



Ottokar R. Schreiber
Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser,

dass relevante Kennzahlen als Metadaten des Betriebes vertiefte Erkenntnisse über Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität Ihres Betriebes bringen, sollte hinlänglich bekannt sein. Trotzdem erstaunt es immer wieder, wie wenig dieses 'Medium' trotz der umfangreichen und automatisierbaren Möglichkeiten durch die EDV genutzt wird.

Nun ist seit einiger Zeit 'Balanced Scorecard' (BSC) von Kaplan, ein zwischen Finanzen ("Wie sehen uns unsere Kapitalgeber?"), Kunden ("Wie sehen uns unsere Kunden?"), Geschäftsprozessen ("Wie organisieren wir unsere Geschäftsprozesse?") und Wissen/Innovationsfähigkeit ("Wie können wir uns verbessern und Wertschöpfung schaffen?") gleichwertig ausbalanciertes Kennzahlensystem in aller Munde, ein System, das "in die Zukunft schauen" soll, das frühzeitig Hinweise auf fatale Trends geben soll. Dies funktioniert natürlich nur, wenn auch in der BSC die signifikanten Kennzahlen 'en détail', versehen mit den jeweils relevanten Soll-Vorgaben, ausgeprägt worden sind. So können Kennzahlen tatsächlich ein maßgeblicher (teilweise real messender!) und automatisierbarer Bestandteil eines betrieblichen Überwachungssystems sein. Prof. Baetge zeigt in seinem Leitbeitrag, dass auch Abschlusskennzahlen ein probates Mittel zur Früherkennung von Firmenkrisen darstellen.

Die Kriterien, gegen die die Revision als Soll-Vorgaben prüft, lassen sich unter den Oberbegriffen Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit subsumieren. Haben Sie schon einmal Ihre eigene Arbeit als Revisor gegen diese Kriterien geprüft? Haben Sie diese Soll-Vorgaben an sich selber überhaupt spezifiziert? Denn gerade die Revision sollte beispielgebend ihre eigene Arbeit permanent 'qualitäts'-sichern. Ein Instrument für eine - relativ - objektive Aussage zur Revisions-Qualität könnte z.B. die Kundenbefragung sein. Wer dabei als 'Kunde' der Revision zu bezeichnen ist, welche Fragen zu stellen sind und welche Erkenntnis Sie aus den jeweiligen

Antworten gewinnen können, zeigt der gleichlautende Beitrag in dieser Ausgabe von ReVision.

Die erste Jahreshälfte ist nun schon wieder vorüber und zahlreiche, auch uns als Revisoren tangierende Umbrüche haben stattgefunden und scheinen sich mit exponentieller Geschwindigkeit weiter auszubreiten: individuell gegeben in Fusionen, Firmenauf- und -verkäufen, im 'Outsourcen' maßgeblicher Betriebsbereiche wie etwa des Rechenzentrums; grundsätzlich gegeben in der Internationalisierung mit den damit verbundenen Gesetzesänderungen und neuen Gesetzen, aber auch mit erweiterten Risiken hinsichtlich Korruption und Bieterabsprachen (anders kommt man augenscheinlich häufig nicht an Aufträge), unerlaubter Einsichtnahme in und Manipulation von Daten, Sabotage u.a.m.

Freuen wir uns, unsere Arbeit als Revision wird immer mehr gefordert sein und ReVision wird Ihnen auch in Zukunft praxisorientierte Hilfestellung für Ihre Arbeit geben, auch als Schnittstelle zur externen Prüfung des Wirtschaftsprüfers. In diesem Sinne wünscht Ihnen viele Erkenntnisse und viel Freude beim Studium von ReVision

Ihr

Ottokar R. Schreiber

Termine 2003

für Revisoren, IT-Revisoren,
Wirtschaftsprüfer, Controller,
IT-Sicherheits- und Datenschutzbeauftragte

FKR3 Jahresfachkonferenz „SAP R/3®“

08.09.-09.09.2003 in Hamburg (siehe S. 40)

Buchung über:

Tel.: 040-696985-15
Fax: 040-696985-31
www.ibs-hamburg.com

Inhaltsverzeichnis

Revision

Früherkennung von Unternehmenskrisen anhand von Abschlusskennzahlen 5

Die Zukunft der deutschen Rechnungslegung 15

Zum Einsatz von Kundenbefragungen in der Internen Revision 19

SAP R/3®

Crash-Kurs: Manipulationsmöglichkeiten im Rahmen der SAP-Tabellenänderungsberechtigung anhand eines Beispiels 28

IT-Revision

Prüfung einer WindowsNT-Arbeitsgruppe am Beispiel einer Internet-Anwendung 32

RACF unter Kontrolle 37

Fachkonferenz 40

Seminare 42

Buchhinweise 46

Abonnementbestellung 50

Impressum 4

ReVision

Fachjournal für Revisoren, IT-Revisoren, Wirtschaftsprüfer, Controller, IT-Sicherheits- und Datenschutzbeauftragte

Erscheinungsweise: ¼-jährlich zum Jan./Apr./Jul./Okt.

Herausgeber: Ottokar R. Schreiber

Verlag: OSV Ottokar Schreiber Verlag GmbH
Friedrich-Ebert-Damm 145, 22047 Hamburg
Fon: +49(0)40 /69 69 85 -14 Fax +49(0)40 /69 69 85 -31
eMail: sales@osv-hamburg.de
www.revision-hamburg.de

Beiträge

Für unaufgefordert eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Der Verlag behält sich insbesondere bei Leserbriefen das Recht der Veröffentlichung, der Modifikation und der Kürzung vor. Leserbriefe können in beliebiger Form (handschriftlich, per eMail, Fax usw.) zugesandt werden. Manuskripte sollten uns in Dateiform zugesandt werden, vorzugsweise im RTF- oder Winword-Format, Bildmaterial bitte im TIFF-Format/Auflösung 200 dpi od. JPEG 300dpi. Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen von allen Rechten Dritter frei sein. Wird ein Artikel zur Veröffentlichung akzeptiert, überträgt der Autor dem OSV das ausschließliche Verlagsrecht, das Recht zur Herstellung weiterer Auflagen und alle Rechte zur weiteren Vervielfältigung bis zum Ablauf des Urheberrechts. Wird der Artikel Dritten ebenfalls zur Veröffentlichung angeboten, muss dies dem OSV bekanntgegeben werden.

eMail: redaktion@osv-hamburg.de

Anzeigen

Zu den Konditionen rufen Sie bitte unsere aktuellen Mediadaten ab. Zur problemlosen Abwicklung und korrekten Darstellung stellen Sie uns die Anzeigen vorzugsweise als belichteten Film zur Verfügung. Sollte dies nicht möglich sein, bitten wir um Rücksprache hinsichtlich der gelieferten Dateiformate. Telefon 040/69 69 85 -14. Design-Erstellung auf Wunsch auch durch unsere Medienabteilung möglich.

Anzeigenleitung: Alexandra Palandrani,
Telefon 040 / 69 69 85 -14
eMail: anzeigen@osv-hamburg.de

Bestellung/Abonnement:
Alexandra Palandrani

OSV Ottokar Schreiber Verlag GmbH
eMail: sales@osv-hamburg.de

Rechtliche Hinweise

Der Inhalt dieser Zeitschrift inklusive aller Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung oder Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen wird, bedarf der schriftlichen Zustimmung des OSV. Dies gilt auch für Bearbeitung, Übersetzung, Verfilmung, Digitalisierung und Verarbeitung bzw. Bereitstellung in Datenbanksystemen und elektronischen Medien einschließlich der Verbreitung über das Internet. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben ausschließlich die persönlichen Ansichten der Autoren wieder. Die Verwendung von Markennamen und rechtlich geschützten Begriffen auch ohne Kennzeichnung berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe jedermann zur Verwendung oder Benutzung zur Verfügung stehen.

DTP-Produktion

Grafik/Illustration: Dirk Kirchner, ibs schreiber gmbh
Layout/Satz: Alexandra Palandrani, OSV Hamburg

Druck: Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH
Zollenspieker Hauptdeich 54
21037 Hamburg

Printed in Germany.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

© Copyright 2003 by OTTOKAR SCHREIBER VERLAG GMBH,
Hamburg

Alle Rechte vorbehalten.

Verlagshinweis:

Nächste Ausgabe der

ReVision

Oktober 2003

Redaktions-/Einsendeschluss für
diese Ausgabe: 20.09.2003

Früherkennung von Unternehmenskrisen anhand von Abschlusskennzahlen



Von Prof. Dr. h.c. Jörg Baetge

Auszug aus dem Tagungsband der 2. Hamburger Revisions-Tagung 2003 „Corporate Governance, Internationale Rechnungslegung und Unternehmensanalyse im Zentrum aktueller Entwicklungen“ erschienen im Mai 2003 im Ottokar Schreiber Verlag GmbH.

1 Ausgangspunkt und Ziel der Früherkennung von Unternehmenskrisen

Im Jahr 2002 wurde in Deutschland ein neuer Höchststand an Unternehmensinsolvenzen erreicht. Nach Angaben des Verbands der Vereine Creditreform e.V. belief sich die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2002 auf 37.700. Damit liegt im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg der Unternehmensinsolvenzen um 16,4 % vor.¹

Aktionäre, Kreditinstitute und Abschlussprüfer fragen sich, wie derartige Unternehmenskrisen so früh erkannt werden können, dass eine Sanierung der betreffenden Unternehmen noch möglich ist und der im Insolvenzfall sonst eintretende Vermögensverlust der Kapitalgeber vermieden werden kann. Informationsgrundlage der unternehmens externen Interessengruppen ist in diesem Zusammenhang meist nur der veröffentlichte Jahresabschluss und gegebenenfalls der Lagebericht des jeweiligen Unternehmens. Diese Informationsinstrumente müssen bilanzanalytisch ausgewertet werden. Dabei sind allerdings die Mängel des handelsrechtlichen Jahresabschlusses zu beachten, und zwar vor allem durch die Verfälschung des Bildes der Lage durch Wahrnehmung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten im Jahresabschluss und bilanzpolitisch motivierten Sachverhaltsgestaltungen aber auch durch die Vergangenheitsbezogenheit und den geringen Detaillierungsgrad des Jahresabschlusses sowie die Verzerrungen im Jahresabschluss durch die gläubigerschützenden Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB).

Ziel der Bilanzanalyse ist es, entscheidungsnützliche Informationen über die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und die künftige wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens aus den den Interessengruppen zur Verfügung stehenden Informationsinstrumenten zu gewinnen. Zwei wesentliche Informationsziele sind dabei, Informationen über die Ertragslage bzw. Ertragskraft eines Unternehmens zu erhalten (erfolgs-

wirtschaftliche Analyse = "Wird Geld verdient?") und Informationen über die Vermögens- und Finanzlage zu gewinnen (finanzwirtschaftliche Analyse = "Ist die Verdienstquelle gesichert?").² Beide Bereiche zusammen sollen den Bilanzanalytiker informieren, welche Bestandsfestigkeit bzw. welchen Gesundheitszustand das Unternehmen zum Bilanzstichtag erreicht hat: Mit den Mitteln der Bilanzanalyse soll der Bilanzanalytiker die Möglichkeit erhalten, gesunde Unternehmen (G) von kranken Unternehmen (K) zu trennen.

In den folgenden Ausführungen wird zunächst das Konzept bilanzpolitikkonterkarierender und bilanzpolitikneutralisierende Kennzahlen vorgestellt. Im Anschluss werden ausgewählte Kennzahlen zur finanzwirtschaftlichen Analyse sowie zur erfolgswirtschaftlichen Analyse vorgestellt und erläutert.

2 Kennzahlenbildung und Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe der Bilanzanalyse werden aus dem Jahresabschluss bzw. Konzernabschluss und dem Lagebericht entscheidungsrelevante Informationen über die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und die künftige Entwicklung eines Unternehmens gewonnen. Voraussetzung hierfür ist, dass alle zur Verfügung stehenden Informationen vom externen Bilanzanalytiker erfasst werden und dass diese Informationen zunächst unsaldiert und detailliert in einem ausführlichen und vollständigen Erfassungsschema für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung dokumentiert werden, damit keine dieser Detail-Informationen verloren geht. Erst nach der Detail-Dokumentation beginnt die Informationsverdichtung durch Kennzahlenbildung, z. B. auch durch Saldierung oder Zusammenfassung von Jahresabschlussposten im Zähler oder Nenner von Verhältniskennzahlen.

Ein Bilanzanalytiker kann die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlen beur-

teilen und auf dieser Grundlage versuchen, die künftige Entwicklung des Unternehmens abzuschätzen. Bei der Kennzahlenbildung ist zwischen absoluten Kennzahlen und relativen Kennzahlen (Verhältniskennzahlen) zu unterscheiden. Dabei werden verschiedene Arten von Verhältniskennzahlen unterschieden:³ Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen. Gliederungszahlen sind Kennzahlen, bei denen eine Teilgröße zur zugehörigen Gesamtgröße in Relation gesetzt wird (z. B. bei der Eigenkapitalquote). Beziehungszahlen sind Kennzahlen, bei denen zwei verschiedenartige Größen in Beziehung gesetzt werden. Hierbei sollte zwischen Zähler und Nenner ein sachlogischer Zusammenhang bestehen, z. B. eine Ursache-Wirkungs-Beziehung oder eine Mittel-Zweck-Beziehung.⁴ Beispielsweise ist die Gesamtkapitalrentabilität eine Beziehungskennzahl. Indexzahlen sind Kennzahlen, bei denen ein absoluter Jahresabschlussposten für die zu analysierende Periode in Beziehung zum gleichen Jahresabschlussposten aus einer früheren Periode gesetzt wird. Indexzahlen eignen sich daher zur Darstellung von zeitlichen Entwicklungen von Jahresabschlussposten, z.B. des Umsatzes im Zeitraum von 2000 auf 2001.

Für die Bilanzanalyse akzeptabel ist eine Verhältniszahl immer nur dann, wenn sich die in den Zähler und in den Nenner einbezogenen Größen zeitlich, sachlich und wertmäßig entsprechen (Entsprechungsprinzip oder Äquivalenzprinzip).⁵

Der Bilanzanalytiker kann ein umfassendes, ganzheitliches Urteil über die wirtschaftliche Lage und die künftige Entwicklung des zu analysierenden Unternehmens erhalten, wenn er einen Kennzahlenkatalog auswählt, der alle Informationsbereiche des Jahresabschlusses und damit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abdeckt. Nur so ist ein ganzheitliches Bild über die Lage des Unternehmens zu gewinnen (Ganzheitlichkeitsprinzip).⁶

Bei der Bildung von konkreten Kennzahlen muss sich der Bilanzanalytiker allerdings bewusst sein, dass die Bilanzpolitik und bilanzpolitisch motivierte Sachverhaltsgestaltungen seitens der Unternehmen die Aus-

sagekraft von Kennzahlen beeinträchtigen können (sollen). Der Bilanzanalytiker muss also versuchen, diesen Einflussfaktoren Rechnung zu tragen, indem er seine Kennzahlen so bildet, dass die bilanzpolitischen Maßnahmen der Unternehmen neutralisiert werden (Neutralisierungsprinzip).⁷

Mit der finanzwirtschaftlichen Analyse kann der Bilanzanalytiker Erkenntnisse über die Kapitalverwendung, die Kapitalaufbringung und über die Beziehung zwischen Kapitalverwendung und Kapitalaufbringung gewinnen. Die finanzwirtschaftliche Analyse gliedert sich in eine Analyse der Finanzierungssituation und eine Analyse der Liquiditätssituation.

Mit der erfolgswirtschaftlichen Analyse kann der Bilanzanalytiker Informationen darüber erhalten, ob und vor allem auf welche Weise das Unternehmen Geld verdient oder verloren hat, und wieweit künftig Erfolge erwirtschaftet werden können. Die Erfolgslage des Unternehmens kann dabei anhand der Erfolgsquellen und anhand der Rentabilität analysiert werden.



Abb. 1: Vorgehen des Bilanzanalytikers bei der Neutralisierung bilanzpolitischer Maßnahmen und bilanzpolitisch motivierter Sachverhaltsgestaltung

3 Ausgewählte Kennzahlen zur finanzwirtschaftlichen Analyse von Unternehmen

3.1 Ausgewählte Kennzahlen zur Analyse der Finanzierungssituation

Für eine Analyse der Finanzierungssituation sollte der Bilanzanalytiker die langfristige Finanzierungspolitik

als Teil der Unternehmenspolitik betrachten.⁸ Die Finanzierungssituation eines Unternehmens kann daher anhand von Kennzahlen zur Kapitalstruktur, zur Fristenkongruenz und zum Schuldentilgungspotential analysiert werden.

Ziel der Kapitalstrukturanalyse ist es, Informationen über die Herkunft und Zusammensetzung des dem Unternehmen zur Verfügung gestellten Kapitals zu ermitteln. Zu diesem Zweck muss die Struktur, die Fristigkeit sowie die Sicherheit des eingesetzten Kapitals untersucht werden. Während das Eigenkapital nicht mit festen Rückzahlungsverpflichtungen verbunden ist und dem Unternehmen daher in der Regel langfristig zur Verfügung steht, sind beim Fremdkapital die Fristigkeiten zu unterscheiden. Dabei ist zu beachten, dass dem bilanziellen Kapital lediglich der Charakter eines Erinnerungspostens zukommt, da es nur angibt, aus welchen Quellen und in welcher Höhe dem Unternehmen in der Vergangenheit liquide Mittel zugeflossen sind, die dann im Vermögen - also in den Aktiva - angelegt worden sind. Zur Analyse der Kapitalstruktur soll hier eine bilanzpolitikneutralisierende Eigenkapitalquote (EKQ) herangezogen werden.

Diese Eigenkapitalquote (EKQ) als Quotient aus Eigenkapital und Gesamtkapital steht als ein Indikator für das Sicherungspotential eines Unternehmens und ist wie folgt definiert:

EKQ	Eigenkapitalquote =	Wirtschaftliches Eigenkapital
		Bilanzsumme - immaterielle Vermögensgegenstände - bilanzielle Mittel - Grundstücke und Bauten

Abbildung 2: Bilanzpolitikneutralisierende Eigenkapitalquote

Die Arbeitshypothese für die Eigenkapitalquote lautet, dass gesunde Unternehmen (G) eine höhere EKQ aufweisen als kranke (K), also: $G > K$. Die Hypothese liegt die in vielen empirischen Untersuchungen⁹ bestätigte Annahme zu Grunde, dass ein Unternehmen um so weniger insolvenzgefährdet ist, je höher seine Eigenkapitalquote ist.

Die hier verwendete Eigenkapitalquote ist so definiert, dass sie einerseits bilanzpolitische Maßnahmen andererseits bilanzpolitisch motivierte Sachverhaltsgestaltungen möglichst neutralisiert. Dazu wird zum einen das sog. Wirtschaftliche Eigenkapital zu Grunde gelegt, d. h. das Eigenkapital, das dem Unternehmen frei und langfristig zur Verfügung steht.

	Gezeichnetes Kapital
-	Ausstehende Einlagen
+	Rücklagen
±	Gewinnvortrag (+)/Verlustvortrag (-)
±	Jahresüberschuss (+)/Jahresfehlbetrag (-)
+	50 % des Sonderpostens mit Rücklageanteil
+	Mittel- und langfristige Darlehen nicht haftender Gesellschafter
-	Forderungen an Gesellschafter
=	Wirtschaftliches Eigenkapital

Abbildung 3: Wirtschaftliches Eigenkapital

Sowohl im Zähler als auch im Nenner werden bei dieser besonderen Eigenkapitalquote die immateriellen Vermögensgegenstände abgezogen. Für nicht entgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens besteht nach § 248 Abs. 2 HGB ein Aktivierungsverbot, welches aber durch Sachverhaltsgestaltung seitens des Bilanzierenden umgangen werden kann. Außerdem besteht für den in den immateriellen Vermögensgegenständen enthaltenen Geschäfts- oder Firmenwert (GoF) nach § 255 Abs. 4 HGB ein Ansatzwahlrecht, das in praxi je nach Lage des Unternehmens unterschiedlich ausgenutzt wird. Außerdem streut die Abschreibungsdauer des GoF in praxi ganz beträchtlich, ohne dass es eine verlässliche Methode gibt, die Nutzungsdauer eines GoF zu bestimmen. Durch Eliminierung der immateriellen Vermögensgegenstände einschließlich des GoF wird der Einfluss der diesbezüglichen bilanzpolitischen Maßnahmen zumindest vermindert. Da für einen außenstehenden Bilanzanalytiker im Einzelfall nicht bekannt ist, in welcher Höhe immaterielle Vermögensgegenstände nur durch Sachverhaltsgestaltung aktiviert werden konnten, werden die gesamten immateriellen Vermögensgegenstände abgezogen. Jahresabschlüsse zu analysierender Unternehmen werden auf diese Weise vergleichbarer gemacht.¹⁰

Außerdem werden im Nenner der EKQ aus dem Gesamtkapital die Grundstücke und Bauten herausgerechnet. Dies geschieht ebenfalls, um den Einfluss von sachverhaltsgestaltender Bilanzpolitik auf die Kennzahlenausprägungen zu verringern. Die Eigenkapitalquote könnte ansonsten durch Sale-and-lease-back-Politik, d. h. durch Verkauf und anschließendes Mieten von Grundstücken und Gebäuden, künstlich erhöht werden, wenn aus dem Verkaufserlös Kredite getilgt werden.¹¹ Die Bilanzsumme würde damit verringert, sodass der prozentuale Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme steigt. Da Unternehmen, die keine

Sale-and-lease-back-Politik realisiert haben, bei der Bilanzanalyse nicht schlechter gestellt werden dürfen als Unternehmen, die diese sachverhaltsgestaltende Maßnahme genutzt haben, werden bei der EKQ die fortgeführten Anschaffungs- und Herstellungskosten der Grundstücke und Bauten von der Bilanzsumme abgezogen. Im Einzelfall ist indes nicht bekannt ist, welcher Teil des Postens Grundstücke und Bauten überhaupt für Sale-and-lease-back-Maßnahmen in Frage käme und wie hoch die potentiellen Verkaufspreise sind. Die Subtraktion des gesamten Postens Grundstücke und Bauten im Nenner führt damit bezüglich der EKQ nur zu einer Annäherung an die gewünschte Vergleichbarkeit mit Unternehmen, die Sale-and-lease-back-Maßnahmen betrieben haben.

Auch die flüssigen Mittel werden im Nenner der EKQ subtrahiert. Dies geschieht, um zu vermeiden, dass sich die Eigenkapitalquoten von zwei Unternehmen nur deswegen unterscheiden, weil eines der Unternehmen eine erhebliche "Kriegskasse" hält oder weil in einem der Vergleichsfälle zum Jahresabschlussstichtag Fremdkapital aufgenommen worden ist, das die Liquidität kurzfristig verbessern soll.¹² Durch die Aufnahme von Fremdkapital erhöht sich die Bilanzsumme, sodass die Eigenkapitalquote geringer ausfällt als ohne diese Form des Window-dressing. Werden die flüssigen Mittel, die dem Unternehmen aus der Aufnahme des Fremdkapitals zugeflossen sind, wieder von der Bilanzsumme abgezogen, wird der Effekt des Window-dressing auf die Eigenkapitalquote neutralisiert. Da dem externen Bilanzanalytiker nicht bekannt ist, ob Window-dressing betrieben wurde und in welcher Höhe, werden bei der EKQ die gesamten flüssigen Mittel von der Bilanzsumme abgezogen.

Die künftige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens kann anhand des Grundsatzes der Fristenkongruenz eingeschätzt werden. Mit der sog. "Goldenen Bilanzregel" wird geprüft, ob der Grundsatz der Fristenkongruenz eingehalten worden ist, nämlich ob sich die Fristigkeit von Aktiva und Passiva entsprechen. Bei der Goldenen Bilanzregel (GB) wird zunächst unterstellt, dass die Einteilung des Vermögens in Anlage- und Umlaufvermögen einer Differenzierung nach langfristiger und kurzfristiger Kapitalbindungsdauer entspricht.¹³ Dementsprechend wird gefordert, dass das Anlagevermögen durch langfristiges Kapital (Eigenkapital sowie langfristiges Fremdkapital) gedeckt sein muss. Die Goldene Bilanzregel wird wie folgt ermittelt:

$$GB = \frac{\text{Wirtschaftliches Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital (langfr. Rückstellungen)}}{\text{Goldene Bilanzregel} = \frac{\text{langfr. Verbindlichkeiten} + \text{Anlagevermögen}}{\text{Anlagevermögen}} > 1}$$

Abbildung 4: Goldene Bilanzregel

Als Indiz für die finanzielle Stabilität eines Unternehmens wird es angesehen, wenn der Wert dieser Kennzahl größer oder zumindest gleich eins ist. Ist diese Bedingung erfüllt, steht dem Unternehmen zumindest so viel langfristiges Kapital zur Verfügung, wie im langfristigen Vermögen gebunden ist. Damit ist der Grundsatz der Fristenkongruenz gewahrt. Im Gegensatz dazu bedeutet ein Kennzahlenwert von kleiner eins, dass Teile des Anlagevermögens mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert sind, womit die Fristenkongruenz verletzt wäre. Die Arbeitshypothese für die goldene Bilanzregel lautet daher $G > K$.

Das Schuldentilgungspotential eines Unternehmens wird anhand der Kennzahl Finanzkraft (FINK) analysiert. Diese gibt an, welcher Teil des Fremdkapitals durch den erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss getilgt werden kann. Daher gilt die Hypothese, dass gesunde Unternehmen eine höhere Ausprägung dieser Kennzahl aufweisen als kranke Unternehmen ($G > K$).

$$FINK = \text{Finanzkraft} = \frac{\text{Ertragswirtschaftlicher Cash Flow}}{\text{Fremdkapital - aktuelle Annullungen}}$$

Abbildung 5: Finanzkraft

Im Zähler steht hier der ertragswirtschaftliche Cash Flow, da dieser gegenüber bilanzpolitischen Maßnahmen weniger anfällig ist als z. B. der Jahresüberschuss. In den ertragswirtschaftlichen Cash Flow geht (bei der hier vorgenommenen indirekten Berechnung) zunächst das ordentliche Betriebsergebnis ein, d. h. das Ergebnis, das mit dem eigentlichen Geschäftszweck des Unternehmens nachhaltig erwirtschaftet wurde (inklusive Zinsergebnis). Zudem wird für den ertragswirtschaftlichen Cash Flow der Abschreibungsaufwand wieder dem ordentlichen Betriebsergebnis hinzugerechnet, da bei der Bemessung der Abschreibungshöhe großer bilanzpolitischer Spielraum besteht.

$$\text{Ertragswirtschaftlicher Cash Flow} = \text{Ordentliches Betriebsergebnis (inklusive Zinsergebnis, vermehrt um außerordentliche Bestandteile)} + \text{Nettoabschreibungen}$$

Abbildung 6: Der ertragswirtschaftliche Cash Flow

Der Kehrwert der FINK ergibt den sog. Dynamischen Verschuldungsgrad, der auch als "Tilgungsdauer"¹⁴ oder als "Schuldentilgungsdauer"¹⁵ bezeichnet wird. Diese in der Bilanzanalyse häufig verwendete Kennzahl gibt an, in wie vielen Jahren es einem Unternehmen unter sonst gleichen Bedingungen möglich

wäre, sein Fremdkapital aus dem Cash Flow vollständig zu tilgen. Je kleiner der Wert dieser Kennzahl ist, desto schneller kann ein Unternehmen c.p. sein Fremdkapital aus Mitteln tilgen, die im eigenen Umsatzprozess erwirtschaftet wurden. Dadurch ist ein Unternehmen mit kleinem dynamischen Verschuldungsgrad relativ unabhängig von seinen Fremdkapitalgebern. Ein geringer Wert des dynamischen Verschuldungsgrades ist somit als ein positives Indiz für die finanzielle Stabilität eines Unternehmens zu werten.

3.2 Ausgewählte Kennzahlen zur Analyse der Liquiditätssituation

Die kurzfristige Liquiditätssituation eines Unternehmens kann anhand von Liquiditätsregeln und der stromgrößenorientierten Analyse der Kapitalflussrechnung analysiert werden. Unter Liquidität wird dabei die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.

Während durch die Goldene Bilanzregel langfristige Deckungsgrade ermittelt werden, aus denen Aussagen über die künftige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens hergeleitet werden, werden bei den Liquiditätsregeln kurzfristige Deckungsgrade ermittelt, die über die Liquiditätssituation des zu analysierenden Unternehmens informieren sollen. Bei den Liquiditätsregeln werden kurz- und mittelfristige Vermögensteile mit den entsprechenden Schulden in Beziehung gesetzt. Der Ermittlung der kurzfristigen Liquiditätskennzahlen liegt die Annahme zu Grunde, dass die künftige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens bzw. das finanzielle Gleichgewicht dann als gesichert gelten kann, wenn den nach Fälligkeitsterminen geordneten finanziellen Verpflichtungen Vermögensgegenstände mit entsprechender Fristigkeit gegenüber stehen, d. h. wenn also die Zahlungsverpflichtungen durch einen entsprechend hohen Bestand an flüssigen Mitteln oder kurzfristig liquidierbaren Vermögensgegenständen gedeckt sind.¹⁶ Denn in diesem Fall könnte das Unternehmen kurzfristige Zahlungsverpflichtungen durch den Verkauf von Teilen des kurzfristig liquidierbaren Vermögens decken.

Zur Ermittlung der kurzfristigen Liquiditätskennzahlen wird daher der Posten des Umlaufvermögens zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Dabei ist es erforderlich, die einzelnen Posten des Umlaufvermögens nach ihrer Fristigkeit zu ordnen, d. h. die kurz- und mittelfristigen Bestandteile zu

identifizieren. Abhängig von den jeweils in die Kennzahl einbezogenen Posten des Umlaufvermögens lassen sich unterschiedliche Liquiditätskennzahlen ermitteln. Diese Liquiditätskennzahlen werden auch als Liquiditätsgrade bezeichnet und sind wie folgt definiert:

L11	Liquidität 1. Grades = $\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
L21	Liquidität 2. Grades = $\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + 100\% \text{ Kurzfristige Verbindlichkeiten}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
L31	Liquidität 3. Grades = $\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + 50\% \text{ Kurzfristige Verbindlichkeiten}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

Abbildung 7: Liquiditätsgrade

Bei der Liquidität 1. Grades werden lediglich die liquiden Mittel einbezogen, während bei den Liquiditäten 2. und 3. Grades auch kurzfristig liquidierbare Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens berücksichtigt werden. Diesem Vorgehen liegt der Gedanke zu Grunde, dass bestimmte Posten des Umlaufvermögens schneller liquidierbar sind als andere. So wird unterstellt, dass kurzfristige Forderungen schneller in finanzielle Mittel umwandelbar sind als andere Vermögensgegenstände des Vorratsvermögens. Die verschiedenen Liquiditätsgrade unterscheiden sich folglich durch die Kapitalbindungsdauer der in die Kennzahlenermittlung einbezogenen Posten des Umlaufvermögens. Daher wird die Liquidität 1. Grades als "Barliquidität", die Liquidität 2. Grades als "kurzfristige Liquidität" und die Liquidität 3. Grades als "mittelfristige Liquidität" bezeichnet.

Generell wird für die Beurteilung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens anhand von Liquiditätsgraden unterstellt, dass die künftige Liquiditätssituation als um so positiver anzusehen ist, je höher der Prozentwert der Liquiditätsgrade ist. Für alle Liquiditätsregeln gilt somit die Arbeitshypothese $G > K$. Dabei wird für die Liquidität 2. Grades häufig ein Wert von mindestens 100 % - dies entspricht der Forderung in der amerikanischen Literatur nach einer "One to One Rate" für den Acid Test¹⁷ - und für die Liquidität 3. Grades ein Wert von mindestens 200 % - dies entspricht in etwa der "Two to One Rate" für die Current Ratio¹⁸ - gefordert. Für die Liquidität 1. Grades werden derartige Normwerte üblicherweise nicht gefordert.¹⁹

Neben den Liquiditätsregeln zählt die Ermittlung bzw. Aufstellung einer Kapitalflussrechnung aus dem zu analysierenden Jahresabschluss zum Instrumentarium der finanz-wirtschaftlichen Analyse. Diese soll darüber Auskunft geben, wie das Unternehmen finanzielle Mittel erwirtschaftet hat und welche Investitions- und Finanzierungsmaßnahmen ergriffen wur-

den.²⁰ Das Analyseziel einer solchen liquiditätsorientierten Rechnung ist also die Beurteilung der finanziellen Lage des zu untersuchenden Unternehmens. Im Gegensatz zur statischen Liquiditätsanalyse, die nur die Bestände an einem bestimmten Bilanzstichtag untersucht, werden bei der Kapitalflussrechnung die Zahlungsströme des vergangenen Geschäftsjahres ermittelt. Eine Kapitalflussrechnung ist daher als ein Instrument der dynamischen Liquiditätsanalyse anzusehen.²¹ Bei börsennotierten Mutterunternehmen besteht gemäß § 297 Abs. 1 Satz 2 HGB die Verpflichtung eine Kapitalflussrechnung im Konzernanhang offen zu legen²², sodass der Bilanzanalytiker die relevanten Angaben zur dynamischen Liquiditätsanalyse des Unternehmens erhält.

4 Ausgewählte Kennzahlen zur erfolgswirtschaftlichen Analyse von Unternehmen

4.1 Ausgewählte Kennzahlen zur Erfolgsquellenanalyse

Ein zentrales Element bei der Analyse der Erfolgslage eines Unternehmens ist die Erfolgsquellenanalyse.²³ Vorrangiges Ziel des Bilanzanalytikers bei der Erfolgsquellenanalyse ist es, die wichtigsten Erfolgsquellen zu identifizieren und Aussagen über die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolgs zu gewinnen.²⁴ Als "nachhaltig" werden Aufwendungen und Erträge bezeichnet, von denen vermutet wird, dass sie voraussichtlich auch künftig in ähnlicher Höhe auftreten werden. Nicht nachhaltig sind in der Regel außerordentliche Erfolgsbeiträge. Mangels besserer Informationen muss der Bilanzanalytiker oft vereinfachen und Posten der Gewinn- und Verlustrechnung ungeteilt im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit beurteilen.

Ausgehend vom nachhaltigen Erfolg sollte der Bilanzanalytiker versuchen, die künftige Ertragskraft des Unternehmens aus den Jahresabschlussdaten zu prognostizieren.²⁵ Die in der Vergangenheit als nachhaltig angesehenen Aufwendungen und Erträge werden als Indikator für künftige Erfolgsbeiträge verwendet.²⁶ Je besser die Trennung von nachhaltigen und von nicht nachhaltigen Aufwendungen und Erträgen in der Erfolgsquellenanalyse gelingt, desto bessere Schlüsse können von den Aufwendungen und Erträgen in der Vergangenheit auf die künftige Ertragskraft gezogen werden.²⁷

Die Erfolgsquellen werden durch die sogenannte Erfolgsspaltung ermittelt. Erfolgsspaltung bedeutet,

dass das Jahresergebnis nach bestimmten Kriterien aufgeteilt ("gespalten") und den jeweiligen Erfolgsquellen zugerechnet wird. Wendet man die drei Erfolgsspaltungskriterien "Nachhaltigkeit", "Betriebszugehörigkeit" und "Periodenbezogenheit" an, können im folgenden vier Erfolgselemente unterschieden werden:²⁸

- Ordentlicher Betriebserfolg,
- Finanz- und Verbunderfolg,
- außerordentlicher Erfolg und
- Bewertungserfolg.

Nachhaltige, periodenbezogene und betriebszugehörige Erfolgsbeiträge werden zum ordentlichen Betriebserfolg zusammengefasst. Dagegen enthält der Finanz- und Verbunderfolg nachhaltige, periodenbezogene indes betriebsfremde Erfolgsbeiträge. Die nicht nachhaltigen und periodenfremden Erfolgsquellen werden im außerordentlichen Erfolg und im Bewertungserfolg zusammengefasst. Dabei erfasst der Bewertungserfolg die erfolgverbessernden oder erfolgverschlechternden bilanzpolitischen Maßnahmen, die nicht Folge wirtschaftlicher Aktivitäten des Unternehmens sind.²⁹

Ordentlicher Betriebserfolg	Nachhaltige Erfolgsquellen
+) Finanz- und Verbunderfolg	
-) außerordentlicher Erfolg	Nicht nachhaltige Erfolgsquellen
-) Bewertungserfolg	
-) Abschreibungen für Steuern	
-) Ertragsteuern	(Bei der Erfolgsquellenanalyse werden Ertragsteuern nicht berücksichtigt.)
-) Mitarbeiterkosten	

Abbildung 8: Zusammenhang zwischen den Erfolgsquellen

Der ordentliche Betriebserfolg umfasst diejenigen Erfolgsbestandteile, die aus der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens zugeflossen sind. Der ordentliche Betriebserfolg soll den nachhaltig erzielbaren Erfolg zeigen, der aus der eigentlichen absatz- und produktionswirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens resultiert.

Als Finanz- und Verbunderfolg werden diejenigen Erfolgsbestandteile bezeichnet, die entweder aus Kapitalanlagen resultieren (vor allem Zinsaufwendungen und Zinserträge) oder durch Kapitalverflechtungen entstanden sind (vor allem Aufwendungen und Erträge aus Beteiligungen und verbundenen Unternehmen).³⁰ Der Finanz- und Verbunderfolg stammt damit nicht aus der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, wird aber als nachhaltige Erfolgsquelle angesehen. Der Finanz- und Verbunderfolg zeichnet sich in vielen Fällen durch im Zeitablauf geringere Schwankungen aus als die anderen drei Erfolgsquellen.³¹

Der außerordentliche Erfolg umfasst Erfolgsbestandteile, die einmalig sind oder nur selten vorkommen bzw. periodenfremd sind; er ist daher als nicht nachhaltig einzustufen.

Im außerordentlichen Erfolg werden zunächst die bereits nach den engen handelsrechtlichen Kriterien bilanzierten außerordentlichen Erträge und Aufwendungen gezeigt. Weiterhin werden dem außerordentlichen Erfolg die als ungewöhnlich, einmalig oder periodenfremd erkannten Elemente des ordentlichen Betriebserfolgs oder des Finanz- und Verbunderfolgs hinzugerechnet.

In den außerordentlichen Erfolg werden auch die außerplanmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und auf Sachanlagen umgegliedert, wenn sie (gemäß § 253 Abs. 2 Satz 3 HGB) aufgrund einer voraussichtlich dauernden Wertminderung des Vermögensgegenstands vorgenommen wurden (Abschreibungspflicht und Anhangangabepflicht). Liegen dagegen Hinweise vor, dass die Abschreibung wegen einer nur vorübergehenden Wertminderung vorgenommen wurde (Abschreibungswahlrecht), ist der entsprechende Betrag im Bewertungserfolg zu berücksichtigen.

Unter dem Begriff "Bewertungserfolg" werden Erfolgsbestandteile zusammengefasst, die vor allem aus bewusst steuerbaren bilanzpolitischen Maßnahmen resultieren, d.h. nicht Folge wirtschaftlicher Aktivitäten des Unternehmens sind.³² Die Bedeutung des Bewertungserfolgs für die Ertragskraft des Unternehmens ist noch geringer einzuschätzen als die des außerordentlichen Erfolgs, da die Bestandteile des Bewertungserfolgs weder regelmäßig entstehen noch finanzwirksam sind.³³ Der Bewertungserfolg enthält, rein "technisch" gesehen, die aus den anderen drei Erfolgsquellen umgegliederten Beträge, die als nicht finanzwirksame bilanzpolitische Maßnahmen zu identifizieren sind.³⁴

Bei der Auswertung einer Erfolgsquellenanalyse sind zunächst Höhe und Entwicklung des ordentlichen Betriebserfolgs bedeutend. Je gleichmäßiger die zeitliche Entwicklung des ordentlichen Betriebserfolgs ist und je höher der ordentliche Betriebserfolg im Verhältnis zu den anderen Erfolgsquellen ist, um so positiver ist die Ertragskraft des analysierten Unternehmens zu beurteilen.³⁵

Wie beim Bewertungserfolg, so sollte auch bei der Analyse des außerordentlichen Erfolgs nicht nur auf

die absolute Höhe der Erfolgsquelle(n) geachtet werden. Auch die Höhe der beiden Elemente, nämlich der außerordentlichen Aufwendungen und der außerordentlichen Erträge ist wichtig. Hintergrund dieser Überlegung ist, dass gefährdete Unternehmen eher hohe außerordentliche Aufwendungen zu tragen haben als andere Unternehmen und zudem versuchen könnten, diese Aufwendungen durch außerordentliche Erträge zu kompensieren.³⁶

4.2 Ausgewählte Rentabilitätskennzahlen

Mit der Rentabilitätsanalyse wird die Ertragskraft des zu analysierenden Unternehmens untersucht. Ziel der Rentabilitätsanalyse ist es, über den Erfolg oder Misserfolg der unternehmerischen Betätigung Aufschluss zu erhalten, sie gegebenenfalls an einem Vergleichsobjekt zu messen und die Ertragskraft des zu analysierenden Unternehmens zu beurteilen.³⁷ Der Vorteil einer Rentabilitätskennzahl besteht darin, dass Unternehmen mit unterschiedlicher Struktur und Größe mit dieser Verhältniszahl besser als mit absoluten Erfolgszahlen verglichen werden können.

Die Rentabilitätsanalyse soll unter anderem Aussagen zum Verhältnis des erwirtschafteten Ergebnisses zum dafür erforderlichen Faktoreinsatz ermöglichen, d.h., ob und wie weit das Unternehmen in der Lage war, mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln die angestrebten relativen Erfolgsbeiträge zu erzielen.³⁸

Zu jeder Kennzahl ist eine Hypothese zu formulieren, die angibt, ob ein hoher Wert der betreffenden Kennzahl tendenziell positiv oder tendenziell negativ zu beurteilen ist. Für alle Rentabilitätskennzahlen gilt dabei für erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen die Arbeitshypothese, dass gesunde Unternehmen (G) im Durchschnitt eine höhere Rentabilität aufweisen als kranke Unternehmen (K), also: $G > K$, d. h., für alle bei der Rentabilitätsanalyse zu ermittelnden Kennzahlen wird ein hoher Kennzahlenwert vom Bilanzanalytiker positiv beurteilt.

Im Folgenden werden exemplarisch die zur erfolgswirtschaftlichen Analyse eines Unternehmens herangezogenen Rentabilitätskennzahlen vorgestellt. Im einzelnen sind dies die Gesamtkapitalrentabilität sowie die Cash Flow-Rentabilität.

Die Gesamtkapitalrentabilität ist ein Maß dafür, wie effizient das Unternehmen mit den ihm insgesamt zur Verfügung stehenden Mitteln gearbeitet hat.³⁹ Während das Jahresergebnis dem Eigenkapital zugute

kommt, dienen die Fremdkapitalzinsen zur Bezahlung der Fremdkapitalnutzung. Daher werden die Fremdkapitalzinsen dem Jahresergebnis wieder hinzugerechnet, sodass eine dem Gesamtkapital inhaltlich entsprechende Ergebnisgröße entsteht.⁴⁰ Die Gesamtkapitalrentabilität soll so die Verzinsung des Gesamtkapitals angeben. Zur Analyse eines Unternehmens wird folgende Gesamtkapitalrentabilität verwendet, bei der das Jahresergebnis ausschließlich die nachhaltigen Erfolgsquellen umfasst:

GKR	Gesamtkapitalrentabilität =	Ord. Betriebsertrag + Finanz- und Verbandsbeitrag
		+ Fremdkapitalzinsen
		Bilanzsumme

Abbildung 9: Gesamtkapitalrentabilität

Die Gesamtkapitalrentabilität ist von der Finanzierungsstruktur eines Unternehmens, also vom Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital, unabhängig.⁴¹ Durch die Addition des Zinsaufwands zum Jahresergebnis im Zähler der Kennzahl sowie durch die Berücksichtigung des Gesamtkapitals im Nenner der Kennzahl werden unterschiedliche Finanzierungsstrukturen der zu vergleichenden Unternehmen neutralisiert. Im Schrifttum wird daraus gefolgert, dass sich die aus der Kerngeschäftstätigkeit der Unternehmen stammenden Erfolge mit der GKR besser vergleichen ließen.⁴² Dieser sich auf den ersten Blick ergebende Vorteil der Gesamtkapitalrentabilität ist aber nachteilig, wenn ein Gesamturteil über das Unternehmen gefällt werden muss. Denn für die Gesamturteilsbildung müssen die jeweiligen Finanzierungsstrukturen der Unternehmen berücksichtigt werden; dies kann allerdings auch durch eine Hinzunahme von Kapitalstrukturkennzahlen zur Gesamtkapitalrentabilität geschehen.

Die zweite Kennzahl zur Rentabilität, der Cash-Flow-Return-on-Investment (CF-ROI), gibt den erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss im Verhältnis zu dem dafür eingesetzten Kapital an. Die Kennzahl beziffert also den prozentualen Rückfluss des insgesamt eingesetzten Kapitals.

CFROI	Cash-Flow-Return-on-Investment =	Ertragswirtschaftlicher Cash Flow
		+ Zuführung zu Pensionsrückstellungen
		Bilanzsumme

Abbildung 10: Cash-Flow-Return-on-Investment

Im Zähler werden die Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen zum ertragswirtschaftlichen Cash Flow addiert, da bei der Bemessung der Pensionsrückstellungen, ebenso wie bei der Bemessung der Abschreibungen, erhebliche Bilanzpolitik betrieben werden kann. Bilanzpolitisches Potential liegt hier zum einen darin, dass ein Passivierungswahlrecht für

Altzusagen, mittelbare Neuzusagen und ähnliche Verpflichtungen besteht. Zum anderen ist die Rückstellungsdotierung von der Wahl des Diskontierungszinsfußes und dem Verfahren zur Zuführungsbemessung abhängig.⁴³

5 Zusammenfassung und Ausblick

Wie anfangs erwähnt, sind es die zwei wesentlichen Zielsetzungen des Bilanzanalytikers festzustellen, ob das Unternehmen Geld verdient und ob die Verdienstquelle gesichert ist. Wieweit das Unternehmen sein Ziel, Geld zu verdienen, erreicht hat, spiegelt sich in der mit der Bilanzanalyse ermittelten Ertragslage des Unternehmens wider. Der Erfüllungsgrad des Ziels, die Verdienstquelle zu sichern, ist an der mit der Bilanzanalyse ermittelten Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens zu erkennen. Damit der Bilanzanalytiker beurteilen kann, wieweit das Unternehmen die beiden finanziellen Ziele erreicht hat, muss er sich ein umfassendes Urteil über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage bilden.

Dies ist nur möglich, wenn sowohl das Neutralisierungsprinzip als auch das Ganzheitlichkeitsprinzip beachtet werden, indem alle relevanten und möglichst die Bilanzpolitik neutralisierenden und konterkarierenden Kennzahlen der drei Teilbereiche herangezogen werden. Denn nur dann kann der Bilanzanalytiker ein der Realität möglichst stark angenähertes Bild der wirtschaftlichen Lage bzw. der Bestandsfestigkeit des Unternehmens erhalten. Nur auf diese Weise kann er gesunde von kranken Unternehmen trennen.

Vor allem in der derzeit schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situation ist es für Aktionäre, d. h. Eigenkapitalgeber, und für Kreditinstitute, d. h. Fremdkapitalgeber, von entscheidender Bedeutung, den Gesundheitszustand eines Unternehmens richtig einzuschätzen, damit Vermögensverluste vermieden werden. Kapitalgeber werden nur bestandfesten Unternehmen ihr Kapital zur Verfügung stellen. Anhand der vorgestellten "intelligenten" Kennzahlen haben sie die Möglichkeit, wichtige Anhaltspunkte zur Unterscheidung von gesunden und kranken Unternehmen zu erhalten, um ihr Kapital sinnvoll einzusetzen.

Literaturverzeichnis

Arbeitskreis "Externe Unternehmensrechnung" der Schmalenbach-Gesellschaft: Empfehlungen zur Vereinheitlichung von Kennzahlen in Geschäftsberichten, in: DB, 49. Jg. (1996), S. 1989-1994.

- Baetge, J.: Bilanzanalyse, Düsseldorf 1998.
- Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S.: Bilanzen, 6. Aufl., Düsseldorf 2002.
- Ballwieser, W.: § 297 HGB, in: Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S. (Hrsg.): Bilanzrecht, Bonn/Berlin 2002.
- Ballwieser, W.: Die Analyse von Jahresabschlüssen nach neuem Recht, in: WPg, 40. Jg. (1987), S. 57-68.
- Bartram, W.: Dynamische Liquiditätsanalysen mit Hilfe von Kapitalflußrechnungen, in: BBK, o.Jg. (1991), Fach 29, S. 609-624.
- Busse von Colbe, Walther: Kapitalflussrechnung, in: Chmielewicz, K. v./Schweitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1074-1085.
- Coenberg, A. G.: Externe Ergebnisquellenanalyse für große Kapitalgesellschaften nach dem HGB 1985, in: Domsch, M. (Hrsg.): Unternehmenserfolg, Planung - Ermittlung - Kontrolle. Walther Busse von Colbe zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1988, S. 89-106.
- Coenberg, A. G.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 18. Aufl., Landsberg am Lech 2001.
- FitzPatrick, P. J. A.: Comparison of the Ratios of Successful Industrial Enterprises with those of Failed Companies, in: The Certified Public Accountant, (1932), S. 598-605, 656-665 und S. 727 -731.
- Gräfer, H.: Bilanzanalyse, 8. Aufl., Herne/ Berlin 2001.
- Hardes, W.: Bilanzpolitik mit Pensionsrückstellungen, München 1984.
- Hauschildt, J.: Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: ZfbF, 23. Jg. (1971), S. 335-351.
- Hauschildt, J.: Erfolgsspaltung, Aussagefähigkeit und Grenzen, in: Coenberg, A. G. (Hrsg.): Bilanzanalyse nach neuem Recht, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1990, S. 189-208.
- HFA des IDW: Die Kapitalflußrechnung als Ergänzung des Jahres- und Konzernabschlusses, Stellungnahme HFA 1/1995, in: WPg, 48. Jg. (1995), S. 210-213.
- Ihde, Gösta-Bernd: Betriebsvergleich, in: Albers, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschafts-
- wissenschaft, Band 1, Stuttgart et al. 1977, Sp. 578-584.
- Knüppe, W.: Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlußprüfung für Forderungen, Düsseldorf 1984.
- Küting, K.: Die handelsbilanzielle Erfolgsspaltungskonzeption auf dem Prüfstand, in: WPg, 50. Jg. (1997), S. 693-702.
- Küting, K./Weber, C.-P.: Die Bilanzanalyse, 6. Aufl., Stuttgart 2001.
- Lange, C.: Jahresabschlußinformationen und Unternehmensbeurteilung, Stuttgart 1989.
- Leffson, U.: Bilanzanalyse, 3. Aufl., Stuttgart 1984.
- Leonardi, H.: Externe Erfolgsanalysen auf der Grundlage handelsrechtlicher Jahresabschlüsse, Bergisch Gladbach/ Köln 1990.
- Maher, M. W./Stickney, C. P./Weil, R. L.: Managerial Accounting, 5. Aufl., Fort Worth et al. 1994.
- Peemöller, V. H.: Bilanzanalyse und Bilanzpolitik, Wiesbaden 1993.
- Perridon, L./Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 11. Aufl., München 2002.
- Rehkugler, H./Poddig, T.: Bilanzanalyse, 4. Aufl., München/Wien 1998.
- Rogler, S.: Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren, Wiesbaden 1990.
- Rummel, K.: Einheitliche Kostenrechnung auf der Grundlage einer vorausgesetzten Proportionalität der Kosten zu betrieblichen Größen, 3. Aufl., Düsseldorf 1949.
- Schult, E.: Bilanzanalyse, 10. Aufl., Berlin 1999.
- Thoms-Meyer, D.: Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung für Pensionsrückstellungen, Düsseldorf 1996.
- Verband der Vereine Creditreform: Insolvenzen in Europa, Jahr 2002/03, Neuss 2003.
- Weber, H. K.: Bilanzanalyse mit dem Ziel der Rentabilitätsermittlung, in: DB, 33. Jg. (1980), S. 1453-1460.

Wehrheim, M.: Die Erfolgsspaltung als Krisenindikator, in: DStR, 35. Jg. (1997), S. 508-513.

Endnoten

- 1 Vgl. Verband der Vereine Creditreform 2003, S. 3.
- 2 Vgl. Coenberg 2001, S. 907 und 951-952.
- 3 Vgl. Hauschildt 1971, S. 340; Ihde 1977, Sp. 579.
- 4 Vgl. auch Hauschildt 1971, S. 340-342.
- 5 Vgl. Knüppe 1984, S. 136; erstmals bei Rummel 1949, S. 52-53.
- 6 Vgl. Baetge 1998, S. 35-36.
- 7 Vgl. Baetge 1998, S. 31-33.
- 8 Vgl. Gräfer 2001, S. 140-141.
- 9 Vgl. zum Beispiel die bereits 1932 erschienene Untersuchung von FitzPatrick 1932, S. 600.
- 10 Vgl. Baetge 1998, S. 589.
- 11 Vgl. Baetge 1998, S. 24-25.
- 12 Vgl. Baetge 1998, S. 24.
- 13 Vgl. Perridon/Steiner 2002, S. 548.
- 14 Vgl. Arbeitskreis "Externe Unternehmensrechnung" der Schmalenbach-Gesellschaft 1996, S. 1992; Coenberg 2001, S. 942.
- 15 Vgl. Gräfer 2001, S. 157; Schult 1999, S. 161.
- 16 Vgl. Gräfer 2001, S. 122-123.
- 17 Bei der Acid-Test-Ratio werden wie bei der Liquidität 1. Grades die liquiden Mittel ins Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten gesetzt (vgl. zum Beispiel Maher/Stickney/Weil 1994, S. 755).
- 18 Die Current Ratio ist als das Verhältnis der kurzfristigen Vermögenswerte zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert (vgl. zum Beispiel Maher/Stickney/Weil 1994, S. 754) und entspricht damit ungefähr der Liquidität 3. Grades.
- 19 Vgl. Perridon/Steiner 2002, S. 553-555; Gräfer 2001, S. 122.
- 20 Vgl. Busse von Colbe 1993, Sp. 1074; HFA 1995, S. 210.
- 21 Vgl. Bartram 1991, S. 614.
- 22 Vgl. Ballwieser 2002, Rn. 1.
- 23 Die Erfolgsquellenanalyse wird manchmal auch als Ergebnisquellenanalyse bezeichnet; vgl. etwa Gräfer 2001, S. 58; Schult 1999, S. 104.
- 24 Vgl. Coenberg 2001, S. 977; Perridon/Steiner 2002, S. 558; Schult 1999, S. 104.
- 25 Vgl. Ballwieser 1987, S. 60-61.
- 26 Vgl. Lange 1989, S. 208-209; Leffson 1984, S. 83; Küting 1997, S. 700.
- 27 Vgl. Coenberg 1988, S. 89.
- 28 Vgl. Ballwieser 1987, S. 60-61; Baetge 1998, S. 356-357; Gräfer 2001, S. 58.
- 29 Vgl. Gräfer 2001, S. 72.
- 30 Vgl. Gräfer 2001, S. 66; Rogler 1990, S. 182; Schult 1999, S. 107.
- 31 Vgl. Wehrheim 1997, S. 511.
- 32 Vgl. Gräfer 2001, S. 72.
- 33 Vgl. Hauschildt 1990, S. 194; Gräfer 2001, S. 73.
- 34 Vgl. Gräfer 2001, S. 73.
- 35 Vgl. Schult 1999, S. 108.
- 36 Vgl. Küting/Weber 2001, S. 243.
- 37 Vgl. Gräfer 2001, S. 91; Coenberg 2001, S. 1005.
- 38 Vgl. Leonardi 1990, S. 179.
- 39 Vgl. Peemöller 1993, S. 335; Rehkugler/Poddig 1998, S. 208; Gräfer 2001, S. 94.
- 40 Vgl. Leffson 1984, S. 35; Küting/Weber 2001, S. 296-297.
- 41 Vgl. Weber 1980, S. 1453; Küting/Weber 2001, S. 296.
- 42 Vgl. Leonardi 1990, S. 179; Gräfer 2001, S. 94; Weber 1980, S. 1453; Rogler 1990, S. 195.
- 43 Zu den erheblichen bilanzpolitischen Möglichkeiten bei den Pensionsrückstellungen vgl. Harges 1984, S. 92-203; Baetge/Kirsch/Thiele 2002, S. 393-398; Thoms-Meyer 1996, S. 27-165.



Die Zukunft der deutschen Rechnungslegung

Von Prof. Dr. habil. Carl-Christian Freidank, Steuerberater
o. Univ.-Prof. für Revisions- und Treuhandwesen
an der Universität Hamburg



I. Einleitung

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung der Unternehmenstätigkeit gewinnt vor allem für multinational agierende Publikumsgesellschaften die Aufstellung und die Prüfung des Jahresabschlusses nach internationalen Normen zunehmend an Bedeutung, wobei als sog. "Standard-Setter" die International Accounting Standards (IAS)/International Financial Reporting Standards (IFRS) und die United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) gelten. Eng verbunden mit den Globalisierungstendenzen ist die fortschreitende Internationalisierung der Kapitalmärkte. Um diese in Anspruch nehmen zu können, werden i.d.R. Jahresabschlüsse verlangt, die von den jeweiligen Börsenaufsichtsbehörden anerkannt sind.

Für deutsche Konzernunternehmen bedeutet die bis zum 31.12.2004 vorgesehene Öffnung durch das KapAEG, die es börsennotierten Muttergesellschaften durch § 292a HGB ermöglicht, befreiende Konzernabschlüsse etwa nach den IAS/IFRS oder den US-GAAP zu erstellen, eine Erleichterung für den Zugang zu internationalen Kapitalmärkten, ohne dass parallel ein zweiter IAS/IFRS-, US GAAP-Abschluss oder eine Überleitungsrechnung angefertigt werden muss. Bis zu diesem Zeitpunkt sollen durch das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) (§ 342 f. HGB) die deutschen Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzernabschluss unter Berücksichtigung internationaler Standards novelliert werden. Allerdings wird in Zukunft die Bedeutung des DRSC als Standardsetter für die deutsche Konzernrechnungslegung abnehmen, da künftig die IAS/IFRS die Entwicklung der Rechnungslegungsvorschriften in der EU dominieren werden.

II. EU-Verordnung vom 19. Juli 2002¹

Nach der EU-Verordnung sollen alle börsennotierten Mutterunternehmen in der EU ihre Konzernab-

schlüsse ab 2005 zwingend nach IAS/IFRS-Regeln aufstellen. Lediglich Gesellschaften, von denen nur Schuldtitel zum amtlichen Handel oder deren Wertpapiere zum amtlichen Handel in einem Nicht-Mitgliedsstaat der Europäischen Union zugelassen sind und die folglich international anerkannte Standards wie etwa die US GAAP anwenden, haben dieser Verpflichtung erst für Geschäftsjahre, die am 01.01.2007 oder später beginnen, nachzukommen.

Von entscheidender Bedeutung ist aber, dass die IAS/IFRS nicht übernommen werden, sondern zunächst von der EU anerkannt werden müssen. Dies soll in einem sog. Komitologie-Verfahren (Anerkennungsverfahren) geschehen, das sich vor allem auf die künftige Fortentwicklung der IAS/IFRS konzentriert. Hierdurch besteht die Gefahr des Auseinanderdriftens der IAS/IFRS und der Rechnungslegungsstandards in der EU, wodurch das Ziel einer weltweiten Harmonisierung der Rechnungslegungsstandards gefährdet sein könnte.

In diesem Zusammenhang besteht weiteres latentes Konfliktpotential, da viele deutsche Konzerne bereits nach den US GAAP Rechnung legen. Zu beachten ist, dass die europaweite Anwendung von IAS/IFRS-Regelungen aber eine Anpassung der EU-Bilanzrichtlinien voraussetzt, was zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht geschehen ist. Allerdings haben die Standardsetter der beiden Rechnungssysteme US-GAAP und IAS/IFRS vor kurzem beschlossen, bis 2005 zu einheitlichen Rechnungslegungsstandards zu kommen. Hierdurch wird die Wahrscheinlichkeit steigen, dass die US-amerikanische Börsenaufsichtsbehörde [Securities of Exchange Commission (SEC)] nach IAS/IFRS aufgestellte Jahresabschlüsse für den Zugang zum amerikanischen Kapitalmarkt anerkennt.

Über die definitive Einführung hinaus will die EU-Verordnung durch die Gestaltung eines Mitgliedsstaatenwahlrechts fördern. So können die Mitglieds-

staaten der EU entweder verbindlich vorschreiben oder aber zulassen, dass Einzelabschlüsse börsennotierter Unternehmen sowie Einzel- und/oder Konzernabschlüsse nicht gelisteter Unternehmen ebenfalls nach IAS/IFRS erstellt werden.

III. Aktuelle Informationen zur Ausgestaltung des Mitgliedsstaatenwahlrechts

Nach der Pressemitteilung der Bundesministerien der Justiz und der Finanzen vom 25.02.2003² deuten sich einige Tendenzen an, inwieweit der deutsche Gesetzgeber von seinem Wahlrecht Gebrauch machen wird und ob die IAS/IFRS auch der steuerrechtlichen Gewinnermittlung nach § 5 Abs. 1 Satz 1 EStG zugrunde gelegt werden sollen. So soll die Anwendung der IAS/IFRS über den Pflicht-Anwendungsbereich der EU-Verordnung hinaus jeweils als Unternehmenswahlrecht vorgesehen werden für

- (1) den Konzernabschluss der nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen und
- (2) für den Einzelabschluss sowohl der kapitalmarktorientierten als auch der übrigen Unternehmen, allerdings beschränkt auf Informationszwecke (Offenlegung nach §§ 325 bis 329 HGB).

Hieraus folgt, dass eine Rechnungslegung nach HGB für Ausschüttungs- und Steuerbemessungszwecke weiterhin Bestand haben wird, wobei allerdings die Bilanzierungsvorschriften des HGB an europäische und internationale Rechnungslegungsregeln angepasst und sowohl für den Konzern- als auch den Einzelabschluss fortentwickelt werden sollen:

- (1) Durchforstung und "Entrümpelung" des HGB durch Abschaffung zahlreicher, nicht mehr zeitgerechter Wahlrechte (z.B. Aufwendungsrückstellungen, Bewertungsvereinfachungen).
- (2) Einführung der Fair-Value-Bewertung für Finanzinstrumente im Konzernabschluss.
- (3) Prüfung weiterer Möglichkeiten zu Ansatz und Bewertung von Vermögensgegenständen und Rückstellungen nach Maßgabe internationaler Regelungen.

Im Rahmen der unter (3) genannten Prüfung sollen die Auswirkungen auf die steuerliche Gewinnvermittlung berücksichtigt werden, was offensichtlich für die künftige Beibehaltung des Maßgeblichkeitsprinzips spricht.

IV. Beurteilung der künftigen deutschen Rechnungslegungsstrategie

Zur Sicherung der internationalen Vergleichbarkeit und zur Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen bei der Akquisition von Beteiligungskapital erscheint für multinational ausgerichtete Großunternehmen mithin eine Konzernrechnungslegung, die ausschließlich eine Informationsfunktion erfüllt, nach weltweit anerkannten Standards, die von den Börsenaufsichtsbehörden anerkannt werden, unerlässlich. Im Ergebnis führt eine Konzernrechnungslegung nach IAS/IFRS durch die Abkehr vom Vorsichtsprinzip u.a. zu geringeren stillen Reserven und mithin zu einer insgesamt realistischeren Abbildung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Allerdings ist es fraglich, ob eine Konzernrechnungslegung nach IAS/IFRS auch für Mutterunternehmen nicht gelisteter Gesellschaften ins Gewicht fallende Nutzungsvorteile mit sich bringt, da diese (mittelständischen) (Familien-) Unternehmen ihren Kapitalbedarf i.d.R. nicht im Ausland und auch nicht an Börsen decken. Für diese Unternehmenstypen hat der deutsche Gesetzgeber künftig ein Wahlrecht vorsehen, ob sie nach HGB oder nach IAS/IFRS Rechnung legen wollen. Allerdings soll laut der in Rede stehenden Pressemitteilung noch geprüft werden, ob mittelfristig auch große Nicht-Kapitalmarktunternehmen in die IAS/IFRS-Pflicht einbezogen werden.

Völlig anders stellt sich aber eine Betrachtung für den Einzelabschluss dar, der nach gegenwärtig gültigem Recht neben einer Informationsfunktion vor allem eine Ausschüttungs- und Steuerbemessungsaufgabe zu erfüllen hat. Zur Sicherung der Substanzerhaltung der Unternehmen, die vor allem Gläubigerinteressen Rechnung trägt, spricht vieles für die Beibehaltung des Vorsichtsprinzips nach Maßgabe der HGB-Vorschriften, da dann ein kurzfristiger Abfluss stiller Reserven in Form von Ausschüttungen an die Eigenkapitalgeber verhindert wird.

Vor diesem Hintergrund darf es nicht verwundern, dass vor allem Kreditinstitute einer Rechnungslegung nach IAS/IFRS im Einzelabschluss reserviert gegenüberstehen. Dies konnte durch jüngste empirische Erhebungen bestätigt werden.³ Allerdings führt auch eine Rechnungslegung nach IAS/IFRS nur in einigen Fällen (z.B. Bilanzierung langfristiger Fertigungsaufträge nach der Percentage-of-Completion-Method) zum Ausweis unrealisierter Gewinne. Durch die künftige Beibehaltungspflicht der HGB-Regelungen, unter Berücksichtigung einiger international induzierter

Bilanzierungskorrekturen, für den Einzelabschluss bezüglich der Ausschüttungsbemessung ist dieses Problem allerdings gelöst. Für Informationszwecke kann dann freiwillig noch ein weiterer Einzelabschluss nach IAS/IFRS aufgestellt werden. Der Nachteil des Festhaltens an eine HGB-Rechnungslegung im Einzelabschluss auch für Informationszwecke liegt aber für börsennotierte Mutterunternehmen auf der Hand: In diesem Fall sind umfangreiche Umbewertungsarbeiten im Rahmen der Aufstellung einer Handelsbilanz II für eine zwingende Konzernrechnungslegung nach IAS/IFRS erforderlich.

Aus steuerlicher Sicht ist eine Gewinnermittlung auf der Basis von IAS/IFRS als Ersatz für die "handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung" in § 5 Abs. 1 EStG verfassungsrechtlich nicht möglich und finanzpolitisch auch nicht erwünscht, da dann die ertragsteuerlichen Bemessungsgrundlagen und damit das Steueraufkommen von durch den deutschen Gesetzgeber unmittelbar nicht beeinflussbaren internationalen Standards abhängig wären. Das über 130 Jahre alte Maßgeblichkeitsprinzip wird wohl auch künftig nicht durch eine autonome steuerrechtliche Gewinnermittlung ersetzt werden, was in jüngster Zeit nach anglo-amerikanischem Vorbild im Schrifttum vehement gefordert wurde. Allerdings wäre dann das Aufstellen von zwei Einzel-Jahresabschlüssen künftig nicht zwingend erforderlich, wodurch vor allem kleinere Unternehmen erheblich entlastet würden. Es ist zu vermuten, dass der Gesetzgeber durch eine Anpassung der handelsrechtlichen Rechnungslegungsnormen an die steuerrechtlichen Gewinnermittlungsvorschriften das Institut der Einheitsbilanzierung, das durch das Steuerentlastungsgesetz 1999/2000/2002 vom 24.03.1999 beseitigt wurde, wieder aufleben lassen will.

Abschließend soll noch auf den häufig angeführten "Transparenz-Vorzug" von Jahresabschlüssen eingegangen werden, die auf IAS/IFRS-Normen basieren. Dieser Nutzungsvorteil gilt aber nur eingeschränkt, da jeder HGB-Abschluss freiwillig durch Zusatzrechnungen nach Maßgabe der IAS/IFRS-Standards (freiwillig) ergänzt und analysiert werden kann. Eine ähnliche Vorgehensweise hat sich etwa für nicht-börsennotierte US-amerikanische Unternehmen mangels gesetzlicher Normierungen bewährt: Hier resultieren die Rechnungslegungsverpflichtungen in aller Regel aus vertraglichen Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Kreditgebern. Vor diesem Hintergrund liegt die Vermutung nahe, dass Banken künftig von den kreditsuchenden Unternehmen zwei Abschlüsse verlangen werden:

- (1) Zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einen Konzern- und einen Einzelabschluss nach IAS/IFRS,
- (2) zur Beurteilung der dem Kreditinstitut haftenden Substanz einen Einzelabschluss nach HGB-Normen.

V. 2. Hamburger Revisions-Tagung 2003

Die vom IBS und dem Institut für Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen der Universität Hamburg veranstaltete Revisions-Tagung hat sich am 22. und 23. Mai 2003 u.a. mit Detailfragen der EU-Verordnung und ihren Auswirkungen auf die deutsche Rechnungslegung beschäftigt.⁴ Darüber hinaus wurde der Frage nachgegangen, welche Einflüsse von der internationalen Rechnungslegung auf die Bilanzanalyse ausgehen. Ferner wurden als Weiterentwicklung der traditionellen Bilanzanalyse kennzahlenbezogene Ratingssysteme auf der Basis von Abschlussdaten vorgestellt, die am Institut für Revisionswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster entworfen wurden und erfolgreich zum Zwecke der Früherkennung von Unternehmenskrisen einzusetzen sind. Derartigen Systemen kommt im Kontext der Vorbereitung von Kreditvergabeentscheidungen unter Berücksichtigung von Basel II, aber auch im Rahmen der Jahresabschlussprüfung zum Zwecke der Beurteilung der Bestandsgefährdung von Unternehmen durch den Wirtschaftsprüfer, in jüngerer Zeit ein immer höherer Stellenwert zu.

Weiterhin standen aktuelle Entwicklungen, die die Bereiche der Corporate Governance betreffen, im Mittelpunkt. Der Bericht der Regierungskommission "Corporate Governance" vom 10. Juli 2001 wurde von der Bundesregierung vollumfänglich gebilligt und ist bereits in der ersten Stufe mit dem Transparenz- und Publizitätsgesetz vom 19. Juli 2002 umgesetzt worden. Die zweite Reformstufe soll nach dem überarbeiteten 10-Punkte-Plan der Bundesregierung vom 25. Februar 2003 bis 2005 abgeschlossen sein, wobei erste Gesetzesentwürfe spätestens bis zum Sommer 2003 erwartet werden. Eng verbunden mit den Bestrebungen nach einer Verbesserung des Systems der Unternehmensüberwachung wurden Fragen nachgegangen, wie nach den jüngsten nationalen und internationalen Bilanzskandalen wieder Vertrauen in die Arbeit des Wirtschaftsprüfers gewonnen und ob durch die geplante Einführung einer Enforcement-Institution nach internationalem Vorbild die Qualität der Finanzberichterstattung deutscher Unternehmen gesteigert werden kann.

Endnoten:

- 1 Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002: Verordnung Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juli 2002 betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 243 vom 11. September 2002, S. 1-4.
- 2 Vgl. <http://www.bmj.bund.de/ger/service/pressemitteilungen>.
- 3 Vgl. Freidank, C.-Chr./Paetzmann, K.: Auswahl und Einsatz von Datenmaterial, Analysemethoden sowie externen Beratern zur Vorbereitung von Kreditvergabeentscheidungen, in: Der Betrieb, 55. Jg., 2002, S. 1785-1789.
- 4 Vgl. Freidank, C.-Chr./Schreiber, O.R. (Hrsg.): Corporate Governance, Internationale Rechnungslegung und Unternehmensanalyse im Zentrum aktueller Entwicklungen, Tagungsband zur 2. Hamburger Revisions-Tagung, Hamburg 2003. ❖



Corporate Governance, Internationale Rechnungslegung und Unternehmensanalyse im Zentrum aktueller Entwicklungen

Hrsg.: Prof. Dr. Carl-Chr. Freidank und Dipl.-Ing. Ottokar R. Schreiber
ISBN 3-930291-22-3

Im Mittelpunkt der 2. Hamburger Revisions-Tagung 2003 stehen zunächst aktuelle Entwicklungen, die die Bereiche Corporate Governance und Internationale Rechnungslegung betreffen. Der Bericht der Regierungskommission "Corporate Governance" vom 10. Juli 2001 wurde von der Bundesregierung vollumfänglich gebilligt und soll nach dem überarbeiteten 10-Punkte-Plan der Bundesregierung vom 25. Februar 2003 bis 2005 abgeschlossen sein, wobei erste Referentenentwürfe spätestens bis zum Sommer 2003 erwartet werden. Eng verbunden mit den Bestrebungen nach einer Verbesserung des Systems der Unternehmensüberwachung sind die Fragen der Wiedergewinnung des Vertrauens in die Arbeit des Wirtschaftsprüfers und die geplante Einführung einer Enforcement-Institution nach internationalem Vorbild. Ferner

müssen nach der EU-Verordnung vom 19. Juli 2002 alle börsennotierten Mutterunternehmen in der Europäischen Union ihre Konzernabschlüsse ab 2005 zwingend nach Internationalen Regelungen (IAS/IFRS) aufstellen. Nach der Pressemitteilung der Bundesministerien der Justiz und der Finanzen vom 25. Februar 2003 deuten sich einige Tendenzen an, inwieweit der deutsche Gesetzgeber das Mitgliedstaatenwahlrecht hinsichtlich der Konzernabschlüsse nicht gelisteter Unternehmen und der Einzelabschlüsse wahrnimmt und ob die IAS/IFRS auch der steuerrechtlichen Gewinnermittlung zugrunde gelegt werden sollen. Einen weiteren Schwerpunkt bilden neuere Konzeptionen der Unternehmensanalyse und der Vorbereitung mittelständischer Unternehmen auf Basel II. Es wird der Frage nachgegangen, welche Einflüsse von der internationalen Rechnungslegung auf die Bilanzanalyse ausgehen und wie kennzahlenbezogene Ratingsysteme auf der Basis von Abschlussdaten erfolgreich zum Zwecke der Früherkennung von Unternehmenskrisen einzusetzen sind. Im Folgenden stehen die vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht im Januar 2001 durch das zweite Konsultationspapier zur neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) vorgeschlagenen gleichberechtigten Ratingmethoden (in- oder externes Rating) für Banken und Sparkassen zur Bemessung des Risikos kreditSuchender Unternehmen sowie zielorientierte Verhaltensempfehlungen für mittelständische Firmenkunden zur Bereitstellung aussagefähiger Bonitätsanalysen im Fokus. Schließlich bieten erfahrene Referenten aus der betriebswirtschaftlichen Praxis anhand von Fallbeispielen mit IT-gestützten Medien, Übersichten, Graphiken und Checklisten nicht nur fundierte, sondern auch schnell umsetzbare Lösungen zu den Themen Risikomanagement, mittelständische Unternehmensanalyse sowie Prüfungs- und Controllingsoftware.

Bestell-Fax

Hiermit bestelle ich das Buch:

Corporate Governance, Internationale Rechnungslegung und Unternehmensanalyse im Zentrum aktueller Entwicklungen

ISBN 3-930291-22-3 440 Seiten 49,00 €

Ottokar Schreiber Verlag GmbH, Friedrich-Ebert-Damm 145, 22047 Hamburg

Tel +49 (0) 40 / 69 69 85 -14, Fax +49 (0) 40 / 69 69 85 -31, eMail: sales@osv-hamburg.de

Name _____	Vorname _____
Abteilung _____	Telefon/Fax _____
Firma _____	eMail _____
Straße _____	PLZ/Ort _____
Ort/Datum _____	Unterschrift _____

Zum Einsatz von Kundenbefragungen in der Internen Revision

Von Dr. rer. pol. Lorenz Zwingmann
Geschäftsführer der Philips GmbH in Hamburg



1. Hintergrund

In der Industrie und im Handel aber auch im Dienstleistungssektor ist es bereits seit einiger Zeit üblich, dass die direkten Kunden im Rahmen einer Kundenbefragung in regelmäßigen Abständen um Feedback gebeten werden. Das Ziel dieser Customer Surveys besteht darin, durch die direkte Rückkoppelung mit dem Kunden Informationen über gegenwärtig noch bestehende Schwachstellen in der Prozesskette, wie z.B. der Produktqualität, der Serviceperformance oder aber der Liefertreue, zu bekommen und durch die Einleitung von entsprechenden Gegensteuerungsmaßnahmen korrigierend einzugreifen, um Prozessverbesserungen zu erzielen.

Mittlerweile wird das Instrument der Kundenbefragung aber auch vermehrt dazu eingesetzt, die Performance von konzerninternen Dienstleistungen zu evaluieren. In diesem Zusammenhang soll im Rahmen dieses Beitrags näher darauf eingegangen werden, wie eine Kundenbefragung auch für die Interne Revision durchgeführt und zur Weiterentwicklung bzw. kontinuierlichen Qualitätsverbesserung des Service der Internen Revision genutzt werden kann.

Nach einigen grundsätzlichen Ausführungen zur Abgrenzung des Kundenkreises der Internen Revision soll dementsprechend auf die Erarbeitung von revisionsspezifischen Kundenbefragungsunterlagen eingegangen werden. Hieran anschließend sollen sowohl die Details der Durchführung sowie die Auswertung der Ergebnisse der Kundenbefragung inklusive der Ableitung von adäquaten Gegensteuerungsmaßnahmen näher betrachtet werden. Zudem wird abschließend kurz auf die Möglichkeit eingegangen, die Messergebnisse der Kundenbefragungen in die regelmäßige Performanceberichterstattung der Internen Revision einfließen zu lassen.

2. Abgrenzung des Kundenkreises der Internen Revision

Im Zusammenhang mit der Durchführung einer Kundenbefragung stellt sich für die Interne Revision zunächst die grundsätzliche Frage nach der genauen Abgrenzung des Kreises der Kunden. Anders als beispielsweise in einer Vertriebsorganisation, in der die Kunden sehr einfach identifizierbar sind, können aus Sicht der Internen Revision durchaus mehrere Kundendefinitionen greifen.¹

So werden in der Literatur zur Internen Revision insbesondere die folgenden Gruppen als Kunden der Internen Revision angesehen:²

- Unternehmensleitung bzw. Board of Management,
- Geprüfte Bereiche bzw. Auditees,
- Aufsichtsbehörden und Jahresabschlussprüfer,
- Vorgesetzte Konzernrevision.

Im Folgenden soll zunächst geklärt werden, ob und inwieweit diese Kundengruppen auch geeignet sind im Rahmen einer formalisierten Kundenbefragung nach einem Feedback gefragt zu werden, oder aber, ob andere Feedbackinstrumente für eine Weiterentwicklung der Prozesse der Internen Revision hier adäquater sind.

Zunächst wäre daran zu denken, die jeweilige Unternehmensleitung - d.h. den Vorstand bzw. die

„Anders als beispielsweise in einer Vertriebsorganisation, in der die Kunden sehr einfach identifizierbar sind, können aus Sicht der Internen Revision durchaus mehrere Kundendefinitionen greifen.“

Geschäftsführung - eines Unternehmens als einen der Hauptkunden der Internen Revision anzusehen. Diese Sichtweise würde einerseits ansetzen an der organisatorischen Anbindung. Andererseits würde dieser Standpunkt aber auch durch die Tatsache gestützt, dass letztlich alle Prüfungsthemen im Rahmen der Jahresprüfungsplanung mit der Unternehmensleitung abzustimmen sind und darüber hinaus auch sämtliche Prüfungsergebnisse im Rahmen der Berichterstattung an das Topmanagement zu kommunizieren sind. Die Konzernleitung ist demnach grundsätzlich sehr wohl als ein Kunde der Revision anzusehen. Allerdings lassen sich aus einer Befragung des Top Managements in der Regel nur sehr globale Ergebnisse erwarten. Die Unternehmensleitung ist zwar der Auftraggeber der Revisionsaktivitäten, sie sieht aber in der Regel nur das fertige "Produkt" der Internen Revision - den Prüfungsbericht. Es kann darüber hinaus in der Regel wenige Erkenntnisse zur weiteren Verbesserung des Auditprozesses beisteuern. Eine Kundenbefragung der Geschäftsleitung macht demnach nur Sinn, um für die Interne Revision unterjährig zu ermitteln, ob immer noch die im Rahmen der Jahresprüfungsplanung verabredeten Prüfungsthemen bearbeitet werden, oder aber, z.B. bedingt durch eine andere Risikoeinschätzung des Konzernvorstands, andere Prüfungsthemen in Angriff genommen werden sollen. Dies erfolgt im Normalfall durch reguläre Meetings der Unternehmensleitung mit dem Revisionsmanagement, so dass für diese Aufgaben eine Kundenbefragung nicht als das geeignete Instrument anzusehen ist.

Ferner wäre es demgegenüber auch möglich, den primären Partner der Internen Revision bei der Durchführung der Prüfungen, nämlich die zu prüfen-

„Eine Kundenbefragung der Geschäftsleitung macht demnach nur Sinn, um für die Interne Revision unterjährig zu ermitteln, ob immer noch die im Rahmen der Jahresprüfungsplanung verabredeten Prüfungsthemen bearbeitet werden, oder aber, z.B. bedingt durch eine andere Risikoeinschätzung des Konzernvorstands, andere Prüfungsthemen in Angriff genommen werden sollen.“

„Darüber hinaus kann auch darüber nachgedacht werden, den Jahresabschlussprüfer als Kunden der Internen Revision anzusehen.“

den Bereiche / Unternehmensteile, als Kunden anzusehen. Diese Sichtweise würde sich insbesondere deshalb anbieten, weil die zu prüfenden Bereiche die Hauptansprechpartner der Revision im Rahmen der Prüfungsvorbereitung und Prüfungsdurchführung sind und somit am ehesten die Performance der jeweiligen Mitarbeiter bzw. die Ergebnisse der Prüfungen einschätzen können. Hier ist für die Interne Revision somit am ehesten damit zu rechnen, dass durch den Einsatz einer Kundenbefragung weitere Erkenntnisfortschritte im Sinne einer kontinuierlichen Prozessverbesserung - insbesondere im Zusammenhang mit der Prüfungsdurchführung und Berichterstattung - erzielt werden können. Aus diesem Grunde sollte auf jeden Fall für diese Kundenkategorie in regelmäßigen Abständen in formalisierter Form nach Feedback gefragt werden.

Darüber hinaus kann auch darüber nachgedacht werden, den Jahresabschlussprüfer als Kunden der Internen Revision anzusehen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Wirtschaftsprüfer in modern operierenden Konzernen unterjährig regelmäßigen Kontakt mit der Internen Revision zum Austausch von Prüfungsergebnissen und der Festlegung von Prüfungsthemen hält. Auch hier wäre es somit grundsätzlich denkbar, Feedback mittels einer standardisierten Kundenbefragung zu ermitteln. Allerdings muss hier gleich angemerkt werden, dass dieser Angang sehr formalen Charakter hat. Zur Evaluierung von Prozessverbesserungen aus dem Kreis der externen Wirtschaftsprüfer wird die Interne Revision vielmehr "uno acto" die direkten Kontakt- und Abstimmgespräche nutzen und die hieraus resultierenden Verbesserungsvorschläge direkt in ihre Arbeit einfließen lassen. Für eine darüber hinausgehende regelmäßige formalisierte Kundenbefragung verbleibt somit kein Raum.

Revisionsabteilungen internationaler Konzerne zeichnen sich im Regelfall dadurch aus, dass sie neben der Revisionszentrale noch weitere Revisionsnebenstellen an wichtigen Konzernstandorten unterhalten.³ Aus Sicht der dezentralen Revisionsabteilungen, die im Normalfall an die fachlichen Weisungen und zum Teil auch an die von der Zentralrevision vorgegebe-

nen Prüfungsthemen gebunden sind, kann die Konzernrevision somit auch als ein Hauptkunde angesehen werden. In diesen Fällen bietet sich mit der Durchführung einer detaillierten Kundenbefragung für die dezentrale Konzernrevision somit die Möglichkeit, ein direktes Feedback über die Güte des eigenen Prüfungsprozesses von der vorgesetzten Revisionsstelle zu erhalten. Zudem eignet sich in diesen Organisationen der Einsatz von Kundenbefragungen aber auch dazu, zusätzliche Benchmarkinginformationen zu bekommen.⁴ Hierdurch wird es der Internen Revision ermöglicht, ihre Arbeit mit der Arbeit anderer dezentraler Revisionsdienste aus Sicht der Konzernrevision vergleichen zu lassen.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass sich als Adressaten für eine Kundenbefragung der Internen Revision in der Regel nur die geprüften Organisationen bzw. Auditees und, im Falle einer dezentralen Internen Revisionsgruppe, auch die vorgesetzte Konzernrevision eignen. Für diese beiden Kundengruppen soll im Folgenden jeweils ein Beispiel für einen Kundenbefragungsbogen gegeben werden.

3. Erarbeitung von Kundenbefragungsunterlagen

Die Erarbeitung von reVISIONsspezifischen Kundenbefragungsunterlagen⁵ sollte im Rahmen eines kleinen Projektes durch Mitarbeiter der Internen Revision erfolgen. Als Projektteilnehmer sollten hiermit insbesondere der Leiter der Internen Revision, ein erfahrener Audit Manager oder Prüfungsleiter sowie ein oder zwei Nachwuchskräfte in Erwägung gezogen werden. Die Vorschläge, die diese Projektgruppe erarbeitet, sollten dann, z.B. auf einer Abteilungsbesprechung, allen Revisionsmitarbeitern mit der Bitte um ergänzende Hinweise oder Anmerkungen vorgestellt werden. Bevor mit den Kundenbefragungen "live" gegangen wird, ist zudem darüber nachzudenken, die Formulare vorab von einigen größeren Kunden auf Praktikabilität prüfen zu lassen.

Bei der Erstellung der Befragungsunterlagen für die zu prüfenden Organisationen muss sicher gestellt sein,

„In den jeweiligen Kundenbefragungsbögen sind zur Messung der erzielten Kundenzufriedenheit zudem pro Frage konkrete Ausprägungen, von z.B. 1 = starke Zustimmung bis hin zu 5 = starke Ablehnung, vorzugeben.“

dass hierbei die Kernaspekte der Revisionstätigkeit, wie Prüfungsplanung und -ankündigung, Prüfungsdurchführung, Berichterstattung, Kommunikation sowie Qualifikation der Prüfer über entsprechende Detailfragen abgedeckt werden. In einer zusätzlichen offenen Kategorie des Kundenbefragungsbogens könnten seitens der Auditierten darüber hinaus z.B. Vorschläge für eine zukünftige weitere Verbesserung in der Zusammenarbeit zwischen geprüfter Unit und Prüfern oder auch konkrete Prüfungswünsche für zukünftige Audits aufgenommen werden.⁶

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung eines Befragungsbogens für die vorgesetzte Konzernrevision sollten demgegenüber Aspekte wie Audit Coverage, Qualität der Berichterstattung inklusive der dazugehörigen Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen sowie die Güte der Kommunikation zwischen dezentraler und zentraler Revision in den Fokus der Betrachtung gerückt werden. Darüber hinaus sollte auch im Rahmen dieser Befragung eine offene Kategorie zur Evaluierung weiterer darüber hinausgehender Verbesserungsmöglichkeiten vorgesehen werden.

In den jeweiligen Kundenbefragungsbögen sind zur Messung der erzielten Kundenzufriedenheit zudem pro Frage konkrete Ausprägungen, von z.B. 1 = starke Zustimmung bis hin zu 5 = starke Ablehnung, vorzugeben. Erst durch die Operationalisierung über dieses Notensystem lassen sich die einzelnen Kundenbefragungen konsolidieren und im Zeitablauf ein Trend ermitteln.

Schließlich sollten durch die Projektgruppe bereits konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet werden, durch die sicher gestellt ist, dass die Kundenbefragungen soweit wie möglich elektronisch versendet und bearbeitet werden können. Darüber hinaus sollte auch eine automatische Übersicht über den Status der Bearbeitung verfügbar und eine maschinelle Konsolidierungsmöglichkeit der Ergebnisse der Kundenbefragungen gewährleistet sein. Im Endeffekt bedeutet dies nichts anderes, als dass die Kundenbefragung workflow-fähig gestaltet sein sollte. In der Regel bieten die auf dem Markt zu erwerbenden Netzwerkkommunikationsprogramme, wie z.B. Lotus Notes, alle diese Funktionalitäten.⁷

In den Abbildungen 1 und 2 sollen zusammenfassend jeweils ein einfaches Beispiel für einen Kundenzufriedenheitsbogen für eine geprüfte Organisation bzw. für die vorgesetzte Konzernrevision wiedergegeben werden.⁸

Kundenbefragungsbogen der Internen Revision					
Adressatenkreis: Geprüfte Organisation					
Bewertungskriterien	Bewertung				
	1	2	3	4	5
Prüfungsplanung und –ankündigung <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung wurde zeitgerecht angekündigt • Ziele der Prüfung wurden klar vorab erläutert • ... 					
Prüfungsdurchführung <ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsdurchführung erfolgte effizient und effektiv • ... Berichterstattung <ul style="list-style-type: none"> • Berichtsentwurf wurde zeitgerecht zur Verfügung gestellt • Management Summary gibt die Kernaussagen klar wieder • Vorgeschlagene Verbesserungsmaßnahmen waren konstruktiv • ... 					
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Abstimmungen zwischen Prüfer und Geprüften fanden statt • ... 					
Qualifikation der Auditoren <ul style="list-style-type: none"> • Prüfer machten einen professionellen, kompetenten und qualifizierten Eindruck • Prüfer konnten sich schnell in die Business-zusammenhänge der Organisation eindenken • ... 					
Sonstiges Wo sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit? Welche Prüfungsthemen sollten aus Ihrer Sicht in der nächsten Zeit bearbeitet werden?					
Bewertungskategorien: 1 Starke Zustimmung 2 Zustimmung 3 Weder Zustimmung noch Ablehnung 4 Ablehnung 5 Starke Ablehnung					

Abb. 1: Beispiel für einen Kundenbefragungsbogen für eine geprüfte Organisation

Kundenbefragungsbogen der Internen Revision					
Adressatenkreis: Vorgesetzte Konzernrevision					
Bewertungskriterien	Bewertung				
	1	2	3	4	5
Audit Coverage <ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsthemen wurden risikoorientiert festgelegt • Änderungen gegenüber der jährlichen Prüfungsplanung werden schnell und flexibel aufgegriffen • ... 					
Berichterstattung <ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsberichte sind auch für Außenstehende klar verständlich • Prüfungsberichte sind klar strukturiert • Zusammenfassende Prüfungsurteile lassen sich klar aus den Einzelfeststellungen des Prüfungsberichts ableiten • Die Prüfungsempfehlungen führen zu einer Verbesserung des IKS • ... 					
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Alle für die Konzernrevision notwendigen Informationen werden zeitnah zur Verfügung gestellt • Einsteuerungen der relevanten Informationen in die Revisionsdatenbank erfolgen vollständig und zeitgerecht • ... 					
Sonstiges Wo sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit?					
Bewertungskategorien: 1 Starke Zustimmung 2 Zustimmung 3 Weder Zustimmung noch Ablehnung 4 Ablehnung 5 Starke Ablehnung					

Abb. 2: Beispiel für einen Kundenbefragungsbogen für die vorgesetzte Konzernrevision

Wie oben bereits kurz geschildert, bietet es sich bei einer Befragung der zentralen Konzernrevision zudem zusätzlich an, Benchmarkinginformationen bezüglich der Performance der eigenen Auditaktivitäten gegenüber anderen "Schwester-Revisionsdiensten" abzufragen. Von der Systematik her sollte dieser Benckmarketingbogen analog zu den vor-

her vorgestellten Kundenbefragungsunterlagen aufgebaut sein. Einzig in Bezug auf die Skalierung sollte hier überlegt werden, andere Messkriterien, die z.B. von 1 = Best in Class bis hin zu 5 = Worst in Class reichen können, vorzugeben. In der folgenden Abbildung 3 wird hierfür ein einfaches Beispiel gegeben.

Ergänzende Benchmarkinginformationen					
Benchmarkingfragen	Bewertung				
	1	2	3	4	5
• Wie wird unsere Audit Coverage im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt?					
• Wie wird die Qualität unserer Prüfungsberichte im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt?					
• Wie wird die Qualität unserer Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt?					
• Wie wird unsere Art der Kommunikation mit der Konzernzentrale im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten bewertet?					
• Wie wird unsere Gesamtleistung im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt?					
• ...					
Bewertungskategorien: 1 Best in Class 2 Überdurchschnittlich 3 Durchschnittlich 4 Unterdurchschnittlich 5 Worst in Class					

Abb. 3: Beispiel für einen ergänzenden Fragebogen für Benchmarkingzwecke

4. Durchführung von Kundenbefragungen

Nach der Erarbeitung der Kundenbefragungsunterlagen stellt sich für die Interne Revision im Zusammenhang mit der Durchführung der Befragungen zunächst die Frage, in welchen Intervallen diese vorgenommen werden sollen.

In Bezug auf die Befragung der Kundengruppe der geprüften Organisationen kommen als grundsätzliche Alternativen eine Evaluierung nach jedem Prüfungsbesuch bzw. eine einmal jährlich stattfindende Messung der Kundenzufriedenheit in Betracht. Dem Vorteil der Aktualität, der sich bei der zuerst genannten Variante einstellt, steht als Nachteil insbesondere bei häufig besuchten und geprüften Organisationen ein gewisser "Abnutzungseffekt" entgegen. Trotz dieser Kritik wird hier allerdings eindeutig für eine projektbezogene Kundenzufriedenheitsmessung eingetreten. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass bei Units, die unterjährig häufiger auditiert werden, unter Umständen verschiedene Prüfer aktiv werden und durch die Zusammenfassung von verschiedenen Prüfungserfahrungen seitens der Auditierten hier möglicherweise ein "Verwässerungseffekt" zwischen

guten und weniger guten Prüferbeurteilungen auftreten kann.

Dementsprechend sollten die Kundenbefragungsunterlagen nach jedem abgeschlossenen Projekt zeitnah, d.h. spätestens ca. 4 Wochen nach Prüfungsabschluss, den Kernansprechpartnern einer geprüften Organisation mit der Bitte um Ausfüllung zugeleitet werden. Dieser 1-Monatszeitraum ist einerseits lang genug, um etwaige während der Prüfung aufgetretene Unstimmigkeiten wieder etwas zu glätten, andererseits aber auch kurz genug, um dem Auditierten noch ein qualifiziertes Feedback über die Arbeit der Prüfer zu ermöglichen.⁹

Die Auswahl, der für die projektbezogene Feedbackrunde in Frage kommenden Personen in der jeweiligen Organisation sollte in der Verantwortung des Prüfungsteamleiters liegen. In Abhängigkeit der Komplexität der Organisation und / oder des Prüfungsthemas sollten pro Auditprojekt maximal 5 - 10 Teilnehmer selektiert werden.

Im Gegensatz zu der projektbezogenen Durchführung der Kundenbefragung bezüglich des Kreises der

„Im Zusammenhang mit der Durchführung der Kundenbefragungen hat es sich in der Praxis zudem bewährt, dass diese soweit wie möglich unabhängig vom die Prüfung durchführenden Auditteam abgehalten wird.“

Auditierten sollte eine Befragung der vorgesetzten Konzernrevision hingegen nur einmal jährlich vorgenommen werden. Dieser Zeitraum erscheint aus Praktikabilitätsgründen am geeignetsten für die Konzernrevision zu sein, um sich einen Eindruck über die Arbeit des dezentralen Revisionsdienstes zu verschaffen. Als Hauptansprechpartner für die Befragung ist hierbei der Leiter der Konzernrevision anzusehen. Je nach Organisationsform der Zentralrevision kommen darüber hinaus unter Umständen noch weitere Personen, wie z.B. die Revisionsleiter einzelner Sparten / Divisionen oder aber Länderkoordinatoren in Betracht.

Im Zusammenhang mit der Durchführung der Kundenbefragungen hat es sich in der Praxis zudem bewährt, dass diese soweit wie möglich unabhängig vom die Prüfung durchführenden Auditteam abgehalten wird.¹⁰ Revisionsintern wäre so z.B. daran zu denken, die Kundenbefragungsunterlagen entweder vom Systemadministrator oder aber vom Revisionssekretariat zu versenden. Als revisionsexterner Initiator könnte demgegenüber der Qualitätsbeauftragte des Unternehmens in Erwägung gezogen werden.

Nachdem man den jeweiligen Teilnehmern an der Kundenbefragung ca. eine zweiwöchige Frist zur Rücksendung der ausgefüllten Unterlagen gewährt hat, sollte die mit der Durchführung der Kundenbefragung betraute Person dann auch die Kontrolle des Eingangs der ausgefüllten Kundenbefragungsbögen überwachen bzw. ggf. eine einmalige Mahnung an den noch ausstehenden Personenkreis verschicken. Sollte auch auf diese Erinnerung nicht geantwortet werden, sollte davon ausgegangen werden, dass diese Teilnehmer nicht an der Befragungsaktion partizipieren möchten.

5. Auswertung der Ergebnisse der Kundenbefragungen

Nachdem die ausgefüllten Kundenbefragungsunterlagen an die Interne Revision zurückgesendet wur-

den, schließt sich die Analysephase der Ergebnisse an. In diesem Zusammenhang soll im Folgenden primär auf die Auswertung der zurücklaufenden Unterlagen von geprüften Organisationen eingegangen werden. Gleichwohl gelten die hier gemachten Ausführungen analog für die Analyse der eingehenden Antworten der vorgesetzten Konzernrevision.

Da, wie oben beschrieben, die Kundenbefragungsunterlagen pro Prüfung an bis zu ca. 10 Ansprechpartner verschickt werden können, besteht ein erster Auswertungsschritt darin, eine Konsolidierung der Ergebnisse pro Projekt vorzunehmen. Konkret bedeutet dies, dass sowohl für jede Einzelfrage des Befragungsbogens als auch für die Summe aller Fragen über alle Teilnehmer ein Durchschnittswert errechnet wird. In Bezug auf den zuletzt genannten Wert könnte man hierbei auch von einem zusammengefassten Kundenzufriedenheitsindex dieses Projekts sprechen. Zudem sind die gegebenen zusätzlichen verbalen Kommentare und Verbesserungsvorschläge pro Projekt zusammenzustellen. Als Zwischenergebnis dieses ersten Auswertungsschritts erhält die Interne Revision somit zunächst pro Projekt eine Übersicht der Stärken aber auch der Schwachstellen jeder Prüfung.

Nachdem die Ergebnisse eines Prüfungsprojekts in einer konsolidierten Form vorliegen, sollte in einem zweiten Schritt, insbesondere für die Fälle, in denen aus Sicht der Internen Revision ein unterdurchschnittliches Ergebnis realisiert wurde, eine Validierung dieser Ergebnisse durch eine direkte telefonische oder persönliche Nachfrage durch den verantwortlichen Prüfungsleiter erfolgen. Gegebenenfalls sind in diesem Zusammenhang auch etwaige Missverständnisse oder Verständnisprobleme auszuräumen.¹¹ Hierbei muss seitens der Revisionsleitung aber auch versucht werden zu erkennen, in wie weit die schlechte Bewertung vielleicht auf die Ursache zurück zu führen ist, dass der Befragte einen subjektiv als "scharfen Hund" erlebten Prüfer unter Umständen mittels der Kundenbefragung zurechtweisen will.

„In einem nächsten Schritt sind dann sowohl die an dem Projekt beteiligten Prüfer als auch das Revisionsmanagement über die Ergebnisse der projektbezogenen Kundenbefragung zu informieren.“

In einem nächsten Schritt sind dann sowohl die an dem Projekt beteiligten Prüfer als auch das Revisionsmanagement über die Ergebnisse der projektbezogenen Kundenbefragung zu informieren. In einer sich hieran anschließenden Diskussionsrunde sollte nach Hintergründen für eine positive oder aber negative Bewertung gefragt werden und insbesondere für den zuletzt genannten Fall Verbesserungsmöglichkeiten für die zukünftige Revisionsarbeit herausgearbeitet werden. Hierbei sind insbesondere die verbalen Kommentare der Kunden zu berücksichtigen. Zudem sind in diesem Kreis auch die unter Umständen gegebenen Vorschläge für zukünftige Prüfungsgebiete zu evaluieren und bei gleicher Risikoeinschätzung durch die Interne Revision in Abstimmung mit der Unternehmensleitung so schnell wie möglich in die Prüfungsplanung aufzunehmen.¹²

Der letzte Schritt der Analysephase besteht darin, in regelmäßigen Abständen, z.B. anlässlich der in der Regel monatlich stattfindenden Abteilungsbesprechungen, die aus den verschiedenen projektbezogenen Kundenbefragungen resultierenden Verbesserungsvorschläge vorzustellen, auf Praktikabilität zu überprüfen und gegebenenfalls weiter zu verfolgen. Dies sollte in strukturierter Form mittels eines Qualitätsverbesserungsplans erfolgen. In diesen Plan sind neben einer Kurzbeschreibung des Verbesserungsprojekts der für die Umsetzung verantwortliche Mitarbeiter sowie ein Fertigstellungstermin zu fixieren. Es versteht sich darüber hinaus von selbst, dass auch die Umsetzung dieser Aktionen ein regelmäßiges, z.B. quartalsweises, Follow-up verlangt.

Durch die Einhaltung dieses geschlossenen "Plan-Do-Check-Act"-Zyklus wird sichergestellt, dass die systematische Durchführung von Kundenbefragungen eine der wesentlichen Initiativen für eine kontinuierliche Verbesserung der Revisionsdienstleistung darstellt.

„Neben der oben erläuterten projektbezogenen Analyse der Kundenbefragungsergebnisse bietet es sich für die Interne Revision darüber hinaus an, die Einzelergebnisse über einen gewissen Zeitraum zu konsolidieren und die entsprechenden Messergebnisse in eine Performanceberichterstattung zu integrieren.“

6. Kundenbefragungen und Performanceberichterstattung der Internen Revision

Neben der oben erläuterten projektbezogenen Analyse der Kundenbefragungsergebnisse bietet es sich für die Interne Revision darüber hinaus an, die Einzelergebnisse über einen gewissen Zeitraum zu konsolidieren und die entsprechenden Messergebnisse in eine Performanceberichterstattung zu integrieren. Als geeignete Betrachtungsperioden sind hier die jeweiligen Quartale als auch das Gesamtjahr in Erwägung zu ziehen.

Zum Beispiel ist in diesem Zusammenhang daran zu denken, für die besagten Zeiträume durchschnittliche Gesamtkundenzufriedenheitsindizes über alle Projekte zu ermitteln. Dieser Key Performance Indikator wäre hervorragend geeignet, die Güte der Kundenbeziehung im Zeitablauf abzubilden. Diese Messgröße sollte daher zumindest an alle Mitarbeiter der Revision, z.B. über das Abteilungsmittelungsbrett, das Intranet oder aber im Rahmen der Abteilungsbesprechungen, kommuniziert werden.¹³ Zudem wäre darüber nachzudenken, diese Kernmesskennziffer in die Kundenperspektive einer Balanced Scorecard der Internen Revision aufzunehmen. Schließlich sollte für diesen Performance Indikator auch versucht werden, für zukünftige Betrachtungsperioden entsprechende Zielwerte bzw. Targets vorzugeben und die Zielerreichung entsprechend zu überwachen.

Ferner ist darüber nachzudenken, für die jeweiligen Einzelfragen der Kundenbefragungen Quartals- und Jahreskonsolidierungen vorzunehmen und diese ebenfalls über entsprechende Trendgrafiken und / oder Balkendiagramme allen Revisionsmitarbeitern gegenüber zu visualisieren. Denkbar wäre auch, die entsprechenden Projektbefragungsdaten für ein und dieselbe geprüfte Organisation über einen längeren Zeitraum zu konsolidieren und einen Trend hieraus abzuleiten.

Zum Schluss dieser Ausführungen noch ein allgemeiner Hinweis: Sollten in einem Unternehmen auch für andere klassische Stabsfunktionen Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt werden, so muss bei einem Vergleich dieser Werte mit denen der Internen Revision beachtet werden, dass die Revision tendenziell niedrigere Kundenzufriedenheitsindizes erzielen wird. Dieses liegt im Besonderen in der kritischen Funktion begründet. Ein Revisionskunde wird trotz einer gut geführten Organisation im Regelfall mittels Prüfungsbericht mit einer Anzahl von Verbesserungsaktionen konfrontiert werden, die ihn zum Tätigwerden zwingen. Diese "Kritik" wird er subjektiv weniger positiv wahrnehmen

als beispielsweise eine klassische, vom Kunden selbst in Auftrag gegebene Beratungsleistung der Rechts- oder Steuerabteilung. Im Endeffekt wird dies im Regelfall somit zu einem schlechteren durchschnittlichen Kundenfeedback für die Interne Revision führen als für andere vergleichbare Stabsabteilungen.

Gleiches gilt für den Vergleich von Kundenbefragungsergebnissen von verschiedenen dezentralen Revisionsdiensten in unterschiedlichen Ländern. Hier sind unter Umständen kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. So fällt es Kunden in asiatischen Ländern in der Regel schwerer, ein negatives Urteil über eine Leistung zu fällen, als z.B. den meisten Europäern oder aber Amerikanern. Dies ist bei einer direkten Gegenüberstellung der Ergebnisse zu berücksichtigen.

7. Schlussbemerkung

Durch die vorangegangenen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass die verschiedenen Arten der Kundenbefragungen auch für die Interne Revision ein sehr gutes Instrument zur kontinuierlichen Prozessverbesserung bzw. Qualitätssicherung darstellen. Kundenbefragungen sollten daher in modern geführten Revisionsabteilungen als ein Standardwerkzeug zur Erreichung eines "best in class" Prüfungsprozesses angesehen und eingesetzt werden.

Gleichwohl darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Unabhängigkeit der Internen Revision unter keinen Umständen dem Streben nach einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit geopfert werden darf.¹⁴ Vielmehr muss sich die Interne Revision immer von der Maxime leiten lassen, eine Verbesserung des Internen Kontrollniveaus für das Gesamtunternehmen zu realisieren.

Endnoten

- 1 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 60.
- 2 Ähnlich auch Biegert, H. (1998), S. 59.
- 3 Vgl. Zwingmann, L. (2002), S. 1266.
- 4 Vgl. zu den grundsätzlichen Benchmarkingmöglichkeiten für die Interne Revision Zwingmann, L. (2002), S. 1261 ff.
- 5 Krey spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Feedbackfragebogen. Vgl. Krey, S. (2001), S.2463.

- 6 Vgl. Krey, S. (2001), S. 2463.
- 7 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 62.
- 8 Ähnliche Beispiele finden sich auch bei Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 61, Peemöller, V. H. (2001), S. 1349 sowie IIR (2002), S. 224.
- 9 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 61.
- 10 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 62.
- 11 Ähnlich auch Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 63.
- 12 Ähnlich auch Biegert, H. (1998), S. 59.
- 13 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 62.
- 14 Vgl. Applegate, D. B. / Bergman, L. G. / Didis, S. K. (1997), S. 63.

Literaturverzeichnis

- D. B. Applegate / L. C. Bergman / S. K. Didis: Measuring Success, in: Internal Auditor, April 1997, S. 62 - 67.
- H. Biegert: Einflußgrößen auf die Qualität der Internen Revision und Maßnahmen zur Qualitätsüberwachung, in: ZIR 1998, S. 57 - 66.
- Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIR): IIR Revisionsstandard Nr. 3 Qualitätsmanagement in der Internen Revision, in: ZIR 2002, S. 214 - 224.
- E. M. Dudley / M. R. Plumly / M. C. Knobloch: How do you measure success, in: Internal Auditor, April 1999, S. 58 - 63.
- S. Krey: Qualitätssicherung in der Internen Revision, in: DB 2001, S. 2460 - 2464.
- V. H. Peemöller: Qualitätssicherung der Internen Revision, in BB 2001, S. 1347 - 1353.
- L. Zwingmann: Benchmarkingmöglichkeiten für die Interne Revision, in: BBK, Fach 28, S. 1261 - 1268.♣

Manipulationsmöglichkeit im Rahmen der SAP-Tabellenänderungsberechtigung anhand eines Beispiels

Von Dipl.-Betriebswirt Christoph Wildensee,
IV-Revisor bei der Stadtwerke Hannover AG



Einführung

Das SAP-System arbeitet tabellenorientiert und weist somit je nach Installation zwischen 30.000 und mehr als 50.000 Tabellen auf, die zum einen die Daten des operativen Geschäftes und zum anderen die Steuerungsdaten des Systems beinhalten. Es gibt eine Vielzahl von Transaktionen zur Anzeige von Tabelleninhalten wie z.B. SE16, SE16N, SE17 etc. Ebenso lassen div. Transaktionen wie z.B. SE11 oder SM30 auch das Ändern von Tabelleninhalten zu. Voraussetzung für das direkte Ändern von Tabelleninhalten ist das Vorhandensein einer entsprechenden Tabellenpflegetransaktion und mindestens die Zuweisung des Berechtigungsobjektes S_TABU_DIS mit Aktivität 02 mit der Berechtigungsgruppeneingrenzung einer vorhandenen Gruppe. Thomas Tiede hat hierzu bereits umfassend in seinem Buch berichtet.

Das Anzeigen von Tabellen wird in vielen Unternehmen generell als nicht kritisch angesehen. So wird den Mitarbeitern auch oft die Anzeigeberechtigung auf alle Tabellen zugestanden. Für Recherchezwecke, welche Inhalte zur Einsicht und ggf. Manipulation interessant sein könnten, kann die Anzeigemöglichkeit aller Tabellen ausgesprochen sinnvoll sein. In vielen Unternehmen erhalten Mitarbeiter auch eine pflegende Berechtigung auf eine Berechtigungsgruppe, für die sie verantwortlich zeichnen - oft Gruppen im Kundennamensraum mit einer Beschränkung auf wenige selbsterstellte Tabellen (z.B. für prozessverantwortliche Mitarbeiter) oder auf Gruppen von ihnen betreuter Module (z.B. DV-Koordinatoren, Fachbereichsmodulbetreuer [FI-FC31 Buchungsperioden]o.ä.).

Der Artikel soll zum einen anhand eines Beispiels zeigen, wie leicht es bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen ist, alle Tabellen ändern zu können, wenn die hier gezeigten Berechtigungen als übliche Eingrenzung gegeben sind und zum anderen, was auf

die kontrollierende Instanz zukommt, wenn man diese Aktivitäten unterbinden möchte.

Voraussetzung

In unserem Beispiel sollen die pflegeberechtigten Tabellen zur Gruppe ZPM gehören, die im Modul PM - Instandhaltung - als Gruppierung zur Speicherung von Zusatzdaten für Inst-Aufträge dient. Die Gruppe wurde im Unternehmen im Kundennamensraum angelegt.

Beispielberechtigung Fachbereichsmitarbeiter - Pflegendes Recht auf die Berechtigungsgruppe ZPM

Anzeigeberechtigung auf alle Tabellen

Berechtigungs- : S_TABU_DIS
objekt

Aktivität : Anzeigen 03

Berechtigungs- : alle *
gruppe

Änderungsberechtigung auf ausgesuchte Tabellen

Berechtigungs- : S_TABU_DIS
objekt

Aktivität : Ändern 02

Berechtigungs- : ZPM ZPM
gruppe

Änderung mandantenunabhängiger Tabellen

Berechtigungs- : S_TABU_CLI
objekt

mand.unabh. : kein Zugriff ' '
Pfleger

Transaktionscode

Berechtigungs- : S_TCODE
objekt

Transaktion : Tabellenpflege SE11, SM30,
SA38 u.a.

Über diese Eingrenzung ist gewährleistet, dass die berechtigten Mitarbeiter zwar alle Tabellen einsehen dürfen, jedoch nur ändernde Rechte auf die wenigen Tabellen der Gruppe ZPM erhalten. Zusätzlich dürfen sie Reports aufrufen. Wie kann ein Mitarbeiter nun andere Tabellen ändern, wenn er keine Debug-/Replace-Funktionalität (S_DEVELOP mit Aktivität 02) nutzen kann ?

“Eine Übersicht über die Berechtigungsgruppen kann über die Tabelle TBRG und die Eingrenzung auf S_TABU_DIS angezeigt werden.”

Vorgehen

Die Tabelle TDDAT beinhaltet Angaben über die Berechtigungsgruppe je Tabelle.

Tabellename	Tabellenbezeichnung	BerGr
ANLA	Anlagenstammsatz Segment	AA
BSEG	Belegsegment Buchhaltung	FA
EKKO	Einkaufshelegkopf	MA
LFA1	Lieferantenstamm (allgemeiner Teil)	FA
SKA1	Sachkontenstamm (Kontenplan)	FC
TJ01	Betriebswirtschaftliche Vorgänge	BS

Abb. 1: Beispiele aus der TDDAT

Eine Übersicht über die Berechtigungsgruppen kann über die Tabelle TBRG und die Eingrenzung auf S_TABU_DIS angezeigt werden. Tabelle TDDAT zeigt die Berechtigungsgruppen je SAP-Tabelle.

Wenn der Mitarbeiter nun also ausschließlich auf die Berechtigungsgruppe ZPM ändernd zugreifen kann und keine anderen Tabellen im Zugriff hat, ist es möglich, dass er die Berechtigungsgruppe einer beliebigen Tabelle in ZPM ändert, um dann auf diese Tabelle schreibend zuzugreifen? Durch einen einfachen ABAP-Report, der die Berechtigungsgruppe einer beliebigen Tabelle in ZPM oder eine andere Gruppe ändert, ist der manipulierende Zugriff auf alle Tabellen realisierbar.

Der folgende Beispiel-Quellcode demonstriert dies:

```

* Report ZSTABBERGR1
* Änderung der Berechtigungsgruppe einer Tabelle
*****
REPORT ZSTABBERGR1 NO STANDARD PAGE HEADING LINE-SIZE 90.
TABLES: TDDAT.
SELECTION-SCREEN BEGIN OF BLOCK A WITH FRAME TITLE TEXT-000.
PARAMETERS: G_TABNAME LIKE TDDAT-TABNAME,
             E_CLASS LIKE TDDAT-CCLASS.
SELECTION-SCREEN SKIP.
PARAMETERS: P_TEST AS CHECKBOX DEFAULT 'X'.
SELECTION-SCREEN END OF BLOCK A.
START-OF-SELECTION.
  SELECT * FROM TDDAT
  WHERE TABNAME EQ G_TABNAME.
  WRITE: / TDDAT-TABNAME, TDDAT-CCLASS, E_CLASS.
  MOVE E_CLASS TO TDDAT-CCLASS.
  WRITE: / TDDAT-TABNAME, TDDAT-CCLASS, E_CLASS.
  IF P_TEST EQ SPACE.
    UPDATE TDDAT.
  ENDF.
ENDSELECT.

TEXT-000  EINER TABELLE EINE ANDERE BERECHTIGUNGSKLASSE ZUWEISEN
G_TABNAME  TABELLENNAME
E_CLASS    FÜR ÄNDERUNG ERLAUBTE BERGR
P_TEST     TESTSCHALTER
*****

```

Der hier dargestellte kurze Report erlaubt - wohlge-merkt ohne Protokollierung - das Abändern der Be-rechtigungsgruppe jeder angegebenen Tabelle. Sofern also im Produktionssystem ein Report vorhanden ist, der die hier dargestellte Funktionalität bietet, ist das Manipulieren jeder Tabelle für die o.g. Mitarbeiter möglich, sie müssen lediglich die Berechtigungs-gruppe einer Tabelle in ZPM und nach einer Manipulation in der Tabelle zurück in den Ausgangs-wert ändern. Eine Gefahrenquelle, die nicht zu unter-schätzen ist.

Tatsächlich gibt es in vielen Unternehmen zur Er-leichterung der Administration die Bereitstellung von Basis-Reports, die diese oder ähnliche Funktionali-täten bieten. Sie werden im Kundennamensraum als kurze, die Tagesarbeit entlastende Y- / Z-Reports / -Programme geschrieben und verbleiben dann meist unbeachtet im System - einen AUTHORITY-CHECK-Funktionsaufruf kann man dort natürlich nur selten erwarten. Somit ist es also möglich, über die Reportsuche die selbsterstellten aufrufbaren ABAP-Programme / Reports herauszufinden, die diese oder ähnliche Funktionalitäten bereitstellen.

Kontrollstrukturen

Meines Erachtens ist es unumgänglich, dass jeder Quellcode, der im Kundennamensraum (Y- / Z-

“Nur wenn gewährleistet ist, dass sol-che Funktionalitäten kontrolliert in das Produktionssystem gelangen, kann von einem angemessenen Maß an Sicherheit ausgegangen werden.”

Reports / -Programme) entsteht bzw. in das System eingespielt wird und Update-, Modify-, Insert-, Append- o.ä. Funktionen auf SAP-Tabellen (nicht auf selbstdefinierte interne Tabellen / Workarea) auslöst, durch den IV-Revisor freizugeben ist - sei es umfassende Funktionalität oder nur ein kleiner Korrektur- / Hilfs-ABAP. Jeder neue, selbsterstellte Quellcode mit einer dieser Funktionen, der in das Produktionssystem eingespielt wird, muss auf diese Funktionen untersucht, der Umgang mit diesem definiert und dann freigegeben werden, ansonsten ist bei der Menge der vorhandenen und im Kundennamensraum eingespielten Programme / Reports etc. eine Übersicht über diese Funktionsnutzung nahezu ausgeschlossen. Zusätzlich sollten alle vorhandenen zuvor erwähnten ausführbaren Reports / Programme mit Berechtigungsprüfungen ausgestattet, sinnvoll dokumentiert und überflüssige Komponenten gelöscht werden.

Da Quellcode allgemein nicht im Produktionssystem erzeugt wird, sondern ausschließlich über Transportaufträge aus dem Entwicklungs- in das Integrations- und von dort aus in das Produktionssystem (bei einer Dreiteilung der Systemlandschaft) gelangt, ist auch die Dokumentation der Transporte ausgesprochen wichtig und führt letztlich dazu, dass sich der IV-Revisor intensiv mit dieser Materie und dem zuständigen Fachbereich - d.h. dem Entwicklerteam - auseinandersetzen muss. Nur wenn gewährleistet ist, dass solche Funktionalitäten kontrolliert in das Produktionssystem gelangen, kann von einem angemessenen Maß an Sicherheit ausgegangen werden. Die Protokollierung der Transporte ist als aufbewah-

rungspflichtige Revisionsbasis entsprechend zu behandeln. Obwohl viele Protokolle zu "Datenleichen" mutieren, entsteht hier also ein wichtiges Hilfsmittel bei der Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit.

Fazit

Spricht man mit Administratoren, so werden sie bestätigen, dass das Vorhandensein von Reports mit o.e. oder ähnlicher Funktionalität nicht selten ist. Ebenso ist die Dokumentation meist unzureichend, die Reports aber selbst für Laien leicht nachzuvollziehen. Entsprechend sind lediglich neben Recherchekenntnissen Beharrlichkeit und Spürsinn nötig, um geeignete Funktionalitäten zu finden, die Manipulationen Tür und Tor öffnen - vorausgesetzt, man hat entsprechende Tabellen- und - beabsichtigt oder nicht - Reportzugriffe. Der Bereich des Transportauftragswesens und die Erstellung von Reports im Kundennamensraum sind für die Revision wichtige SAP-Themen, die es zu prüfen und zu regeln gilt.

Literatur:

Thomas Tiede, Ordnungsmäßigkeit und Prüfung des SAP-Systems, OSV

Geesmann, Glauch, Hohnhorst, SAP R/3® Datenschutz und Sicherheitsmanagement, OSV

Wildensee, Christoph, www.wildensee.de/veroeff.htm

Hiermit bestelle ich:

Thomas Tiede:
SAP R/3® Ordnungsmäßigkeit
und Prüfung des SAP-Systems
(OPSAP)
ISBN: 3-930291-14-2
Seiten: 602 Preis: ~~€65,45~~ **16,20**



W. Geesmann, T. Glauch,
G. Hohnhorst:
SAP R/3® Datenschutz und
Sicherheitsmanagement
ISBN: 3-930291-15-0
Seiten: 309 Preis: ~~€43,46~~ **15,90**



Name: _____

Vorname: _____

Firma: _____

Abteilung: _____

Tel.: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Ort, Datum: _____

Unterschrift: _____

Anzeige

Ottokar Schreiber Verlag GmbH

Friedrich-Ebert-Damm 145 • 22047 Hamburg • TEL +49 40 69 69 85-14 • FAX +49 69 69 85-31
eMail: sales@osv-hamburg.de • www.osv-hamburg.de

Erster kostenloser Sicherheits-Check Ihres SAP R/3®-Systems mit CheckAud for SAP R/3®



Um Ihnen die Leistungsfähigkeit unserer Produkte aufzuzeigen, bieten wir Ihnen eine einmalige Dienstleistung an:

**Wir führen vor Ihren Augen einen Sicherheits-Check
Ihres SAP R/3®-Systems durch**

! Kostenlos und unverbindlich !

Mit der durch die SAP AG zertifizierten Software CheckAud for SAP R/3®

Was wir Ihnen hiermit bieten:

- Sie erfahren live und anschaulich, welche Sicherheitslücken möglicherweise in Ihrem SAP R/3®-System existieren (der Sicherheits-Check erfordert wenig Zeit und wird per Beamer vor Ihren Augen durchgeführt).
- Sie erfahren live und anschaulich, ob Ihr Berechtigungskonzept in Ihrem SAP R/3®-System Ihren Anforderungen, Ihrem IKS und den gesetzlichen Auflagen genügt.
- Der Sicherheits-Check wird von uns durch einen qualifizierten Berater durchgeführt
- Sie erfahren, wie einfach die Sicherheitslücken mit CheckAud for SAP R/3® aufgezeigt werden und wie die Software Ihnen bei der Beseitigung dieser Mängel hilft.
- Sie gehen keinerlei Verpflichtungen ein, wenn Sie dieses Angebot in Anspruch nehmen!

Und so funktioniert es:

- Sie vereinbaren mit uns einen Termin bei Ihnen im Hause.
- Vor dem Termin bekommen Sie ein Programm zum Scannen Ihres R/3-Systems zugesandt.
- Sie scannen das System, das gecheckt werden soll (geringer Aufwand, mit sehr wenig Zugriffsrechten möglich).
- Die gescannten Daten brennen Sie auf CD.
- Am vereinbarten Termin spielt unser Berater bei Ihnen diese Daten auf den mitgebrachten Präsentationsrechner und führt den Sicherheits-Check anhand dieser Daten durch (Dauer ca. 3 Stunden).
- Nach der Präsentation werden die Daten vom Präsentationsrechner rückstandslos wieder gelöscht.

Wenn Sie Fragen haben oder gleich einen Termin vereinbaren möchten:

Tel.: 040/69 69 85-18, Sebastian Schreiber / Silke Bertrang

Mail: sales@ibs-schreiber-gmbh.de

Dieses Angebot gilt auch für die anderen Prüf-Produkte aus unserem Hause:

NTaudit

CheckAud for Hard- and Software

CheckAud for Windows 2000

Informationen zu unseren Produkten sowie unsere aktuelle Referenzliste finden Sie unter:

www.CheckAud.de

ANMELDUNG

KOSTENLOSER SICHERHEITS-CHECK

FON: 040/69 69 85-18 • FAX: 040/69 69 85-31 • email: sales@ibs-schreiber-gmbh.de

Name / Vorname

PLZ / Ort

Firma / Abteilung

Telefon / Fax

Straße

eMail

Terminvorschlag (KW)

Datum / Unterschrift

ibs schreiber gmbh
international business software
SAP Software Partner

ibs schreiber gmbh • Friedrich-Ebert-Damm 145 • 22047 Hamburg
www.CheckAud.de • www.ibs-schreiber-gmbh.de

Prüfung einer WindowsNT-Arbeitsgruppe am Beispiel einer Internet-Anwendung

Von Dipl.-Betriebswirt Axel Hirsch, CISA,
IT-Revisor bei der bws bank, Bank für Wertpapierservice
und -systeme AG in Frankfurt am Main



Der nachfolgende Artikel beschreibt einen strukturierten Prüfungsansatz für das Prüfen einer Internet-Anwendung, die Depot- und Ordermanagementdienste anbietet. Die Prüfung soll risikoorientiert alle an dem Prozeß beteiligten IT-Komponenten, vom Netzeingang der Daten über die Verarbeitung in der Applikation bis zum Netzausgang, in die Untersuchung einbeziehen. Der Artikel basiert auf den Erfahrungen einer aktuell durchgeführten Systemprüfung und versucht in einem systematischen Ansatz dem interessierten Leser Prüfungsleitlinien für vergleichbare IT-Systeme zu vermitteln.

Ausgangspunkt

Die bws bank hat als Wertpapierabwicklungsbank und IT-Dienstleister für Wertpapiersysteme in Zusammenarbeit mit ihren Kunden eine Internet-Anwendung entwickelt, die als Schnittstelle zwischen dem Web-Auftritt der Kunden und dem bws bank-eigenen, auf einem HOST-Rechner betriebenen, Wertpapierabwicklungssystem fungiert. Es handelt sich dabei um ein Order-Front-End auf Internet/Intranet-Basis mit graphischer Benutzerführung, das Depot- und Ordermanagementdienste anbieten kann. Die bws bank stellt es ihren Kunden als Internet- (Endkunde über Internet) oder Kundenberater-Anwendung (Sachbearbeiter über das Bank-Intranet) zur Verfügung. Das IT-System wird als Client-Server-Architektur physisch und logisch in der bws bank betrieben.

Die Applikation stellt folgende Funktionen bereit:

- Ordererfassung
 - Ordereingabe
 - Orderbestätigung
 - Orderannahme
- Depotbestandsanzeige
- Orderbuch
- Orderverfolgung.

Als Internet-Anwendung und wegen der Zeitkritikalität der übermittelten Daten sind an die Sicherheit

und Verfügbarkeit der Anwendung sowie des gesamten Systems hohe Anforderungen zu stellen. Die Verantwortung der bws bank für den IT-Prozeß beginnt an der Schnittstelle "Netzeingang" (technisch gesehen sind dies die Router) und führt über eine Schnittstelle bis zum HOST-Rechner.

Die Sicherheit der Web-Auftritte der einzelnen Kunden wird von diesen eigenverantwortlich geregelt. Der Verbindungsaufbau erfolgt über das sichere Protokoll "https".

Das System wurde bws bank-intern unter Risikogesichtspunkten als unternehmenskritisch eingestuft.

Vorbereitung und Planung der Prüfung

Als Ziel sollte ein hohes Schutzniveau auf Basis des Grundschutzhandbuches des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) erreicht werden. Dieses Ziel erfordert die Realisierung der Standard-Sicherheitsmaßnahmen des IT-Grundschutzhandbuches erweitert um zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen auf Basis einer ergänzenden Sicherheitsanalyse.

Unter Risikogesichtspunkten sollten zudem in einem Soll-Ist-Vergleich die verbleibenden Nettorisiken heraus gearbeitet werden.

Im Rahmen der Prüfungsvorbereitung mussten wir uns eine erste Übersicht (Strukturanalyse) über die technische Struktur des IT-Systems verschaffen mit dem Ziel, die Risiken der am Prozeß beteiligten IT-Komponenten einzuschätzen. In einer Art Grobplanung wurde hier auch der Umfang der einzelnen Prüfungshandlungen festgelegt. Dies geschah durch das Sichten von technischen Dokumentationen (Netzwerkpläne, Server-Dokumentationen, Betriebshandbücher usw.) und in Form von Interviews der beteiligten Mitarbeiter.

Nur durch eine sorgfältige Strukturanalyse wird der IT-Prüfer in die Lage versetzt, die am Prozeß betei-

lichten IT-Komponenten des Systems zu erkennen, die Risiken einzuschätzen und die Prüfungsschwerpunkte daran auszurichten. Zur Erreichung dieses Ziels ist, da nicht immer vollständige und aktuelle Dokumentationen sowie Risikoeinschätzungen vorliegen, viel Detailarbeit und Eigeninitiative nötig, um ein zuverlässiges Bild über das System zu bekommen. Leitlinien für eine Strukturanalyse kann hier die Methodik des Grundschutzhandbuches des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik vorgeben.

Bei dem Prüfungsobjekt handelte es sich um eine WindowsNT-Arbeitsgruppe, für die ein separates Netz, abgekoppelt vom LAN der bws bank, konfiguriert wurde. Im Gegensatz zu einer Domäne, in der alle Rechner logisch zusammengefasst und zentral (über einen Domänen Controller) verwaltet werden, wird in einer WindowsNT-Arbeitsgruppe jeder Rechner im Netz für sich separat konfiguriert und verwaltet.

Bei der Applikation handelte es sich um eine HTML-Schnittstelle, die mit Hilfe eines Web-Browsers als Benutzerapplikation bzw. durch Auslesen von HTML-Seiten als Serverapplikation betrieben werden kann.

Da wir zur Verbesserung unserer Prüfungsqualität (Qualität der Ergebnisse und verbesserte Effizienz im Zeitaufwand) viele Prüfungen im Client-Server-Umfeld mit Software-Tools durchführen (zu unseren Standardtools zählen "CheckAud for SAP R/3@", "Hyena", "LANguard", "Nessus" und "NTaudit"), hatten wir aufgrund der technischen Struktur des Systems als WindowsNT-Arbeitsgruppe hier eine Restriktion. Das Software-Tool "NTaudit" schied aus, da es nicht für die Prüfung von WindowsNT-Arbeitsgruppen, sondern in Domänen eingesetzt wird.

Bis auf die Betreuung der Applikation, die zusammen mit einem Software-Haus entwickelt wurde, waren in dieser Prüfung alle IT-Leistungen (Serverbetrieb und Management des Netzes) an einen externen Dienstleister outsourct. Neben einer guten und aktuellen Dokumentation sind detaillierte Service Levels mit dem Dienstleister erforderlich, damit Soll-Vorgaben für die zu erbringenden Leistungen definiert sind. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass in Service Level-Vereinbarungen das Thema Sicherheit oft ungenügend spezifiziert wird. Dies kann dazu führen, dass Sicherheitsmaßnahmen nicht immer im erforderlichen Umfang vorgesehen werden oder zwischen verschiedenen (vergleichbaren) Systemen unterschiedliche Sicherheits-Levels existieren. In diesem

Zusammenhang empfiehlt es sich, auch den Einsatz von Software-Tools zu Prüfungszwecken gegenüber dem Dienstleister vertraglich zu regeln.

Nachdem wir uns einen Überblick über die Struktur und die Risiken des IT-Systems verschafft hatten, entwickelten wir, unter Berücksichtigung des gesamten IT-Prozesses, nachfolgende Prüfungsschwerpunkte:

- Ordnungsmäßigkeit des Verfahrens
- Sicherheit des Netzwerkes
 - Leitungen
 - Router
 - Firewall
- Sicherheit der Server
 - Applikations-Server
 - Datenbank-Server
 - RAS-Server
- Sicherheit der Fernwartungs-Clients
- Ausfallsicherheit und Verfügbarkeit des Systems

Abgrenzung des Prüfungsgegenstandes

Die Prüfung erfolgte bis zum "Netzausgang" (technisch gesehen war dies der SNA-Hub zum HOST). Der HOST-Rechner und die dort betriebene Wertpapieranwendung waren somit nicht Gegenstand der Prüfung.

Nicht Prüfungsgegenstand war außerdem die Optimalität der Applikation hinsichtlich Benutzeroberfläche, Funktionsumfang, Verfahrensgestaltung und Programmierung. Die Funktions- und Ordnungsmäßigkeit war durch Qualitätssicherungsmaßnahmen während der Entwicklung nachgewiesen worden.

Prüfungsschwerpunkt "Ordnungsmäßigkeit des Verfahrens"

Geprüft wurden hier die klassischen Ordnungsmäßigkeitsprinzipien wie die Dokumentation des Verfahrens, der Applikation, der Server, der Schnittstellen sowie der Netzwerkkomponenten.

Ziel der Verfahrensdokumentation ist es, den organisatorischen und technischen Prozeß eines IT-Systems zu dokumentieren.

Die rechtliche Grundlage für die Notwendigkeit einer Verfahrensdokumentation ergibt sich aus dem HGB, in dem Grundzüge wie Ordnungsmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit und Unverfälschbarkeit definiert sind. Vorgaben zum Thema Verfahrensdokumentation fin-

den sich in "Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS)".

Die Verfahrensdokumentation dient im wesentlichen dazu, den Nachweis der Erfüllung dieser allgemein definierten Anforderung zu erbringen.

Da Umfang und Aufbau einer Verfahrensdokumentation in den GoBS nicht vorgeschrieben sind, wurden die bisher in der Fachliteratur vorhandenen unterschiedlichen Gliederungsstrukturen vom Arbeitskreis "Regelwerk Verfahrensdokumentation" des TÜVIT, Essen und des VOI (Verband Organisations- und Informationssysteme e.V.) in Darmstadt standardisiert. Auf dieser Grundlage haben wir für die IT-Revision der bws bank eine GoBS-Checkliste entwickelt, die wir in Prüfungen einsetzen.

Prüfungsschwerpunkt "Sicherheit des Netzwerkes"

- Sicherheit der Leitungen

Unterschiedliche Verantwortungsbereiche für die Leitungsverbindungen machten eine Analyse nach Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die einzelnen Verbindungen erforderlich.

Als Grundlage der Prüfung dienten die mit den Kunden geschlossenen Service-Verträge. In diesen war vereinbart worden, dass die Verantwortung für den Betrieb der Leitungsverbindungen ab dem Übergabepunkt der Daten (technisch gesehen ist dies der Router am Netzausgang) bei den Kunden liegt. Der Betrieb aller übrigen Leitungen lag in der Verantwortung der bws bank. Es handelte sich um das interne Netz der WindowsNT-Arbeitsgruppe sowie um die SNA-Verbindung zum HOST im Rechenzentrum.

Prüfungsschwerpunkte waren hier die getroffenen (risikomindernden) Maßnahmen zur Erhaltung der Betriebsbereitschaft der Leitungen (Monitoring), Regelungen zu einzuleitenden Entstörmaßnahmen im Fehlerfall sowie das Berichtswesen. Da der Betrieb und die Überwachung der Leitungen von der bws bank outgesourct wurde, wurde die Angemessenheit der Maßnahmen anhand der mit dem Dienstleister vereinbarten Leistungen (Service Levels) beurteilt. In Stichproben wurde außerdem die Einhaltung der zugesagten Services überprüft.

- Router

Die Verantwortung für den Betrieb der Router ab Übergabepunkt (Netzeingang) liegt bei der bws bank.

„Da es sich, von der Anzahl der Kunden aus gesehen, um ein relativ überschaubares Netz handelte, war auch die Anzahl der Routing-Einträge überschau- und mit vernünftigen Aufwand prüfbar.“

Prüfungsschwerpunkte waren hier analog den Leitungsverbindungen ebenfalls die getroffenen risikomindernden Maßnahmen zur Überwachung der Funktionsfähigkeit, im Fehlerfall einzuleitende Entstörmaßnahmen sowie das Management der Router. Beispiele für ein ordnungsgemäßes und sicheres Management sind rechtzeitige Updates auf die neuesten Betriebssystemversionen, das zeitnahe Einspielen von Security-Hotfixes oder das regelmäßige Ändern des Administrator-Paßwortes.

Auch den Betrieb der Router hatte die bws bank outgesourct. Die Angemessenheit der getroffenen Maßnahmen zur Gewährung eines stabilen und sicheren Betriebs wurde ebenfalls anhand der Service-Verträge beurteilt. In einer früheren Prüfung hatten wir uns außerdem vor Ort von der Funktionsfähigkeit des System Management Centers des Dienstleisters, in dem das Monitoring der Leitungen und der Router erfolgt, überzeugt.

Zusätzlich hatten wir in Stichproben die Routing-Tabellen einzelner Router geprüft. Da es sich, von der Anzahl der Kunden aus gesehen, um ein relativ überschaubares Netz handelte, war auch die Anzahl der Routing-Einträge überschau- und mit vernünftigen Aufwand prüfbar.

- Firewall

Das bws bank-interne Netz ist durch eine Firewall (CheckPoint FireWall-1) gegenüber dem Netzsegment der Internet-Anwendung abgesichert worden. Das Management der Firewall erfolgt ebenfalls durch den Dienstleister. Zugriffe aus dem internen Netz in das Internet-Netzsegment erfolgen zu Administrations- und Wartungszwecken. Hier waren die Angemessenheit und Dokumentation der Berechtigungen zum Durchgriff auf das Internet-Netzsegment zu prüfen. Mit Hilfe von Software-Tools haben wir versucht, in einer Art "Hackerangriff" aus dem internen Netz die Rechner im Internet-Netzsegment zu erreichen. Diese Versuche wurden sämtlich von der Firewall "abgeblockt".

In der Planung befindet sich außerdem ein Penetrationstest, der von einem spezialisierten IT-Dienstleister durchgeführt werden soll. Hier sollen durch umfangreiche Angriffe aus dem internen Netz auf das Internet-Netzsegment und umgekehrt die Wirksamkeit der Firewall getestet werden.

Prüfungsschwerpunkt "Sicherheit der Server"

Geprüft haben wir die Sicherheit und Konfiguration der Server im Hinblick auf die getroffenen Maßnahmen zur Minderung der Angriffsmöglichkeiten.

Die Prüfung erfolgte weitestgehend durch den Einsatz der Software-Tools "Hyena" und "LANguard". Zu Prüfungszwecken wurde der IT-Revision ein stand-alone Client zur Verfügung gestellt, mit den entsprechenden Prüfungs-Tools bestückt und über die Firewall für den Zugriff auf das separate Netzsegment freigeschaltet.

Problematisch könnte es werden, wenn zu Prüfungszwecken ein Netzübergang in ein Dienstleistungszentrum realisiert werden muss. Hier könnten nicht unerhebliche und wesentlich weitergehende Sicherheitsinteressen des Rechenzentrums, das evtl. über eine Vielzahl von Kunden verfügt, tangiert werden, so dass unter Umständen damit gerechnet werden muss, einen solchen Zugriff nicht ohne weiteres realisieren zu können. Wie bereits erwähnt, sollte deshalb der Einsatz von Software-Tools zu Prüfungszwecken explizit in Service Levels geregelt werden.

Geprüft wurden der Applikations-, der Datenbank- und der RAS-Server.

Prüfungsschwerpunkte waren:

- Installiertes Betriebssystem und aktuelles Service Pack
- Installierter Browser und aktuelles Service Pack
- Gruppen- und Benutzerrechte
- Administratorberechtigungen
- Freigaben und versteckte Freigaben
- Offene Ports und installierte Dienste
- Sicherheits- und Systemrichtlinien
- Installierte Security-Hotfixes
- Wichtige Registry-Einstellungen
- Einstellungen des Apache-Servers
- Sicherheit des RAS-Servers

Die eingesetzten Prüfungs-Tools generieren teilweise automatisch Berichte mit Feststellungen und konkre-

„Teilweise werden von den Tools "nur" Informationen über den Ist-Zustand von Server-Einstellungen geliefert.“

ten Maßnahmenempfehlungen zur Beseitigung von Schwachstellen. Vom IT-Prüfer können die Prüfungshandlungen jedoch auch selbst definiert werden.

Teilweise werden von den Tools "nur" Informationen über den Ist-Zustand von Server-Einstellungen geliefert. Die Auswirkungen der Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit müssen dann vom IT-Prüfer selbstständig bewertet und in Maßnahmenempfehlungen umgesetzt werden.

Die durch die Software-Tools automatisch erzeugten Berichte sowie individuell durchgeführte Prüfungen setzen gute informationstechnische Kenntnisse voraus. Der IT-Prüfer muß wissen, wo die Risiken im System liegen und "wo im System geprüft werden muß". Für die Einarbeitung erschwerend kommt hinzu, dass die Tools oftmals nur über sehr rudimentäre Dokumentationen verfügen. Beim erstmaligen Einsatz von Prüfungstools ist daher auch mit einem eher höheren Zeitaufwand für die Prüfung zu rechnen.

Erst durch das Verständnis der Vielzahl an fachlichen Informationen, die von den Tools geliefert werden, lassen sich brauchbare und nützliche Informationen gewinnen und in praktikable Maßnahmenempfehlungen umsetzen. Ist diese Voraussetzung gegeben, lassen sich mit Hilfe der Prüfungs-Tools effiziente und qualitativ gute Ergebnisse erzielen, mit denen die Sicherheit von IT-Systemen nicht unerheblich verbessert werden kann.

Wir mußten außerdem die Erfahrung machen, dass im Rahmen der automatisierten Prüfungen aufgrund der teilweise sehr speziellen Komplexität nicht bei allen getroffenen Feststellungen die Auswirkungen der

„Die Prüfung erfolgte auch hier tool-gestützt. Da sich die Fernwartungs-Clients im internen Netz der bws bank befanden, konnten wir hier, ohne zusätzlichen Installationsaufwand, von unseren "eigenen" Arbeitsplatz-Clients aus prüfen.“

Ergebnisse von uns abschließend beurteilt werden konnten. In solchen Fällen haben wir als Empfehlung einen Klärungsauftrag an die IT gegeben.

Prüfungsschwerpunkt "Sicherheit der Fernwartungs-Clients"

Im internen Netz der bws bank befinden sich zur softwaretechnischen Betreuung der Applikation durch Mitarbeiter der bws bank zwei Fernwartungs-Clients. Diese wurden unter dem Betriebssystem WindowsNT konfiguriert. Der Zugriff auf den Applikationsserver erfolgt über ein SNA Remote-Tool.

Geprüft haben wir, analog den Server-Systemen, die Sicherheit und Konfiguration der Rechner im Hinblick auf die getroffenen Maßnahmen zur Minderung der Angriffsmöglichkeiten. Die Prüfungsschwerpunkte waren somit weitestgehend die gleichen wie bei der Prüfung der Server.

Die Prüfung erfolgte auch hier toolgestützt. Da sich die Fernwartungs-Clients im internen Netz der bws bank befanden, konnten wir hier, ohne zusätzlichen Installationsaufwand, von unseren "eigenen" Arbeitsplatz-Clients aus prüfen. Die Clients der IT-Revisionen, konfiguriert unter dem Betriebssystem WindowsNT, werden bei uns für Prüfzwecke standardmäßig mit den Prüftools "CheckAud for SAP R/3®", "Hyena", "LANguard", und "NTaudit" ausgestattet, so dass diese sozusagen jederzeit "einsatzbereit" sind.

Die bisher gemachten Erfahrungen mit den Software-Tools gelten hier analog.

Prüfungsschwerpunkt "Ausfallsicherheit und Verfügbarkeit des Systems"

An eine Internet-Anwendung sind neben der Sicherheit hohe Anforderungen an die Verfügbarkeit und Ausfallsicherheit zu stellen. Dies sollte durch eine entsprechende Risikoanalyse "untermauert" worden sein.

„An eine Internet-Anwendung sind neben der Sicherheit hohe Anforderungen an die Verfügbarkeit und Ausfallsicherheit zu stellen. Dies sollte durch eine entsprechende Risikoanalyse "untermauert" worden sein.“

„Die Planung und Konzeption von Wiederherstellungsmaßnahmen ist ein permanenter Prozeß.“

Das System und der gesamte Prozeß wurden deshalb von uns dahingehend untersucht, ob geeignete Maßnahmen getroffen wurden, das System bei einem Ausfall in angemessener Zeit wieder herstellen zu können. Grundlage hierfür ist die Festlegung einer Verfügbarkeitsanforderung, die den Zeitrahmen vorgibt, in dem das System nach einem Ausfall wieder zur Verfügung stehen soll, um Folgeschäden zu vermeiden bzw. zu minimieren. Die Festlegung einer Verfügbarkeitsanforderung setzt eine genaue Analyse des gesamten Prozesses und eventuell daraus möglicher Schadenspotentiale voraus.

Die Planung und Konzeption von Wiederherstellungsmaßnahmen ist ein permanenter Prozeß. Die aus regelmäßig stattfindenden Notfalltests gewonnenen Erkenntnisse müssen in ihren Auswirkungen beurteilt und, sofern notwendig, Maßnahmen daraus abgeleitet und umgesetzt werden. Desweiteren sollten Änderungen an der Konfiguration des IT-Systems implizit zu einer Neu-Einschätzung der Angemessenheit der existenten risikomindernden Maßnahmen führen.

„Die im Notfall einzuleitenden Maßnahmen sollten ausführlich in einem Notfallhandbuch beschrieben sein.“

Die im Notfall einzuleitenden Maßnahmen sollten ausführlich in einem Notfallhandbuch beschrieben sein.

In einer "state of the art"-Lösung für eine als unternehmenskritisch eingestufte Internet-Anwendung auf der technischen Plattform einer Client-Server-Architektur sollten risikomindernde Maßnahmen in Form einer Cluster-Lösung für Serversysteme und Datenbanken sowie eines Ausfallschutzes durch zwei räumlich voneinander getrennte RZ-Lokationen vorhanden sein. Auch alle für den Prozeß unverzichtbar notwendigen Netzwerkkomponenten wie Leitungen und Router sollten durch entsprechende Backup-Komponenten gegen einen Ausfall abgesichert sein.



RACF unter Kontrolle

von David Ferré,
Vice President der Geschäftseinheit Data Center bei der
Beta Systems Software AG



Komplette Geschäftsprozessketten in Unternehmen basieren heute auf einer Vielzahl von IT-Lösungen, die wie Zahnräder ineinander greifen und deren reibungsloses Zusammenspiel entscheidend für den geschäftlichen Erfolg ist. Eine IT-Revision, die nur an einigen Punkten dieser Ketten nach dem sogenannten Bottom-up-Prinzip erfolgt, genügt in vielen Unternehmen heute nicht mehr. Moderne Sicherheitskonzepte mit lückenloser Konzeption, Dokumentation und Implementierung von IT-Sicherheitsmaßnahmen werden Punktlösungen zunehmend ersetzen. Die Ansprüche an die IT-Revision und das IT-Auditing sind hoch: IT-Revisoren benötigen neben dem Prüfungswissen gemäß den Standards der Information Systems Audit and Control Association (ISACA) auch umfassende technische Kenntnisse über die entsprechenden IT-Plattformen und -Anwendungen, denn sie sollen sicher und mit vertretbarem Aufwand überprüfen, ob alle beschriebenen Vorgaben plattformübergreifend hinterlegt und in allen Systemen eingehalten werden. Keine leichte Aufgabe, denkt man beispielsweise an die Prüfung von z/OS-Plattformen mit ihren RACF-Systemen. Die Struktur dieser Systeme ist ausgesprochen komplex und wenig transparent, so dass Spezialkenntnisse notwendig sind, um sie zu prüfen. Ohne entsprechende Tool-Unterstützung können IT-Revisoren kaum mehr ihren eigentlichen Aufgaben nachkommen.

Die IT-Revision umfasst heute weit mehr als nur den Check einzelner Systeme und Anwendungen. Die zunehmende Komplexität und Heterogenität der IT-Systeme erfordert eine plattformübergreifende, auf Ganzheitlichkeit ausgerichtete IT-Revision in Unternehmen. Während es im historischen Bottom-up-

“IT-Revisoren müssen heute über technische wie fachliche Kompetenzen für alle Systeme gleichermaßen verfügen.”

Ansatz primär auf Spezialkenntnisse über bestimmte Systeme ankam, reicht das im Hinblick auf ein ganzheitliches Sicherheitskonzept nicht aus. IT-Revisoren müssen heute über technische wie fachliche Kompetenzen für alle Systeme gleichermaßen verfügen. Schließlich ist das A und O einer professionellen IT-Revision, unabhängig auf alle benötigten Daten zugreifen zu können, prüfungsrelevante Informationen herauszufiltern und diese in Ruhe auszuwerten. Bei der Prüfung komplexer IT-Landschaften sind dafür detaillierte Kenntnisse über zahlreiche zu prüfende Systeme notwendig, die aufgrund der hohen Komplexität moderner IT-Netzwerke kein IT-Revisor in den erforderlichen Ausmaßen besitzen kann. Denn jedes IT-System hat beispielsweise nicht nur seine eigene Technologie, es hat auch individuelle Schwachstellen, die bekannt sein müssen.

“RACF arbeitet im Verhältnis der tatsächlich registrierten Sicherheitsübergriffe sehr effizient, doch lassen sich Sicherheitsverstöße nicht sofort auswerten.”

Sicherheitsrisiken im z/OS-Mainframe-Umfeld

In diesem Zusammenhang zeigt sich bei der IT-Revision im z/OS-Umfeld mit dem dort weit verbreiteten Schutzsystem Resource Access Control Facility (RACF) häufig, dass einige Sicherheitsrisiken bestehen: RACF arbeitet im Verhältnis der tatsächlich registrierten Sicherheitsübergriffe sehr effizient, doch lassen sich Sicherheitsverstöße nicht sofort auswerten. Alle erfassten sicherheitsrelevanten Ereignisse müssen häufig aus umfangreichen Reports noch manuell ausgewertet werden. Zudem erfolgt die Auswertung der Listen aus Zeit- und Personalmangel häufig nur stichprobenartig. Das Sicherheitssystem vom IBM kann nur durch speziell geschulte Administratoren

bedient, verwaltet und gesteuert werden. Diese hoch qualifizierten Mitarbeiter sind rar gesät. Dementsprechend hoch sind deren Arbeitslasten, was bei Fehlern durch ihre zentrale Bedeutung für die IT-Sicherheit in Unternehmen eklatante Folgen haben kann.

“Damit IT-Revisoren unabhängig prüfen können, müssen auch sie das System beherrschen.”

RACF ist nicht nur für Administratoren eine Herausforderung. Damit IT-Revisoren unabhängig prüfen können, müssen auch sie das System beherrschen. Dabei stehen Revisoren und Auditoren trotz ihrer fachlichen Kompetenzen häufig vor der Frage, wie sie ohne die Unterstützung von RACF-Administratoren an die für sie wichtigen Daten kommen. Um dazu nicht selbst zum Experten werden zu müssen, benötigen sie Werkzeuge, die die Komplexität von RACF kapseln und es erlauben, beliebige Reportings zu fahren.

Nur wenn der Revisor umfangreiche Möglichkeiten zur Auswertung von RACF-Datenbanken besitzt, kann eine entsprechende Prüfung der unternehmensweiten Sicherheitspolitik, die die Systemverfügbarkeit einschließt, erfolgen. Dazu ist es in einem ersten Schritt notwendig festzustellen, ob die unternehmensweite Policy zentral definiert und in die entsprechenden Teilsysteme eingepflegt wurde. Dabei sind Teilsicherheitskonzepte entsprechend der Risikoanalyse der Geschäftsprozesse mehr oder weniger stark bei der IT-Revision bewertet. Eine zentral gepflegte Sicherheitspolicy bildet eine gute Grundlage für die Erreichung eines hohen IT-Sicherheitsniveaus und ist damit immer Maßstab für die IT-Revision.

“Eine wesentliche Hilfestellung für IT-Revisoren ergibt sich, wenn die in RACF vorgehaltenen Daten in einer für Revisionszwecke vertrauten Umgebung dargeboten werden.”

Einfache IT-Revision des z/OS-Umfelds

Eine wesentliche Hilfestellung für IT-Revisoren ergibt sich, wenn die in RACF vorgehaltenen Daten in einer für Revisionszwecke vertrauten Umgebung dar-

geboten werden. Denn in der Regel mangelt es bei derartigen Prüfungen an der notwendigen Transparenz. Beispielsweise ist die RACF-Datenbank keine relationale Datenbank. Dadurch können IT-Revisoren nicht in der gewohnten Weise Querverweise und Beziehungen zwischen den Objekten aufbauen und so die gewünschten Abfragen gestalten.

“Über einen standardisierten Reportgenerator können die Daten abgefragt und dann entsprechend ausgewertet werden.”

Um die Arbeit von Revisoren, Auditoren aber auch Administratoren im z/OS-Umfeld bei RACF-Systemen durch transparente Informationen und anwenderfreundliche Funktionen zu unterstützen, bieten auf ganzheitliche Sicherheitskonzepte ausgerichtete IT-Tools wie beispielsweise die zSecurity Suite der Beta Systems Software AG, Berlin, eine bedarfsgerechte Unterstützung. Diese Security-Suite verfügt über eine relationale Datenbank für RACF-Daten. Über einen standardisierten Reportgenerator können die Daten abgefragt und dann entsprechend ausgewertet werden.

“Nutzerfreundlich werden die in der Security Policy enthaltenen Regeln, Prüfungsvorschriften und Reaktionsverfahren in einem Baumdiagramm dargestellt.”

Eine Standardpolicy unterstützt die Realisierung kompletter Sicherheitskonzepte. Sie umfasst neben automatisierbaren Audit-Vorgängen auch manuelle Prozesse wie Checklisten für Mitarbeiterbefragungen zu Verifikationszwecken. Nutzerfreundlich werden die in der Security Policy enthaltenen Regeln, Prüfungsvorschriften und Reaktionsverfahren in einem Baumdiagramm dargestellt. Dieses ist dem Windows-Explorer nachempfunden. Audit-Punkte sind in logische Gruppen und Abläufe unterteilt und ermöglichen die einfache Identifizierung von Audit-Aufgaben. Alle prüfbaren Kriterien sind wie eine To-do-Liste an jedem einzelnen Prüfpunkt IT-gestützt oder manuell durch Interview-Techniken durchzuführen und deren Ergebnisse zu dokumentieren. Revisoren und Auditoren erhalten durch Unterstützung

einen schnellen Überblick über die einzelnen kritischen zu prüfenden Punkte. Für die IT-Revision von Offline-Daten steht die Funktion der Generationenhaltung von Daten zur Verfügung. Damit bleibt gewährleistet, dass sich diese Daten nicht verändern können. Von der Windows-Anwendung des Auditor-Arbeitsplatzes aus kann der Editor über eine verschlüsselte TCP/IP-Verbindung den Datenpool bearbeiten.

„Die Reaktion des RACF-Systems auf Zugriffs- und Änderungsversuche werden im RACF-System über die Protokollsätze beziehungsweise die SMF-Daten ausgewertet.“

Die Reaktion des RACF-Systems auf Zugriffs- und Änderungsversuche werden im RACF-System über die Protokollsätze beziehungsweise die SMF-Daten ausgewertet. Eine speziell entwickelte SMF-Exit-Routine erfasst jede Änderung innerhalb von RACF direkt und ohne Zeitverzögerung. Dadurch ist auch für Auditzwecke eine Online-Prüfung möglich. Die Protokolldaten der Systeme und deren Auswertung geben Aufschluss über sicherheitskritische Ereignisse. Durch ein automatisiertes Security Monitoring in Echtzeit erfolgt etwa die sofortige Registrierung

„Zudem erleichtert die ganzheitlich orientierte Suite nicht nur die IT-Revision und das -Auditing von RACF-Daten, sondern durch das effiziente Bereitstellen von SMF- und Environment-Daten für die Revision und das Auditing einer kompletten z/OS-Umgebung.“

von Änderungen in der RACF-Datenbank. Die sicherheitskritischen Daten sind sofort online verfügbar. Diese Informationen werden dann entweder per E-Mail oder direkt an zentrale Security-Event-Konsolen oder via Gateway per SMS auf das Mobiltelefon des zuständigen IT-Sicherheitsverantwortlichen gemeldet.

Zudem erleichtert die ganzheitlich orientierte Suite nicht nur die IT-Revision und das -Auditing von RACF-Daten, sondern durch das effiziente Bereit-

stellen von SMF- und Environment-Daten für die Revision auch das Auditing einer kompletten z/OS-Umgebung. So sind Revisoren und Auditoren in der Lage, wesentlich effizienter und zeitnah ihre Aufgaben zu bewältigen.

„Damit steht für IT-Revision und -Auditing das Zusammenspiel der Systeme und der Mitarbeiter mit ihren Berechtigungen in unterschiedlichen Systemen immer mehr im Vordergrund.“

Zukünftige Entwicklungen frühzeitig berücksichtigen

Durch die Etablierung ganzheitlicher Sicherheitskonzepte und die damit erforderliche plattformübergreifende IT-Revision nach dem Bottom-up-Prinzip hat sich das Aufgabenfeld von Revisoren und Auditoren nachhaltig geändert. So werden bei der IT-Revision in modernen ganzheitlich orientierten Sicherheitssystemen nicht nur User-ID's für einzelne IT-Systeme geprüft sondern, zunehmend mehr die konkreten Personen mit ihren Rollen und Aufgaben im Unternehmen. Damit steht für die IT-Revision das Zusammenspiel der Systeme und der Mitarbeiter mit ihren Berechtigungen in unterschiedlichen Systemen

Je mehr diese Tools in der Lage sind, die Komplexität zu kapseln, Transparenz herzustellen und somit die Unabhängigkeit des IT-Revisors zu wahren, desto mehr profitieren Unternehmen von einer optimalen IT-Sicherheit.

immer mehr im Vordergrund. Die Anforderungen an die Arbeit von Revisoren und Auditoren können nur mit Hilfe leistungsfähiger Tools und deren intelligenten IT-Kontrollmechanismen bewältigt werden. Je mehr diese Tools in der Lage sind, die Komplexität zu kapseln, Transparenz herzustellen und somit die Unabhängigkeit des IT-Revisors zu wahren, desto mehr profitieren Unternehmen von einer optimalen IT-Sicherheit.





Jahresfachkonferenz „SAP R/3® - Security Auditing“

1. Tag

Begrüßung durch den Veranstalter CCC : IBS
MARIE-LUISE WAGENER, Geschäftsleitung, Hamburg

Eröffnung der Fachkonferenz durch den Vorsitzenden
UWE BERND STRIEBECK, KPMG, ESSEN

Datenschutzaudit - Techniken und Vorgehensweisen

- Prüfungsvorbereitung
- Voraussetzungen der Prüfbarkeit
- Change and Transporting System: Die Veränderung am System
- Fragen an die Berechtigungen
- Spezielle Prüfungen der Verzeichnisse

THOMAS BARTHEL, CARO GMBH UND FORBIT E.V., HAMBURG

Kaffeepause

Moderne Personalwirtschaftssysteme und Auswirkungen auf die Revision

- Vom Integrierten System zu Systemlandschaften mit Zugriffen über Intra-/Internet
- Mitarbeiter und Manager als zusätzliche Benutzer im Personalverfahren
- Workflow-Szenarien und Auswirkungen auf die Berechtigungen
- Anforderungsprofil Revisor für eine Auditierung dieser Verfahrenslandschaften
- Konsequenzen für die Arbeit der Revisoren
- Möglichkeiten zur Vereinfachung der Berechtigungsverwaltung in diesen komplexen Systemen

GERALD BORCHERT, SBS, HAMBURG

Mittagessen

SAP aus Betriebsrats- / Personalratssicht

- Einführung und Erweiterung von SAP R/3® aus Sicht des BR/PR
- Beteiligung des BR/PR in betrieblichen SAP®-Projekten
- Anwenderbeteiligung
- Umgang mit personenbezogenen Daten in SAP®
- Kontrolle/Audit/Revision des betrieblichen SAP®-Systems

TORSTEN SCHULZ, TBS, OBERHAUSEN

Kaffeepause

Das SAP R/3® Berechtigungskonzept der Bayer AG

- Organisatorisches und technisches Umfeld
- Rahmenbedingungen für die Berechtigungsentwicklung
- Aufgaben der Benutzer- und Berechtigungadministration
- Rollen und Verantwortlichkeiten im Support Prozess
- Exkurs: Toolvorführung der Bayer Account Management Datenbank
- Ausblick

JOHANNES KUMPF, BAYER AG, LEVERKUSEN

gemeinsames Abendprogramm

2. Tag

Das Audit Framework Projekt der SAP AG

- Zielsetzung des Audit Frameworks (Systemübergreifende und -unabhängige Abbildung von Prüfungsabläufen)
- Struktur und Inhalt des Audit Frameworks
- Technische Umsetzung auf den verschiedenen Plattformen am Beispiel von SAP R/3®
- Einbindung des Audit Frameworks in ein ganzheitliches Sicherheitskonzept

THOMAS TIEDE, IBS SCHREIBER GMBH, HAMBURG

Kaffeepause

Digitale (Betriebs-)Prüfung in SAP®

- Neue methodische Ansätze für die elektronische Revision
- Leistungsmerkmale des Audit Information System (AIS) der SAP®
- Optimales Datenhandling für die externe Weiterverarbeitung
- Vorgehensstrategien für eine Betriebsprüfung mit SAP

PETER SCHIWEK, SAP AG, WALLDORF

Mittagessen

Archivierungskonzepte und -anforderungen unter SAP R/3®

- Übersicht über Archivierungsformen
- Archive Link Schnittstelle von SAP R/3®
- Möglichkeiten und Grenzen von Archive Link
- Das Records Management - Aktenverwaltung mit SAP R/3®
- Der Document Finder - Integration fremder Archive in SAP R/3®
- Datenzugriff der Finanzbehörden (GDPdU)

KARL-HEINZ REIS, DEUTSCHE BÖRSE AG, FRANKFURT/M.

Diskussion und Verabschiedung



ANMELDUNG zur Jahresfachkonferenz
SAP R/3® - Security Auditing

08.09. - 09.09.2003 in Hamburg

FON: +49 40 - 69 69 85-15 • FAX: +49 - 40 69 69 85-31

E-Mail: seminare@ibs-hamburg.com

Name: _____	PLZ/Ort : _____
Vorname: _____	Telefon/Fax : _____
Firma: _____	E-Mail: _____
Abteilung: _____	Ort/Datum: _____
Straße : _____	Unterschrift: _____

Ort: Hotel Elysée, Hamburg

Teilnahmegebühr/Person (2 Tage):

€ 1.200,- zzgl. MwSt.

inkl. Abendveranstaltung, Fachkonferenzunterlagen, Mittagessen und Pausengetränke

Sonstiges: Stornieren ist bis zum **08.08.2003** kostenfrei möglich. Danach ist die Veranstaltungsgebühr in voller Höhe zu zahlen. Ersatzteilnehmer können benannt werden.

Das **IBS** behält sich das Recht vor, inhaltliche und personelle Änderungen im Programm vorzunehmen, wenn die Gründe hierfür nicht vom Veranstalter zu vertreten sind.

- Ja, ich nehme am Hamburger Abend teil.
- Ja, ich nehme am Hamburger Abend teil und bringe meine/n Partner/in mit.
- Nein, ich nehme nicht am Hamburger Abend teil.


Auf Wunsch nehmen wir gerne nachstehende Hotelreservierung für Sie vor:

Hotelreservierung von: _____ bis: _____

- | | | |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> Raucher | <input type="checkbox"/> Nichtraucher | |
| Zimmer: | <input type="checkbox"/> Einzelzimmer ohne Frühstück | € 136,00 |
| | <input type="checkbox"/> Doppelzimmer ohne Frühstück | € 156,00 |
| Frühstück: | <input type="checkbox"/> Elysée Frühstücksbuffet | € 14,00 |
| | <input type="checkbox"/> Boulevard Frühstück | € 7,00 |
| | <input type="checkbox"/> kein Frühstück | |

Unterschrift: _____ Ort / Datum: _____





Seminarcode:
R3BC
01.09.-02.09.03

Prüfung funktioneller Basisbestandteile von SAP R/3®

Inhalte u.a.:

Anwendungsentwicklung:

- Sicherheit in der ABAP Programmierung
- Notfallkonzepte
- Ordnungsmäßigkeitsvorgaben / Richtlinien
- Dokumentation

Customizing:

- Implementation Guide / Einführungsleitfaden
- Protokollierung

Archivierung:


- Back up-Strategien
- Archivierungsobjekte
- Archivierungssysteme

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145

22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
R3GB
04.09.-05.09.03

Revisionsführerschein für SAP R/3®-Systeme

Inhalte u.a.:

Einführung

Die R/3®-Benutzeroberfläche

Transaktionscodes

Individuelle Benutzereinstellungen

Reports

Tabellen

Dateisicherung


Die R/3®-Online-Hilfe

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145

22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
R3BK
11.09.-12.09.03

Prüfung des Berechtigungskonzeptes von SAP R/3® Systemen

Inhalte u.a.:

Aufbau des Berechtigungskonzeptes

Die Problematik des Berechtigungskonzeptes

Konzepte zur Implementierung des Berechtigungskonzept

Tipps und Tricks beim Umgang mit dem Berechtigungskonzept

Der Profilgenerator


Möglichkeiten zur Prüfung mit externen Werkzeugen

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145

22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
R3SY
17.09.-19.09.03

Systemprüfung von SAP R/3®

Inhalte u.a.:

Basissicherheit

Benutzerverwaltung

Protokollierungskomponenten

Verbuchungsprinzip


Tabellensteuerung

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145

22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
R3CO
22.09.-23.09.03

Revisionsworkshop Controlling - CO von SAP R/3®

Inhalte u.a.:

Überblick Controlling

Funktionalität inkl. Integration

Reporting


Bewertungen

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145

22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
R3FI
25.09.-26.09.03

Revisionsworkshop Finanzbuchhaltung - FI von SAP R/3®

Inhalte u.a.:

Aufbau, Funktionalität und Organisation

- Gesamtsystem
- Modul FI
- Datenaufbau und Datenfluss
- Abbildung buchhalterischer Abläufe im SAP-System

Modul FI

- Wesentliche Tabellen
- Verbuchungsprozess und Belegprinzipien

Auswertungsmöglichkeiten mit SAP-Mitteln

- Standardreports
- Reportmodifizierung

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145

22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
GMPR
08.09.-10.09.03

Prüfung funktioneller Basisbestandteile von SAP R/3®

Inhalte u.a.:

Risiken und Chancen des Projektmanagements (PM)
Grundlagenwissen des PM
Fallbeispiele der PM-Revision
Software und Dokumentation
IR-Checkliste der Projektrevision
PM und Rolle der Revision

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145
22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
GMRI
04.09.-05.09.03

Risikomanagement aus Revisionsicht

Inhalte u.a.:

KonTraG - Hintergrund und Auswirkung
Basel II
Risiko und Chance
Aufbau von Risikomanagement-Systemen
Identifikation und Bewertung von unternehmerischen Risiken
Risikosteuerung und -überwachung
Frühwarnsysteme
Anforderungen der Revision an ein Risikomanagementsystem

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145
22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
GMIR
15.09.-16.09.03

Einführung in die Interne Revision

Inhalte u.a.:

Einführung
Grundsätze der Internen Revision (IR)
Prüfungsdurchführung
Risikomanagement unter Revisionsaspekten
Organisation und Verwaltung der Revision

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145
22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
DSIT
22.09.-23.09.03

Einführung in die IT-Revision: IT und IT-Netzwerke

Inhalte u.a.:

Einführung
• Der virtuelle Betrieb
• Formelle Datenprüfung vs. inhaltliche Datenprüfung
Prüfungsarten
Einführung in die IT-Netzwerk-Technik
Risikopotential von IT- und vernetzten IT-Systemen
Das Grundschutzhandbuch des BSI
Prüffelder und Prüfobjekte
Aufbau von Prüfberichten eines modernen IT-Revisors

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145
22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
DSDV
25.09.-26.09.03

Einführung in die IT-Revision: GoDV

Inhalte u.a.:

Einführung
GoDV Grundsätze ordnungsmäßiger Datenverarbeitung
GoBS Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführung
FAMA- und FAIT-Verlautbarungen des IDW
DV-gestützte Datenprüfung
GDPdU Grundsätze für die Datenprüfung digitaler Unterlagen

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145
22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com



Seminarcode:
DSGB
22.09.-24.09.03

Datenschutzführerschein für Revisoren und Datenschutzbeauftragte

Inhalte u.a.:

Bundesdatenschutzgesetz
Teledienstedatenschutzgesetz
Telekommunikations-Datenschutzverordnung
Europäische Datenschutzrichtlinie für elektronische Kommunikation
Praktische Umsetzung der rechtlichen Anforderungen

Anmeldung und Auskünfte:

CCC Geschäftsbereich **IBS**
Frau Ute Meyer
TEL: +49 40 69 69 85-15
FAX: +49 40 69 69 85-31
Friedrich-Ebert-Damm 145
22047 Hamburg

www.ibs-hamburg.com
seminare@ibs-hamburg.com

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Mitarbeiter situationsgerecht führen

Inhalte u.a.:

- Kompetenz und Motivation
- Welcher Führungstyp bin ich?
- Welche Mitarbeitertypen gibt es?
- Wie führe ich welchen Mitarbeiter?
- Welche Führungsstile gibt es?
- Schlüsselqualifikationen
- Lob und Kritik
- Durch Fragen führen
- Hilfestellung

Die Referenten:

Thorsten Schildt, PRAESENTATION, Rheine

Termin und Ort:

01. - 02. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031055**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Rhetorik und Persönlichkeitstraining für Nachwuchskräfte

Inhalte u.a.:

- Grundlagen der Rhetorik
- Psychologie und Kommunikation
- Systematik der rhetorischen Technik
- Vortragstechnik

Der Referent:

Petra Kübler, Schulung und Beratung,
Baden-Baden

Termin und Ort:

06. - 07. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031036**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Geschäftsbriefe und E-Mails einfach besser schreiben

Inhalte u.a.:

- Wichtige Punkte für bessere Geschäftsbriefe
- Wichtige Punkte für gute E-Mails
- Wichtige Punkte für Geschäftsbriefe und E-Mails
- Richtige Antworten auf Reklamationen

Der Referent:

Dipl.-Kfm. Christian Kersting,
Institut für Wirtschaftsrhetorik und
Wirtschaftspsychologie,
Frankfurt am Main

Termin und Ort:

10. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031053**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Erfolgreich präsentieren mit modernen Medien

Inhalte u.a.:

Rhetorik

- "Mit" den Teilnehmern statt "zu" ihnen kommunizieren
- Körpersprache leichter deuten
- Verbesserung von Sprachtechnik und Sprachstil
- Störungen und Angriffe meistern

Präsentation

- Zielgerichteter Argumentationsaufbau
- Richtiger Einsatz von Medien
- Visualisierungstechnik zielgerichtet einsetzen

Die Referenten:

Thorsten Schildt, PRÄSENTATIO, Rheine

Termin und Ort:

15.- 16. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031029**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Berichte und Protokolle modern schreiben

Inhalte u.a.:

Der Bericht

- Der Adressat: Was interessiert ihn und warum?
- Der Stil: Amtsdeutsch vermeiden, klar formulieren

Das Protokoll

- Wie schreibe ich vollständig, objektiv und in logischer Reihenfolge?
- Wie notiere ich Stichworte?

Die Referenten:

Dorothee Schollmeyer, M. A.,
Sprachwissenschaftlerin, Kelkheim

Termin und Ort:

20. - 21. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031034**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Zielorientiertes Konfliktmanagement

Inhalte u.a.:

- Die Win-Win-Strategie der partner-schaftlichen Konfliktlösung
- Im Konflikt Mensch und Problem trennen
- Lösungen, die Konflikte dauerhaft lösen
- In Konflikten selbstsicher agieren
- An konkreten Fällen aus der Praxis lernen

Der Referent:

Helmut Kraft, freier Trainer und Coach,
Asperg

Termin und Ort:

29. - 30. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031028**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Formulierung von Zeugnissen

Inhalte u.a.:

- Praktische Bedeutung von Zeugnissen und ihr Einfluss bei Bewerbungsvorgängen
- Rechtsgrundlage
- Wer schreibt Zeugnisse: Fachabteilung oder Personalabteilung
- Art und Inhalt von Arbeitszeugnissen
- Die Zeugnissprache oder Geheimcode der Personalchefs

Der Referent

Gunnar Seibert, Direktor und Leiter der Hauptabteilung Personal der KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt/M.

Termin und Ort:

06. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031048**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

dib-Ausbilder-Intensiv- seminar

Inhalte u.a.:

- Allgemeine Grundlagen
- Planung der Ausbildung
- Mitwirkung bei der Einstellung von Auszubildenden
- Ausbildung am Arbeitsplatz
- Förderung des Lernprozesses
- Ausbildung in der Gruppe
- Abschluss der Ausbildung

Der Referent

Dipl.-Hdl., Dipl.-Volkswirt Helmut Stein,
Dipl.-Hdl. Wolfram Küper
Edina Poric, Kommunikationsfachwirtin

Termin und Ort:

06. - 08. Oktober 2003 und
14. - 16. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031080**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Grundlagen der Personalarbeit

Inhalte u.a.:

- Das Personalwesen auf dem Weg vom Verwalter zum Kundenbetreuer
- Der Kreislauf eines Beschäftigungsverhältnisses
- Erfahrungsaustausch / Fragen der Teilnehmer/-innen

Der Referent

Uwe Ebling, Dipl.-Betriebswirt (FH), Unternehmensberater und Trainer mit mehrjähriger Erfahrung als Personalleiter und -entwickler

Termin und Ort:

23. - 24. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031047**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Das Betriebsverfassungs- gesetz

Inhalte u.a.:

- Einordnung des neuen BetrVG in das Arbeitsrecht und Aufbau des BetrVG
- Zentrale Begriffe des BetrVG
- Die wesentlichen Grundsätze aus dem neuen BetrVG
- Aufbau, Organisation und Aufgaben der betriebsverfassungsrechtlichen Organe
- Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Der Referent

Dr. Ulrich Stoll, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Oberusel

Termin und Ort:

30. - 31. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee.
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031043**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Basel II

Inhalte u.a.:

- Grundzüge und Aufbau eines Businessplanes
- Operative Planung
- Strategische Planung
- Umsetzung und Controlling eines Businessplanes
- Management und Führungsqualität in den Unternehmen

Die Referenten:

Dipl.-Betriebswirt Christian
Wabenhorst, Unternehmensberater für Planung und Controlling, Korb bei Stuttgart

Termin und Ort:

02. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031032**.

dib Unternehmenspolitik
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Bankbilanzierung

Inhalte u.a.:

- Systematik und Grundlagen der bankrechtlichen Regelungen
- Ausweis und Bewertung von Krediten
- Ausweis und Bewertung von Wertpapieren
- Währungsumrechnung nach § 340h HGB
- Bilanzpolitische Spielräume
- Aktuelle Bilanzierungsfragen

Der Referent:

WP Björn Butte, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin

Termin und Ort:

07. Oktober 2003
im dib-Seminargebäude,
Frankfurt am Main, Friedrichstr. 10-12.

Anmeldung und Auskünfte:

Bitte melden Sie sich an bei
Dipl.-Volkswirt Margit Burkhardt-Lee .
Sie beantwortet auch gerne Ihre Fragen.
telefonisch: (069) 9 71 65 -13
schriftl.: dib, Friedrichstr. 10-12,
60323 Frankfurt am Main
per Fax: (069) 9 71 65 -25
eMail: Margit.Burkhardt-Lee@dib-ev.de
Die Seminarnummer ist **031052**.

VOB-Vertragspaket zum Download: Bau

Forum Verlag Herkert GmbH

€ 98,00

Ob Bauvertrag, Pauschalpreisvertrag, Subunternehmer- oder Generalunternehmervertrag... alle diese in der Baubranche üblichen Verträge basieren in der Regel auf der VOB. Doch jetzt bringt die neue VOB 2002 gravierende Neuregelungen: So können Ihnen z.B. erhebliche Nachteile entstehen, da die Verjährungsfristen verlängert und die Schadensersatzverpflichtungen verschärft wurden.

Damit Sie beim Abschluss von VOB-Verträgen und bei der Vertragserfüllung rechtliche Sicherheit haben, gibt es jetzt top-aktuell zur neuen VOB 2002 das praktische VOB-Vertragspaket. Hiermit stehen Ihnen alle gebräuchlichen VOB-Verträge, kompakt in einer Dokumentenmappe, zum einfachen Download zur Verfügung. Ihr Vorteil: Alle Verträge haben sich bereits vielfach in der Praxis bewährt und werden von Experten ständig auf ihre Rechtssicherheit überprüft.

Die enthaltenen Vertragsdokumente können Sie problemlos in Ihr eigenes Textverarbeitungsprogramm übernehmen und bearbeiten. Der Button Textauschnitt informiert Sie über die im VOB-Vertragspaket enthaltenen Dokumente.

VOB Vertragspakete

Art. 5290/826

Download unter: www.forum-verlag.com/826

Prof. Dr. Hans-Dieter Hippmann

Statistik

**Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler
3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2003**

Schäffer Poeschel Verlag

400 Seiten; ISBN 3-7910-2119-2; € 24,95

Theorie praxisnah vermittelt! Die Struktur dieses Lehrbuchs folgt der Arbeitsweise des Statikers in der Praxis, der eine statische Untersuchung zuerst plant und anschließend durchführt. Der Leser gewinnt dabei nicht nur Kenntnisse der statischen Methodenlehre, er vollzieht deren Anwendung während des gesamten statischen Arbeitsablaufes nach.

Die Neuauflage wurde gründlich aktualisiert und um weitere Übungsaufgaben, einen Formelanhang und ein Glossar in Deutsch, Englisch und Französisch

erweiter. Das Layout wurde in didaktischer Hinsicht optimiert.

Prof. Dr. Joachim S. Tanski

Interne Revision im Krankenhaus

Kohlhammer Verlag

186 Seiten; ISBN 3-17-016376-0; € 25,00

Die wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderungen an das gesamte Management eines Krankenhauses nehmen spürbar zu. Zu den aktuellen Erfordernissen zählt auch eine angemessene Überwachung des Krankenhauses durch eine adäquate Interne Revision.

Dieses erste deutschsprachige Buch zum Thema behandelt deshalb gründlich, praxisnah und fundiert alle zentralen Aspekte der Revisionstätigkeit in den kaufmännischen, ärztlichen und pflegerischen Bereichen eines Krankenhauses. Eine systematische Einführung in das Sachgebiet vermittelt zusätzlich auch die notwendigen Kenntnisse über Aufbau und Arbeitsweise der Internen Revision.

Der Autor und seine Mitautoren verfügen über langjährige Erfahrungen in ihren jeweiligen Spezialgebieten.

Dr. Anja Bergbauer

Führen aus der Unternehmenskrise

Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung

Erich Schmidt Verlag

229 Seiten; ISBN 3 503 07438 4; € 49,00

Immer wieder kommt es zu Krisen von Unternehmen aller Größen und aller Branchen. Obwohl viele Rettungsversuche scheitern, gibt es doch auch Beispiele gelungener Unternehmenssanierungen. Die häufig gestellte Frage lautet: Was zeichnet diese erfolgreichen Sanierungen aus?

Die Autorin gibt aus Praktikersicht zum Thema präzise Antworten. Sie basieren auf einer Befragung von 30 namenhaften deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen. Diese Firmen waren in der Vergangenheit in eine Krisensituation geraten und konnten nach Durchführung eines Sanierungsprogrammes in die Gewinnzone zurückkehren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in dieser Veröffentlichung in Form eines Handlungsleitfadens, der die notwendigen strategischen, operativen und finanz-

wirtschaftlichen Maßnahmen anhand zahlreicher Beispiele aufgezeigt, vorgestellt.

Der Leitfaden richtet sich an Führungskräfte in ähnlich gelagerten Situationen. Das Werk trägt mit seinen praxiserprobten Maßnahmen zu einer Reduzierung des Zeit- und Kostenbedarfs bei der Entwicklung eines Krisenbewältigungskonzeptes bei und erhöht damit die Erfolgsaussichten. Es richtet sich gleichermaßen an das Management und unternehmensberatende Berufe sowie an die Wissenschaft und Lehre.

Betriebsprüfung

3. neu überarbeitete Auflage 2003

Datakontext Fachverlag

240 Seiten; ISBN 3-89577-285-2; € 29,80

Vorbereitungs- und Handlungshilfe für Prüfungen durch Finanzamt, Berufsgenossenschaft, Rentenversicherungsträger und Arbeitsamt.

Jeder Betrieb ist von der „Gefahr einer Betriebsprüfung“ bedroht. Gute Vorbereitung und fachlich fundierte Vorabinformationen bei den Verantwortlichen sind Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Prüfungsverlauf.

Ausführliche Erläuterungen, Checklisten und Formulare machen den Ratgeber „Betriebsprüfung“ zu einer optimalen Praxishilfe; mit grafischen Übersichten zum Ablauf der einzelnen Betriebsprüfungen.

Mit dem Ratgeber Betriebsprüfung ist jeder Betrieb optimal vorbereitet, bereits weit im Vorfeld können die Weichen für eine erfolgreiche Prüfung gestellt werden. Die Prüfung kann gelassener erwartet werden.

Prof. Dr. Eberhard Schulz

Bilanzanalyse

Erich Schmidt Verlag

363 Seiten; ISBN 3 503 07091 5; € 28,60

Dieses bewährte Standardlehrbuch stellt in seiner bereits 11. Auflage die Möglichkeiten und Grenzen der Bilanzanalyse systematisch und kritisch dar. Basis der Überlegungen ist das allgemeine Ziel der Bilanzanalyse: Die Prognose der Unternehmensentwicklung. Maßstab der Kritik ist der theoretische Anspruch an die Zieldefinition und die Methodik der

Analyse. Dabei zeigt sich, dass ein Großteil der in der Praxis angewandten Methoden diesem Zielanspruch nicht gerecht wird.

Die Ergebnisse externer Bilanzanalysen kann nur derjenige angemessen einschätzen, der über eine umfassende Kenntnis ihrer methodischen Möglichkeiten wie auch ihrer Unzuverlässigkeiten verfügt.

Das Buch ist gleichermaßen für Studenten und Praktiker geeignet. Der Autor behält auch in dieser Auflage das bewährte Konzept bei und liefert dem Leser neben grundsätzlichen Überlegungen einen umfangreichen Übungsteil mit Lösungsvorschlägen.

Neu aufgenommen wurden Überlegungen zum Rating sowie neue Kennzahlen. Die dem Buch beiliegende CD-ROM ermöglicht den Studierenden praxisorientierte computergestützte Einsichten in die Verfahren der Bilanzanalyse.

Prof. Dr. Thomas Pietsch

Bewertung von Informations- und Kommunikationssystemen

Ein Vergleich betriebswirtschaftlicher Verfahren

Erich Schmidt Verlag

179 Seiten; ISBN 3 503 07088 5; € 36,80

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2003

Die Zeiten sind vorbei, in denen Informationen als frei verfügbare und damit kostenlose Ressource betrachtet werden konnten. Investitionen in zukunftsweisende Technologien zur Informationsverarbeitung und Kommunikation (IuK-Systeme) sind unumgänglich für das Erreichen der Ziele und den monetären Erfolg von Unternehmen.

Bei solchen Investitionen führt das Vernachlässigen der quantitativen Bewertung oder eine vermeintlich nicht mögliche wertmäßige Berechnung strategischer oder organisatorischer Faktoren vielfach zu Fehlentscheidungen.

In dieser Neuauflage werden zahlreiche betriebswirtschaftliche Verfahren vorgestellt, mit denen moderne Informations- und Kommunikationssysteme betriebswirtschaftlich bewertet werden können.

Der Autor beschreibt, wie diese Verfahren konzipiert sind, um die Forderung nach einer praxisgerechten Bewertung von IuK-Systemen zu erfüllen. Anhand

eines Kriterienrahmens werden die Stärken und Schwächen der Bewertungsverfahren aufgedeckt und Handlungsempfehlungen für Entscheider herausgearbeitet. Das Buch schließt mit einer Vergleichstabelle, in der die Verfahren anhand der Beurteilungskriterien einander gegenübergestellt sind.

Das Werk richtet sich an Praktiker, die Investitionsentscheidungen vorzubereiten und zu verantworten haben sowie an zahlreiche Berufsgruppen der betrieblichen Praxis und der Wissenschaft, die für ihre Belange die Leistungsfähigkeit von Bewertungsverfahren kennen müssen.

Rolf Bolten und Prof. Dr. Peter Pulte

Aufbewahrungspflichten und -fristen im Personalbereich

Datakontext Fachverlag
372 Seiten; ISBN 3-89577-242-9; € 46,00
5. überarbeitete Auflage 2002

- gesetzliche Neuerungen
- Nachschlagewerk
- Recht- und Organisationsdokumentation
- Personal- und Arbeitssicherheitsunterlagen

Jeder Betrieb hat als Arbeitgeber mit vielen Schriftstücken, Dokumentationen und Unterlagen zu arbeiten, ohne die ein ordnungsmäßiger Betriebsablauf nicht möglich und die Erfüllung der arbeitgeberseitigen Fürsorge- und Sorgfaltspflichten nicht sichergestellt ist.

In diesem in 5. Auflage völlig überarbeiteten und erweiterten Werk über die Rechts- und Organisationsdokumentationen der Aufbewahrungsnormen und -fristen für den Personalbereich sind die zahlreichen gesetzlichen Neuerungen eingearbeitet und dargestellt.

Die Fülle der Unterlagen führt zu der Frage, welche von ihnen mittel- und langfristig aufbewahrt werden müssen und auf welchen nach bestimmten Zeitablauf verzichtet werden kann. Zahlreiche gesetzliche Aufbewahrungsnormen bestimmen, wie lange bestimmte Unterlagen mindestens aufzubewahren sind.

Das vorliegende Nachschlagewerk bietet die Sammlung gesetzlicher Aufzeichnungserfordernisse, auf-

grund derer Personal-, Abrechnungs- und Arbeitssicherheitsunterlagen aufzubewahren sind.

Dr. Alexander Ostrowicz, Klaus Oppermann und Bernhard Nimscholz

Altersteilzeit

Handbuch für die Personal- und Abrechnungspraxis

Datakontext Fachverlag
466 Seiten; ISBN 3-89577-248-8; € 59,00
3., vollständig überarbeitete Auflage 2002

Mit dem Handbuch für die Personal- und Abrechnungspraxis bietet das ausgewiesene Expertenteam eine umfassende Darstellung aller Problembereiche mit zahlreichen Beispielen und Fallgestaltungen für die Praxis unter Berücksichtigung der Weisungen der BA und der Verlautbarungen der Spitzenverbände der Sozialversicherungsträger.

- Voraussetzungen für die Altersteilzeit nach dem Altersteilzeitgesetz (AtG) sowie arbeitsrechtliche Fragen der Altersteilzeitarbeit
- Berechnung der Arbeitgeberleistungen
- Einschlägiges Sozialversicherungs- und Steuerrecht
- Förderleistungen der BA
- Darstellung der abrechnungsrelevanten Aspekte
- Bezugsvoraussetzungen für die gesetzliche Altersrente und der Kranken- und Pflegeversicherungsschutz ab Rentenbeginn
- Anhang mit Beispielen für Vereinbarungen zur Altersteilzeitarbeit
- ausführliches Stichwortregister

Neu eingearbeitet:

- Behandlung Wertguthabenführung und Störfälle
- Meldeverfahren
- neue Rechengrößen 2002
- Aspekte Entgeltumwandlung
- Behandlung von Fehlzeiten während der Altersteilzeitarbeit
- aktualisierte Mustervereinbarungen

Zielgruppe:

Personalverantwortliche, Personal- und Pensionsabteilungen, Entgeltabrechnung, Geschäftsführung, Steuer-, Personal- und Unternehmensberater, Betriebsräte sowie Arbeitsrechtler.

Datenschutz im Finanzdienstleistungsunternehmen

Datakontext Fachverlag
50 Seiten; ISBN 3-89577-291-7; € 27,00

Datenschutz und Datensicherheit im Finanzdienstleistungsunternehmen sind für den einzelnen Mitarbeiter nicht selten eine trockene und nicht immer leicht umzusetzende Materie. Andererseits sind Datenschutz- und IT-Sicherheitsfragen seit Datenschutzskandalen, Bonusmeilen-Affäre, Geburtstagslisten u. ä. aktueller denn je. Abhilfe schafft hier die handliche Informationsbroschüre "Datenschutz im Finanzdienstleistungsunternehmen". Anhand von Praxisbeispielen werden dem Mitarbeiter auf anschauliche Weise die Notwendigkeit von Datenschutz und Datensicherheit sowie die potentiellen Gefahren für Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor aufgezeigt und erläutert. Ein Glossar, das Aufschluss über einzelne, leider nicht zu umgehende Fachbegriffe der IT-Technologie gibt, rundet diesen praktischen Ratgeber zum Datenschutz im Finanzdienstleistungsunternehmen ab.

Dr. Peter Münch

Technisch-organisatorischer Datenschutz

Datakontext Fachverlag
382 Seiten; ISBN 3-89577-289-5; € 49,00

Die Umsetzung des Bundesdatenschutzgesetzes und der Sicherheitsziele der Landesdatenschutzgesetze in der betrieblichen und behördlichen Praxis stehen im Fokus des neuen Ratgebers zum technisch-organisierten Datenschutz. Die technischen und organisatorischen Maßnahmen zur Sicherstellung der informationellen Selbstbestimmung und der Ordnungsmäßigkeit bei der Verarbeitung personenbezogener Daten mit Hilfe von Datensicherheitstechnologien stehen dabei im Mittelpunkt der praxisbezogenen Erläuterungen. Verfahren der Datensicherheitstechnologie werden in Grundzügen vorgestellt, deren Umsetzung kompakt und prägnant dargestellt.

Hilfestellungen zur Schwachstellenanalyse im Rahmen eines Risikomanagementsystems, Maßnahmenkataloge erprobter Handlungsmodelle, sowie ein umfangreiches Glossar runden den praktischen Ratgeber ab.

Eine beigelegte CD enthält zahlreiche Arbeitshilfen und umfangreiches Informationsmaterial.

Zielgruppe:

Datenschutz- und Sicherheitsbeauftragte in Wirtschaft und Verwaltung, sowie all diejenigen, die Einblick in den technisch-organisatorischen Datenschutz gewinnen wollen.

Klaus Jürgen Heimbrock

Dynamisches Unternehmen Band I - Management

Datakontext Fachverlag
365 Seiten; ISBN 3-89577-269-0; € 29,00

Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock zeigt in seinem Lehrbuch "Dynamisches Unternehmen, Band I - Management" auf, welche Mittel, Methoden und Instrumente eine erfolgreiche Unternehmensführung in heutiger Zeit erfordern.

Seine Monographie "Dynamisches Unternehmen" ist in der Erstauflage vergriffen und wurde vom Autor völlig überarbeitet, aktualisiert, ergänzt und neu gegliedert. Die Zweitaufgabe erscheint nunmehr in 2 Bänden, da der Umfang den Rahmen eines Buches übersteigt.

Der hiermit vorliegende erste Band verdeutlicht nicht nur die Unabdingbarkeit kontinuierlicher Managementverbesserung, er vermittelt dem Leser in verständlicher Sprache für die Praxis wirksame Handlungsalternativen. Das Werk zeichnet sich durch die logisch aufgebaute Strukturierung des aktuellen Wissensstandes und eine Vielzahl von einprägsamen Abbildungen aus. Ein Auszug aus dem Inhaltsverzeichnis zeigt die thematische Breite: Unternehmenskultur und Ethik, Unternehmenspolitik, Visionen, Strategien und operatives Handeln, Unternehmensplanung und Organisation.

So ist ein Lehrbuch entstanden, dass den Ansprüchen der Studierenden ebenso gerecht wird, wie den Bedürfnissen des Praktikers.

Im Sommer erscheint Band II.

"Dynamisches Unternehmen, Band II - Human Resources Management"

mit den Themenschwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung, Change Management, Knowledge-Management und Qualifizierung.

Abo-Bestellung für ReVision

Ein Abo von ReVision beinhaltet folgende Verlags-Dienstleistungen:

- Zusendung vertiefender Hinweise und Unterlagen zu Beiträgen auf Anfrage
- Zugriffsfreigabe auf umfassende Informationen unter:
www.revision-hamburg.de mit allen jeweils erschienenen ReVisions-Beiträgen und Zusatzinformationen, abrufbar, selektierbar über mitgelieferten Browser

Das Jahresabonnement gilt für 4 Folgeausgaben ab Abo-Bestellung und verlängert sich jeweils um ein Jahr (d. h. um zusätzlich 4 Ausgabenfolgen), wenn nicht gekündigt wird. Kündigung ist mit Ablauf des jeweiligen Jahresabo-Termins einen Monat vorher möglich.

ReVision erscheint quartalsweise (Januar/April/Juli/Oktober).

Kosten für ein Jahresabonnement: € 47,- (incl. 7% MwSt).

Abo-Bestellschein für die ReVision

FON: 040 / 69 69 85 - 14 • FAX: 040 / 69 69 85 - 31 • eMail: sales@osv-hamburg.de

Hiermit bestelle ich ReVision im Jahresabonnement zum nächstmöglichen Zeitpunkt. Ein Jahresabonnement (4 Ausgaben) kostet € 47,- incl. 7% MwSt. Die Abo-Gebühren zahle ich

- nach Rechnungsstellung durch den Verlag.
- per Bankeinzug. Bitte belasten Sie fällige Beträge:

meine Konto-Nr.: _____

Bankleitzahl: _____

Bank: _____

Kontoinhaber: _____

Falls ich nicht spätestens 1 Monat vor dem Beginn meines Jahresabonnements kündige, verlängert sich das Jahresabonnement automatisch jeweils um ein weiteres Jahr.

Name: _____

Vorname: _____

Abteilung: _____

Telefon/Fax: _____

Firma: _____

eMail: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Ort/Datum: _____

Unterschrift: _____