

**Impressum**

**Herausgeber:**

ISACA Switzerland Chapter

c/o Monika Josi

Novartis Animal Health

Global Information Technology

WRO-1032.1.90

4002 Basel

**Redaktion:**

Max F. Bretscher

KPMG Fides Peat

Badenerstrasse 172

8026 Zürich

**Satz und Gestaltung:**

WissensTransfer

Francesca Lüscher Baglioni,

8235 Lohn, SH

Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, sowie Vervielfältigungen oder sonstige Verwertung von Texten oder Abbildungen aus dem *NewsLetter* nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers unter voller Quellenangabe.

**Preise:**

Mitglieder gratis

Abonnement CHF 35.-/Jahr

Einzelnummer CHF 10.-

**Inserate:**

1 Seite CHF 400.-

1/2 Seite CHF 240.-

1/4 Seite CHF 160.-

Erscheint 5 Mal jährlich

Auflage: 1350 Exemplare

Nächste Ausgabe (Thema: Sarbanes-Oxley/Basel II): Februar 2005, Redaktionsschluss: 20. Januar 2005

## Inhaltsverzeichnis

<b>Editorial</b>	4
<b>CORONET – Vom Call-Center- zum Process-Center-Controlling?</b>	5
<b>Forensische Datenanalyse – Anspruch oder Wirklichkeit?</b>	8
<b>Sarbanes-Oxley und die Folgen – Transparenz im Finanzberichtswesen durch Einsatz von SAP-Lösungen</b>	11
<b>Sarbanes-Oxley-Act – Professionelles Management interner Kontrollen</b>	12
<b>Risk Management – L'auditeur informatique ou la maîtrise des risques</b>	18
<b>Forum</b>	20
<b>Express Line</b>	21
<b>The ISACA Crossword Puzzle</b>	22
<b>DACH-News</b>	24
<b>Veranstaltungen</b>	30
<b>Germany Chapter</b>	32
<b>Austria Chapter</b>	33
<b>Switzerland Chapter</b>	34

# Editorial

Vor einiger Zeit kamen die Kollegen des Swiss Chapters auf mich zu und fragten mich, ob das German Chapter nicht einen *NewsLetter* vollständig übernehmen könnte. Im ersten Moment fragte ich mich, wie wir das denn hinbekommen sollen; insbesondere waren ausreichend interessante Beiträge aus der Feder von Mitgliedern des German Chapters gefragt. Nun liegt das Ergebnis dieser Bemühungen vor uns und muss nun Ihrem Urteil standhalten.

Da es sich um einen *NewsLetter* mit Artikeln einer Region, nämlich Deutschland, handelt, gibt es kein festes inhaltliches Thema. Vielleicht gerade deshalb ist eine m.E. sehr interessante Mischung zustande gekommen.

Die Themengebiete umfassen:

- Sarbanes-Oxley-Act
- Forensische Datenanalyse
- CORONET

Mindestens eine der vorstehenden Überschriften wird Ihnen noch nicht viel sagen. Ich meine hierbei das Projekt CORONET, das sich mit der Analyse von Call-Center-Prozessen im Rahmen von Outsourcing beschäftigt. Dieser Artikel wird der erste einer vierteiligen Serie sein, die zukünftig in den weiteren Ausgaben des *NewsLetters* erscheinen wird. Sarbanes-Oxley wird uns in diesem *NewsLetter* hinsichtlich der Unterstützung durch SAP sowie den Zusammenhang mit dem Internen Kontrollsystem näher gebracht. Forensische Datenanalyse ist schon lange

ein Kernthema der IT-Prüfung, wurde jedoch lange Zeit kaum beachtet. Mit diesem Artikel soll unser aller Interesse an diesem Thema erneut geweckt werden, da die Möglichkeiten des Einsatzes sehr vielfältig sind.

Alles in allem haben wir in diesem *NewsLetter* unterschiedlichste Themen aus vielen Sichtweisen zusammengestellt. CORONET hat neben einem praktischen Bezug auch eine Verbindung zur Wissenschaft. Dicht an wissenschaftlichen Methoden orientiert sich auch die Forensische Datenanalyse. Die Artikel zum Sarbanes-Oxley-Act sollen Ihnen aus unterschiedlichen Aspekten heraus zeigen, wie eine Umsetzung bzw. Unterstützung in die Praxis wiederzufinden ist.

Zum Ende dieses Editorials möchte ich noch einmal allen Autoren herzlich danken und alle anderen Mitglieder des ISACA German Chapters motivieren, auch einen Artikel aus Ihrem Wissen, Ihrer Erfahrung oder Praxis in einem der nächsten *NewsLetter* zu veröffentlichen. Sie können sich diesbezüglich direkt an mich [Ingo.Struckmeyer@pf.comdirect.de](mailto:Ingo.Struckmeyer@pf.comdirect.de) wenden.

Ich wünsche Ihnen allen bei der Lektüre dieses ersten „Deutschen“ *NewsLetters* nun viel Spaß und hoffe, dass Sie fragen werden: „Wann gibt es denn den nächsten *NewsLetter* unter dem Motto *German Chapter?*“

*Ingo Struckmeyer*

Anmerkung des Redaktors: Damit unsere welschen Kollegen nicht ganz leer ausgehen, habe ich mir erlaubt, einen französischsprachigen Artikel einzuschmuggeln.

## CORONET

# Vom Call-Center- zum Process-Center-Controlling?

### Dynamik

In nur einem Jahrzehnt hat der Call-Center-Bereich derart starke Impulse geliefert, dass das Erscheinungsbild von Unternehmen sich deutlich verändert hat. Waren Call-Center noch vor 30 Jahren reine Telefonagenturen, so entwickelten sie sich in den letzten Jahren immer mehr zu Dienstleistern, die bereits ganze Prozesse ihrer Auftraggeber übernehmen. Die Betrachtung der Call-Center-Entwicklung passt insofern recht gut in die augenblickliche Diskussion des sogenannten Business Process Outsourcing.

Die rasante Entwicklung hat trotz vieler guter Optimierungsideen und -ansätze auch viele Fragen aufgeworfen. Aktuell wird vielfach darüber diskutiert, wie Call-Center und vergleichbare Organisationseinheiten am besten gesteuert („controllt“) werden können. Neben unternehmerischen Anforderungen sind es auch immer häufiger Investoren, Banken und gesetzliche Bestimmungen, d.h. externe Einheiten, die auf ein angemessenes Risikomanagement sowie eine verlässliche Unternehmenssteuerung drängen.

Die Anforderungen an ein Controlling-Konzept sind heute nicht durch die Betrachtung der quantitativen Kennzahlen erfüllt. Wenn früher eine meist vergangenheitsorientierte Darlegung von Finanz- und Effizienz-

kennzahlen ausreichte, nehmen heute die qualitativen Faktoren – besonders auch durch Basel II und die Balanced Scorecard dokumentiert – eine immer grössere Rolle bei der Risikobetrachtung und Unternehmenssteuerung ein. Heutige Controlling-Modelle sollten zumindest die Kundenseite, die Wirtschaftlichkeit sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation berücksichtigen. Zunehmend wird aber auch die Frage der Sicherheit in die Betrachtungen einbezogen. Das Spektrum reicht hier von der Strategie und ihrer Umsetzung im eigenen Unternehmen bis zur operativen Übernahme von Funktionen und Prozessen durch externe Dienstleister.

Sich beim Entwurf eines Controlling-Instrumentes ausschließlich auf die traditionelle Rolle von Call-Centern zu beziehen, scheint deshalb zu kurz gegriffen zu sein. Denn es gibt keinen Grund anzunehmen, dass in den nächsten zehn Jahren nicht mit weniger dramatischen Veränderungen zu rechnen ist. Das wirtschaftliche Umfeld der Unternehmen wird immer globaler, der Wettbewerb schärfer, der Innovationsdruck und die Innovationsgeschwindigkeit höher. Diesen Wettlauf übersteht und gewinnt nur, wer seine eigenen Prozesse ständig überdenken und flexibel anpassen kann. Aufgegriffen haben diesen Trend bereits die Call-Center-Dienstleister, die sich dafür rüsten, ganze Prozess-

ketten der Kundenkommunikation zu übernehmen („Business-Process-Outsourcing“). Auch in Inhouse-Call-Centern sind entsprechende Tendenzen zu beobachten.

### Veränderungsprozesse und Modellbildung

Einflüsse auf die Bildung eines Controlling-Modells werden deshalb vor allem davon ausgehen, dass sich

- organisatorisch viel ändern wird, künftig
- die qualitativen Aspekte an Bedeutung gewinnen,
- in diesem Zusammenhang auch die Mitarbeiterfrage immer wichtiger wird und
- der Sicherheit eine immer bedeutendere Rolle zukommt.

### Organisation

Organisationstheoretisch betrachtet, gewinnt die prozessuale Sicht der Dinge an Bedeutung. Idealerweise sollte ein Unternehmen sich vor allem auf Kunden hin ausrichten, wenn es erfolgreiches Service- und Qualitätsmanagement betreiben will. Anstatt in erster Linie ein Produkt herzustellen und sich erst nachgeordnet den Problemen der Kundengewinnung und des Marketing zuzuwenden, sollten sich Unternehmen bereits in der Produktentwicklungsphase nach den Bedürfnissen ihrer Kunden richten, falls erforderlich das Produkt umgestalten und den Produktionsprozess immer weiter greifender Qualitätskontrolle unterwerfen. Unternehmen sind eine fortlaufende Wertschöpfungskette vom Zulieferer bis zum Kunden. Diese

konsequente Ausrichtung an steigende Kundenanforderungen erfordert durchgängige Prozesse und die Optimierung der einzelnen Schritte (Operational Excellence).

Die Retrospektive zeigt, dass die Call-Center-Branche von Beginn an in diese Richtung tendierte. Anfänglich waren Call-Center wenig in die Abläufe integriert und hatten eher den Charakter von eigenständigen Organisationseinheiten. Mittlerweile bedienen Kundenservice-Center dank modernster Technik alle denkbaren Kommunikationskanäle und übernehmen wesentliche Funktionen und Teilprozesse von Unternehmen. Schreitet diese Entwicklung voran, werden Call-Center von morgen insofern auch weniger „Call“ Center als vielmehr „Prozess-Center“ sein, deren Aufgabe in der Übernahme und dem Management von kompletten Unternehmensprozessen besteht. Dies gilt für Dienstleister ebenso wie für Inhouse-Call-Center. Konsequenter Schlusspunkt dieser Entwicklung könnte sein, dass traditionelle und bislang aktuelle Formen der Unternehmensorganisation (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation) in Call-Center-artigen prozessualen Organisationsstrukturen aufgehen – zumindest wenn die Leistungserstellung von zufallsabhängigen Kundenergebnissen (einschließlich des direkten Kundenkontakts) davon abhängt.

## Qualitative Aspekte

Die qualitativen Aspekte gewinnen an Bedeutung, weil die Konzentration auf quantitative – also z.B. produktivitätssteigernde – Maßnahmen zu einseitig und nicht immer mit

Erfolg gekrönt war. Die Bedeutung solcher Maßnahmen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen soll nicht in Zweifel gezogen werden. Aber langfristige Existenzsicherung funktioniert nicht ohne Kundengewinnung und -bindung. Die strategischen Chancen sind auch auf der Erlösseite angesiedelt. Die Bedeutung von Service- und Qualitätsmanagement nimmt deshalb umso stärker zu, je weiter die Emanzipation der Kunden voranschreitet.

Für eine Maximierung des Nutzwertes der Kunden reicht die schnelle und freundliche Bedienung allein nicht mehr aus. Vielmehr muss eine Beziehung zum Kunden hergestellt und aufrecht erhalten werden, was ein „Sichereinstellen“ auf die Bedürfnisse impliziert. Neben Produktpalette, Produktqualität etc. betrifft dies die Kunden-Agenten-Interaktion. Die gesamte Kundenbeziehung (Erreichbarkeit etc.) und vor allem das Gespräch selbst müssen die Erwartungen der Anrufer reflektieren. Da sich Qualität aus der Übereinstimmung der Kundenerwartungen ergibt, müssen die Kriterien zu ihrer Definition konsequent aus der Kundenperspektive festgelegt werden, was noch einmal unterstreicht, dass die gesamte Unternehmensorganisation dieser Tatsache Rechnung tragen muss.

## Mitarbeiterfrage

Die Veränderung des Aufgabengebietes von Call-Centern bleibt auch nicht ohne Auswirkungen auf das Profil der Agents und der damit verbundenen Personalorganisation und -entwicklung. Bei zunehmender

Qualifikation steigt die Verantwortung der Agenten und ihr Beitrag an der Maximierung des Kundennutzens. Die Bedeutung der Agenten-Kunden-Interaktion für die Qualität der gesamten Kundenbeziehung rangiert gleich hinter der des Kernproduktes, weshalb gerade Arbeitszufriedenheitsaspekte in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Denn eine bestimmte Arbeitsleistung lässt sich nicht verordnen, sondern muss kultiviert werden. Ein Controlling-Modell muss dies nachvollziehbar machen und aufzeigen, wie Arbeitszufriedenheit und ökonomische Größen zusammenhängen.

## Sicherheit

Werden nun die unterschiedlichen Veränderungsprozesse vor Augen geführt, so gelangt man zwingend auch zu Sicherheitsanforderungen im Hinblick auf die in den Prozessen verwendeten Daten und Systeme sowie deren Anwendern, den Mitarbeitern. Gerade bei den soziotechnischen Systemen, die durch einen erhöhten Auslagerungsgrad geprägt sind, nehmen die Anforderungen an Sicherheitsvorkehrungen und -mechanismen vermutlich überproportional zu. Die Thematik tangiert dabei wohl nicht ausschliesslich Situationen, in denen nur externe Dienstleister eingeschaltet sind; auch Profit-Center innerhalb einer Unternehmung unterliegen den besonderen Anforderungen an die Sicherheit. Die genaue Kenntnis von Prozessen, Schnittstellen, Zugangsberechtigungen usw. sowie deren Management sind von grösster Bedeutung für die Sicherheit eines Unternehmens. Bei externen

Dienstleistern und damit in Outsourcing-Projekten hat man es darüber hinaus mit fremden Kundendaten zu tun bzw. ist prozessual meistens in das DV-technische System des Auftraggebers direkt eingebunden. Die Sicherheitsperspektive wird deshalb in zukünftigen Controlling-Modellen sowohl strategisch als auch operativ eine immer grössere Rolle spielen.

### Anforderungen an die Modellbildung

Die Veränderungstendenzen bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Anforderungen an ein Controlling-Modell:

#### Balance

Unter Annahme der so genannten Instrumentalthese, dass Unternehmen als Koalitionen verstanden werden können, die von den Teilnehmern Kunden (und Lieferanten), Mitarbeitern und Kapitalgebern dazu benutzt werden, ihre individuellen Ziele zu realisieren, besteht die Controllingfunktion im Kern darin, die Erwartungen auszugleichen und ein organisationales Gleichgewicht zu unterstützen. Die Leistungsprozesse müssen so gesteuert werden, dass einerseits die Anforderungen der Umwelt (also z.B. der Kunden) erfüllt werden, an welche die Organisation ihre Leistungen abgeben will und dass andererseits die Anforderungen der Mitglieder (z.B. Agenten) befriedigt werden, die diese Leistungen erbringen sollen. Dazu müssen die Einzelziele operationalisiert und zu einem Kennzahlen-

system kombiniert werden, das möglichst viele Wirkungszusammenhänge berücksichtigt. Neben der reinen Diagnose wird damit die Planung (z.B. über Szenarienbildungen) sowie die Zielsteuerung und -balance möglich.

#### Operative und strategische Aspekte

Damit die Steuerung zeitnah erfolgen kann, müssen die Indikationen laufend aktualisiert werden. Je nach Messgröße und Erhebungsmethode kann dies minütlich (z.B. Servicelevel oder Besetzung), täglich (z.B. bzgl. Kundenzufriedenheit) oder in größeren Abständen (beispielsweise wöchentlich bzgl. der Arbeitszufriedenheit) geschehen. Die Realtime-Steuerungsfähigkeit ist jedoch nur ein Element des Gesamtcontrollings. Neben den operativen sind noch die strategischen Aspekte zu berücksichtigen. Auch wenn Call-Center-Controlling keine strategische Aufgabe ist, tragen Call-Center-Aktivitäten doch zumindest zur Umsetzung von Unternehmensstrategien bei. Die Verzahnung der operativen (Call-Center-) Controllings und des strategischen Unternehmenscontrollings kommt deshalb besondere Bedeutung zu. Die prozessuale oder auch systemische Herangehensweise fördert diese Integrationsnotwendigkeit. Eine Call-Center-Scorecard beispielsweise wäre damit als Sub-Scorecard in ein System von Unternehmens-Scorecards zu integrieren.

### CORONET

Ziel von CORONET ist die Entwicklung eines Controlling-Modells, das die Umsetzung von Unternehmensstrategien sicherstellen soll. Dabei werden zufallsgesteuerte bzw. kundenfrequenzabhängige Organisationseinheiten unter Berücksichtigung der grundlegenden Perspektiven Kunden-, Arbeitszufriedenheit und Wirtschaftlichkeit sowie Sicherheit betrachtet. Es soll Zustände nicht nur analysieren und interpretieren helfen, sondern die Auswirkungen unterschiedlicher Bedingungskonstellationen – auch auf die vor- und nachgelagerten Prozessschritte – nachvollziehbar machen, um Entscheidungen bezüglich geeigneter Gegensteuerungsmaßnahmen füllen zu können. Mit Hilfe des CORONET-Modells sollen so die Grundlagen für komplexe Simulationen für zufallsgesteuerte Organisationseinheiten aller Art möglich gemacht werden. Die Erhebungen begannen im Sommer 2004. Interessenten sind jetzt noch herzlich eingeladen zur Teilnahme an dem Projekt und erfahren mehr unter [www.coronet-online.de](http://www.coronet-online.de). Kooperationspartner ist die Universität Hamburg (Professor Dr. Küpper). Die Organisation und Koordination übernehmen Dr. Florian Schümann und Dipl.-Kfm. Horst Tisson.

## Artikelserie/Ausblick

Artikel 1: Einleitung/Vorstellung des Coronet-Projektes

Artikel 2: Ergebnisse des 1. Befragungszyklus – Paradigmenwechsel im Call-Center-Bereich

Artikel 3: Ergebnisse des 2. Befragungszyklus – Auslagerung von Funktionen und Prozessen. Betrachtung von strategischen Aspekten und Anforderungen an die Prozesstransplantation.

Artikel 4: Ergebnisse des 3. Befragungszyklus – Controlling-Modell



Dipl.-Kfm. Horst Tisson ist nach Stationen bei IBM, Andersen Consulting und Thomas J. C. Matzen seit 10 Jahren selbständiger Unternehmensberater und Doktorand an der Universität Hamburg, E-Mail: [horst.tisson@coronet-online.de](mailto:horst.tisson@coronet-online.de).

## Forensische Datenanalyse

### Anspruch oder Wirklichkeit?

Seit Mitte der 80er-Jahre ist die Auswertung von großen Datenbeständen ein wesentlicher Bestandteil der praktischen Revisionsarbeit. Dabei waren von Beginn an zwei Betrachtungswinkel vorstellbar:

■ Ansatz „repräsentativ“, d.h., dass eine Aussage über eine Grundgesamtheit anhand einer Stichprobe getroffen werden soll, die eine prüferisch handhabbare Größenordnung hat, aber in der Zusammensetzung dem Gesamtbestand möglichst entspricht. Dabei spielte auch die Argumentation gegenüber dem geprüften Bereich eine Rolle, bei der die zunächst als suspekt betrachtete Stichprobenauswahl durch ein statistisch abgesichertes Verfahren erhärtet werden sollte.

■ Ansatz „selektiv“, hierbei ist das anteilige Vorkommen von Einzelfällen weniger im Blickfeld, als vielmehr die Qualität des Einzelfalles, der in seiner Konstellation Auskunft über bestimmte, vielleicht schon in der Prozessanalyse theoretisch vermutete, Risikovorgänge gibt. So ist es z.B. ein Ansatz, das Vorhandensein und die Wirksamkeit von Datenplausibilitäten dadurch nachzuprüfen, dass man eine notwendige Plausibilität mit Hilfe der Prüfsoftware formelmäßig nachstellt und über den geprüften Bestand schickt. Allein das Auftreten eines einzigen Falles, der gegen die vorgegebene Regel verstößt, ist Anlass, die Wirk-

samkeit der Plausibilität zu hinterfragen.

■ Was bedeutet nun der Begriff „forensisch“ in diesem Zusammenhang? Laut Wörterbuch: „die Gerichtsverhandlung betreffend“. Sollte es sich also nur um Datenanalyse in Zusammenhang mit dolosen Handlungen, neudeutsch „Fraud“, handeln? Das wäre sicher zu kurz gegriffen. Vielmehr sind darunter Prüfungswerkzeuge zu verstehen, die über das klassische „if-then-else“ als Prüfungsansatz hinausgehen und zusätzliche und vertiefende Funktionalitäten bieten, um Auffälligkeiten aufzuspüren. Bei Betrachtung der verschiedenen auf dem Markt erhältlichen Software-Tools wird deutlich, dass die Auffassungen über ein „forensisches“ Vorgehen stark differieren. Im folgenden sollen daher verschiedene Einzelaspekte dargestellt werden, die dem Oberbegriff „Forensik“ zugerechnet werden können.

### Digitale Analyse

Gemeinsamer Ansatz dieser Vorgehensarten ist die sog. Benford-Analyse. Benannt nach dem (Er)Finder dieser Gesetzmäßigkeit, wird durch einen Programmauflauf geprüft, inwieweit die Ziffernverteilung (1., 2., oder die ersten beiden Ziffern, usw.) des geprüften Bestandes von der Verteilung in natürlichen Men-