

## Finance & Accounting Forum Aktuelles für Führungskräfte



### Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Reform der Abschlussprüfung – neue Herausforderungen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss
- 5 BilRUG – nicht nur Erleichterungen
- 9 Die neue EU-Pauschalreiserichtlinie – gleiche Bedingungen für Reiseanbieter, stationär und online?
- 12 Hotelmarkt in Deutschland – dynamische Entwicklungen trotz Herausforderungen
- 14 Sicherheitsrisiken und die Tourismusindustrie
- 16 Reputationsrisiken bei der Nutzung von Kundendaten – Herausforderungen für die Tourismusindustrie
- 18 Was die Risikomanagementfunktion für die Unternehmensleitung tun kann – ein Leitfaden zur Interaktion
- 20 SAP HANA – Auflösung der Komplexität
- 22 Veranstaltungen & Publikationen



**Prof. Dr. Frank Beine**  
Tel: +49 (0)511 3023 4202  
fbeine@deloitte.de

Online verändert die Geschäftsmodelle. Für die Industrien nahe am Endkunden ist dies bereits zur Binsenweisheit geworden. Die Abwägung zwischen „online“ und „stationär“ ist einer Feinabstimmung des „omni-channel“ gewichen. Deutlich wird aber auch, dass online vielfach die Chance des Neuen nutzt, hinderliche Verpflichtungen zu umgehen. Spätestens durch spektakuläre Entscheidungen der letzten Monate ist dies allen deutlich geworden: zur Personenbeförderung (Uber), zum Kartellrecht (Bestpreisklauseln von HRS oder booking.com) oder zum Datenschutz („Safe Harbor“ Urteil). Der Branchenschwerpunkt „Tourismus“ dieser Ausgabe steht daher nur stellvertretend für Fragestellungen, die nicht nur die Betroffenen (inkl. Hotels und Beförderung), sondern alle darüber hinaus bewegen, die den Endverbraucher bedienen.

Im Fokus steht dabei die „Big Data“-Analyse im Zusammenwirken mit dem Customer Relationship Management. Dominik Happ macht in seinem Beitrag zur Nutzung der Kundendaten eindrucksvoll darauf aufmerksam, dass der Hype um Auswertungsmöglichkeiten nicht zur Vernachlässigung der Kosten aus potentiellen Reputationsschäden (z.B. Sony) oder vorbeugender Datensicherung führen sollte.

Dass Versuche, sich der Kosten teurer Verbraucherschutzanforderungen zu entledigen, nur vorübergehend funktionieren, zeigt Anja Papatathanasis in ihrem Beitrag zur neuen EU-Pauschalreiserichtlinie auf. Wer künftig kostenträchtige Informations- und Haftungsverpflichtungen reduzieren will, muss insbesondere als Reisevermittler, Hotel oder Beförderungsunternehmen seine Angebotspalette und Buchungsprozesse überarbeiten, um nicht der Haftung als Pauschalreiseanbieter ausgesetzt zu werden.

Christoph Rojahn befasst sich mit Sicherheitsrisiken ganz physischer Art, deren Bedeutung wir leider durch tägliche Medienberichterstattung mehr als bewusst sind. Er fordert (noch) keine „guarded communities“ für die Tourismusindustrie, zeigt aber auf, wie wichtig die Auseinandersetzung mit Prozessen und Vorsorgemaßnahmen ist, um Risiken besser einzuschätzen und die Konsequenzen im Ereignisfall zu reduzieren.

Ungeachtet aller Risiken und margenbelastenden Anforderungen bleibt der Tourismus jedoch eine Industrie mit deutlichen Wachstums- und Entwicklungsperspektiven. Yvonne Brabant weist exemplarisch für den Hotelmarkt in Deutschland eine dynamische Entwicklung nach – trotz Online-Buchungsportalen, Internet-Privatzimmervermittlern und Mindestlohn. Nachfrage und

durchschnittlicher Zimmerertrag stiegen ebenso wie das Transaktionsvolumen am M&A Markt für Hotels.

Neben dem Kerngeschäft sind auch die Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit im Blick zu behalten. Hier bleibt der Gesetzgeber ein treuer Initiator immer wieder neuer Projektarbeit. Inhaltlich schon lange in aller Munde und in Arbeit, rechtlich aber immer noch nicht verabschiedet, erregen insbesondere das AReg und APAReg nicht nur Wirtschaftsprüfer, sondern deren Regelungen verändern auch die Anforderungen an Aufsichtsräte und Prüfungsausschüsse. Henning Scharpenberg und Georg von Behr mahnen mit ihrem Beitrag diejenigen, die noch nicht begonnen haben, die entsprechenden organisatorischen Vorkehrungen zu treffen.

Deutlich weiter ist die Implementierung des BilRUG. Das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz ist am 22. Juli 2015 in Kraft getreten. Thorsten Römgens und Sebastian Flögel fassen die Highlights eines Gesetzes zusammen, das bereits mehr Fragen aufgeworfen als es geregelt hat. Zu deren Beantwortung bedarf es jedoch eines Blicks in die bereits umfangreiche Kommentarliteratur, oder Sie fragen Ihren WP und Berater.

Beratung kann auch geboten sein, wenn Sie als Business Partner Ihrer operativen Einheiten nicht nur zuverlässige Finanzkennzahlen liefern, sondern diese auch noch schnell, einfach zugänglich, flexibel und zu niedrigen Kosten vorliegen sollen. Unser Autor Nicolas Rousel schwärmt insoweit für SAP S4/HANA Finance und ermuntert zur Anwendung der neuen In-Memory-Datenbanktechnik.

Für das Risikomanagement empfiehlt Daniel Oehlmann mehr als die Bereitstellung von Projektrisikooanalysen oder einer risikoadjustierten Planung. Um einen Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens zu leisten, sei eine Fokussierung auf die strategischen Risiken und Einbindung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens erforderlich. Die überlegene Fähigkeit zum Management spezifischer Risiken kann einen eigenständigen kompetitiven Vorteil darstellen.

# Reform der Abschlussprüfung – neue Herausforderungen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss

Seit Dezember 2015 liegen der Regierungsentwurf zum sogenannten Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG)<sup>1</sup> und die vom Bundestag und Bundesrat verabschiedete Fassung des Abschlussprüferaufsichtsreformgesetzes (APAReG)<sup>2</sup> vor. Diese Vorschriften dienen hauptsächlich der Umsetzung der prüfungsbezogenen sowie der aufsichts- und berufsrechtlichen Vorschriften der maßgeblichen EU-Richtlinie.<sup>3</sup> Darüber hinaus enthält das AReG Ausführungen zur bereits am 16. Juni 2014 in Kraft getretenen und unmittelbar geltenden EU-Verordnung (EU-VO)<sup>4</sup>, die die Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse regelt. Durch die fehlende Relevanz des APAReG für Unternehmen wird hierauf im Folgenden nicht eingegangen.

Insbesondere kapitalmarktorientierte Unternehmen, aber auch ein Großteil der Kreditinstitute und Versicherungsgesellschaften sind daher gezwungen, sich mit den planmäßig spätestens am 17. Juni 2016 wirksam werdenden Neuregelungen auseinanderzusetzen, die insbesondere durch das AReG konkretisierte zusätzliche Aufgaben für deren Prüfungsausschüsse und Aufsichtsräte beinhalten.<sup>5</sup> Hierzu gehören u.a. die Einführung der externen Prüferrotation, die Ausschreibung des Prüfungsmandats sowie die Genehmigungspflicht für erlaubte Nichtprüfungsleistungen, auf die im Folgenden eingegangen wird.

## Externe Prüferrotation

Bereits bisher waren Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verpflichtet, die verantwortlichen Wirtschaftsprüfer für die Abschlussprüfung bei einem kapitalmarktorientierten Unternehmen spätestens alle sieben Jahre auszutauschen (sog. interne Rotation). Zusätzlich hierzu wird den geprüften Unternehmen nunmehr vorgeschrieben, auch die Prüfungsgesellschaft selbst regelmäßig zu wechseln.<sup>6</sup>

Die Neuregelung sieht vor, dass eine externe Rotation für Kreditinstitute und Versicherungen alle zehn Jahre, für alle andere Unternehmen grundsätzlich spätestens alle 20 Jahre zu erfolgen hat. Allerdings ist zur Bestellung des Abschlussprüfers für das elfte Prüfungsjahr in jedem Fall eine den

neuen EU-Regelungen entsprechende Ausschreibung des Prüfungsauftrags notwendig. In dieses Ausschreibungsverfahren darf jedoch der bisherige Abschlussprüfer noch einmal einbezogen werden. Praktisch folgt daraus, dass für die erste und die elfte Abschlussprüfung dieses 20-Jahreszeitraums eine Ausschreibung nach den in der EU-VO vorgegebenen Bestimmungen zu erfolgen hat. Für die jeweils zwischen diesen Zeitpunkten liegenden Prüfungsjahre kann die Wiederbestellung des bisherigen Abschlussprüfers ohne Ausschreibung erfolgen.<sup>7</sup>

Für den in Deutschland seltenen Fall eines sog. Joint Audit (Bestellung von mind. zwei Abschlussprüfern für eine Abschlussprüfung) kann sich der Zeitraum der Bestellung einer Prüfungsgesellschaft auf 24 Jahre verlängern, sofern ab dem elften Prüfungsjahr zwei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gemeinsam zum Abschlussprüfer bestellt werden.<sup>8</sup>

Zum Einstieg in die geänderte Rechtslage enthalten die Neuregelungen Übergangsbestimmungen. Zu beachten ist dabei, dass der Stichtag, zu dem eine Beurteilung der Situation vorzunehmen ist, der 16. Juni 2014 (Inkrafttretens der EU-VO) ist. Es gilt grundsätzlich Folgendes:

Erfolgte die Bestellung des bisherigen Abschlussprüfers bereits ununterbrochen mindestens 20 Mal, ist, bei kalendergleichem Geschäftsjahr, die Abschlussprüfung zwingend spätestens für das Jahr 2021 entsprechend den geltenden EU-Regelungen auszuschreiben, sofern die Erteilung des Prüfungsauftrags für 2020 vor dem 17. Juni 2020 erfolgt.

Erfolgte die Bestellung bisher nicht mehr als 20, aber bereits mehr als elf Mal, ist die Abschlussprüfung spätestens für das Geschäftsjahr 2024 auszuschreiben, wenn der Auftrag für die Prüfung 2023 vor dem 17. Juni 2023 erteilt wird.

Keine Übergangsregelungen bestehen u.a. für den Fall, in dem Unternehmen ihren bisherigen Abschlussprüfer bis zum 17. Juni 2016 ununterbrochen weniger als elf Mal bestellt hatten. In diesen Fällen ist bereits für die Vergabe des elften Prüfungsmandats eine Ausschreibung durchzuführen.<sup>9</sup> Wenn ein Unternehmen am 16. Juni 2014 seinen Abschlussprüfer weniger als zehn Jahre hatte, aber bei der Prüfung des Geschäftsjahres 2016 bereits mehr als zehn Jahre haben wird, hat es für das Geschäftsjahr 2017 eine Ausschreibung durchzuführen, an der der bisherige Abschlussprüfer teilnehmen dürfte.



**Henning Scharpenberg**  
Tel: +49 (0)511 3023 4281  
hscharpenberg@deloitte.de



**Georg von Behr**  
Tel: +49 (0)511 3023 4283  
gebehr@deloitte.de

<sup>1</sup> Entwurf zum Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) vom 16. Dezember 2015.

<sup>2</sup> Abschlussprüferaufsichtsreformgesetz (APAReG) in der vom Bundestag am 3. Dezember 2015 verabschiedeten Form, BT-Drucks. 18/6282.

<sup>3</sup> Richtlinie 2014/56/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG (sog. Abschlussprüferrichtlinie).

<sup>4</sup> Verordnung (EU) 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014.

<sup>5</sup> Vgl. Lanfermann: WP Praxis 2015, S. 128.

<sup>6</sup> Vgl. § 318 Abs. 1a HGB-E.

<sup>7</sup> Vgl. Blöink/Kumm: BB 2015, S. 1068 f.

<sup>8</sup> Vgl. § 318 Abs. 1a HGB-E sowie Blöink/Kumm: BB 2015, S. 1069.

<sup>9</sup> Vgl. Lanfermann: WP Praxis 2015, S. 140 ff.

### **Ausschreibung des Prüfungsmandats**

Besondere Bedeutung im Rahmen der Ausschreibung eines Prüfungsmandats wird zukünftig die Dokumentation des Auswahlverfahrens haben. Hierbei spielen zwei Aspekte eine besondere Rolle. Die neuen Regelungen verlangen einen transparenten und diskriminierungsfreien Ausschreibungsprozess. Damit darf der Aufsichtsrat Wirtschaftsprüfungsgesellschaften nicht von vornherein von dem Prozess ausschließen. Ferner werden möglicherweise bestehende Vereinbarungen mit Dritten, die den Kreis der möglichen Abschlussprüfer begrenzen, per Gesetz für nichtig erklärt.

Um dem Vorwurf einer nicht diskriminierungsfreien Ausschreibung zu begegnen, wird es in der Regel eines mehrstufigen Auswahlverfahrens bedürfen. Dabei kann im ersten Schritt eine öffentliche, an alle interessierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gerichtete Aufforderung zur Bewerbung für ein Prüfungsmandat erfolgen. Auf der Grundlage vorab definierter Kriterien ist der Kreis der in die engere Auswahl einzubeziehenden Interessenten zu bestimmen. Die Dokumentation dieses ersten Auswahlprozesses sowie der weiteren Schritte im Auswahlverfahren und der Ergebnisfindung sind insbesondere auch von Bedeutung, da der Aufsichtsrat den Ablauf des Auswahlverfahrens ggf. der Abschlussprüferaufsichtsbehörde zu erläutern hat.<sup>10</sup>

Zu beachten ist im Rahmen eines Auswahlprozesses unverändert, dass die in die Auswahl einbezogenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unabhängig sind. Die neuen Regelungen sehen in diesem Zusammenhang auch einen umfangreichen Katalog nicht zulässiger Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer oder Mitgliedsunternehmen seines Netzwerks vor.

Zu guter Letzt sind für die Wahl des Abschlussprüfers vorab mindestens zwei Kandidaten im Rahmen des Auswahlprozesses vom Prüfungsausschuss mit einer begründeten Präferenz zu bestimmen und dem Aufsichtsrat vorzulegen. Der dann an die Hauptversammlung des zu prüfenden Unternehmens gerichtete Vorschlag für die Bestellung des Abschlussprüfers enthält die Empfehlung und Präferenz des Prüfungsausschusses bzw. die Begründung des ggf. davon abweichenden Vorschlags des Aufsichtsrats.

### **Genehmigungspflicht für Nichtprüfungsleistungen**

Leistungen, die der Abschlussprüfer oder sein Netzwerk für das durch ihn geprüfte Unternehmen neben der Abschlussprüfung erbracht hat, werden seit Jahren auch unter dem Gesichtspunkt ihres Einflusses auf die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers diskutiert. Die neuen Regelungen greifen

diesen Aspekt auf. Zunächst gilt nach der EU-VO ein Verbotskatalog für bestimmte Nichtprüfungsleistungen. Dieser umfasst z.B. Steuerberatungs- und Bewertungsleistungen, Tätigkeiten der Buchhaltung oder der internen Revision.<sup>11</sup> Steuerberatungs- und Bewertungsleistungen sind im Grundsatz jedoch auf Grundlage eines bestehenden Mitgliedstaatenwahlrechts weiterhin in bestimmtem Umfang möglich.<sup>12</sup> In Bezug auf erlaubte Nichtprüfungsleistungen werden ferner zwei wesentliche neue Regelungen getroffen.<sup>13</sup>

Eingeführt wird eine Begrenzung (Cap) durch Einführung eines maximal zulässigen Honorars für Nichtprüfungsleistungen des gesetzlichen Abschlussprüfers (nicht seines Netzwerks) in Höhe von 70 Prozent des Prüfungshonorars. Die Obergrenze ist als Durchschnittswert der letzten drei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahre zu ermitteln. Die Regelungen zum Cap sind ab 17. Juni 2016 zu beachten. Eine retrospektive Anwendung ist nicht vorgesehen.

Darüber hinaus ist es zukünftig erforderlich, dass sich der Prüfungsausschuss des Unternehmens mit allen geplanten Nichtprüfungsleistungen befasst. Damit soll dieser in die Lage versetzt werden, einen möglichen Einfluss der zu erbringenden Leistungen auf die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers zu beurteilen.

### **Fazit**

Die Regelungen des AReG und des APAREG führen zu einer noch intensiveren Einbindung von Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat in den Prozess der Auswahl des Abschlussprüfers und der Überwachung der Abschlussprüfung. Insbesondere ist mit Blick auf den 17. Juni 2016 die Möglichkeit der Verpflichtung zu einer Ausschreibung zu prüfen. Der nunmehr erforderliche Ablauf im Rahmen der Ausschreibung eines Prüfungsmandats erfordert zudem die rechtzeitige Erarbeitung und Abstimmung klarer Auswahlkriterien durch Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss, die sich dabei der Unterstützung ihres Unternehmens bedienen können.

Darüber hinaus bedingt die Erbringung von Nichtprüfungsleistungen durch den Abschlussprüfer zukünftig nicht nur auf seiner Seite möglicherweise ergänzende Kontrollmechanismen. Auch das geprüfte Unternehmen und seine Aufsichtsgremien sollten rechtzeitig notwendige organisatorische Vorkehrungen treffen, um einen ordnungsgemäßen Ablauf von Genehmigungsprozessen zu gewährleisten. Die EU-VO selbst empfiehlt insoweit bereits die Erarbeitung entsprechender Leitlinien.

<sup>11</sup> Vgl. Art. 5 Abs. 1 EU-VO.

<sup>12</sup> Vgl. § 319 a Abs. 1 HGB-E

<sup>13</sup> Vgl. Blöink/Kumm: BB 2015, S. 1068 f. und Velte: WPg 2015, S. 486.

<sup>10</sup> Vgl. Hönsch/Kaspar: Der Aufsichtsrat 2015, S. 98.

# BilRUG – nicht nur Erleichterungen

**Mit Veröffentlichung des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG)<sup>1</sup> am 22. Juli 2015 ist nach der zentralen Reform des Handelsgesetzbuches in 2009 durch das BilMoG<sup>2</sup> erstmals wieder eine bedeutsame Novellierung handelsrechtlicher Vorschriften in Kraft getreten, die für den ganz überwiegenden Teil der HGB-Bilanzierer von Bedeutung sein dürfte. Primäres Ziel des Gesetzes war die Umsetzung der EU-Bilanzrichtlinie 2013/34/EU in deutsches Recht. Ferner erfolgten Klarstellungen zu früheren Bilanzrechtsänderungen sowie die regelmäßig anstehenden Überprüfungen und Anhebungen der Schwellenwerte (§§ 267, 293 HGB).**

Anzuwenden sind die Neuregelungen grundsätzlich auf Jahres- und Konzernabschlüsse sowie Lage- und Konzernlageberichte für nach dem 31. Dezember 2015 beginnende Geschäftsjahre, sodass eine zeitnahe Auseinandersetzung mit der Thematik zu empfehlen ist.

Mit Blick auf die Vielzahl von Anpassungen mit unterschiedlicher Relevanz beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf ausgewählte zentrale Änderungen. Für einen vollständigen Überblick zum Gesamthalt der Gesetzesänderung kann auf eine Reihe von aktuellen Publikationen verwiesen werden.<sup>3</sup>

## **Erweiterter Umsatzbegriff (§ 277 Abs. 1 HGB)**

Die Neufassung des § 277 Abs. 1 HGB weitet den Begriff der Umsatzerlöse aus. Nunmehr sind Umsatzerlöse nicht mehr nur die Erlöse aus dem Verkauf und der Vermietung oder Verpachtung von Erzeugnissen und Waren sowie aus Dienstleistungen, die für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit der Gesellschaft typisch sind. Vielmehr sind zukünftig auch bestimmte Erlöse, die nicht für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit typisch sind und unter den sonstigen betrieblichen Erträgen auszuweisen waren, wie beispielsweise Kantineerlöse, Erlöse aus Vermietung und Verpachtung (z.B. für Werkwohnungen), Erlöse aus konzerninternem Leistungsaustausch

(z.B. Übernahme von Managementleistungen, aus IT- und administrativen Leistungen oder auch aus der Personalüberlassung) unter den Umsatzerlösen auszuweisen.

Weiterhin unter den sonstigen betrieblichen Erträgen sind beispielsweise Gewinne aus der Veräußerung von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens und Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen zu zeigen.<sup>4</sup>

Die Änderungen der Zuordnung von Erträgen führt auch zu entsprechenden Ausweisänderungen der mit den Umsätzen neuer Definition korrespondierenden Aufwendungen aus den sonstigen betrieblichen Aufwendungen in die Positionen Herstellungskosten bzw. Materialaufwand.

In der Bilanz ergeben sich Auswirkungen auf den Ausweis von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der sonstigen Vermögensgegenstände. Aufgrund der Korrespondenz der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit den Umsatzerlösen führt der geänderte Umsatzbegriff tendenziell zu höheren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und einem Rückgang der sonstigen Vermögensgegenstände.

Neben den rein abschlussrelevanten Themen sind auch die mittelbaren Auswirkungen der Definitionsänderung, beispielsweise auf umsatzbasierte Größen, zu beachten. So sind Anpassungen bei relevanten Kennzahlen bereits im Rahmen der Planungsrechnung und bei der Formulierung von Zielgrößen zu berücksichtigen. Adressaten der Berichterstattung sollten frühzeitig über die zu erwartenden Änderungen in Kenntnis gesetzt werden. Bestehen umsatzbasierte „financial covenants“ in Kreditverträgen oder sind umsatzabhängige Mietzahlungen vereinbart worden, ist zur Anpassung der Zielgrößen bereits im Vorfeld eine Abstimmung mit dem jeweiligen Vertragspartner geboten. Ferner ist auch bei den Prognosen der künftigen Umsatzentwicklung in Lageberichten der Effekt zu beachten, der sich aufgrund der geänderten Definition auf die in nachfolgenden Abschlüssen auszuweisenden Umsätze ergibt. Relevant ist diese Änderung bereits für die Prognoseberichterstattung in Lageberichten zum 31. Dezember 2015.



**Thorsten Römgens**  
Tel: +49 (0)511 3023 4279  
troemgens@deloitte.de



**Sebastian Flögel**  
Tel: +49 (0)511 3023 4112  
sflögel@deloitte.de

<sup>1</sup> Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates (Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz – BilRUG) vom 17. Juli 2015, BGBl I 2015, S. 1245 ff.

<sup>2</sup> Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsreformgesetz – BilMoG) vom 25. Mai 2009, BGBl I 2009, S. 1102 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kommentar zum Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetz: Russ/Janßen/Götze: BilRUG – Auswirkungen auf das deutsche Bilanzrecht, IDW Verlag; Zwirner/Peterson: Wie reformiert das BilRUG das Bilanzrecht? – Wesentliche Änderungen für Einzel- und Konzernabschluss sowie Offenlegung, WPg 2015, S. 811.

<sup>4</sup> Zu Zweifelsfragen bei der Abgrenzung zwischen Umsatzerlösen und sonstigen betrieblichen Erträgen s. die im Dezember 2015 veröffentlichte ergänzende Verlautbarung zur 241. Sitzung des IDW-Hauptfachausschusses – „Anwendungsfragen im Zusammenhang mit dem HGB i.d.F. des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes“.

### Wegfall der außerordentlichen Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung

Durch das BilRUG werden die bisher in der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 Abs. 2, 3 HGB in Verbindung mit § 277 Abs. 4 HGB abzubildenden Posten „außerordentliche Erträge“ und „außerordentliche Aufwendungen“ gestrichen. Diese Positionen fanden in der Praxis nach unserer Beobachtung nur in Ausnahmefällen Eingang in den Abschluss, in erster Linie bei bedeutenden Änderungen der Geschäftstätigkeit, bei Schließung von Teileinheiten oder im Rahmen des Aufbaus von neuen Geschäftsfeldern. Damit entfällt die nicht immer zweifelsfreie Abgrenzung zwischen außerordentlichen Positionen und solchen, die der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zuzuordnen sind.

Allerdings sind nach BilRUG nunmehr im Anhang jeweils Betrag und Art der Erträge und Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung zu erläutern. Davon ausgenommen bleiben Beträge von „untergeordneter Bedeutung“. Insofern erfolgt im Kern eine Verlagerung der Informationsvermittlung aus der Gewinn- und Verlustrechnung in den Anhang. Dabei ist jedoch die Begriffsänderung („außergewöhnlich“ statt „außerordentlich“) zu beachten. Außergewöhnlichen Positionen sind ausweislich der Gesetzesbegründung solche, die aufgrund ihrer Größenordnung oder Bedeutung so deutlich hervortreten, dass eine gesonderte Erläuterung notwendig erscheint. Eine konkrete Auslegung dieses Begriffs durch die Praxis sowie die handelsrechtliche Kommentierung bleibt abzuwarten.

### Anhebung der Schwellenwerte der §§ 267, 293 HGB

Das BilRUG sieht eine deutliche Anhebung der Schwellenwerte vor. Dies führt bei Gesellschaften, die durch die Erhöhung der Schwellenwerte in eine niedrigere Größenklasse fallen, zur Möglichkeit der Inanspruchnahme von Erleichterungsvorschriften insbesondere hinsichtlich der Gliederung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie bei Anhangangaben und Offenlegungsverpflichtungen. Bei einer künftigen Qualifizierung als kleine Kapitalgesellschaft entfallen darüber hinaus die gesetzlichen Verpflichtungen zur Aufstellung eines Lageberichts sowie zur Durchführung einer Abschlussprüfung.

Die Schwellenwerte können anders als die meisten Regelungen des BilRUG bereits für nach dem 31. Dezember 2013 beginnende Geschäftsjahre freiwillig angewendet werden. Verpflichtend zu berücksichtigen sind die neuen Schwellenwerte spätestens bei Abschlüssen für Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2015 beginnen.

Maßgeblich bei der Größenklassifizierung sind wie bisher im Regelfall die Zahlen der letzten beiden Jahre. Dabei sind auch für das Vorjahr die erhöhten Schwellenwerte relevant. Bei Ausübung des Wahlrechts zur Anwendung der neuen Schwellenwerte bereits für Geschäftsjahre, die vor dem 1. Januar 2016 beginnen, darf dies jedoch nur gemeinsam mit der Anwendung der Neufassung des Umsatzbegriffs (§ 277 Abs. 1 HGB) erfolgen.

Sofern eine Gesellschaft bereits in 2015 die erhöhten BilRUG-Schwellenwerte unterschreitet, kommt eine vorgezogene Anwendung der §§ 267 bzw. 293 HGB in

**Tabelle 1 – Die Schwellenwerte des § 267 HGB für Einzelabschlüsse werden durch das BilRUG wie folgt erhöht**

§ 267 HGB	Bilanzsumme (Mio. €)		Umsatzerlöse (Mio. €)		Arbeitnehmer
	bisher	<b>BilRUG</b>	bisher	<b>BilRUG</b>	
Kleine Kapitalgesellschaften	4,84	<b>6,0</b>	9,68	<b>12,0</b>	50
Mittelgroße Kapitalgesellschaften	19,25	<b>20,0</b>	38,50	<b>40,0</b>	250
Große Kapitalgesellschaften	>19,25	<b>&gt;20,0</b>	>38,50	<b>&gt;40,0</b>	>250

**Tabelle 2 – Erhöhte Schwellenwerte des § 293 HGB, die ein Mutterunternehmen bei Unterschreiten der Werte von der gesetzlichen Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses befreien**

§ 293 HGB	Bilanzsumme (Mio. €)		Umsatzerlöse (Mio. €)		Arbeitnehmer
	bisher	<b>BilRUG</b>	bisher	<b>BilRUG</b>	
Konzernabschluss Bruttomethode	23,10	<b>24,0</b>	46,20	<b>48,0</b>	250
Konzernabschluss Nettomethode	19,25	<b>20,0</b>	38,50	<b>40,0</b>	250

Betracht. Falls unter Ansatz der neuen Werte beispielsweise eine Klassifizierung als kleine Kapitalgesellschaft erfolgt, entfallen bereits für 2015 die gesetzlichen Pflichten zur Aufstellung eines Lageberichts und zur Durchführung einer Jahresabschlussprüfung. Außerdem können umfangreiche Erleichterungen bei der Aufstellung von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie bei der Offenlegung in Anspruch genommen werden. Bei der Unterschreitung der Schwellenwerte für die Konzernrechnungslegungspflicht kann durch eine vorgezogene Anwendung des § 293 HGB unter Umständen für das Jahr 2015 die Pflicht zur Aufstellung und Prüfung des Konzernabschlusses entfallen.

#### **Neu: Beteiligungsgesellschaften keine Kleinstkapitalgesellschaften i.S.d. § 267a Abs. 3 HGB mehr**

Nach Einführung des § 267a in das HGB im Rahmen des MicroBilG<sup>5</sup> waren nach Auffassung eines Teils der Literatur bestimmte Holdinggesellschaften sog. Kleinstkapitalgesellschaften, da diese regelmäßig weder Mitarbeiter beschäftigen noch wesentliche Umsatzerlöse ausweisen. Damit kamen diese Gesellschaften in den Genuss umfangreicher Erleichterungs- und Befreiungsvorschriften bei der Aufstellung und Publikation von Jahresabschlüssen, die durch das BilRUG nun faktisch wieder aufgehoben werden.

Im Rahmen der BilRUG-Neuregelungen wurde § 267a HGB um einen dritten Absatz erweitert, der Unternehmen, deren einziger Zweck darin besteht, Beteiligungen an anderen Unternehmen zu erwerben, zu verwalten und zu verwerten, ohne dass sie in die Verwaltung dieser Unternehmen eingreifen, aus dem Kreis der Kleinstkapitalgesellschaften ausschließt.

Damit sind Holdinggesellschaften für Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2015 beginnen, in vielen Fällen wieder als kleine Kapitalgesellschaften zu klassifizieren. Auf die Erstellung eines Anhangs und einer ausführlichen Gewinn- und Verlustrechnung sowie auf die Offenlegung im Bundesanzeiger kann künftig nicht mehr verzichtet werden.

#### **Ausweitung der Erleichterungsvorschriften für Anhangangaben kleiner Kapitalgesellschaften**

Der Katalog von Anhangangabe-Pflichten, denen aufgrund der Befreiungsvorschrift des § 288 HGB kleine Kapitalgesellschaften im Sinne des § 267 Abs. 1 HGB nicht unterliegen, wurde durch das BilRUG noch einmal deutlich erweitert. So dürfen künftig beispielsweise die Angaben zu den Mitgliedern des Geschäftsführungsorgans und eines Aufsichtsrates (§ 285 Nr. 10 HGB), Angaben zum Anteilsbesitz (§ 285 Nr. 11 HGB), sowie zu Unternehmen, deren unbeschränkt haftender Gesellschafter die Gesellschaft ist (§ 285 Nr. 11a HGB), unterlassen werden. Eine Vielzahl weiterer bisheriger Pflichtangaben des § 285 HGB darf künftig weggelassen werden.

Neben diesen Erleichterungen ergeben sich für kleine Kapitalgesellschaften jedoch auch zusätzliche Angabepflichten. Entsprechend den Neuregelungen müssen diese Gesellschaften zukünftig den Gesamtbetrag der sonstigen finanziellen Verpflichtungen (§ 285 Nr. 3a HGB) sowie die durchschnittliche Zahl der während des Geschäftsjahres beschäftigten Arbeitnehmer (§ 285 Nr. 7 HGB) im Anhang ausweisen.

#### **Redaktionelle Änderungen hinsichtlich bestimmter Jahresabschlussangaben**

Im Rahmen der europäischen Rechnungslegungsharmonisierung wurden durch das BilRUG einige Angaben verlagert, die auch bisher schon Bestandteil der Berichterstattung waren. Zwar handelt es sich hierbei im Ergebnis lediglich um redaktionelle Änderungen, diese dürften jedoch für eine Vielzahl von Unternehmen relevant werden. So ist der Anlagenspiegel, der bisher wahlweise in der Bilanz oder im Anhang darzustellen war, künftig zwingend im Anhang darzustellen (§ 284 Abs. 3 HGB).

Der Nachtragsbericht mit den Angaben zu Vorgängen von besonderer Bedeutung nach dem Schluss des Geschäftsjahres ist für nach dem 31. Dezember 2015 beginnende Geschäftsjahre Bestandteil des Anhangs. Bisher war über entsprechende Vorgänge im Lagebericht Stellung zu nehmen. Zukünftig ist im Anhang auch der Beschluss bzw. der Vorschlag zur Gewinnverwendung zu nennen, über den bislang lediglich im Rahmen der Veröffentlichung im Bundesanzeiger zu berichten war.

<sup>5</sup> Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2012/6/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. März 2012 zur Änderung der Richtlinie 78/660/EWG des Rates über den Jahresabschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen hinsichtlich Kleinbetrieben (Kleinstkapitalgesellschaften-Bilanzrechtsänderungsgesetz – MicroBilG) vom 20. Dezember 2012, BGBl I 2012, S. 2751 ff.

### Fazit

Auch wenn die Auswirkungen des BilRUG nicht den Umfang derer des BilMoG haben, wird die Mehrheit der Unternehmen spätestens mit Beginn des Geschäftsjahres 2016 von den Änderungen betroffen sein. Während kleine Kapitalgesellschaften zahlreiche zusätzliche Erleichterungsregelungen in Anspruch nehmen können, sind Beteiligungsgesellschaften, sofern eine bisherige Einstufung als Kleinstkapitalgesellschaft nicht mehr möglich ist, aufgrund der Erweiterung der Berichtspflichten deutlich belastet. Von der Ausweitung des Umsatzerlösbegriffes und den redaktionellen Änderungen – wie beispielsweise der Verschiebung des Nachtragsberichts in den Anhang – ist hingegen weitgehend größenunabhängig die Mehrheit der Unternehmen in unterschiedlichem Umfang betroffen. Auch wenn die Reform für viele Unternehmen nicht zu einer Ausweitung der Berichtspflichten führt, ist eine zeitnahe Auseinandersetzung mit möglichen Auswirkungen des BilRUG geboten, um die Prozesse im Rahmen der Abschlusserstellung entsprechend auf die neuen Erfordernisse anzupassen. Nachfolgend stellen wir das Wesentliche auf einen Blick dar:

**Abb. 1 – Wesentliche rechnungslegungsbezogene Änderungen des HGB in Jahresabschluss und Lagebericht durch das BilRUG**

Bilanz/GuV	Anhang	Lagebericht	Erleichterungen/ Verschärfungen
Erweiterung Umsatzerlösdefinition (§ 277 Abs. 1)	Größenabhängige Erleichterungen, v.a. für kleine Kapitalgesellschaften (§ 288 i.V.m. den §§ 284, 285)	Verschiebung des Nachtragsberichts in den Anhang (§ 285 Nr. 33)	Anhebung der Schwellenwerte (§§ 267, 293)
Streichung des außerordentlichen Ergebnisses (§ 275 Abs. 2, 3 i.V.m. § 277 Abs. 4)			Änderungen der Erleichterungsvorschriften von § 264 Abs. 3 und § 264b
Abschreibung bei nicht verlässlich schätzbarer Nutzungsdauer bei selbstgestellten immateriellen Vermögenswerten und Geschäfts- oder Firmenwerten über zehn Jahre (§ 253 Abs. 3)	Neue/geänderte Angaben des § 285, z.B. zu <ul style="list-style-type: none"> <li>- Latenten Steuern (Nr. 30)</li> <li>- Außergewöhnlichen Aufwendungen und Erträgen (Nr. 31)</li> <li>- Gewinnverwendung (Nr. 34)</li> <li>- Geschäfts- oder Firmenwert (Nr. 13)</li> </ul>		Einschränkung des Kreises der Kleinstkapitalgesellschaften (§ 267a)



# Die neue EU-Pauschalreiserichtlinie – gleiche Bedingungen für Reiseanbieter, stationär und online?

**Nach Verabschiedung der neuen Pauschalreiserichtlinie im EU-Parlament hat die 24-monatige Umsetzungsfrist zur Übertragung in nationales Recht begonnen. Da der Begriff der Pauschalreise erheblich erweitert wurde, können künftig auch andere touristische Anbieter von den Pflichten der Reiseveranstalter betroffen sein. Offene Fragestellungen im Online-Bereich könnten weiterhin zu Wettbewerbsverzerrungen bei der Vermarktung von Reisepaketten führen.**

## Hintergrund und Ziele der Pauschalreiserichtlinie

Der Tourismus spielt seit vielen Jahren in Europa eine zentrale wirtschaftliche Rolle mit insgesamt ca. 1,8 Mio. vorwiegend kleinen und mittleren Unternehmen<sup>1</sup>, die 2014 einen Anteil von 9,2 Prozent (1,28 Billionen €) des europäischen Bruttoinlandsproduktes<sup>2</sup> erwirtschafteten. Aufgrund des grenzüberschreitenden Charakters und der wirtschaftlichen Bedeutung der Touristikindustrie in Europa wurde bereits 1990 die erste EU-Pauschalreiserichtlinie als wichtigstes europäisches Regelwerk für die Touristik geschaffen.

Seit Erstellung der Richtlinie haben die fortschreitende Liberalisierung im Luftverkehr sowie die zunehmende Anzahl von Online-Vertriebsplattformen und Reiseveranstaltern im Internet zu grundlegenden Marktveränderungen und einem geänderten Kaufverhalten der Verbraucher geführt. Innerhalb der bestehenden Richtlinie entstanden dadurch Rechtsunsicherheiten bzgl. der Haftung dieser neuen Anbieter für die Leistungserbringung, die zu unterschiedlichen Kostenstrukturen bei stationären und Online-Anbietern führten und so Wettbewerbsverzerrungen erzeugten.

Mit der Überarbeitung der Richtlinie soll den geänderten Marktbedingungen Rechnung getragen werden.

## 1. Einheitlicher und verbesserter Verbraucherschutz

Europaweit sollen Verbraucher unabhängig davon, ob sie die Reisen im Internet, direkt oder per Reisebüro buchen, einen gleichwertigen Schutz haben:

- Reiseveranstalter sollen im Falle einer Insolvenz eine Reisepreiserückzahlung bzw. einen Rücktransport nach Reiseantritt sicherstellen.
- Reisende sollen ein Recht auf Mängelbeseitigung vor Ort haben.

- Vorschriften zur Preissicherheit für die Reisenden sollen eingeführt werden.

## 2. Gleiche Wettbewerbsbedingungen für Anbieter on- und offline

Im digitalen Zeitalter sollen Online-Reiseveranstalter und Reisevermittler dieselben Rechte und Pflichten haben wie traditionelle Anbieter. Dazu sind neue Definitionen notwendig, da innerhalb der alten Richtlinie die Rollenverteilung insbesondere bei individuell zusammengestellten Reisepaketten im Internet häufig unklar war. Dadurch entstanden Interpretationsspielräume der Anbieter in Bezug auf ihre Pflichten, die zu unterschiedlichen Reisebedingungen, Kosten und Wettbewerbsverzerrungen führten.

## 3. Verbesserte Binnenmarktbedingungen für internationale Reiseanbieter

Geringe Umsetzungsspielräume bei der Übertragung der neuen Richtlinie in nationales Recht sollen europaweit einheitliche Wettbewerbsbedingungen, eine erhöhte Transparenz und eine verbesserte Rechtssicherheit schaffen, um den europäischen Binnenmarkt weiterzuentwickeln.

Am 27. Oktober 2015 wurde die neue EU-Pauschalreiserichtlinie verabschiedet und muss voraussichtlich bis Mitte 2018 auf nationaler Ebene angewendet werden.

## Wichtige Neuerungen und Erweiterungen bei der Definition von Pauschalreisen

Nach der neuen Richtlinie bestehen Pauschalreisen zwar weiterhin aus mindestens zwei Arten von Reiseleistungen, die von einem Unternehmen für den Zweck derselben Reise kombiniert werden, jedoch ist der Begriff der Pauschalreise erheblich erweitert worden, sodass zukünftig mehr touristische Unternehmen die Pflichten für Pauschalreiseanbieter erfüllen müssen.

Die zur Wahl stehenden Reiseleistungsarten – Beförderung, Unterbringung und sonstige touristische Leistungen (die mindestens 25% des Reisepreises ausmachen müssen, um für eine Pauschalreise ausschlaggebend zu sein) – wurden um die Autovermietung erweitert. Dabei ist es unerheblich, ob die Reiseleistungen vor Kontakt mit dem Reisenden, auf Wunsch des Reisenden oder entsprechend seiner Vorauswahl zusammengestellt werden und ob im stationären Reisebüro, telefonisch oder online, solange mit dem Reisenden ein Vertrag über alle Leistungen erstellt wird.



**Anja Papathanasis**  
Tel: +49 (0)511 3023 4118  
apapathanasis@deloitte.de

<sup>1</sup> Vgl. Europäische Kommission 9.7.2013: [http://ec.europa.eu/justice/consumer-marketing/files/com\\_2013\\_512\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/justice/consumer-marketing/files/com_2013_512_de.pdf).

<sup>2</sup> Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/289171/umfrage/beitrag-der-spanischen-tourismusbranche-zum-bip-im-vergleich/>.

Eine Pauschalreise kann auch entstehen, wenn der Reisende sich im Internet eine Reise über verlinkte Websites selbst zusammenstellt und innerhalb von 24 Stunden nach dem ersten Vertragsabschluss (z.B. für eine Flugbuchung) über die Website dieses Anbieters auf anderen verlinkten Websites mit anderen Anbietern Verträge (z.B. Hotelaufenthalt oder Mietwagen) abschließt. Der Unternehmer, mit dem der erste Vertragsabschluss erfolgt, ist allerdings nur dann Pauschalreiseanbieter, wenn er den weiteren Leistungsträgern Namen, Zahlungsdaten und E-Mail-Adresse des Reisenden weiterleitet.

Zusätzlich eingeführt wird der Begriff „verbundene Reisen“, bei denen anlässlich eines Vertriebsstellenbesuches (online oder im Reisebüro) innerhalb von 24 Stunden separate Verträge und Zahlungen mit jedem Leistungsträger für eine Reise vereinbart werden. Hierfür werden gesonderte Pflichten eingeführt.

Reisevermittler können durch diese neue Definition bei der Zusammenstellung von Reisen zu Veranstaltern von Pauschalreisen bzw. verbundenen Reisen werden, wenn sie kein Direktinkasso mit den jeweiligen Leistungsträgern vereinbart haben. Geschäftsreiseanbieter können auch von der Richtlinie betroffen sein, wenn sie keinen Rahmenvertrag mit dem jeweiligen Unternehmen haben, für dessen Mitarbeiter Reisen organisiert werden, was bei mittelständischen Kundenunternehmen häufig vorkommt.

Hotels können ebenfalls betroffen sein, wenn sie neben der Unterbringung vor der Anreise eine weitere Reiseleistung oder sonstige touristische Leistungen vermitteln, deren Wert mindestens 25 Prozent des Gesamtpreispreises beträgt.

#### **Zusätzliche Pflichten der Reiseanbieter**

- Reiseveranstalter werden verpflichtet, die Reisenden vor der Buchung über die Art der Reise (Pauschalreise oder verbundene Reise) sowie die daraus resultierende Haftung durch von der EU vorgegebene Formblätter zu informieren.
- Veranstalter von verbundenen Reisen werden nur für die eigene Reiseleistung haften, müssen im Insolvenzfall aber die Rückerstattung erfolgter Zahlungen an die Reisenden gewährleisten. Ist die Reiseleistung eine Beförderung, muss zusätzlich der Rücktransport der Reisenden abgesichert werden.
- Pauschalreiseveranstalter werden künftig bei verspäteter Rückkehr der Reisenden wegen höherer Gewalt die Kosten für den verlängerten Aufenthalt tragen (maximal drei Tage bis zu 100 € pro Nacht pro Reisendem).

- Pauschalreiseveranstalter müssen vor der Buchung über die Sprache, in der die Leistungen erbracht werden, weitere Kosten und Barrierefreiheit informieren.
- Reisevermittler werden neben den Veranstaltern zuständige Ansprechpartner für Beschwerden sein.

#### **Voraussichtliche Auswirkungen der neuen Richtlinie**

##### **1. Für Reisevermittler (stationär und online)**

Sowohl stationäre als auch Online-Reisevermittler könnten durch individuell für den Kunden zusammengestellte Pakete in die Veranstalterhaftung für Pauschalreisen oder verbundene Reisen geraten und den Vermittlerstatus verlieren. Die dadurch entstehenden Mehrkosten zur Kundengeldabsicherung und Reisebetreuung würden zur Unrentabilität führen. Es empfiehlt sich die Überarbeitung von Buchungsabläufen, -prozessen und Datenübermittlungen, um bestehende Spielräume zum Erhalt des Vermittlerstatus zu nutzen. Handlungsempfehlungen könnten z.B. die Erstellung separater Buchungen unter Berücksichtigung von Fristen, Änderung der übermittelten Daten, Nutzung von Online-Bannern, Ausweitung des Direktinkassos mit Reiseveranstaltern und Rahmenvereinbarungen im Geschäftsreisebereich betreffen. Den Reisevermittlern obliegt es dann bei der Überarbeitung ihrer Produktpaletten und Buchungsprozesse, die Kundenwünsche gegen mögliche Haftungsrisiken und Mehrkosten abzuwägen.

Die notwendigen Umstellungen sowie die Erfüllung der Informationspflichten werden dabei durch neu entstehende Buchungsprozesse, geänderte Datenströme und -schnittstellen voraussichtlich sowohl die stationären Reisebüros als auch die Online-Reisevermittler und deren Technologiezulieferer vor technologische und organisatorische Herausforderungen stellen.

##### **2. Für Reiseveranstalter**

Für die klassischen Reiseveranstalter wird sich wenig ändern mit Ausnahme eines erhöhten Kostenrisikos durch die erweiterten Haftungspflichten bei höherer Gewalt im Falle von Flugausfällen z.B. nach Naturkatastrophen, Terror oder Streik. Zudem werden die zusätzlichen Informationspflichten im Vorfeld der Buchung, insbesondere die Übergabe der Formblätter zur Verbraucherabsicherung, den bürokratischen Aufwand für die Reiseveranstalter erhöhen.

Gravierend ist, dass der Wettbewerbsnachteil gegenüber den Online-Reiseplattformen aufgrund der verbleibenden bzw. neu entstehenden Spielräume in Bezug auf deren Haftungspflichten und somit Kosten nur zum Teil ausgeglichen wird. Demnach bleibt Reiseveranstalter

tern nur, ihren „Vorteil bei der Kundenabsicherung“ gegenüber den Reisenden besonders hervorzuheben und darauf zu hoffen, dass dieser bei der Buchung einer Pauschalreise einen ggfs. höheren Reisepreis als die Buchung eines „Paketes“ aus diversen Einzelleistungen von u.U. denselben Leistungsträgern rechtfertigt. In diesem Zusammenhang könnten exklusive Angebote, die nur bei einem Veranstalter buchbar sind, weiter an Bedeutung gewinnen, um Preisvergleiche zu vermeiden.

### **3. Für Beförderungsunternehmen (Flug- und Mietwagengesellschaften, Bahnreiseunternehmen)**

Personenbeförderungsunternehmen, die on- oder offline die Buchung von Zusatzprodukten, wie z.B. Hotelaufenthalte oder zusätzliche Beförderung, anbieten, laufen künftig Gefahr, Pauschalreiseveranstalter bzw. Veranstalter verbundener Reisen mit den dazugehörigen Pflichten zu werden. Da die dadurch entstehenden Kosten für eine Insolvenzabsicherung und Kundenbetreuung vor Ort die in der Regel geringen Vermittlungsprovisionen übersteigen würden, empfiehlt sich hier, ähnlich wie bei der Reisevermittlung, die Überarbeitung der Angebotspalette, Einkaufskonditionen und der Buchungsprozesse z.B. durch den Ersatz von Links durch Bannerwerbung oder separate Buchungen je Leistung mit mehr als 24 Stunden Abstand ohne automatische Kundendatenübermittlung, um eine Veranstalterhaftung zu vermeiden.

### **4. Für Hotels**

Das gleiche Risiko besteht für Hotels, wenn sie vor Reiseantritt die Buchung von Zusatzleistungen anbieten, wie z.B. Mietwagen oder Eintrittskarten zu Events, Konzerten oder Themenparks. Hier könnte eine Verlagerung des Buchungszeitpunktes nach Reiseantritt die Veranstalterhaftung verhindern.

**Integrierte Touristikunternehmen**, die auf mehreren Stufen der touristischen Wertschöpfungskette aktiv sind, könnten auf jeder Stufe beim Verkauf von Einzelleistungen in die Haftung für Veranstalter von Pauschalreisen oder verbundenen Reisen geraten, was aufgrund der Insolvenzabsicherung zu einem Kostenanstieg führen würde. Zur Vermeidung könnten auf jeder Wertschöpfungsstufe die Buchungsprozesse unter Nutzung bestehender Spielräume (s.o.) überarbeitet werden. Da aber zum Teil auf bestehende Infrastrukturen beispielweise bei den Betreuungspflichten vor Ort zurückgegriffen werden könnten, empfehlen sich je Wertschöpfungsstufe eine genaue Analyse und Optimierung der Angebotspalette hinsichtlich ihres Ertragspotenzials bei erhöhter Haftung unter Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit, was u.U. zur Inkaufnahme der Zusatzpflichten bei

der Vermarktung margenstarker eigener Zusatzprodukte unter Hervorhebung des Kundenabsicherungsvorteils führen könnte.

### **Fazit**

Durch die Erweiterung des Pauschalreisebegriffs sehen sich künftig neben den klassischen Reiseveranstaltern auch Reisevermittler, Beförderungsunternehmen und Hotels Risiken aus neuen Informations- und Haftungs-pflichten ausgesetzt. Zur Risikominimierung und zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit sollten touristische Anbieter zeitnah ihre Angebotspaletten in Bezug auf Profitabilität und Kundenbedürfnisse überprüfen und ggfs. die Buchungsprozesse so überarbeiten, dass nach der Umsetzung der EU-Richtlinie die neuen Pflichten entweder kostengünstig eingehalten oder unter Nutzung bestehender Spielräume vermieden werden können.

# Hotelmarkt in Deutschland – dynamische Entwicklungen trotz Herausforderungen



Yvonne Brabant

Tel: +49 (0)89 29036 8557

yybrabant@deloitte.de

**Seit Jahren kann sich Deutschland über stetige Rekordzahlen in Bezug auf touristische Ankünfte und Übernachtungen freuen. Dank einer starken innerdeutschen Nachfrage erwies sich der deutsche Beherbergungsmarkt während der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise als relativ stabil und konnte den leichten Rückgang der Auslandsnachfrage gut kompensieren. Dazu werden Entwicklungen von 2005 bis 2014 analysiert.**

Zu schaffen machen den Hoteliers derzeit das Geschäftsgewinnen der Online-Buchungsportale sowie die neue Konkurrenz durch Internet-Privatzimmervermittler wie Airbnb. Aber auch die Einführung des flächendeckenden Mindestlohnes seit 2015 und die damit verbundenen erhöhten Kosten und Dokumentationspflichten stellen die Branche vor Herausforderungen.

## **Touristische Nachfrage – Deutschland auf Erfolgskurs**

Die Entwicklung der Beherbergungsnachfrage in Deutschland kennt nur eine Richtung – und zwar nach oben. Die Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 beeinflusste zwar kurzzeitig auch den lokalen Tourismussektor, der sich jedoch seit 2010 wieder auf Wachstumskurs befindet. Im Analysezeitraum von 2005 bis 2014 stieg die Anzahl an Ankünften und Übernachtungen um durchschnittlich 3,2 bzw. 2,4 Prozent p.a.. Dabei entfielen über 70 Prozent der Ankünfte und 50 Prozent der Übernachtungen auf Hotels (garni), welche auch die höchsten Zuwachsraten gemessen an der Gesamtnachfrage verzeichnen konnten.

## **Inlands- und Auslandsnachfrage seit Jahren steigend**

Die Bundesrepublik als Reiseland-Magnet zieht immer mehr ausländische Gäste an. Von den rund 424,1 Mio. Übernachtungen entfielen in 2014 insgesamt 75,6 Mio. auf internationale Gäste. Dabei kamen rund 75 Prozent aller ausländischen Übernachtungsgäste aus Europa. Die räumliche Nähe sowie die engen wirtschaftlichen Beziehungen vieler europäischer Staaten zu Deutschland als Exportnation waren dafür sicherlich ausschlaggebend. Den mit Abstand bedeutendsten Einzelquellmarkt des Incomingtourismus stellen seit 2005, trotz leichten Rückgangs in 2013, die Niederlande mit einem Anteil von zuletzt 15 Prozent dar.

## **Tourismus in Deutschland – Imageträger und Wirtschaftsfaktor**

Seit 2009 zählt Deutschland vor Großbritannien und Frankreich zum wichtigsten Geschäftsreiseziel der Europäer. Auch als international renommierte Tagungs- und Kongressdestination ist die Bundesrepublik bekannt und

belegte zum elften Mal in Folge Platz eins in Europa – und weltweit Platz zwei hinter den USA.

Mit Ausnahme der Wirtschafts- und Finanzkrise wurden stetige Zuwächse bei den Ausgaben durch ausländische Gäste in der Bundesrepublik verzeichnet. Diese blieben jedoch hinter den Zuwächsen der Ausgaben deutscher Urlaubs- und Geschäftsreisenden im Ausland zurück, so dass sich das Defizit der Reiseverkehrsbilanz Deutschlands auf -38,1 Mrd. Euro vergrößerte.

## **Touristisches Angebot – Konzentrationsprozess zu größeren, meist markengebundenen Hotelbetrieben**

Die Anzahl der Betriebe in Deutschland ist seit 2011 und die der Betten seit 2014 rückläufig. Im Analysezeitraum verringerte sich das Angebot auf dem deutschen Beherbergungsmarkt von rd. 53.800 auf 52.400 Betriebe, während sich die Bettenanzahl von 2,6 Mio. auf 2,9 Mio. deutlich erhöhte. Hier macht sich der Strukturwandel im Beherbergungsgewerbe deutlich bemerkbar. Kleinere privatgeführte Betriebe werden vom Markt verdrängt, während sich meist Kettenhotels mit höheren Zimmerkapazitäten etablieren. Dabei entwickelte sich die Bettenanzahl dynamischer (CAGR 1,3%), was auf die zunehmende Betriebsgröße neuer Häuser zurückzuführen ist. Nachdem die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten hinter denen der Nachfrage zurückblieben, wurde die Kapazitätserweiterung vom Markt gut aufgenommen.

## **Hotelperformance – positive Entwicklung des Gesamtmarkts**

Die MKG-Benchmarkzahlen für 2014 belegen, dass die deutsche Hotellerie die positive Entwicklung in der durchschnittlichen Zimmerauslastung und -rate der vergangenen Jahre beibehalten und zum wiederholten Mal erneut steigern konnte. Mit 70,1 Prozent bzw. 87,00 Euro erreichten beide Kennzahlen einen Spitzenwert seit 2005. Die insgesamt Steigerung des durchschnittlichen Zimmerertrages (RevPAR) um 3,7 Prozent p.a. auf 61,00 Euro im Betrachtungszeitraum ist in erster Linie den höheren Zimmerraten zu verdanken. Mit einem RevPAR-Anstieg von 6,5 bzw. 5,6 Prozent zählen die 2- und die 5-Sterne-Hotels zu den großen Gewinnern in 2014.

## **Trends – Konsolidierungsprozess der Hotelketten**

Das Spektrum der Markenhotellerie in Deutschland wird immer vielfältiger und internationaler. Seit 2005 ist die Anzahl der Hotelgesellschaften/-gruppen von 118 mit insgesamt 3.447 Hotels auf 179 mit 3.959 Hotels in 2014 gestiegen. Innerhalb der Markenhotellerie ist und

bleibt AccorHotels mit Abstand der Platzhirsch, gefolgt von der Kooperation Best Western Hotels Deutschland.

Die Hotelgesellschaften möchten jedoch nicht mehr nur durch Neueröffnungen wachsen, sondern sich durch Übernahmen und Fusionen ihre Schlüsselrolle im derzeitigen Konsolidierungsprozess der Branche sichern. Zu den aktuellsten Transaktionen in 2015 zählt der Verkauf von Starwood an Marriott, durch den die Gesellschaft zur weltweit größten Hotelkette aufsteigt. Darüber hinaus erwarb AccorHotels das kanadische Hotelunternehmen FRHI mit seinen Luxusmarken Fairmont, Raffles und Swissôtel. Durch diese Übernahme wird AccorHotels zu einem Global Player im Luxussegment und sichert sich weiteren Zugang zum nordamerikanischen Hotelmarkt.

#### **Deutscher Hoteltransaktionsmarkt – Höhenflug nach der Krise**

Mit rund 3,0 Mrd. Euro wurde das Ergebnis in 2014 im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppelt und die bisherigen Rekordzahlen aus den Jahren 2006 und 2007 konnten um rund 30 Prozent getoppt werden (jeweils ca. 2,3 Mrd. Euro). Die zum 3. Quartal 2015 verzeichneten Zahlen deuten darauf hin, dass sich der positive Trend fortsetzt. Mit rund 2,9 Mrd. Euro liegt der Transaktionswert ca. 50 Prozent über dem Vorjahreswert. Diese eindrucksvolle Entwicklung belegt das gestiegene Interesse an der Assetklasse Hotel. Auch wenn in letzter Zeit nationale Investoren auf dem deutschen Markt aktiv waren, sind hiesige Investments bei internationalen Anlegern nach wie vor sehr beliebt.

Die höchsten Aktivitäten auf der Käuferseite zeigten institutionelle Investoren und vermögende Privatpersonen/Family Offices. Daneben spielten Eigennutzer, insbesondere sog. Corporates, eine wichtige Rolle. Bei diesen handelt es sich häufig um Hotelkonzerne/Betreiber, die sowohl auf Käufer- als auch Verkäuferseite agieren. Weitere wichtige Käufergruppen sind Private-Equity und Immobiliengesellschaften.

Zu den bedeutendsten Einzeltransaktionen in 2015 zählten die Erwerbe des Le Méridien München und des Sofitel Munich Bayerpost durch die Deka Immobilien GmbH sowie das Sofitel Hamburg Alter Wall, das von der Art-Invest Real Estate gekauft wurde. Das Geschehen geprägt haben aber die großen Portfoliodeals. Dabei entfielen bspw. über 400 Mio. Euro auf den Kauf von 18 Leonardo Hotels durch Pandox AB.

Eine von Deloitte und dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) im Herbst 2015 durchgeführte Umfrage belegt, dass aktuell Businesshotels, Hotels in A-Städten und das 3- bis 4-Sterne-Segment bei den hiesigen Investments dominieren. Das zunehmend knappe Angebot lässt die Interessenten auch verstärkt in B-Städte ausweichen, wohingegen in C-Städten bislang insbesondere Family Offices aktiv sind.

#### **Fazit und Ausblick – ein Blick in die Glaskugel**

Nachdem sich die Übernachtungszahlen in den deutschen Beherbergungsbetrieben bisher für 2015 sehr positiv entwickelt haben, ist auch für das Gesamtjahr eine steigende Nachfrage zu erwarten. Zum Ende des 3. Quartals wurden die Vorjahreszahlen bereits übertroffen und ein neuer Rekord gemeldet. Die kontinuierlich steigenden Performancezahlen unterstreichen die positive Entwicklung des Gesamtmarktes. Da aber gleichzeitig neue Häuser mit höherer Zimmerkapazität auf den Markt drängen, wird sich der Wettbewerb weiter verschärfen. Nach einem leichten Rückgang im Jahr 2013 bleibt die Zahl der Hotelprojekte auf sehr hohem Niveau. Gemäß gegenwärtigem Planungsstand werden die meisten Hotels im 3- bzw. 4-Sterne-Segment entstehen.

In der Immobilienfinanzierung kämpfen heute Fremdkapitalgeber mit sinkenden Margen und stehen untereinander in einem kompetitiven Wettbewerb um den Kreditnehmer. Neben Banken stehen nämlich inzwischen, nicht zuletzt aufgrund fehlender Anlagealternativen infolge der Niedrigzinspolitik, ausreichend alternative Finanzierungsquellen zur Verfügung, welche von neuen Marktteilnehmern angeboten werden. Finanzdienstleister, Kreditfonds, Versicherungen, Pensionskassen und andere institutionelle Investoren allokieren strategisch in Immobilien und treten neben den eigenen Investments vermehrt als Darlehensgeber auf.

Die Kombination aus soliden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, einem historisch niedrigen Zinsniveau und dem anhaltenden Trend zu Kurzreisen sowie guten Performancezahlen machen Deutschland für nationale und internationale Investoren zu einem beliebten Anlageziel. Während Hotelimmobilien früher als riskante Betreiberimmobilie galten, sind sie heute aufgrund der langfristigen Miet-, Pacht- und Hybridverträge für viele Investoren attraktiv. Der gestiegenen Nachfrage nach Hotelinvestments steht jedoch ein unvermindert knappes Angebot gegenüber, weshalb die Renditen weiter unter Druck stehen.

# Sicherheitsrisiken und die Tourismusindustrie



**Dr. Christoph Rojahn**  
Tel: +49 (0)40 32080 4747  
crojahn@deloitte.de

**Die Terroranschläge von Paris und die sich daran anschließenden Ermittlungen und Terrorwarnungen in Brüssel haben nicht nur weltweites Entsetzen ausgelöst, sondern sich auch zumindest kurzfristig erheblich auf Geschäfts- wie Privatreisen ausgewirkt.**

Die deutschen Sicherheitsbehörden stellten im Zusammenhang mit den Anschlägen fest: „Hinsichtlich der Tatbegehung stellt der Einsatz von gleich mehreren Selbstmordattentätern ein Novum für Westeuropa dar.“<sup>1</sup> Der Angriff stand allerdings in einer ganzen Reihe von Anschlägen auf sogenannte „weiche Ziele“, bei denen immer wieder insbesondere Tourismus- und Freizeiteinrichtungen betroffen waren – unter anderem bei den folgenden Gelegenheiten:

- 1997 wurden insgesamt 62 Personen im ägyptischen Luxor getötet, die Mehrheit waren ausländische Touristen.
- 2002 kam es zu Bombenanschlägen auf mehrere Diskotheken auf der indonesischen Insel Bali. 202 Personen wurden getötet, weitere 209 verletzt.
- Beim Angriff einer mit al-Qaeda in Verbindung stehenden Gruppe auf ein Resort im ägyptischen Sharm el-Sheikh im Jahr 2005 wurden 88 Personen getötet.
- Im November 2008 griffen zehn pakistanische Angehörige der islamistischen Gruppe Lashkar-e-Taiba über insgesamt vier Tage auch touristische Ziele im Raum Mumbai in Indien an.
- Im Juni 2015 erschoss Seifeddine Yacoubi 37 europäische Touristen im Resort Port El Kantaoui in Tunesien.

Aus Sicht der Täter sind Hotels, Resorts und andere touristische Objekte in mehrfacher Hinsicht attraktiv: Die Tatsache, dass Gäste aus unterschiedlichen Ländern kommen, garantiert internationale Aufmerksamkeit für die Täter. Zudem können sie davon ausgehen, dass ihre Anschläge neben den unmittelbar betroffenen Opfern auch erhebliche Konsequenzen für die betroffene Volkswirtschaft haben werden. So sprachen im Nachgang zu den Anschlägen in Tunesien im Juni 2015 verschiedene Länder (darunter Dänemark und Großbritannien) offizielle Reisewarnungen aus, die sich unmittelbar auf die Besucherzahlen auswirkten. Der spanische Hotelkonzern Riu teilte im darauffolgenden September mit, dass man aufgrund der stark zurückgegangenen Auslastung drei Hotelanlagen über die Wintersaison schließen werde.

Diese Erfahrungen fasst die Feststellung der deutschen Sicherheitsbehörden zusammen: „Terroristische Angriffe führen oftmals in der Folge zu einem Rückgang des Konsums, was unter anderem für die Tourismusindustrie in von Terroranschlägen betroffenen Urlaubsregionen deutliche Umsatzeinbußen bedeutet.“<sup>2</sup> Inwieweit die direkten volkswirtschaftlichen Auswirkungen auf die Tourismuswirtschaft von Dauer sind, ist allerdings nur bedingt belegbar.

Das Magazin FORTUNE zitierte kürzlich aus einer Studie des World Travel and Tourism Council, nach der die Erholungsphase nach einem Terroranschlag 13 Monate beträgt.<sup>3</sup> Die Studie verglich diese Zeitspanne mit der Erholungsphase nach Epidemien (21 Monate), Umweltkatastrophen (24 Monate) und politischen Unruhen (27 Monate).

Die Studie konzentrierte sich allerdings auf Anschläge in westeuropäischen Hauptstädten und betrachtete die Bombenanschläge in Madrid (2004) und London (2005) – es erscheint zumindest fraglich, dass die öffentliche Einschätzung der Sicherheitslage in Tunesien und Ägypten genauso wenig durch Anschläge beeinträchtigt wurde wie die in Spanien und England. Im Falle westeuropäischer Länder ist auch nicht auszuschließen, dass die politische Hemmschwelle vor der Aussprache von Reise警告ungen durch öffentliche Stellen deutlich höher war und ist. Insofern dürfte die Auswirkung von Anschlägen auf nicht-europäische Volkswirtschaften tendenziell höher sein, weil hier Terrorismus eher als Indiz für allgemeine Instabilität denn als Einzelereignis wahrgenommen wird.

## **Sicherheit ist eine Herausforderung**

Der Schutz von Tourismuseinrichtungen vor möglichen Angriffen stellt in mehrfacher Hinsicht eine besondere Herausforderung dar:

Grundsätzlich wirken sich die meisten Maßnahmen, mit denen die Sicherheit bei Objekten wie etwa Hotelanlagen, Firmengebäuden, Produktionsstandorten oder öffentlichen Einrichtungen gewährleistet werden soll, nachteilig auf die Nutzung des Objekts aus. Bauliche Schutzmaßnahmen sind zumeist wenig ästhetisch und Urlauber sind in den seltensten Fällen bereit, sich einer intensiven Zutrittskontrolle zu unterziehen. Bewaffnetes Sicherheitspersonal ist nur in wenigen Ländern überhaupt zulässig sowie verfügbar und selbst da, wo es zum Einsatz kommen kann, steht die Präsenz von Wachleuten im Konflikt mit den Erwartungen an eine unbeschwerte Urlaubsatmosphäre.

<sup>1</sup> Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik/Bundesamt für Verfassungsschutz/Bundeskriminalamt/Bundesnachrichtendienst: Sonderbericht Wirtschaftsschutz – Einzelbericht internationaler Terrorismus, 27. November 2015

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> FORTUNE: „It won't take much time for Paris to bounce back“, [www.fortune.com](http://www.fortune.com), 30. November 2015.

Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass beispielsweise Hotels häufig bei der Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen zurückhaltend sind – insbesondere, wenn diese Maßnahmen nachträglich implementiert werden müssen und sich daher nicht ohne Weiteres in den normalen Betriebsablauf integrieren lassen. Im Nachgang zu den Anschlägen von Mumbai publizierte beispielsweise die Hotel Association of India einen Best-Practices-Leitfaden für ihre Mitglieder, in dem unter anderem empfohlen wurde, einen Mindestabstand für sämtliche Fahrzeuge zum Gebäude durchzusetzen, die Zahl der Zutrittspunkte zum Objekt zu beschränken und in den Zufahrten mechanische Sperren zu installieren, die gegebenenfalls durch das Wachpersonal aktiviert werden könnten.<sup>4</sup> Die Vorschläge an sich waren sinnvoll und trugen insbesondere dem regional verbreiteten Anschlagsmuster durch Autobomben Rechnung, ihre Umsetzbarkeit hing aber erheblich von den baulichen Gegebenheiten des jeweiligen Hotels ab.

Abgesehen von den operativen Herausforderungen stellt sich regelmäßig auch die Frage, wie mit den Kosten für die Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen umzugehen ist. Insbesondere Reiseveranstalter, die etwa Kontingente in Hotels einkaufen und vertreiben, haben nur begrenzten Durchgriff auf die in den Hotels durchgeführten Maßnahmen. Die Vorgabe entsprechender Sicherheitsstandards ist technisch herausfordernd und ohne entsprechende Expertise nur unter gewissen Schwierigkeiten durchzusetzen. Hinzu kommt, dass lokale Sicherheitsmitarbeiter nur in Ausnahmefällen über die passenden Fachkenntnisse verfügen, weil die entsprechenden Stellen diese nicht unbedingt vorsehen.

### Mögliche Ansätze

Angesichts der gestiegenen Risiken stellt sich die Frage, wie diese zu reduzieren und im Ereignisfall die Auswirkungen möglichst gering zu halten sind. Empfehlenswert sind zumindest die folgenden Schritte:

#### 1. Risikoanalyse

Auch wenn gewisse Daten zu Länderrisiken frei verfügbar sind, sind diese häufig zu allgemein formuliert und zu wenig standortspezifisch, um für eine Risikobewertung auszureichen. Daher empfiehlt es sich, Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu sammeln und auszuwerten, um ein differenziertes Bild der Gefährdungslage an bestimmten Standorten zu erhalten.

#### 2. Lagebeobachtung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Risikoanalyse sollte ein Prozess etabliert werden, bei dem insbesondere lokale Informationsquellen konstant beobachtet werden, um Hinweise auf eine Veränderung der Gefährdungssituation so früh wie möglich zu erkennen. Hierzu gehört auch der Austausch mit anderen Unternehmen vor Ort und den verantwortlichen öffentlichen Stellen.

#### 3. Planung

Vielorts werden terroristische Szenarien bei der Sicherheitsplanung nicht oder allenfalls am Rande berücksichtigt. Eine entsprechende Einschätzung sollte durch Fachpersonal erfolgen, die lokalen Sicherheitsmanager sind hier häufig nicht ausreichend qualifiziert. Zudem sollten entsprechende Handlungsanweisungen erstellt werden, an denen sich die Mitarbeiter vor Ort orientieren können.

#### 4. Schulung von Mitarbeitern

Die Auswertung der bisherigen Anschläge zeigt, dass das korrekte Handeln der Mitarbeiter entscheidend dazu beiträgt, die Auswirkungen zu minimieren. Gerade in Regionen mit erhöhtem Risiko ist eine entsprechende Schulung unverzichtbar, um im Ereignisfall eine richtige und zeitnahe Reaktion zu gewährleisten.

#### 5. Technische Vorkehrungen

Selbst da, wo eine Härtung des Gebäudes nicht ohne Weiteres möglich ist, lassen sich durch technische Vorkehrungen zumindest die Reaktionszeiten im Ereignisfall verkürzen, indem beispielsweise entsprechende Alarmanrichtungen auf Grundlage der identifizierten Risikoszenarien installiert werden.

Ob die Verantwortung für diese Maßnahmen ausschließlich bei eigenen Kräften liegt, hängt maßgeblich von der Qualifikation und Erfahrung der eingesetzten Mitarbeiter ab. In vielen Fällen verfügen die verantwortlichen Sicherheitsmanager vor Ort über Erfahrung mit Eigentumskriminalität und kleineren Delikten, aber nicht unbedingt über Kenntnisse in der Terrorismusbekämpfung, hier ist entsprechende Unterstützung sinnvoll.

#### Fazit

Die Tourismuswirtschaft muss sich auf absehbare Zeit mit den Risiken terroristischer Anschläge auseinandersetzen. Dabei gilt grundsätzlich, dass privatwirtschaftliche Sicherungsmaßnahmen in fast allen Fällen an die Grenzen des Möglichen stoßen, wenn es um den Umgang mit schwer bewaffneten Tätern geht. Anschläge lassen sich nicht mit letzter Sicherheit verhindern. Es ist aber durch geeignete Vorsorgemaßnahmen möglich, das Risiko besser einzuschätzen und die Konsequenzen im Ereignisfall zu reduzieren.

<sup>4</sup> Hotel Association of India: „Guidelines for Security Measures in Hotels“, 10. Dezember 2008.

# Reputationsrisiken bei der Nutzung von Kundendaten – Herausforderungen für die Tourismusindustrie



**Thomas Kirstan**  
Tel: +49 (0)211 8772 3744  
tkirstan@deloitte.de

**Im Umgang mit Kunden werden immer mehr Informationen gespeichert. Insbesondere personenbezogene Kundendaten sollen im Rahmen von „Big-Data-Strategien“ bei der Verbesserung von Produkten und Vertriebswegen helfen. Dabei werden die Risiken, die mit der Speicherung von Kundendaten einhergehen, oftmals unterschätzt – ein Daten-Compliance-Programm, angelehnt an Erfahrungen aus Compliance-Management-Systemen, kann helfen, Risiken zu minimieren und mit sinnvollen Maßnahmen zu begegnen.**

Kunden generieren immer mehr personenbezogene Daten in den Prozessen und IT-Systemen der Tourismusindustrie. Insbesondere bei direkten Schnittstellen zwischen Kunden und Systemen, wie sie gerade im Rahmen von Reisebuchungen, -bewertungen und auch im Verlauf der eigentlichen Reise typisch sind, wird eine Vielzahl von personenbezogenen Daten erhoben:

- In der Suchphase werden meist noch auf anonymer Ebene Präferenzen hinsichtlich Zeitraum, Art der Reise und Budget erhoben, die oftmals auf der Ebene von IP-Adressen ausgewertet und bspw. in Such- und entsprechenden Werbemaschinen bereits verwertet werden. Je größer die gesammelte Datenmenge wird, desto eher sind die entstehenden Muster so individuell, dass sich einzelne Personen identifizieren lassen.
- Bei der Buchung der Reise kommen neben den Kontaktdaten und den offensichtlich sensiblen Zahlungsinformationen weitere personenbezogene Daten in einem Benutzerkonto hinzu, aus denen sich ein nahezu vollständiges Persönlichkeitsprofil erstellen lässt – dies gilt insbesondere, wenn auch das Geburts-

datum oder bspw. Präferenzen zur Ernährungsweise – bei der Flugbuchung erhoben werden.

- Im Verlauf der Reise und der Nachbereitung gibt der Kunde wiederum Daten an den Reiseanbieter direkt oder an Subunternehmer preis – von der WLAN-Nutzung im Hotel bis hin zu weiteren Apps für die Nutzung des Freizeitangebots oder die abschließende Urlaubsbewertung: Bis zur Erinnerung an den Rückflug werden personenbezogene Daten und zugehörige Metadaten gesammelt.

Dabei ist die typische (Big-Data-)Sichtweise auf die neuen Datenquellen in der Regel positiv. Das Potenzial neuer Erkenntnisse über den „wahren“ Kundenwillen und die vermeintlich zwangsläufig damit einhergehenden Möglichkeiten für die Verbesserung von Angebot und Vermarktung werden mit großem Mitteleinsatz verfolgt. Oftmals resultiert dies allerdings in einer Big-Data-Strategie, die ein klares Ziel vermissen und sich zusammengefasst wie folgt beschreiben lässt:

1. Sammle alle personenbezogenen Daten, die von potenziellen und tatsächlichen Kunden gewonnen werden können.
2. Black Box
3. Mehr Gewinn

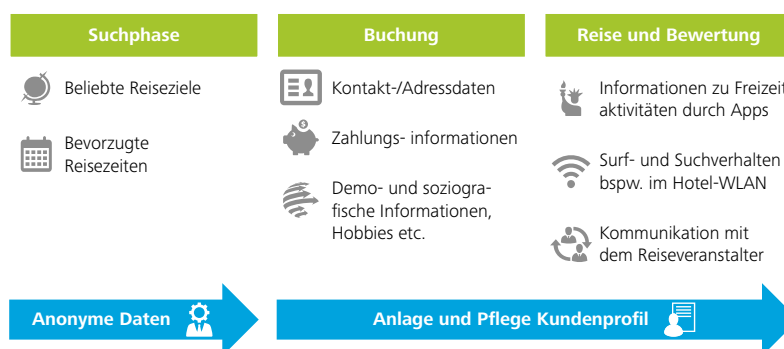
Zwei wesentliche Mängel dieses Vorgehens liegen auf der Hand und lassen sich bereits durch eine oberflächliche Nutzen- und Kostenanalyse aufzeigen:

Zum einen gerät das Sammeln von Daten oftmals zum Selbstzweck – es findet keine Ex-ante-Betrachtung der Prozesse und der dafür tatsächlich benötigten Daten



**Dominik Happ**  
Tel: +49 (0)211 8772 3496  
dhapp@deloitte.de

**Abb. 1 – Exemplarische Prozesse, bei denen personenbezogene Daten im Verlauf einer Pauschalreise entstehen**



Im typischen Verlauf einer Pauschalreise werden unterschiedlichste personenbezogene Daten gesammelt. Spätestens ab der Buchung existiert ein Kundenprofil, dem unterschiedlichste Daten zugeordnet werden können.



statt. Der Nutzen neuer Datenquellen wird also nicht in einem strukturierten Prozess evaluiert, sondern eher auf Basis des Volumens geschätzt.

Zum anderen werden auf der Kostenseite zwei wesentliche Punkte vernachlässigt. Erstens steigen die direkten Kosten für die Verwaltung und insbesondere für eine aussagekräftige und operationalisierbare Analyse exponentiell mit dem Datenvolumen. Nicht ohne Grund ist das Schlagwort „Big Data“ derartig präsent in den Angeboten der IT-Industrie. Zweitens ergeben sich vor allem aus einem potenziellen Verlust von Kundendaten Risiken, die nur selten vor Beginn der Speicherung expliziert und daher oftmals vernachlässigt werden. Die Kosten, die sich direkt aus einem Verlust von Kundendaten ergeben (wie bspw. bei Vodafone (2013) oder Sony (2011)) sind kaum abschätzbar, liegen aber in den genannten Fällen vermutlich deutlich über den marginalen Vorteilen aus Big-Data-Analysen. Bei massiven Datenverlusten (bspw. Sony (2014), Ashley Madison (2015)) kommt der Vertrauensverlust der Kunden hinzu – gerade bei einer hohen Abhängigkeit vom Vertrauen der Kunden wie beim Online-Geschäft kann dieser bis zur Bedrohung der Existenz führen. Dabei ist auch von nachrangiger Bedeutung, ob dem Unternehmen tatsächlich Fahrlässigkeit vorzuwerfen oder ob es unverschuldet einem Hackerangriff zum Opfer gefallen ist.

In Europa werden die Risiken mit der absehbaren Verabschiedung der europäischen Datenschutz-Grundverordnung für Unternehmen in einen signifikanten Bereich steigen und damit auch auf den Landkarten der Risikomanager auftauchen. Insbesondere die Weitergabe von personenbezogenen Daten steht spätestens seit der Safe-Harbour-Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs unter verschärfter Beobachtung der Datenschutz-Behörden.

Für alle Prozesse im Unternehmen, bei denen personenbezogene Daten erhoben und verarbeitet werden, ist abzuwägen, welchen Erkenntnisgewinn diese ermöglichen, welche rechtlichen Anforderungen und Standards einzuhalten und welche Schutzmaßnahmen nötig sind, wenn diese Daten erhoben werden (Daten-Risiko-Nutzen-Analyse). Dabei sollte die Entscheidung nicht auf Arbeits-, sondern auf strategischer Ebene getroffen werden, um ein Silodenken einzelner Bereiche (IT, Vertrieb) zu vermeiden. Auch eine Einbindung in bestehende Prozesse ist sinnvoll, bspw. als Anforderung vor Budgetfreigaben für Projekte.

Damit stellt sich zunächst die Frage, wer für die Kundendaten im Unternehmen übergreifend verantwortlich sein sollte. Die bestehende Datenschutz-Organisation im

Unternehmen ist dabei sicher der erste Ansprechpartner. Allerdings dürfte auch die Einbindung der Risikomanagement- oder der Compliance-Funktionen aufgrund der Kompetenzen für Risikoeinschätzungen und systematische Maßnahmenumsetzung sinnvoll sein.

Mit Blick auf die aktuellen Prozesse und Bestände an personenbezogenen Daten ergeben sich die folgenden Aufgaben:

1. Scope: Es muss ein Verständnis über die Prozesse im Unternehmen entwickelt werden, bei denen relevante Daten erhoben und verarbeitet werden. Dieses Verständnis muss über das eigene Unternehmen hinaus auch für Subunternehmen (bspw. Transportunternehmen, Hotels, Freizeitaktivitäten) entwickelt werden, da der Kunde sich im Zweifelsfall stets an den Reiseunternehmer wenden wird. Dies ist für die Tourismusindustrie allerdings auch keine Neuigkeit, denn bei Qualitätsmängeln übernimmt der Anbieter diese Verantwortung schon immer über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Hier empfehlen sich die Untersuchung der Wertschöpfungskette (Suchphase, Buchung, Reise und Bewertung) sowie die Klärung der derzeitigen operativen Datenverantwortlichkeiten und bestehender Schutzmaßnahmen.
2. Risk Assessment: Ist der Scope bekannt, erfolgt für jeden Prozess eine Daten-Risiko-Nutzen-Analyse. In einem strukturierten Risk Assessment wird analysiert, welchen Nutzen die Daten erfüllen, welche rechtlichen Anforderungen und Standards einzuhalten sind, wie lange sie benötigt werden und welche Effekte bei einem Verlust dieser Daten zu erwarten sind. Auch der Kontext zu anderen vorhandenen Daten ist dabei zu betrachten. Entscheidend ist natürlich ein fundiertes Geschäfts- und IT-Verständnis, um mit den operativen Ansprechpartnern auf Augenhöhe argumentieren zu können. Ergebnis der Analyse ist ein Risiko-Nutzen-Rating für den jeweiligen Prozess.
3. Measure Set: Auf Basis der Risiko-Nutzen-Ratings lassen sich dann passgenaue Maßnahmen ableiten. Dabei wird im Ergebnis die volle Bandbreite an Optionen vom Verzicht auf die Erhebung von Daten bis hin zu weit über normale Standards hinausgehende Vorgehensweisen infrage kommen.

Aus der Verbindung der beschriebenen Aufgaben lässt sich ein Daten-Compliance-Programm entwickeln, um ein konsistentes Management für alle personenbezogenen Kundendaten zu gewährleisten.

# Was die Risikomanagementfunktion für die Unternehmensleitung tun kann – ein Leitfaden zur Interaktion



Daniel Oehlmann

Tel: +49 (0)511 3023 4250

d Boehlmann@deloitte.de

**Die Risikomanagementfunktion kann einen Beitrag zur wertsteigernden Unternehmensführung leisten. Dies erfordert neue Denkweisen, Modi der Zusammenarbeit und Werkzeuge. Der Person des CFO kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.**

„Que será, será – whatever will be, will be. The future’s not ours to see. Que será, será.“<sup>1</sup> Man könnte wie von Doris Day gesungen die Haltung einnehmen, dass die Zukunft sich jeglicher Einflussnahme entziehe. Als Lebensmotto für Vorstände, Geschäftsführer und Risikomanager scheint dies jedoch eher ungeeignet. Jede unternehmerische Entscheidung basiert auf Unsicherheiten hinsichtlich der Planerfüllung. Der Werkzeugkasten des Risikomanagements hat sich hier traditionell auf die Vermeidung von Verlusten z.B. durch Fehler, Betrug oder Diebstahl mittels manueller und automatischer Kontrollen, Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips und Checklisten konzentriert. Die Vermeidung oder Begrenzung solcher vermeidbarer Risiken ist nach wie vor ein wichtiger Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements. Viele weit bedrohlichere Risiken und, vielleicht noch wichtiger, die meisten Chancen bekommt man mit Checklisten und automatisierten Kontrollen aber nicht in den Griff. In der aktuellen Forschung zum Risikomanagement treten daher neben die vermeidbaren Risiken zum einen globale externe Risiken und zum anderen strategische Risiken<sup>2</sup>. Diese Risiken erfolgreich zu adressieren, erfordert eine Weiterentwicklung der Denkweisen, der Interaktion sowie der Bereitstellung und des Einsatzes von Werkzeugen im Unternehmen.

## Globale externe Risiken

In „Global Risks 2015“<sup>3</sup> werden auf Basis einer Befragung von Führungskräften und Entscheidern global wirksame Risiken, z.B. Klimawandel, zwischenstaatliche Konflikte oder Energiepreisschocks, erhoben. Das einzelne Unternehmen wird weder von allen Risiken im gleichen Maße betroffen sein noch wird es die Fähigkeit besitzen, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu beeinflussen. Für Ersteres heißt das Zauberwort „Übersetzung“; für Letzteres „Resilienz“. Übersetzung ist die Betrachtung globaler externer Risiken im Kontext der eigenen Unternehmung; Cyber-Attacken und Datenraub z.B. mögen global ein Risiko sein, für Virensoftwareanbieter stellen sie jedoch eine zentrale Chance dar. Resilienz ist die Widerstandsfähigkeit gegen eintretende externe

Belastungen, in der Regel in Relation zum Wettbewerb<sup>4</sup> betrachtet. Die Kenntnis des eigenen unternehmensbezogenen globalen Chancen-/Risiken-Katalogs in Verbindung mit gezielter Resilienzbildung, z.B. durch stärkere operative Flexibilität, Aufbau und Pflege von Expertenwissen, Frühindikatoren und ggf. Versicherungen, ist der Weg zum Management globaler externer Risiken.

## Strategische Risiken

Unternehmen gehen bewusst strategische Risiken ein, um sich Quellen künftiger Rückflüsse zu eröffnen. Eine Risiko-Vermeidungsstrategie wird in diesen Fällen kaum in Betracht kommen; vielmehr stellt sich die Aufgabe, ein wertsteigerndes Verhältnis von Risiko und Rückfluss sicherzustellen. Kritische Zeitpunkte sind dabei zunächst die strategische Wahl und später eine schnelle Reaktion im Fall des Risikoeintritts. Strategische Risiken sind i.d.R. materiell und in hohem Maße planungsrelevant. Der CFO könnte durch deren systematische Einbeziehung in den Planungsprozess strategische und insbesondere investimentbezogene Entscheidungen unterstützen. Ziel wäre dabei nicht die bloße Generierung zusätzlicher Tabellen und Diagramme, sondern ein unterstützter strategischer Dialog über Chancen und Risiken auf Ebene der Unternehmensleitung. Identifizierte Risiken werden bewertet, mit Frühindikatoren versehen und durch vorbereitete oder zumindest grob umrissene Maßnahmen im Falle der Risikorealisation adressiert. Wesentliche strategische Analysefelder sind dabei Betrachtungen zum Verhältnis Risiko/Rückfluss und zum sinnvollen Risikoappetit.

## Interaktion zwischen Unternehmensleitung und Risikomanagementfunktion

Risikomanagement erfolgt häufig lediglich auf instruierter Basis; die Tätigkeit der Linie und des zentralen Risikomanagements, sofern existent, ist durch genehmigte Richtlinien und definierte Berichtsprozesse gekennzeichnet.

Das zentrale Risikomanagement wird von der Unternehmensleitung auf konsultierter Grundlage einbezogen, wenn es z.B. um Projektrisikooanalysen oder risikoadjustierte Planung geht. Typische Projektrisikooanalysen zählen relevante Risiken in Form einer Spiegelstrichliste auf. Entscheidern bleibt es in dieser einfachen Form überlassen, Risiken zu gewichten und sich deren Zusammenwirken vorzustellen. Stärkere Wirkung wird erzielt, wenn bereits in der Analyse Risiken quantifiziert und ihre Interaktion aufgezeigt wird. Auf diese Weise werden auch

<sup>1</sup> Livingston/Evans: „Que Sera, Sera (Whatever Will Be, Will Be)“.

<sup>2</sup> Kaplan/Mikes: „Managing Risks: A New Framework“, Harvard Business Review Juni 2012, <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>.

<sup>3</sup> Report des World Economic Forums in Davos, <http://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2015>.

<sup>4</sup> Ein alter Witz besagt: „Man muss nicht schneller laufen können als der Grizzly-Bär – nur schneller als der Campingfreund“ – Quelle unbekannt.

mögliche Entwicklungen jenseits des für die Planung angenommenen Szenarios aufgezeigt sowie Verlustfälle analysiert.

Die stärkste Form der Einbeziehung erfolgt auf involvierter Basis: Das Risikomanagement wirkt z.B. durch Überlegungen zur Risikoauswahl unmittelbar an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit. Die überlegene Fähigkeit zum Management spezifischer Risiken kann sogar einen eigenständigen kompetitiven Vorteil darstellen. Typische Faktoren sind bessere und zeitnahe Informationen, Reaktionsschnelligkeit, spezifische Kenntnisse und Erfahrungen, finanzielle und operative Ressourcen sowie finanzielle und operative Flexibilität.<sup>5</sup>

Die genannten Einbeziehungsoptionen können je nach Bedarf kumulativ, für unterschiedliche Aufgabenfelder selektiv und insgesamt auch zeitlich begrenzt eingesetzt werden. Sie stellen deutlich unterschiedliche Anforderungen an Führung, Personal sowie an die eingesetzten Werkzeuge der Risikomanagementfunktion.

### Werkzeuge

Das Management vermeidbarer Risiken bedient sich Richtlinien, Checklisten, 4-Augen-Prinzip u.ä. Mitteln. Globale externe Risiken erfordern eine Übersetzung gängiger öffentlich verfügbarer Risikokataloge<sup>6</sup> in einen unternehmensspezifischen Katalog sowie eine Ergänzung durch eigene Analysen und Erfahrungen. Strategische Risiken werden mittels Chancen-/Risiken-Analysen, Risiko-/Rückfluss-Analysen, Monte-Carlo-Simulationen, Szenario-Analysen, risikoadjustierter Planung und weiterer Werkzeuge bearbeitet. Gute Werkzeuge haben keinen Selbstzweck, sondern unterstützen einen informierten Dialog in der Unternehmensleitung, der entscheidungsrelevante Erkenntnisse liefert. Das Kernprodukt des strategischen Risikomanagements ist der Dialog. Der erfolgreiche Einsatz von Werkzeugen erfordert dazu stets ein zielgerichtetes Training der Anwender und der Entscheider.

### Fazit

Die Unternehmensleitung beauftragt operative Einheiten und ggf. eine Risikomanagementeinheit mit dem Management vermeidbarer Risiken. Um von der Werterhaltung zur Wertsteigerung zu gelangen, ist eine engere Einbindung des Risikomanagements sinnvoll. Unter Berücksichtigung der Unternehmensbesonderheiten gibt es eine Reihe probater Abläufe und Werkzeuge, die den Dialog auf Leitungsebene unterstützen können. CFOs haben dabei durch ihre exponierte Stellung in der Unternehmensplanung eine natürliche Kernaufgabe im strategischen Risikomanagement.

<sup>5</sup> Vgl. Damodaran: „Strategic Risk Taking“, Kapitel 11, S. 6 ff.

<sup>6</sup> Neben dem genannten Global Risk Report findet sich ein solcher allgemeiner Katalog u.a. auch bei der OECD. Zahlreiche fachspezifische Berichte existieren zu Naturkatastrophen, technischen Risiken, Gesundheitsrisiken usw.

# SAP HANA – Auflösung der Komplexität



Nicolas Roussel  
 Tel: +49 (0)211 8772 3520  
 nroussel@deloitte.de

Ist die große Komplexität in den Finanzabteilungen unvermeidlich? Die Finanzabteilung ist das Nervenzentrum vieler Unternehmen. Hier erfolgen Kommunikation und Zusammenarbeit mit einer großen Spanne verschiedener Geschäftspartner und staatlicher Stellen, wobei jeder für sich seine eigenen Probleme, Systeme und Vorstellungen hat. Die Komplexität wird in naher Zukunft nicht abnehmen, sondern die Anforderungen werden weiter wachsen. Das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass die Verantwortlichen des Finanz- und Rechnungswesens deswegen mit immer komplexeren Mechanismen und Systemen leben müssen. Es besteht durchaus die Möglichkeit, das operative Umfeld durch eine neue technologische ERP-Generation ausgesprochen einfach und verständlich zu gestalten. Durch den Einsatz von In-memory-Datenbanken lässt sich das wirkungsvoll realisieren.

### Worauf es ankommt

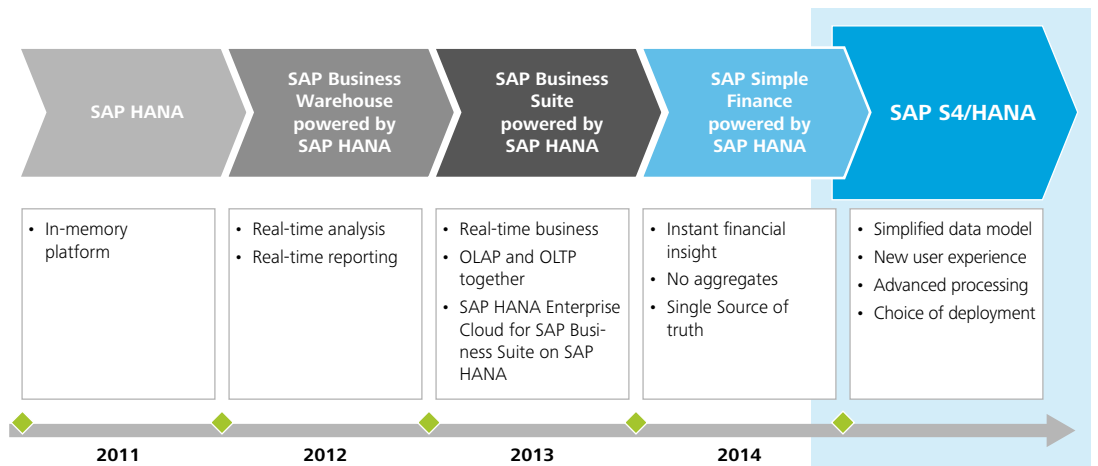
Eine hohe Komplexität ist für die Finanzabteilungen typisch, sie kann in manchen Bereichen jedoch lähmend wirken. Mehrere parallel verwendete ERP-Systeme sind bspw. ein Grund dafür, dass das Unternehmen seine maximalen Steuerungsmöglichkeiten in puncto Working Capital, Außenstände und Cashflow nicht ausschöpfen kann. Die komplexen Anforderungen, die an das Rechnungswesen gestellt werden, spiegeln sich in langen Abschlusszeiten wider. Zusammen kann das den Auftrag der Finanzabteilung, nämlich jederzeit auf Anfrage zuverlässige Finanzkennzahlen zu liefern, stark beeinträchtigen oder gar vereiteln.

Dank der Entwicklung der In-memory-Technologie in den vergangenen Jahren steht heute mit In-memory-Datenbanken, wie SAP S4/HANA Finance, eine Lösung zur Verfügung, die die Prozesse im Finanzwesen beschleunigt, wichtige Abstimmungen stark vereinfacht und übergreifende Aufgaben erst aufgrund ihrer Geschwindigkeit ermöglicht. Für Unternehmen, die ihre Finanzprozesse verbessern wollen und über mehrere ERP-Instanzen oder veraltete Technologien verfügen, stellen In-memory-Datenbanken eine ernsthafte Option dar. Richtig implementiert liefern diese neuen Systeme eine neue Dimension an Datentransparenz und Auswertungen in nie da gewesener Geschwindigkeit. Dabei ermöglichen sie dem Anwender, seine Reports individuell per drag & drop völlig frei zu gestalten. Anzeigen mit der Möglichkeit, aus summarischen Positionen ohne Umschweife direkt immer tiefer bis in den einzelnen Beleg zu zoomen, werden damit zur Normalität.

### Was bietet S4/HANA Finance?

In der Geschäftswelt ist verblüffende Einfachheit oft das Ergebnis vielfältiger Überlegungen und harter Arbeit. Mit SAP S4/HANA Finance verhält es sich genauso. Es stellt die neueste Entwicklung von SAP auf Basis aktueller In-memory-Datenbanktechnologie dar.

Abb. 1 – Entwicklung von In-memory-Plattformen zu SAP S4/HANA



Die neue Lösung wurde mit sechs Kernfähigkeiten ausgestattet:

- Einheitliches Finanz- und Management-Accounting durch ein logisches Dokument
- Beseitigung der bisherigen Summentabellen und Indizes
- Echtzeit-Abschluss
- Benutzererlebnis der nächsten Generation
- Integrierte Unternehmensplanung
- Zentrales Hauptbuch

Die neue zentrale Tabelle (ACDOCA) bildet das Kernstück des Rechnungswesens und des Controllings. Dort liegen die Daten für die externe Berichterstattung im gleichen Buchungssatz wie die für die interne Berichterstattung. Die Abstimmung zwischen Buchhaltung (FI) und Controlling (CO/CO-PA) wird um ein Vielfaches vereinfacht.

Ein weiteres Merkmal ist eine stärkere Integration des Anlagen-Nebenbuchs mit dem Hauptbuch, was zum Beispiel eine direkte Buchung vom Nebenbuch ins Hauptbuch zum Zeitpunkt der Transaktionsdurchführung für alle mit dem Hauptbuch verbundenen Abschreibungsbe- reiche ermöglicht. Darüber hinaus wird die Anlagennummer im Buchungssatz ans Hauptbuch geliefert.

Dank der neuen Technologie ist es auch möglich, die User Experience durch die neue Oberfläche weg vom altbekannten Dynpro hin zu neuen, auf (FIORI-)Apps basierenden Oberflächen weiterzuentwickeln. Die Anwendungsgebiete solcher Features sind vielfältig und reichen von reinen Berichterstattungsfunktionalitäten bis zur Beschleunigung der Prozessbearbeitung.

Zusammengefasst spiegelt SAP S4/HANA Finance die Komplexität der Praxis der Finanzwelt wider, wobei es Barrieren aufgrund herkömmlicher Technologien überwindet.

#### **Fazit**

Kurz zusammengefasst bieten In-memory-Datenbanken folgende Lösungen:

- Entwicklung eines auf das Business abgestimmten Applikationsportfolios, das direkte Auswirkungen auf den Shareholder Value hat
- Reduzierung der Kosten für die IT-Applikationen und für den Support
- Entlastung durch Vereinfachung bei gleichzeitig höherer Flexibilität innerhalb der Finance-Organisation
- Bessere Unterstützung der operativen Prozesse seitens der Finance-Organisation
- Erhöhung der Rendite aus dem Investment in In-memory-Datenbanken und der zugehörigen Infrastruktur

# Veranstaltungen & Publikationen

## Veranstaltungen

### Februar/März 2016

- Hamburger IT-Strategietage, 18./19.02.2016, Hamburg
- SuperPEP – Private Equity Professionals Event, 22.02.2016, Berlin
- Deloitte Analytics Symposium 2016, voraussichtlich 10.03.2016, Berlin
- Münchner Management Kolloquium 2016, 15.03.2016, München
- Distressed Asset Konferenz 2016 – Informationsveranstaltung für Käufer und Verkäufer von Distressed Assets, Insolvenzverwalter und Turnaround-Manager, 16.03.2016, Frankfurt

### April 2016

- TMT Predictions Konferenz 2016, 04.04.2016, München
- IFRS Praxisgespräche – Informationen zu aktuellen IFRS Themen, 05.04.2016 Hannover, 07.04.2016 Berlin, 13.04.2016 Stuttgart, 14.04.2016 Düsseldorf, 19.04.2016 München, 20.04.2016 Frankfurt, 21.04.2016 Hamburg
- Internationaler Bankentag, 19.04.2016, Frankfurt

## Aktuelle Publikationen und weiterführende Informationen

- Global Economic Outlook Q4/2015
- Studie TMT Predictions 2016 – Globale Studie mit Branchenausblick und Erhebung der Top Trends im Bereich
- CFO Survey 2/2015 – Unternehmen blicken über den großen Teich nach Nordamerika – Befragung 151 Finanzentscheider deutscher Großunternehmen
- CIO Survey 2015 – Rollenwandlung vom IT-Entscheider zum Strategen – Befragung von 1.271 IT-Verantwortlichen international führender Unternehmen
- Global Manufacturing Competitiveness Index – in-depth study seeking to define excellence in manufacturing and draw out the implications for manufacturers
- The feedstocks prism – The face of the global Chemical industry, chemistry, and Chemical Manufacturing has changed
- Deloitte's 2015 holiday survey – Embracing retail disruption – 30th annual consumer survey suggests what customers are looking for – and what retailers can do to engage them
- Quarterly Middle East Hotel Market Insight Report – Issue 2: Dubai

- Business model innovation in consumer goods – Research on criteria that set High-performing consumer product companies apart
- Health & Wellness in Retail and Consumer Products - assessment of the extent to which consumer product and retail companies are helping consumers make informed, healthy choices about their purchases
- 3D opportunity for quality assurance and parts qualification – Why aren't more manufacturers using 3D printing?
- What got you here won't get you there: Evolving the merchandising function in today's battle for share – Technology has rewritten what consumers demand, what retailers are capable of, and how retailers compete with one another

## Newsletter

- Corporate-Governance-Forum – Sonderausgabe zur Reform der Abschlussprüfung – Informationen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss
- Newsletter Update zum Bilanzstichtag 2015 – Hilfestellung für die Rechnungslegung zum Jahresende
- Financial Services News Ausgaben 3 und 4/2015
- IFRS Newsletter Ausgabe Dezember 2015
- Investment Management Newsletter: Ausgabe April 2015
- Forum Juris Ausgabe 3/2015
- M&A Forum Ausgabe November 2015
- CFO Insights



# Ihre Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

### Prof. Dr. Frank Beine

WP/StB, Partner

Tel: +49 (0)511 3023 4202

fbeine@deloitte.de

### Christoph Schenk

WP/StB, Partner

Tel: +49 (0)89 29036 8767

cschenk@deloitte.de

### Dr. Thomas Reitmayr

WP/StB, Partner

Tel: +49 (0)89 29036 8621

treitmayr@deloitte.de

## Koordination

### Anja Papathanasis

Tel: +49 (0)511 3023 4118

apapathanasis@deloitte.de

## Hinweis

Bitte senden Sie eine E-Mail an [faf@deloitte.de](mailto:faf@deloitte.de), wenn Sie Fragen zum Inhalt des Newsletters haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Anschriften gesendet werden soll oder Sie den Newsletter nicht mehr erhalten möchten.

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Raupach & Wollert-Elmendorff Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Corporate Finance und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 225.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwem im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.