



Dimensionen

Fachzeitschrift
KPMG Österreich

April 2018

Schwerpunkt
Digitalisierung

20

Fleißige Roboter
Robotic Process Automation

24

Expedition ins Neuland
Digital Leadership

kpmg.at



Dimensionen

April 2018

Klicken Sie sich durch! Alle Artikel können über das Inhaltsverzeichnis aufgerufen werden.



Schwerpunkt Digitalisierung

8 **Bereit für die Blockchain?**
Entscheidungsmodell

12 **Der Weg zur Künstlichen
Intelligenz**
Machine Learning

14 **Wie Maschinen lernen**
Neuronale Netze

16 **Blick in die Zukunft**
Interview mit Isabell Kunst
(Xephor Solutions)

18 **Faszinierende Welt**
Bereiche Künstlicher Intelligenz

19 **KPMG in der digitalen Welt**
Studien und Publikationen

20 **Fleißige Roboter**
Robotic Process Automation

22 **Neue Rolle**
HR Transformation

24 **Expedition ins Neuland**
Digital Leadership

26 **Bausteine zum Erfolg**
Connected Customer Enterprises

28 **Daten unter der Lupe**
Forensische Untersuchung

30 **Frischer Wind**
Insurtechs

32 **4 Fragen an ...**
Vinzenz Treytl (WU Wien)

33 **Eine gemeinsame Sprache**
Digitales Zeitalter im
Rechnungswesen

36 **Neue Regeln**
Tax Compliance



Beratung

40 **Verpflichtende Angaben**
IFRS 15: Herausforderungen beim
Zwischenabschluss

42 **Vorsorge statt Nachsorge**
IFRS 9: Expected Credit Losses

44 **Anatomie des Risikos**
Marktrisikoprämie

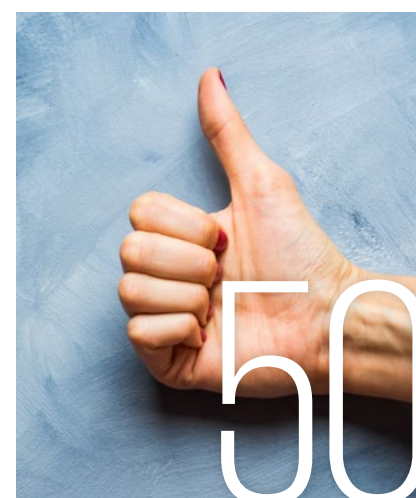


- 46 **Datenschützer**
DSGVO
- 48 **Neustart**
Automobilbranche im Umbruch
- 50 **Test bestanden**
ESVG-Leitfaden für Public Private Partnerships
- 51 **Tax in aller Kürze**
Praxisbeispiele
- 52 **Über einen Kamm geschoren**
Deutsche KEST-Regelung

KPMG Inside

- 56 **„Beim ‚Gehen des Weges‘ wohlfühlen“**
Interview mit KPMG Partner Martin Wagner
- 58 **Digitale Drehscheibe**
KPMG Digital Transformation Center of Excellence
- 59 **Digitalisierung und Recht**
Lab for Digital Transformation and Law

- 60 **Unsere Verantwortung**
KPMG Nachhaltigkeitsbericht
- 61 **Gemeinsame Werte**
Sustainable Development Goals
- 62 **Willkommen an der Spitze**
Lukas Andreas und Christoph Karer
- 63 **Lesbar**
Buchneuerscheinungen
- 63 **Im Dialog: Compliance**
Eventmomente
- 64 **Nachgefragt**
Bei KPMG Partner Klaus Schatz
- 65 **Events und Seminare**
Vorschau
- 66 **Publikationen**





Augen offen halten



Werner Girth
wirth@kpmg.at

„Digitalisierung“ – ein Schlagwort, das seit Monaten die Berichterstattung der Medien dominiert und vielen Unternehmen Kopfzerbrechen bereitet. Neben vielen offenen Fragen steht eines fest: Die digitale Transformation ist gekommen, um zu bleiben. Es handelt sich nicht um einen aktuellen Trend, dem wir ausweichen oder den wir ignorieren können. Mehr noch: Die Digitalisierung bildet die Grundlage der zukünftigen Wirtschaft.

Die größte Herausforderung für die österreichischen Unternehmen ist es nun, beweglich zu bleiben und die Augen offen zu halten für die frühen Anzeichen radikaler

Umbrüche. Um die (R)Evolution aktiv mitzugestalten, müssen wir uns folgende Frage stellen: Wie können die Stärken Österreichs auf jene Felder angewendet werden, die sich durch technologische Innovationen auf tun?

Bereits in der Vergangenheit ist es vielen heimischen Unternehmen gelungen, Nischen zu erkennen, erfolgreich zu besetzen und dadurch die österreichische Wirtschaft anzukurbeln. Wenn mehrere Unternehmen im Umfeld von Bildungs- und Forschungseinrichtungen ähnliche Innovationsfelder besetzen, steigt die Wahrscheinlichkeit eines nachhaltigen Erfolgs. Das Ziel ist nicht nur die Zukunft aktiv mitzugestalten – sondern sie auch vorzugeben. So kann es der österreichischen Wirtschaft gelingen, gemeinsam Zukunft zu schreiben.

In dieser Ausgabe der Dimensionen befassen wir uns mit vielen aktuellen Themen rund um die Digitalisierung: von Künstlicher Intelligenz, Machine Learning, Blockchain bis hin zu Robotics. Isabell Kunst (CEO Xephor Solutions GmbH) erzählt in einem Interview über die Chancen und Gefahren Künstlicher Intelligenz (Seite 16). In weiteren Beiträgen haben wir uns unter anderem damit befasst, was die Digitalisierung für Führungskräfte, Personalabteilungen, die Buchhaltung oder den Versicherungsmarkt bedeutet.

Als Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen sind wir täglich mit neuen Herausforderungen unserer Kunden konfrontiert. Mit dem KPMG Digital Transformation Center of Excellence (CoE) setzt sich ein Team intensiv damit auseinander, wie wir unsere vielfältigen Leistungen so bündeln können, um zusammen mit Ihnen die Möglichkeiten der digitalen Transformation optimal auszuschöpfen. Den Beitrag dazu finden Sie im Ressort KPMG Inside auf Seite 58.

Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse und Aha-Erlebnisse beim Lesen unserer aktuellen Ausgabe der Dimensionen. Sollten Fragen offen bleiben – und das werden sie bestimmt – freue ich mich, wenn Sie dazu mit mir persönlich Kontakt aufnehmen. Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft aktiv mitgestalten.

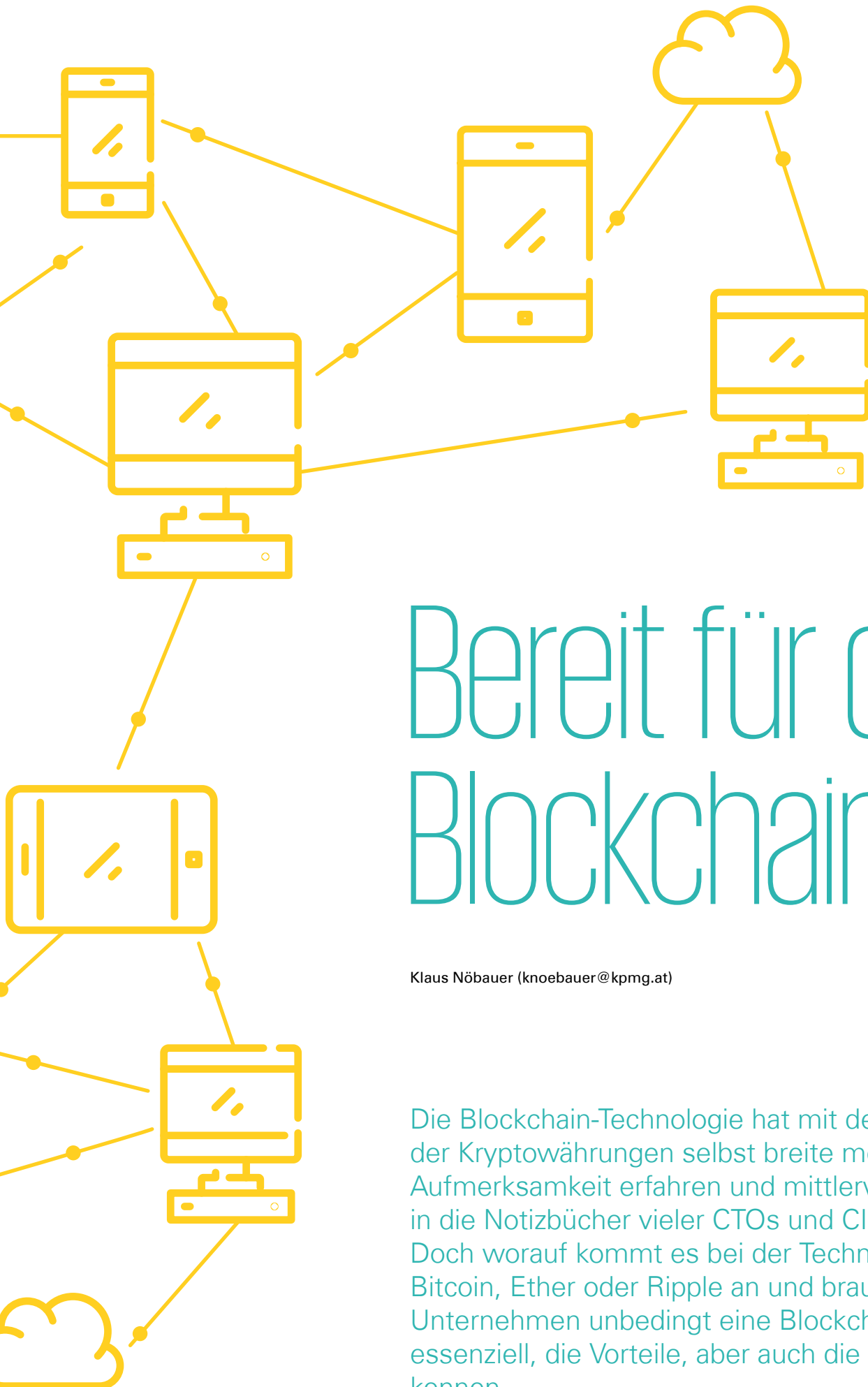
Zukunft aktiv mitgestalten

Digitalisierung

Künstliche Intelligenz, Blockchain oder Robotics –
nur wer die Augen offen hält, kann sich auf
die Herausforderungen einstellen.





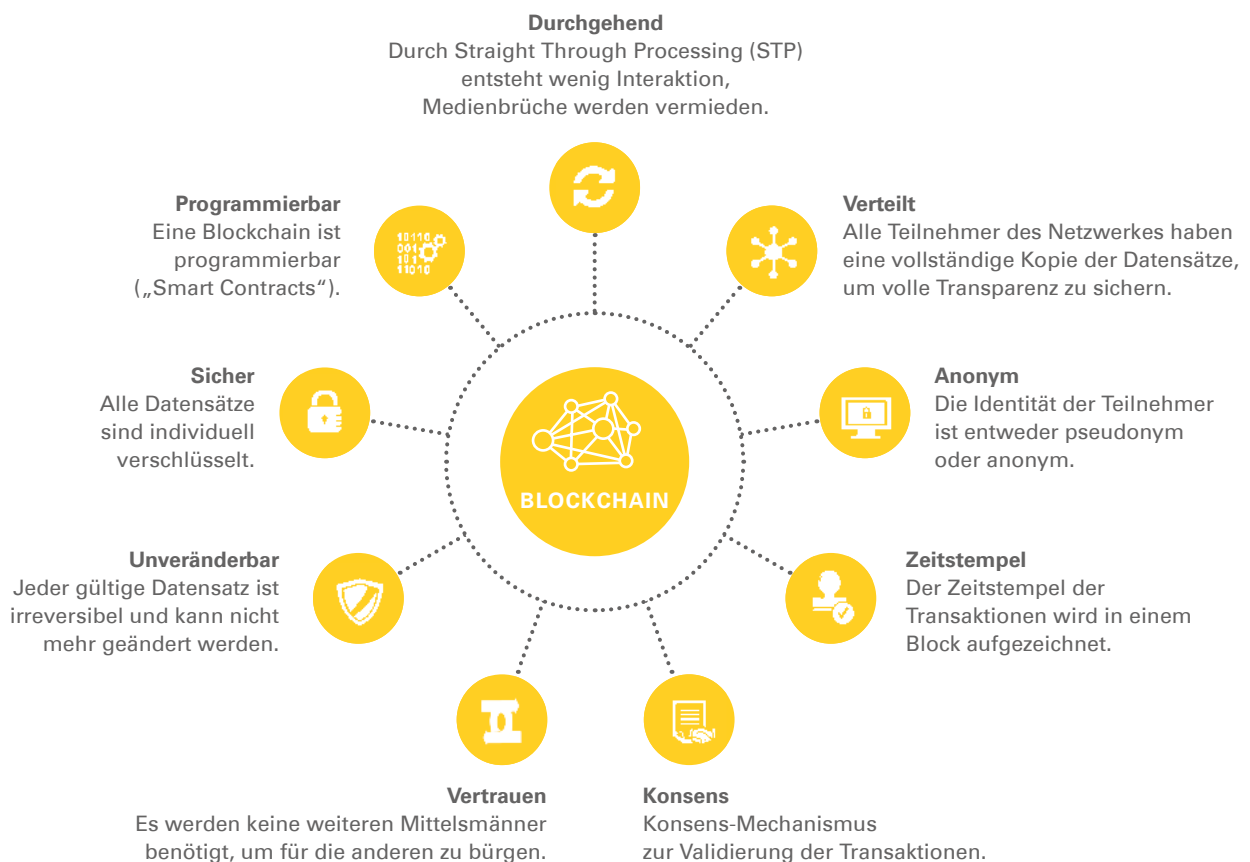


Bereit für die Blockchain?

Klaus Nöbauer (knoebauer@kpmg.at)

Die Blockchain-Technologie hat mit dem Aufstieg der Kryptowährungen selbst breite mediale Aufmerksamkeit erfahren und mittlerweile Einzug in die Notizbücher vieler CTOs und CIOs gehalten. Doch worauf kommt es bei der Technologie hinter Bitcoin, Ether oder Ripple an und braucht jedes Unternehmen unbedingt eine Blockchain? Es ist essenziell, die Vorteile, aber auch die Risiken zu kennen.

Abbildung 1: Distributed Ledger Technology (DLT) bietet zahlreiche Möglichkeiten und Vorteile



Vom Finanz- über den Logistik- bis hin zum Energiesektor: Mit fortschreitender Digitalisierung findet man bei Anwendungen und Prozessen aus unterschiedlichen Bereichen oftmals ähnliche Anforderungen. Erwartet wird zB ständige Verfügbarkeit von Daten bei verteiltem Zugriff durch mehrere Parteien, Verschlüsselung bei Datenspeicherung und -übertragung, Garantie einer lückenlosen Wertschöpfungskette, Gewährleistung des Datenschutzes und entsprechende Transparenz. Durch den Einsatz der Blockchain-Technologie können diese und viele weitere Anforderungen erfüllt werden, ohne zusätzliche, aufwendige Mechanismen installieren zu müssen. Eine Blockchain ist dabei, vereinfacht ausgedrückt, ein dezentrales Protokoll für Transaktionen zwischen Parteien, das jede Veränderung transparent erfasst.

Auf Basis der Distributed Ledger Technology (DLT) können in einer Blockchain zusätzliche Regelwerke auf Transaktions- oder auch Applikationsebene implementiert werden (Abbildung 1 auf Seite 16). DLT ist eine spezielle Form der elektronischen Datenverarbeitung, die Teilnehmern eines Netzwerkes gemeinsame Schreib- und Leseberechtigungen auf einer dezentralen Datenbank erlaubt.

Entscheidungsmodell

Nicht jedes Unternehmen muss unbedingt eine Blockchain einsetzen, um als innovativ zu gelten. Immerhin sind die einzelnen Komponenten der DLT bzw Blockchain schon

länger existent, wie zB Asymmetrische Kryptosysteme, Peer-to-Peer-Modelle mit Konsensprotokollen, Datenspeicherung, etc. Ein stufenweiser Entscheidungsfindungsprozess klärt grundsätzliche technische und konzeptionelle Fragen und gleichzeitig, ob und in welchem Umfang der Einsatz von Blockchain-Technologie sinnvoll ist.

1. Stufe „Stop-or-Go?“:

Grundsätzliche Entscheidungsfindung, ob die Blockchain-Technologie für eine Anwendung erforderlich und sinnvoll ist. Der Prozess pro oder contra Blockchain wird durch eine Handvoll ausgewählter Fragestellungen bestimmt. Hinterfragt werden unter anderem die Zugriffsmechanismen auf die Datenbank, der Status der beteiligten Parteien und die Notwendigkeit von Drittparteien. Bevor man sich diesen spezifischen Fragen widmet, lohnt es sich abzuklären, ob die Anwendung bereits früher und ohne Blockchain-Technologie implementiert werden hätte können. Kann man dies mit gutem Gewissen verneinen, beurteilen weitere Fragestellungen die Notwendigkeit der Verwendung einer Blockchain (Abbildung 2).

2. Stufe „Blockchain Selection“:

Es gibt nicht nur eine Blockchain, deshalb wird im zweiten Schritt die für die Anwendung möglichst optimale Technologie evaluiert und ausgewählt. Einfluss darauf nehmen Fakten wie zB: Ist eine öffentliche Zugänglichkeit und

Abbildung 2: Blockchain-Entscheidungsmodell, Stufe 1



¹ zukünftige DLT-Entwicklungen beobachten
² sorgfältiges Design in weiterer Folge notwendig

Veränderbarkeit gewünscht, in welchem Umfang soll eine Programmierbarkeit vorliegen, welche Infrastruktur liegt vor und natürlich welcher Konsensmechanismus wird angewendet?

3. Stufe „Blockchain Business Logic“:

Übertragung der Anwendungslogik aus der Geschäftswelt in die Welt der Blockchain. Anforderungen aus der realen Welt müssen mit Hilfe der Blockchain-Technologie abgebildet werden. Dies impliziert oft den Einsatz von Smart Contracts und erfordert die Anbindung externer Quellen (über Cryptlets, Oracles etc). Ein wesentlicher Punkt ist auch ein nachhaltiges Design des Tokens, der der Blockchain hinterlegt ist, und dessen Verwendungszweck.

Reifegradmodell

Wenn bereits eine Blockchain vorhanden ist, gilt folgendes zu beachten: Die Implementierung der DLT in Form der Blockchain führt zu neuen und spezifischen Risiken, die es in herkömmlichen zentralisierten Systemen nicht gibt. Besonders beim Übergang von der Proof-of-Concept-Phase zur Produktion gilt es ggf bisher unbekannte Hindernisse zu überwinden. Eine Voraussetzung für den langfristigen Erfolg ist es, diese Risiken nicht nur zu kennen, sondern auch beurteilen und deuten zu können. Ein bewährter Ansatz: Die einzelnen Risiken in Bereiche zusammenzufassen und die Beurteilung aggregiert auf Bereichsebene zu analysieren.

KPMG hat acht spezifische Blockchain-Risikobereiche identifiziert, die separat beurteilt werden und einen Reifegrad-Wert zugewiesen bekommen: Zugangs- und Benutzermanagement, Autorisierungsmanagement und Berechtigungsvergabe, Datenmanagement, Kompatibilitätsmanagement, Skalierbarkeit und Leistung, Change Management, Datenschutz und Sicherheit.

So lässt sich erkennen, welche Risikobereiche unter dem gewünschten Reifegrad liegen. Ebenso enthält das Modell spezifische Empfehlungen zur Verbesserung des Reifegrads und hilft somit, das Projekt aus Sicht der IT Governance auf Produktionsebene zu bringen.

Zusammenfassend bietet die Anwendung des Reifegradmodells eine gute Möglichkeit,

1. Blockchain-Risiken und die IT-Risikoreife der DLT-Implementierung zu verstehen,
2. eine gute Sicht auf IT-Risiken beim Übergang vom Proof-of-Concept zu einem produktionsreifen System zu erhalten,
3. Schwachstellen in einer bestehenden Blockchain-Lösung zu erkennen und
4. konkrete Verbesserungsvorschläge zu identifizieren, um die Anwendung auf den nächsten Blockchain-Reifegrad anzuheben.

Der Weg zur Künstlichen Intelligenz

Christoph Winkler (christophwinkler@kpmg.at), Klaus Nöbauer (knoebauer@kpmg.at), Christian Weinzinger (cweinzinger@kpmg.at)

Künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde und wird den Unternehmen, die sich auf diese Revolution einlassen, einen entscheidenden Vorteil bringen. Aber wie kommen die Programme zu ihrer Intelligenz, was versteht man unter „Machine Learning“ und wo wird es eingesetzt?

Egal, ob es sich um die sprachlichen Assistenten unserer Handys, selbstfahrende Autos, Vorhersagen von Verkaufszahlen oder aber den Spielbereich mit Go und Dota 2 handelt – Künstliche Intelligenz (KI) ist gekommen, um zu bleiben und traditionelle Vorgehensweisen zu revolutionieren.

KI ist längst in den unterschiedlichsten Bereichen unseres privaten und beruflichen Lebens angelangt. Um nachvollziehen zu können, welche Aufgaben sich für KI eignen, muss man verstehen, was das Intelligente an KI ist – und was das alles mit Machine Learning (ML) zu tun hat.

Selbstständig lernen

Als Unterbereich von KI umfasst der Bereich ML eine große Kollektion von Algorithmen, die sich mit dem Erstellen von Wissen aufgrund von Erfahrung befassen. Essenziell dabei: Es handelt sich nicht nur um das bloße Erkennen von Mustern aus der Vergangenheit und die simple Reproduktion von Ereignissen. Vielmehr werden auf Basis von gesammelten Daten neue Regeln zum Reagieren auf bisher unbekannte Situationen erlernt und angewendet. Es ist genau diese Eigenschaft, die künstlichen Systemen deren Intelligenz verleiht und diese somit von reinen Automaten unterscheidet. KI ist also

insofern intelligent, als sie selbstständig lernt und in der Lage ist, Entscheidungen zu treffen oder Sachverhalte zu analysieren.

Vielseitig einsetzbar

Wenn die Zusammenhänge in einem System nicht klar sind, ist ML im Verhältnis zu anderen Ansätzen am besten in der Lage, seine ganze Stärke zu entfalten. Das kann daran liegen, dass die gegenseitigen Abhängigkeiten zu komplex für die Herleitung von expliziten Regeln sind. Andererseits ist oftmals gar nicht bekannt, welche Faktoren sich gegenseitig beeinflussen. Dies veranschaulichen die folgenden Beispiele:

- Go: Zu bewerten, ob das Setzen eines Steines bei diesem sehr strategischen Spiel gut oder schlecht war, ist in hohem Grade nicht trivial.
- Stahlerzeugung: Qualitätsmessungen in einzelnen Bereichen sind gut durchzuführen, aber womöglich kann ein in Kauf nehmen von größeren Toleranzen im Strangguss zu besseren Ergebnissen nach dem Walzen führen.





Zutaten für KI

Um mithilfe von ML eine KI zu erzeugen, sind vor allem drei Faktoren von Bedeutung:

- **Business Understanding:** Nur mit dem notwendigen Wissen über die vielfältigen Herausforderungen in einem Unternehmen kann eine sinnvoll mit ML zu behandelnde Fragestellung entwickelt werden. Dieser Schritt beinhaltet das Identifizieren des zu optimierenden Sachverhalts, eine Vorselektion der möglichen Einflussfaktoren und das Finden geeigneter Datenquellen.
- **Machine Learning:** Nun muss die Fragestellung in eine Formel gegossen werden, gefolgt von einer dementsprechend angepassten Aufbereitung der Ausgangsdaten und der Identifikation des passenden Algorithmus. Der erste Prototyp wird in einem iterativen Prozess so lange anhand der gelieferten Ergebnisse verbessert, bis die Resultate zufriedenstellend sind. Auf diesem sehr technischen Gebiet ist eine Vernetzung mit Forschungseinrichtungen, wie KPMG sie unter anderem mit den Data Scientists der FH OÖ Hagenberg pflegt, entscheidend, um stets auf aktuellste, wissenschaftliche Erkenntnisse zugreifen zu können.
- **Integration:** Nur eine verständliche und benutzerfreundliche Aufbereitung der Ergebnisse garantiert die erfolgreiche Einbindung in den weiteren Prozessablauf. Egal ob es sich dabei um Dateien zur automatisierten Weiterverarbeitung durch andere Unternehmenssoftware, einen Bericht für den Vorstand oder die Integration in verschiedenste Dashboarding-Tools handelt: Machine Learning wird Unternehmen in Zukunft schneller und besser machen.

Mit Unterstützung

Der Weg von KI in Unternehmen startet mit der Identifikation von Herausforderungen, die mit ML behandelt werden können. Beim Finden des passenden Algorithmus können Fachexperten ebenso unterstützen, wie bei der richtigen Einbindung in Unternehmensabläufe.

- **Wertpapierhandel:** Die schiere Fülle an Transaktionen und (psychologischen) Einflüssen machen explizite Berechnungen hochkomplex.

Klassischerweise wird in solchen Fällen auch auf die Intuition von Spezialisten zurückgegriffen – ein Ansatz, der nur eingeschränkt skalierbar und oft sehr zeitintensiv ist. Genau diesen Engpass will ML ausmerzen, zumindest so weit, dass sich die Spezialisten auf die wirklich komplizierten Einzelfälle konzentrieren können.

(Un-)Überwachtes Lernen

Eine Einteilung erfolgt typischerweise aufgrund der Lernmethodik oder der verfolgten Zielsetzung. Gibt es eine Aufbereitung von Lernmaterial durch einen Lehrer, spricht man von überwachtem Lernen (supervised learning). In Anlehnung an das oben genannte Beispiel des Strategiespiels Go: Der Algorithmus kann mit allen verfügbaren Partien und deren Ergebnissen trainiert werden. Andere typische Beispiele für überwachtes Lernen umfassen verschiedenste Arten von Klassifikationen oder auch Regressionsanalysen. Dem

steht das unüberwachte Lernen (unsupervised learning) gegenüber, bei dem ML selbst eine Art von Struktur zu identifizieren hat. Dabei kann unter anderem die Absicht dahinterstehen, noch völlig unbekannte Zusammenhänge aufzudecken. Solch eine Herangehensweise wird mitunter in Clustering-Methoden (zB Kundensegmentierungen) oder auch bei der Outlier Detection, wie etwa bei der Kreditkarten-Fraud Detection, eingesetzt.

Die im Moment wichtigsten Trends im un- und supervised learning sind Deep Learning (DL) und Genetic Algorithms (GA). Beide Methoden sind von Vorgängen aus der Biologie inspiriert. DL arbeitet mit künstlichen neuronalen Netzwerken, um die Informationsverarbeitung wie in einem Gehirn nachzubilden, und liefert zB bei der Bilderkennung außergewöhnliche Resultate. Bei GA werden Analogien zur natürlichen Selektion herangezogen und unterschiedliche Lösungen mithilfe von Mutation, Crossover und anschließender Selektion verfeinert (erfolgreich ua beim klassischen Travelling Salesman Problem).

Wie Maschinen lernen

Manfred Herbst (manfredherbst@kpmg.at)

Machine Learning (ML) ist ein Begriff, der in der Debatte rund um Künstliche Intelligenz (KI) immer wieder fällt. Bereits im vorigen Beitrag wurden beide Themen näher behandelt. Doch wie hält maschinelles Lernen in Unternehmen Einzug? Ein Praxisbeispiel aus dem Retail-Bereich veranschaulicht die Thematik.

Die neuesten Fortschritte und Entwicklungen im Bereich des maschinellen Lernens führen derzeit zu einem medialen Hype rund um das Thema Künstliche Intelligenz (KI). Die Berichte konzentrieren sich dabei allerdings auf wenige Technologiefirmen. Es geht um autonom fahrende Autos, um Computer, die Menschen in komplexen Spielen schlagen oder um Algorithmen, die Gemälde produzieren, die aussehen, als wären sie von Menschen geschaffen. Allen voran stehen Internetgiganten, die mit Leuchtturmprojekten aufwarten, in denen mittlerweile intelligente Maschinen voneinander Schach spielen lernen, wobei auch die besten menschlichen Spieler nicht mehr mithalten können.

In der Praxis

Die unmittelbaren und großen wirtschaftlichen Veränderungen werden allerdings nicht von diesen Prestigeprojekten getrieben, sondern durch die Anwendung intelligenter Systeme auf langweilige und täglich wiederholende Tätigkeiten. Diese Entwicklung wird zu drastischen Effizienzverbesserungen führen – gerade in Zeiten von zunehmender Vernetzung und jährlich wachsender, mittlerweile für Menschen unüberblickbarer Datenmengen.

Tatsächlich können wir die Auswirkungen bereits jetzt beobachten: Erste Krankenhäuser in Frankreich setzen Machine Learning-Systeme ein, um für eine bessere Planbarkeit die Aufnahmezahlen von Patienten in den nächsten Tagen vorherzusagen. Die Komponenten komplexer Maschinen werden mittels Sensoren beobachtet und intelligente Systeme entscheiden, wann Teile ausgetauscht werden müssen, noch bevor sie brechen. Alle Anwendungsfelder haben eines gemeinsam: Eine Vielzahl an Einflussfaktoren, die in komplexer Weise interagieren und berücksichtigt werden müssen.

Die Kunst der Vorhersage

Die Grundkonzepte von maschinellem Lernen sind seit vielen Jahren bekannt. Bereits im Jahr 1959 führte Arthur Samuel, einer der führenden Köpfe im Bereich Künstlicher Intelligenz, den Begriff „Machine Learning“ ein: Als die Entwicklung von Algorithmen, die von Daten lernen und auf Basis des Gelernten Vorhersagen machen. Dieses allgemeine Konzept ist am natürlichen Lernprozess höherer Lebewesen wie uns Menschen angelehnt: Wir nehmen über unsere Sinne Eindrücke aus der Umwelt auf, lernen aus ihnen und agieren auf deren Basis.

Samuels Definition setzt allerdings keine Vorgaben über die Art der zu Grunde liegenden Machine Learning-Algorithmen. So wurde schon früh, seit Mitte des letzten Jahrhunderts, eine Vielzahl von Verfahren entwickelt, die aber erst in jüngster Zeit durch die rasant steigenden Rechnerkapazitäten und die Verfügbarkeit riesiger Datenpools ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können.

Am weitesten bekannt sind neuronale Netze, wohl weil sie einen Versuch darstellen, die grundlegende Funktionsweise des menschlichen Gehirns nachzubilden. Daneben gibt es allerdings auch andere Verfahren, die ebenfalls aus Daten lernen um Vorhersagen zu treffen, aber einen gänzlich anderen Aufbau als ein Gehirn haben. Die Aufgabe und Kunst eines Machine Learning-Spezialisten ist es, diese unterschiedlichen Algorithmen zusammenzuführen und für eine gestellte Herausforderung die beste Vorhersagequalität zu erreichen.

Im Einsatz

Folgendes Beispiel aus dem Retail-Bereich gibt einen Einblick in den Lernprozess eines neuronalen Netzes. Die Fragestellung ist eine einfache: Wie groß ist das tägliche Kundenaufkommen und wie hoch der Umsatz in den nächsten Wochen in allen Filialen?

An erster Stelle steht die Auswahl der Daten, auf deren Basis das neuronale Netz trainiert werden soll. Einer der wichtigsten Punkte dabei ist eine umfassende Datenbasis. Damit ist vor allem eine lange Datenhistorie für das Training des Netzes gemeint. Grundsätzlich ist es positiv, viele potentielle Einflussgrößen miteinzubeziehen, es gilt allerdings auch der Grundsatz: „Weniger ist mehr“. Es ist die Aufgabe des Spezialisten, als Trainer des Netzes den richtigen Mix an Einflussgrößen zu bestimmen. Im aktuellen Beispiel wurden neben den historischen Aufzeichnungen zu Umsatz und Kundenzahlen auch Kalenderdaten wie Feier- und Ferientage,

Rabattaktionen sowie geöffnete Tage herangezogen. Die Aufzeichnungen umfassten Daten von über 1.000 Filialen über drei Jahre hinweg.

Wie ein Kind, das von seinen Eltern beim Lernen Feedback bekommt und das Erlernte außerhalb des Elternhauses ohne Rückmeldungen anwendet, ist es Best Practice, auch während der Lernphase des neuronalen Netzes die Trainingsdaten aufzuteilen: in eine tatsächliche Trainingsmenge und eine Testmenge. Auf der Trainingsmenge lernt das neuronale Netz durch Feedback, auf der Testmenge wird die Qualität der Vorhersagen überprüft.

Wenn der Machine Learning-Algorithmus schließlich während des Trainings zu guten Ergebnissen führt, folgt der tatsächliche Live-Test auf aktuellen Daten. Im genannten Beispiel konnte für die Vorhersage der täglichen Umsätze und Kundenzahlen eine respektable Genauigkeit von rund zehn Prozent erreicht werden.

Neuronale Netze
versuchen die
Funktionsweise
des menschlichen
Gehirns
nachzubilden.



Blick in die Zukunft

Die österreichische Xephor Solutions GmbH hat als weltweit einziges Unternehmen eine einsatzbereite und marktfähige starke Künstliche Intelligenz. Geschäftsführerin Isabell Kunst spricht im Interview mit Dimensionen über Chancen und Gefahren Künstlicher Intelligenz und wie sich die Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt dadurch verändern werden.

Aufgrund von Künstlicher Intelligenz (KI) wird es zu einer Verschiebung der Arbeitsplätze kommen. Welche Auswirkungen wird das in Unternehmen konkret haben?

Das Auftauchen von KI ist meiner Meinung nach in zwei Phasen unterteilt. Während der ersten Phase wird es zu einem Anstieg an Jobs kommen, da der Umgang mit KI-Systemen sehr neu ist und hierfür Experten benötigt werden. Das bedeutet, dass KI-Trainer, KI-Developer, KI-Controller und auch KI-Manager benötigt werden, die entscheiden, wo im Unternehmen KI eingesetzt werden kann. In einer zweiten Phase, in der sich die KI im Unternehmen etabliert hat, wird es zu einem Wegfall an Jobs kommen. Zuerst sind Arbeitsplätze betroffen, an denen monotone und zeitintensive, sich immer wiederholende Tätigkeiten auftreten. Danach wird KI auch in anderen Bereichen wie Administration, Controlling oder Vertrieb für Änderungen sorgen.

Sie sagen es wird als neue Berufsgruppe vermehrt KI-Jobs geben. Was, wenn diese durch weiterentwickelte KI-Systeme ersetzt werden?

KI-Trainer verfügen über eine spezielle Expertise in ihrem Fachgebiet. Diese Expertise muss an ein KI-System weitergegeben werden. Es ist tatsächlich so, dass ein virtueller User, also eine trainierte KI, einem anderen virtuellen User sein Wissen weitergeben kann und vice versa. Man wird aber immer Menschen brauchen, welche die KI-Systeme überwachen und entscheiden, wie deren Ergebnisse am besten zu nutzen sind. Außerdem müssen Menschen notfalls

korrigierend eingreifen, falls Lernfehler auftreten. Das bedeutet, dass sich die Berufsbilder von Menschen wandeln werden: hin zu mehr Strategie und Unternehmensentwicklung.

Bis zum Jahr 2022 soll laut einer Studie von Gartner die Menge an Fake News im Netz so weit anwachsen, dass der durchschnittliche Internetnutzer mehr falsche als wahre Informationen pro Tag konsumiert.¹ Wie kann man sich Ihrer Meinung nach vor Fälschungen schützen, die mithilfe von KI erzeugt werden?

Fälschungen, die mithilfe von KI erzeugt wurden, kann nur mittels eines anderen, „besseren/besser trainierten“ KI-Systems vorgebeugt werden. Die tägliche Datenflut macht es Menschen jetzt schon schwer, Inhalte zu begutachten und zu kategorisieren. Wenn es am Markt einen Pluralismus von verschiedenen KI-Systemen und unterschiedliche Informationsquellen gibt, dann können meiner Meinung nach Fälschmeldungen am besten eingedämmt werden.

Tesla-Chef Elon Musk und weitere Vertreter aus Wirtschaft und Forschung warnen schon seit Jahren vor den potenziellen Gefahren durch KI. Er bezeichnete sie als „gefährlicher als Atombomben“ und fordert Regulierungen. Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Ich arbeite täglich selbst mit einer starken KI und sehe, dass diese tatsächlich eine mächtige Waffe ist. Wir sind derzeit erst am Anfang der KI-Entwicklung und es gibt erst wenige Use Cases – das wird sich im Laufe der nächsten Jahre ändern. Hier liegt es an den Herstellern der KI zu entscheiden, wem diese für welche Zwecke in die Hände gegeben wird und wem nicht. Aus diesem Grund veröffentlichen wir auch kein Open Source-Tool und halten uns von gewissen Branchen fern. Die größte Gefahr im Zusammenhang mit KI sehe ich aber, wenn diese in den Händen weniger Monopolisten liegt, die bereits all unsere Daten gesammelt haben. Nur durch eine Vielfalt an nebeneinander existierenden KI-Lösungen kann einer „Weltherrschaft“ entgegengetreten werden.

Welche Risiken KI mit sich bringt, wollte das Centre for the Study of Existential Risk der University of Cambridge zeigen und entwickelt dafür eine Modifikation im Computerspiel Civilization V. Welche Möglichkeiten sehen Sie, die Gefahren und Herausforderungen durch KI den Menschen näher zu bringen?

Wie bei allen Sachen gilt es auch bei KI einen verantwortungsvollen Umgang zu fördern und diesen in den



Vordergrund zu stellen. Das beginnt bei einer Aufklärung über die Chancen und Risiken von KI-Systemen. Außerdem ist es wichtig, dass Menschen selbst ein Gefühl dafür bekommen, wie solche Systeme arbeiten. Das passiert, indem sie aktiv mit einem System kommunizieren. Wir arbeiten hier gerade am Aufbau eines Demozentrums. Ganz wichtig in diesem Prozess ist auch die Politik, die entscheidende Rahmenbedingungen für den Umgang mit KI und deren gesellschaftlichen Folgen schaffen muss. Von der größten Angst der Menschen, dem Auftauchen des Terminators, sind wir aber derzeit weit entfernt.

Wie soll KI in die Kindererziehung bzw Schul- und Berufsbildung integriert werden und ab welchem Alter?

Generell stehe ich dem Einsatz von digitalen Medien in Schulen sehr kritisch gegenüber und plädiere dafür, dass diese erst so spät wie möglich verwendet werden sollten. Will man tatsächlich ein Versther von KI sein, dann ist es essenziell, an seinem Basiswissen (Mathematik, Philosophie, Informatik, Physik, Linguistik, Biologie) zu arbeiten – das kann auch ohne digitale Medien erfolgen. Stattdessen sollten eigenständiges Denken und Kreativität gefördert werden. KI-Systeme lassen sich anders im Bildungswesen integrieren: Beispielsweise auf E-Learning-Plattformen, wo KI analysieren kann, welche Faktoren zum Erfolg führen und wie Inhalte optimal aufgenommen werden können. Das Ziel hierbei ist es, mittels KI herauszufinden, wie Lerninhalte am nachhaltigsten für möglichst viele User vermittelt werden können.

"

Die größte Gefahr sehe ich, wenn KI in den Händen weniger Monopolisten liegt, die bereits all unsere Daten gesammelt haben.

"

Wie schätzen Sie die Rolle Österreichs hinsichtlich KI ein – auch im weltweiten Vergleich?

Derzeit gibt es weltweit leider sehr wenige Unternehmen, die eine eigene funktionsfähige KI-Lösung entwickelt haben. Dazu zählen Google, IBM und Xephor Solutions. Nahezu alle anderen Unternehmen setzen auf bereits vorhandene Lösungen aus dem Universitäts- oder Open Source-Bereich auf. Zuerst waren die USA ein Vorreiter in Sachen KI, derzeit boomt das Thema im asiatischen Raum. Auch in Europa ist es jetzt angekommen. Gerade in Österreich würde es gute Chancen geben, da wir Einrichtungen haben, die dafür prädestiniert sind, wie beispielsweise den Softwarepark Hagenberg. Generell würde ich mir wünschen, dass sich mehr Unternehmen bzw Forschungseinrichtungen trauen, etwas komplett Eigenes zu produzieren.

Isabell Kunst

ist CEO bei der Xephor Solutions GmbH. Neben den klassischen Geschäftsführertätigkeiten liegen ihre Schwerpunkte im Trainieren und Gestalten von Künstlicher Intelligenz. Die Xephor Solutions GmbH mit Sitz in Purkersdorf hat als weltweit einziges Unternehmen eine einsatzbereite und marktfähige starke Künstliche Intelligenz (AGI).

¹ Gartner Top Strategic Predictions for 2018 and Beyond, Oktober 2017

Faszinierende Welt

Künstliche Intelligenz (KI) ist längst kein Science-Fiction-Thema mehr. In manchen Bereichen ist KI bereits zur alltäglichen Realität geworden. In anderen Bereichen lassen beeindruckende Forschungsprojekte aufhorchen.

Die Berechnung des Endes

Forscher des Uniklinikums der Stanford University haben ein Deep Learning-Modell entwickelt, das aus Patientendaten den wahrscheinlichsten Todeszeitpunkt vorhersagen kann. Ziel der Software ist es, den todkranken Patienten zu ermöglichen, zu Hause im Kreise ihrer Familie zu sterben. Im Rahmen der Studie fütterten die Forscher KI-Algorithmen mit den Daten von mehr als 220.000 Patienten der Unikrankenhäuser von Stanford aus der Zeit zwischen 1995 und 2014. Aufgabe der Algorithmen war es, an Hand der Patientendaten vierundzwanzig Stunden nach Aufnahme in das Krankenhaus vorherzusagen, wann ihr wahrscheinlichster Todeszeitpunkt ist.¹

Kampf dem Krebs

Ärzte und Wissenschaftler aus Cambridge und Boston haben eine Technologie entwickelt, die mittels maschinellen Lernens erkennen kann, welche Herdbefunde in der Brust – so genannte Brustläsionen – sich wahrscheinlich zu Krebs entwickeln werden. Viele dieser Läsionen stellen eigentlich keine unmittelbare Gefahr für das Leben der Patientinnen dar, die Wahrscheinlichkeit einer Krebsentstehung beträgt meist nur 20 Prozent oder weniger. Laut den Forschern hat die Methode das Potenzial, unnötige Operationen zu reduzieren.³

¹ <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Forschung-Kuenstliche-Intelligenz-sagt-den-Todeszeitpunkt-voraus-3951488.html>

² <http://www.spektrum.de/news/computerprogramm-liest-gedanken/1513645>

Gedankenlesen für Fortgeschrittene

Forscher versuchen seit langem anhand der Aktivität bestimmter Gehirnbereiche eines Menschen zu entschlüsseln, was er sieht oder denkt. Fortschritte beim „Gedankenlesen“ haben Wissenschaftler der Purdue University in Indiana mit einer KI gemacht: Das neuronale Netzwerk der Wissenschaftler konnte nach einigen Trainingseinheiten aus der Hirnaktivität von videoschauenden Probanden herausfinden, was in den Clips zu sehen war. Anhand der Durchblutung kann festgestellt werden, welche Bereiche des Gehirns besonders aktiv sind. Auch wenn die Interpretation des Computers längst nicht an das Original reicht, ist der erste Schritt getan.²

Von den Lippen gelesen

Wissenschaftlern der University of Oxford gelang in Zusammenarbeit mit Google DeepMind eine KI zu entwickeln, die exakter Lippenlesen kann als menschliche Profis: Bei einem Test an 200 Beispielsätzen erkannte die Software knapp 47 Prozent aller Wörter korrekt, während sein menschlicher Gegner nur etwa 13 Prozent traf. Das Lippenlesen erfolgte unter nahezu gleichen Bedingungen wie im echten Leben: Weder mussten Sprecher oder Sprecherin direkt in die Kamera blicken noch war ein optimal ausgeleuchtetes Gesicht erforderlich.⁴

³ <http://www.spektrum.de/news/kuenstliche-intelligenz-in-der-brustkrebserkennung/1512281>

⁴ <http://www.spektrum.de/news/lippenlesen-auf-uebermenschlichem-niveau/1430424>

KPMG in der digitalen Welt

Alle KPMG Studien können Sie unter publikationen@kpmg.at als PDF anfordern.

Digitale Zukunft Österreichs

Versicherungen in der Zeitfalle

Sind Versicherungen tatsächlich digitale Nachzügler, wie es der Branche im Zusammenhang mit der Digitalisierung oftmals unterstellt wird? Die Studie „Versicherungen in der Zeitfalle“ des Marktforschungsunternehmens Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit KPMG untersucht die digitale Transformation in der Versicherungsbranche im deutschsprachigen Raum. Sie zeigt, dass sich die Versicherungsbranche mitten in einem fundamentalen Umbruch befindet und sich sehr intensiv mit der Digitalisierung auseinandersetzt.

Neue Technologien wie KI, Big Data, Internet of Things und neue Konsumgewohnheiten zwingen die Versicherer, bestehende Geschäftsmodelle und Strategien zu überdenken und neue Wege einzuschlagen.

The Pulse of Fintech

Die weltweiten Investitionen in Fintechs sind 2017 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen; Wurden 2016 in Summe USD 24,7 Mrd investiert, so kamen Fintechs im Jahr 2017 auf USD 31 Mrd. Das zeigen die Ergebnisse der aktuellen KPMG Studie „The Pulse of Fintech“, bei der die weltweiten Investitionen in diesem Start-up-Segment analysiert werden. Im Hinblick auf die Teilbranchen des Fintech-Sektors verzeichneten die Bereiche Insurtech und Blockchain im vergangenen Jahr ein rekordverdächtiges Investitions- und Venture Capital-Volumen. Flossen in Start-ups aus dem Versicherungsbereich im Jahr 2016 knapp USD 1,2 Mrd, konnte 2017 mit USD 2,1 Mrd (247 Deals) eine erneute Steigerung erzielt werden. Im Bereich Blockchain wurden 92 Investmentgeschäfte in Höhe von USD 512 Mio getätigt.



KPMG hat mit Unternehmen aus allen Branchen – vom Tourismus bis zum Kulturbetrieb, vom landwirtschaftlichen Betrieb bis zum Technologie-Start-up – im Rahmen von

Tiefeninterviews über ihre Herausforderungen und Strategien hinsichtlich der digitalen Transformation gesprochen. Dabei wurden Themenfelder gesammelt, aufbereitet und vergleichbar gemacht. Themen, von denen die Befragten überzeugt sind, dass sie nicht nur den Standort Österreich stärken, sondern die dafür sorgen, dass der heimische Markt in der digitalen Zukunft Erfolg hat.

Bei einem Großgruppenworkshop im September diskutierte KPMG mit rund 30 Vertretern österreichischer Unternehmen und Verbände über die Vorzüge und Chancen der zuvor gesammelten Themenfelder. Anschließend wurden sieben Themen ausgewählt.

Sie können ein kostenloses Printexemplar unter publikationen@kpmg.at bestellen.

IBM und KPMG

Bereits seit einigen Jahren besteht die Partnerschaft zwischen IBM und KPMG: Mit Watson fließt die von IBM entwickelte KI in die Beratungsleistungen von KPMG mit ein. Der Fokus liegt dabei auf kritischen Fragen der digitalen Transformation wie zB Kundenorientierung oder Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Watson integriert Machine Learning, intelligente Automatisierung und andere KI-Technologien in ein System, auf das über verschiedene Anwendungen zugegriffen werden kann.

KIANA und KPMG

KPMG in Deutschland hat im Februar 2018 den Data Science-Spezialisten KIANA Systems GmbH vollständig übernommen und integriert diesen ins Unternehmen. Das 2001 gegründete Spin-off des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI) ist ein Beratungsunternehmen mit Schwerpunkten in den Bereichen Data Mining, Big Data Analytics, Machine Learning/Künstliche Intelligenz und Forschung.

Me, My Life, My Wallet

In einer Ära der Veränderung und Ungewissheit werden jene Unternehmen die Nase vorn haben, die die Bedürfnisse ihrer Kunden im Detail verstehen. Zu diesem Ergebnis kommt die KPMG Studie „Me, My Life, My Wallet“. Sie bietet einen Ansatz, der den Unternehmen dabei helfen soll, die immer komplexeren und multidimensionalen Einflussfaktoren auf Kaufentscheidungen zu verstehen. An der Umfrage nahmen 10.000 Teilnehmer aus den USA, dem Vereinigten Königreich, Indien und China teil.

Fleißige Roboter

Eberhard Bayerl (ebayerl@kpmg.at), Ernst Fabian (efabian@kpmg.at),
Michael Ginner (mginner@kpmg.at), David Lezuo (dlezuo@kpmg.at)

Outsourcing an Niedriglohnländer war gestern. Moderne Unternehmen lagern Prozesse mittels Robotic Process Automation (RPA) an den eigenen Softwarebot aus. RPA birgt immenses Potenzial zur Prozessoptimierung und Kostensenkung durch die Automatisierung strukturierter Geschäftsprozesse.

In der produzierenden Industrie ist die robotergestützte Automatisierung von Produktionsschritten am Fertigungsband unter Aufsicht weniger menschlicher Produktionsexperten bereits ein bekanntes Bild. Das hat in den letzten Jahren nachweislich und im hohen Maß zur Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung und Kostensenkung beigetragen.

In starkem Kontrast zur Automatisierung in der Produktion haben sich die Abläufe in den Verwaltungs- und Supportprozessen kaum verändert. Zwar wurde intensiv in die unterstützende Informationstechnologie (zB SAP ERP Systeme, Data Warehouse) investiert, die dazwischenliegenden Prozesse und der verbundene personelle Ressourcenaufwand wurden jedoch kaum optimiert.

Fehlende Harmonisierung

Vielmehr ist in vielen Unternehmen die IT Landschaft über die Jahre gewachsen und ihre Komplexität hat stetig zugenommen. Eine Verschlinkung und Harmonisierung der IT Systeme blieb häufig aus. Somit stehen veraltete Legacy Systeme zunehmend isoliert da und sind nur mit unzureichenden Schnittstellen zu anderen Anwendungen ausgestattet. Selbst zwischen aktuellen Anwendungswelten (zB Mail-Server, SAP und Microsoft Office) läuft der Austausch von Daten ohne menschliches Zutun oft nicht reibungslos.

Traditionell lautete die Lösung zur Überbrückung dieser Lücken und Erledigung anderer, repetitiver Aufgaben: Mehr Mitarbeiter, die aufgrund notwendiger Trainings und des hohen Aufwands für die repetitiven Aufgaben hohe Kosten verursachen. Darüber hinaus sind sie fehleranfällig und stellen damit ein hohes Prozessrisiko dar. Im Zeitalter digitaler Alternativen ist dieser Zustand jedoch nicht mehr akzeptabel.

Virtuelle Roboter

Wer hat sich nicht schon einen Assistenten gewünscht, an den langweilige und wiederkehrende Aufgaben delegiert werden können, um sich selbst auf Mehrwert schaffende Datenanalyse & -interpretation konzentrieren zu können? Mit Robotic Process Automation (RPA) bietet sich eine attraktive Lösung, um solche repetitive Geschäftsprozesse schnell und effizient zu automatisieren und an sogenannte „Bots“ auszulagern. Wer sich nun einen physischen Androiden à la „C-3PO“ vorstellt, der einen menschlichen Mitarbeiter am Arbeitsplatz ersetzt, schießt über das Ziel hinaus: Bei den Bots im Kontext von RPA handelt es sich um virtuelle Softwareroboter.



Abbildung 1: Mehrwert von RPA in sechs Bereichen



Diese Bots sind in der Lage, menschliche Inputs auf der grafischen Nutzeroberfläche von Anwendungen nachzuahmen. Sie imitieren zB Mausklicks und Tastatureingaben eines Mitarbeiters und können den Prozess dadurch rund um die Uhr autonom ausführen. Dadurch können sie bereits vorhandene Applikationen bedienen, ohne dass Änderungen vorgenommen oder teure und anfällige Schnittstellen entwickelt werden müssen. Die Bots erkennen Schaltflächen, Textfelder und ähnliche GUI (Graphical User Interface)-Elemente und sind dadurch in der Lage, wie ein menschlicher Mitarbeiter Programme aufzurufen, Daten auszulesen, Formulare zu befüllen etc. Sobald ein Bot programmiert ist, kann er verschiedene Trigger wie zB den Eingang einer bestimmten Email als Anlass nehmen, einen Prozess zu starten und eigenständig zu durchlaufen. Menschliche Eingriffe sind damit im Idealfall nicht mehr notwendig.

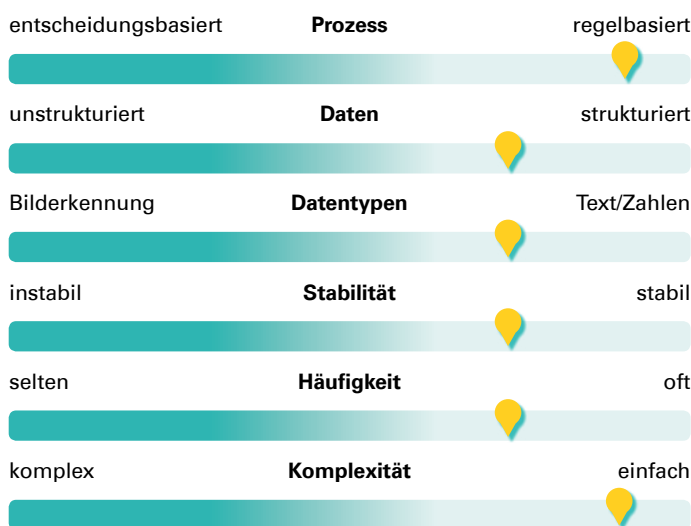
Der Mehrwert von RPA liegt auf der Hand: Qualitätsverbesserung, Geschwindigkeitsvorteile, Kosteneffizienz, Prozesseffizienz, verringerter Dokumentationsaufwand in Hinblick auf Datenschutz & Compliance und neue Geschäftspotenziale durch freiwerdende Ressourcen (Abbildung 1).

Natürlich übersteigt die Komplexität mancher Prozesse noch die Möglichkeiten eines Bots – nicht alle Prozesse sind gleichermaßen für Automatisierung geeignet (siehe Abbildung 2).

Ideale Ergebnisse können in der Automatisierung von strukturierten, repetitiven Aufgaben erzielt werden, die klaren Regeln folgen. Dazu gehören systembezogene, monotone Aufgaben und regelbezogene, manuelle Aktivitäten. Aber auch zeitintensive routinemäßige Aktivitäten und solche mit einem hohen Transaktionsvolumen sind besonders geeignet.

Je klarer Entscheidungspfade definiert werden können und je strukturierter die zu bearbeitenden Daten sind, desto besser wird das Ergebnis sein. Beispiele für Prozesse, die sich üblicherweise gut automatisieren lassen, sind etwa: Rechnungsverarbeitung in der Kreditoren- & Debitorenbuchhaltung, Reporterstellung im laufenden Berichtswesen oder Mitarbeiter-Onboarding im Personalwesen.

Abbildung 2: Anforderungen, um die Automatisierung durch RPA erfolgreich und rasch umsetzen zu können



KPMG RPA Center of Excellence

Als Partner der weltweit führenden Anbieter von RPA-Tools (wie zB Automation Anywhere, Blue Prism und softomotive) kombiniert KPMG fachliche und strategische Erfahrung mit technischem Know-how in einem eigens geschaffenen RPA Center of Excellence. KPMG kann seinen Kunden somit ein ausgereiftes Delivery-Modell anbieten, das weit über den schlichten Verkauf eines Vendoren-Tools oder die Implementierung einiger Bots hinausgeht. KPMG unterstützt die Kunden entlang des gesamten RPA- und Automatisierungsprozesses: Von Funktions- & Wertstromanalysen über die Skalierung bis hin zum RPA Operating Model und der Vernetzung der Bots untereinander.

Neue Rolle

Kristina Janjic (kjanjic@kpmg.at)

Die Digitalisierungswelle ist auch in den heimischen Personalabteilungen angekommen. Neben der Automatisierung der eigenen Prozesse hat die Human Resources-Abteilung nun die einzigartige Möglichkeit, sich als ein wichtiger Partner bei der Gestaltung und Begleitung der digitalen Transformation im Unternehmen zu positionieren.

Digitalisierung impliziert, dass Prozesse und Geschäftsmodelle neu gedacht werden. Es bedarf der notwendigen Rahmenbedingungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, die neuen Technologien zielführend einzusetzen. Die Personalabteilung (Human Resources – HR) sollte als erstes drei Themen adressieren:

- Rahmenbedingungen: Kenntnis der (arbeits-)rechtlichen und datenschutzrechtlichen Auswirkungen
- HR-Aufgabenfelder: Fokus auf Recruiting, Mitarbeiterentwicklung und Reporting 4.0
- HR-Funktion: Optimales Set-up der HR-Funktion zur Schaffung eines Mehrwerts im Rahmen von Digitalisierung

Arbeitsrecht und Datenschutz

Neue Technologien ermöglichen flexiblere Arbeitszeitmodelle. Vor der Umsetzung müssen aber einige Details bedacht werden. Die Normalarbeitszeit ist gesetzlich geregelt. Die Verteilung der Arbeitszeit und der Arbeitsort werden entweder im Kollektivvertrag, in einer Betriebsvereinbarung oder direkt zwischen Arbeitnehmer und -geber vereinbart. Die Einhaltung der Aufzeichnungspflicht wird vom Arbeitsinspektorat regelmäßig überprüft. Klarheit bei der Regelung und Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeiten, trägt nicht nur dazu bei, potenzielle Strafsanktion zu vermeiden, sondern va zur Erhöhung der Motivation und Produktivität der Mitarbeiter. Beim Thema Home-Office empfiehlt es sich sowohl konkrete Arbeitszeiten auszumachen, als auch darzulegen, welches Equipment von wem zur Verfügung gestellt wird (Laptop etc). Auch die Vertraulichkeitsanforderungen sollten klar definiert werden.

Die Digitalisierung ermöglicht es, große Mengen an mitarbeiterbezogenen Daten grenzüberschreitend zu erfassen und zu bearbeiten („Big Data“). Hier ist es essenziell die notwendigen datenschutzrechtlichen Vorkehrungen umzusetzen (EU Datenschutz-Grundverordnung). Ab Mai 2018 obliegt es gänzlich dem Dienstgeber, die relevanten Datenanwendungen bzw die Durchführung einer Risikoabschätzung bei Verarbeitung von personenbezogenen Daten zu gewährleisten.

Veränderung in allen Bereichen

Die Digitalisierung wird viele HR-Aufgabenfelder verändern, allen voran:

• Recruitment:

Fachkräftemangel ist in aller Munde. HR muss viel stärker der Business Partner- und Experten-Rolle gerecht werden und die Geschäftsbereiche dabei unterstützen, die Profile der gewünschten Kandidaten klarer und zukunftsgerichteter zu definieren. Das klassische Recruitment (Stellenanzeigen und Auswahlprozess) führt zu keinen zufriedenstellenden Ergebnissen. Für die Besetzung von standardisierten Stellen und Profilen kann man auf Künstliche Intelligenz zurückgreifen und zB Chatbots nutzen (siehe Artikel zu Robotic Process Automation auf S 18). Dies greift jedoch bei sehr gefragten Experten zu kurz. Hier kann HR einen Mehrwert schaffen: Den globalen Markt an potenziellen Bewerbern kennen, Beziehungen zu ihnen rechtzeitig (während der Ausbildung) aufbauen und pflegen sowie als Unternehmen auf relevanten Plattformen sichtbar sein.

Die Digitalisierung gibt HR die Möglichkeit, die eigene Rolle neu zu definieren.



- **Mitarbeiterentwicklung:**

Mitarbeiter sind gefordert: Lebenslanges Lernen wird durch die Digitalisierung immer relevanter (Stichwort: Multiskill). HR kann dabei helfen, Trends zu erkennen und Fähigkeiten zu identifizieren, die zukünftig für das Unternehmen kritisch sein werden, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen. Personalabteilungen können Mitarbeitern aufzeigen, wie sie die eigene Karriere gestalten. In Zukunft werden Karriereverläufe weniger mit Leitern, sondern vielmehr mit Kletterparks verglichen. Die dringlichste Aufgabe von HR ist es, an der Lernkultur der Mitarbeiter zu arbeiten. Ein gut durchdachtes und aufgesetztes Learning Management System ist ein Anfang.

- **Reporting:**

Unternehmen sollten in der Regel wissen, wer ihre Schlüsselkräfte sind, welche Mitarbeiter überdurchschnittliche Leistungen bringen, welche Mitarbeiter eine bestimmte Qualifikation haben, wie sich die Fluktuationsrate pro Abteilung verändert, was ihre „time to hire“ ist. Neue (cloudbasierte) HR-Lösungen liefern rasch Antworten. Wichtige Voraussetzung: Man muss die richtige, zur Unternehmensrealität passende Lösung finden und die notwendigen Daten entsprechend aufbereiten. Ebenso entscheidend: HR muss die Unternehmensziele kennen und diese auf HR kaskadieren. In der HR-Abteilung muss es Mitarbeiter mit den notwendigen analytischen und technischen Skills geben, die relevante Hypothesen erarbeiten und aus großen Datenmengen die wesentlichen Erkenntnisse destillieren. Nur so können evidenzbasierte Entscheidungen im Personalbereich getroffen werden.

Digitale Zukunft

Die Digitalisierung gibt HR die Möglichkeit, die eigene Rolle neu zu definieren. Die Grenzen zwischen HR und den Geschäftsbereichen aber auch zwischen Arbeiten, die von HR-Experten, externen Experten und Robotern gemacht werden, werden verschwimmen. Ein kleines strategisches Team, dessen Arbeit auf Einsichten aus predictive analytics basiert, wird sich um strategische Themen kümmern. Personalbezogene Anliegen aus den Geschäftsbereichen werden von agilen, funktionsübergreifenden Teams oder externen Experten flexibel gelöst. Welche Anliegen einen strategischen Mehrwert schaffen, wird gemeinsam zwischen internen HR-Beratern und Führungskräften ausgearbeitet. Transaktionale Tätigkeiten sind soweit wie möglich automatisiert, der Aufwand für Mitarbeiter und Führungskräfte minimiert.

Durch die Gestaltung eines „grenzenlosen“ und kundenorientierten Teams kann HR eine Vorbildfunktion für andere Bereiche übernehmen. Das erfordert aber Investitionen in neue Technologien und Rollenprofile: zB sollte in keiner Personalabteilung der Zukunft ein Data Analyst fehlen. Ebenso wichtig: Klare Entscheidungsstrukturen, Kommunikationswege sowie Kollaboration und Wissensaustausch mit dem Business.

Eine erfolgreiche Personalabteilung braucht Mitarbeiter, die visionär und gleichzeitig pragmatisch sind und analytischen und unternehmerischen Scharfsinn mitbringen. Nur diese werden in der Lage sein, nicht nur die HR-Funktion, sondern das gesamte Unternehmen erfolgreich durch die digitale Transformation zu führen.

Expedition ins Neuland

Barbara Heitger (bheitger@heitgerconsulting.com),
Annika Serfass (aserfass@heitgerconsulting.com)

„Ich war noch niemals in New Work“: Die enormen Potenziale der digitalen Transformation sind den meisten Unternehmen bewusst. Der Weg zum digitalisierten Unternehmen ist den wenigsten Führungskräften völlig klar. Es gilt, die Art der Unternehmensführung neu zu definieren, um einen digitalen Kurs einzuschlagen. Führungslandkarten sind eine wertvolle Unterstützung.

Eine Reise in ein größtenteils unbekanntes Land. So fühlt sich die digitale Transformation für die meisten Führungskräfte derzeit an. Was packt man ein, wenn man nicht weiß, ob einen Tropenstürme oder Eiswüsten erwarten? Konkreter: Wie kann man sich als Führungskraft rüsten: welche Kompetenzen und Skills gilt es zu erwerben, welche Haltungen zu (über-)lernen und welche Steuerungskonzepte eventuell hinter sich zu lassen?

Die Potenziale der digitalen Transformation sind vielfältig: neue Geschäftsmodelle, Kundengruppen können differenzierter bedient werden bis hin zur individualisierten Mass Customization, auch „Longtail“-Kunden und -Angebote können lukrativ werden, die Technik verspricht mehr Effizienz im Inneren, etc. Das Zukunfts- und Zielbild, wie das eigene Unternehmen „digitalisiert“ aussieht, ist jedoch schwammig und

kann nur Schritt für Schritt ergründet und gezeichnet werden. Diese Unklarheit verursacht hohe Unsicherheit und die Vielzahl an Optionen erhöht die Komplexität.

Führung neu definiert

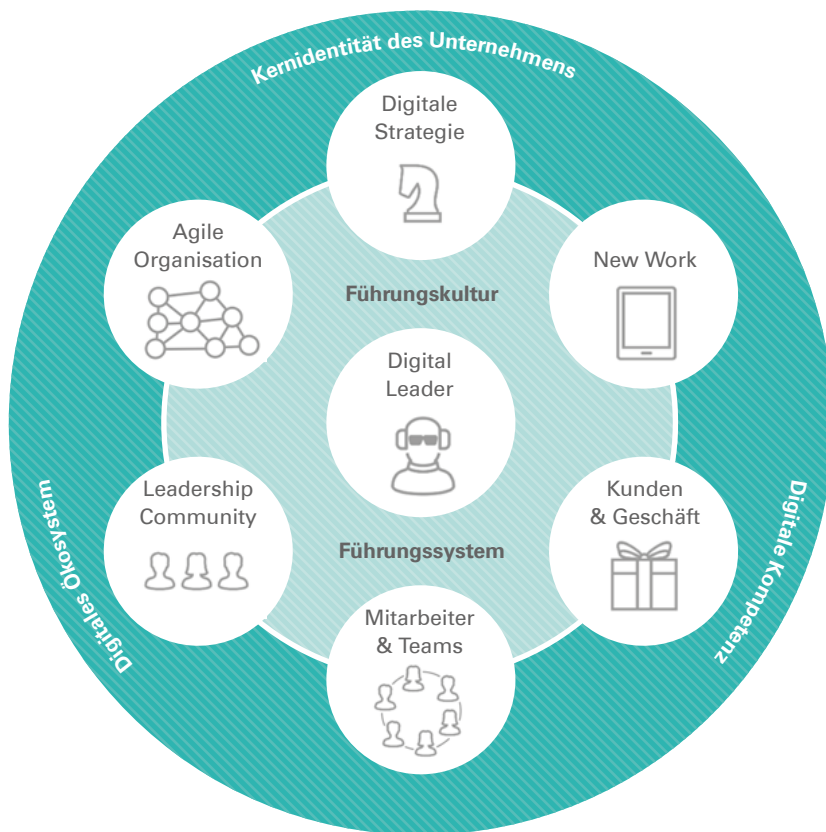
Um die Kunden individuell, mit einem spürbaren Nutzen und möglichst „sofort“ mit Angeboten zu überzeugen, muss diese Vielfalt und Schnelligkeit sowohl organisational als auch steuerungs- und führungstechnisch abgebildet werden.

Merkmale einer solchen „digitalen Unternehmenskultur“ sind flache Hierarchien, kurze – nah am Markt verteilte – Entscheidungswege, schnelles Scheitern mit Prototypen, viele Experimente am Markt und intern, heterogene Teams, Lösungsorientierung, Zusammenarbeit großer Gruppen, hohe Dichte in der Vernetzung der

Mitarbeiter, agilere Strukturen und eine entsprechende Fehlerkultur mit dem Fokus auf Lernen. Diese Merkmale sind eine Provokation für die „klassische Führung“ mit ihrer hierarchischen Steuerung und Kontrolle sowie ihrem fixierten Entscheidungsprozedere.

Die Ansprüche an die Führung verändern sich: Ihre Rolle wird neu definiert und damit auch das Selbstverständnis dessen, was es heißt, eine Führungskraft zu sein. Jede einzelne Führungskraft braucht daher eine neue Verortung. Die Chancen und Risiken der Digitalisierung können nicht an eine Unternehmensfunktion, -einheit oder -generation delegiert werden. Dafür brauchen Unternehmen Formate, um den nötigen Austausch, die gemeinsame Durchdringung von Themen und eine Abstimmung für das viel kleinteiligere und individuellere Agieren am Markt zu erreichen.

Abbildung: Führungslandkarte – Handlungsfelder von Führung im Fokus



New Work

Prototypen für neue Arten der Zusammenarbeit bauen und dann nach und nach einführen: interdisziplinäre Teams, Iterationen, Retrospektiven, Transparenz, schnelles Feedback. Welche digitalen Tools & (Meta-)Daten nutzen wir wo und mit wem? Wie schaffen wir einen Rahmen für mehr Selbstorganisation, kontinuierliche Innovation und Neugierde? Wie halten wir (junge) Talente mit Bedürfnissen nach positiver Work-Life-Balance, Raum für Wachstum, Teilhabe an Verantwortung etc? Wo setzen wir bewusst auf qualitätsvolle menschliche Begegnungen und sind offline?

Leadership Community

Wie gelingt der Ausbau der Digital Literacy in der Führung? Welche neuen Rollen, Koordinations- und Entscheidungsinstrumente setzen wir auf? Wie stärken wir Selbststeuerung und Hierarchie- und bereichsübergreifende Kooperation im Führungssystem? Wie kommen wir zu einem gemeinsamen Verständnis von „Digital Leadership“?

Mitarbeitende & Teams

Welche „Communities“ bauen wir auf, wo lassen wir Freiräume entstehen? Welche agilen Arbeitsformate & Methoden probieren/etablieren wir (Service Design, Scrum etc)? Wie ermöglichen wir Nähe zum Kunden, Verständnis für seine Bedürfnisse und Beweggründe? Wie rüsten wir die marktnahen Einheiten für mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz? Wie holen wir die Mitarbeitenden ab und vergemeinschaften ihre Lernerfahrungen?

Der richtige Kurs

Was immer dem Unternehmen in Bezug auf Digitalisierung wichtig ist: in den Führungslandkarten kann es auf den Radar der Führungskräfte gebracht werden und wird somit Gegenstand des Austauschs und Aushandelns unter den Führungskräften. Verknüpft mit neuen Rollen und einer angepassten Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte kann Folgendes gelingen: Den Führungskräften für ihre Reise – wenn auch keine detaillierte Landkarte – wenigstens einen Kompass in die Hand zu geben, der ihnen hilft, im komplexen und vielschichtigen Umfeld die Richtung zu wahren.

Mit Landkarte und Kompass

Für die Verortung der Führungskraft wird mit Führungslandkarten gearbeitet (Abbildung), die jeweils relevante Handlungsfelder in den Fokus rücken. Als Entwicklungs- und Reflexionstool unterstützen sie jede Führungskraft in ihrer Verortung, als persönliche Landkarten sind sie aber auch Grundlage für Dialog und Aushandeln in Führungsteams. Für das Thema Digitalisierung sind Beispiele für die Bearbeitung der Handlungsfelder kurz skizziert.

Digitale Strategie

Wie übersetzen wir disruptive Trends für das eigene Geschäft? Welche Wertschöpfungspotenziale haben Plattformen und strategische Kooperationen und welchen Platz wollen wir einnehmen in einem „Digital Ecosystem“?

Kunden & Geschäft

Welche neuen Kundenbedürfnisse

entstehen und was bedeuten sie für uns (Prosumerism, Self Design etc)? Wie rücken wir näher zu unseren Kunden und schaffen Gelegenheiten für Co-Kreation mit ihnen? Welche analogen und digitalen Kunden-„Touchpoints“ haben wir heute und in Zukunft und wie designen wir für jeden die Kundenerfahrung? Wie entwickeln wir unseren Markenkern oder schaffen eine Repositionierung?

Agile Organisation & Prozesse

Wo schaffen wir Piloten für agile Organisation und Prozesse und werten sie aus? Wie gelingt eine Auseinandersetzung mit neuen Konzepten: zB Teal Organization, Holacracy, Scrum etc? Wie meistern wir evolutionäre und disruptive Innovation gleichzeitig? Wie ergründen wir das Digitalisierungspotenzial für alle Geschäftsprozesse/-bereiche?

Bausteine zum Erfolg

Thomas Schmutzer (tschmutzer@kpmg.at)

Die Digitalisierung ist im privaten Umfeld längst angekommen. Nun erobert sie über Mitarbeiter und Kunden auch das Geschäftsleben. Connected Customer Enterprises (CCEs) sind Unternehmen der nächsten Generation und stellen den Kunden in den absoluten Mittelpunkt. Sie bauen Kompetenzen in acht entscheidenden Feldern auf, um ihr Ziel zu erreichen.

Privat sind wir längst ein Teil der digitalen Welt: Wir nutzen Plattformen wie Amazon, um online Geschenke zu bestellen, wenn wir einen Urlaub buchen, tun wir dies über Plattformen wie „booking.com“. Rezepte suchen wir online, die Zutaten fügen wir in eine Einkaufslisten-App wie „bring!“ ein, um sie immer dabei zu haben. Die Musik kommt meistens von iTunes oder Spotify, unsere Lieblingsserie schauen wir lieber auf Netflix als im öffentlichen Fernsehen.

Über unsere Rolle als Kunde und Mitarbeiter kommt die digitale Welt in Riesenschritten in den Berufsalltag und die Unternehmen. Was haben die Beispiele gemeinsam? Es sind Angebote von „Unternehmen der nächsten Generation“, die digitale Vertriebs- und Servicekanäle einsetzen und so ihr Geschäft verlagert bzw vollkommen neue Geschäftsmodelle aufgebaut haben.

Der Kunde im Mittelpunkt

Doch welche Herausforderungen sind durch die digitale Revolution nun für Unternehmen bei der Interaktion mit ihren Kunden entstanden?



Abbildung: CCE-Kompetenzen aus Kunden- und Unternehmenssicht

CCE-Kompetenzen	Wie „gut“ für den Kunden aussieht	Was „gut“ für ein Unternehmen bedeutet
 Sortiment-, Preis- & Kundenstrategie	Verbindung zur Marke, relevantes Sortiment und relevantes Erlebnis	Sortiment, Preise und Aktionen sind optimiert unter Nutzung von Daten in Echtzeit
 Erlebnisorientierung	Erleben des Markenversprechens entlang aller Berührungspunkte	Entscheidungen über die Gestaltung des Erlebnisses optimieren den ökonomischen Wert der Zielkunden
 Reaktionsschnelle Supply Chain	Erhalt von Produkten und Leistungen wann, wo und wie es gerade am bequemsten ist	Nutzung von Technologie zur Optimierung des Bestands und der Distribution
 Partnerschaften, Allianzen & Anbieter	Inanspruchnahme des Nutzens von Partnern ohne Einschränkung der Wahrnehmung der Marke	Identifikation & Nutzung von Synergien mit Dritten zur Überwindung von organisatorischen Engpässen
 Daten & Analysekompetenz	Personalisierte Interaktionen mit einer Marke unter Nutzung der Kundendaten	Nutzung von Kundendaten in Echtzeit zur Optimierung des Erlebnisses
 Technologiearch. & Enablement	Nahtlose Verwendung von Technologie entlang der Customer Journey	Kultur von Innovation und Agilität zur schnellen und sicheren Einführung neuer Technologien
 Nahtlosigkeit	Nahtloses Kundenerlebnis über alle Vertriebskanäle hinweg – freie Wahl des präferierten Vertriebskanals	Integrierte, ineinandergreifende Vertriebskanäle
 Agilität & Mitarbeiterkompetenzen	Kompetente Reaktionen auf Kundenwünsche	Mitarbeiter und Organisationsdesign, welche kompetente und rasche Reaktionen auf Kundenwünsche ermöglichen

- Kunden erwarten multiple Kontaktkanäle sowie konsistente Erfahrungen über alle Kanäle und Touchpoints.
- Alle Erlebnisse an allen einzelnen Kontaktpunkten zählen in die Zufriedenheit/Customer Experience ein.
- Das Kennen und Managen der Kundenerwartungen ist die große Herausforderung, um Umsatzwachstum zu erzielen.
- Unternehmen müssen den Spagat zwischen Kundenorientierung und Customer Service-Kosten meistern.

Für Unternehmen heißt das konkret: Sie müssen den Kunden tatsächlich in den Mittelpunkt stellen und die richtige Balance zwischen Kundenerwartung und -erlebnis finden – sich also zu einem Connected Customer Enterprise (CCE) entwickeln.

Proaktiv in die Zukunft

Das bedeutet weit mehr als nur moderne digitale Vertriebs- und Servicekanäle zur Verfügung zu stellen. Es geht vielmehr darum, eine ganzheitliche Betrachtung der Geschäftsfälle aus Kundensicht bis zur Enderledigung durch das gesamte Unternehmen im Blickfeld zu haben, also eine Tour d’Horizon. CCEs können Kundenerwartungen am optimalen Schnittpunkt erfüllen, weil sie erfolgreich

- Mitarbeiter, Systeme und Prozesse auf den Kunden ausgerichtet haben mit dem Ziel, ein personalisiertes Kundenerlebnis zu schaffen,
- relevante Leistungen auf Basis von Kundenbedürfnissen und -präferenzen entwickeln,
- nahtlose Erlebnisse über alle digitalen und traditionellen Interaktionen hinweg schaffen und
- den Service kosteneffizient erbringen.

Diese CCEs entstehen jedoch keinesfalls einfach aus dem Nichts. Unternehmen, welche den Zukunftstrend rechtzeitig verstanden haben, passen sich proaktiv an und bauen Kompetenzen in **acht kritischen Feldern** auf:

- 1 Sortiment-, Preis- & Kundenstrategie
- 2 Erlebnisorientierung
- 3 Reaktionsschnelle Supply Chain
- 4 Partnerschaften, Allianzen & Anbieter
- 5 Daten & Analysekompetenz
- 6 Technologiearchitektur & Enablement
- 7 Nahtlosigkeit
- 8 Agilität & Mitarbeiterkompetenzen

Doch was bedeuten diese Kompetenzen einerseits aus Kunden- und andererseits aus Unternehmenssicht? Die Abbildung oben liefert einen Überblick.

Auf dem Weg zum CCE

Vorstände erkennen den Wert von CCEs, doch die Herausforderungen sind enorm. Es bleibt de facto aber nur die Flucht nach vorne. Nach dem Prinzip „Besser schnell als perfekt“ macht es Sinn, Leitplanken und grundlegende Aspekte zu definieren und sich dann Schritt für Schritt auf den Weg zu einem CCE zu machen. Das erhöht einerseits die Geschwindigkeit der Transformation und verschafft andererseits die wichtige Gelegenheit, von Erkenntnissen und Learnings rasch und einfach profitieren zu können. Die Experten von KPMG Advisory begleiten Unternehmen auf dieser Reise.

Daten unter der Lupe

Johanna Salzinger (jsalzinger@kpmg.at), Klaus Nöbauer (knoebauer@kpmg.at), Manuel Wüthrich (manuelwuethrich@kpmg.at)

Forensische Untersuchungen stellen Unternehmen und Untersuchungsteams regelmäßig vor große Herausforderungen. Fehlende Informationen zum Sachverhalt sowie unübersichtliche, große Datenmengen zählen zu den häufigsten. Eine professionelle Datenanalyse schafft Abhilfe. Dazu das folgende Fallbeispiel.

Erkenntnisse möglich. Werkzeuge wie beispielsweise „Power BI“ ermöglichen eine schnelle und flexible Darstellung relevanter Geschäftsdaten und machen auf einfache Art und Weise verwertbares Wissen sichtbar.

Intensive Spurensuche

Das folgende Beispiel veranschaulicht einen Anwendungsfall: Das Management des fiktiven Lebensmittelproduzenten „Honigbär“ verfügt über Hinweise, dass im Lager unerklärbare Fehlstände auftreten. Genauere Informationen liegen vorerst nicht vor. Eine forensische Untersuchung soll klären, ob es tatsächlich Fehlstände gibt, wie sich diese ergeben haben (Ursache) und wie hoch der Schaden daraus ist.

Der beigezogene Datenanalyst macht sich an die Arbeit. Nach dem Export und der Aufbereitung von Daten aus den

Kunden-Systemen werden diese in die Datenanalyse-Umgebung importiert. Daraufhin können rasch vielfältige Analysen durchgeführt werden, die eine Aufklärung des Sachverhalts und eine Berechnung der relevanten Kennzahlen bzw. Beträge ermöglichen.

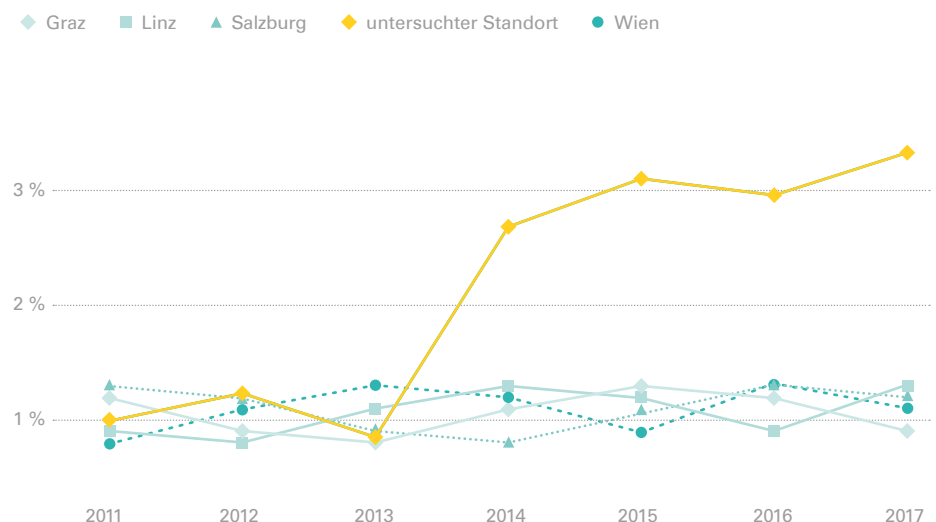
So erfolgt im konkreten Fall eine Analyse der Lagerbewegungen und von allen damit in Zusammenhang stehenden Buchungen (über einen Zeitraum von sieben Jahren sowie von mehreren Standorten und IT-Systemen). Durch die grafische Aufbereitung der Analyse wird augenscheinlich, dass tatsächlich hohe Fehlstände vorliegen.

Analyse im Detail

Die Vorteile einer solchen Datenanalyse liegen insbesondere in der Flexibilität und der Skalierbarkeit. Beispielsweise können Daten aus

Der Ausgangspunkt einer forensischen Untersuchung ist oft ein Hinweis auf (vermutete) Unregelmäßigkeiten, zum Beispiel in Form eines anonymen Whistleblowings. Die Ziele sind klar: Der Sachverhalt soll aufgeklärt und die relevanten Beträge (zB Schaden) sollen ermittelt werden. Eine der größten Herausforderungen bei der Erreichung dieser Ziele liegt häufig darin, dass zu Beginn der Untersuchung nur wenige Informationen zum Sachverhalt verfügbar sind und eine große, unübersichtliche Menge an Rohdaten analysiert werden muss. Die Anwendung von zielgerichteten Datenanalysen bietet Hilfe bei der Überwindung dieser Hindernisse. Mit entsprechenden Werkzeugen sind maßgeschneiderte Analysen und die übersichtliche Darstellung der

Abbildung 1: Standortvergleich (Verhältnis der Fehlstände zur Produktion)



anderen Konzernunternehmen, welche häufig unterschiedliche Formate und Strukturen aufweisen, jederzeit in der Analyse berücksichtigt werden. Nach dem Import der entsprechenden Daten ist auch die Darstellung mehrerer projektspezifischer Szenarien möglich. Zusätzliche Faktoren oder Varianten können einfach und schnell, oft bereits „live“ während Abstimmungsgesprächen mit dem Kunden, berücksichtigt werden.

Im konkreten Beispiel werden mehrere zusätzliche Analysen durchgeführt:

Zuerst erfolgte eine Analyse der Fehlstände im Zeitablauf. Aus der Analyse wird ersichtlich, dass sich in den letzten vier Jahren ein deutlicher Anstieg der Fehlstände ergeben hat. Aus der Vergleichsanalyse mit anderen Konzernstandorten (Abbildung 1) zeigt sich, dass die Fehlstände in den Vergleichsstandorten verhältnismäßig stabil blieben, während sich am untersuchten Standort in den letzten Jahren deutlich höhere Fehlstände ergaben.

Aus der Darstellung der Fehlstände nach Artikeln (Abbildung 2) wird

wiederum ersichtlich, dass bei den exklusiven Sorten Honig „Ka-Bienenparty“ und Stadthonig „Hipster-Biene“ deutlich höhere Fehlbestände verbucht wurden als bei anderen Artikeln.

Eine Analyse der Buchungen nach Usern zeigt, dass der Großteil der Buchungen in den letzten vier Jahren vom User Willi Schlemmer vorgenommen wurde (Abbildung 3).

Der gelöste Fall

In der Folge führt das Untersuchungsteam ein Interview mit Willi Schlemmer und konfrontiert ihn mit den Ergebnissen der Analyse. Willi Schlemmer räumt im Gespräch ein, in den letzten Jahren erhebliche Mengen der Honigsorten „Ka-Bienenparty“ und „Hipster-Biene“ entwendet und privat verkauft zu haben. Gestützt darauf kann der Schaden ermittelt werden. Dieses Praxisbeispiel verdeutlicht, dass eine professionelle Datenanalyse bei forensischen Untersuchungen wesentliche und oft fallentscheidende Unterstützung bietet.

Große Datenmengen können zielgruppengerecht und verständlich aufbereitet sowie Prozesse bzw. Geschäftsfälle visualisiert werden. Die interaktive und flexible Darstellung der Daten (zB in Workshops mit Kunden) ermöglicht die Identifikation von Auffälligkeiten, Handlungsmöglichkeiten bzw. Optimierungspotenzialen und trägt so zu einer effektiven Untersuchung und einer raschen Lösung bei.

Abbildung 2: Darstellung der Fehlstände nach Artikeln

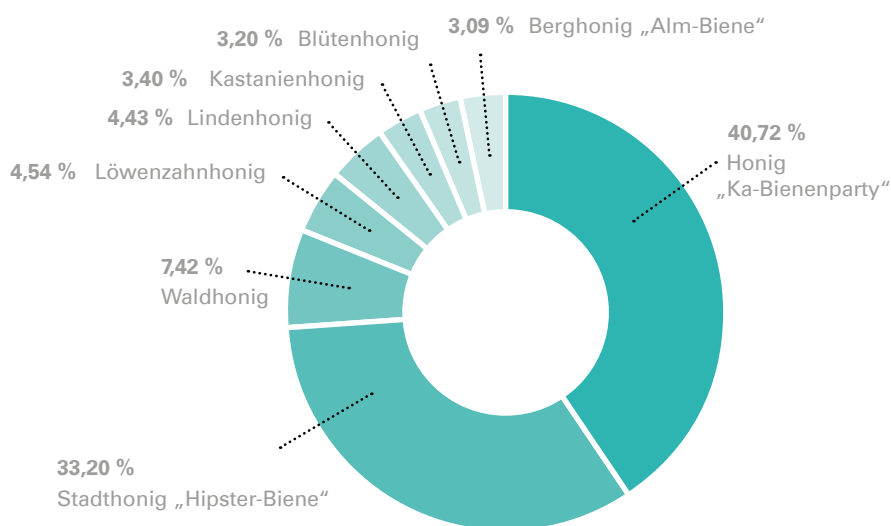
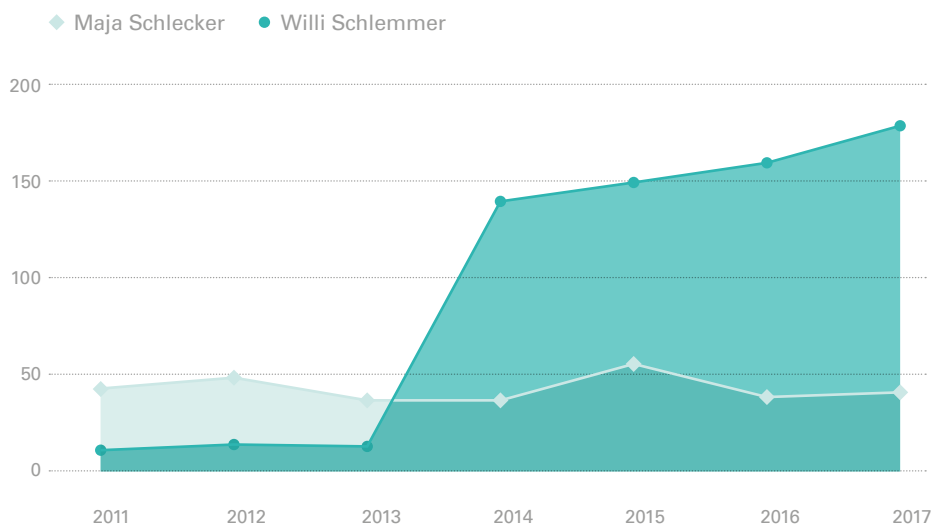


Abbildung 3: Buchung der Fehlstände nach Usern



Große Datenmengen können zielgruppen-gerecht aufbereitet und visualisiert werden.

Frischer Wind

Michael Gardumi (mgardumi@kpmg.at), Johann Kronthaler (jkronthaler@kpmg.at), Frederik Olivanti (folivanti@kpmg.at)

Abgesehen vom sich fast schon dramatisch ändernden Zinsumfeld der letzten Jahre blicken Versicherungsunternehmen auf relativ ruhige Zeiten zurück: stetige Gewinne, wenige Überraschungen. Die Produkte sind quasi die gleichen wie vor 30 oder 40 Jahren. Doch nun mischen Start-ups vermehrt in der Branche mit. Ihr Name: „Insurtechs“. Die Digitalisierung hält Einzug in der Versicherungsbranche.

Insurtech Rekordinvestments beeindruckten 2017: Das britische Insurtech Start-up Gryphon sammelte bei einem Rekorddeal 180 Mio Pfund. Übertroffen wurde dies in Hong Kong, als ZhongAn, dem ersten Onlineversicherer Chinas, beim Börsengang 1,5 Mrd US-Dollar zuflossen – und das bei einer Unternehmensbewertung von 10 Mrd US-Dollar. Diese Transaktionen stärken weltweit das Vertrauen von Investoren in das anhaltende Wachstumspotenzial dieser Branche.

Neue Chancen durch Digitalisierung

Für 2018 wird erwartet, dass die Beteiligungen vonseiten der großen Unternehmen in Insurtechs steigen. Die Komplexität der Versicherungsindustrie präsentiert sich als einmalige Herausforderung. Viele Start-ups sind interessiert am Seitschritt in die Assekuranz und spähen auf eine Zusammenarbeit mit den Versicherern. Diese wiederum erhoffen sich eine innovative Eruption durch die Partnerschaft mit Jungunternehmern.

Eine Ursache dafür: Viele neue Technologien, von Blockchain bis zur Künstlichen Intelligenz, stecken

noch in den Kinderschuhen, ihr volles Potenzial muss erst erfasst und die Anwendungsfälle definiert werden. Doch es zeigt sich bereits jetzt, dass sie die Vorgänge in der Versicherungsbranche grundlegend verändern können: Prozesse werden effizienter, Risikoanalysen effektiver, Produkte transparenter und flexibler, Vertriebskanäle schlagen neue Wege ein. Rekordverdächtig sind daher nicht nur die Venture Capital Investments in Insurtechs, sondern auch die Budgets zur Digitalisierung bei etablierten Versicherern.

Innovativ mit Mehrwert

Insurtechs (Insurance Technology) sind verglichen mit anderen Finanztechnologie-Start-ups (Fintechs), ein noch relativ junges Phänomen – nicht zuletzt aufgrund der enorm hohen Markteintrittsbarrieren in der Versicherungsbranche. Nachdem im US-amerikanischen Raum und in China den ersten Start-ups das Eindringen in diesen geschützten Markt gelungen ist, entstand global eine schöpferische Unruhe auf der einen und eine Furcht vor Disruption auf der anderen Seite der Marktbarriere.

Viele Insurtechs agieren auf Grundlage innovativer Technologien und nutzen diese, um einen Mehrwert für den Kunden gegenüber „klassischen“ Versicherungsprodukten zu generieren (siehe Abbildung).

In der Praxis

Aktuelle Beispiele verdeutlichen, in welchen Bereichen Insurtechs momentan positioniert sind:

Vertrieb: Mobilgeräte: direkter Kundenkontakt durch Standortermittlung und „Location Based Service Offerings“; Beispiel Flughafen: Angebot einer Reise- oder Flugverspätungsversicherung; Vorteil: kein Makler nötig.

Produkte: Big Data: flexible und transparente Produkte wie on demand Micro-Versicherungen; Vorteil: neue Umsatzquellen („tägliche Versicherungen“); Big Data Technologien ermöglichen Versicherungsschutz von Kunden, die bisher nicht versichert werden konnten, zB Diabetiker. Neue Datenmengen ermöglichen die Risiken zu analysieren und zu minimieren.

Kommunikation: Automatisierter Chat durch Künstliche Intelligenz; Vorteil: ein „Chat Bot“ antwortet 24/7 ohne Wartezeit und bei quasi null Personalkosten.

Backoffice: Dezentralisierte digitale Dokumentation durch Blockchain; Vorteil: verringert den Personalaufwand

Claims: Künstliche Intelligenz analysiert im Videochat die Schadensmeldung auf Betrug. Blockchain: Schadensfall-Dokumentation verhindert das Einreichen von mehreren Schadensforderungen bei verschiedenen Versicherern; Vorteil: Kosteneinsparungen und beschleunigte Verarbeitung von Vorgängen.

Abbildung: Innovative Technologien in der Versicherungsbranche

TECHNOLOGIE	BEISPIELHAFTE ANWENDUNGSGEBIETE IM VERSICHERUNGSUMFELD	UMSETZUNGSBEISPIELE BEI UNTERNEHMEN
Artificial Intelligence (AI)	Automatisierte Chats für Versicherungsabschluss und Schadenfallmeldungen (Chatbots)	Lemonade (USA)
Internet of Things (IoT)	Echtzeitüberwachung von Geräten, Reduktion von Schadenfällen bei Verlassen des Hauses; „Pay-as-you-use“ Tarife	Just Miles (UK)
(Software-) Robotic Process Automation (RPA)	Automatisierte Polizzenbearbeitung (zB bei Änderung, Stornierung, Provisionszahlungen), Automatisierung von Kundenanschriften	Versicherungskammer Bayern (VKB), Prämien- und Provisionsberechnungen, Vorbereitung von Kundenanschriften
Blockchain	Dezentrale (öffentliche) Datenbank für Versicherungsdeckung und -schadenfälle	Etherisc, Flugverspätungsversicherung
Data Analytics/Data Mining	Personalisiertes Kundenangebot durch gesammelte Gesundheitsdaten (zB durch Armbänder, Uhren, Apps etc)	Gesundheitsprogramme von Krankenversicherungen
Big Data Analytics	Betrugsaufdeckung durch Abstimmung des Antrags mit früheren betrügerischen Profilen	RIMAC, Betrugsanalyse
Predictive Analytics	Individuelle, laufende Risikoabschätzungen auf Basis von Analyse- und Prognosemodellen	MunichRE, Cyberversicherung

Kein Stein bleibt auf dem anderen

Den Versicherungsmarkt in Österreich (2016: Prämienvolumen ca 17 Mrd Euro) teilen sich die großen Versicherungsunternehmen zu einem großen Teil unter sich auf. Alle beteiligen sich auch an Digitalisierungsplattformen oder Start-ups.

Die etablierten Player am Markt besitzen zwar die Kundenbasis, das Branchen-Know-how und die Erfahrung, um die Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft meistern zu können – es gilt jedoch, die Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen, das notwendige Fachpersonal an sich zu binden und die starren Strukturen, Prozesse

und Systeme der vergangenen Jahrzehnte zu überwinden. Für manchen eine Herkules-Aufgabe.

Angesichts der Multimilliarden-Rekordinvestments in anderen Märkten bleibt abzuwarten, ob dieses Engagement auch zukünftig noch reichen wird, um am Markt langfristig zu bestehen oder gar zu wachsen. Ebenso wird sich zeigen, welche der massiven Investments und Engagements in Insurtechs langfristigen Erfolg mit sich bringen. Viele der Geschäftsmodelle haben noch keine Historie, es bleibt eine gewisse Unsicherheit und damit auch Risiken. Spannende Zeiten für die Versicherungsbranche.

Insurtechs sind verglichen mit anderen Fintechs ein noch relativ junges Phänomen.

4 Fragen an ...

In unserer Serie „Fragen an ...“ stand Vinzenz Treytl (WU Wien) zum Thema „Insurtechs“ Rede und Antwort. Er beurteilt, wie innovativ Start-ups der Versicherungsbranche sind und welche Technologien die Branche auf den Kopf stellen werden.



Vinzenz Treytl

arbeitet seit 2012 am Institut für Entrepreneurship & Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien in den Bereichen Finanztechnologie und Open & User Innovation. Seine Schwerpunkte liegen auf der Disruption der Banken- und Versicherungsindustrie durch neue von Start-ups getriebene Technologien. Der Fokus seiner Arbeit im Bereich Open & User Innovation liegt auf der Anwendung von Crowdsourcing-Lösungen im Innovationsprozess.

Die Praxis zeigt: Bei einigen Start-ups im Versicherungsbereich muss man kritisch hinterfragen, wie hoch der tatsächliche Innovationsgrad ist. Oder salopp formuliert: Ist vieles nur „Marketing-Show“?

Das muss man differenziert sehen. Die erste Welle der Insurtechs hat versucht, bestehende Prozesse zu digitalisieren bzw online zu bringen. Die Prozesse als solche wurden dabei aber nicht grundlegend verändert. Diese Art der Digitalisierung wurde vor allem von Leuten aus dem Internetbereich getrieben.

In der zweiten Welle hingegen sehen wir nun Start-ups, die mit Hilfe neuer Technologien bestehende Prozesse hinterfragen. Dadurch haben sie ein viel höheres disruptives Potenzial. Sie bringen enormes Versicherungs-Know-how mit und werden vom Markt mit sehr viel Kapital ausgestattet.

Wie wichtig wird E-Commerce in Zukunft für die Versicherer sein? Werden Amazon & Co in den Versicherungsmarkt vordringen?

Bei Versicherungen in der bestehenden Form handelt es sich zumeist um sehr komplexe Produkte, die beratungsintensiv sind. Diese sind für reinen E-Commerce nur bedingt geeignet, weil der Kunde vor einem Abschluss jedenfalls eine persönliche Beratung benötigt. Wenn

man es schafft, die Komplexität der Produkte zu reduzieren, dann kann E-Commerce in Zukunft sehr wichtig werden. Erste Schritte in diese Richtung werden bereits unternommen: Amazon in London sucht gerade Mitarbeiter aus dem Versicherungsbereich für eine neue Business Unit.

Welche Technologien haben das Potenzial die Versicherungsindustrie grundlegend zu ändern?

Momentan haben einige Technologien dieses Potenzial, allen voran die Künstliche Intelligenz (KI). Daneben bergen auch Internet of Things-Applikationen und die Blockchain-Technologie enorme Chancen. An diesen Technologien wurde schon sehr lange gearbeitet, nun haben sie einen interessanten Reifegrad erreicht. Konkrete Anwendungsfälle in der Versicherungsbranche entstehen, vieles kann umgesetzt werden: Der Einsatz von KI im Customer Support, Stichwort „Chatbots“, die Möglichkeiten, die moderne Sensorik bzw IoT im Claims Management bieten.

Gibt es eine „richtige Strategie“ wie Versicherer diesem Wandel bestmöglich begegnen?

Der wichtigste Punkt ist eindeutig, aktiv auf die Veränderungen einzugehen. Dabei müssen Unternehmen sowohl nach außen als auch nach innen aktiv werden. Das bedeutet konkret: Einerseits am Markt nach Wissen, Anwendungsfällen und Talenten suchen. Häufig findet man revolutionäre Ideen außerhalb der eigenen Organisation, etwa im Rahmen von Kooperationen mit Start-ups.

Andererseits müssen im eigenen Unternehmen Kompetenzen aufgebaut werden, zB über Pilotprojekte. Dieses Wissen sollte auch innerhalb des Unternehmens verbreitet werden, durch Unterstützung der Fachabteilungen bei Projekten, mit Technikexperten oder gezielte Fortbildungen aller Mitarbeiter. So kann sichergestellt werden, dass konkretes Wissen in der Organisation und gleichzeitig Awareness und Akzeptanz aufgebaut wird.

Eine gemeinsame Sprache

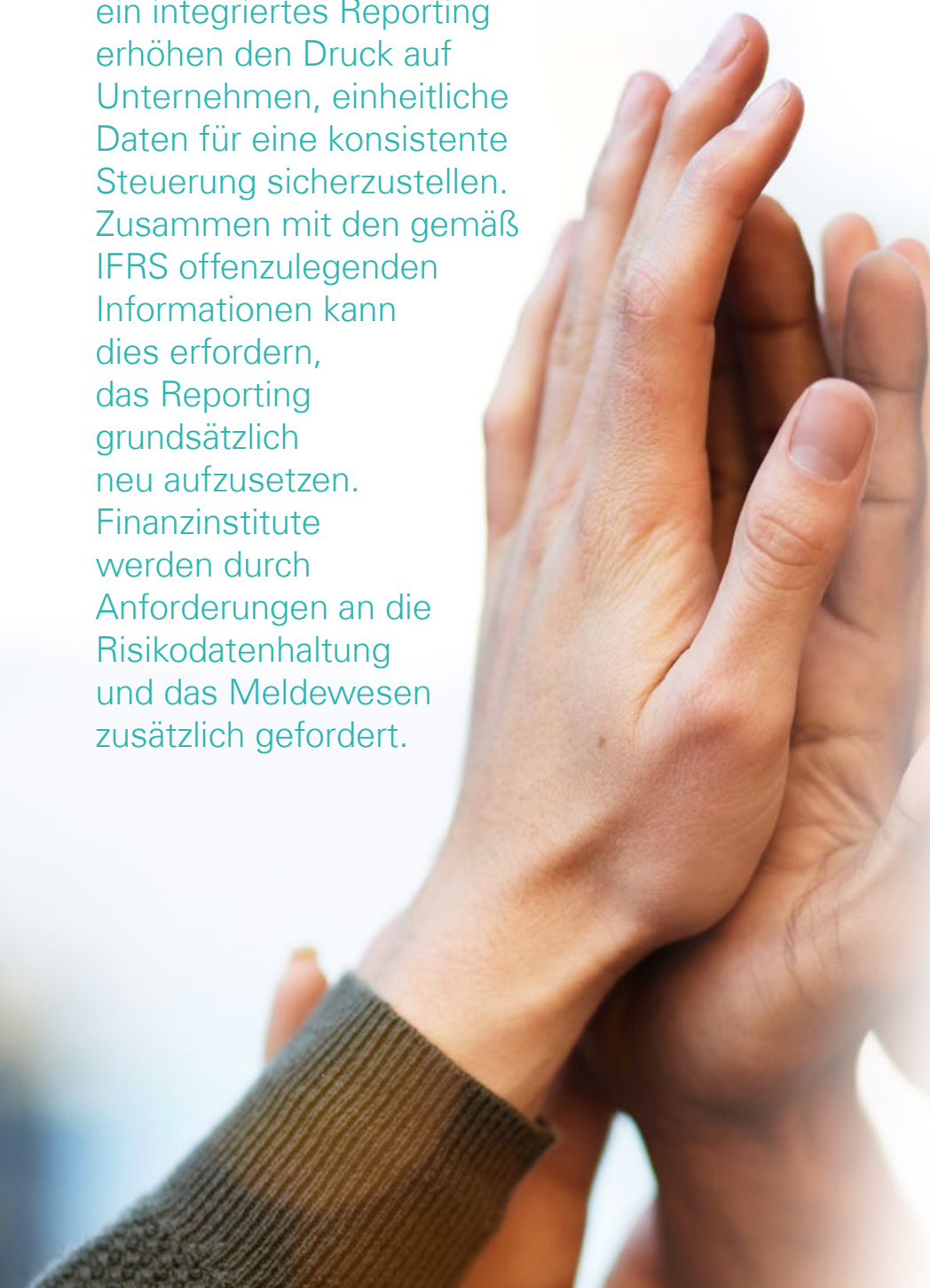
Eberhard Bayerl (ebayerl@kpmg.at),
 Sebastian Fischer (sebastianfischer@kpmg.at),
 Philip Kudrna (pkudrna@kpmg.at)

Steigende Anforderungen an ein integriertes Reporting erhöhen den Druck auf Unternehmen, einheitliche Daten für eine konsistente Steuerung sicherzustellen. Zusammen mit den gemäß IFRS offenzulegenden Informationen kann dies erfordern, das Reporting grundsätzlich neu aufzusetzen. Finanzinstitute werden durch Anforderungen an die Risikodatenhaltung und das Meldewesen zusätzlich gefordert.

Wer kann hier den Überblick behalten? Das Controlling berichtet nach eigens gesammelten Zahlen (zB auf Basis von kalkulatorischen Kostenrechnungswerten und detaillierten Vertriebs- und Produktionszahlen), teilweise unter Anwendung einer „80/20-Genauigkeit“ und groben Top-Down-Schlüssellungen mit Blick auf die deckungsbeitragsorientierte Performancesicht. Die auf Kontenebene aggregierten tatsächlich gebuchten Zahlen der Finanzbuchhaltung weichen davon zwangsläufig ab. Für die Steuerberechnung sind Tax-Werte erforderlich, für die Ausschüttungs-Bemessung UGB-Werte, die Investoren interessiert wiederum nur IFRS. Das Meldewesen verlangt wiederum Daten auf Einzeltransaktionsebene.

Dezentral und handgestrickt

Zumeist ist alles dezentral abgelegt: Jede Abteilung hat ihre eigenen „Datensilos“ sowie ihre eigenen (zum Teil „handgestrickten“) Reports, welche meist nicht aufeinander abgestimmt sind. Natürlich haben auch die operativen Bereiche (zB Materialwirtschaft, Produktion) ihre „eigene Datenwelt“, die nur teilweise bis gar nicht mit dem Rechnungswesen abgestimmt ist. Somit gibt es auch keinen Ort, an dem alle Informationen zentral zusammenfließen. Noch einmal gesteigert wird diese Problemsituation im Konzernumfeld: Die Dezentralisierung der „eigenen Datenwelten“ hat nicht nur in den einzelnen Abteilungen Einzug gefunden, auch die weitere Differenzierung zwischen lokaler und zentraler Sicht ist gang und gäbe. Die Folge: Rasche Antworten auf Anfragen des Managements sowie eine schnelle Reaktion auf sich ändernde Marktänderungen sind schwierig bis unmöglich.



Mehr schlecht als recht

Die Behelfslösung, die vielfach im Rechnungswesen anzutreffen ist, fußt auf den Konten der Buchhaltung. Werte, die für den UGB-Anhang oder die IFRS-Notes benötigt werden, werden aus einem entsprechend gegliederten Kontenplan abgeleitet. Dieser basiert vielfach noch auf dem „guten alten“ UGB. IFRS-Werte werden mittels Überleitungsrechnungen und Umwertungen hergestellt.

Diese „Lösung“ hat ihre Grenzen dort, wo Informationen nach mehreren Dimensionen zu gliedern sind (zB nach Vertragspartner, Land, Produktart, Kundengruppe, variabel vs fixe Kosten, Deckungsbeitragsstufe, Rating) oder wo Entwicklungstabellen gefordert sind. Auch Lösungen mit „Bewegungsarten“ aus der Buchhaltung stoßen dabei bald an ihre Grenzen.

Die Konsequenz: Viele Reporting-Anforderungen können nur mit mühsam gestrickten Überleitungsrechnungen und manuellen Zusatz-Aufgliederungen auf Basis grober Top-Down-Schlüsselungen erfüllt werden. Das bedeutet einen hohen manuellen und zeitlichen Aufwand und ein hohes operationelles Risiko.

Zeit für einen Neuanfang

Es ist an der Zeit, auch das Rechnungswesen ins digitale Zeitalter zu heben. Damit ist nicht bloß die Digitalisierung von Belegen und deren automatische Verbuchung gemeint. Es gilt vielmehr, das Verständnis der Vielzahl an verfügbaren internen und externen Daten als essenzielles Wirtschaftsgut im Unternehmen zu etablieren („The Importance of Data“). Das erfordert ein konsequentes Management von Qualität, Verfügbarkeit und Nutzung dieser Daten, um hieraus auch

Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Wichtig ist die Harmonisierung der betriebswirtschaftlichen Prozesse und Werteflüsse sowie der damit verbundenen Finanzstrukturen. Ebenso entscheidend ist die Integration von Themen wie Big Data und Data Analytics, sowie die Etablierung eines zentralen „Single Point of Truth“ (SPOT) in Form eines zentralen Data-Warehouse mit Details auf Einzel-Geschäftsfall-Ebene („Single Deal“). Nur so können aus Daten und Informationen tiefere Einsichten erzeugt und somit bessere Entscheidungen getroffen werden.

Das digitale Zeitalter

Das einheitliche Datenverständnis („One Business Language“), die Nutzung neuer Technologien aber auch die Etablierung neuer Funktionen revolutioniert die Art und Qualität der finanziellen Unternehmenssteuerung (Abbildung 1). Dabei ist es nicht nur

Abbildung 1: Unternehmenssteuerung der Zukunft – Verzahnung von Finanzwissen mit Data Analytics-, Digital Labor- und Business Intelligence-Expertise

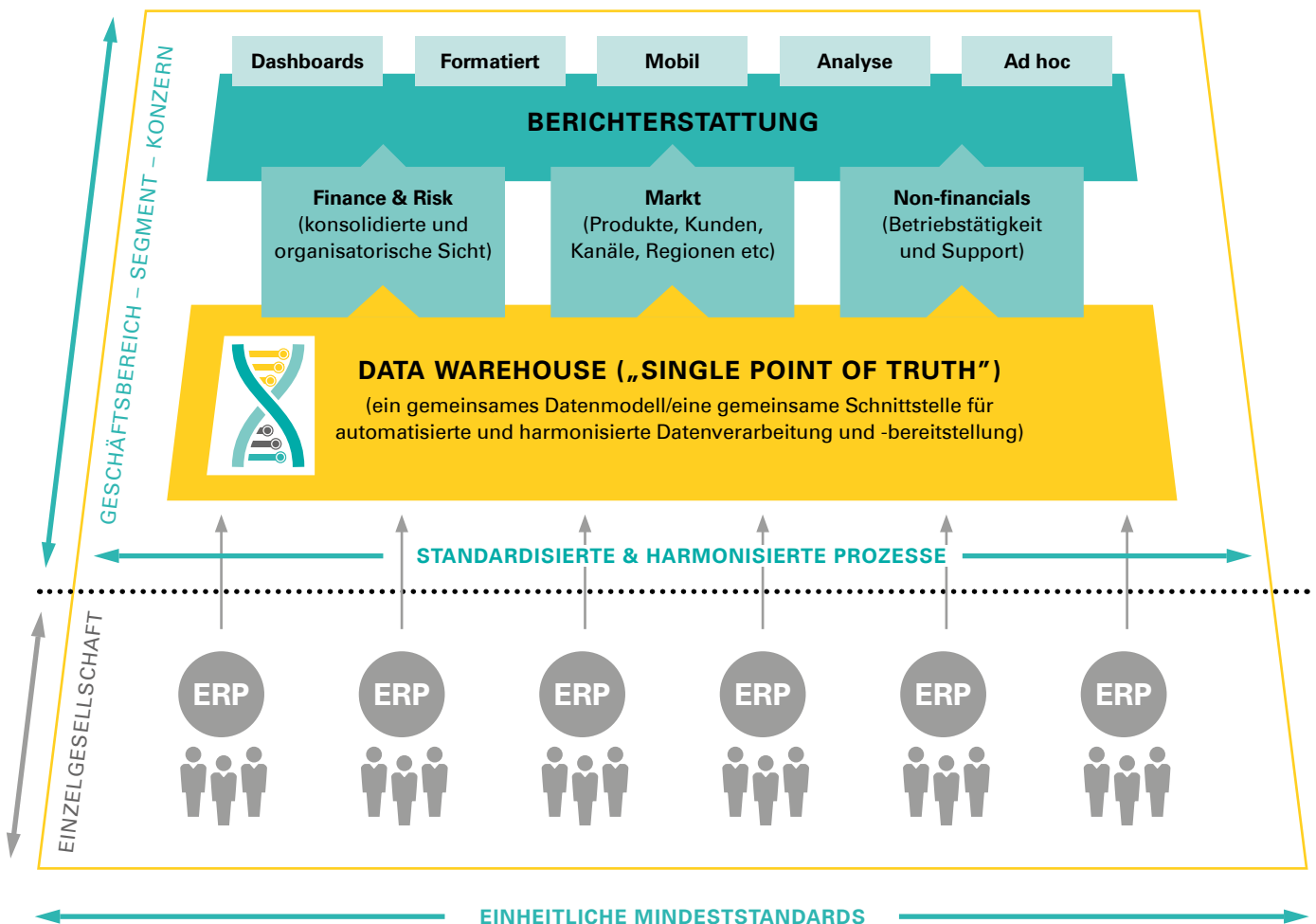
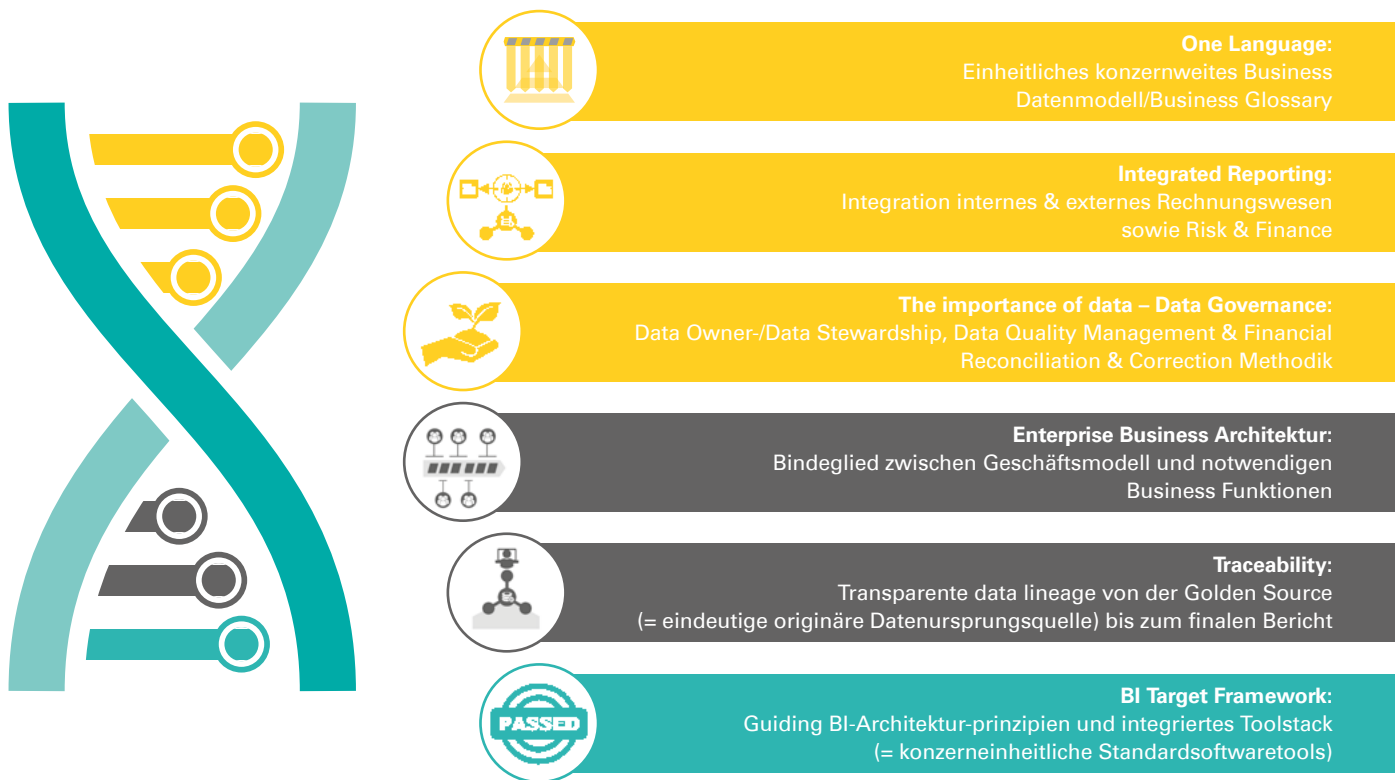


Abbildung 2: DNA des Target Frameworks



mit der Implementierung eines neuen IT-Tools in Form eines Data-Warehouse getan. Nur ein erfolgreiches Zusammenspiel von Menschen (zB Awareness für „Importance of Data“, Update Skills & Capabilities auf die neu geforderten Rollen), Prozessen (zB Etablierung neuer Governance-Prozesse, Vereinheitlichung konzernkritischer Prozesse) und Technologien (zB Definition Business Intelligence-Strategie und Prinzipien, Harmonisierung Toolstack) stellt die effektive state-of-the-art Finanzsteuerung im digitalen Zeitalter sicher.

Damit die DNA eines solchen SPOT auch tatsächlich ihre Wirksamkeit entfalten kann, müssen signifikante Stellhebel sowohl auf technischer, aber auch auf betriebswirtschaftlicher, personaler und prozessualer Ebene aktiviert werden (Abbildung 2).

Am richtigen Weg

Dem verwendeten konsistenten Datenmodell („One Language“) kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Es stellt sicher, dass jeder auch versteht, mit welchen Werten gearbeitet wird. So sind im Idealfall Kostenrechnungs-,

Steuer-, UGB- und IFRS-Werte direkt am einzelnen Geschäftsfall abgespeichert und auch andere relevante Informationen (wie etwa Fair Value oder vorhandene Sicherheiten) verfügbar. Dies erlaubt eine rasche Auswertung nach diversen Kriterien ohne manuelle Eingriffe oder Überleitungen. Orientieren kann man sich dabei unter anderem an öffentlich zugänglichen Taxonomien, wie sie etwa vom IASB für IFRS und für Banken von der EBA veröffentlicht werden.

Unternehmen sind gut beraten, ihr Risiko-, Finanz- und Meldewesen bereit für den digitalen Neuanfang zu machen und mit dem Neuaufsetzen ihres Datenhaushaltes zu starten: durch Vereinheitlichung der Reporting-Strukturen, dem Entwickeln eines entsprechenden harmonisierten Datenmodells sowie die Etablierung der notwendigen Business Information Governance-Strukturen. Zum Neustart eignen sich Reifegradmodelle zur Einschätzung der Absprungbasis sowie zur Festlegung des Zielbildes, von „comply“ über „compete“ bis zu „innovate“. Wo stehen Sie in der digitalen Transformation?

Es ist an der Zeit, auch das Rechnungswesen ins digitale Zeitalter zu heben.

Neue Regeln

Werner Rosar (wrosar@kpmg.at)

Die Digitalisierung verändert auch im Steuerbereich die Rahmenbedingungen. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung steigen sowohl die Transparenzanforderungen als auch die steuerlichen Compliance-Anforderungen kontinuierlich. Dementsprechend gewinnen im digitalen Zeitalter das Steuerrisikomanagement und Tax Compliance Systeme (Tax CMS) essenziell an Bedeutung.

Alles neu

Die Digitalisierung macht auch vor den Themen Steuern und Tax Compliance nicht Halt. Sie führt zu geänderten Rahmenbedingungen und neuen Anforderungen an die Tax Compliance. Es sind vor allem die folgenden Treiber, welche die Digitalisierung aus steuerlicher bzw Tax Compliance-Sicht bestimmen:

- **Veränderung der Geschäftsmodelle durch Digitalisierung**
Durch die Digitalisierung verändern sich zunehmend die Geschäftsmodelle der Unternehmen. E-Commerce, Cloud Computing usw beeinflussen die Wertschöpfungsketten von Unternehmen, was sowohl entscheidenden Einfluss auf den Wertbeitrag als auch die Besteuerung einzelner Unternehmenseinheiten hat. Dies führt aus steuerlicher Sicht oft zu komplexen, teilweise auch neuen steuerlichen Fragestellungen.
- **Die Anforderungen an Reporting und Transparenz werden deutlich höher und die Finanzbehörden in vielen Ländern rüsten „elektronisch“ auf.**

Die im Zuge der Digitalisierung voranschreitende Standardisierung und Automatisierung der Prozesse führt zu wesentlichen Veränderungen der Arbeitsabläufe von Finanzverwaltungen und Steuerabteilungen. Das Einreichen der Daten in Standardformaten erleichtert den Finanzbehörden die Nutzung von Steuer-, Finanz- und anderen Quelldaten für Prüfungen und Kontrollen. Was mit einem elektronischen Formular anfang, entwickelt sich zu einer dauerhaften und direkten digitalen Vernetzung zwischen Unternehmen und Finanzbehörden. Immer mehr Finanzverwaltungen investieren in fortgeschrittene Analyse-Tools, welche diesen folgende Möglichkeit eröffnen: Den eigenen Aufwand zu reduzieren und große Datenmengen mit weniger Ressourcen schneller und effektiver auszuwerten und zu prüfen. Das hat bereits, und wird zukünftig noch stärker, den Prüfungsstil bei Betriebsprüfungen verändern und den Steuerbehörden helfen, Steuerhinterziehungen und komplexe Steuervermeidungen leichter aufzudecken.

- **Die Einhaltung von Gesetzen wird immer komplexer und die Anforderungen an die Tax Compliance nehmen kontinuierlich zu.**
Die voranschreitende Digitalisierung führt auch zu neuen Compliance und regulatorischen Verpflichtungen. Die Bestimmungen, wie Unternehmen steuerrelevante Daten zu sammeln, zu formatieren und zu berichten haben, verschärfen sich weltweit laufend. In einigen Ländern besteht bereits ein starker Fokus auf „beinahe Echtzeit-Übermittlung“ von Finanz- und Buchhaltungsdaten.

So müssen etwa Unternehmen in Brasilien, die Waren verkaufen bzw einkaufen, jede Rechnung zunächst an die Finanzverwaltung übermitteln, wo diese in Echtzeit geprüft wird. Diese Entwicklung schwappt auch nach Europa über: Spanien führte 2017 ein „System der unmittelbaren Information“ ein. Dieses umfasst auch die grundsätzliche elektronische Meldung von Einzelrechnungsdaten innerhalb von vier Tagen nach Rechnungsausstellung an die Finanzverwaltung. In Ungarn müssen ab Mitte 2018



Die voranschreitende Digitalisierung führt zu neuen Compliance- und regulatorischen Verpflichtungen.

bestimmte ungarische Ausgangsrechnungen, die elektronisch erstellt werden, grundsätzlich sofort, spätestens jedoch innerhalb von 24 Stunden, an die ungarische Finanzverwaltung übermittelt werden.

Vielen Unternehmen fällt es schwer, mit dieser Entwicklung und den gestiegenen Compliance-Anforderungen Schritt zu halten. Dadurch ergeben sich jedoch zusätzliche Risiken sowohl für die Unternehmen als auch deren Unternehmensleitung. Neben finanziellen Risiken wie zB Steuernachzahlungen und Verspätungszuschlägen sind hier vor allem auch strafrechtliche Risiken und Haftungen für Unternehmensleitung und Mitarbeiter (Mitwirkung bei Steuerhinterziehung), Reputationsrisiken und Geschäftsrisiken wie zB Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen zu nennen.

Risiko reduzieren

Es stellt sich also die Frage, wie die Digitalisierung für eine effektive Tax Compliance genutzt werden kann. Um diesen geänderten Rahmenbedingungen und Anforderungen auch im

Bereich Steuern entsprechen zu können und die sich dadurch ergebenden Risiken zu minimieren, sollte ein Tax CMS installiert werden. Damit lassen sich steuerliche Non-Compliance-Risiken analysieren und die Minimierung der Risiken kann strukturiert umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig die unternehmensindividuellen Anforderungen und Risiken entsprechend zu berücksichtigen.

Für die Umsetzung eines effektiven Tax CMS mit dem Ziel, den neuen Tax Compliance-Anforderungen zu entsprechen und auch um die entsprechenden Risiken der Non-Compliance zu minimieren, wird eines für Steuerpflichtige wesentlich sein: Auch in diesem Bereich die Potenziale der Digitalisierung zu nutzen und die vorhandenen IT-Lösungen weiterzuentwickeln und zu vereinheitlichen. Ebenso müssen entsprechende elektronisch unterlegte Prozesse implementiert werden, um zukünftig entsprechend konsistente Daten in Echtzeit übermitteln zu können. Durch elektronische Prozesse ist gewährleistet, dass diese von den Anwendern eingehalten werden.

Weiters werden auch manuelle Fehler vermieden. Dementsprechend wird sich der Trend zur Standardisierung wesentlicher steuerlicher Prozesse fortsetzen.

Automatisiert und effizient

In der Praxis werden auch immer häufiger automatisierte steuerliche Kontrollen für die Compliance-Überwachung verwendet. Diese geben Aufschluss darüber, inwieweit die Tax Compliance-Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden. Sie helfen auch dabei, systematische Fehler zu identifizieren und zu beseitigen. Mithilfe von Prüfroutinen können zB Auffälligkeiten und fehleranfällige Buchungen automatisiert identifiziert werden. Die Fehlerbeseitigung kann dann auch in einem automatisierten Workflow entsprechend abgearbeitet und dokumentiert werden. Die erfolgreiche Einführung eines effektiven Tax CMS im Zeitalter der Digitalisierung erfordert dementsprechend Know-how aus Tax, Compliance und IT. KPMG verfügt über Experten in all diesen Bereichen und unterstützt Unternehmen gerne mit einem integrierten Team.

Trends der Zukunft erkennen

Beratung

Am Puls der Zeit und der Zeit voraus –
nur wer die Veränderungen erkennt,
kann zukünftige Chancen nutzen.



Verpflichtende Angaben

Sabine Dam-Ratzesberger (sdam-ratzesberger@kpmg.at)

Herausforderungen bei der Erstellung des Zwischenabschluss im Zusammenhang mit IFRS 15: Die Erstanwendung der neuen Standards stellt einen Prüfungsschwerpunkt der Enforcementstellen dar. Bei Änderung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind umfangreiche Angaben zu beachten. Durch die Standards ergeben sich zahlreiche neue Pflichtangaben. Der Artikel bietet Hinweise auf Hilfsmittel im Zusammenhang mit den neuen Angaben.

Die Enforcementbehörde legt bei der Prüfung von Abschlüssen bis 31. Dezember 2017 ihr Augenmerk auf die korrekte Angabe noch nicht anzuwendender Standards: Sie prüft, ob ausreichend qualitative aber auch quantitative Angaben erfolgen, wenn dies aufgrund des Projektstandes geboten ist. Nun wird ein Schwerpunkt auf die korrekten Angaben in den Zwischenabschlüssen in 2018 gelegt.

In IAS 8.28 sind die Angaben aufgezählt, die notwendig sind, wenn die erstmalige Anwendung eines IFRS Auswirkungen auf den Abschluss hat:

- Titel des IFRS
- Art der Änderung der Rechnungslegungsmethoden

- Angewandte Übergangsvorschrift und ev Auswirkungen auf zukünftige Perioden
- Korrekturbetrag für jeden Posten (auch Vorperioden, soweit nicht im Standard Vereinfachungen erlaubt sind).

Angaben aufgrund von IFRS 34

Aufgrund von IFRS 34.16A (I) sind in einem Zwischenabschluss die Umsatzerlöse in Kategorien aufzuschlüsseln: Diese müssen den Einfluss wirtschaftlicher Faktoren auf Art, Höhe, Zeitpunkt und Unsicherheit von Erlösen und Zahlungsströme widerspiegeln. Beispiele für mögliche geeignete Kategorien sind: Art der Güter oder Dienstleistungen (zB die wichtigsten

Produktlinien), geografische Region (zB Land oder Region), Markt oder Art des Kunden (zB staatliche oder nicht-staatliche Kunden), Art des Vertrags (zB Festpreis oder Vergütung auf Zeit- und Materialbasis), Vertragslaufzeit (zB kurz- oder langfristige Verträge), Zeitpunkt der Übertragung der Güter oder Dienstleistungen (zB Übertragung zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Übertragung über einen bestimmten Zeitraum) und Vertriebskanäle (zB direkter Verkauf an Verbraucher oder Vertrieb über Zwischenhändler). Die Orientierung der tatsächlichen Kategorisierung sowie zusätzliche Informationen in Hinblick auf die Segmentberichterstattung sind notwendig.

Änderung der Methoden

Gemäß IAS 34.16A (a) ist bei Änderung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethode eine Beschreibung der Art und Auswirkung der Änderung vorzunehmen.

Je nach Wahl der Übergangsbestimmungen bei der Erstanwendung von IFRS 15 ergeben sich unterschiedliche Auswirkungen auf die Darstellung des Zwischenabschlusses.

a) retrospektive Methode

Bei dieser Methode werden die neuen Bestimmungen grundsätzlich auf jede in Übereinstimmung mit IAS 8 dargestellte frühere Berichtsperiode angewandt, wobei

das Unternehmen eine oder mehrere der folgenden Ausnahmeregelungen in Anspruch nehmen kann:

- Bei erfüllten Verträgen müssen Verträge, die innerhalb desselben Geschäftsjahres beginnen und enden, nicht neu beurteilt werden.
- Bei erfüllten Verträgen, die eine variable Gegenleistung beinhalten, kann das Unternehmen den Transaktionspreis zum Zeitpunkt der Vertragserfüllung ansetzen und muss nicht die Beträge der variablen Gegenleistung in den Vergleichsperioden schätzen.

Sämtliche Umstellungseffekte sind bei vollständig retrospektiver Erstanwendung (mit oder ohne Inanspruchnahme von Wahlrechten) zu Beginn der ersten dargestellten Vergleichsperiode (im Regelfall der 1. Jänner 2017) erfolgsneutral gem IAS 8.22 darzustellen.

Zu beachten ist, dass aufgrund von IAS 1.40A iVm IAS 34.5 (f) auch eine dritte Bilanz (falls ein vollständiger Abschluss erstellt wird) aufzustellen ist. Bezogen auf die dritte Bilanz müssen im Anhang keine entsprechenden Erläuterungen aufgenommen werden. Korrekturbeträge (Differenzbetrag zwischen dem bisher und dem neu berichteten Betrag) für jeden Posten gem IAS 8.28 (f) müssen gem IFRS 15.C4 lediglich für die der Erstanwendung unmittelbar vorausgehende Berichtsperiode angegeben werden.

b) Kumulative Methode

Bei dieser Methode werden lediglich die neuen und die bei Erstanwendung (Regelfall der 1. Jänner 2018) noch nicht vollständig erbrachten Verträge an die neuen Rechnungslegungsvorschriften angepasst. Die Darstellung einer dritten Bilanz erfolgt somit nicht. Gem IFRS 15.C8 ist im Berichtsjahr der erstmaligen Anwendung zusätzlich folgendes anzugeben: Für jeden einzelnen betroffenen Abschlussposten den aus der Anwendung dieses Standards resultierenden Anpassungsbetrag, der sich im Vergleich zu den vor der Änderung geltenden Bestimmungen in IAS 11, IAS 18 und

den dazugehörigen Interpretationen ergibt und Erläuterung der Gründe für die so identifizierten wesentlichen Änderungen.

Bei dieser Methode ist es also notwendig, dass neben der neuen Bilanzierung auch noch die Werte entsprechend der bisherigen Bilanzierung bis zum Jahresende ermittelt und im (Zwischen)Abschluss angegeben werden müssen.

Zu beachten ist, dass nach US-GAAP auch im Zwischenbericht bereits umfangreiche Angaben zu einzelnen Posten notwendig sind (vgl. „Revenue Issues in Depth“, S 316 ff).

In einem (verkürzten) Zwischenabschluss sind noch nicht alle Angaben vollumfänglich anzugeben. Es sollte aber beachtet werden, dass die Systeme des Unternehmens entsprechend eingerichtet wurden, um alle für den IFRS-Abschluss zum Jahresende notwendigen Angaben verfügbar zu halten. Im Vergleich zu den bisherigen Bestimmungen gibt es nämlich zahlreiche neue Pflichtangaben.



Nähere Informationen zur Gegenüberstellung sowie detaillierte Hilfestellungen zu diesen Angaben liefert die KPMG Broschüre „IFRS 15 Revenue Supplement“ vom Oktober 2017.



Vorsorge statt Nachsorge

Philip Kudrna (pkudrna@kpmg.at), Stefan Fink (stefanfink@kpmg.at)

Seit Jahresbeginn ist IFRS 9 in Kraft. Auch Industrieunternehmen sind davon betroffen, insbesondere was die Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrifft. Bisherige Modelle zur Bevorsorgung von Lieferforderungen müssen überarbeitet und die erforderlichen Wertberichtigungen für erwartete Verluste auf Basis der Vorschriften des IFRS 9 abgeleitet werden. Das fordert Unternehmen.

Seit Inkrafttreten von IFRS 9 mit 1. Jänner 2018 ist für jedes Schuldinstrument, das nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird, eine Vorsorge in Form der erwarteten Kreditverluste („expected credit losses“ bzw. „ECL“) zu bilden.

Auf lange und kurze Sicht

Für Finanzinstrumente wie Anleihen, langfristige Darlehen sowie Garantien und Kreditzusagen kommt dabei das

Stufenmodell des IFRS 9 („Credit Deterioration Model“) zur Anwendung: Für alle Instrumente wird grundsätzlich bei der Ermittlung der Wertberichtigung der 12-Monats ECL herangezogen, nur bei wesentlicher Verschlechterung des Kreditrisikos seit Zugang ist der Lifetime-ECL heranzuziehen. Im Gegensatz dazu gelten für kurzfristige Lieferforderungen vereinfachte Bestimmungen: Diese sind grundsätzlich der Stage 2 zuzuordnen und mit einem Lifetime-ECL zu bevorsorgen. Dabei kann auch eine Wertberichtigungsmatrix (etwa in Abhängigkeit der Überfälligkeit der Forderungen) zur Anwendung kommen, wie sie in Unternehmen vielfach auch schon gemäß IAS 39 verwendet wurde.

Der Unterschied liegt im Detail

Dennoch sind folgende Unterschiede zu IAS 39 zu beachten: Während gemäß IAS 39 grundsätzlich nur der „incurred loss“ (also der bereits eingetretene Verlust) zu bevorsorgen war, muss gemäß IFRS 9 der erwartete Verlust bevorsorgt werden. Vor diesem Hintergrund könnte angenommen werden, dass das Ausmaß der Wertberichtigungen aufgrund von IFRS 9 ansteigen sollte.

Gemäß IFRS 9 sind auch für Forderungen, die noch nicht überfällig sind, Vorsorgen zu bilden. Dies war zwar bei strenger Betrachtung auch gemäß IAS 39 schon erforderlich: Und zwar im Rahmen der „IBNR“-Vorsorge für Verluste, die bereits „incurred but not reported“, also zum Stichtag schon eingetreten, aber noch nicht der einzelnen Forderung zuordenbar waren. In der Praxis wurde das aber oft aus Gründen der Wesentlichkeit unterlassen. Im IFRS 9-Kontext ist eine solche Vereinfachung nicht mehr praktikabel.

Ein Hauptproblem der Praxis ist die Verfügbarkeit von Daten.



Zudem müssen die für die ECL-Schätzung verwendeten Parameter (wie zB die in der Wertberichtigungsmatrix verwendeten Wertberichtigungsprozentsätze) aus statistischen Erfahrungswerten des Unternehmens (oder öffentlich verfügbaren Datenquellen, wie Insolvenzstatistiken und Veröffentlichungen von Rating-Agenturen oder Kreditversicherern) abgeleitet werden. Die Parameter sollten auch Erwartungen über die zukünftige ökonomische Entwicklung („Forward Looking Information“ oder kurz „FLI“) beinhalten. Damit wird der erwartete Kreditverlust in Abhängigkeit des Portfolios regelmäßig mit der FLI schwanken müssen.

Herausforderungen in der Praxis

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Kunden in Gruppen zu unterteilen. Ausfallsquoten können je Region (West- bzw Osteuropa) oder Kundensegment (Großkunden oder KMU) unterschiedlich sein. Gleichzeitig dürfen die Kundengruppen nicht so klein sein, dass statistisch valide Aussagen über historische Ausfallsquoten nicht mehr möglich sind.

Ein Problem stellt in der Praxis auch die Datenlage dar. Selbst wenn Informationen zu Ausfällen pro Jahr vorhanden sind, ist die Zuordnung zum ursprünglichen Umsatz(jahr) mitunter schwierig bis unmöglich. Aggregierte Werte in der Konzernbuchhaltung und unterschiedliche Betriebs-, Abschreibungs- und Ausbuchungspraktiken in unterschiedlichen Ländern (größtenteils steuerlich getrieben) erschweren zusätzlich eine verlässliche Auswertung.

Die Gleichsetzung der in der Vergangenheit gebuchten Wertberichtigung mit Ausfallsdaten ist dabei problematisch,

insbesondere wenn in späteren Jahren immer wieder hohe Auflösungen von Wertberichtigungen zu beobachten waren. Selbst wenn verlässliche historische Ausfallsdaten vorliegen, ist deren Zuordnung auf die Überfälligkeitssänder der Forderungen mitunter schwierig. Nicht selten stellt sich dabei heraus, dass die in der Vergangenheit gebildeten Wertberichtigungen zu konservativ waren und anhand der erhobenen Daten nur schwer zu rechtfertigen sind. Das ist dann mit der Erwartung, dass die Vorsorgen gemäß IFRS 9 im Vergleich zu IAS 39 ansteigen sollen, nur schwer in Einklang zu bringen.

Bereit für nächste Schritte

Nachdem IFRS 9 bereits seit Jahresbeginn in Kraft ist, sollten Unternehmen rasch Überlegungen zur Portfoliobildung ihrer Kunden anstellen und Auswertungen zu historischen Ausfallraten und Volatilitäten dieser Ausfälle über den Konjunkturzyklus für diese Kundengruppen durchführen. Sofern keine ausreichenden Fallzahlen für eine verlässliche statistische Aussage vorliegen, kann auch auf öffentlich zugängliche Werte zurückgegriffen werden. Über die rein zahlenmäßige Analyse hinaus sind allerdings auch bestehende Kreditrisiko-Prozesse, insbesondere auch Ausbuchungsvorschriften zu analysieren und ggf an die geänderten Anforderungen gemäß IFRS 9 anzupassen bzw im Konzern bei dieser Gelegenheit zu vereinheitlichen. Dies betrifft insbesondere auch die Frage, ab wann Instrumente als ausgefallen („credit impaired“) zu betrachten sind und wann (teilweise) Abschreibungen vorzunehmen sind. KPMG Experten unterstützen Unternehmen dabei und können mit Hilfe modularer toolbasierter Lösungen maßgeschneiderte Kundenmodelle entwickeln.

Anatomie des Risikos

Claus Österbauer (coesterbauer@kpmg.at), Robert Witte (robertwitte@kpmg.at)

Die Schätzung der Marktrisikoprämie stellt bei Unternehmensbewertungen eine wichtige und herausfordernde Aufgabe bei der Bestimmung der Kapitalkosten dar. Die KSW (vormals: KWT) hat nun eine neue Empfehlung zur Bestimmung der Marktrisikoprämie veröffentlicht und damit einen Paradigmenwechsel eingeläutet. Sie proklamiert insbesondere implizite Kapitalkostenmodelle als wertvolle Orientierungshilfen.

Im Rahmen von Bewertungsfragen sind die adäquaten Kapitalkosten eine zentrale Größe. Sie werden für die Diskontierung der bewertungsrelevanten Zahlungsströme herangezogen. Ihre Ermittlung stellt sowohl in der Bewertungspraxis als auch in der Theorie eine große Herausforderung dar. Gemäß des einschlägigen österreichischen Fachgutachtens KFS/BW 1 ist für die Ableitung der risikoadäquaten Kapitalisierungszinssätze das CAPM¹ heranzuziehen. Demnach setzen sich die Eigenkapitalkosten aus dem risikofreien Basiszinssatz zuzüglich eines Risikozuschlags zusammen. Dieser Risikozuschlag wiederum wird als Produkt aus dem Betafaktor, welcher das operative Risiko repräsentiert, und der Marktrisikoprämie, welches das allgemeine Marktrisiko reflektiert, ermittelt. Diese Parameter sollen stichtagsbezogen und in die Zukunft blickend sein.

Probleme der Vergangenheit

Für die Ermittlung der Marktrisikoprämie wurde in Österreich bisher regelmäßig auf die von der KSW empfohlene Bandbreite zur Marktrisikoprämie zurückgegriffen, die auf der Analyse historischer Markttrenditen basierte. Die Verwendung einer vergleichsweise engen Bandbreite

(4,5–5,5 Prozent) führte jedoch in Zeiten der Finanzmarktkrisen (2008/09 sowie 2011/12) zu ökonomisch kontraintuitiven bis hin zu widersprüchlichen Bewertungsergebnissen. So führte ein sinkender Basiszinssatz und eine konstante Marktrisikoprämie zu steigenden Unternehmenswerten in einem Kapitalmarktumfeld, welches durch erhebliche Unsicherheit und Volatilität gezeichnet war. Die in der Folge angepasste, größere Bandbreite (5,5–7,0 Prozent) stellte Wirtschaftstreuhänder sowie Experten aus den Unternehmensbereichen Accounting und Controlling vor eine neue Herausforderung: Für jeden Bewertungsanlass und -stichtag erneut einen plausiblen Punktwert innerhalb dieser Bandbreite zu wählen und nachvollziehbar zu begründen.

Blick in die Zukunft

Vor diesem Hintergrund entbrannte eine kontroverse Diskussion über Ableitung und Höhe der Marktrisikoprämie. Als Ergebnis veröffentlichte die KSW im Dezember 2017 eine neue Empfehlung zur Marktrisikoprämie. Nach Ansicht der zuständigen Arbeitsgruppe können „Anhaltspunkte für die Höhe der erwarteten Marktrisikoprämie im derzeitigen Marktumfeld ua aus Erhebungen zu sog impliziten

Marktrisikoprämien bzw impliziten Markttrenditen gewonnen werden“. Eine vergleichbare Meinung hat auch der FAUB des IDW 2012 in seiner Empfehlung zur „Berücksichtigung der Finanzmarktkrise bei der Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes in der Unternehmensbewertung“ vertreten. Die Grundidee solcher impliziten Modelle ist es, auf Basis von stichtagsbezogenen und zukunftsorientierten Marktdaten Kapitalkostenparameter abzuleiten. Dabei fließen die am Kapitalmarkt aktuell beobachtbaren Preise und Erwartungen in die Schätzung mit ein.

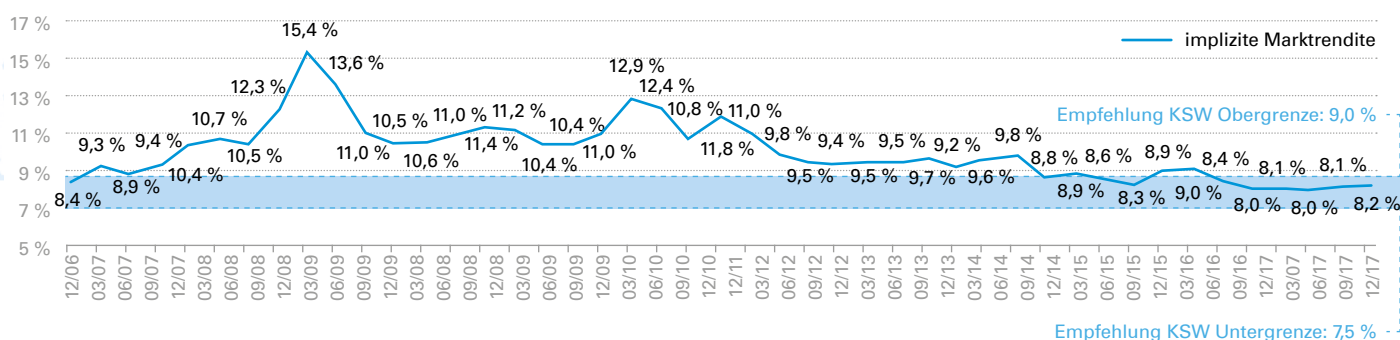
Schrittweise berechnet

Technisch wird auf das klassische Kapitalwertkalkül abgestellt, bei dem sich der Unternehmenswert des jeweiligen Bewertungsobjekts aus den diskontierten, zukünftig erwarteten Cashflows ergibt. In einem ersten Schritt werden die Zahlungsströme anhand von Analystenschätzungen prognostiziert und der Unternehmenswert mit der Marktkapitalisierung gleichgesetzt. So kann der Kapitalisierungszinssatz retrograd im Gleichgewichtszustand ermittelt werden. In einem zweiten Schritt wird von der somit implizit ermittelten Markttrendite der ebenfalls stichtagsbezogene, zukunftsorientierte

News

KPMG analysiert die Entwicklung des österreichischen und deutschen Kapitalmarkts und berichtet laufend zur Höhe der impliziten Markttrendite bzw. Marktrisikoprämie in einem „Valuation-Newsletter“. Anmeldung unter: publikationen@kpmg.at

Abbildung: Entwicklung der impliziten Markttrendite von 2007 bis 2017



Basiszinssatz abgezogen, um so die implizite Marktrisikoprämie zu berechnen. Hierbei gilt die Prämisse, dass der Betafaktor jenem des Gesamtmarktes (also 1) entspricht.

Die Vorteile impliziter Modelle sind, dass die Ermittlung

- auf stichtagsbezogenen und zukunftsorientierten sowie empirisch beobachtbaren Daten beruht,
- auf einer intersubjektiv-nachvollziehbaren Vorgehensweise basiert und
- methodenkonsistent bzgl. des CAPM ist.

Kritiker führen an, dass

- Analystenschätzungen generell verzerrt bzw. zu optimistisch oder zu pessimistisch sein können,
- die benötigten Kapitalmarktdaten nicht immer in ausreichendem Umfang zu Verfügung stehen und
- eine Identität von Wert und Preis unterstellt wird.

In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl von Studien zur Erhebung von impliziten Markttrenditen und Marktrisikoprämien durchgeführt. Es zeigt sich, dass es nicht nur verschiedene Modellkonzeptionen gibt, sondern unterschiedliche Spezifikationen und Annahmen auch seitens des Bewerbers

definiert bzw. getroffen werden müssen. Dies führt zu teils unterschiedlichen Ergebnissen.

Mögliches Kapitalkostenmodell

KPMG hat ein eigenes implizites Kapitalkostenmodell programmiert und die Entwicklungen der Jahre 2007 bis 2017 für den österreichischen und den deutschen Kapitalmarkt analysiert. Es zeigt sich: Sowohl die Markttrendite als auch die Marktrisikoprämie unterliegen erheblichen Schwankungen. So stieg die implizite Markttrendite für den ATX in den Jahren der globalen Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008/09 von 8 auf bis zu 15 Prozent an, um anschließend nach einem temporären Rückgang auf 10 wieder auf 13 Prozent während der europäischen Schuldenkrisen anzusteigen. Seither zeichnet sich eine Annäherung an das langfristig, durchschnittliche Niveau von 8 bis 9 Prozent ab (siehe Abbildung).

Die Arbeitsgruppe Unternehmensbewertung des KSW hält es für sachgerecht, sich derzeit bei der Festlegung der erwarteten Marktrisikoprämie an einer Bandbreite für die Markttrendite von 7,5 bis 9,0 Prozent zu orientieren. Diese Bandbreite deckt sich mit den längerfristigen Ergebnissen der KPMG Untersuchungen. Zum 31. Dezember

2017 beläuft sich der Basiszins auf 1,34 Prozent. Aus der empfohlenen Bandbreite resultiert somit eine Bandbreite für die Marktrisikoprämie von 6,16 bis 7,66 Prozent. Orientiert man sich am Mittelwert, liegt die Marktrisikoprämie bei 6,91 Prozent.

Gemäß der eigenen KPMG Modelle liegt die Markttrendite bei 8,24 Prozent, die daraus resultierende Marktrisikoprämie somit bei 6,90 Prozent. Vor dem Hintergrund der zahlreichen mit Schätzungenauigkeiten behafteten Parameter in den Modellen sowie zur Glättung kurzfristiger Marktschwankungen erscheint eine Rundung der Marktrisikoprämie auf die nächsten 25 Basispunkte sachgerecht. Somit empfiehlt KPMG per 31. Dezember 2017 als Richtwert eine Marktrisikoprämie von 7 Prozent.

¹ Das Capital Asset Pricing Modell ist ein Preisbildungsmodell und erklärt, wie risikobehaftete Anlagemöglichkeiten bewertet werden können. Aufgrund seiner restriktiven Prämissen werden in der herrschenden Lehre seit geraumer Zeit andere Asset Pricing-Modelle, zB Mehrfaktormodelle, diskutiert. In der Praxis hat das CAPM nach wie vor große Bedeutung.



Datenschützer

Was in Deutschland schon länger etabliert ist, wird mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ab 25. Mai 2018 nun auch in Österreich für einige Unternehmen zur Realität: In bestimmten Fällen ist zukünftig verpflichtend ein Datenschutzbeauftragter zu bestellen. Die Anforderung klingt simpel, setzt aber umfangreiche strategische Überlegungen voraus.

Wer aktuelle Stellenausschreibungen aufmerksam verfolgt, merkt schnell, dass in Sachen Datenschutz in Österreich ein neuer Wind weht: Gesucht werden Spezialisten für Datensicherheit und Datenschutz, Juristen mit Schwerpunkt Datenschutzrecht oder konkret Datenschutzbeauftragte. Aber was hat es mit diesem „neuen“ Jobprofil des Datenschutzbeauftragten auf sich?

Ein neues-altes Rollenbild

Vorweg ist festzuhalten: „Neu“ ist diese Rolle keineswegs. Die bis dato gültige europäische Datenschutzrichtlinie gab den Mitgliedstaaten schon bisher die Möglichkeit, Regelungen

betreffend der Funktion des Datenschutzbeauftragten zu erlassen. So geschehen bspw. in Deutschland, wo aufgrund der Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) die Rolle des Datenschutzbeauftragten schon seit über zehn Jahren etabliert ist. Durch die ab 25. Mai 2018 geltende Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die nun in allen EU-Mitgliedstaaten direkt anwendbar sein wird, findet diese Rolle auch Eingang in die österreichische Rechtsordnung.

Die DSGVO regelt zukünftig in ihrem Artikel 37 die verpflichtende Bestellung: Demnach werden alle Behörden und

öffentliche Stellen zur Bestellung eines Datenschutzbeauftragten verpflichtet. Ferner haben Unternehmen, deren Kerntätigkeit die umfangreiche regelmäßige und systematische Überwachung von betroffenen Personen erforderlich macht oder die besondere Kategorien von Daten umfangreich verarbeiten, einen Datenschutzbeauftragten zu ernennen.

Weisungsfrei und unabhängig

Der Datenschutzbeauftragte genießt eine besondere Stellung im Unternehmen. Er darf bei der Erfüllung seiner Aufgaben keinen Weisungen unterliegen. Außerdem darf er wegen der Erfüllung seiner Aufgaben weder abberufen noch benachteiligt werden. Er hat unmittelbar an die höchste Managementebene zu berichten. Zur Erfüllung seiner Aufgaben sind dem Datenschutzbeauftragten alle dafür erforderlichen Ressourcen und der Zugang zu den personenbezogenen Daten und Verarbeitungsvorgängen verfügbar zu machen.

Bei der Auswahl ist insbesondere darauf zu achten, dass der Datenschutzbeauftragte durch etwaige andere Aufgaben und Pflichten, keinem



Andrea Pilecky (apilecky@kpmg.at)

Interessenkonflikt unterliegt. Dies wäre dann der Fall, wenn durch die Kombination mehrerer Funktionen die Datenschutzkontrolle einer datenschutzrechtlich relevanten Person durch diese selbst erfolgt (zB Geschäftsführer, Leiter IT, Leiter Personalwesen oder Leiter Marketingabteilung).

Qualifizierter „Alleskönner“

Zu den Aufgaben eines Datenschutzbeauftragten zählen unter anderem die Überwachung und Überprüfung der Einhaltung der Datenschutzvorschriften, die Beratung und Überwachung im Zusammenhang mit der Datenschutz-Folgenabschätzung und die Beratung aller Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Pflichten nach dem Datenschutzrecht. Darüber hinaus ist der Datenschutzbeauftragte zentrale Anlaufstelle bei Anfragen der Datenschutzbehörde sowie für betroffene Personen. Er agiert somit im Spannungsverhältnis zwischen Kontroll-, Beratungs- und Koordinationsorgan.

Wichtig ist, dass der Datenschutzbeauftragte nach seiner gesetzlichen Ausgestaltung weder für die operative Umsetzung des Datenschutzes (zB Führung des Verzeichnisses)

Der Datenschutzbeauftragte agiert im Spannungsverhältnis zwischen Kontroll-, Beratungs- und Koordinationsorgan.

zuständig ist, noch für die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorgaben zur Haftung gezogen werden kann. So bleibt ausdrücklich das Unternehmen für die Einhaltung der DSGVO verantwortlich.

An Qualifikationen muss der Datenschutzbeauftragte jedenfalls Fachwissen auf dem Gebiet des Datenschutzrechts und der Datenschutzpraxis aufweisen. Im besten Fall hat er sowohl einen juristischen als auch einen technischen Background und kennt das Unternehmen und seine Prozesse, um seine vielfältigen Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können.

Outsourcing?

Das Problem vieler Unternehmen ist es, nun eine passende Person für den Posten des Datenschutzbeauftragten auszuwählen. Ob sich ein solcher „Alleskönner“ finden lässt, bleibt fraglich. Eine interessante Alternative ist die Bestellung eines externen Dienstleisters als Datenschutzbeauftragten. Somit müssen Unternehmen keine internen Ressourcen binden, auch Fragen der Unkündbarkeit und etwaiger Interessenkonflikte stellen sich dann nicht. Darüber hinaus kann eine externe Sicht bei der Vermeidung von Betriebsblindheit helfen und gewährleistet eine gewisse Objektivität, die auch in der Außenwirkung positiv wahrgenommen werden kann.

Wie die Stelle des Datenschutzbeauftragten letztendlich konkret besetzt wird, hängt insbesondere auch von den jeweiligen Unternehmensspezifika ab. Eine One-Fits-All-Lösung gibt es hierbei nicht.

DSGVO – auf einen Blick

» Was?

Die DSGVO ist eine Verordnung der Europäischen Union, die den Umgang mit personenbezogenen Daten regelt.

» Wer?

Aufgrund ihres Verordnungscharakters ist die DSGVO in allen EU-Mitgliedsstaaten direkt anwendbar.

» Wieso?

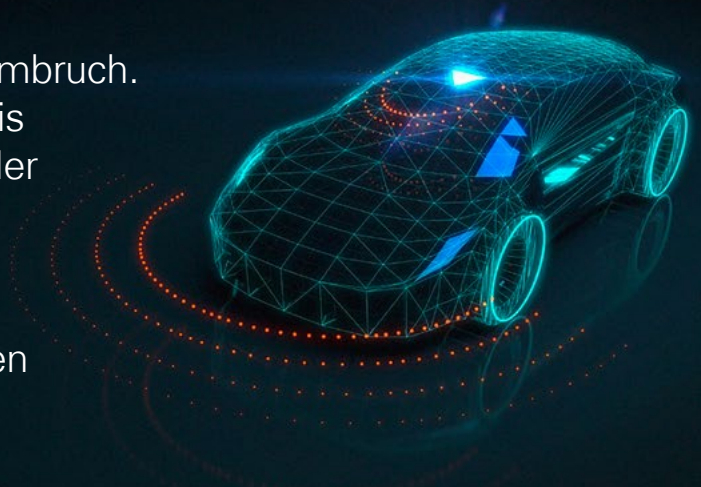
Intention der DSGVO war es, Datenschutz in Europa zu vereinheitlichen.

» Wann?

Die DSGVO ist ab 25. Mai 2018 anzuwenden.

Neustart

Die Automobilbranche befindet sich im Umbruch. Eine aktuelle KPMG Studie zeigt, dass bis 2025 die Hälfte der stationären Autohändler vom Markt verschwunden sein wird. Ebenso gilt es nicht nur für die Branche, sondern auch für die einzelnen Länder, auf die Herausforderungen des autonomen Fahrens vorbereitet zu sein.



Über die Hälfte der Entscheidungsträger der Automobilbranche (56 Prozent) vermuten, dass die Zahl der Autohändler bis 2025 um 30 bis 50 Prozent sinken wird. Drei Viertel der Befragten (74 Prozent) gehen davon aus, dass der Anteil der in Westeuropa produzierten Autos von heute 16 Prozent bis 2030 auf unter 5 Prozent sinken wird. Das sind die wesentlichen Ergebnisse des „Global Automotive Executive Survey 2018“.

Die Themen der Branche

Autohersteller werden an Fusionen nicht vorbeikommen, wenn sie den

Kampf mit den großen Technologiekonzernen um die Vorherrschaft im „Ökosystem Auto“ nicht verlieren wollen, so der Grundtenor der internationalen Studie. Denn: Die 50 größten Autohersteller kommen heute zusammen nur noch auf 20 Prozent der Marktkapitalisierung der 15 größten Technologieunternehmen. 2010 waren es noch 40 Prozent.

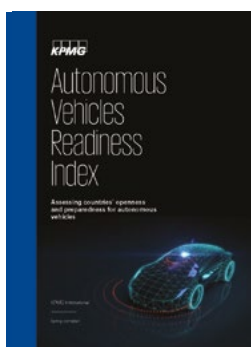
Über 80 Prozent der Entscheidungsträger der Branche sind überzeugt, dass die Verwertung der Fahrzeug- und Fahrerdaten künftig den Hauptbestandteil des Geschäftsmodells

der Autobranche ausmachen wird. Entscheidend dabei wird das Thema Datensicherheit sein: 85 Prozent der Führungskräfte und drei von vier Kunden sind überzeugt, dass Daten- und Cybersicherheit künftig Voraussetzung für den Kauf eines Autos sein werden. Der Durchbruch der E-Mobilität ist in aller Munde, aber es wird künftig keineswegs nur noch Elektroautos geben. Die weltweite Autoproduktion wird noch vor Ende des Jahrzehnts die 100 Millionen-Marke knacken. In über 700 Fabriken werden heute rund 3.000 verschiedene Modelle produziert, von denen nur zwei Prozent reine Elektrofahrzeuge sind. Auf absehbare Zeit werden auch weiterhin die unterschiedlichen Antriebe nebeneinander existieren.

Ranking zum autonomen Fahren

In der Studie „Autonomous Vehicles Readiness Index (AVRI)“ untersuchte KPMG in 20 Ländern die Bereitschaft und Offenheit für selbstfahrende Fahrzeuge. Österreich belegt in der KPMG

Für drei von vier Kunden
wird Datensicherheit künftig
Voraussetzung für den Autokauf sein.



Sie können weitere Ergebnisse zur „Global Automotive Executive Survey 2018“ sowie zum „Autonomous Vehicles Readiness Index (AVRI)“ unter publikationen@kpmg.at anfordern.

Analyse unter zwanzig Ländern den zwölften Platz. Die besten Voraussetzungen für automatisiertes Fahren bestehen in den Niederlanden, in Singapur und in den USA. Zu den Stärken der Niederlande gehören die hohe Akzeptanz von Elektrofahrzeugen, die große Dichte an Ladestationen, das solide Telekommunikationsnetz sowie eine Vielzahl geplanter Praxistests. Verglichen wurden die Länder anhand der Voraussetzungen in den vier Bereichen Politik/Gesetzgebung, Technologie/Innovation, Infrastruktur und Kundenakzeptanz. Hinsichtlich Infrastruktur belegt Österreich mit Platz 8 eine Top 10-Platzierung.

Fest steht: Das autonome Fahren wird nicht nur weltweit das Transportwesen revolutionieren – es wird sich auch in Österreich auf alle Aspekte des Lebens auswirken. Denn: Autonome Fahrzeuge werden die Zukunft aktiv mitbestimmen. Die Frage lautet nicht ob, sondern wann autonomes Fahren zur alltäglichen Realität wird.

3 Fragen an ...



Klaus Mittermair

Head of Automotive bei KPMG in Österreich

1 Inwieweit wird autonomes Fahren den Verkehrssektor in Österreich revolutionieren?

Elektrofahrzeuge, Mobility on demand, digitale Bahnen, Lieferungen über Drohnen oder ultra-high speed Züge sind nur einige wenige Schlagwörter der Revolution. Es geht hier nicht nur um das reine Transportwesen: Wir müssen uns künftig darauf einstellen, dass sich das autonome Fahren auf alle Aspekte des Lebens auswirken wird – die Freizeitgestaltung, am Arbeitsplatz, auf Reisen. Für Unternehmen bedeutet es grundsätzliche Veränderungen beim Import und der Verteilung von Produkten. Arbeitnehmer werden zunehmend flexibler, da sie auch die Zeit im Fahrzeug für produktive Tätigkeiten nutzen können. Weitere Vorteile: Verringerung der Autounfälle sowie Mobilität für alle – auch jene die aufgrund des Alters bzw der körperlichen oder geistigen Verfassung nicht in der Lage sind, ein Fahrzeug zu bedienen.

2 Was sollte Österreich tun, um bei diesem Thema europaweit vorn dabei zu sein?

Die Rahmenbedingungen in den vier Bereichen Politik & Gesetzgebung, Technologie & Innovation, Infrastruktur sowie Kundenakzeptanz müssen sich weiter verbessern. Darunter fällt die Verfügbarkeit von Ladestationen für Elektroautos ebenso wie F&E-Aktivitäten zu autonomen Fahrzeugtechnologien und rechtliche Rahmenbedingungen. Partnerschaften zwischen den Regierungen und der Privatwirtschaft können die technologische Entwicklung vorantreiben und zugleich gewährleisten, dass der Einsatz selbstfahrender Fahrzeuge im Einklang mit den Zielen der öffentlichen Politik steht. Schlussendlich ist es wichtig, alle Interessengruppen – Regierungen, Unternehmen und Bürger – in die Pläne für autonomes Fahren einzubinden.

3 Warum haben die Länder Niederlande, USA und Singapur die Nase vorn?

Insgesamt korreliert die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes stark mit der Bereitschaft für autonome Fahrzeugtechnologien. Blickt man jedoch tiefer, können unter den am besten auf autonomes Fahren vorbereiteten Ländern ein paar bestimmte Merkmale festgestellt werden. Dazu gehört die Bereitschaft der Regierungen, die Entwicklung des autonomen Fahrens zu steuern und zu regulieren, ein ausgezeichneter Zustand der Straßen, ein gut ausgebautes Mobilnetz sowie Investitionen und Innovationen durch die Privatwirtschaft.

Test bestanden

Stefan Ruffera (sruffera@kpmg.at)



Mit dem „Guide to the Statistical Treatment of PPPs“ wurde ein Leitfaden geschaffen, der die Klassifikation von Public Private Partnerships (PPPs) nach den Regelungen des ESVG 2010 im Detail erläutert. Etwa ein Jahr nach dessen Veröffentlichung kann ein positives Zwischenresümee gezogen werden: Praxisrelevant und praktikabel.

Im September 2016 wurde vom European PPP Expertise Center (EPEC) in Zusammenarbeit mit Eurostat der „Guide to the Statistical Treatment of PPPs“ veröffentlicht. Er dient zur Auslegung der Regelungen des ESVG 2010 in Bezug auf die statistische Einordnung von PPPs. In Gesprächen mit der EPEC wurde bekannt, dass überlegt wird, als Ergänzung des Leitfadens einen zusätzlichen Q&A-Katalog zu entwickeln. Dieser soll konkret aufgetretene Auslegungsfragen und -probleme aufgreifen und eine Einschätzung hinsichtlich der Auswirkungen unter dem ESVG 2010 liefern.

Praxisnahe Perspektive

Als Ansatz für die Konzeption des Leitfadens wurde eine „PPP-Perspektive“ – und damit eine sehr praxisorientierte – gewählt. Aufbau und Struktur des Leitfadens orientieren sich an den wesentlichen Inhalten eines typischen PPP-Vertragswerks. Anhand dieser Struktur werden im Detail die Konsequenzen von unterschiedlichen Ausgestaltungen typischer Regelungstatbestände in PPP-Verträgen erläutert: Jene

auf die Klassifikation des Vermögenswerts und der damit in Zusammenhang stehenden Schulden nach dem ESVG 2010.

Eine der wesentlichen Erkenntnisse aus dem Leitfaden: Ein Bestandsschutz für die statistische Klassifikation bestehender PPP-Verträge wurde verankert. Die statistische Einordnung von PPPs wird entsprechend des zu Financial Close geltenden Regelwerks vorgenommen und für die Laufzeit des damit in Zusammenhang stehenden PPP-Vertrags eingefroren. Nur bei wesentlichen Vertragsanpassungen oder Änderungen der Vertragsparteien kann es zu einer Revision der statistischen Einordnung kommen, die nach dem dann jeweils geltenden Regelwerk zu beurteilen ist.

Überraschungen und Schwierigkeiten

Weitere Ausführungen zu Sonderthemen, wie etwa zur Aufteilung von Refinanzierungsgewinnen oder zur Gestaltung von Abzügen im Zuge des Vergütungsmechanismus, bringen teilweise überraschende Ergebnisse. Sie können aber bei der Konzeption von PPP-Verträgen vorab entsprechend berücksichtigt werden. Hier liegt häufig auch die Schwierigkeit: Denn aus der konkreten Formulierung und spezifischen Ausgestaltung der Bestimmungen können sich unterschiedliche Konsequenzen hinsichtlich der statistischen Einordnung ergeben – und die konkrete Ausgestaltung einzelner Sachverhalte ist teilweise entscheidend für die Frage der Behandlung des gesamten Vermögenswertes.

Mit dem Leitfaden zur statischen Behandlung von PPPs wurde Augenmerk auf die Ausgestaltung von typischen Regelungstatbeständen gelegt. Er bietet dadurch eine gute erste Orientierung für die statistische Einordnung von PPPs. Eine detaillierte Analyse von Detailbestimmungen und spezifischen Regelungen ist jedoch jedenfalls zu empfehlen – insbesondere in Bezug auf die grundlegenden Bestimmungen im ESVG 2010 sowie im Manual on Government Deficit and Debt.

Tax in aller Kürze

Clemens Endfellner (cendfellner@kpmg.at)

Ertragsteuer

Auflösung einer Verbindlichkeit

Das Finanzamt löst nach einer Steuerprüfung nicht verjährte Bankdarlehen einer KG gewinnerhöhend auf. Die Bank hatte ihre Forderungen wegen Uneinbringlichkeit ausgebucht. Weiters waren nach längeren Verhandlungen sämtliche Pfandrechte im Grundbuch gelöscht und die vorhandenen Liegenschaften übertragen. Über die Bankgespräche selbst wurden keine genaueren Unterlagen vorgelegt. Das BFG bestätigt die Steuerprüfung, dass mit der Forderungsbetreibung nicht mehr ernsthaft zu rechnen und die Verbindlichkeit auszubuchen ist. Selbst der Komplementär sagte aus, dass die Bank sich nichts mehr holen wird bzw kann.

Umgründungen

Nicht fremdübliche Verlustzuweisung

Eine GmbH entwickelt und vertreibt Software. In den Jahren 2006 und 2007 schließt sie sich mit dem Revisionswerber gemäß Artikel IV UmgrStG steuerneutral zusammen. Der Revisionswerber hält danach an der GmbH & atypisch stillen Gesellschaft 5,32 Prozent. Laut Zusammenschlussvertrag erhält der neu eintretende stille Gesellschafter im Jahr seines Beitritts bis zu 190 Prozent seiner Einlage als Verlustzuweisung. Der Verlust ist aufgrund der neunmonatigen Rückwirkung im UmgrStG bereits abschätzbar gewesen. Laut VwGH wollte der Revisionswerber rückwirkend hohe Verluste zugewiesen erhalten, was steuerlich nicht anzuerkennen ist.

Ertragsteuer

Dotierung einer Rückstellung

Aufgrund einer gemeinsamen Prüfung lohnabhängiger Abgaben muss ein Unternehmer unstrittige lohnabhängige Abgaben nachzahlen. Daher will er im Rahmen der parallel stattfindenden Steuerprüfung die Nachforderungen durch eine Rückstellungsbildung auch aufwandswirksam berücksichtigen. Dies verweigert das Finanzamt, da zu den bereits vergangenen Bilanzstichtagen der Fiskus noch keine Kenntnis über seine Ansprüche hatte und eine Inanspruchnahme daher noch nicht drohte. Laut VwGH ist dagegen eine Rückstellung geboten, da die Bilanzen ansonsten fehlerhaft sind. Die Bilanzen sind somit zwingend zu berichtigen.

Umsatzsteuer

Bridge ist kein Sport

Die English Bridge Union organisiert Turniere und verrechnet eine Teilnahmegebühr. Laut EBU handelt es sich beim Bridge um einen Sport, der gemäß Artikel 132 Abs 1 lit m MwStSystRI von der Mehrwertsteuer befreit ist, weshalb die Gebühr nicht der USt unterliege. Laut EuGH sind dagegen erstens die Befreiungsbestimmungen eng auszulegen. Zweitens sind Tätigkeiten der reinen Erholung oder Entspannung kein Sport im Sinne dieses Artikels. Es fehlt bei Denksportarten eine nicht unbedeutende körperliche Komponente. Die Anerkennung als offizielle Sportart durch diverse internationale Organisationen ist irrelevant.

Lohnsteuer

Auszahlung einer Abfertigung

Ein Arbeitgeber verdoppelt rund sechs Monate vor dem Ausscheiden die monatlichen Bezüge von vier Arbeitnehmern von rund EUR 10.000 auf EUR 21.000. Die in weiterer Folge ausbezahlte gesetzliche Abfertigung wird von den deutlich höheren Letztbezügen mit sechs Prozent versteuert. Strittig wird in einer GPLA, ob die Gehaltserhöhungen für die dem Arbeitgeber fremd stehenden Personen betrieblich veranlasst und steuerlich anzuerkennen sind. Der VwGH verneint dies, da ohne erkennbare betriebliche Rechtfertigung die Bemessungsgrundlage der Steuerbegünstigung erhöht wurde. Insoweit liegt keine gesetzliche Abfertigung vor.

Umsatzsteuer

Grenzüberschreitende Güterbeförderung

Aufgrund von Verträgen mit Lieferanten verpflichtet sich ein Unternehmer, Waren von Lettland nach Weißrussland zu exportieren. Diese Verpflichtung überträgt der Unternehmer einem anderen Unternehmer. Strittig wird vor dem EuGH, ob die Transportleistungen des Subunternehmers echt steuerfrei sind. Dies verneint der EuGH, weshalb die UStR Rz 712 und 720 ab 1. Jänner 2019 geändert werden. Für die Steuerfreiheit ist zusätzlich Voraussetzung, dass die Dienstleistung unmittelbar an den Versender oder Empfänger erbracht wird. Der Sub-Frachtführer rechnet dagegen seinen Export steuerpflichtig an den Frachtführer ab.



Über einen Kamm geschoren

Astrid Kristof (akristof@kpmg.at)

Holdingsgesellschaften mit deutschen Töchtern haben seit geraumer Zeit Probleme mit der KEST-Entlastung in Deutschland. Der Grund: Der ungeliebte § 50d Abs 3 EStG, der eine pauschale Missbrauchsvermutung aufstellt, die durch reine Holdingsgesellschaften nicht widerlegt werden kann. Die Judikatur des EuGH gibt Anlass zur Hoffnung, dass die Bestimmung in dieser Form bald der Vergangenheit angehören wird.

Um eine mögliche Anfechtung der österreichischen Regelungen zu verhindern, wären die österreichischen Behörden gut beraten, die Grundsätze folgender Judikatur bei der Bearbeitung von Rückerstattungsanträgen zu beachten: Der Europäische Gerichtshof hat am 20. Dezember 2017 eine von vielen herbeigesehnte Entscheidung in den miteinander verbundenen Rechtssachen Juhler Holding A/S und Deister Holding AG gefällt (C-613/16 und C-504/16). In dieser Entscheidung hat der EuGH, wie in Fachkreisen bereits erwartet, bestätigt, dass die deutsche Regelung des § 50d Abs 3 EStG in der bis 31. Dezember 2011 anwendbaren Fassung gegen die Mutter-Tochter-Richtlinie (und darüber hinaus auch gegen die Niederlassungsfreiheit) verstoßen hat.

Unter „Generalverdacht“

Wie auch schon in seiner Vorjudikatur, vor allem in dem Urteil vom 07. September 2017, C-6/16 Ejiom und Enka zur französischen Rechtslage, hat der EuGH den Verstoß gegen die Mutter-Tochter-Richtlinie damit begründet, dass nach dieser Richtlinie grundsätzlich eine Steuerbefreiung im Quellenstaat vorzunehmen ist. Es ist zwar dem nationalen Gesetzgeber erlaubt, diesbezüglich Missbrauchsregelungen zu erlassen, aber: Diese müssen erstens geeignet sein den Missbrauch zu verhindern und dürfen zweitens auch nicht über das dazu Erforderliche hinausgehen (sog Grundsatz der Verhältnismäßigkeit). Derartige Missbrauchsregelungen sind daher als Ausnahmebestimmungen eng zu fassen. Sie müssen eine Einzelfallprüfung zulassen und dürfen nur dann zu einer Missbrauchsvermutung führen, wenn im Einzelfall zumindest ein konkreter Anfangsbeweis oder ein Indiz für eine Steuerhinterziehung oder einen Missbrauch vorliegt. Eine allgemeine und unwiderlegbare Missbrauchsvermutung ist hingegen nach dem Unionsrecht unzulässig.

Nicht regelkonform

§ 50d Abs 3 dEStG widerspricht somit in drei Punkten dem Unionsrecht:

- Die Bestimmung begründete eine allgemeine Missbrauchs- oder Hinterziehungsvermutung, ohne dass die Steuerbehörde einen Anfangsbeweis oder ein Indiz für die Steuerhinterziehung oder den Missbrauch beizubringen gehabt hätte.
- Die Missbrauchs- oder Hinterziehungsvermutung war unwiderlegbar, weil sie der Muttergesellschaft nicht die Möglichkeit ließ, das Vorliegen wirtschaftlicher Gründe zu beweisen.
- Die im Gesetz geforderten Voraussetzungen (Vorliegen einer bestimmten wirtschaftlichen Tätigkeit bei der Muttergesellschaft, Höhe der Einkünfte aus einer eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit der Muttergesellschaft, etc) waren weder im Einzelnen noch zusammen betrachtet geeignet, Missbrauch oder Hinterziehung nachzuweisen.

Die vorliegende Entscheidung betraf zwar lediglich die Rechtslage bis inklusive 31. Dezember 2011, also bis zum Inkrafttreten des Beitreibungsrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BeitrRLUmsG), mit welchem die frühere Fassung entschärft wurde. Entschärft wurde sie insofern, als dass nicht mehr alle Voraussetzungen kumulativ vorliegen müssen und auch eine teilweise Entlastung möglich ist. Dennoch lassen die Aussagen des EuGH darauf schließen, dass auch die aktuelle Regelung als unionswidrig anzusehen sein könnte. So verwundert es nicht, dass seit dem 25. August 2017 auch bereits ein Verfahren zur aktuellen Rechtslage beim EuGH anhängig ist (C-440/17).

Die deutschen Behörden sind sich derzeit noch nicht im Klaren, wie die aktuelle Entscheidung des EuGH umzusetzen ist. Die Bearbeitung der aktuell beim Bundeszentralamt für Steuern anhängigen Verfahren wurde daher vorerst mittels einer amtsinternen Anweisung ausgesetzt bis entschieden wurde, wie weiter vorzugehen ist. Ein diesbezügliches BMF-Schreiben ist für den April 2018 geplant. Aktuell können

Eine allgemeine und unwiderlegbare Missbrauchsvermutung ist nach dem Unionsrecht unzulässig.

bereits Erstattungsanträge für die Jahre 2014 bis 2017 beim Bundeszentralamt für Steuern eingereicht werden. Die Antragsfrist für 2014 endet mit 31. Dezember 2018.

Alpenrepublik im Blick

In Österreich ist die Entlastung von der Kapitalertragsteuer nach der Mutter-Tochter-Richtlinie in § 94 Z 2 EStG iVm VO BGBl 1995/56 („KESt-Entlastungs-VO“) geregelt. Ein Missbrauch ist von der ausschüttenden Gesellschaft unter folgenden Voraussetzungen nicht zu vertreten und die Entlastung darf somit bereits anlässlich der Ausschüttung vorgenommen werden: Die Tochtergesellschaft verfügt über eine schriftliche Erklärung der dividendenempfangenden Gesellschaft, die bestätigt, dass

- die Gesellschaft eine Betätigung entfaltet, die über die bloße Vermögensverwaltung hinausgeht,
- eigene Arbeitskräfte beschäftigt und
- über eigene Betriebsräumlichkeiten verfügt.

Zusätzlich ist eine zeitnah vor oder nach der Zahlung der Kapitalerträge ausgestellte Ansässigkeitsbescheinigung der dividendenempfangenden ausländischen Körperschaft vorzulegen. In der Praxis erfolgt dieser Nachweis durch Vorlage des ausgefüllten Formblattes ZS-EUMT. Diese Regelung scheint im Hinblick auf die Judikatur des EuGH problematisch. Sie könnte allerdings den Anforderungen des Unionsrechtes dennoch genügen, wenn zwar keine Entlastung an der Quelle zusteht, aber im Erstattungsverfahren eine Missbrauchsprüfung nach den Vorgaben des EuGH erfolgt. Dagegen spricht, dass derzeit auch im Erstattungsverfahren die oben angeführten Voraussetzungen über das Formblatt ZS-RD1A abgefragt werden. Das Gesetz oder die Verordnung schreiben diese Vorgangsweise jedoch nicht zwingend fest und sollten daher grundsätzlich einer unionsrechtskonformen Auslegung zugänglich sein.

Die für die Erstattung zuständigen Behörden sind aufgrund der Judikatur des EuGH angehalten, ihre Prüfung nicht auf die Formalkriterien der KESt-Entlastungs-VO zu beschränken, sondern das Vorliegen von Missbrauch im Einzelfall eingehend zu prüfen. Die pauschale Verweigerung der KESt-Erstattung, beispielsweise für nicht operative Holdinggesellschaften, scheint im Lichte der aktuellen Judikatur jedenfalls nicht mehr zulässig.

Gemeinsam Zukunft schreiben

KPMG Inside

Wir zeigen die Persönlichkeiten hinter den vier Buchstaben und möchten unsere Expertise zu aktuellen Themen mit Ihnen teilen.



„Beim ‚Gehen des Weges‘ wohlfühlen“



Vor fast vier Jahrzehnten startete Martin Wagner seine Karriere bei KPMG. Nach einer erfolgreichen und herausfordernden Zeit verabschiedet sich der KPMG Partner in den Ruhestand. Im Interview mit Dimensionen berichtet er, was seine Karriere geprägt hat und was ihm am meisten Freude bereitet hat.

Was hat sich seither in der Wirtschaftsprüfung verändert und was ist gleich geblieben?

Der grundlegende Gedanke einer Wirtschaftsprüfung im Sinne der Abschlussprüfung ist gleich geblieben. Verändert haben sich die Rahmenbedingungen, die Regelungsgrundlagen des „Soll-Objektes“, die Prüfungsstandards sowie die technischen Zugänge. Die wechselnden Perspektiven einer externen Rechnungslegung beleben regelmäßig die Entwicklung.

noch einige Jahre nicht. Erst nach vier Jahren ist mir klar geworden, dass das erworbene Wissen, der relativ selbstständige Tätigkeitsrahmen und die vielfältigen Möglichkeiten aufgrund gewonnener Erfahrungen einen immensen Vorteil in der weiteren Berufslaufbahn bedeuten können. Es galt für mich zunächst, die Hürde des akademischen Rechenknechts mental zu überspringen. Wissensbegierde, Neugier, Fleiß und Bereitschaft zu Leistungserbringung waren wesentliche Bestandteile meiner weiteren beruflichen Entwicklung.

Können Sie sich noch an Ihren ersten Arbeitstag bei KPMG erinnern? Wie ist dieser abgelaufen?

Am ersten Arbeitstag wurde ich sehr nett von zwei Damen empfangen: Die eine war unsere damalige Personalleiterin und die andere Liane Jäger – später unsere KPMG Partnerin Liane Karner. Nach der formellen Aufnahme durften wir umfangreiche Arbeitsanweisungen und Organisationsrichtlinien studieren. Unmittelbar danach wurde ich zu einem Versicherungsklienten geschickt und in das Prüfungsteam integriert.

Wollten Sie schon immer Wirtschaftsprüfer werden bzw. was waren Ihre ersten Berufswünsche? Was schätzen Sie besonders an dieser Tätigkeit?

Ich habe durch Zufall über einen Kontakt zu einem mittlerweile pensionierten Mitarbeiter das Unternehmen KPMG – damals als Alpen-Treuhand am Markt bekannt – kennengelernt. Nach Gesprächen mit Geschäftsführern habe ich mich zu dem Eintritt entschlossen. Ein wirklich klares Bild von meiner Tätigkeit hatte ich zu Beginn und dann

Was hat sich bei KPMG über die Jahre hinweg verändert und was ist gleich geblieben?

KPMG hat sich seit meinem Eintritt vor 37 Jahren im Volumen und in der Vielfalt unseres Angebots erheblich verändert. Diese so positive Veränderung sehe ich auch als Resultat eines guten stabilen Kerns, auf dem aufbauend immer wieder neue Leistungen, neue Aktivitäten und interessante Ideen unseren Kunden angeboten werden können.

“
Neugier und Fleiß waren
wesentliche Faktoren meiner
beruflichen Entwicklung.
“



Was hat Ihnen im Berufsleben am meisten Freude bereitet und was waren für Sie persönlich die größten Herausforderungen?

Große Freude hat mir die Arbeit mit Kunden bereitet, und zwar immer dann, wenn sie von Herausforderungen an uns gekennzeichnet war und auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt beruhte. Die Tätigkeit als personalverantwortlicher Partner innerhalb von KPMG war sehr fordernd, aber aufgrund der Möglichkeiten, positiv auf die Entwicklung der Mitarbeiter einzuwirken, letztlich auch sehr zufriedenstellend.

Gibt es eine bestimmte Zeit Ihrer beruflichen Laufbahn, die Ihnen speziell in Erinnerung geblieben ist?

In Erinnerung bleiben natürlich Zeiten von Veränderungen und Umbrüchen, sowohl im eigenen Haus bei Mitarbeitern, in der Partnerschaft als auch bei Kunden, infolge einer Insolvenz, einer Aufnahme in einen Konzern oder einer wirtschaftlichen Krise. In vielen Fällen war dann bei

meiner Tätigkeit Beratung ebenso wichtig wie die Prüfung.

Wenn Sie heute auf Ihre berufliche Karriere zurückblicken, würden Sie etwas anders machen? Wenn ja, was?

Mein zielorientierter Weg zeigt mir, dass es sich gelohnt hat, diesen so und nicht anders zu gehen. Bei manchen Abzweigungen ist man sich nicht immer sicher, aber letztendlich muss man sich beim „Gehen des Weges“ wohlfühlen.

Was haben Sie sich für Ihren Ruhestand vorgenommen?

Neugierig und interessiert bleiben und ein neues Gleichgewicht von Körper und Geist finden.

Welchen Tipp geben Sie jungen Kollegen für ihr Berufsleben?

Einen Berufsweg gehen, der den eigenen Vorstellungen am ehesten entspricht – und dies mit angemessener Leidenschaft.

Martin Wagner

startete 1981 seine Karriere bei KPMG (damals als Alpen-Treuhand) in der Wirtschaftsprüfung. Davor studierte er Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaft in Wien. Von 2004 bis 2014 vertrat er KPMG in Österreich als Senior Partner innerhalb des internationalen Netzwerks. Der Schwerpunkt des Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters lag auf der Prüfung von Kreditinstituten und international tätigen Unternehmen. Nach fast vierzig Jahren trat er mit Ende des Jahres 2017 seinen Ruhestand an.

Digitale Drehscheibe

Die digitale Transformation bedarf neuer Ansätze der Zusammenarbeit. Die vielfältigen Themen beschäftigen auch die Vorstandsebenen und lösen zahlreiche Initiativen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene in Unternehmen aus. Mit dem KPMG Digital Transformation Center of Excellence (CoE) können wir rasch die richtige Expertise für die konkrete Problemstellung unserer Kunden bereitstellen.



Das KPMG Digital Transformation Center of Excellence: (v.l.n.r.) Christian Kaliauer, Alexander Steinhart, Simone Sandkühler und Matthias Pöll

Was wir tun

Über die zentrale „Drehscheibe“ aus Schlüsselpersonen im Digital Transformation Center of Excellence (CoE) können wir rasch den richtigen Mix aus Industrie-, Technologie-, Management-, Organisations-, Strategie- und systemischer Expertise ziehen, um Problemstellungen für unsere Kunden zu lösen und das KPMG Beraterteam bestmöglich zu unterstützen.

Zur weiteren Steigerung der Effizienz hat KPMG etwa 25 Digital Offerings definiert, die sowohl interne Ansprechpartner, erfolgreiche Projektreferenzen als auch bereits entwickelte Templates und Methoden beinhalten.

Mit dem CoE-Ansatz wollen wir die fachübergreifende Arbeit stärken und am „lebenden Objekt“ weiterentwickeln. Ähnlich wie bei unseren Kunden ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg ein maßgeblicher Erfolgsfaktor, um mit Disruption und neuen Marktteilnehmern erfolgreich umzugehen. Im Sinn des digitalen Paradigmas „eat your own dogfood“ wenden wir agile Methoden und eine agile Unternehmenskultur an. So bleiben KANBAN, SCRUM, das agile Manifest, „time boxing“, „minimum viable product“ und verwandte Themen keine Ansätze, die wir nur unseren Kunden im Rahmen ihrer digitalen Transformation empfehlen. Durch die interne

Anwendung sehen wir die kleinen Tücken des Alltags sowie die langfristigen Auswirkungen und etablieren – ganz nebenbei – einen kontinuierlichen Lernprozess zum Thema Agilität.

Unsere Stärken – Ihre Vorteile

Sowohl die Vielfältigkeit in unserem Team als auch die globale Vernetzung von KPMG und der Austausch untereinander hilft uns dabei, unsere Herangehensweise und Lösungsansätze stetig weiterzuentwickeln. Jedes Unternehmen ist einzigartig – so auch seine individuellen Herausforderungen, die es zu meistern gilt. So können wir unsere Kunden ideal begleiten und unsere Stärken zu ihrem Vorteil nutzen.

Das KPMG Digital Transformation CoE beschäftigt sich unter anderem mit folgenden Lösungsansätzen

Digital Strategy

Entwicklung eines digitalen Masterplans für ein Unternehmen oder auch eine Erstorientierung, welche Unternehmensbereiche oder auch Prozesse Verbesserungspotenzial bieten.

- Inwieweit will/muss ich mein Geschäftsmodell ändern, um weiterhin attraktiv und wettbewerbsfähig zu bleiben?
- Wo befinden sich „Flaschenhalse“ die zuerst beseitigt werden müssen, bevor sich maßgebliche Investitionen in anderen Bereichen lohnen?

Next Generation IT Strategy

Zukunftsorientierte Aufstellung des IT-Bereichs eines Unternehmens um die digitale Transformation zu ermöglichen mit Aspekten wie Organisation, Prozesse, Governance, Architektur und KPIs.

- Welche neuen Fähigkeiten braucht meine IT, um mit den Fachbereichen auf Augenhöhe die digitale Transformation zu ermöglichen?
- Wie sehr soll ich auf den Zug aufspringen und eine eigene „digitale“ Einheit neben der klassischen Enterprise-IT gründen (bi-modaler Ansatz)? Ist dieser Ansatz für mich bereits Schnee von gestern?

RPA & Artificial Intelligence Strategy

Künstliche Intelligenz ist aktuell in aller Munde. Dinge die vor einigen Jahren nicht für möglich gehalten wurden – wie selbstfahrende Autos – sind mittlerweile zum Greifen nahe.

- In welchen Bereichen kann mir Künstliche Intelligenz einen Wettbewerbsvorteil schaffen? Auf welche Partner und Software-Hersteller soll ich setzen?
- Wo verschafft mir Robotic Process Automation (RPA) die notwendigen Einsparungen auf Kosten- als auch auf personeller Seite, um mich verstärkt Innovationsthemen widmen zu können?

Agile@Scale

Viele Unternehmen haben ihre ersten Gehversuche mit agilen Projektansätzen bereits hinter sich. Nun stellt sich häufig die Frage, wie man die Erfolge und Ansätze auf das Unternehmen skalieren kann, wenn doch die ideale Größe eines SCRUM-Teams bei fünf bis acht Personen liegt, die sich idealerweise im gleichen Bürobereich befinden.

- Wie verändert sich Führung in der agilen Welt? Wie funktioniert Zusammenarbeit über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg in Zukunft?
- Wie kann sich meine agile Projektmethodik von Einzelprojekten hin zu der Abarbeitung größerer Projektportfolios weiterentwickeln? Welche weiteren Veränderungen hinsichtlich Kultur, Fähigkeiten der Mitarbeiter und Tools sind erforderlich?

Connected Customer Enterprise

Um profitabel zu sein und zu wachsen, müssen Unternehmen kundenzentriert agieren und die richtige Balance zwischen Kundenerwartung und -erlebnis finden.

- Was sind die richtigen Kanäle (online & offline), um meine Kunden auch in Zukunft effektiv ansprechen zu können?
- Wie gestalte ich die „customer journey“, um die Zufriedenheit bestehender Kunden zu steigern und neues Kundenpotenzial zielgerichtet anzusprechen?

Digitalisierung und Recht

Das neue Lab for Digital Transformation and Law beschäftigt sich mit rechtlichen Fragen im digitalen Wandel. KPMG unterstützt die Forschungsarbeiten.

Anfang des Jahres 2018 wurde das Lab for Digital Transformation and Law an der Johannes Kepler Universität (JKU) eröffnet. Das neue Research Lab ist Teil des Linz Institute of Technology (LIT), welches Forschergruppen an der JKU auf- und ausbaut und Nachwuchsforscher besonders fördert.

Die Forscher des Lab for Digital Transformation and Law verfolgen einen interdisziplinären Ansatz, um die Möglichkeiten der rechtlichen Steuerung der digitalen Transformation auszuloten und widmen sich rechtlichen Fragen und Visionen. KPMG ist einer der Kooperationspartner und arbeitet aktiv mit. So ist mit Matthias Schröger seit Beginn des Jahres für 20 Wochenstunden ein KPMG Tax Manager im Lab beschäftigt. Er beschreibt die Tätigkeit der Forschungseinrichtung wie folgt: „Der Schwerpunkt des LIT Lab for Digital Transformation and Law liegt auf praxisnaher und -relevanter Forschung. Als Forschungsstruktur dient ein Digitized Village. Es werden Fokusgruppen mit ausgewählten Unternehmen etabliert, welche konkrete Fallbeispiele für das Digitized Village liefern.“

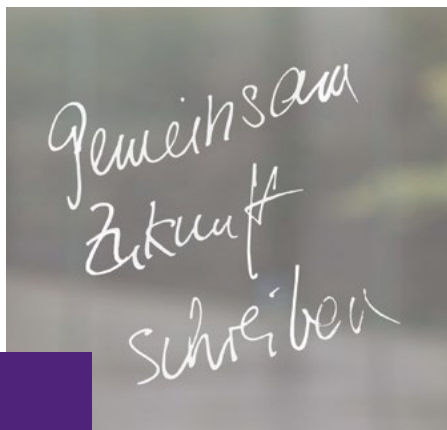
KPMG Partner Gert Weidinger diskutierte am Podium bei der Eröffnungsfeier mit: „Künstliche Intelligenz, Robotics and Automation, Internet der Dinge, Blockchain-Technologie und eine entsprechende Cyber Security – das alles sind Schlagworte für neue Entwicklungen, mit denen sich Unternehmen beschäftigen müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Für die digitale Transformation müssen aber auch die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Da ist es umso wichtiger, den Fokus besonders auf Forschung und Lehre zu richten.“

Gert Weidinger bei der Eröffnungsdiskussion

© Andreas Röbl Fotografie



Unsere Verantwortung



KPMG präsentiert mit nachhaltigkeit.kpmg.at seinen Nachhaltigkeitsbericht 2017 – ein Online-Portal mit den wesentlichen nationalen Aktivitäten und Zielen in diesem Bereich.

„Integrität, offene Kommunikation und lösungsorientierte Zusammenarbeit prägen unsere Verantwortung“, sagt Michael Schlenk, Senior Partner von KPMG in Österreich. „Denn in einer Zeit, in der die moderne Arbeitswelt zunehmend von Unsicherheit geprägt ist, setzen wir auf Vertrauen. Ein verlässlicher Partner für Kunden, Mitarbeiter und Organisationen zu sein, bedeutet ‚da‘ zu sein – im Sinne der fachlichen Kompetenz, der internationalen Verflechtung und Digitalisierung sowie auch hinsichtlich der regionalen Präsenz.“

Mit dem Nachhaltigkeitsbericht beschreibt KPMG signifikante Auswirkungen, Chancen, Risiken und Aktivitäten des Geschäftsjahres 2017. Zur Identifizierung der wesentlichen Themen wurde eine Online-Befragung durchgeführt, zu der Kunden, Kooperationspartner sowie Mitarbeiter eingeladen wurden. Aus den Ergebnissen konnten folgende Schwerpunkte abgeleitet werden: Integrität & Compliance, Kundenfokus & Intelligence, Mitarbeiterförderung, -entwicklung und -gesundheit, Diversität & Chancengleichheit, Emissionen & Klimaschutz sowie Gesellschaftliches Engagement.

Mitarbeiterförderung & Diversität

Mehr als 73.000 Stunden wurden insgesamt von KPMG Mitarbeitern im vergangenen Geschäftsjahr bei Aus- und Weiterbildungen verbracht. Außerdem werden Stipendien für Berufsqualifikationen, Studien und Lehrgänge vergeben. Mit weiteren

zahlreichen Initiativen im Bereich Mitarbeiterförderung, -entwicklung und -gesundheit werden die Mitarbeiter als wichtigste Ressource in den Mittelpunkt gestellt.

Einen weiteren Fokus legt KPMG auf das Thema Diversität. Im Jahr 2017 wurde mit KNOW (KPMG's Network of Women) ein internes Netzwerk zur Förderung weiblicher Führungskräfte eingerichtet, das Mitarbeiterinnen bei ihren persönlichen sowie beruflichen Zielen unterstützt.

„Diversität zählt neben den Themen Digitalisierung, EU Audit Reform und Standortentwicklung zu unseren vier strategischen Schwerpunkten. Durch Toleranz und Flexibilität wollen wir den Frauenanteil auch in unserer Führungsebene deutlich erhöhen – dies ist uns ein gesellschaftliches aber auch betriebswirtschaftliches Anliegen“, so KPMG Partner Helge Löffler.

Bericht als Chance

Die Gesellschaften von KPMG in Österreich sind keine Unternehmen von öffentlichem Interesse und unterliegen deshalb nicht den Vorschriften zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen gemäß Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG). Michael Schlenk erklärt die Beweggründe für eine Erstellung: „Wir sehen den Bericht nicht als Pflicht. Vielmehr ist es eine Chance, uns mit einer nachhaltigen und verantwortungsbewussten Unternehmensführung noch intensiver zu beschäftigen.“

Nachhaltigkeitsbericht
von KPMG:

nachhaltigkeit.kpmg.at



Gemeinsame Werte

Sonila Likskendaj (slikskendaj@kpmg.at)

Die Mitgliedsstaaten der United Nations (UN) haben sich auf 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung – die Sustainable Development Goals (SDGs) – geeinigt. Die SDG Industry-Matrix ergänzt den Aktionsplan und nimmt den privaten Sektor in die Pflicht: Die Werte der SDGs sollen in strategische Industrieaktivitäten umgewandelt werden.

Die Auswirkungen extremer Armut werden weltweit immer deutlicher sichtbar. Schwache Regierungsführung, fehlende Infrastruktur und zunehmende Ungleichheit begrenzen die wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Die Erschöpfung natürlicher Ressourcen und die Umweltzerstörung tragen zur Wasser-, Ernährungs- und Energiekrise bei. Die 17 UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals/SDGs) gelten für alle Nationen und sollen Ungleichheit verringern. Sie reichen von der Bekämpfung der Armut und des Hungers bis hin zu nachhaltigem Konsum und Produktion sowie zur Förderung friedlicher Gesellschaften.

Unternehmen in der Pflicht

Die SDGs können nur erreicht werden, wenn der private Sektor mit Regierungen, dem UN-System, internationalen Institutionen und der Zivilgesellschaft zusammenarbeitet. Daher fordern die

Regierungen in der Post-2015-Erklärung alle Unternehmen dazu auf, ihre Kreativität und Innovation auf die Lösung der Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung anzuwenden. Jedes SDG bietet eine Geschäftsmöglichkeit. Zwei davon sind als übergreifende Themen hervorzuheben:

- SDG 12 („Nachhaltiger Konsum“) konzentriert sich auf Produktion und Verbrauch und beinhaltet ein spezifisches Ziel für „die Annahme nachhaltiger Geschäftspraktiken und Berichterstattung“.
- SDG 17 („Partnerschaften zur Zielerreichung“) beinhaltet zwei Ziele für Multi-Stakeholder-Partnerschaften, um sicherzustellen, dass diese ausreichend fokussiert sind.

Mit den SDGs treffen Marktpotenzial, gesellschaftliche Anforderungen und politische Maßnahmen zusammen.

Unternehmen können Werte für sich und die Gesellschaft schaffen:

- Entwicklung von Produkten, Technologien und Vertriebskanälen, um einkommensschwache Verbraucher zu erreichen,
- Investitionen in ressourceneffiziente Supply Chains,
- Verbesserung der Fähigkeiten, Möglichkeiten und damit der Produktivität von Mitarbeitern, Auftragnehmern und Lieferanten usw.

Nachhaltig und erfolgreich

Die SDG Industry-Matrix wurde vom UN Global Compact und KPMG konzipiert. Das große Ziel: Die Werte der SDG in strategische Industrieaktivitäten umwandeln. Denn Geschäfte in einer stabilen, friedlichen und nachhaltigen Welt sind erfolgreicher. Verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit mit langfristigem ethischen Verhalten führt zu höheren Erträgen, niedrigeren Kapitalkosten und neuen Märkte sowie Arbeitsplätzen. Die Matrix bietet für jedes relevante SDG industriespezifische Handlungsideen und Praxisbeispiele.

Gemeinsam im Einsatz

KPMG mit Mitgliedsunternehmen in 154 Ländern nutzt Fähigkeiten, Know-how, Einfluss, geografische Verbreitung und Entschlossenheit, um Regierungen, Unternehmen und die UN in Schwellenländern bei diesem Vorhaben zu unterstützen. Mit den International Development Assistance Services (IDAS) bietet KPMG weltweit maßgeschneiderte Dienstleistungen an, um die Regierungen, Unternehmen und die UN dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. KPMG unterstützt UN-Organisationen durch Einbringen von Innovationen und Schaffung von Mehrwert. Um den Bedürfnissen und Besonderheiten der UN (als Key KPMG Global Client) besser gerecht zu werden, hat KPMG ein eigenes Global Account-Team eingerichtet, das weltweit tätig ist.

Willkommen an der Spitze

Tax Partner Lukas Andreaus ist seit Jänner 2018 Teil der Geschäftsführung bei KPMG. Mit April dieses Jahres steigt auch der Wirtschaftsprüfer Christoph Karer in die Partnerschaft ein. Beide sind am Standort Linz im Einsatz.



Lukas Andreaus

ist ausgebildeter Steuerberater sowie Wirtschaftsprüfer und seit 2013 bei KPMG. Neben der Beratung bei komplexen steuerlichen Themen gehören auch die Betreuung und Abwicklung von Betriebsprüfungen und Rechtsmitteln zu seinen Tätigkeiten. Ein weiterer Schwerpunkt des Steuerexperten liegt im Bereich M&A Tax. Dies beinhaltet neben der Umgründungsberatung auch die Abwicklung von Tax Due Diligence-Prüfungen und die Begleitung grenzüberschreitender Transaktionen. In seiner Funktion als Partner wird er dieses Beratungsfeld bei KPMG weiter ausbauen.

Darüber hinaus ist Lukas Andreaus Fachvortragender und Autor zahlreicher Fachpublikationen zum Umgründungssteuerrecht.



Christoph Karer

ist spezialisiert auf die Prüfung und Beratung von österreichischen sowie internationalen Unternehmen und Konzernen. Der Wirtschaftsprüfer ist seit 2005 bei KPMG im Bereich Audit tätig. Seine Branchenschwerpunkte liegen dabei auf Bau- und Immobilienunternehmen, Auftragsfertigung und Industriebetrieben. Christoph Karer ist darüber hinaus verantwortlich für die Herausgabe des Baukennzahlenvergleichs, der jährlich von KPMG erstellt wird.

Zusätzlich ist er sowohl unternehmensintern als auch extern als Fachvortragender im Bereich der nationalen und internationalen Rechnungslegung (UGB und IFRS) sowie im Bereich Interne Kontrollsysteme und Risikomanagement tätig.

Lesbar

Sie suchen eine
Studie oder Publikation
von KPMG?

Senden Sie uns Ihre Anfrage unter
publikationen@kpmg.at
Eine Bestellung der Bücher
über KPMG ist leider
nicht möglich.

IFRS 17 - Versicherungsverträge

Johann Kronthaler/Thomas Smrekar/Georg Weinberger



Nach 20 Jahren Diskussion liegt mit IFRS 17 nun ein einheitlicher internationaler Rechnungslegungsstandard für Versicherungsgeschäfte vor. Ziel ist es, die Transparenz und Vergleichbarkeit der Versicherungsbilanzen zu erhöhen. Im IFRS-Abschluss bleibt damit jedoch kein Stein auf dem anderen. Die

erhöhte Komplexität durch IFRS 17 bedeutet Handlungsbedarf in vielen Unternehmensbereichen. Betroffen sind nicht nur das Rechnungswesen, auch Compliance, Governance und die Betriebsorganisation/IT sind in der Umsetzung gefordert. Neben den drei Herausgebern haben auch zahlreiche weitere KPMG Autoren mitgewirkt: Olaf Dalgas, Daniel Eiwien, Dietmar Hareter, Barbara Lehner, Karin Matejcek, Manuela Mayer, Dominique Wagner-Bruschek, Kerstin Weißhaupt und Friedrich Wittmann.

Linde Verlag, 1. Auflage 2018, ISBN: 9783714303285

Bankenaufsichtsrecht kompakt

Alina Czerny/Bernhard Freudenthaler/Erika Leitgeb



Das Fit & Proper Buch behandelt die wesentlichen Begriffe und Bestimmungen des österreichischen Bankenaufsichtsrechts, ordnet diese im Rechtsrahmen ein und bietet damit eine wichtige Orientierungshilfe für die Bankpraxis.

Geschäftsleiter, Aufsichtsräte und Mitarbeiter erhalten eine Grundlage zur Auffrischung und zum Selbsttest ihrer Fitness und Propriety sowie Einblick in die Testpraktiken der FMA.

Weitere Inhalte sind die ab 30. Juli 2018 geltende EBA-Leitlinie zur Fitness & Propriety, das Finanzmarkt-Geldwäschegesetz, die Regelungen zu Nichtfinanzbeteiligungen und Beschwerdeabwicklungsverfahren sowie die im Rahmen der „Aufsichtsreform“ anstehende BWG-Novelle.

Finanzverlag, 2., aktualisierte Auflage 2018, ISBN: 9783950437010

Im Dialog: Compliance

Zu Beginn des Jahres veranstaltete die ARS – Akademie für Recht, Steuern & Wirtschaft den „Dialog Compliance 2018“ in Wien. Roman Sartor, Advisory Director mit Schwerpunkt Compliance bei KPMG sowie langjähriger ARS-Referent, moderierte die Podiumsdiskussion zum Thema „Compliance in der öffentlichen Verwaltung“. Die Diskutanten Eva Maria Schrittwieser (Bundesministerium für Finanzen), Andreas Wieselthaler (Bundesministerium für Inneres) und Stefan Zleptnig (Rechtsabteilung der ASFINAG) lieferten spannende Einblicke in die bereits implementierten Compliance-Prozesse in ihren Organisationen.

Alle betonten, wie wichtig es sei, alle Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Die Expertenrunde beschäftigte sich ebenso mit alltäglichen Compliance-Herausforderungen in der Verwaltung bzw. in staatsnahen Betrieben. Dass Compliance hoch im Kurs steht, zeigte sich nicht nur an den zahlreichen Gästen, sondern auch an den vielen Fragen, die am Ende gestellt wurden. www.ars.at



(v.l.n.r.) Roman Sartor (KPMG), Eva Maria Schrittwieser (BMF), Stefan Zleptnig (ASFINAG) und Andreas Wieselthaler (BMI)

„Offen für Neues!“



In der Serie „Nachgefragt“ bittet Dimensionen die Geschäftsleitung bei KPMG zum persönlichen Interview. Wir wollen KPMG Partner privat vorstellen und Einblicke in ihre persönlichen Einstellungen, Ziele und Interessen geben. Dieses Mal berichtet Klaus Schatz, KPMG Partner im Bereich IT Advisory, weshalb er „Und täglich grüßt das Murmeltier“ nur aus dem Fernsehen kennt.

Sie sind Geschäftsführer bei KPMG: Welche Charaktereigenschaften haben aus Ihrer Sicht maßgeblich Ihre Karriere beeinflusst?

Freude an meiner Tätigkeit und in meinem Arbeitsumfeld, eine direkte und meist unkomplizierte Art sowie meine Bodenständigkeit.

Wie beginnt für Sie ein typischer Arbeitstag?

Mit dem Checken von E-Mails beim Kaffee sowie Telefonaten auf dem Weg zu KPMG bzw zum Kunden.

Wie lautet Ihr Tipp für junge Akademiker?

Sich mutig und offen in neue Situationen begeben – man lernt oft erst während der ersten Arbeitsjahre seine eigenen Stärken und Interessen kennen.

Der Begriff „Karriereplanung“ bedeutet für jede/n etwas anderes. Was bedeutet er für Sie?

Die Freiheit zu haben, eine positive und fördernde Arbeitsumgebung zu gestalten.

Was war Ihr erster Berufswunsch?

Tischler

Wie würden Ihre Mitarbeiter Sie beschreiben?

Verlässlich, lösungsorientiert, motivierend, humorvoll, ab und zu ein wenig ungeduldig und fast immer unterwegs auf vier Rädern.

Was bedeutet Erfolg für Sie?

Berufliches und Privates unter einen Hut zu bringen.

Was bereitet Ihnen an Ihrer Position am meisten Freude?

Es macht mir Spaß, ständig unterschiedliche Fragestellungen unserer Kunden gemeinsam im Team zu lösen. Ich bin jetzt über dreizehn Jahre in der IT-Beratung bei KPMG tätig und es freut mich sagen zu können, dass ich „Und täglich grüßt das Murmeltier“ nur aus dem Fernsehen kenne.

Was war das Thema Ihres letzten Tischgesprächs?

Wie können sich IT-Abteilungen agiler und flexibler entwickeln sowie RPA (Robotic Process Automation) implementieren und wie können sich Unternehmen von administrativen Prozessen befreien.

Ihre größte Aufgabe in den letzten 12 Monaten?

Mich als KPMG IT Advisory Partner intern und extern zu positionieren sowie mein Team auf- und auszubauen.

Was wollten Sie schon immer machen, hatten aber noch nie die Gelegenheit dazu?

Schlagzeug lernen

Welches Buch haben Sie zuletzt gelesen?

Ich bin eher ein Podcast-Nutzer und seit Jahren begeisterter Hörer von TED Talks.

Events und Seminare

Anril

04.04. Bilanzen und Steuererklärungen 2016/Beratung 2017: ÖGWT

KPMG Referenten: Verena Trenkwaldner, Peter Mayr

10.04. Risikomanagement und Internes Kontrollsystem: ARS

KPMG Referenten: Helge Löffler, Michael Ahammer, Christian Pedross

16.04. Alles, was Recht ist

KPMG Wien

17.– Basiswissen IFRS für Banken: imh

18.04. KPMG Referenten: Otto Nowotny, Thomas Gaber

18.04. IKS für Banken: Finanzverlag

KPMG Referenten: Alina Czerny, Bernhard Freudenthaler

19.04. IFRS Vertiefungsseminar für Banken: imh

KPMG Referent: Thomas Gaber

19.– CFO Forum: Business Circle

20.04. KPMG Referentin: Barbara Polster

24.04. Steuerrecht in der Stiftung: ARS

KPMG Referent: Michael Petritz

24.– Das interne Kontrollsystem im Rechnungswesen: imh

25.04. KPMG Referenten: Gerhard Wolf, Helmut Kerschbaumer, Christian Losbichler, Christian Sikora

25.04. Reparatur-Notwendigkeiten bei Stiftungen: ARS

KPMG Referent: Michael Petritz

18.05. Training Session Financials: weXelerate Buchhaltung, Jahresabschluss & Compliance für Start-ups

KPMG Referent: Jürgen Lederer

18.05. Österreichischer Bilanzbuchhalter-Kongress: Digitalisierung im Rechnungswesen

KPMG Referent: Christian Sikora

24.05. Cyber Security in Österreich

KPMG Wien

24.05. Internationale Steuer-Fallstudien 2018: Linde

KPMG Referenten: Sabine Bernegger, Michael Petritz, Werner Rosar, Florian Rosenberger, Verena Trenkwaldner, Georg Gottholmseder

24.– Wirtschaftstrainer Kongress 2018

25.05. „Wien als Wiege der Gruppendynamik & Systemtheorie“: ARGE

KPMG Referentin: Barbara Heitger (Heitger Consulting – Essential Change & Leadership by KPMG)

28.05. Cyber Security in Österreich

KPMG Linz

29.05. Cyber Security in Österreich

Styria Media Center Graz

30.05. Cyber Security in Österreich

Industriellenvereinigung Kärnten

Mai

03.05. ACI Round Table

KPMG Wien

03.05. JaKonf 2018 zum EStG

Alpen-Ardria-Universität Klagenfurt

15.05. Die gemeinnützige Stiftung: ARS

KPMG Referent: Michael Petritz

15.05. The Future of Banking – der österreichische Bankenmarkt 2030: weXelerate

KPMG Referenten: Alexander Lippner, Jürgen Mellitzer, Christian Sikora

16.05. Symposium: Umsatzsteuer im Rahmen der digitalen Transformation

WU Wien

KPMG Referentin: Esther Freitag

17.05. Bilanzanalyse für die Geschäftsleitung: Business Circle

KPMG Referent: Christian Losbichler

17.– RECON 2018: Business Circle

18.05. KPMG Referenten: Peter Ertl, Günther Hirschböck, Werner Rosar

Juni

07.06. Leasingbilanzierung nach IFRS 16: Lindecampus Eine Revolution der Leasingbilanzierung für Leasingnehmer

KPMG Referent: Gerhard Wolf

07.– Wirtschaft am See 2018

08.06. KPMG Referenten: Werner Girth, Klaus Schatz, Bernhard Klingler, Michael Petritz, Andreas Tomek

18.06. Lehrgang „Aufsichtsrat“: incite Rechnungswesen und Bilanzierungsfragen

KPMG Referent: Gerhard Wolf

25.06. IFRS Seminar „Update & Spezialwissen für IFRS-Praktiker“: Business Circle

KPMG Referent: Helmut Kerschbaumer

27.– Revision von und mit SAP R/3:

28.06. Institut für interne Revision

KPMG Referenten: Christian Sikora, Dieter Stangl-Krieger

➔ Certified IFRS Accountant (CIFRSA)
Jetzt anmelden für den Lehrgang
Certified IFRS Accountant im Juli
unter controller-institut.at

Publikationen

Sie suchen eine Studie oder Publikation von KPMG? Gerne helfen wir Ihnen weiter – senden Sie uns Ihre Anfrage unter publikationen@kpmg.at

Dimensionen

Die KPMG Fachzeitschrift bietet dreimal jährlich Neuigkeiten aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Beratung. Jede Ausgabe widmet sich einem Schwerpunktthema.



Dimensionen Insurance

Die Sonderausgabe der KPMG Fachzeitschrift für Versicherungsunternehmen beleuchtet aktuelle Themen und Trends aus Audit, Tax und Advisory.



ACNews

Das Magazin erscheint zweimal im Jahr und enthält aktuelle Fragestellungen rund um das Audit Committee, Corporate Governance und die Internationale Rechnungslegung.



Impressum

Dimensionen April 2018

Herausgeber:

KPMG Austria GmbH

Für den Inhalt verantwortlich:

Christian Engelbrechtsmüller

Thomas Smrekar

Koordination:

Julia Haslinger

T +43 (1) 313 32-3329

jhaslinger@kpmg.at

Grafik und Satz:

www.roither.info

Druck:

Ferdinand Berger & Söhne GmbH

© 2018 KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, österreichisches Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Austria.

KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International. Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs, oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte hinsichtlich dieser Informationen handeln, ohne geeigneten fachlichen Rat eingeholt zu haben. Die in dieser Zeitschrift vorhandenen personenbezogenen Bezeichnungen sind aufgrund der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit des Textes zumeist in der männlichen Form angegeben, beziehen sich aber selbstverständlich geschlechtsneutral sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Wir danken für Ihr Verständnis.

Wer die Augen offen hält,
kann die Zukunft
aktiv mitgestalten.

Gemeinsam
Zukunft
schreiben

Wer jeden Tag richtungsweisende Entscheidungen trifft, braucht weitsichtige Ratgeber. KPMG hilft Ihnen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Erfahren Sie mehr unter [kpmg.at](https://www.kpmg.at)

Anticipate tomorrow. Deliver today.

