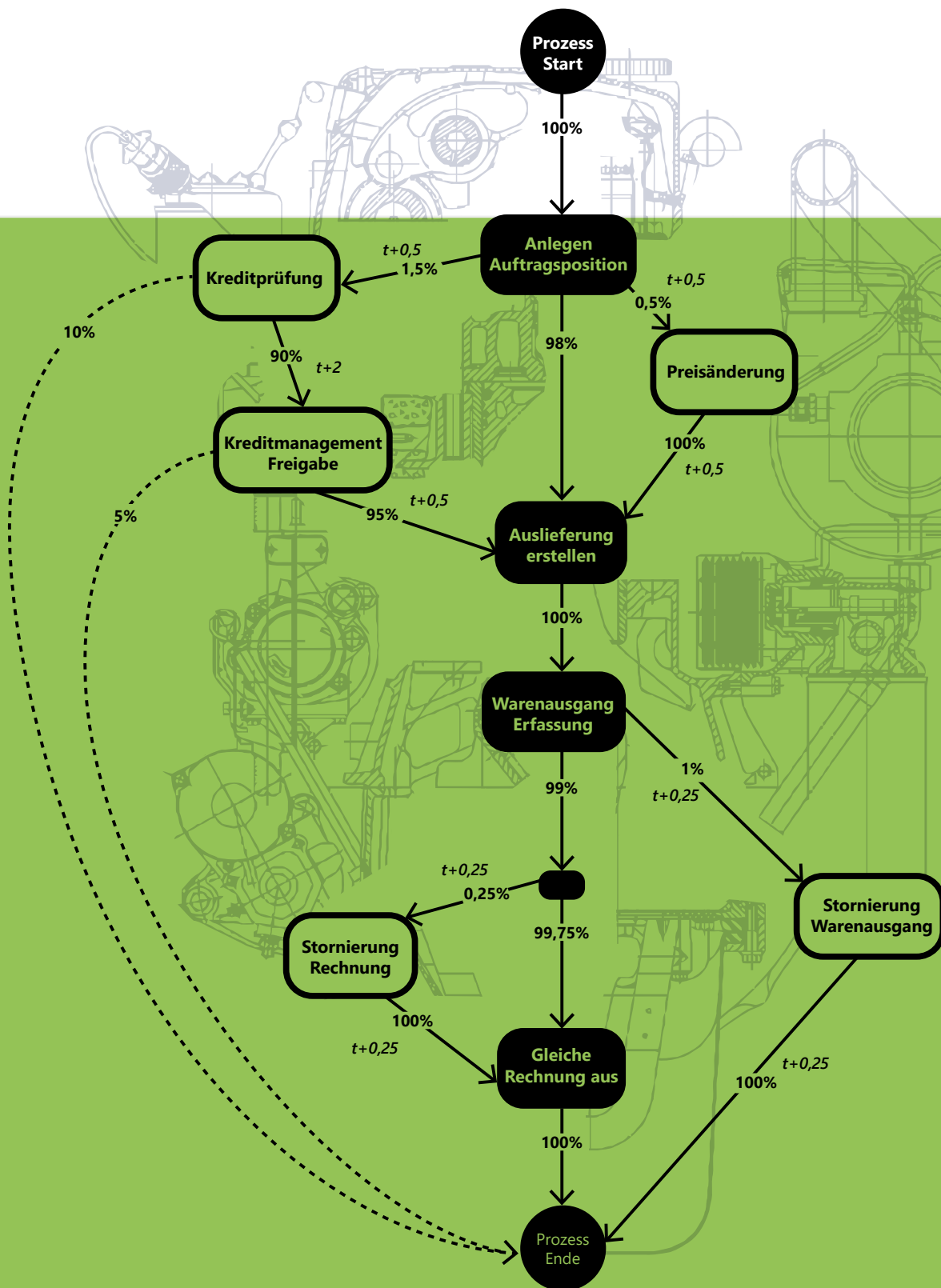


ABB. 5.1: DARSTELLUNG EINES ABSATZPROZESSES ÜBER PM-TOOLS

Quelle: ETL

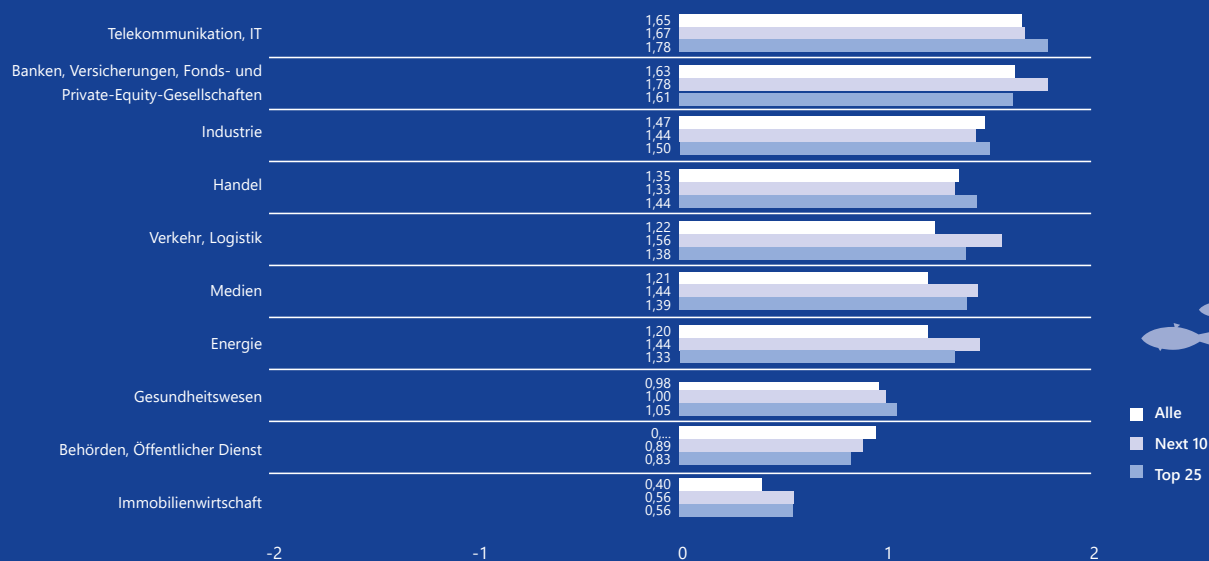
Digitalisierung im Unternehmen und Finanzfunktion: Datenseen werden zu Ozeanen

Digitalisierung – ein Oberbegriff für Geschwindigkeit, Volumen und Varietät in der WP?

Es sind drei V (volume, variety and velocity), die den Wesenskern der Digitalisierung und von Big Data umschreiben. Die rasante Entwicklung der Themen Business Intelligence und Big Data hat zum Begriff der digitalen Transformation geführt. Neue Geschäftsmodelle erfordern geänderte Geschäftsprozesse. Es

ist unwahrscheinlich, dass es eine Branche gibt, die nicht in mehr oder minder großem Ausmaß von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen ist. Die meisten Unternehmen treiben ihren eigenen Digitalisierungsprozess heute schon auf breiter Front voran. Blickt man aus der Perspektive der Wirtschaftsprüfer auf die Branchen der Mandanten, so sind insbesondere Telekommunikationsunternehmen und Financial Services von der Digitalisierung betroffen (Abb. 6.1).

ABB. 6.1: MANDANTEN DER WIRTSCHAFTSPRÜFER-BRANCHE WERDEN IN DEN NÄCHSTEN JAHREN IHRE DIGITALISIERUNGSANSTRENGUNGEN ERHÖHEN



Frage: Welche Branchen sind in den kommenden zwei Jahren stark von Digitalisierung betroffen? (-2 = gar nicht bis +2 = sehr stark), n = 39
Quelle: Lünendonk*-Studie 2018: Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland



Einer der wesentlichen Effekte der Digitalisierung in den Kundenunternehmen wird sein, dass die Datenflüsse von der Produktionshalle bis in das Finanzsystem der Unternehmen durchgehend digitalisiert sind, und die verschiedenen Systeme, angefangen vom Manufacturing-Execution- (MES) bis zum Enterprise-Resource-Planning-System (ERP), miteinander kommunizieren und immense Mengen an Daten bereitstellen. Und je mehr die Wirtschaft zur Industrie 4.0 transformiert, desto mehr speist sich diese Datenflut zusätzlich aus Maschinen- und Sensordaten aller möglichen technischen Einrichtungen. Immer neue Datenquellen, etwa Smart-Meter-Systeme, Überwachungssensoren oder Assistenzgeräte, eröffnen Möglichkeiten zur Interdependenzanalyse, Umfeld- und Trendforschung sowie zur Systemsteuerung und -überwachung.

Komplexe, hochintegrierte ERP-Systeme erzeugen Daten für die Finanz- und Geschäftsbuchhaltung – meist über mehrere Teilprozesse hinweg. Stufenweise werden diese Daten dann integriert bis sie schließlich in den Systemen der Geschäfts- und Finanzbuchhaltung angekommen sind und dort für Forecasts, Unternehmenssteuerung und Unternehmens-Reporting (GuV und Bilanz) genutzt werden.

Die Verarbeitung der Massendaten über Vor- und Nebensysteme geschieht nicht selten in Black Boxes, die sich nur mit spezifischen Datenanalysen und Software-Werkzeugen durchleuchten lassen. Damit hat das Megathema „Big Data“ die Abschlussprüfung erreicht – mit all seinen Herausforderungen und Chancen (Abb. 6.2).

Die Finanzfunktion in den Unternehmen steht deshalb vor der Aufgabe, diese Daten entsprechend vorzuhalten (Data Lakes), zu analysieren (Data Analytics), zu bewerten und zu nutzen. Die Digitalisierung und Vernetzung von Finanzfunktion und Rechnungswesen spielt dabei eine zentrale Rolle.

Zur digitalen Transformation der Wirtschaftsprüfer

Prüfungsgesellschaften müssen die Entwicklung ihrer Kunden beobachten und den Einfluss der digitalen Transformation im Geschäftsumfeld ihrer Kunden bei ihren Prüfungen berücksichtigen. Dafür müssen sie selbst digitalisieren und sich im gleichen Tempo wie die zu prüfenden Unternehmen entwickeln – oder sogar schneller. Die Digitalisierung eröffnet dabei der Wirtschaftsprüfer-Branche viele Chancen. Hierbei ist zu differenzieren zwischen der Digitalisierung in der Zusammenarbeit mit den Mandanten (IT Audit, Business Analytics, Cyber Security, Cloud, Transparenz et cetera) und der Digitalisierung im eigenen Wirtschaftsprüfungsunternehmen (Wissensmanagement und -transfer, Interne Benchmarks, Einführung von Steuerungs-Cockpits und Frühwarnsystemen, Kostenoptimierung, vernetztes Arbeiten, Remote Audit, Augmented Reality usw.). Mehr zur digitalen Transformation der Wirtschaftsprüfer findet sich im folgenden Beitrag, 'Digitale Transformation der WPs'.

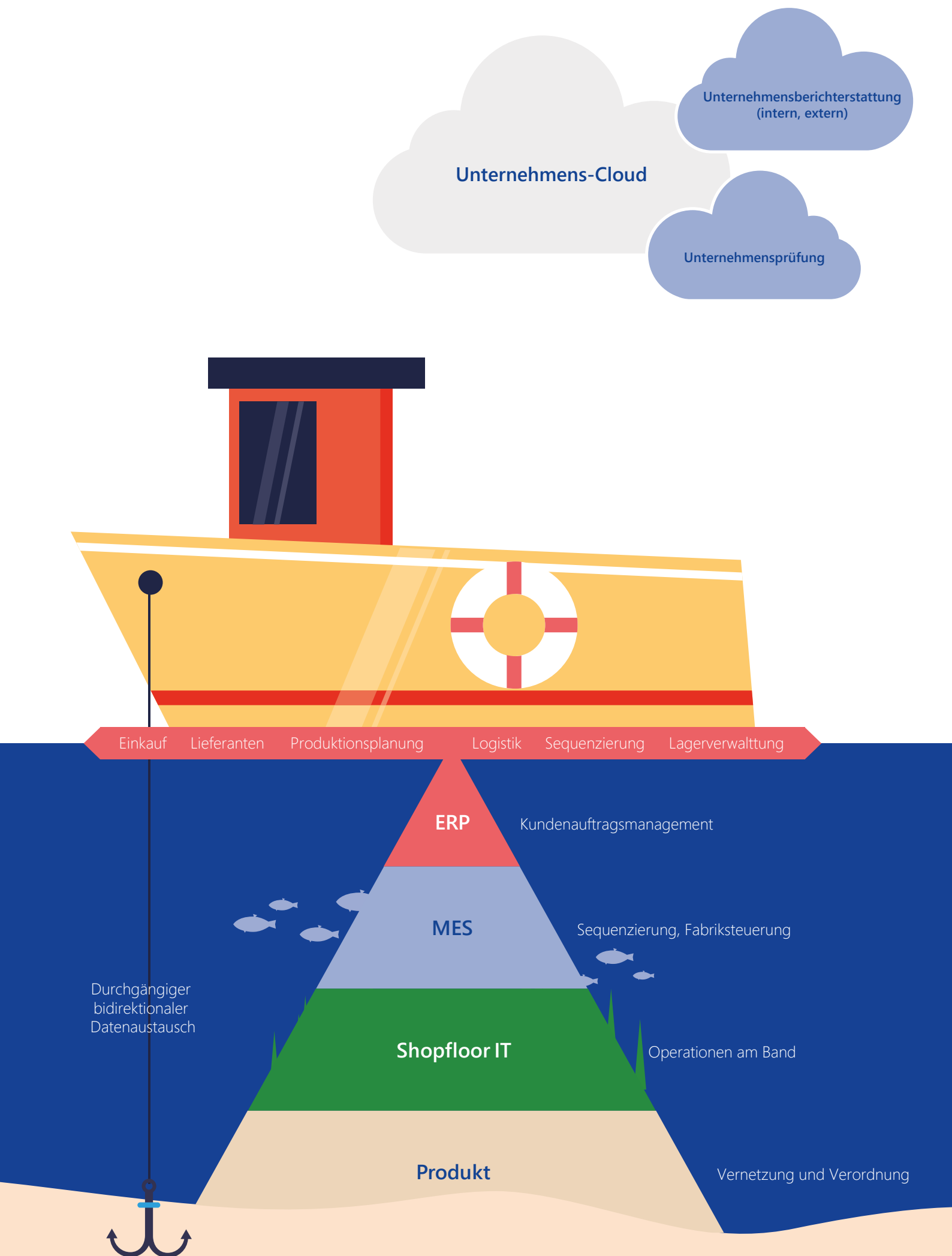
¹¹ Lünendonk WP-Studie 2018

¹² PSP, 10 Thesen zur Digitalisierung der Wirtschaftsprüfung, 2017

¹³ EXPE RT FOCUS 2017/11

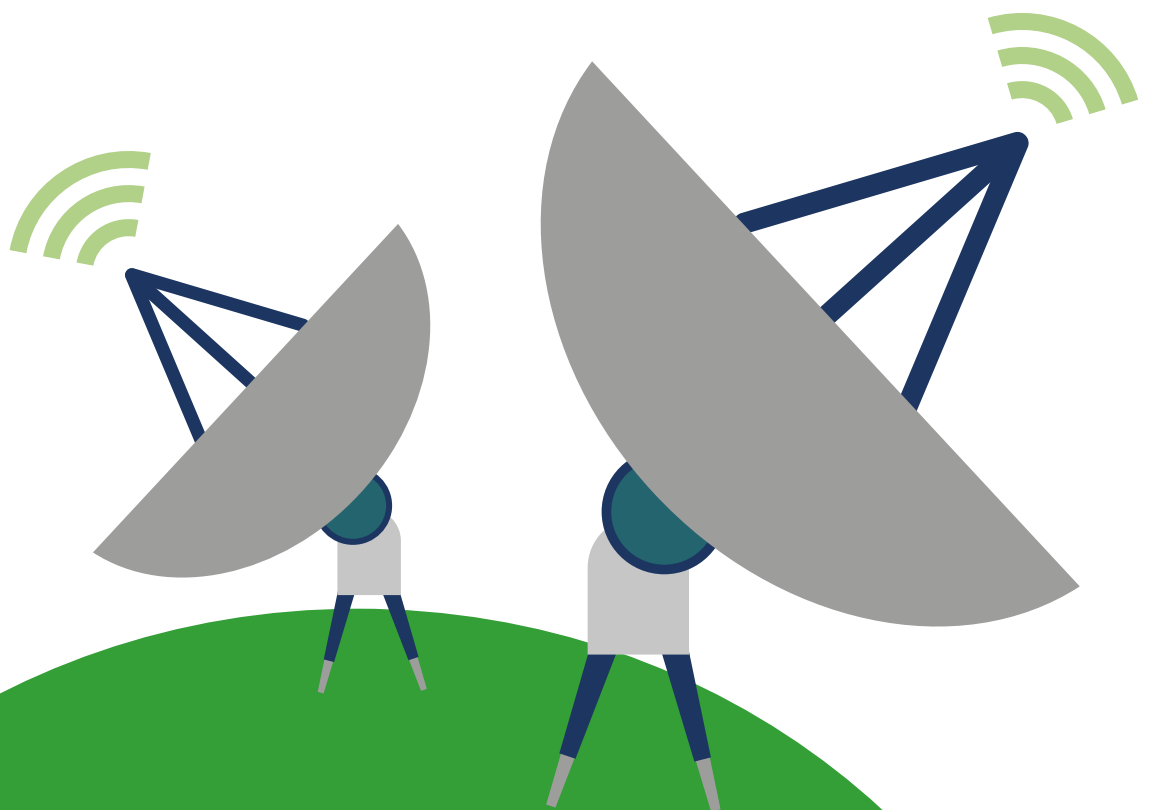
ABB. 6.2: ZUNEHMENDE DIGITALISIERUNG
PRODUZIERT BIG DATA FÜR ERP-SYSTEME,
GESCHÄFTS- UND FINANZBUCHHALTUNG

Quelle: Lünendonk® -Whitepaper, Smart Factory –
Wie die Digitalisierung Fabriken verändert





Auch für Unternehmen im Mittelstand ist Compliance, d.h. die Einhaltung von Regeln und Richtlinien, zum wegweisenden Thema geworden. Geschäftsführung, Aufsichtsräte und Beiräte müssen verstärkt Überwachungspflichten erfüllen. Sie werden dem regelmäßig nur gerecht, wenn sie geeignete Compliance-Management-Systeme etablieren.



Compliance in der digitalen Unternehmenswelt – Rolle der Aufsichtsgremien

Von Johannes Hauser, BANSBACH

Vermeidung von Regelverstößen

Werden die zahlreichen gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen nicht eingehalten, drohen neben entsprechenden Sanktionen vor allem Reputationsschäden, welche die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens belasten können. Daher ist es wichtig, diese Risiken durch entsprechende Kontrollen zu überwachen, um Verstöße zu verhindern oder sie so rechtzeitig zu erkennen, dass gegensteuernde Maßnahmen ergriffen werden können. In einer immer komplexer werdenden Unternehmenswelt haben Aufsichtsräte und Beiräte darauf zu achten, dass Kontrollen zur Einhaltung von Compliance-Regelungen auch in digitalisierten Prozessabläufen im Unternehmen eingerichtet sind. Nur so können sie ihren Kontroll- und Beratungsfunktionen adäquat nachkommen.

Risiken minimieren durch digitale Compliance-Instrumente

Typische Compliance-Risiken im Mittelstand ergeben sich beispielsweise hinsichtlich der Einhaltung steuerlicher Regelungen, da die steuerrechtlichen Anforderungen äußerst vielfältig, komplex und mit hohen Risiken verbunden sind. Mit der zunehmenden Digitalisierung der Unternehmensprozesse (z. B. Einkauf, Vertrieb, Logistik) inklusive automatisierter Kommunikation zwischen den verschiedensten IT-Systemen verändern sich auch die Anforderungen an ein funktionierendes Tax-Compliance-Management-System. Dieses umfasst somit mehr als eine Verfahrensdokumentation, die Beauftragung eines Steuerberaters oder die Fristenüberwachung durch die Steuerabteilung. Vielmehr müssen sich Kontroll- und Überwachungsfunktionen mit Themen wie Change-Management-Verfahren, Stammdatenpflege und Schnittstellenkontrollen befassen. Beispielsweise können bei der Automatisierung der Erfassung und Prüfung von Eingangsrechnungen die

Regeln zur Ermittlung von Steuerbeträgen als Routinetransaktionen implementiert werden, um Sicherheit in der korrekten Behandlung von Vorsteuerbeträgen zu erlangen.

Durch den Einsatz von digitalen Instrumenten im Bereich Compliance können die vielfach im Unternehmen gesammelten Daten nutzbar und für die Überwachung der Einhaltung von Vorgaben – beispielsweise durch Datenanalysen – ausgewertet werden. Idealerweise erfolgt eine kontinuierliche Analyse von Datenbeständen auf Basis von definierten Fragestellungen mit dem Ziel, Auffälligkeiten zu entdecken. Hierdurch kann eine laufende Kontrolle gewährleistet werden (Continuous Monitoring), um zeitnah auf Risiken reagieren zu können.

Keine Lösung von der Stange: Maßgeschneiderte Strategien für Mittelständler

Da mittelständische Unternehmen stark ergebnisorientiert arbeiten und auf sie abgestimmte Projekte bevorzugen, sind Standardlösungen in Form von Großprojekten oftmals keine sinnvolle Lösung. Hier bietet es sich an, gemeinsam mit dem Abschlussprüfer eine auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung zu finden. Denn der Abschlussprüfer ist durch seine Tätigkeit mit den Geschäftsprozessen des Unternehmens soweit vertraut, dass er bei der Identifizierung der wesentlichen Compliance-Risiken sowie bei der Etablierung von angemessenen, auf die Größe und Komplexität des Unternehmens ausgerichteten Compliance-Strukturen bestens unterstützen kann.

Insoweit können Aufsichtsräte und Beiräte die zunehmend geforderte digitale Kompetenz auch aus einer sinnvollen Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer generieren. Dabei sind Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften gefragt, die ihre fachliche und technische Expertise in Digitalisierungsfragen weiterentwickeln, um so als Prüfer und Berater auf Augenhöhe maßgeschneiderte Lösungen erarbeiten zu können.

Plattform-Ökonomie trifft Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

Das passt zusammen!

Von Christoph Tönsgerleemann und Frank Reutter, ETL

Anforderungsprofile an Wirtschaftsprüfer und Steuerberater (Professional Services Firms, kurz „PSF“) unterliegen durch die Auswirkungen der Digitalisierung auf sämtliche Wertschöpfungsprozesse einem starken Wandel. Die Geschäftsmodelle und Prozesse der Unternehmen sind zunehmend datengetrieben, wodurch PSF sowohl vor der Herausforderung stehen, technologische Veränderungen in der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen zu verstehen, als auch ihre eigenen Methoden anzupassen.

Innovative Technologien für individuelle Ansprüche

Um den Erwartungen an eine qualitativ hochwertige und effiziente Prüfung sowie der Nachfrage nach neuen Lösungen im Bereich der Beratungsdienstleistungen gerecht zu werden, stellt sich den PSF die Frage nach der maschinellen Unterstützung der Leistungserbringung, ohne dabei die Erwartung der Mandanten an eine individuelle Beratung vor Ort zu vernachlässigen.

Massendatenanalysen, IT-Systemprüfungen sowie die Fokussierung auf Kontrollen gehören bereits seit Jahren zu den

Standardlösungen. Viele ERP-Systeme in den Unternehmen ermöglichen aber bereits heute eine tiefergehende Analyse von Daten und Geschäftsprozessen in den Haupt- und Nebenbüchern; die Analysen sind beim Mandanten vor Ort oder auch von extern jederzeit möglich, und der Gesetzgeber wird aus fiskalischen und gesamtwirtschaftlichen Gründen die Vorgaben für die Nachvollziehbarkeit von Geschäftsvorfällen und Prozessen künftig noch weiter standardisieren.

Da somit die technische Grundlage für eine effiziente und – zumindest für Teilbereiche der Prüfgebiete – vollständige Prüfung der Geschäftsvorfälle gegeben ist, wird künftig die Nachfrage nach automatisierten Lösungen den Standard vorgeben. Die Nutzung dieser Lösung, die Innovationsfähigkeit, die Kostenführerschaft und die Möglichkeit zur Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sind heute sehr stark von der Verfügbarkeit der relevanten Unternehmensdaten abhängig. Gerade mittelständische Unternehmen mit geringem Standardisierungsgrad in ihren Geschäftsprozessen sowie inkonsistenten und intransparenten Unternehmensdaten aufgrund von Silostrukturen sind von den teils disruptiven Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung stark betroffen.





Die Erwartungshaltung im Wandel

Unter Berücksichtigung der Entwicklungen in der Plattform-ökonomie ist es nur folgerichtig, dass Mandanten zunehmend Prüfungs-, Erstellungs- und Beratungsleistungen von ihren Prüfern und Beratern über digitale Plattformen erwarten (Abb. 7.1.).

Digitale Plattformen bieten analog zu technischen Plattformen ein Grundgerüst, auf dessen Basis verschiedene modulare Bestandteile und unterschiedliche Lösungen integriert werden können. Jede Art von Unternehmensdaten und sonstige relevante Informationen (z.B. Geo-Daten, Statistiken, Geschäftspartnerdaten) können auf eine solche Plattform automatisiert zur Analyse oder Weiterverarbeitung angeliefert werden. Offene Plattformen verfügen über geeignete Programmierschnittstellen (API's), die eine leichte Anbindung weiterer Softwaretools ermöglichen.

Anwendungsfälle und Voraussetzungen

Auch die Dokumentation der Prüfungsdurchführung (insbesondere der Massendatenanalysen) und der Ergebnisse kann teilweise automatisiert erfolgen und für jedes mögliche Endgerät aufbereitet werden. Die Datenmodelle der Analysetools können mit unternehmensindividuellen oder branchenspezifischen Benchmarks und Key Performance Indicators (KPI's) angereichert werden. Sofern hochwertige Daten, Benchmarks und KPI's vorliegen und die Daten über eine entsprechende Zeitreihe verfügbar sind, kann die Prüfungs- und Analysequalität ebenfalls gesteigert werden. Unregelmäßigkeiten und Planabweichungen bei Finanz-, Prozess- oder Systemkennzahlen können im Rahmen eines „continuous auditing“ zeitnah erkannt werden.

Eine leistungsfähige Plattform ist abhängig von qualitativ hochwertigen Daten, die bspw. über die für steuerliche Zwecke standardisierte GDPdU- bzw. GoBD-Schnittstelle bereitgestellt werden. Ferner muss eine hochsichere und DSGVO-konforme IT-Infrastruktur die Erfüllung der besonderen berufsrechtlichen Anforderungen für Berufsträger sicherstellen.

Die Einsatzmöglichkeit gerade auch für kleinere mittelständische Unternehmen liegt in der möglichen Auslagerung von Teilbereichen und Geschäftsprozessen. Viele kleinere Unternehmen finden schlicht nicht mehr genügend Mitarbeiter für anspruchsvolle Aufgaben im Finanz- und Rechnungswesen. Über digitale Plattformen können PSF ihren Mandanten anbieten, einzelne Geschäftsprozesse oder Teilfunktionen im Rahmen eines „Business-Process-Outsourcing“ zu übernehmen (z.B. Lohn- und Finanzbuchhaltung, Controlling, Tax-Reporting/-CMS, Konsolidierung, Stammdatenprüfungen).

Mit Kollaborationen in die digitale Transformation

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater werden sich dem geänderten Anforderungsprofil Ihrer Mandanten stellen müssen. Sofern sie die technischen Lösungen aufgrund der hohen Investitionen nicht durch eigene Entwicklungen anbieten können, werden sie sich zu „Nutzungsgemeinschaften“ innerhalb der PSF zusammenschließen oder Dienstleister beauftragen. Gerade auch für kleine und mittelgroße PSF sind Plattformlösungen wichtig, um ihre mittelständischen Mandanten bei der digitalen Transformation begleiten zu können. Gleichzeitig sind PSF für Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber, wenn sie die Einbindung in zukunftsweisende Projekte und Lösungen anbieten können.

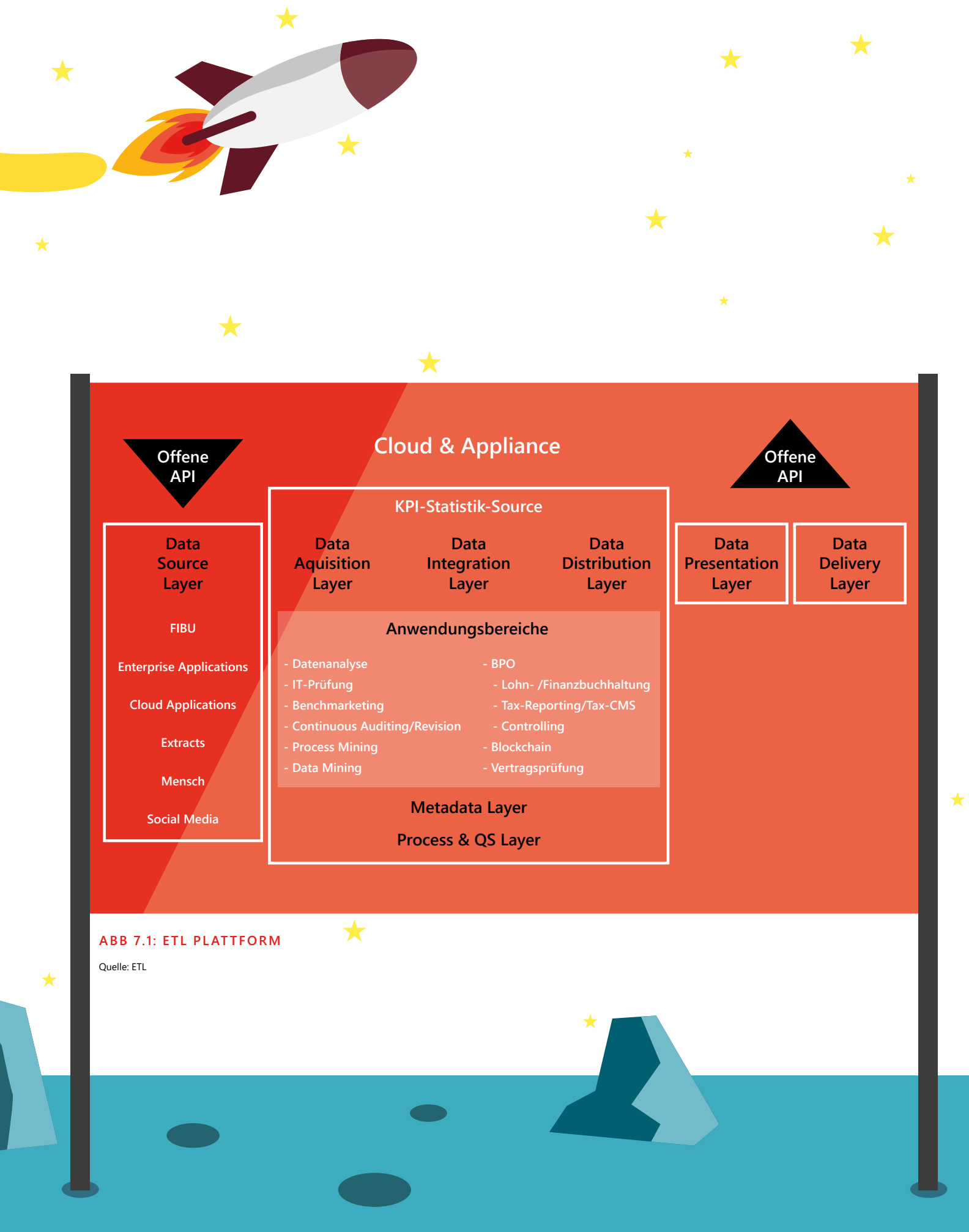


ABB 7.1: ETL PLATTFORM

Quelle: ETL

Digitale Transformation:

Ändert sich das Umfeld, entwickeln sich die Akteure mit!

Ein Digitalisierungsfahrplan für Wirtschaftsprüfer

Die Lünendonk®-Studie 2018: Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland mit 41 untersuchten Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften weist die Digitalisierung als zweitwichtigste Managementaufgabe aus, gleich nach der Rekrutierung von geeignetem Personal. Nach

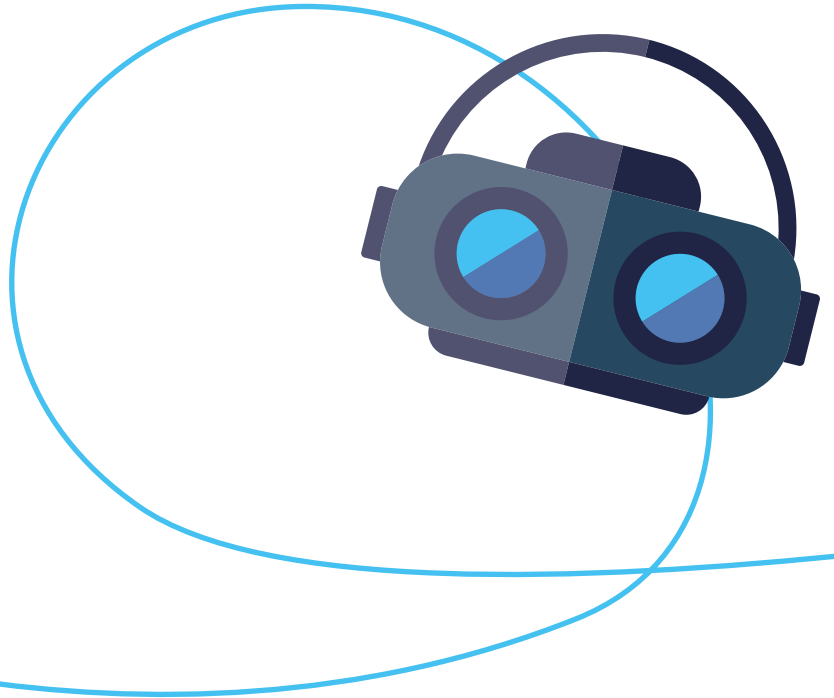
den Empfehlungen der Wirtschaftsprüferkammer sollte eine Digitalisierungsstrategie auf vier Säulen aufgebaut werden: der Digitalisierung der internen Organisation und der eigenen IT-Struktur sowie der Digitalisierung der Datenbasis und den Dienstleistungen (Abb. 8.1). Die sozusagen mandantennahen Punkte behandeln wir im Folgenden kursorisch.

ABB. 8.1: FELDER DER DIGITALISIERUNG DER WIRTSCHAFTSPRÜFUNG INTERN UND BEI DEN LEISTUNGEN

Interne Organisation	Dienstleistungen	IT-Struktur	Datenbasis
Prozesse werden an die Anforderungen der Digitalisierung angepasst • Mandanten-Stammdatenverwaltung • Datenaustausch • Dokumentenarchivierung • Qualitätssicherung • Finanzwesen • Personalwesen	Die erbrachten Leistungen werden digitalisiert • Abschlussprüfung/ Assurance • Buchhaltung/Erstellung • Steuerberatung • Betriebswirtschaftliche Beratung	Die IT-Infrastruktur wird performant • Infrastruktur - Hardware • Infrastruktur - Software	Die Datenqualität wird verbessert • Mandanten-Stammdatenverwaltung • Datenbeschaffung und Datenaufbereitung • Datenanalyse

Quelle: Wirtschaftsprüferkammer,
<https://www.wpk.de/digitalisierung/kompass/digitalisierung-im-berufsstand/>





Die Digitalisierung der Datenbasis und der Abschlussprüfung

In der digitalen Wirtschaftsprüfung der Zukunft werden eine wesentlich erweiterte Datenbeschaffung, digitale Technologien und neue Analysemethoden eingeführt werden.¹⁴ Eine grundlegende Aufgabe ist, für die Auswertungssysteme die richtigen Daten bereitzustellen, die in ‚Data Lakes‘ organisiert sind. Softwarelösungen für Datenanalysen unterstützen die notwendige Strukturierung der Daten. Hierfür muss ein Datenmodell entwickelt werden, um die Zusammenhänge der Daten aus einer Vielzahl von ERP-Systemen in der Analysesoftware abzubilden. Das Prüfungssystem muss dann fähig sein, sich automatisiert die richtigen Daten herauszuziehen und zu analysieren.¹⁵ Dabei werden künftig zum Beispiel sogenannte Daten-Crawler die erforderlichen Daten über vorgefertigte Templates sammeln und Analysen direkt im System des Mandanten vornehmen.¹⁶ Robot Process Automation (RPA) übernimmt sich wiederholende und standardisierte Aufgaben der Datenauswertung im Rahmen der Abschlussprüfung, vor allem bei früher manuell durchgeführten, zeitaufwendigen Dokumentationen.

Artificial Intelligence und Machine Learning werden in Zukunft in der digitalen Wirtschaftsprüfung unstrukturierte Informationen auch aus externen Quellen in einen umfassenden Prüfungsprozess einbeziehen. Die Prüfung kann so feststellen, ob externe Informationen direkte oder indirekte Auswirkungen auf das Audit haben.

Fast überflüssig zu erwähnen ist, dass die Arbeitsunterlagen für Wirtschaftsprüfer durchgehend in digitalisierter Form vorliegen werden, auf Servern, in Data Rooms, zentral abgelegt.

Jedes Mitglied des Prüfungsteams kann dann unabhängig von Zeit und Ort darauf zugreifen (remote) und die entsprechenden Dokumente bearbeiten.

Schneller und genauer. Die Qualität des Prüfungsprozesses und der Prüfung verbessert sich

Massendatenanalyse in der Abschlussprüfung erlaubt, den Stichprobenumfang bis hin zu einer Vollprüfung auszuweiten, um so eine hohe Prüfungssicherheit sicherzustellen. Automatisierte Datenanalysen (Data Integrated Audit) steigern die Qualität von Abschlussprüfungen erheblich. Sie ermöglichen einen schnellen Überblick über das Zahlenmaterial des zu prüfenden Jahresabschlusses. Durch Trend- oder Kennzahlenanalysen können Auffälligkeiten festgestellt werden. Ungewöhnliche Sachverhalte oder Korrelationen werden ausgewertet und für die Unternehmensführung visualisiert.

Mit Prüfmakros und Algorithmen lassen sich selbst komplexe Daten automatisch auswerten und Informationen aus verschiedenen Quellen miteinander verknüpfen. Process Mining visualisiert Prozesse und vergleicht den tatsächlichen Ablauf mit einem idealtypischen. Ineffizienzen und Schwachstellen werden so aufgedeckt. Die Prüfung erbringt damit zusätzliche Leistungen und Mehrwerte für Mandanten.

Technologische Investitionsschwerpunkte der Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften sind daher mittelfristig vor allem Business Analytics und Business Intelligence, Prüfungssoftware, Cloud-Lösungen und Digital Workplaces. Alles Bausteine für die digitalisierte Wirtschaftsprüfung der Zukunft. Wie sieht deren langfristige Entwicklung in groben Umrissen aus?

¹⁴ Lünendonk WP-Studie 2018

¹⁵ Lünendonk WP-Studie 2018

¹⁶ SP, 10 Thesen zur Digitalisierung der Wirtschaftsprüfung, 2017



Drei Thesen zu Auswirkungen der Digitalisierung auf Prüfer, Prüfung und Mandanten

Letztlich führt der Einsatz von digitalen Technologien in der Wirtschaftsprüfung zu immer kürzeren Prüfungszyklen, zum Continuous Auditing oder Realtime Audit. Dabei wird der menschliche Prüfer nicht überflüssig, sondern die Technologie gibt ihm mehr Raum und Zeit, seine eigentlichen Kompetenzen einzubringen: analytisches Denken, Bewertungsstärke und Kommunikationsfähigkeit gegenüber dem Kunden. Die Digitalisierung verändert die Art der Wirtschaftsprüfung, die Vorgehensweise der Wirtschaftsprüfer und die Zusammenarbeit mit den Mandanten. Will man die Auswirkungen in wenigen Thesen beschreiben, bieten sich die drei folgenden an:

These 1: Der Wirtschaftsprüfer wird durch die digitalen Hilfsmittel entlastet und kann sich auf komplexere Aufgaben und Bewertungen konzentrieren.

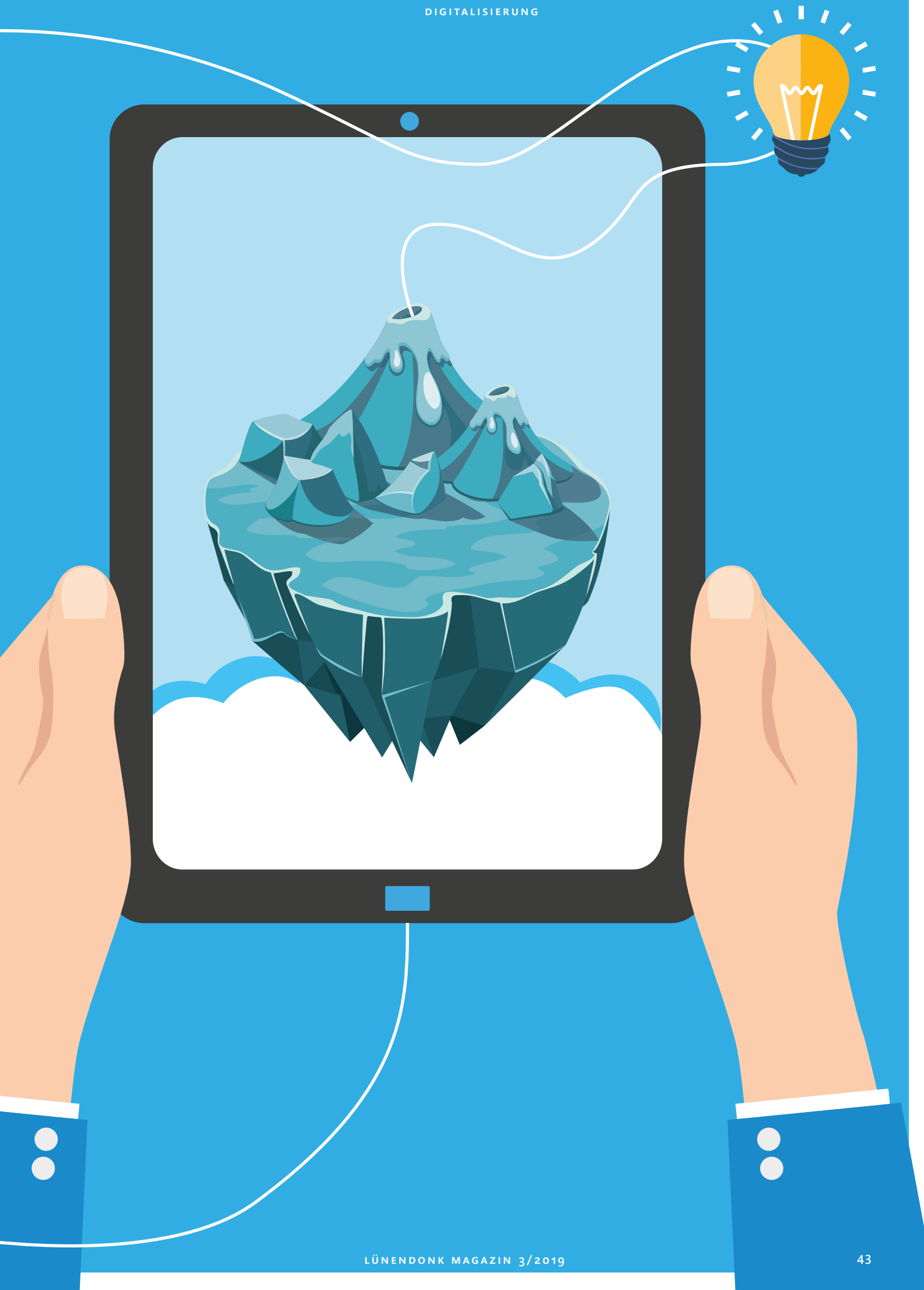
These 2: Die Abschlussprüfung selbst wird sich wandeln von einer vergangenheitsorientierten, Bilanzen und GuV primär beleg- und stichprobenhaft prüfenden zu einer prozess-

orientierten, daten- und systemorientierten Prüfung. Bald wird sie echtzeitorientiert arbeiten, digitalen Zugang zu allen Datensätzen des Unternehmens und Vorgängen haben und Daten aus ERP- und BI-Systemen komplett in die Prüfung integrieren. Technisch kann die Prüfung jederzeit von jedem Ort aus erfolgen. D.h. im Grunde, das Unternehmen wird das ganze Jahr permanent geprüft. Dadurch hat der Mandant Zeit, bis zum Jahresende Mängel zu beheben oder Gegenmaßnahmen einzuleiten.

These 3: Die Mandanten erwarten in Zukunft mehr als nur eine Prüfungsleistung von ihren Wirtschaftsprüfern. Sie werden bereit sein, als Nebenprodukt anfallende Hinweise auf Prozessverbesserungen zu honorieren. Dies wiederum schlägt die Brücke zur angestrebten Portfolioausweitung im Angebot der Wirtschaftsprüferbranche.

Wie sehen Praktiker der Branche ganz konkret die Zukunft der Wirtschaftsprüfung? Darüber geben die folgenden Beiträge zum Wirtschaftsprüfer der Zukunft Auskunft: 'Smarter Prüfen, Abschlussprüfung 4.0' und Wunderbar wandelbar: der Wirtschaftsprüfer der Zukunft'.



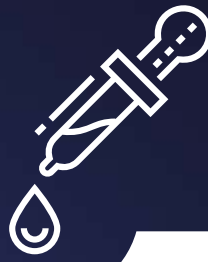


Smarter prüfen: Abschlussprüfung 4.0

Von Heiner Kompenhans und Andreas Wermelt, Deloitte



Nie zuvor gab es derart umfassende Informationen zu Kunden, Geschäftsvorgängen oder Finanztransaktionen wie heute – ein Effekt der Digitalisierung. Die Abschlussprüfung kann sich das zunutze machen: Big Data lässt Prüfungshandlungen zu, die alles bislang Mögliche übertreffen. Allerdings sind die Vorteile des technischen Fortschritts nicht zum Nulltarif zu haben. Über das Potenzial und die Herausforderungen innovativer Abschlussprüfungen.



Abschlussprüfer sind Datenexperten. Um zu klären, ob ein Unternehmen die Regeln der Rechnungslegung beachtet, müssen sie unterschiedlichste Informationsquellen auswerten, Risiken abschätzen und unternehmensinterne Kontrollmechanismen beurteilen. Unabdingbar ist es auch, dass sie das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Unternehmens kennen. Verpflichtend sind zudem hervorragende Technologiekenntnisse und das Wissen um analytische Methoden. Denn die Digitalisierung revolutioniert nicht nur Unternehmen. Sie verändert auch die Anforderungen an jene, die sie prüfen.

Daten bringen die Wahrheit ans Licht

Immer neue Datenquellen, etwa Smart-Meter-Systeme, Überwachungssensoren oder Assistenzgeräte, eröffnen bislang unbekannte Möglichkeiten zur Interdependenzanalyse, Umfeld- und Trendforschung sowie zur Systemsteuerung und -überwachung. Damit hat das Megathema „Big Data“ die Abschlussprüfung erreicht – mit all seinen Herausforderungen und Chancen.

Innovative Abschlussprüfung setzt auf standardisierte Prozesse und lässt sich von künstlicher Intelligenz (KI) unterstützen. Ein wichtiges Beispiel: Process Mining. Heute gibt es kaum noch Prozesse im Unternehmen, die keine digitalen Spuren hinterlassen, egal ob in Einkauf, Buchhaltung, Logistik oder Kundenbetreuung. Das Process Mining nutzt diese Daten, um eben jene Prozesse zu visualisieren. Dargestellt wird allerdings nicht der idealtypische Ablauf, sondern die ungeschönte Realität. Denn nur wer weiß, wo es Abweichungen von der Ideallinie gibt, kann gezielt nach den Ursachen suchen und Missstände abstellen.

Weiterer Vorteil des Verfahrens: Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich einzelne Prozesstransaktionen nachvollziehen (Process Walkthroughs). Durch sie versteht der Prüfer die für die Rechnungslegung relevanten Vorgänge. Das Verfahren könnte schon bald zum Standardrepertoire in der Abschlussprüfung gehören.

Blick in die digitale Glaskugel

Abschlussprüfer benötigen für ihre Arbeit aber mehr als nur die Daten, die das Unternehmen zur Verfügung stellt. Gerade

für Prognosen haben sie immer schon auch externe Quellen angezapft. Doch noch nie konnten sie so aus dem Vollen schöpfen wie heute.

Will ein Prüfer etwa die Gewährleistungsrisiken eines Unternehmens beurteilen, stehen ihm nicht mehr nur interne Informationen zu Reklamationen, Rückläufen etc. zur Verfügung, sondern auch Kundenkommentare in sozialen Netzwerken oder Foren. Sie lassen sich über Auswertungstools laufend erfassen und analysieren. Auf Basis der Ergebnisse lässt sich mit einiger Wahrscheinlichkeit vorhersagen, wie sich der Bereich künftig entwickeln wird. Qualitativ hochwertige Abschlussprüfungen werden in Zukunft verstärkt mit diesen „Predictive Analytics“-Ansätzen experimentieren.

Echtzeitauswertung de luxe

Etwas anderes gilt mit Blick auf den wohl umfassendsten Ansatz, das Risikoprofil eines Unternehmens zu beobachten. Er dürfte vorerst nur zum Einsatz kommen, wenn Unternehmen das Verfahren als eigenständige Überwachungsinstanz implementiert haben: Die sogenannte „Assurance Intelligence“ sammelt strukturiert und wertet Daten nach definierten Kriterien (Schlagworten, Marken, Kunden etc.) in Echtzeit aus. Dabei greift das System nicht nur auf Informationen zu, die indexiert und über Suchmaschinen zugänglich sind, sondern bezieht auch die themenspezifischen Datenbanken des Deep Web mit ein.

Täglich neue Herausforderungen

Die Zukunft der Abschlussprüfung hat gerade erst begonnen. Doch schon heute zeigt sich, wo die Reise hingeht. Einerseits werden Big Data und die Automatisierung die Qualität der Prüfung kontinuierlich verbessern, andererseits verschieben sie deren Fokus: Kontrollen mit Blick auf die Datenqualität und allgemeine IT-Kontrollen gewinnen an Bedeutung. Die Fähigkeit, beliebig große Datenmengen zu extrahieren, zu analysieren und zu interpretieren entwickelt sich zur Schlüsselkompetenz der Berufsträger. Der Wirtschaftsprüfer 4.0 muss deshalb auch die Sprache der IT beherrschen und sein Fachwissen in die digitale Welt übertragen.

QUO VADIS, WIRTSCHAFTSPRÜFUNG?

Auswirkungen der Digitalisierung auf Berufsstand und Rekrutierung



Sie ist gleichermaßen Chance und Herausforderung: die Digitalisierung. Der sogenannte Megatrend betrifft alle Bereiche der Wirtschaft und zwingt zunehmend zum Handeln, wollen Unternehmen auch künftig im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (WP) sind von dieser Entwicklung nicht ausgenommen. Im Gegenteil: Der nach wie vor wachsende Markt wird zunehmend beeinflusst durch Regulierung und Internationalisierung.

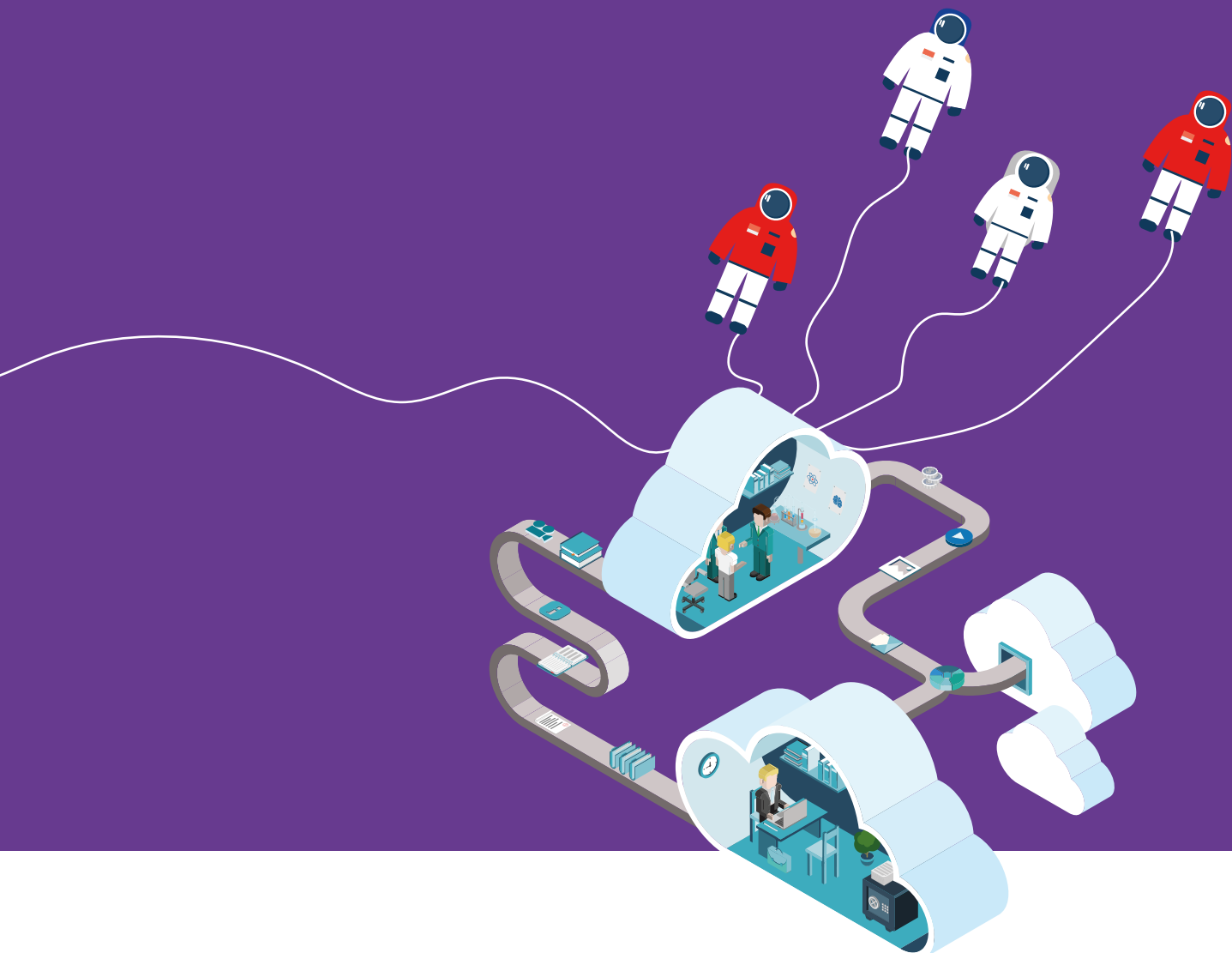
Das erfordert verstärkt zukunftsfähige Reaktionen. So gilt es für die Branche, sich auf die IT-basierten Geschäftsmodelle ihrer Mandanten einzustellen, aber auch die Möglichkeiten der Digitalisierung selbst effizient zu nutzen. Als Schlagworte hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Kunden sind hierbei unter anderem IT-Prüfung, Business Analytics, Cyber Security, Cloud, Transparenz und – mit größerer Bedeutung – künstliche Intelligenz zu nennen. Im eigenen Unternehmen stehen neben der IT-basierten, mehr oder weniger automatisierten, Abschlussprüfung auch Wissensmanagement und -transfer, Cockpits und Frühwarnsysteme, Kostenoptimierung, vernetztes Arbeiten, Remote Audit sowie Augmented Reality auf den Prioritätenlisten.

Neben der Digitalisierung und den damit zwangsläufig verbundenen Investitionen üben die regulatorischen Anforderungen wie beispielsweise die Prüferrotation verstärkten Druck auf die WP-Gesellschaften aus. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die genannten Faktoren großen Einfluss auf Aktivitäten für eine Erweiterung des Portfolios sowie die Internationalisierung haben.

Die Kernleistungen liegen zwar immer noch bei der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. Inzwischen bieten aber nicht nur die Big Four mit Services wie Advisory, Consulting, Legal und anderen ein breiteres Leistungsspektrum an. Auch weil die Nachfrage nach digitaler Transformation, International Tax, LegalTech und sogar Digital Customer Experience steigt, reagieren vor allem die größeren Gesellschaften mit Diversifikation auf die obligatorische externe Rotation. Aufgrund der Nachfrage von immer mehr Mandanten nach länderübergreifenden Services haben sich bereits verschiedene deutsche Prüfungsgesellschaften einem internationalen Netzwerk angeschlossen. Ziel ist es, sich durch mehr Größe und Internationalität eine bessere Ausgangsposition sowohl bei der Prüfer-Rotation als auch beim Gewinn neuer Kunden zu verschaffen.

Komplette Veränderung der Mitarbeiterstruktur – und der Unternehmenskultur

Eines ist sicher: Um erhebliche Investitionen in die Digitalisierung kommen die WP-Gesellschaften nicht herum. Diese



hat nicht nur Auswirkungen nach innen und nach außen, sondern auch auf die Unternehmenskultur. Damit müssen sich die WP-Gesellschaften intensiver befassen. Vor allem die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter stellt den Schlüssel dar, um die Digitalisierung zu bewältigen. Das zieht eine komplette Veränderung der Mitarbeiterstruktur in den kommenden Jahren nach sich. Neben hochqualifizierten Experten in der Prüfung und Beratung sind zunehmend Spezialisten gefragt, die Kenntnisse sowohl in der Rechnungslegung als auch in der Informatik mitbringen. Der Automatisierung bei den Routinetätigkeiten werden hingegen einige Jobs zum Opfer fallen.

Zudem kämpft der Markt schon seit Jahren mit einem Nachwuchsmangel bei den Wirtschaftsprüfern. Immer weniger Absolventen stehen zur Verfügung, die heute häufig nicht mehr über Stellenausschreibungen, sondern über frühzeitige Bindung während des Studiums gewonnen werden. Dagegen entstehen im Hinblick auf das erweiterte Leistungsspektrum mit Technikthemen wie unter anderem Blockchain, Data Analytics und künstlicher Intelligenz völlig neue Stellen bei den WP-Ge-

sellschaften. Neue Qualifikationen sind gefragt, darunter Data Scientists, Programmierer, IT-Berater und Kreative. Mehr als ein Drittel der Neueinstellungen bei den Big Four kommt mittlerweile von technischen Hochschulen.

Der Gewinn von jungen Talenten hat inzwischen eine strategische Bedeutung inne. Die größte Herausforderung in dem Zusammenhang ist aber, das Know-how der Berufsträger mit der Technikkompetenz der Neueinsteiger zu synchronisieren und sowohl für das eigene Unternehmen als auch den Mandanten Mehrwerte zu schaffen. Aber auch innerhalb der Hierarchien müssen Fragen beantwortet werden wie beispielsweise Umgang mit Stimmrechten.

Neupositionierung des Berufsstands

Kompetente Mitarbeiter sind das Fundament der digitalen Transformation. Und dieser Schritt wird entscheidend für den erfolgreichen Weg in die digitale Zukunft sein – ist aber gleichzeitig eine Chance zur erfolgreichen Neupositionierung des Berufsstands, der an Attraktivität gewinnen wird.



Der Wirtschaftsprüfer als betriebswirtschaftlicher Berater

Von Dr. Torsten Kohl, Flick Gocke Schaumburg

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern ein neues Denken. Dies gilt auch für die Ausrichtung von Wirtschaftsprüfern, die verstärkt vor einem neuen Hintergrund agieren.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor unternehmerischer Tätigkeit galt viele Jahre lang die Teilhabe an der Globalisierung. Weltweit nehmen Menschen jedoch sichtbare und spürbare Veränderungen ihres jeweiligen Lebensraumes vor und empfinden die erlebte Realität als vermutete Bedrohung. Daraus ergibt sich eine größer werdende Sehnsucht nach Übersichtlichkeit und nationaler Fokussierung. Für den zukünftigen Geschäftserfolg ist daher nicht nur wichtig, Produkte und Kunden auszuwählen, sondern auch die jeweiligen Befindlichkeiten und die politische Situation des Marktes seiner Zielgruppe genauer zu analysieren. Klassische Werttreiber wie etablierte Marken, umfassender Kundenstamm, anerkannte Produkte können Marktteilnehmer immer weniger vor Geschäftsrisiken schützen.

Den zunehmenden nationalen Bedürfnissen tritt eine ebenfalls steigende Anforderung an regulatorische Herausforderungen entgegen. Nationale Regierungen versuchen, durch entsprechende Regulierung entsprechende Wettbewerbsvorteile für national agierende Unternehmen zu generieren. In Summe ergeben sich daraus für die Unternehmen erhöhte Anforderungen, die jeweiligen nationalen regulatorischen Vorgaben einzuhalten.

Unter dem Stichwort „Digitalisierung“ werden darüber hinaus weitere Veränderungen für Unternehmen bzw. deren

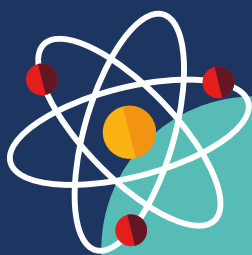
Geschäftsmodelle diskutiert. So entstehen neue Geschäftsmodelle mit veränderten Wertschöpfungsketten, die zu veränderten Kooperationen etablierter Anbieter führen. Durch das Entstehen neuer digitaler Geschäftsmodelle kommt es zu disruptiven Marktveränderungen, die Absatz und Beschaffungsmärkte nachhaltig verändern können. Dies führt zu einer gestiegenen Unsicherheit hinsichtlich der Prognose zukünftiger Entwicklungspfade und erfordert größere Analysen und Datengrundlagen für eine angemessene Entscheidung.

In den bestehenden Finanzkennzahlen zur Steuerung des Unternehmens und zur strategischen Ausrichtung können diese langfristigen Trends und die aktuellen Wertschöpfungspotentiale häufig nicht mehr adäquat abgebildet werden.

Um den eigenen Unternehmenserfolg zukünftig prognostizieren zu können, ist daher erforderlich, Werttreiber zu analysieren, mit denen das Unternehmen in einer digitalisierten Welt bestehen kann.

Dieser Prozess wird begleitet durch die zunehmende Bedeutung sogenannter Data Analytics Tools. Mit diesen werden große Datenmengen digitalisiert und Vergleichsprozesse mit Wettbewerbern automatisiert. Dadurch werden Geschäftsprozesse und Wettbewerbsvorteile transparenter und schneller abrufbar.





Der Wirtschaftsprüfer als Dienstleister in Zeiten der Veränderung

Als betriebswirtschaftlicher Berater wird sich der Wirtschaftsprüfer dabei folgenden Themen im Sinne seiner Mandanten annahmen können:

- **Unterstützung bei der Ausrichtung der Geschäftstätigkeit vor dem Hintergrund disruptiver Geschäftsmodelle**
- **Nutzbarmachung von Erkenntnisgewinnen aus der Analyse großer Datenblöcke (Stichwort „Big Data“)**
- **Entwicklung neuer Steuerungsgrößen zur Abbildung neuer Wertdimensionen**
- **Umsetzung dieser Erkenntnisse bei der laufenden Anpassung des Beteiligungsportfolios**

Dabei kann die Unterstützung durch den Wirtschaftsprüfer durch klassische Tätigkeiten in Form der Verifizierung und Plausibilisierung entscheidungsrelevanter Informationen erfolgen. Vor dem beschriebenen Hintergrund werden diese Tätigkeiten jedoch komplexer und sind in immer kürzeren Zeitintervallen anzupassen. Derartige Überlegungen können dabei durch Auswertung größerer Datenmengen entsprechend begleitet werden.

Kompetenzvermutung für anstehende Aufgaben

Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften bieten sich in diesem Kontext als natürlicher Dienstleister für Unternehmen an. Sie verfügen im Rahmen ihrer jeweiligen nationalen Kenntnisse über die entsprechenden gesetzlichen Vorgaben und können eine Einhaltung gesetzlicher regulatorischer Vorschriften überprüfen.

Fraglich ist, ob dieser Kompetenzvermutung signifikante Einschränkungen aufgrund der Unabhängigkeitsanforderung an Wirtschaftsprüfer entgegenstehen. Danach sind bestimmte Tätigkeiten für Unternehmen von

öffentlichem Interesse unzulässig. Dagegen sind Leistungen, die traditionell von einem Abschlussprüfer erbracht werden können, weiterhin zulässig. Dies sind insbesondere im Bereich der Transaktionen Due-Diligence-Arbeiten, Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Begehung eines Prospekts einschließlich der Abgabe von Comfort Lettern sowie rechnungslegungsbezogene prüfungsnahe Beratungs- und Bestätigungsleistungen im Zusammenhang mit Unternehmenstransaktionen.

Besonderen Mehrwert kann der Abschlussprüfer jedoch neben den Unternehmen von öffentlichem Interesse bei der Beratung von nicht am Kapitalmarkt aktiven Unternehmen erbringen. Diese Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass das operative Geschäft im Vordergrund steht und die personelle Aufbereitung von unterstützenden Funktionen nicht im gleichen Umfang unterstützt wird. Entsprechende Spezialabteilungen sind nicht oder nicht im vergleichbaren Maße aufgebaut. Anknüpfungspunkte können sich dabei sowohl bei einem Übergang in eine andere Unternehmensgeneration (Stichwort Nachfolgeplanung) als auch innerhalb einer Unternehmensgeneration ergeben. Insbesondere im Rahmen von Nachfolgethemen zeigen sich auch die Grenzen der Digitalisierung. Bei derartigen Entscheidungen ist die alleinige Orientierung an finanziellen Nutzungskalkülen häufig nicht zielführend.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Veränderungen durch Sachkunde begleitet werden müssen. Wirtschaftsprüfer stellen dazu weitreichende Kompetenzen zur Verfügung, Mandanten bei diesen Veränderungen zu unterstützen.

Autorenprofile



**Johannes Hauser,
BANSBACH**

Johannes Hauser ist geschäftsführender Partner von BANSBACH in Stuttgart. Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater verantwortet bei BANSBACH zusammen mit einem Expertenteam den Fachbereich Audit und Rechnungslegung und ist Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer.

Herr Hauser verfügt über eine langjährige praktische Erfahrung in der Betreuung namhafter mittelständischer Unternehmen, insbesondere mit Aufsichts- bzw. Beiratsgremien. Zusammen mit den Experten von BANSBACH berät er mittelständische Unternehmen nicht nur in den klassischen Kernkompetenzen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, sondern auch interdisziplinär zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Kontakt:

Johannes Hauser
Geschäftsführender Partner
Telefon: +49 711 164 68 54
E-Mail: johannes.hauser@bansbach-gmbh.de

► Artikel „Compliance in der digitalen Unternehmenswelt – Rolle der Aufsichtsgremien“, S. 34



**Jörg Hossenfelder,
Lünendonk & Hossenfelder**

Jörg Hossenfelder ist seit 2009 geschäftsführender Gesellschafter der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Der gelernte Kommunikations- und Politikwissenschaftler (Universitäten Mainz und Bologna) mit den Schwerpunkten Soziale Marktforschung sowie Öffentliche Meinung verantwortet seit 2004 die Marktanalysen und Beratungskonzepte bei Lünendonk.

Er zeichnet zudem verantwortlich für die Marktsegmente Facility Management, industrielle Instandhaltung sowie Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung.

Kontakt:

Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter
Telefon: +49 8261 73 14 00
E-Mail: hossenfelder@lunendonk.de

- Artikel „Marktentwicklung: Audit und Professional Services“, S. 7
- Artikel „Digitalisieren Mandanten und WPs im Gleichschritt oder im Wettlauf?“, S. 11
- Artikel „Die Europäische Union hat verordnet: Wie reagiert der Markt auf den neuen Rechtsrahmen?“, S. 17
- Artikel „Anders, bunter und mehr. Der WP-Markt braucht viele Qualifikationen und viel mehr Qualifizierte“, S. 22
- Artikel „Digitalisierung im Unternehmen und Finanzfunktion: Datenseen werden zu Ozeanen“, S. 30
- Artikel „Digitale Transformation: Ändert sich das Umfeld, entwickeln sich die Akteure mit!“, S. 40
- Artikel „Quo vadis, Wirtschaftsprüfung? Auswirkungen der Digitalisierung auf Berufsstand und Rekrutierung“, S. 46



**Dr. Torsten Kohl,
Flick Gocke Schaumburg**

Herr Dr. Torsten Kohl, Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, ist seit 2004 bei FGS, Mitglied der Geschäftsführung der Flick Gocke Schaumburg GmbH Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft und Partner der Flick Gocke Schaumburg Partnerschaft mbB.

Er betreut seit 20 Jahren sowohl börsennotierte als auch mittelständische Unternehmen, national und international agierende Unternehmensgruppen im Bereich Corporate Finance, Transaction Services sowie der nationalen und internationalen Rechnungslegung. Darüber hinaus ist er als Gutachter bei gerichtlichen Anlässen und Schiedsverfahren tätig.

Herr Dr. Kohl ist Mitglied im Fachausschuss für Unternehmensbewertung und Betriebswirtschaft (FAUB) des IDW sowie Dozent an der Bundesfinanzakademie. Weiterhin ist er Autor regelmäßiger Veröffentlichungen und Vortragender in Seminaren zum Thema Unternehmensbewertung.

Kontakt:

Dr. Torsten Kohl
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Partner
Telefon: +49 228 959 42 01
E-Mail: torsten.kohl@fgs.de

► Artikel „Der Wirtschaftsprüfer als betriebswirtschaftlicher Berater“, S. 48



S. 44

Heiner Kompenhans, Deloitte

Heiner Kompenhans ist seit 1996 Partner bei Deloitte. Sein Fokus liegt auf der Betreuung großer börsennotierter Unternehmen. Neben seinen mandatsbezogenen Aufgaben hat er immer wieder Managementaufgaben übernommen. Er ist Mitglied des deutschen Audit & Assurance Leadership Teams von Deloitte.

Kontakt:

Heiner Kompenhans
Managing Partner Audit Germany
Telefon: +49 69 756 95 67 05
E-Mail: hkompenhans@deloitte.de

► Artikel „Smarter prüfen:
Abschlussprüfung 4.0“, S. 44



S. 26

Petra Kreimer, Deloitte

Petra Kreimer ist seit 2012 als HR Business Partnerin bei Deloitte für den Unternehmensbereich Audit & Assurance tätig und verantwortet in dieser Position sowohl die strategische Einbindung der HR-Themen in die unternehmerischen Entscheidungen als auch die Umsetzung der operativen personalwirtschaftlichen Prozesse. Zuvor war sie in diversen Rollen im Personalmanagement einer internationalen deutschen Großbank u.a. auch in Sao Paulo und New York aktiv.

Kontakt:

Petra Kreimer
HR Business Partnerin
Telefon: +49 211 87 72 30 50
E-Mail: pkreimer@deloitte.de

► Artikel „Wunderbar wandelbar:
Der Wirtschaftsprüfer der Zukunft“, S. 26



S. 14

Sebastian Moshövel, BANSBACH

Sebastian Moshövel ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater am Hauptsitz von BANSBACH in Stuttgart. Der Diplom-Kaufmann studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Münster und hat langjährige Erfahrung in der Prüfung und Beratung mittelständischer sowie börsennotierter Unternehmen, insbesondere in den Branchen IT und Maschinenbau.

Er ist Redaktionsmitglied beim von BANSBACH mit herausgegebenen IFRS-Praxishandbuch (Verlag Vahlen) sowie Verfasser von internen und externen Fachbeiträgen. Als Mitarbeiter des Fachbereichs Audit und Rechnungslegung begleitet er Projekte zur Digitalisierung der Prüfung bei BANSBACH und den Digitalisierungsprozess bei Mandanten.

Kontakt:

Sebastian Moshövel
Senior Manager
Telefon: +49 711 164 68 30
E-Mail: sebastian.moshoevel@bansbach-gmbh.de

► Artikel „Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremien in mittelständischen Unternehmen und Abschlussprüfer im Zeitalter des digitalen Wandels“, S. 14

Autorenprofile



Frank Reutter,
ETL

Frank Reutter verfügt als Diplom-Wirtschaftsinformatiker, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater und Certified Information Systems Auditor (CISA) über besondere Expertise an der Schnittstelle Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und IT. Bei der ETL Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, verantwortet er die Bereiche IT-Audit, IT-Assurance sowie Data and Analytics. Außerdem engagiert sich Herr Reutter als Mitglied der Information Systems Audit and Control Association (ISACA, USA), der Deutschsprachigen SAP Anwendergruppe e.V. (DSAG) sowie dem Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.

Kontakt:

Frank Reutter

Diplom-Wirtschaftsinformatiker

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, CISA

Director

Telefon: +49 221 430 75 69 33

E-Mail: frank.reutter@etl.de

► Artikel „Einsatzgebiete und Mehrwerte durch Process Mining“, S. 28

► Artikel „Plattform-Ökonomie trifft Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Das passt zusammen!“, S. 36



Marc Schmidt,
Flick Gocke Schaumburg

Herr Marc Schmidt, Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, ist seit 1994 bei FGS, Mitglied der Geschäftsführung der Flick Gocke Schaumburg GmbH Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft und Partner der Flick Gocke Schaumburg Partnerschaft mbB.

Er betreut seit 25 Jahren mittelständische, national und international agierende Unternehmensgruppen im Rahmen der Jahres- und Konzernabschlussprüfung sowie der steuerlichen Beratung mit den Schwerpunkten Bilanzsteuerrecht, Betriebsprüfung und Transaction Services.

Herr Schmidt ist Prüfer für Qualitätskontrolle gemäß §57a Abs. 3 WPO und Dozent an der Bundesfinanzakademie Brühl und hat einen Lehrauftrag für Internationale Rechnungslegung nach IFRS an der Universität zu Bonn. Weiterhin ist er Autor regelmäßiger Veröffentlichungen und Mitglied des Arbeitskreises „Familiengesellschaften“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.

Kontakt:

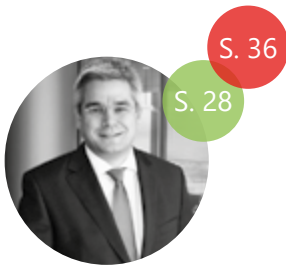
Marc Schmidt

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Partner

Telefon: +49 228 959 41 77

E-Mail: marc.schmidt@fgs.de

► Artikel „Was kann der Wirtschaftsprüfer in Familienunternehmen leisten“, S. 20



Christoph Tönsgerlemann,
ETL

Christoph Tönsgerlemann ist Wirtschaftsprüfer/Steuerberater und verantwortet in der ETL-Gruppe den Bereich Wirtschaftsprüfung. Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Beratung und Prüfung von Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen, Größe und Branchen. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Modellierung und Optimierung von finanzrelevanten Prozessen und internen Kontrollsystemen in mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Verwaltungen. Seine Erfahrung aus der Begleitung von zahlreichen Unternehmenstransaktionen als Unternehmer und Berater gibt er an seine Mandanten weiter und lässt er in seine Tätigkeit als Aufsichtsrat und Beirat einfließen.

Die digitale Transformation der Leistungen und Prozesse für die Bereiche audit, assurance, advisory und analytics sieht er als disruptive Notwendigkeit und gestaltet die umfassenden Veränderungen aktiv mit einem fachübergreifenden Expertenteam.

Kontakt:

Christoph Tönsgerlemann

Vorsitzender des Vorstands

Telefon: +49 30 22 64 09 90

E-Mail: christoph.toensgerlemann@etl.de

► Artikel „Einsatzgebiete und Mehrwerte durch Process Mining“, S. 28

► Artikel „Plattform-Ökonomie trifft Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Das passt zusammen!“, S. 36



Andreas Wermelt,
Deloitte

Andreas Wermelt, WP/StB, ist Audit & Assurance Partner bei Deloitte und leitet den Bereich Business Assurance. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Betreuung von Industrieunternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen zum Aufbau und zur Prüfung integrierter Risiko Management-, Compliance Management und interner Kontrollsysteme. Er ist Mitglied des Audit & Assurance Leadership Teams und wirkt in diversen Arbeitskreisen und -gruppen des IDW und der Schmalenbach-Gesellschaft mit.

Kontakt:

Andreas Wermelt,

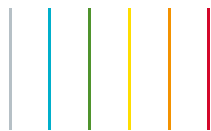
Leiter Business Assurance

Telefon: +49 211 87 72 44 22

E-Mail: awermelt@deloitte.de

► Artikel „Smarter prüfen: Abschlussprüfung 4.0“, S. 44

Unternehmensprofile



BANSBACH

Das ganze Spektrum

1924 gegründet, gehört BANSBACH seit über 90 Jahren zu den führenden mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland und hat seine Wurzeln im süddeutschen Raum.

Über BANSBACH

BANSBACH ist deutschlandweit tätig und beschäftigt derzeit insgesamt rund 350 Mitarbeiter am Hauptsitz in Stuttgart sowie an den sieben Standorten in Baden-Baden, Balingen, Dresden, Frankfurt, Freiburg, Jena und Leipzig.

Neben den klassischen Tätigkeitsschwerpunkten der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung gehören zum Leistungsspektrum auch weitere Dienstleistungen, wie etwa IT-Prüfung und -Beratung, Unternehmensberatung, Unternehmensbewertung, Family Offices, Financial Services und Rechtsberatung. Der Mandantenkreis umfasst Gesellschaften vom Start-up-Unternehmen bis zu namhaften Konzernen, vom reinen Familienunternehmen bis zu kapitalmarktorientierten Unternehmen, Unternehmen im privaten und öffentlichen Sektor sowie Stiftungen, Vereine und Privatpersonen. BANSBACH ist in allen wesentlichen Bereichen der Wirtschaft (insbesondere Automotive, Bauwirtschaft, Handel, IT, Medien, Finanzdienst-

leistungen sowie Versorgungswerke und Non-Profit-Unternehmen) tätig. Die Kernkompetenz liegt schwerpunktmäßig in der Betreuung größerer, mittelständischer Unternehmensgruppen und deren Anteilseigner.

Die Unternehmensorganisation bei BANSBACH zeichnet sich durch flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege aus. Durch die persönliche Betreuung durch einen Ansprechpartner und die Fach- und Branchen-Kompetenz im Team wird sichergestellt, dass der Mandant die für ihn optimale und effiziente Betreuung erhält.

Als Mitbegründer von KRESTON International, einem der weltweit größten Netzwerke unabhängiger Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, ist die BANSBACH GmbH auch der richtige Ansprechpartner in internationalen Fragen. Mehr als 20.000 Fachkräfte in über 100 Staaten unterstützen BANSBACH bei länderübergreifenden Expertisen unter Beachtung der internationalen Qualitätsstandards.

Mit rund 120 Berufsträgern und qualifizierten Spezialisten betreut BANSBACH Mandanten teilweise über Jahrzehnte hinweg, begleitet die Transformationsprozesse ganzheitlich und ist mit einem jungen, dynamischen Team für die Zukunftsthemen Globalisierung und Digitalisierung bestens aufgestellt.

Kontakt:

BANSBACH GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Steuerberatungsgesellschaft

Gänsheidestraße 67-74

70184 Stuttgart

Telefon: +49 711 164 66

E-Mail: stuttgart@bansbach-gmbh.de

Internet: www.bansbach-gmbh.de

Deloitte.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitglieds-gesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Kontakt:

Deloitte GmbH

Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft

Dr. Pascal Schneider

Head of Brand & Communications

Rosenheimer Platz 4

81669 München

Tel/fon: +49 89 2 90 36 88 08

Telefax: +49 89 2 90 36 11 88 08

E-Mail: paschneider@deloitte.de

Internet: www.deloitte.com/de

Unternehmensprofile



PRÜFUNG & BERATUNG
www.etl-wirtschaftspruefung.de

Die ETL AG Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft Steuerberatungsgesellschaft gehört der international agierenden ETL-Gruppe an, die unter ihrem Dach 1.500 Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Unternehmensberater und Finanzdienstleister vereint.

Die ETL-Gruppe ist in Deutschland mit über 870 Kanzleien vertreten und darüber hinaus mit ETL Global weltweit in über 50 Ländern mit 220 Kanzleien präsent. ETL ist Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört zu den Top 5 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftet mit ihren Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung und IT bundesweit einen Gruppenumsatz von über 900 Mio. Euro.

Mit über 35 Niederlassungen hat die ETL AG Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft Steuerberatungsgesellschaft das größte deutsche und inhabergeführte

Niederlassungsnetz. Die Partner sind in ihren Regionen tief verwurzelt und tragen unternehmerische und fachliche Verantwortung für die von ihnen geleiteten Standorte und Mandatsbeziehungen. Mandanten verschiedener Branchen und aller Größenordnungen – vom Familienunternehmen über international agierende mittelständische Unternehmensgruppen sowie Organisationen und öffentliche Verwaltungen bis hin zu größeren Corporates – vertrauen auf die multidisziplinäre Betreuung durch die Wirtschaftsprüfer und Berater der ETL-Gruppe.

Über 50 Jahre Erfahrung in Entwicklung und Betrieb innovativer Softwarelösungen und IT-Services fließen in die digitale DNA und bilden die Basis für zahlreiche Kundenlösungen aus den Bereichen digitale Geschäftsprozesse, Data & Analytics sowie IT-Assurance. Alle Daten werden im ETL-eigenen und zertifizierten Rechenzentrum in Deutschland verwaltet und sicher archiviert.

Kontakt:

ETL AG Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft
 Steuerberatungsgesellschaft
 Mauerstraße 86-88
 10117 Berlin
 Telefon: +49 30 22 64 09 90
 E-Mail: etl-wp@etl.de
 Internet: www.etl-wirtschaftspruefung.de

Flick Gocke Schaumburg

Flick Gocke Schaumburg steht für steuerzentrierte Rechtsberatung: Dies bedeutet die Kombination einer außerordentlichen Expertise im nationalen und internationalen Steuerrecht mit Spezialwissen in weiteren besonders unternehmensrelevanten Gebieten des Wirtschaftsrechts und der Wirtschaftsprüfung.

Diese Vielschichtigkeit unternehmerischer Aufgaben erfordert einen konsequent interdisziplinären Ansatz: Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer arbeiten dazu bei Flick Gocke Schaumburg eng zusammen.

Die Flick Gocke Schaumburg GmbH Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft erbringt dabei sämtliche Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Sonderprüfungen, Unternehmensbewertung, Internationale Rechnungslegung, Unternehmenstransaktionen sowie Interne Revision.

International erfolgt die Beratung der Flick Gocke Schaumburg GmbH im Verbund mit Praxity, einer weltweiten Allianz

unabhängiger Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften. Zum Nutzen von international tätigen Mandanten kann damit auf das Know-how und die Erfahrungen renommierter Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in den wesentlichen Industrieländern zugegriffen werden.

Mandanten von Flick Gocke Schaumburg stellen global aufgestellte Konzerne, die Mehrheit der DAX-Werte, national und international tätige Familienunternehmen und mittelständische Unternehmen, vermögende Privatpersonen sowie gemeinnützige und öffentliche Institutionen dar.

Erfahrungsschwerpunkte liegen in zahlreichen Schlüsselbranchen vor. Diese sind insbesondere folgende Bereiche: Energie, Telekommunikation, Automotive, Maschinenbau, Chemie, Pharma und Biotech, Immobilien und Baugewerbe, Handel, Nahrungsmittel, Banken und Versicherungen, Logistik und Verkehr, Elektrotechnik, Medizintechnik, Medien und IT.

Kontakt:

*Flick Gocke Schaumburg
Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer
Steuerberater Partnerschaft mbB
Friedrich-Ebert-Allee 13
53113 Bonn
Telefon: +49 228 959 42 01
Telefax: +49 228 959 41 00
E-Mail: torsten.kohl@fgs.de
Internet: www.fgs.de*

Impressum

L Ü N E N D O N K „

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim, analysiert europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik, Beratungs-, Prüfungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bieten die Informations- und Transformationsberater unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut die seit 1983 als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ sowie das umfassende Research-Programm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Kontakt:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 7 31 40-0

Telefax: +49 8261 7 31 40-66

E-Mail: hossenfelder@lunenendonk.de

Internet: www.lunenendonk.de

Lünendonk Magazin

Schwerpunkt Wirtschaftsprüfung
in Deutschland

Herausgeber

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 7 31 40-0

Telefax: +49 8261 7 31 40-66

E-Mail: info@lunenendonk.de

Internet: www.lunenendonk.de

Redaktionsleitung

Jörg Hossenfelder

Textredaktion

Jörg Hossenfelder, Udo Künz, Enrico Zscheile

Fotos/Illustrationen

Panthermedia: Titel, S. 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14,
15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 31,
32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45,
46, 47, 48, 49

Konzeption und Gestaltung

K16 GmbH, Hamburg

www.k16.de

Druck

RESET ST. PAULI Druckerei GmbH, Hamburg

Printed in Germany.

Copyright

© Lünendonk & Hossenfelder GmbH 2019

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung
dieser Unterlage sowie Verwertung ihres Inhalts
unzulässig, soweit nicht ausdrücklich
zugestanden! Technische Änderungen
vorbehalten.

www.lunenendonk.de

”

