

LEADERSHIP LESSONS FROM THE KPMG INTRIGUING STORY

KAS/UBUNTU BUSINESS FRÜHSTÜCK MIT PROF. WISEMAN NKUHLU

Am 23. November 2018 veranstaltete die Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) in Zusammenarbeit mit der South African Ubuntu Foundation (SAUF) ein Ubuntu Networking Breakfast zum Thema "Leadership lessons from the KPMG intriguing story" im Cullinan Hotel Southern Sun in Kapstadt.

Der Hauptredner der Veranstaltung war Professor Wiseman Nkuhlu, Kanzler der Universität Pretoria und Kurator der International Financial Reporting Standards Foundation. Darüber hinaus wurde Prof. Nkuhlu im März 2018 von der Wirtschaftsprüfungsfirma KPMG Südafrika zum Vorstandsvorsitzenden ernannt, um das Unternehmen, das vor allem im vergangenen Jahr durch Korruptionsvorfälle und seine Rolle hinsichtlich „State Capture“ Schlagzeilen machte, in seiner Unternehmensführung zu stärken.

Ethische Unternehmensführung und „Good Corporate Citizenship“

Frau Vuyo Koyana, Vorstandsmitglied von SAUF, eröffnete die Veranstaltung. Im Anschluss begrüßte Christina Teichmann, KAS Programmbeauftragte, das Publikum im Namen der Stiftung. Teichmann verwies in ihrer Rede auf die sogenannten „King Reports Guidelines and Principles“, die von der Commission on Corporate Governance unter dem Vorsitz von Richter Mervyn King entwickelt wurden. Die Berichte zielen darauf ab, ethische Führungsprinzipien und nachhaltige Geschäftspraktiken zu fördern, indem sie dem Unternehmenssektor klare Richtlinien für den allgemeinen Geschäftsbetrieb geben. Innerhalb dieser King Reports, die

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie KPMG SA wohlbekannt sind, sind insbesondere drei Prinzipien von zentraler Bedeutung: Ethische Unternehmensführung, Nachhaltigkeit als wirtschaftlicher Imperativ und „Good Corporate Citizenship“. Laut Teichmann habe KPMG SA diese drei Prinzipien in den letzten Jahren eklatant ignoriert. Man müsse sich die Frage stellen, wie es zu der Krise, in der die KPMG SA derzeit steckt, kommen konnte und warum etablierte Kontrollmechanismen versagt haben. Teichmann argumentierte, dass es dabei nicht ausreicht, nur die Faktoren zu analysieren, die zur KPMG-Krise beigetragen haben. Vielmehr müsse man allgemeine Lehren aus dem Fall ziehen, die anderen Unternehmen helfen können, ähnliche Fehler zu vermeiden.

Die Geschichte von KPMG

Zu Beginn seiner Rede betonte Prof. Nkuhlu, dass die tragische Geschichte der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG SA geteilt und verstanden werden müsse, damit auch andere Unternehmen daraus lernen können. Unternehmen käme, so Nkuhlu weiter, eine entscheidende Rolle innerhalb einer Gesellschaft zu und diese könne nur dann funktionieren, wenn Vertrauen in Institutionen bestünde. In diesem Zusammenhang betonte Prof. Nkuhlu die Verantwortung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, dieses Vertrauen zu vermitteln. Laut Prof. Nkuhlu bestehe kein Zweifel daran, dass Organisationen, insbesondere des privaten Sektors, von Eigeninteressen getrieben werden. Deshalb müssten Wirtschaftsprüfer sicherstellen, dass die jeweili-

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

SÜDAFRIKA

KIM SCHUMANN

November 2018

www.kas.de/southafrica

ge Führungsebene das Unternehmen mit Ehrlichkeit, Integrität und im Interesse der Öffentlichkeit, der Mitarbeiter, Investoren, Gläubiger und der Regierung, die das Geschäftsumfeld bereitstellt, führt.

In den darauffolgenden Ausführungen ging Prof. Nkuhlu explizit auf die Entwicklungen und Vorfälle bei KPMG ein, die zu der derzeitigen Krise führten. Laut Nkuhlu sei das Management nach vielen erfolgreichen Jahrzehnten in der Wirtschaftsprüfungsbranche und mit einem wachsenden Kundenstamm zu einem gewissen Grad selbstgefällig und arrogant geworden. Er erklärte weiter, dass KPMG SA in den letzten Jahren insbesondere von Misswirtschaft und dem Versagen, ordnungsgemäße Prüfungen durchzuführen, geprägt war, anstatt davon, vorsätzlich betrügerische Praktiken aufzudecken und entsprechende Maßnahmen gegen diese zu ergreifen. Infolgedessen wurde KPMG SA zu einem Unternehmen mit korrumpierten Führungskräften, das sich zum Zweck der „State Capture“ instrumentalisieren ließ und dadurch das Vertrauen, das dem Unternehmen von anderen Firmen und nicht zuletzt der Öffentlichkeit entgegengebracht wurde, massiv missbrauchte.

Führung und Risikomanagement

Prof. Nkuhlus Analyse führt ihn zu der Überzeugung, dass sich die Krise innerhalb der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft teilweise auf ein vernachlässigtes Risikomanagement zurückführen lässt. KPMG SA sei lange Zeit ein professionelles Dienstleistungsunternehmen gewesen, das nicht nur in der Lage war, die Komplexität von Finanzinstituten und neuen Technologien zu bewältigen, sondern sein Know-how ebenfalls in beratender Rolle mit kleineren Unternehmen geteilt habe. Im Falle von KPMG SA brachte der Erfolg gleichzeitig jedoch den arroganten Irrglauben mit sich, dass kein Problem zu komplex sei. Laut Prof. Nkuhlu habe dies dazu geführt, dass das Unternehmen den Bereich der Risikobewertung vernachlässigte. Im Allgemeinen habe sich die KPMG SA, so Nkuhlu weiter, ihr hohes Maß an Reputation, Respekt und Vertrauen in der Gesellschaft und Geschäftswelt in einem Zeitraum erarbeitet, in dem sich die Führungsebene

insbesondere der Kompetenz, Qualität und Integrität verschrieben hatte. Diese erworbene Exzellenz konnte dadurch erhalten werden, dass das Management seine Pflichten dauerhaft sorgfältig, vertrauenswürdig sowie professionell wahrnahm, auftretende Anomalien korrigierte und damit eine Schwächung des Unternehmens vermied. Mit einer neuen Generation von Führungskräften, die die Unternehmensleitung übernahmen, wurden die Werte, auf denen der Erfolg von KPMG beruhte, jedoch untergraben. Die neue Führung hätte nicht begriffen wie das Unternehmen seinen Ruf als Top-Revisionsfirma erwarb und diese als "gottgegeben" angesehen, so das Fazit Nkuhlus.

Im Anschluss diskutierte Prof. Nkuhlu die Maßnahmen, die ergriffen wurden, nachdem die Beteiligung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG SA in Korruption und State Capture an die Öffentlichkeit gelangte. Einer der ersten Schritte stellte die Suspendierung von neun Führungskräften dar. Zu diesem Zeitpunkt hätte die KPMG SA jedoch noch nicht verstanden, so Nkuhlus Meinung, dass es in Fragen des öffentlichen Vertrauens nicht nur darum geht, die besten Anwälte zu engagieren, sondern insbesondere darum, die verschiedenen Interessengruppen, darunter die Öffentlichkeit und Investoren, direkt und transparent in den Aufarbeitungsprozess miteinzubeziehen, um ihr Vertrauen zurückzugewinnen. Darüber hinaus hätte es zu lange gedauert bis die KPMG SA erkannte, wie tiefgreifend die Unternehmenskultur beschädigt ist und dass sich das Unternehmen nicht selbst korrigieren kann. Nkuhlu berichtete, dass unabhängige Experten während der letzten Monaten alle Auditdateien auf ihre Qualität hin überprüft und mit den KPMG-Standards weltweit verglichen hätten. Diese umfassende Analyse hätte den Verdacht bestätigt, dass sich die Qualitätskontrollen über Jahre hinweg verschlechtert haben. Mit Hinblick auf die Auswertung der Dokumente und unter Berücksichtigung der Analysen der Gupta-Akten und der Vorfälle innerhalb des South African Revenue Service (SARS) sind Praktiken und Richtlinien modifiziert und neugestaltet wurden und dienen nun als Grundlage für ein neues KPMG SA. Hierbei läge der Fokus, so Nkuhlu weiter, nicht nur auf der

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

SÜDAFRIKA

KIM SCHUMANN

November 2018

www.kas.de/southafrica

Generierung von Einnahmen, sondern ebenfalls auf Sanktionen für Auditfehler, die Qualität und Integrität innerhalb des Unternehmens schmälern.

Aufbau eines nachhaltigen Unternehmens

Am Ende fasste Prof. Nkuhlu zusammen, welche Lehren aus der Geschichte von KPMG SA gezogen werden müssen. Zunächst erfordere ein nachhaltiges Unternehmen eine qualifizierte Führung und engagierte Vorstandsmitglieder, die sich den Grundsätzen einer ethischen Unternehmensführung, der Nachhaltigkeit und Good Governance verpflichtet fühlen. Zusätzlich dürften diese Führungskräfte nicht nur darauf fokussiert sein, Produktivität und Profit zu steigern, da ein nachhaltiges Unternehmen der Integrität von Prozessen und der Qualität von Produkten gleichermaßen Aufmerksamkeit schenken müsse. Darüber hinaus müsste das jeweilige Management seine Pflichten dauerhaft gewissenhaft und vertrauenswürdig erfüllen und dürfe in Bezug auf die Qualitätsstandards keine Abweichungen tolerieren oder vertuschen.

Die Tragödie der Geschichte von KPMG, so Prof. Nkuhlu abschließend, bestehe letztlich darin, dass dem Unternehmen diese Erkenntnisse zu lange fehlten und es nun bereits einen beträchtlichen Teil seiner Einnahmen, mehrere Partner, viele langfristige Kunden, seine Reputation sowie über 400 Mitarbeiter verloren hat. Obwohl in den letzten Monaten ernsthafte Maßnahmen ergriffen wurden den entstandenen Schaden zu begrenzen, stelle der Wiederaufbau und die Wiederherstellung des Unternehmens weiterhin eine große Herausforderung dar.

Im Anschluss an den Vortrag hatte das Publikum noch die Möglichkeit, Prof. Nkuhlus explizite Fragen zu stellen.



**Konrad
Adenauer
Stiftung**

Impressum

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
Europäische und internationale
Zusammenarbeit

Auslandsbüro Südafrika
KAS Liaison Office Kapstadt

36 Long Street, 6th Floor
P.O. Box 5294
Telefon +27(0)21 422 3844
Fax +27(0)21 422 1733
info@kapstadt.kas.de