

**Ein Markt im Wandel:
Kundenorientierung in der modernen
Wirtschaftsprüfung**

**Prof. Dr. Andreas Hollidt, Prof. Dr. Martin
Pätzold**

Diskussionspapier 2020/02

Herausgegeben von der
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

ISSN 1436-2716

Heft 2020/02:

**Ein Markt im Wandel: Kundenorientierung in der modernen
Wirtschaftsprüfung**

von

Prof. Dr. Andreas Hollidt, Hochschule Mittweida

Prof. Dr. Martin Pätzold, Hochschule Mittweida

Herausgeber:

Hochschule Mittweida · University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

Schriftleitung:

Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Technikumplatz 17

09648 Mittweida

Tel: 03727 / 58 12 89

Fax: 03727 / 58 12 95

Email: stelling@hs-mittweida.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung, sei es durch Fotokopie, Übersetzung, Mikroverfilmung
oder elektronische Verarbeitung, ist ohne Zustimmung des Herausgebers
nicht zulässig.

ISSN 1436-2716

© 2020 Copyright beim Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Inhaltsverzeichnis..... | IV |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Hauptteil..... | 1 |
| 2.1 <i>Pluralisierung als Mega-Trend des 21. Jahrhunderts.....</i> | <i>1</i> |
| 2.2 <i>Status Quo: Individualisierung in der Wirtschaftsprüfung – Eine Branche im Verzug?.....</i> | <i>3</i> |
| a) Digitalisierung im Audit Bereich..... | 4 |
| b) Customization in der Wirtschaftsprüfung..... | 7 |
| 3 Fazit: Chancen eines neuen Audit Ansatzes..... | 8 |
| Tabellenverzeichnis..... | V |
| Literaturverzeichnis..... | VI |

1 Einleitung

Die Digitalisierung unseres Alltags und der zunehmend global ausgerichteten Märkte macht auch vor den Wertschöpfungsketten und Leistungsmodellen traditioneller Branchen keinen Halt. Als Watchdog der Marktintegrität muss konsequenter Weise auch der Wirtschaftsprüfer auf die veränderten Gegebenheiten in den zu prüfenden Unternehmen reagieren. Die Digitalisierung verändert dabei nicht nur den Prüfungsgegenstand, sondern bietet auch Chancen für die positive Veränderung der Prüfungsprozesse. Technisches Verständnis, Expertise hinsichtlich digitaler Märkte sowie eine Grundoffenheit gegenüber der Erneuerung etablierter Methoden gehören somit zu den wichtigsten Qualitätsparametern des erfolgreichen Wirtschaftsprüfers der Zukunft.

2 Hauptteil

Hintergrund: Individualisierung und Flexibilisierung als neuer Anspruch am Markt

Seit der Jahrtausendwende lässt sich eine verstärkte Diversität persönlicher Lebensgestaltung beobachten. Diese Pluralisierung der Lebensstile ist auf verschiedene Ursachen zurückzuführen. Zum einen wird der gesellschaftliche Individualisierungsprozess wesentlich durch die ökonomischen Rahmenbedingungen unserer Zeit befördert, da ein allgemeines Wohlstandsniveau auf Basis wirtschaftlicher Stabilität und Konjunktur die finanzielle Voraussetzung für individuell gestaltbare Leben schafft. Zum anderen kommt es in Folge des medialen Wandels zu einer verstärkten Sichtbarkeit der Vielschichtigkeit. In der globalisierten und vernetzten Welt wird so eine zunehmende Akzeptanz für divergierende Entscheidungen erzeugt.

2.1 Pluralisierung als Mega-Trend des 21. Jahrhunderts

Treiber der Entwicklung ist nicht zuletzt der technische bzw. digitale Fortschritt. Die Digitalisierung wirkt auf drei verschiedene Arten als unmittelbarer gesellschaftlicher wie ökonomischer Disruptor. Zunächst führen digitale Kanäle und Vernetzungen zu einer räumlichen Ausweitung der Märkte, da aufgrund des Internets und der rein digitalen Güter insbesondere im medialen Bereich analoge Landesgrenzen überschritten werden können. Dieser ökonomische Globalisierungsprozess führt zu einer erhöhten Konkurrenz der Anbieter um die weltweit agierenden Nachfrager. Zudem eröffnet der technologische Fortschritt gänzlich neue Möglichkeiten der Individualisierung durch digitale Hilfsmittel. Als Beispiele seien hier insbesondere Big-Data-Anwendungen zu Targeting-Zwecken oder die gezielte Datenauswertung zur Effizienzsteigerung in der Industrie 4.0 genannt.¹ Zuletzt verringern Informations- und Kommunikationstechnologien die physische Distanz zwischen Kunde und Unternehmer.

Eine intensive Kundenorientierung gilt jedoch längst nicht mehr als wettbewerblicher Erfolgsgarant, sondern ist als Mindeststandard zur Grundvoraussetzung für das Überleben am Markt geworden. Die richtige Antwort auf diversifizierte Kundenbedürfnisse kann demnach nur eine gezielte Bedürfnisberücksichtigung auf allen Ebenen der Wertschöpfungs- und Service-Prozesse sein. Denn eine angemessene Kundenorientierung bildet den entscheidenden Schritt zu einer wachsenden Kundenzufriedenheit und einer dauerhaften Kundenbindung. Dies zieht in der Praxis eine wachsende Bedeutung des Customer Relation Managements insbesondere im B2B-Bereich nach sich.

Um das eigene Unternehmen zukunftsfähig auszurichten, ist eine neue, wirkungsvolle Positionierung erforderlich: Aus der Customer Orientation muss eine umfassendere Customer Centricity werden. Während es bei Ersterer um den Wandel vom produktorientierten Unternehmen zum kundenorientierten Produkt ging, gilt es bei Zweiterer den Sprung vom kundenorientierten Produkt

¹ Vgl. IDW (2017), S. 6-8.

zum kundenzentrierten Unternehmen zu schaffen. Hierbei kann nur eine genaue Ausdifferenzierung einzelner Bedürfnisse zum Erfolg führen, ein vereinfachendes Zielgruppendenken reicht nicht (mehr) aus. Der mit dieser Mikrosegmentierung des Nachfrager-Marktes verbundene hohe zeitliche und wirtschaftliche Aufwand kann vor allem durch moderne digitale Tools sowie automatisierte Datenverarbeitung ausgeglichen werden. Wichtig ist hierbei, dass neue Modelle stets aus Kundensicht gedacht und auf ihren positiven Nutzen für beide Seiten überprüft werden müssen. So muss eine Balance zwischen Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit des zugrundeliegenden Geschäftsmodells erzeugt werden. Eine weitreichende Service Centricity wird hier die nächste Stufe der Kundenzentrierung bilden.² Nicht mehr nur das Produkt bzw. Leistungsergebnis an sich, sondern die mit diesen verbundenen, individuellen Services sollen überzeugen. Maßgeschneiderte Angebote und Leistungspaletten setzen diese Idee dabei besonders wirksam um.

2.2 Status Quo: Individualisierung in der Wirtschaftsprüfung – Eine Branche im Verzug?

Eine erfolgreiche Wirtschaftsprüfung muss dynamisch auf eine sich verändernde Umwelt reagieren. Dazu zählt neben der Aufmerksamkeit bezüglich rechtlicher Rahmenbedingungen und den Ursachen und Konsequenzen der aktuellsten Markttransformation auch der Anspruch eines problemorientierten Nachverfolgens des technischen Fortschritts. Mehrwert hat die Prüfung insbesondere dann, wenn es im Kontext disruptiver Märkte gelingt, bei der Jahresabschlussprüfung – ähnlich einer prognosegestützten Unternehmensbewertung – in die Zukunft zu blicken und das kundenseitige Geschäftsmodell auf seine Beständigkeit und Nachhaltigkeit zu überprüfen.

Der Wirtschaftsprüfer der Zukunft muss demnach nicht nur interdisziplinärer Experte auf den Gebieten Ökonomie, Rechnungswesen und Recht sein, immer mehr werden auch IT-Kenntnisse – v.a. im Hinblick auf moderne ERP-Systeme -

² Vgl. ERNST & YOUNG (2013), S. 5-7.

und ein Grundverständnis der E-Commerce bzw. digitalen Welt erwartet. Er agiert demnach als „Business Advisor mit technischem Spezialwissen“ und positioniert sich so als Dirigent eines vielstimmigen Prüfungs-Orchesters.³ Mit Blick auf den aktuellen Status Quo in der Wirtschaftsprüfungsbranche stellt sich die Frage, inwieweit diese Ansprüche und Visionen bereits tatsächlich umgesetzt werden konnten. Wie weit ist die Digital Business Transformation tatsächlich fortgeschritten und stehen Kundenbedürfnisse bereits hinreichend im Zentrum des Prüfungs-Geschäftsmodells?

a) Digitalisierung im Audit Bereich

Die Auswirkungen der Digitalisierung zeigen sich nicht nur durch Veränderungen beim Prüfungsobjekt (Unternehmen), sondern bieten auch erhebliche Transformationspotentiale für den externen Prüfungsprozess. Häufig werden die Chancen für die Wirtschaftsprüfung der Zukunft analog zu den Entwicklungen von FinTechs betrachtet, wobei die Visionen von der einfachen Automatisierung von Standardprozess bis hin zum Einsatz von Distributed Ledger Technologien wie der Blockchain reichen. Sofern die ersten Hürden genommen sind und der Umsetzungswille vorhanden ist, lassen sich verschiedene Ansatzpunkte für digitale Verbesserungen im Prüfungsprozess ausmachen. Beinahe jede Stufe der klassischen Wirtschaftsprüfung kann hier von technologischen Anwendungen profitieren.

So ergeben sich insbesondere durch den Einsatz von Cloud-Lösungen zum nahtlosen und schnellen Dokumentenaustausch erhebliche Effizienz- und Datensicherheitsvorteile. Gleiches gilt für die Übernahme bestimmter standardisierter Prozesse durch intelligente Big-Data-Software und Robotik. Die Begrenzung auf Stichproben-Untersuchungen kann hier durch die Verarbeitungskapazitäten bei hohen Datenmengen und die Analysegeschwindigkeit überwunden werden, sodass es zu einer aussagekräftigeren und fundierteren Prüfung wesentlicher Kennzahlen kommt.

³ Vgl. EDENHOFER / GRÖNING / PÄTZOLD (2019), S. 18/19.

Auch Zukunftsprognosen lassen sich so verlässlicher formulieren und auf genaue Datensätze stützen. Mit Blick auf den Service- und Komfort-Aspekt bietet sich zudem der Einsatz von IuK-Technologien, die über einfache E-Mail und Telefon-Kontaktierung hinausgehen, an, da auf diese Weise die schnelle und verlässliche Kommunikation zwischen Prüfer und Kunde gewährleistet werden kann.⁴ Auch die Betrachtung von Zukunftstechnologien wie dem Einsatz von Drohnen in der Datenerfassung oder die Anwendung von Machine-Learning-Prozessen lohnt, auch wenn die zeitnahe tatsächliche Implementierung einen weiteren Sprung im technischen Fortschritt voraussetzt.

⁴ Vgl. PRENRECAJ / RAUSENBERGER (2017), S. 780-782.

Tabelle 1: Digitale Tools und Einsatzgebiete in der Wirtschaftsprüfung

| Digitales Tool | Einsatzgebiet | Vorteil |
|---------------------------|--|---|
| Cloud-Lösungen | <ul style="list-style-type: none"> - Sichere Dokumentenübertragung - Ubiquitäre Zugriffsstelle/ Workspaces | <ul style="list-style-type: none"> - Effizienzsteigerung - Transparenz - Kostenersparnis - Datensicherheit |
| KI/ Robotik (RPA) | <ul style="list-style-type: none"> - Übernahme standardisierter Prüfprozesse | <ul style="list-style-type: none"> - Effizienzsteigerung - Fehlerminimierung - erhöhte Aussagekraft dank größerer Datenmenge |
| Big Data + Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Datensortierung und Überprüfung auf pot. Korrelationen, Muster etc. | <ul style="list-style-type: none"> - Effizienzsteigerung - Informationsgewinn |
| IuK-Technologien | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation und Interaktion - v.a. in Verbindung mit Cloud-Services | <ul style="list-style-type: none"> - Effizienzsteigerung - Service + Komfort |
| Drohnen | <ul style="list-style-type: none"> - Digitale Erfassung von Lagerbeständen oder der Verfassung bestimmter Unternehmensstätten - Vermessen von Grundstücken von Wert etc. | <ul style="list-style-type: none"> - Effizienzsteigerung - Kostenersparnis - Risikominimierung |

Im Kontext digitaler Transformationen stellt sich häufig auch die Frage nach der Ersetzbarkeit menschlicher Prüfer durch maschinelle Automatisierung. Diese Sorge wird sich jedoch in Bezug auf die Wirtschaftsprüfungsbranche nicht bestätigen. Zwar zeigen Befragungen erfahrener Audit-Kunden von KPMG, dass digitale Kompetenzen und der Einsatz moderner Technologien zunehmend an Bedeutung gewinnen. So gaben etwa 67% der Befragten an, dass IT-Fähigkeiten die wichtigste Eigenschaft des Auditors of the Future ausmachen, noch vor den klassischen Kompetenzen des Kommunikationsvermögens und

des kritischen Denkens.⁵ Es kommt auch ganz bewusst zu gewissen Automatisierungen, die jedoch beinahe vollständig auf Standardprozesse beschränkt sind. Aus der Komplexität der Prüffälle ergibt sich zudem ein verbleibendes dringendes Erfordernis menschlicher Beurteilung einzelner Prüfungsgegenstände. Hier schaffen automatisierte Technologien die für den Prüfer erforderlichen Kapazitäten, damit sich dieser auf komplexe, ermessensbasierte Sachverhalte konzentrieren kann.

Darüber hinaus zählt die persönliche Betreuung weiterhin zu den wertbildenden Faktoren einer dauerhaften Kundenzufriedenheit.⁶ Eine Verdrängung erfahrener Prüfer durch algorithmische Automatismen ist daher nicht zu befürchten, aber auch nicht komplett auszuschließen. Stattdessen ist auf die erheblichen Vorteile des Einsatzes digitaler Technologien zu verweisen. So geht es um die für beide Parteien vorteilhafte Effizienzsteigerung bestimmter Prozesse genauso wie um die Gewährleistung eines hohen Transparenzlevels über nachhaltige Speicher- und Visualisierungstechnologien. Zudem kommt es auf Dauer zu einer Verminderung des Fehlerrisikos in Folge menschlicher Unachtsamkeit und einer evidenten Steigerung der Genauigkeit von Datenanalysen dank leistungsfähiger Technologien. Die Trias der Digitalisierungschance muss daher lauten: Automatisierung, Visualisierung, Vernetzung. Diese sind das Fundament eines erfolgreichen Audit of the Future.

⁵ Vgl. KPMG / FORBES (2017), S. 11.

⁶ Vgl. ERNST & YOUNG (2013), S. 8.

b) Customization in der Wirtschaftsprüfung

Die Wirtschaftsprüfungsbranche arbeitet bislang weitgehend mit standardisierten Akquise- und Vertragsansätzen, zum Teil etwa im Rahmen von Ausschreibungsverfahren ohne ausreichende Berücksichtigung von individuellen Sachverhalten, die flexible Anpassungen an besondere Kundenbedürfnisse nur zum Teil erlauben.⁷ Klar ist dabei, dass sowohl die Jahresabschlussprüfung als auch die Konzernabschlussprüfung auf festen rechtlichen Standards beruhen müssen. Jedoch unterscheidet sich jede Prüfung anhand ihrer Anfangsbedingungen voneinander – beispielsweise bedingt die Anzahl an angegliederten Tochtergesellschaften, die geographische Streuung von über Ländergrenzen verteilten Kontaktpersonen, die Größe der bereitgestellten Datenmengen sowie die Komplexität der eingesetzten ERP-Systeme einen auf jeden Mandanten maßgeschneiderten Ansatz.

Diese Anpassung der Wirtschaftsprüfung auf individuelle Kundenbedürfnisse kann dabei in verschiedenen Komfort- und Leistungsdimensionen erfolgen. Variiert werden können beispielsweise die Dokumentationsfülle, die Prüfungsschwerpunkte, der zeitliche Beginn der Prüfung, die Kommunikationswege und -modalitäten, die Betreuungstiefe, die Ausführlichkeit des Prüfungsberichts oder auch die Detailgenauigkeit bei der Aufschlüsselung von inhärenten oder Kontrollrisiken. In ähnlicher Weise kann das Prüfungsteam selbst (samt eingebundenen Spezialisten) auf den Mandanten und dessen unternehmensinterne Rahmenbedingungen individualisiert zusammengestellt werden.

⁷ Vgl. PWC (2019), S. 9-11.

3 Fazit: Chancen eines neuen Audit Ansatzes

Ein flexibilisiertes Prüfungsmodell stellt nicht nur eine angemessene Antwort auf sich verändernde Kundenbedürfnisse in Abhängigkeit vom aktuellen Unternehmenszustand dar, sondern ist im Hinblick auf die Volatilität des digital geprägten Marktes dauerhaft zukunftsfähig. Zudem zielt es auf die Gewährleistung einer höheren Qualität auf allen Servicelevels durch eine genaue Ressourcenallokation im Hintergrund an, wobei vor allem die zielgerichtete Digitalisierung von Standardprozessen eine verstärkte Konzentration auf essenzielle Prüfbereiche ermöglicht.

Unternehmen in der Wirtschaftsprüfung sollten sich als Vorreiter in der Audit-Branche positionieren, womit auf Dauer das Potential für eine echte Trendwende im Bereich der Wirtschaftsprüfung liegt. Die Audit of the Future-Initiative wird die Wirtschaftsprüfung und die Kundenbeziehungen in den nächsten Jahren erheblich prägen. Dadurch werden sich der Markt und die Marktanteile verändern. Wer sich am besten an die neuen Kundenbeziehungen anpasst, wird davon langfristig profitieren.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Digitale Tools und Einsatzgebiete in der Wirtschaftsprüfung.....5

Literaturverzeichnis

EDENHOFER / GRÖNING / PÄTZOLD (2019): Audit of the Future:
Auswirkungen auf den Mittelstand.

Abrufbar unter:

[https://www.bakertilly.de/fileadmin/public/Downloads/
Publikationen/2019/Studien/
Final_Online_RGB_BT_Studie_AOTF_190302pdf.pdf](https://www.bakertilly.de/fileadmin/public/Downloads/Publikationen/2019/Studien/Final_Online_RGB_BT_Studie_AOTF_190302pdf.pdf)

ERNST & YOUNG (2013): The Journey toward Greater Customer
Centricity.

Abrufbar unter:

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/
The_journey_toward_greater_customer_centricity/\\$FILE/
Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf)

IDW (2017): Trendwatch >> Digitalisierung.

Abrufbar unter:

[https://www.idw.de/blob/
104054/13f26717faf54f176688cf755de630dd/down-positionspapier-
digitalisierung-data.pdf](https://www.idw.de/blob/104054/13f26717faf54f176688cf755de630dd/down-positionspapier-digitalisierung-data.pdf)

KPMG (2016): Seeking Customer Centricity – The Omni Business Model.

Abrufbar unter:

[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/01/seeking-
customer-centricity-the-omni-business-model.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/01/seeking-customer-centricity-the-omni-business-model.pdf)

KPMG / FORBES (2017): Audit 2025: The Future is now.

Veröffentlicht von Forbes Insight, Abrufbar unter:

https://www.forbes.com/forbesinsights/kpmg_audit2025/index.html

PRENRECAJ / RAUSENBERGER (2017): Audit 4.0 – Digitale
Wirtschaftsprüfung – Der Einsatz von innovativen Technologien
verändert Abschlussprüfung und -prüfer.

Abrufbar unter:

<https://www.pwc.ch/de/publications/2018/>

Expert_Focus_Digitale_Wirtschaftspruefung.pdf

PWC (2019): The Future of Audit – A Framework for debate.

Abrufbar unter:

<https://www.pwc.co.uk/who-we-are/future-of-audit/future-of-audit-report.pdf>

Unser Dank geht an Marie-Therese Wirtz, Rechtswissenschaftsstudentin und ehemalige Mitarbeiterin der Innovation & Research Abteilung der Baker Tilly Holding, für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Publikation. Das laufende Examenstudium begann sie 2016 an der WWU Münster, schloss zwei Jahre später ein ergänzendes Studium im Common Law ab und spezialisiert sich seitdem auf dem Gebiet des Internet-, Kunst- und Medienrechts.