



F.A.Z.-INSTITUT

EBNER
STOLZ

COMPLIANCE

Handlungsoptionen im Mittelstand

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
Einleitung	
Compliance – Chancen für den Mittelstand	4
Befragungsergebnisse	
Compliance ist im Mittelstand angekommen	8
Die Gespräche	
Lessons learned aus der Einführung eines Compliance-Management-Systems Dr. Ulrich Schulz, Executive Director, Organisation, Prozesse und Compliance, CORPUS SIREO	16
Compliance nicht nur Last – Mehrwert von Compliance-Systemen Dr. Uta-Maria Ohndorf, General Manager, Roche Diagnostics Belgium	21
Tax-Compliance – Herausforderungen für den international agierenden Mittelstand Sönke Gooß, CFO, edding AG	27
Wie sieht ein ideales Tax-Compliance-System aus? Steffen Demuß, Leiter Steuern & Compliance, Koenig & Bauer AG	31
Unternehmenstransaktionen: Welche Rolle spielen Compliance-Herausforderungen? Ulrich Rothfuchs, Direktor Recht, Compliance und Datenschutz, DEKRA SE	38
Wird Compliance durch die Digitalisierung einfacher? Peter Ringbeck, Leiter IT und Organisation, DG HYP, und Detlef Bräuer, Vertriebsleiter, SER Solutions Deutschland GmbH	42
Die Gespräche führten	47
Projektleitung, Befragung, Redaktion	47

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© September 2016

Herausgeber:

Ebner Stolz Mönning Bachem,
Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte
Partnerschaft mbB, Kronenstraße 30, 70174 Stuttgart
Projektleitung: Dr. Ulrike Höreth

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medien-
informationen GmbH, (Herausgeber; Geschäftsführung:
Dr. André Hülsbömer, Dr. Gero Kalt)
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
(Verlag und Redaktion; Geschäftsführung:
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig)
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen
Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Verantwortliche Redakteurin: Sylvia Röhrig

Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Vera Pfeiffer

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main,
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß
wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

Titelfoto: sezer66/iStock/Thinkstock/Getty Images
Fotos im Innenteil: Reiner Pfisterer, Ludwigsburg
www.reinerpfisterer.de

ISBN: 978-3-945999-30-1

Vorwort

In der deutschen Unternehmenskultur gilt schon seit sehr langer Zeit das Prinzip des ehrbaren Kaufmanns als wichtigste Leitlinie für Unternehmenslenker und Mitarbeiter, um sich an Recht und Gesetz sowie interne Unternehmensregeln zu halten. Daran hat sich grundsätzlich nichts geändert, doch vor gut zehn Jahren „schwappte“ ein regelrechter Compliance-Trend nach Deutschland – vor allem getrieben durch rufschädigende Rechtsverstöße einzelner Großunternehmen sowie die weitreichende Wirkung des US-amerikanischen Rechts.

Bereits 2008 hatten 95 Prozent der Großunternehmen in Deutschland eine systematische Compliance-Architektur, sogenannte Compliance-Management-Systeme (CMS), aufgebaut mit allem, was dazugehört: Verhaltenskodex und weitere Regelwerke, Compliance-Officer oder gar ganze Compliance-Abteilungen, Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter, Whistleblowing-Hotlines sowie Prüfungen durch externe Berater.

Obwohl es außerhalb bestimmter regulierter Branchen (wie z.B. dem Finanz- und Versicherungssektor) keine gesetzliche Vorgabe für die Einführung eines CMS gibt, stellt es sich auch für mittelständische Unternehmen zunehmend als Pflicht dar, ein CMS einzuführen. Zu komplex sind mittlerweile die rechtlichen Vorschriften, die national und international befolgt werden müssen, zu hoch die Dokumentationspflichten, als dass man auf eine spezielle für Compliance zuständige Funktion im Unternehmen noch verzichten könnte. Das ist der Ausgangspunkt für die Herausgeber der vorliegenden Studie zu fragen: Wie weit haben sich Unternehmen aus dem kleinen und dem gehobenen Mittelstand inzwischen des Themas Compliance angenommen und Compliance-Strukturen aufgebaut? Wo sehen diese in Zukunft die größten Herausforderungen bzw. den größten Handlungsbedarf?

Dafür hat das F.A.Z.-Institut im ersten Teil der Studie 100 Entscheider der ersten und zweiten Führungsebene mittelständischer Unternehmen sehr unterschiedlicher Branchen zum Thema Compliance befragt. Im zweiten Teil wurden in sechs Face-to-Face-Interviews, die Compliance-Experten der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ebner Stolz mit Compliance-Verantwortlichen geführt haben, Erfahrungen mit der Einführung und Umsetzung von Compliance-Systemen eingefangen. Dabei wurden die Interviewpartner so gewählt, dass unterschiedliche Aspekte von Compliance beleuchtet werden. Nach einer allgemeinen Einleitung in das Thema finden die Leser die Ergebnisse der quantitativen Erhebung. Daran schließen sich die sechs Tiefeninterviews an.

Eine gewinnbringende Lektüre wünschen Ihnen

*F.A.Z.-Institut
Ebner Stolz*

Compliance – Chancen für den Mittelstand

In einer globalisierten Wirtschaft herrschen verschärfte Rahmenbedingungen. Damit müssen längst nicht mehr nur die großen Unternehmen kämpfen. Auch mittelständische Unternehmen sind verpflichtet, immer mehr Vorschriften zu erfüllen, die nahezu alle Teilbereiche des unternehmerischen Handelns betreffen. So kommt auch der Mittelstand nicht mehr umhin, das Thema Compliance-Management in Angriff zu nehmen. Die oftmals aufgrund ihres bürokratischen Aufwands ungeliebte Compliance-Arbeit kann jedoch einen Mehrwert für die gesamte Organisation schaffen und dabei helfen, unternehmensweite Prozesse zu optimieren. So kann sich nachhaltige Compliance-Arbeit durchaus lohnen.

Einige namhafte Konzerne mussten in den vergangenen Jahren Rufschädigungen aufgrund aufsehenerregender Rechtsverstöße hinnehmen. Dadurch wurden Forderungen nach einer besseren Unternehmens-Compliance laut. Zunächst ergriffen vor allem die kapitalmarktorientierten Unternehmen Maßnahmen, um Rechtsfolgen der Verstöße zu mildern, ihr Ansehen wieder zu erhöhen und Rechtsverstöße zu vermeiden. Mittlerweile erfasst Compliance nahezu alle Bereiche des Wirtschafts- und Verbandslebens und ist auch im Mittelstand angekommen.

Compliance ist wichtig für den Mittelstand

Der Mittelstand kann sehr unterschiedlich definiert werden. In dieser Studie wird differenziert zwischen dem kleinen Mittelstand – Unternehmen, die einen Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro erzielen – und dem gehobenen Mittelstand – Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 750 Millionen Euro.

Der so definierte Mittelstand bildet nicht nur das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sondern ist auch ihr Erfolgsmodell. Mittelständische Unternehmen sind anders strukturiert als Großunternehmen. Sie sind geprägt durch schlanke Strukturen, flache Hierarchien,

eigenständige Geschäftsmodelle und streben pragmatische Lösungsansätze an. Das Verhältnis zwischen der Geschäftsleitung, den Führungskräften und den Mitarbeitern ist meist sehr direkt, häufig besteht eine dominante Stellung des Eigentümers, der oft noch der Gründer des Unternehmens ist. Mittelständische Unternehmer verfügen über persönliche Kontakte zu Kunden und Lieferanten, sind flexibel aufgestellt, und zwar in sämtlichen – auch strategischen – Fragen. Dies ermöglicht dem Mittelstand, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Zudem machen private Eigentumsverhältnisse und visionäre Unternehmenslenker den Mittelstand aus. Und längst ist der deutsche Mittelstand auch weltweit tätig.

Es gibt viele Gründe, warum sich der Mittelstand zunehmend dem Thema Compliance widmet. Zu nennen sind die Angst vor behördlichen Untersuchungen und die Forderungen von Kunden, Zulieferern oder Banken, Nachweise für regelkonformes Verhalten vorzuhalten. Zudem gibt es immer mehr Vorschriften in vielen Teilbereichen des unternehmerischen Handelns, die mittelständische Unternehmen erfüllen müssen. Neben einem straffen Antikorruptionsmanagement im Einkauf und im Vertrieb rückten in den vergangenen Jahren verstärkt auch Fragen der Rechnungslegung oder der Organhaftung in den Fokus. Gerade familienfremde Geschäftsleiter und

Organmitglieder haben ein großes Interesse daran, Compliance-Management-Systeme einzuführen, um drohende Haftungsrisiken einzudämmen. Schließlich bewegt viele Mittelständler, insbesondere wenn sie international wachsen, das Thema der angemessenen Steuergestaltung.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Compliance“?

Risiken vermeiden

Compliance bedeutet im Grunde nichts anderes als die Einhaltung geltenden Rechts und ggf. unternehmensinterner Regeln sowie ethischer Grundsätze. Rechtsverstöße sollen unterbunden und Gefahren für das Ansehen und den Fortbestand des Unternehmens abgewendet werden.

Compliance kann in einem repressiven Sinn verstanden werden. Ein Verhalten, das nicht rechtskonform ist, birgt persönliche Risiken für den zuwiderhandelnden Akteur und Risiken für das Unternehmen insgesamt – denn es drohen juristische Konsequenzen in Form von zivilrechtlichen Haftungs- und Schadensersatzansprüchen gegen Unternehmen und Unternehmensleitung, Bußgelder, Entzug von staatlichen Genehmigungen und schlimmstenfalls auch strafrechtliche Sanktionen. Doch nicht nur der eigentliche Täter und das betroffene Unternehmen haben im Falle von Compliance-Verstößen für den Schaden einzustehen – auch die Organmitglieder, also Vorstände, Geschäftsführer, leitende Angestellte sowie Aufsichtsrat und Beirat können unter dem Aspekt des Organisationsverschuldens zur Rechenschaft gezogen werden.

Darüber hinaus führen Compliance-Verstöße zu einem Reputationsverlust für das Unternehmen. Ein solcher ist mit negativen Kundenreaktionen, Umsatzeinbußen und Schadensersatzklagen verbunden. Weitere Konsequenzen sind eine eventuelle Herabstufung beim Kreditrating durch Banken und Ratingagenturen sowie Höherstufungen bei Risiko- und Prämienbewertung durch Versicherungen.

Chancen nutzen

Doch wird Compliance im Unternehmen nicht nur durch repressive Faktoren getrieben. Eine gelebte Compliance-Kultur eröffnet auch Chancen. Das ist Compliance im präventiven Sinne. Die Einführung von Compliance-Systemen hilft, die Unternehmenswirklichkeit in Prozessen abzubilden und klare Strukturen aufzusetzen, die Unternehmensabläufe nicht nur sicherer, sondern auch transparenter und effizienter werden lassen. Nur wenn das Unternehmen Arbeitsprozesse und -schritte transparent definiert, kann Compliance in die Prozesse integriert werden. Compliance (richtig gemacht) zwingt folglich die Unternehmen dazu, sich mit der eigenen Wertschöpfungskette zu befassen. Überdies kann Compliance dazu dienen, neben den rechtlichen Verpflichtungen ethische und gesellschaftliche Anforderungen besser zu erfüllen. Dies kann zu einem erheblichen Imagegewinn des Unternehmens führen. Kurzum: Compliance sollte als Chance und nicht als Last verstanden werden. Denn eine gute Compliance kann als ganzheitliches Konzept zur Unternehmensoptimierung dienen.

Compliance-Anforderungen an deutsche Unternehmen

Rechtliche Herausforderungen

Das deutsche Recht schreibt Unternehmen zahlreiche Regeln für die unternehmerische Tätigkeit vor. Nicht zu Unrecht beklagen die Unternehmen die hohen bürokratischen Anforderungen. Neben branchenspezifischen Besonderheiten gelten allgemeine Compliance-Anforderungen in unterschiedlichen Ausprägungen. Es bestehen etwa Antragspflichten, Informationspflichten, Dokumentationspflichten, Kontroll- und Überwachungspflichten, Unterlassungspflichten sowie Pflichten zur Einhaltung bestimmter Standards.

Und wie Unternehmenslenker damit umgehen

Wie Unternehmen diese Verhaltensanordnungen praktisch umsetzen, steht ihnen frei. Gesetzlich geregelt ist lediglich, dass die Geschäftsleitung zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Governance) verpflichtet ist.

Diese Verpflichtung leitet sich für **Vorstände von Aktiengesellschaften** aus § 93 Abs. 1 AktG ab. Danach ist der „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“ Genüge zu tun. Das bedeutet, dass der Vorstand ein Überwachungssystem einrichten muss, um Risiken für das Unternehmen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen treffen zu können. Dieses System ist mit einem Berichtswesen auszustatten und zu dokumentieren. Der Vorstand kann diese Compliance-Aufgaben zwar an andere Personen im Unternehmen delegieren, es verbleibt ihm aber eine Restverantwortlichkeit, indem er die eingesetzten Compliance-Beauftragten zu kontrollieren hat.

Der **Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft** muss wiederum den Vorstand überwachen, § 111 Abs. 1 AktG. Diese Überwachung umfasst gemäß § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG den Rechnungslegungsprozess, das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem sowie die interne Revision. Der Vorstand muss den Aufsichtsrat regelmäßig in diesen Handlungsfeldern über die Risikolage, das Risikomanagement und die Compliance-Maßnahmen informieren.

Für **GmbH-Geschäftsführer** ist in § 43 Abs. 1 GmbHG festgeschrieben, dass die Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu beachten hat. Anders als im Aktiengesetz sind hier weitere Compliance-Bestimmungen nicht vorgegeben. Jedoch sind die für Vorstände einer Aktiengesellschaft geltenden Grundsätze überwiegend entsprechend anzuwenden. So kann auch der Geschäftsführer einer GmbH seine Sorgfaltspflichten verletzen und entsprechend haften, wenn er die Einrichtung eines CMS nicht zumindest in Erwägung gezogen hat, oder jedenfalls dann, wenn bereits Rechtsverstöße von Mitarbeitern aufgedeckt wurden.

Für **Personenunternehmen**, d.h. Einzelkaufleute und Personengesellschaften, schreibt das Gesetz in § 347 Abs. 1 HGB lediglich für die verantwortlichen Personen bei Geschäftsabschlüssen des Unternehmens eine allgemeine Sorgfaltspflicht vor. Außerdem besteht bei Personengesellschaften die Besonderheit, dass grundsätzlich ein beschränkter Sorgfaltmaßstab gilt. Dabei begründen jedoch Regelverstöße stets ein Handeln außerhalb der Geschäftsführungsbefugnis,

so dass regelmäßig eine Haftung wegen grober Fahrlässigkeit greifen wird. Außerdem ist zu beachten, dass Personengesellschaften häufig in Form einer Kapitalgesellschaft & Co. mit einer GmbH, AG oder SE als geschäftsführendem Gesellschafter organisiert sind, so dass dadurch im Ergebnis das Recht der Kapitalgesellschaften gilt.

Aufgrund der allgemeinen gesellschaftsrechtlichen Verantwortlichkeiten steht die Unternehmensführung generell in der Pflicht, für die Einhaltung der Gesetze im Unternehmen zu sorgen. Unternehmenslenker sind zur Analyse der rechtlichen Risiken und der Organisation des Unternehmens verpflichtet und haben dafür zu sorgen, dass systematische Rechtsverstöße verhindert werden. Je nach Größe, Struktur und Geschäftstätigkeit des Unternehmens kann dies den Aufbau einer Compliance-Organisation erforderlich machen.

Organisationsverschulden verhindern!

Sicherlich kann die Unternehmensführung nicht grundsätzlich für jegliches Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter verantwortlich gemacht werden. Wird jedoch ein derartiges rechtswidriges Verhalten durch Mängel in der Unternehmensorganisation begünstigt, hat dies auch Konsequenzen für die Unternehmensführung. In diesem Fall greift das sogenannte Organisationsverschulden, § 130 Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG). Diese Vorschrift begründet eine bußgeldrechtliche Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung (und gemäß § 30 OWiG des Unternehmens selbst) für Zuwiderhandlungen gegen betriebsbezogene Pflichten, die in dem Unternehmen begangen worden sind und die durch eine gehörige Aufsicht zumindest wesentlich erschwert worden wären. Der Bußgeldtatbestand wird verwirklicht, wenn eine hinreichende Vermeidungswahrscheinlichkeit festgestellt werden kann. Da die Norm auf „wesentlich erschwert“ abstellt, genügt es, dass mit zumutbaren und erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen Zuwiderhandlungen mit hinreichender Sicherheit hätten vermieden werden können. Kann die Geschäftsleitung in einem Verfahren wegen § 130 OWiG nicht dokumentiert darlegen, dass sie systematische Maßnahmen des Risikomanagements vorgenommen hat, droht ein Bußgeld, und zwar bis zu einer Höhe von 1 Million Euro für den oder die verantwortlichen Geschäftsleiter.

Compliance-Management-Systeme (CMS) im Mittelstand

Risikoorientierter, modularer Ansatz, der sich zu einem großen Ganzen zusammenfügen kann

Wie können nun in mittelständischen Unternehmen mit möglichst geringem Aufwand effektive Compliance-Mechanismen eingeführt werden? Oftmals ist das gar kein Hexenwerk. Denn vielfach sind in den Abteilungen mittelständischer Unternehmen bereits entsprechende Vorkehrungen zumindest ansatzweise vorhanden, nur noch nicht entsprechend strukturiert, gebündelt und nachweisbar dokumentiert.

Anders als bei den großen international agierenden Konzernen können dem vielfältig strukturierten Mittelstand aber keine starren Compliance-Management-Systeme übergestülpt werden. Vielmehr benötigt der Mittelstand individuelle Compliance-Lösungen, abhängig vom konkreten Compliance-Risiko, dem das Unternehmen ausgesetzt ist, sowie von dem jeweiligen Unternehmensaufbau bzw. der spezifischen Ablauforganisation. Deswegen ist eine sukzessive, individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Einführung von einzelnen Compliance-Modulen empfehlenswert. Diese fügen sich am Ende des Prozesses zu einem großen Ganzen zusammen. So können vorrangig für höhere Compliance-Risiken, etwa in den Bereichen Kartellrecht und Steuerrecht, Compliance-Lösungen implementiert werden, andere Bereiche können zu einem späteren Zeitpunkt behandelt und risikoarme Teilbereiche ggf. komplett ausgespart werden.

Überprüfung der Prozesse

Wichtig ist, dass die operativen Abläufe des Unternehmens bekannt und klar definiert sind. Entlang der Arbeitsabläufe und der einzelnen Arbeitsschritte können die dazugehörigen rechtlichen Verpflichtungen überprüft und auf deren Risiko hin analysiert werden. Dies ist die Grundlage für die Implementierung eines CMS. Die Prozesse sollten dann so ausgestaltet sein, dass sich Compliance ganz von alleine vollzieht und die Mitarbeiter nicht extra daran denken müssen.

Laufende Revision

In einem Umfeld, in dem sich die rechtlichen Rahmenbedingungen ständig ändern, ist auch das CMS laufend anzupassen. Das beste Prinzip lautet: Einer für alle. Denn es ist am sinnvollsten, wenn diese Anpassungen zentral durch einen internen oder externen Compliance-Officer oder in größeren Organisationen auch durch eine Compliance-Abteilung vorgenommen werden. Das ist von Vorteil für die involvierten Mitarbeiter. Sie müssen sich nicht ständig selbst mit den rechtlichen und vertraglichen Änderungen beschäftigen. So wird eine Grundlage dafür geschaffen, dass Compliance zu einer deutlichen Arbeitserleichterung in den einzelnen Bereichen führt.

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser

Allein durch die Einführung eines CMS ist Compliance noch kein Selbstläufer. So sollten stichprobenartige Prüfungen durchgeführt werden, ob das CMS sachgerecht angewendet und entsprechend dokumentiert wird. Um ein objektives Bild zu erhalten, empfiehlt es sich, diese Kontrollen durch einen externen Prüfer, etwa einen Wirtschaftsprüfer, durchführen zu lassen. Wird im Rahmen dieser Kontrollen festgestellt, dass die verankerten Prozesse nicht ordnungsgemäß eingehalten werden oder dass anderweitig Fehlverhalten vorliegt, ist der Sachverhalt ggf. mit professioneller externer Unterstützung aufzuklären. Die verantwortlichen Personen müssen dann zur Rechenschaft gezogen sowie die Prozesse und Kontrollen entsprechend verbessert werden.

Last, but not least:

Compliance-Kultur muss gelebt werden

Entscheidend ist, dass Compliance von der Unternehmensleitung und von den Mitarbeitern gelebt wird. Die Geschäftsleitung muss mit gutem Beispiel vorangehen und Rechtstreue wie ethische Werte vorleben. Auf zweiter Ebene sollten die Führungskräfte in ihren Zielvereinbarungen verankert haben, dass ein bestimmter Qualitätslevel bei Compliance-Kontrollen zu erreichen ist. Auf diese Weise wird die Einhaltung der Regelungen in den meisten Fällen zum Selbstläufer.

*Dr. Daniel Kautenburger-Behr und
Dr. Ulrike Höreth, Ebner Stolz*

Compliance ist im Mittelstand angekommen

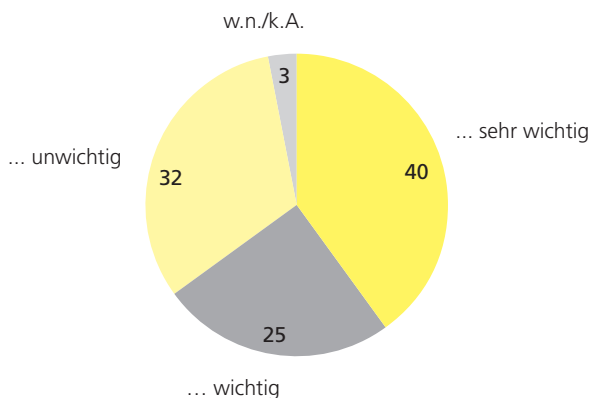
Vier von zehn mittelständischen Unternehmen verfügen bereits über ein umfassendes Compliance-Management-System, ebenso viele haben zumindest in einzelnen Bereichen ein Compliance-System installiert. Was sind die Beweggründe für die Einführung eines Compliance-Systems für mittelständische Unternehmen? Wer übernimmt diese Aufgabe? Welche Investitionen sind dafür mittelfristig vorgesehen? Diesen Fragen sind wir mit Hilfe einer quantitativen Entscheiderbefragung auf den Grund gegangen.

Datenschutz- und Korruptionsverstöße namhafter internationaler und nationaler Unternehmen unterstreichen derzeit die Bedeutung von Compliance-Management. Die Ausweitung einschlägiger Rechtsgrundlagen wird diesen Trend in den kommenden Jahren weiter stärken.

Werden Compliance-Skandale aufgedeckt, ziehen sie oftmals langwierige staatsanwaltliche Ermittlungen nach sich. Zahlreiche Großunternehmen bauen deshalb eigene Abteilungen und Strukturen für Compliance auf. Aber auch der deutsche Mittelstand muss reagieren und sich dem Thema stellen, denn konkrete

Compliance-Verstöße zwingen zum Handeln (Bewertung des Grunds für Compliance; in % der Befragten)

konkrete Compliance-Verstöße im eigenen Unternehmen sind als Grund für Compliance ...



Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Verstöße gegen unternehmensinterne Regeln oder Gesetze sind für mehr als sechs von zehn mittelständischen Unternehmen ein wichtiger bzw. sehr wichtiger Grund für Compliance (Abbildung S. 8).

Compliance im Mittelstand – warum?

Tatsächlich stehen für fast alle mittelständischen Unternehmen Rechtstreue und Haftungsvermeidung im Vordergrund, wenn sie nach den wichtigen Gründen für Compliance im eigenen Unternehmen befragt werden (Abbildung S.10). Aber auch die Steigerung oder zumindest die Sicherung der eigenen Reputation verbinden die befragten Entscheider mit Compliance. Gut acht von zehn Befragten geben außerdem an, dass sie sich mit Compliance beschäftigen, weil ihre Kunden dies fordern. Bei den befragten Dienstleistungsunternehmen ist dieser Anteil mit 96 Prozent besonders hoch.

Für die Unternehmen aus den Branchen Bauwirtschaft und Logistik ist hingegen die Korruptionsprävention besonders wichtig (92 Prozent). Acht von zehn Befragten insgesamt sehen in der Korruptionsprävention, dem Schutz vor Wettbewerbsdelikten und behördlichen Untersuchungen wichtige Gründe für Compliance. Der Schutz vor Vermögensdelikten hingegen spielt für mehr als sieben von zehn Befragten eine Rolle. Im internationalen Geschäft wird oftmals die Einhaltung bestimmter Compliance-Vorschriften verlangt. Da vor allem die mittelständische Industrie in

Studiendesign

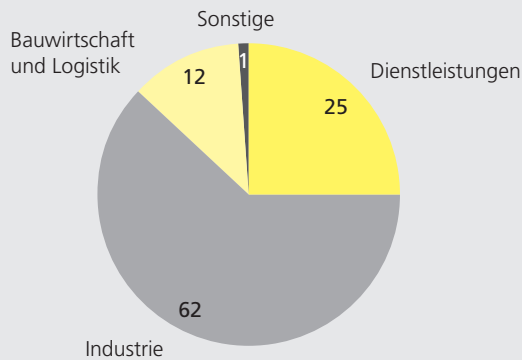
Im Mai 2016 befragte das Marktforschungsinstitut forsa in unserem Auftrag 100 Entscheider der ersten und zweiten Führungsebene mittelständischer Unternehmen (Jahresumsatz bis 750 Millionen Euro) zum Thema Compliance. Die Befragung wurde in Form von Computer Aided Telephone Interviews (CATI) durchgeführt und bildet die Basis dieser quantitativen Studie.

Die befragten mittelständischen Unternehmen kommen aus ganz unterschiedlichen Branchen, zusammengefasst waren es 62 Industrieunternehmen, 25 Dienstleister, zwölf Unternehmen aus dem Bereich Bauwirtschaft und Logistik sowie eine Firma aus einer sonstigen Branche.

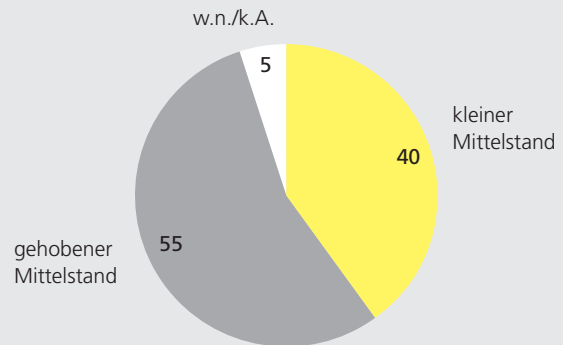
Die Studie widmet sich dem Mittelstand, vier von zehn der befragten Unternehmen erzielen einen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro (kleiner Mittelstand). 55 Unternehmen erreichen eine Umsatzzahl zwischen 50 und 750 Millionen Euro (gehobener Mittelstand). Die restlichen fünf befragten Unternehmen machten zu ihrem Umsatz keine Angabe. Die Umsatzzahlen finden ihre Entsprechung in der Zahl der Mitarbeiter.

Mit jeweils rund 20 Prozent waren es vor allem Leiter Finanzen bzw. Controlling, Leiter Recht und Revision sowie (Chief) Compliance Officer, die für die Befragung zur Verfügung standen.

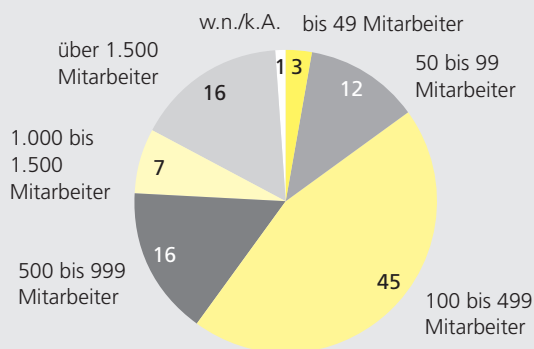
Branche
(in %)



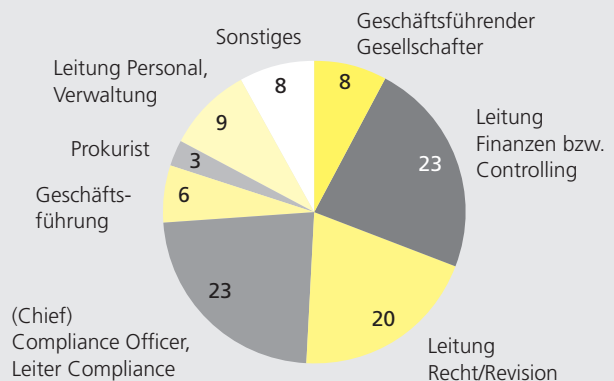
Jahresumsatz
(in %)



Mitarbeiter
(in %)



Funktion der Befragten im Unternehmen
(in %)



Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Deutschland global agiert, sind für die Industrie die rechtlichen Anforderungen im internationalen Geschäft als Grund für Compliance bedeutender als für die Dienstleistungsunternehmen (Industrie: 77 Prozent, Dienstleister: 55 Prozent).

Im gehobenen Mittelstand, also bei Unternehmen, deren Jahresumsatz sich zwischen 50 und 750 Millionen Euro bewegt, sind die Anforderungen von Kapitalgebern und Versicherungen überdurchschnittlich von Bedeutung für Compliance (80 Prozent).

Reputationsverlust droht

Kommt es tatsächlich zu einem Compliance-Verstoß, birgt das verschiedene Risiken für Unternehmen. Strafrechtliche Sanktionen und zivilrechtliche Schadensersatzforderungen können schlimmstenfalls die Folge sein, wie man aktuell am Beispiel von VW verfolgen kann. So können etwa auch Exportverbote ausgesprochen werden. In jedem Fall leiden auch die Reputation und die Wettbewerbsfähigkeit.

Das größte Risiko für Mittelständler bei Compliance-Verstößen sehen die Befragten im Reputationsverlust (86 Prozent; Abbildung S. 11 oben). Das gilt vor allem in der Bauwirtschaft und Logistik, hier haben alle Befragten den Reputationsverlust als ein großes bis mittleres Risiko eingestuft. Große Mittelständler sehen hier ebenfalls überdurchschnittlich oft ein großes bis mittleres Risiko (91 Prozent).

Das Risiko wirtschaftlicher Einbußen und eines erheblichen Vermögensschadens halten drei Viertel der Befragten bei einem Verstoß gegen die Compliance für mittel bis groß. Ebenso viele fürchten strafrechtliche Sanktionen. Überdurchschnittlich viele der befragten Unternehmen aus Bauwirtschaft und Logistik sehen das Risiko strafrechtlicher Sanktionen (83 Prozent). Etwas geringer ist der Anteil der Befragten, die den Verlust von Wettbewerbsvorteilen und zivilrechtliche Schadensersatzforderungen fürchten (68 Prozent bzw. 62 Prozent).

Es fällt auf, dass der befragte gehobene Mittelstand häufiger Risiken bei Compliance-Verstößen sieht. Vor allem strafrechtliche Sanktionen, aber auch zivilrechtliche Schadensersatzforderungen werden hier überdurchschnittlich oft genannt (82 Prozent bzw. 69 Prozent).

Betrachtet man ausschließlich die befragten Unternehmen, die bereits ein umfassendes Compliance-Management betreiben, sind es zwei Risiken, die deutlich häufiger genannt werden: der Reputationsverlust (91 Prozent) und zivilrechtliche Schadensersatzforderungen (73 Prozent).

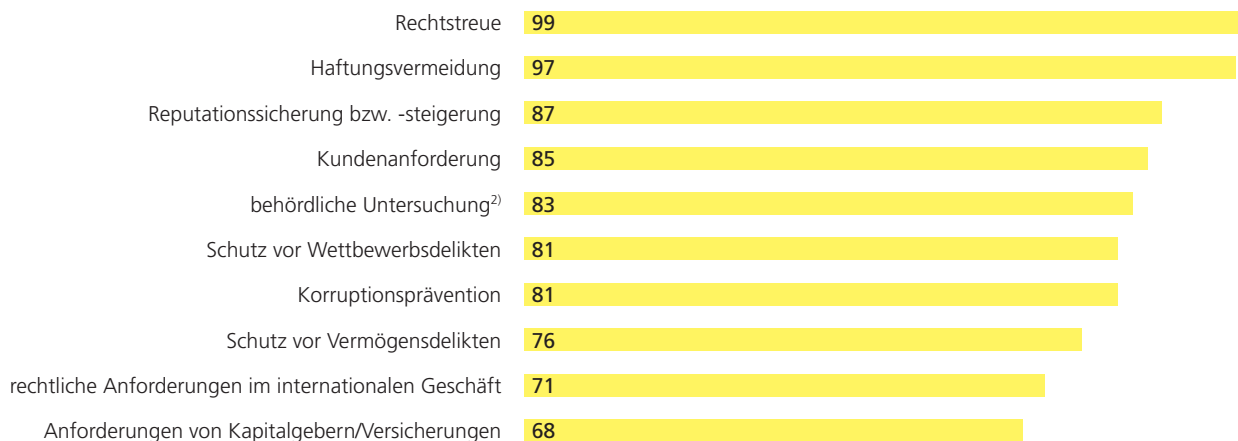
Mehrwert von Compliance

Unternehmen führen in der Regel Compliance-Strukturen ein, um das Risiko einer strafrechtlichen Verfolgung bei Verstößen zu verringern oder aber, weil die Anforderung von außen durch Kunden, Geschäftspartner oder Kapitalgeber an sie herangetragen wird.

Aber die Einführung von Compliance-Strukturen bietet oft einen Zusatznutzen. Compliance-Management-Systeme bilden die Unternehmenswirklichkeit in Prozessen ab und schaffen so klare Strukturen. Dies bestätigen die Befragungsteilnehmer. 83 Prozent der Mittelständler sehen in der Transparenzsteigerung einen Zusatznutzen (Abbildung S. 11 unten). Bei Un-

Rechtstreue und Haftungsvermeidung haben höchste Priorität

(sehr wichtige und wichtige Gründe für Compliance; in % der Befragten¹⁾)

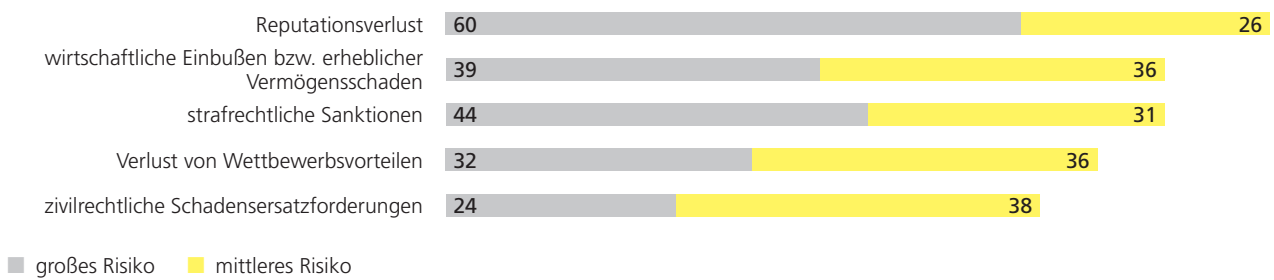


1) Mehrfachnennungen.

2) z.B. Steuerfahndung, Betriebsprüfung.

Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Bei Compliance-Verstößen drohen wirtschaftliche Einbußen und Reputationsverlust
(große und mittlere Risiken bei Compliance-Verstößen; in % der Befragten)



Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

ternehmen, die bereits ein umfassendes Compliance-Management betreiben, sind es sogar neun von zehn Befragten.

44 Prozent der Befragungsteilnehmer haben durch konkrete Compliance-Maßnahmen effizientere Prozessabläufe erreichen können. Überdurchschnittlich viele kleine Mittelständler, deren Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro liegt, und die mittelständischen Industriebetriebe realisierten eine höhere Effizienz in ihren Prozessen durch die Compliance-Einführung (50 Prozent bzw. 52 Prozent). Ein Fünftel der Befragten spricht sogar von Kosteneinsparungen durch Compliance.

Im Vordergrund der Zusatznutzen steht bei den Befragten insgesamt ganz klar der Sicherheitsgewinn (90 Prozent). 78 Prozent haben durch die Compliance in ihrem Unternehmen eine Reputationsverbesserung verspürt, in der Bauwirtschaft und Logistik sind es sogar 92 Prozent.

Etwas weniger als die Hälfte der Befragten (47 Prozent) kann Wettbewerbsvorteile auf konkrete Compliance-

Maßnahmen zurückführen. Am häufigsten ist das bei Dienstleistungsunternehmen der Fall (56 Prozent).

Mittelständische Unternehmen, die bislang nur in einzelnen Bereichen Compliance-Maßnahmen umgesetzt haben, geben überdurchschnittlich oft an, dass sie dadurch Wettbewerbsvorteile erzielt hätten (57 Prozent), ihre Prozessabläufe effizienter geworden seien (52 Prozent) und sogar ihre Kosten rückläufig gewesen seien (26 Prozent). Klares Fazit: Auch wenn kein komplettes Compliance-Management-System eingeführt wird, lassen sich durch Compliance-Maßnahmen in einzelnen Bereichen erhebliche Zusatznutzen erzielen.

Zahlreiche Handlungsfelder im Mittelstand

Die Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards sowie von internen Regeln und Richtlinien betrifft auch in mittelständischen Unternehmen zahlreiche Handlungsfelder. Allen voran ist der Datenschutz zu nennen. Mit der zunehmenden Digitalisierung werden persönliche Daten in immer größerem Umfang

Compliance fördert Sicherheit und Transparenz

(Zusatznutzen neben Risikoabwehr durch konkret durchgeführte Compliance-Maßnahmen; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen.

Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

gespeichert und verarbeitet. Die Einhaltung der rechtlichen Datenschutzbestimmungen steht deshalb für fast alle befragten Unternehmen im Vordergrund (Abbildung S. 12 unten). Fast ebenso bedeutend ist Compliance in der IT-Sicherheit. IT ist heute aus Unternehmen nicht mehr wegzudenken; ein Angriff auf die IT-Systeme ist deshalb auf jeden Fall zu vermeiden.

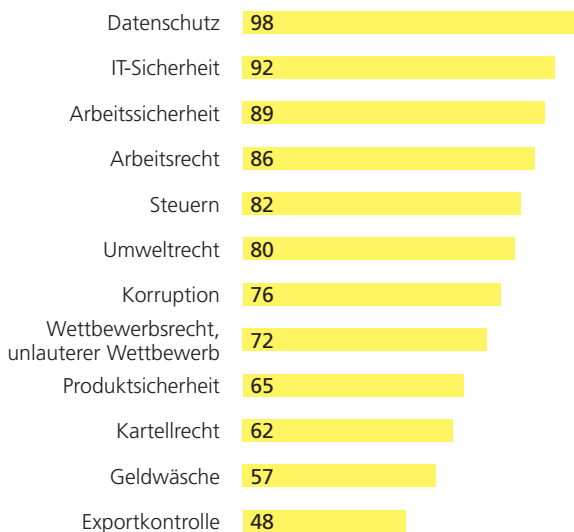
Weitere wichtige Handlungsfelder sind Arbeitssicherheit, Arbeitsrecht, Steuern und Umweltrecht. Mit etwas Abstand folgen Korruption, Wettbewerbsrecht und Produktsicherheit. Für mehr als die Hälfte der Befragten sind das Kartellrecht und Geldwäsche weitere wichtige Handlungsfelder für Compliance.

Exportkontrolle sieht zwar etwas weniger als die Hälfte der Befragten (48 Prozent) als Handlungsfeld für Compliance, betrachtet man aber allein die befragten Industrieunternehmen, sind es mit 58 Prozent deutlich mehr.

In der Industrie spielt auch das Umweltrecht als Compliance-Feld eine überdurchschnittliche Rolle (89 Prozent). Bei den Dienstleistern hingegen steht die Arbeitssicherheit überraschenderweise stärker im Vordergrund (96 Prozent). In Bauwirtschaft und Logistik spielt die Korruption eine größere Rolle (92 Prozent).

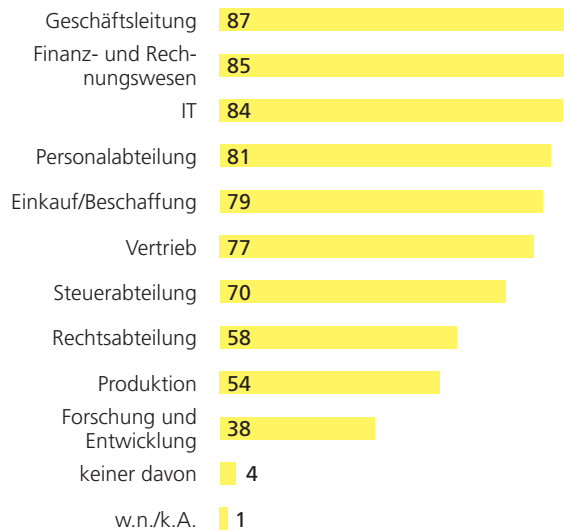
Datenschutz und IT-Sicherheit sind die wichtigsten Compliance-Handlungsfelder

(Handlungsfelder, in denen Compliance-Themen für Unternehmen relevant werden; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen.
Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Compliance-Themen berühren eine Vielzahl von Funktionsbereichen in den Unternehmen
(Funktionsbereiche, die mit Compliance-Themen konfrontiert sind; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen.
Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Schaut man sich die Unternehmen an, die bereits über ein umfassendes Compliance-Management-System verfügen, fällt auf, dass sie mehr Handlungsfelder für Compliance sehen als die Unternehmen, die bislang nur in Teilbereichen Compliance-Maßnahmen eingeführt haben. Besonders stark weichen die Nennungen von Kartellrecht und Geldwäsche von der Einschätzung der Befragten insgesamt ab (jeweils 80 Prozent).

Betrachtet man die verschiedenen Funktionsbereiche in mittelständischen Unternehmen, zeigt sich, dass Compliance sehr viele davon betrifft. Allen voran die Geschäftsleitung, die zum Beispiel für Fehlverhalten von Mitarbeitern geradestehen muss, wenn das Fehlverhalten durch Mängel in der Unternehmensorganisation begünstigt wurde. Entsprechend nennen die Befragten die Geschäftsführung auch an erster Stelle der Funktionsbereiche, die mit Compliance-Themen in ihrem Unternehmen beschäftigt sind (87 Prozent; Abbildung Seite 11 oben). Fast gleichauf werden allerdings auch das Finanz- und Rechnungswesen sowie die IT genannt. Themen wie Datenschutz und IT-Sicherheit stehen hier auf der Agenda.

Die Personalabteilung, der Einkauf sowie der Vertrieb sind in rund acht von zehn der befragten mittelständischen Unternehmen mit Compliance-Themen be-

fasst. Die Steuerabteilung ist es in sieben von zehn Unternehmen. Häufig verfügen mittelständische Unternehmen nicht über eine eigene Rechtsabteilung, wahrscheinlich geben deshalb nur 58 Prozent der Befragten an, dass ihre Rechtsabteilung mit Compliance konfrontiert sei.

Geschäftsführung zeichnet verantwortlich

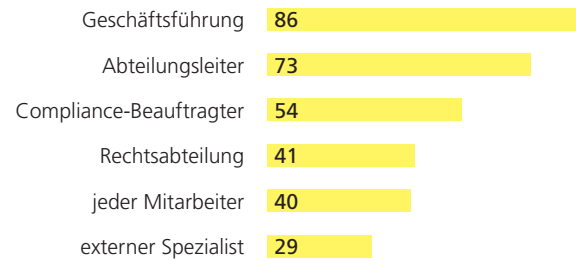
In den meisten mittelständischen Unternehmen nimmt hauptsächlich die Geschäftsführung Compliance-Aufgaben wahr (86 Prozent; Abbildung Seite 13 oben). Dichtauf folgen die Abteilungsleiter, die dies in 73 Prozent der befragten Unternehmen tun. Knapp mehr als die Hälfte der befragten Mittelständler gibt an, dass sie über einen eigenen Compliance-Beauftragten verfügen. Rund drei von zehn Befragten greifen für Compliance auf einen externen Spezialisten zurück. Immerhin vier von zehn Unternehmen nehmen aber auch alle Mitarbeiter in die Pflicht, nach dem Motto: Compliance geht alle im Unternehmen an.

Compliance im Mittelstand – Einzelmaßnahmen überwiegen noch

Umfassende Compliance-Management-Systeme sind im deutschen Mittelstand noch nicht weit verbreitet. Rund vier von zehn mittelständischen Unternehmen verfügen bereits über ein solches System, das alle eingerichteten Maßnahmen und Prozesse, die Regelkonformität sicherstellen sollen, zusammenfasst. Genauso groß ist die Anzahl der Mittelständler, die

Compliance ist hauptsächlich eine Aufgabe der Geschäftsführung

(Frage: Wer nimmt hauptsächlich Compliance-Aufgaben in ihrem Unternehmen wahr; in % der Befragten¹⁾²⁾)



- 1) Mehrfachnennungen.
- 2) Gestützte Abfrage.

Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

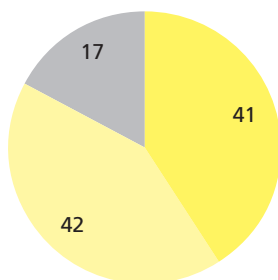
Compliance-Systeme in einzelnen Bereichen eingeführt haben (Abbildung Seite 13 unten).

Dabei ist ein deutlicher Zusammenhang mit der Größe der mittelständischen Unternehmen festzustellen: Gehobene Mittelständler verfügen deutlich häufiger über ein umfassendes Compliance-Management-System als kleine (gehobener Mittelstand: 51 Prozent, kleiner Mittelstand: 22 Prozent).

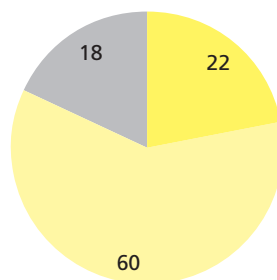
Compliance funktioniert von oben nach unten, der sogenannte „Tone from the Top“ ist ein Kernanliegen. Im gehobenen Mittelstand geben fast alle Befragten an, dass ihre Unternehmensführung Compliance vorlebe (98 Prozent; Abbildung Seite 14 oben). Im Befragungsdurchschnitt sind es immerhin 94 Prozent. Acht von zehn mittelständischen Unternehmen verfügen bereits über umfassende Compliance-Richt-

Umfassende Compliance-Management-Systeme sind im Mittelstand in weniger als der Hälfte der Unternehmen vorhanden (eingeführte Compliance-Management-Systeme; in % der Befragten)

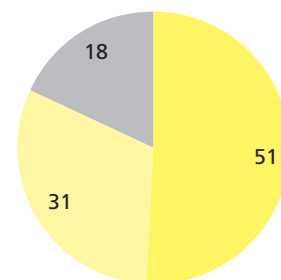
insgesamt



kleiner Mittelstand



gehobener Mittelstand

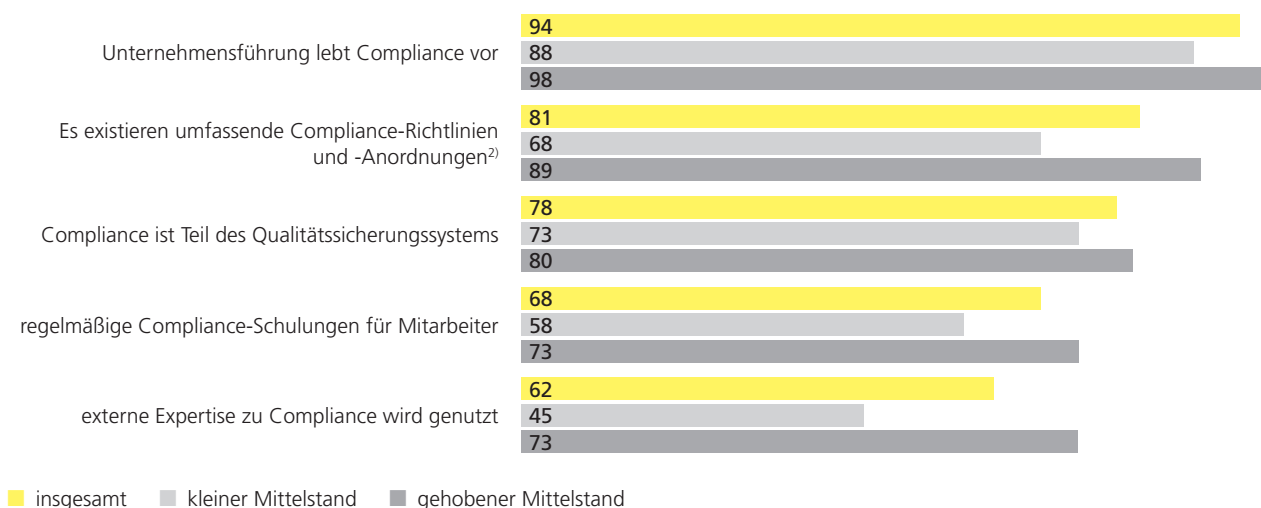


■ umfassendes Compliance-Management-System ■ Compliance-System in einzelnen Bereichen ■ weder – noch

Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Unternehmensführungen leben Compliance vor

(bereits ergriffene Compliance-Maßnahmen; in % der Befragtengruppe¹⁾)

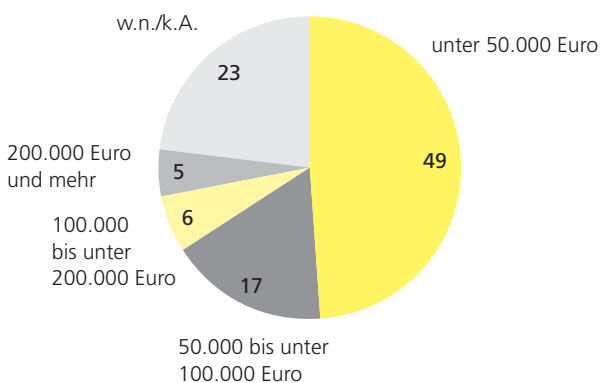


1) Mehrfachnennungen.
 2) z.B. Code of Conduct, Einzelanweisungen, Checklisten.
 Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

linien und -Anordnungen, wie Checklisten, Einzelanweisungen oder einen Code of Conduct. Hier sind die größeren Betriebe bereits deutlich weiter als die kleineren (89 Prozent gegenüber 68 Prozent). In Dienstleistungsunternehmen sind es sogar nur 64 Prozent der Befragten, die derartige Richtlinien aufweisen. Vor allem in der Industrie ist Compliance ein Teil des Qualitätssicherungssystems (85 Prozent). Im gesamten Durchschnitt der Befragten ist dies immerhin in 78 Prozent der Unternehmen der Fall. Compliance muss

vor allem auch bei den Mitarbeitern verankert sein. Fast sieben von zehn Befragten schulen deshalb bereits regelmäßig ihre Mitarbeiter. Auch hier sind große Mittelständler etwas weiter als kleinere. Externe Expertise zum Thema Compliance nutzen fast drei Viertel der großen Mittelständler, aber weniger als die Hälfte der kleineren Betriebe.

Rund die Hälfte der Unternehmen investiert jährlich weniger als 50.000 Euro in Compliance
 (Größe des jährliches Compliance-Budgets; in % der Befragten¹⁾)



1) Gestützte Abfrage.
 Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Der kleine Mittelstand plant steigende Compliance-Investitionen

Derzeit liegt in 49 Prozent der befragten Unternehmen das Jahresbudget für Compliance unter 50.000 Euro (Abbildung S. 14 unten). Damit werden Schulungen, die Erstellung von Richtlinien, Maßnahmen zur IT-Sicherheit, aber auch die Einführung eines kompletten Compliance-Management-Systems finanziert.

Der kleine Mittelstand will mittelfristig stärker in Compliance investieren. Sinkende Compliance-Budgets sind bei den befragten Unternehmen tatsächlich die absolute Ausnahme.

58 Prozent der befragten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro planen steigende Investitionen, bei den größeren Unternehmen sind es immerhin 40 Prozent (Abbildung S. 15 oben). Der gehobene Mittelstand geht mittelfristig überwiegend von gleich bleibenden Investitio-

nen in Compliance aus (56 Prozent). Offensichtlich haben viele kleinere mittelständische Betriebe in Deutschland ihren Nachholbedarf bezüglich Compliance erkannt und wollen mittelfristig handeln.

Der Nachholbedarf des Mittelstands bei umfassenden Compliance-Management-Systemen wird deutlich, wenn man die für die Zukunft geplanten Maßnahmen betrachtet: Neun von zehn Unternehmen wollen Richtlinien beziehungsweise Prozesse anpassen oder neu etablieren und damit die Voraussetzung für ein umfassendes System schaffen (Abbildung S. 15 unten). Dass Compliance auch von den Mitarbeitern getragen werden muss, ist im Mittelstand angekommen. 90 Prozent der Unternehmen planen regelmäßige Schulungen ihrer Beschäftigten.

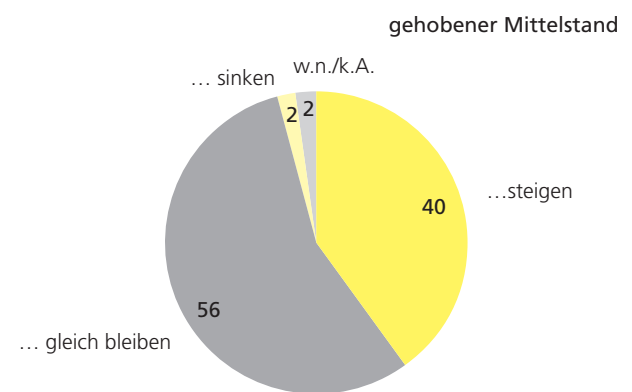
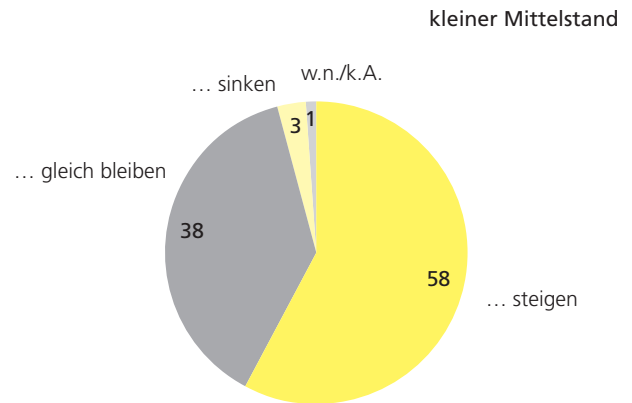
Fast die Hälfte der Befragten plant, für Compliance eine übergreifende Steuerung mit dem dazugehörigen Reporting aufzusetzen. Hier sind allerdings auch wieder die größeren mittelständischen Unternehmen führend (gehobener Mittelstand: 58 Prozent, kleiner Mittelstand: 35 Prozent). Während 45 Prozent der Befragten zukünftig in Compliance-Fragen auf externe Expertise zugreifen wollen, planen immerhin 15 Prozent der Mittelständler mittelfristig, einen Compliance Officer einzustellen.

Fazit

Compliance ist im deutschen Mittelstand angekommen. Kleinere mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro haben ihren Nachholbedarf erkannt und wollen mittelfristig ihre Compliance-Investitionen ausweiten. Zwar sind im Mittelstand umfassende Compliance-Management-Systeme bislang nur in weniger als der Hälfte der Unternehmen zu finden, aber in Teilberei-

Vor allem im kleinen Mittelstand werden die Compliance-Budgets mittelfristig steigen (mittelfristige Veränderung der Investitionen in Compliance; in % der Befragtengruppen)

Compliance-Investitionen werden

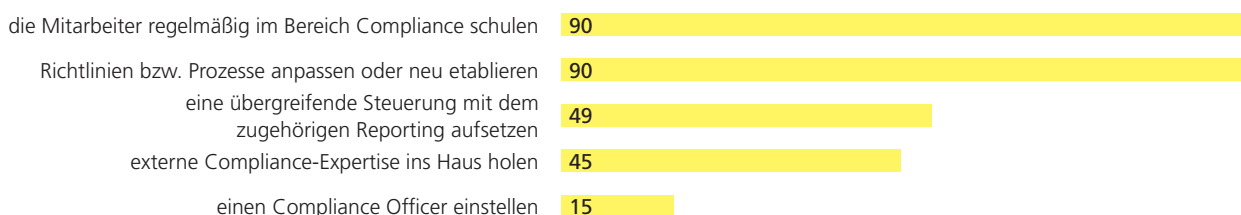


Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

chen werden bereits zahlreiche Maßnahmen umgesetzt. Dass Compliance neben der Risikoabwehr auch einen Transparenz- und Sicherheitsgewinn für Unternehmen bedeutet, haben zahlreiche Mittelständler bereits realisiert.

Jacqueline Preußner, F.A.Z.-Institut.

Mitarbeiter und Prozesse stehen zukünftig im Fokus der Compliance-Budgets (geplante Maßnahmen, um Compliance-Vorgaben einzuhalten; in % der Befragten)



Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Lessons learned aus der Einführung eines Compliance-Management-Systems

Es sind nicht nur die Themen Korruption, Kartellrechtsverstöße, Geldwäsche und Steuerhinterziehung – die Gründe für die Einführung von Compliance-Management-Systemen (CMS) sind noch viel vielfältiger. Die Anforderungen der großen Unternehmen schwappen zunehmend auch auf den Mittelstand über. Der öffentliche Druck bzw. die Anforderungen der Geschäftspartner, entsprechende organisatorische Vorkehrungen abzubilden, wachsen.

Doch wie schaut ein maßgeschneidertes Compliance-Management-System für ein mittelständisches Unternehmen aus? CORPUS SIREO hat erfolgreich ein CMS entwickelt und im Unternehmen implementiert. Dr. Ulrich Schulz, Executive Director, Organisation, Prozesse und Compliance, CORPUS SIREO, erläutert im Gespräch mit Dr. Daniel Kautenburger-Behr, Rechtsanwalt und Steuerberater, Ebner Stolz, welches die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Einführung des CMS waren.

■ *Herr Dr. Schulz, was war für CORPUS SIREO der konkrete Anlass, ein umfassendes Compliance-Management-System einzuführen?*

Mein Vorgänger, Thomas Muth, hat in den Jahren 2010/2011 das CMS bei CORPUS SIREO sehr erfolgreich eingeführt. Der Anlass für die Einführung des CMS ist in Verbindung mit der allgemeinen Immobilien- und Finanzkrise 2007/2008 zu sehen, in deren Rahmen das Thema grundsätzlich auf die Agenda kam. Damals hat die Geschäftsführung entschieden, das Thema Compliance-Management systematisch anzugehen. Mit Erfolg: Muth erhielt für seine Arbeit 2013 den Award „Compliance-Officer Mittelstand“ vom Compliance-Magazin der F.A.Z.-Verlagsgruppe. Ich habe Muth im August 2013 in seiner Funktion beerbt. Nach der Übernahme der CORPUS SIREO-Gruppe durch den Schweizer Versicherungskonzern Swiss Life im Sommer 2014 habe ich die Integration unseres CMS in das CMS der neuen Gruppe begleitet.

■ *CORPUS SIREO ist ein führender Dienstleister im Immobiliensektor, auf welche Compliance-Risiken müssen Sie besonders achten?*

Gemessen an Kreditinstituten, Banken oder auch herkömmlichen Investmentgesellschaften, bewegen wir uns als Assetmanager und Dienstleister im Immobiliensektor in einem relativ wenig regulierten Umfeld. Das einzige Gesetz, das für uns zu den allgemeingültigen gesetzlichen Vorschriften, die jedes Unternehmen beachten muss, hinzukommt, ist das Geldwäschegesetz. Dieses richtet sich explizit an die Funktion des Immobilienmaklers und muss von diesem besonders beachtet werden.

Der Verstoß gegen das Geldwäschegesetz ist eine Ordnungswidrigkeit, die zu hohen Geldbußen führen kann und mit erheblichen Imageschäden verbunden ist. Beides tut weh und muss vermieden werden. Wenn Sie bei einer Immobilieninvestition in Höhe von 150 Millionen Euro für einen Investor unprofessionell

vorgehen, z.B. Fehler bei der Due Diligence oder bei der Bewertung der Immobilie machen, dann können Haftungsthemen in Millionenhöhe auftauchen, die ein Vielfaches der Geldbuße von 100.000 Euro ausmachen. Das Geldwäschegesetz ist somit ein ernstzunehmendes Thema, das man im Blick haben muss, neben den Haftungsthemen, die im Real-Estate-Management auftauchen können.

■ *Wie war die konkrete Vorgehensweise bei der Einführung des Compliance-Management-Systems?*

Wegen der obengenannten spezifischen Risiken hat CORPUS SIREO schon immer ein sehr gutes Prozessmanagement gehabt. Dieses hat bei der Einführung des CMS sehr geholfen. In unserem Haus ist der Compliance-Officer auch gleichzeitig der Prozessmanager. Wenn die Prozesse klar beschrieben sind, brauchen Sie „nur noch“ an den Prozessen entlangzugehen und zu schauen, wo es Imagethemen, Werteflüsse und Haftungsthemen gibt. Wenn Sie die Risiken ermittelt haben, können Sie an den entscheidenden Stellen im operativen Ablauf die notwendigen Kontrollfunktionen implementieren.

Unser Compliance-Management-System profitiert somit von den gut strukturierten Geschäftsabläufen. Es definiert an jeder Stelle die Verantwortlichkeiten und Dokumentationspflichten und überprüft an den kritischen Stellen die Kompatibilität mit Vorschriften und Gesetzen sowie die Haftungsrisiken. Wir nutzen konsequent das Vier-Augen-Prinzip – und wir greifen in der Regel auf externe Bewerter zurück. Das wird auch von unseren Kunden und von unserem Gesellschafter gefordert. Wenn Sie unsauber arbeiten, kann das Geschäft vielleicht ein wenig flotter abgewickelt werden, aber Sie haben am Ende Risiken ggf. in Millionenhöhe zu tragen.

■ *Wie ist das CMS in der Unternehmensstruktur verankert?*

Wir haben unser CMS in einem Guss für das ganze Unternehmen entwickelt und in unserer CORPUS SIREO Holding aufgehängt. Dort sind – zentralisiert – die sogenannten Shared Services angesiedelt, die standort- und geschäftsfeldübergreifend sogenannte Querschnittsfunktionen für Human Resources, Controlling, Steuern, IT sowie Organisation, Compliance

und Prozesse übernehmen. Unsere Grundwerteerklärung und unsere unternehmensinternen Regelungen, die in das CMS einfließen, gelten für die gesamte Firma. Dabei wird – wo nötig – Rücksicht auf die spezielle Ausprägung der einzelnen Geschäftsfelder, die Fondsverwaltung, das Assetmanagement, das Bauträger- sowie das Maklergeschäft, genommen.

■ *Und wie machen Sie es mit der Tätigkeit im Investmentfondsbereich? Haben Sie eine AIFM-Lizenz, oder wickeln Sie dieses Geschäft über Dienstleister ab?*

Wir hatten ein knappes Jahr den Status eines Alternative-Investment-Fonds-Managers (AIFMs). Es war eine meiner ersten Tätigkeiten, die Lizenzerteilung in Luxemburg zu begleiten. Mit der Integration in den Swiss-Life-Konzern wurde die Tätigkeit als Fondsmanger im engeren Sinne in einer Schwestergesellschaft in Luxemburg zentralisiert.

■ *Wie ist das CMS von CORPUS SIREO in den hochregulierten Swiss-Life-Konzern bzw. deren CMS eingebunden worden?*

Es war ein ganzes Stück Arbeit, weil zwei Welten mit unterschiedlichen Anforderungen aufeinandertrafen: Die Swiss Life, ein hochregulierter Versicherer, Investmentfondsmanager und Wertpapierhändler, und CORPUS SIREO, ein milde regulierter (wenn wir das AIFM-Thema in Luxemburg außen vor lassen) Assetmanager. Wir haben nach der Übernahme ein sehr intensives und konstruktives Integrationsprojekt durchgeführt, das sich über alle Themengebiete – von

„Wenn die Prozesse klar beschrieben sind, brauchen Sie nur noch an den Prozessen entlangzugehen und zu schauen, wo es Imagethemen, Werteflüsse und Haftungsthemen gibt.“

Marketing und Vertrieb über HR und IT bis zu Compliance und Legal – erstreckte. In diesem Rahmen wurden auch die Compliance- und Governance-Regeln beider Unternehmen – etwa 80 Direktiven und Weisungen – gemeinsam genau analysiert. Das positive Ergebnis war, dass diese Regelungen in beiden Unternehmen zu über 90 Prozent kompatibel waren.

Inhaltlich hat sich an unserem CMS durch die Unternehmensintegration kaum etwas verändert. Die Swiss Life stellt allerdings hohe Anforderungen an Dokumentation und Reporting. So ist bei mir im Compliance-Bereich von Shared Services zusätzliche Arbeit angefallen. Eine wichtige Aufgabe war es, mit dem neuen Gesellschafter abzustimmen, dass die Vorgaben eines hochregulierten Versicherungs- und Investmentgeschäfts nicht eins zu eins auf einen milde regulierten Immobiliendienstleister passen, um im Real-Estate-Dienstleistungsgeschäft von CORPUS SIREO keine Wettbewerbsnachteile zu bekommen. Wir haben durch einen intensiven Austausch schließlich sehr gute Lösungen gefunden, mit denen wir leben können und mit denen die Swiss Life ihren Regulator, die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, dem sie berichten muss, zufriedenstellen kann.

■ Welche waren aus Ihrer Sicht die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Einführung des CMS bei CORPUS SIREO?

Der entscheidende Erfolgsfaktor war das „Commitment from the Top“, also das Engagement unserer Holdinggeschäftsführung. Weil Thomas Muth die volle Unterstützung vom Topmanagement genoss, konnte er effektiv handeln und auch die Geschäftsführer der einzelnen Units überzeugen und mitziehen.

Wenn Sie die Unterstützung der Geschäftsführung haben, brauchen Sie nur noch eine klare Strukturierung des Geschäfts, das Sie machen. Wie bereits erwähnt, war CORPUS SIREO schon immer eine sehr ordentliche und gut strukturierte Firma, die bereits vor der Einführung des CMS die Arbeitsprozesse effizient dokumentiert und permanent optimiert hat. Wir



Im Gespräch: Dr. Ulrich Schulz (oben links; unten rechts), Executive Director, Organisation, Prozesse und Compliance, CORPUS SIREO, mit Dr. Daniel Kautenburger-Behr, Rechtsanwalt und Steuerberater, Ebner Stolz.

gehören da sicherlich zu den wenigen Immobilienfirmen im Markt, die so strukturiert vorgehen und die einzelnen Schritte in einem Prozessmodell abbilden.

Und ein weiterer Erfolgsfaktor ist sehr wichtig: Die Prozesse werden bei uns nicht von oben herab, also vom „Olymp“ der Shared Services, vorgegeben. Wir verstehen uns als ein Dienstleister für die Units. Die Prozessentwicklungen und -optimierungen realisieren wir permanent im engen Austausch mit den Fachabteilungen, die ihrerseits auch mit Anregungen für Veränderungen auf uns zukommen.

■ *Wie war die Resonanz der betroffenen Mitarbeiter auf die Einführung des Compliance-Management-Systems?*

Sie haben uns anfangs nicht umarmt. Die Resonanz der Mitarbeiter ist zunächst oft verhalten und skeptisch, was völlig natürlich ist. Denn wenn Mitarbeiter zusätzliche Arbeit zur normalen Geschäftstätigkeit hinzubekommen, fragen sie natürlich, wofür sie das machen.

Bei der Compliance-Verankerung im Unternehmen ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern der Schlüssel zum Erfolg. Diese müssen den Sinn und Zweck der Prozesse und der Dokumentationsanforderungen verstehen und davon überzeugt sein. Das gelingt, wenn Sie die Prozesse nicht zu komplex und überfrachtet gestalten, sondern eher optimieren und verschlanken. Wenn Sie das schaffen, bekommen Sie von den Mitarbeitern positive und konstruktive Reaktionen.

Eine weitere Herausforderung ist, den Mitarbeitern zu erklären, dass wir uns bei bestimmten Compliance-Themen als Vorreiter im Markt bewegen. Durch die Vorwegnahme von bestimmten Regulierungen, die wir kommen sehen und entsprechend präventiv umsetzen, versprechen wir uns einen Wettbewerbsvorsprung vor unseren Konkurrenten.

■ *Führt denn die Einführung des CMS im Unternehmen eher zu einer Behinderung der Mitarbeiter oder zu einer Erleichterung der Arbeit?*

Wir Compliance-Officer werben gerne mit dem Slogan: „Compliance hilft Deinem Geschäft“. Fakt ist aber, dass es gesetzliche Anforderungen an das Geschäft gibt, die Sie erfüllen müssen – Punkt. Ich sehe meine Aufgabe darin, diese Anforderungen mit einem

gesunden Pragmatismus zu erfüllen, die Maßnahmen auf das Notwendige zu begrenzen und eine hohe Effektivität des CMS zu erreichen. Ich versuche die Sinnhaftigkeit der Anforderungen – seien es die gesetzlichen oder die Anforderungen der Auditoren – den Mitarbeitern klarzumachen, und wenn man das pragmatisch macht, fühlen sich die Leute mitgenommen.

■ *Compliance wurde bei CORPUS SIREO durch die sehr strukturierten Arbeitsprozesse gefördert. Gibt es denn auch den umgekehrten Effekt, dass sich Ihre Arbeitsprozesse verbessern, weil Ihre Compliance-Arbeit die Arbeitsprozesse betrachtet?*

Damit Sie so etwas belastbar behaupten können, brauchen Sie ein ausgetüfteltes Kontrollsystem der Prozesse mit Key-Performance-Indikatoren. Diesen Aufwand betreiben wir als Dienstleistungsunternehmen nicht, er dürfte sich wohl eher für Produktionsunternehmen lohnen.

■ *Die anzuwendenden Rechtsvorschriften sind ständig im Fluss. Wie stellen Sie sicher, dass die maßgeblichen Rechtsänderungen in die Prozesse eingearbeitet und letztlich von den Mitarbeitern beachtet werden?*

Unser Compliance-Management-System wird aus drei Quellen gefüttert: den externen Gesetzen und Regulierungen, den konzerninternen Vorschriften bzw. Vorgaben der Muttergesellschaft und schließlich den eigenen Unternehmensrichtlinien. Hinsichtlich der Änderung von gesetzlichen Vorschriften halte ich mich auf dem Laufenden durch die Vernetzung mit Kollegen z.B. im Berufsverband der Compliance Manager. Dort findet ein fruchtbarer Austausch mit Wettbewerbern sowie anderen Unternehmen und Beratern statt. Was die Konzernregelungen anbetrifft, so habe ich durch die gelungene Integration sehr gute persönliche Kontakte zu meinen fachlichen Ansprechpartnern in Zürich aufgebaut. Von ihnen bekomme ich meine Informationen rechtzeitig und völlig problemlos.

■ *Wie wird bei CORPUS SIREO gewährleistet, dass die implementierten Compliance-Management-Prozesse auch tatsächlich eingehalten werden?*

Verständnis, Transparenz und keine sinnlosen Forderungen – das sind die Grundlagen für ein gut funktionierendes CMS. Damit die Prozesse dann tatsächlich

eingehalten werden, machen wir eine Reihe von Prüfungen. Unsere Innenrevision ist durch das Internal Audit des Konzerns ergänzt worden. Alle zwei bis drei Jahre finden interne Kontrollen zu Compliance-Themen in allen Geschäftsbereichen statt. Hinzu kommt alle zwei Jahre ein externes Audit des Compliance-Management-Systems, bei dem meine Arbeit als Compliance-Officer geprüft wird.

■ *Machen Sie eine Prüfung nach dem IDW-Prüfungsstandard 980?*

Ja und nein: Wir haben unser CMS entlang dem IDW-PS-980-Standard aufgestellt, aber wir machen eine Prüfung ohne Zertifizierung. Der zuständige externe Auditor nimmt uns sehr genau unter die Lupe, was uns sehr recht ist, weil es die notwendige Nachhaltigkeit des CMS unterstützt.

■ *Sie haben in Ihrem Unternehmen eine Compliance-Hotline implementiert, die nicht nur kritische Fragen beantwortet, sondern auch sog. Whistleblowing-Hinweise entgegennimmt. Wer nimmt die Aufgaben dieser Compliance-Hotline wahr, und entsteht dadurch nicht eine Misstrauenskultur in Ihrem Unternehmen?*

Wir haben unsere Hotline ausdrücklich „Compliance-Hotline“ genannt und nicht Whistleblowing-Hotline, denn wir wollen keine „Petze“ kultivieren. Ziel der Compliance-Hotline ist es, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, Informationen abzusetzen, die er nicht seinem Vorgesetzten geben möchte.

Wichtig für das gute Funktionieren einer Compliance-Hotline ist, dass der Ansprechpartner am anderen Ende der Leitung – das ist in unserem Fall Thomas Muth, den wir für diese Aufgabe gewinnen konnten – bei den Mitarbeitern angesehen ist und großes Vertrauen genießt. Darüber hinaus muss Klarheit darüber bestehen, was mit den Informationen geschieht, die in die Hotline eingegeben werden. Wir haben dies in unserer Grundwerteerklärung sehr genau geregelt: Datenschutz, Einbindung des Betriebsrats, Inanspruchnahme externer rechtlicher Unterstützung – alle diese Punkte sind klar dokumentiert. Grundsätzlich gibt es eine strikte Verpflichtung zum Datenschutz. Informationen, die ich als Compliance-Officer über die Hotline, mündlich oder per Mail erhalte, sind bis zu einer Ermittlung durch offizielle Ermittlungsbehörden definitiv unter Verschluss.

■ *Könnte das CMS-System von CORPUS SIREO auch auf andere Unternehmen übertragen werden, oder ist es zu spezifisch auf Ihren Bereich Immobiliensektor zugeschnitten?*

Ja, sicherlich können Sie unser CMS auf andere Unternehmen übertragen. Natürlich gibt es geschäftsfeldspezifische Aspekte – in unserem Fall die Besonderheiten des Immobiliengeschäfts –, doch die Grundwerteerklärung, die Organisation der Struktur und der Prozesse, die Prozesskontrolle, die Organisation der Hotline sind selbstverständlich alles Punkte, die Sie auf andere Branchen, sei es aus dem Bereich Produktion oder Dienstleistungen, übertragen können. Mein Credo für ein erfolgreiches CMS ist, dass Sie als Grundlage gut strukturierte Geschäftsprozesse und ein sehr gutes Verständnis von diesen brauchen.

CORPUS SIREO

ist ein vielfach ausgezeichneter, multidisziplinärer Immobiliendienstleister. Das Unternehmen ist als Fonds- und Assetmanager, Investor und Projektentwickler in Deutschland und im europäischen Ausland tätig. Es agiert zudem als Koinvestor für paneuropäische Immobilieninvestments. CORPUS SIREO beschäftigt rund 530 Mitarbeiter an elf Standorten in Deutschland und Luxemburg und ist eine eigenständige Geschäftseinheit von Swiss Life Asset Managers. Mit Gesellschaften in der Schweiz, in Frankreich und Deutschland managt Swiss Life Asset Managers ein Immobilienvermögen im Wert von insgesamt mehr als 63 Milliarden Euro (per 30.06.2016).

Dr. Ulrich Schulz,

Executive Director, ist seit 2013 zuständig für Organisation, Prozesse und Compliance bei CORPUS SIREO. Er hat im Zuge der Integration von CORPUS SIREO in die Swiss-Life-Gruppe entscheidend die Zusammenführung der Compliance-Systeme mitgestaltet.

Compliance nicht nur Last – Mehrwert von Compliance-Systemen

Keine andere Branche ist so stark reguliert wie die Gesundheitsbranche. Für Roche, ein weltweit führendes Healthcare-Unternehmen, ist es unverzichtbar, die sich ständig ändernden gesetzlichen Vorschriften und Regulierungen strikt zu beachten. Roche geht sogar noch weiter. Die Mitarbeiter müssen hohe ethische Grundsätze einhalten, die Roche in einem Verhaltenskodex festgelegt hat, denn auch die Zusammenarbeit des Unternehmens mit Ärzten, Klinikverwaltungen, Dienstleistern und vielen anderen Gruppen ist von strengen Compliance-Standards bestimmt. Dr. Uta-Maria Ohndorf, General Manager, Roche Diagnostics Belgium, schildert im Gespräch mit Nikolaus C. Krenz, Wirtschaftsprüfer, Ebner Stolz, wie Compliance bei Roche gelebt wird und welcher Mehrwert daraus für das Unternehmen entsteht.

■ *Frau Dr. Ohndorf, der Healthcare-Bereich unterliegt hohen Compliance-Risiken, insbesondere in den Bereichen Forschung & Entwicklung sowie Vertrieb, die zu signifikanten Reputationschäden führen können. Wie begegnet Roche diesen Risiken?*

Die Roche-Gruppe stützt sich auf eine breit aufgestellte Compliance-Organisation. Auf der Konzernebene gibt es ein sogenanntes Chief-Compliance-Office. Diese Abteilung erstellt die Compliance-Richtlinien und gestaltet im Fall von Compliance-Verstößen notwendige Abwehrmaßnahmen und Sanktionen. Auf der Ebene der Divisionen – Diagnostik und Pharma – gibt es ein flächendeckendes Compliance-Officer-Netzwerk. Wir haben jeweils Compliance-Verantwortliche für die einzelnen Regionen bzw. Länder und Geschäftsfelder.

Da die Compliance-Risiken in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich zu bewerten sind, sind wir dezentral organisiert, denn wir können die Compliance-Risiken am besten vor Ort einschätzen. Ich habe als Geschäftsführerin von Roche Diagnostics Belgium einen Compliance-Officer, der an mich berichtet. Damit er Neutralität wahren kann, steht er über

eine sogenannte „dotted Line“ in Kontakt zu unserer Compliance-Organisation auf der Regional- und Gruppenebene.

■ *Die Roche-Gruppe hat sich einen Verhaltenskodex gegeben, den die Mitarbeiter einhalten müssen. Wie bringen Sie diesen Ihren Mitarbeiter nahe?*

Das wichtigste Instrument unserer Compliance-Arbeit sind die Mitarbeiter selbst. Wir setzen stark darauf, Compliance-Risiken frühzeitig zu erkennen und dadurch zu verhindern. Dafür haben wir verschiedene Schulungen, die alle Mitarbeiter, auch ich, in bestimmten, vorgegebenen Abständen absolvieren müssen. In den gemeinsamen Trainingseinheiten beschäftigen wir uns mit Aspekten des Verhaltenskodexes, der klare Linien für das Verhalten im Geschäftsverkehr vorgibt. Darüber hinaus betonen wir auf Führungsebene immer wieder die Bedeutung von Compliance und sensibilisieren die Mitarbeiter dafür.

■ *Roche nennt im Verhaltenskodex die drei wichtigsten Unternehmenswerte: Integrität, Mut und Leidenschaft. Warum steht Integrität bei Roche an erster Stelle?*

Der Unternehmenswert Integrität beinhaltet für uns Compliance. Wir sagen: „Good Compliance is good Business!“. Wir können nicht agieren, ohne dass wir absolut regelkonform sind. So sind die drei Werte unserer Unternehmenskultur nicht abgehoben – jeder Mitarbeiter lebt bei Roche die Integrität, den Mut und die Leidenschaft.

■ *Welche Maßnahmen haben sie konkret ergriffen, um Reputationsschäden zu vermeiden, etwa im Vertrieb?*

Compliance ist bei uns direkt in alle Geschäftsprozesse integriert. Wer unseren normalen vorgeschriebenen Prozessen folgt, ist compliant. Ein großes Thema bei uns ist z.B. der Umgang mit den Healthcare Professionals, also mit den Fachkräften des Gesundheitswesens. Wenn wir diese in Belgien einladen, gibt es dafür strikte Regeln: Die Interaktion muss immer mit einem wissenschaftlichen Thema verbunden sein und vorab durch die Regierung genehmigt werden. Das ist ein stark regulierter Vorgang, den unsere Mitarbeiter kennen und entsprechend umsetzen.

■ *Ihre Mitarbeiter nehmen also Compliance nicht als separate Maßnahme wahr, sondern sehen diese als Teil ihres regulären Geschäfts?*

Genau, die Compliance-Maßnahmen sind in die Standardprozesse eingebettet, mit klaren Vorgaben: „So wird es gemacht, Punkt!“. Natürlich gibt es in unserem Geschäft auch Grenzbereiche, die schwierig zu beurteilen sind. Wenn wir z.B. bei einem Kundenevent beim Mittagessen den geladenen Gästen ein medizintechnisches Gerät aus Schokolade zum Nachschicken servieren würden, wäre das erlaubt. Wenn wir es aber einem Kunden schenken würden, wäre dies nicht regelkonform. Um diese feinen Grenzen zu treffen, lautet bei uns der Grundsatz: „If you are in doubt, ask!“. Ich bekomme sehr häufig Fragen von Mitarbeitern und stelle fest, dass diese sehr sensibel mit dem Thema Compliance umgehen.

■ *Roche agiert in einem hochregulierten Marktumfeld. Können Sie sich vorstellen, dass es auch für Unternehmen anderer Branchen vorteilhaft sein kann, Compliance als Teil der Regelprozesse zu implementieren?*

Aus meiner Sicht ist das sogar der einzig richtige Weg. Für Roche ist Compliance ein „Business Enabler“, also

der Treiber dafür, dass das Geschäft gut läuft. Wir möchten unseren Patienten die bestmögliche Diagnostik und die bestmögliche Gesundheitslösung anbieten. Wenn ein Arzt einen Test verwendet, der gar nicht der richtige ist, ist das nicht in unserem Sinne. Wenn die Patienten sich nicht darauf verlassen können, dass Roche die für sie beste Lösung anbietet, sind wir im Markt nicht mehr vertrauenswürdig und attraktiv. Ich bin sicher, dass dies für andere Unternehmen genauso gilt.

■ *Was sind aktuell Ihre größten Herausforderungen hinsichtlich Compliance?*

Es gibt für mich drei Themen, die unsere höchste Aufmerksamkeit erfordern: erstens die Interaktion mit den Healthcare Professionals, die immer wieder neu überprüft werden muss. Zweitens das Kartellrecht: in Belgien sind wir Marktführer, d.h., für uns gelten kartellrechtlich strengere Regeln als für kleine Unternehmen. Und drittens: öffentliche Ausschreibungen. Es darf auf keinen Fall passieren, dass wir in Belgien nicht konform agieren und somit von öffentlichen Ausschreibungen ausgeschlossen werden.

■ *Wie gehen Sie solche Schwerpunktthemen systematisch an?*

Die genannten Schwerpunkte sind in unterschiedlichen Abteilungen beheimatet. Die Interaktion mit den Healthcare Professionals obliegt der Vertriebsorganisation und der Kontrolle durch die Finanzabteilung. Das Thema Kartellrecht liegt bei der Finanzabteilung, die sehr genau prüft, welche Aussagen man als Marktführer treffen darf. Und Ausschreibungen sind bei uns bei Commercial Operations angesiedelt, einer Abteilung, die auf Tenderfragen antwortet und im direkten Kontakt mit den Kunden steht.

■ *Wie interagiert Ihr Compliance-Officer mit diesen unterschiedlichen Bereichen – Vertrieb, Finanzabteilung, Commercial Operations, HR etc.? Was sind seine Aufgaben?*

In vierteljährlich stattfindenden Compliance-Meetings mit den zuständigen Mitarbeitern der genannten Abteilungen analysieren wir, wo größere Risikopotentiale eintreten könnten, welche Bereiche unter Kontrolle sind und wo wir gegebenenfalls nachjustieren müssen. Der Compliance-Officer hält auch den Kontakt zur regionalen und Corporate Roche Compli-



Im Gespräch: Dr. Uta-Maria Ohndorf, General Manager, Roche Diagnostics Belgium, mit Nikolaus C. Krenzel, Wirtschaftsprüfer, Ebner Stolz.

ance-Organisation, die ggf. auf der Corporate-Ebene Risiken identifiziert, die wir lokal noch nicht sehen. Zusätzlich kümmert er sich um die Schulungen, die umgesetzt werden müssen.

■ *Welche Aussage stimmt Ihrer Ansicht nach: „Jeder Mitarbeiter ist verantwortlich für Compliance“ oder „Compliance liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten“?*

Es liegt viel Verantwortung bei der Führung, aber letztendlich ist jeder einzelne Mitarbeiter für regelkonformes Handeln verantwortlich. Wir geben den Mitarbeitern alle dafür notwendigen Instrumente an die Hand. In letzter Konsequenz bin aber ich als Geschäftsführerin für die Compliance im Diagnostikgeschäft in Belgien verantwortlich. Dabei bin ich jedoch nicht allein, sondern stütze mich auf sehr gut trainierte Mitarbeiter in der ersten und zweiten Führungsebene, die alle das Compliance-Thema im Fokus haben und das auch in ihren Teammeetings betonen. Außerdem können wir aufgrund unserer guten Präventionsmaßnahmen davon ausgehen, dass die Mitarbeiter nicht aus Unwissenheit gegen Regeln verstoßen.

■ *Ihre Mitarbeiter sollen sich compliant verhalten, aber natürlich auch zur Rentabilität des Unternehmens beitragen. Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter sich dabei nicht alleine fühlen?*

Roche ist ein umsatz- und profitabilitätsorientiertes Unternehmen. Jeder Mitarbeiter weiß aber auch: Diese Ziele sind nicht höher als die Compliance-Ziele einzustufen. Wenn ein Geschäft nur durch einen entsprechenden Bonus für den Entscheider zustande käme, lehnen wir es ab und nehmen in Kauf, dass wir ggf. die Umsatzziele nicht erreichen. Diese Botschaft ist klar, und ich bin sicher, dass mein Vertriebsleiter und sein Team sehr deutlich verstanden haben, dass ein Geschäft nicht um jeden Preis gemacht werden darf. Wir streben bei Roche ein langfristiges und nachhaltiges Geschäft an. Das betone ich immer wieder sowohl in den Ansprachen an die gesamte Belegschaft als auch in den Einzelgesprächen.

■ *Wie können Sie darüber hinaus Ihren „Tone from the Top“ deutlich machen? Wie zieht sich die Compliance-Botschaft durch Ihre Unternehmenskommunikation?*

Wenn Mitarbeiter Fragen zu Compliance aufwerfen, greife ich das Thema positiv auf, kommuniziere die Antworten über schriftliche Mitteilungen oder über das Intranet; ggf. bieten wir eine Schulung dazu an. Ich bitte zudem mein Managementteam, die Fragen in den Teammeetings anzusprechen. Und schließlich betonen unsere obersten Führungskräfte – Severin Schwan, CEO der Roche-Gruppe, und Roland Diggelmann, Leiter der Diagnostikdivision – bei allen ihren Ansprachen an die Mitarbeiter, dass Compliance unsere höchste Priorität ist.

■ *Wie sieht Ihr Compliance-Management-System (CMS) vor Ort aus?*

Um der kulturellen Vielfalt und lokalen Risiken in den einzelnen Ländern gerecht zu werden, tragen die lokalen Organisationen viel Verantwortung bei der Gestaltung ihres CMS. Das betrifft zum einen die Kommunikation. In jedem Land gibt es eine andere Gesprächskultur im Unternehmen hinsichtlich der Offenheit, mit der Mitarbeiter gewisse Themen ansprechen möchten – sei es, dass sie sich lieber an den direkten Vorgesetzten oder an die Geschäftsführung

„Gute Compliance erzeugt Vertrauen. Auch wenn man dieses Vertrauen monetär nicht greifbar machen kann, so ist es doch ein klarer Wettbewerbsvorteil im Markt.“

wenden oder eine anonyme Hotline bevorzugen. Diese Besonderheiten werden in den lokalen Gesellschaften berücksichtigt. Gleichwohl versuchen wir, die mitarbeiterorientierte Roche-Führungskultur in andere Länder hineinzutragen. In den fernöstlichen Ländern sind wir in unseren Tochtergesellschaften im Vergleich zu vielen asiatischen Wettbewerbern sehr zugänglich für den einzelnen Mitarbeiter.

In Belgien stellen wir alle Instrumente der Kommunikation, auch die Speak-up-Line, zur Verfügung. Ich persönlich setze auf eine „Open-Door Policy“. Die Mitarbeiter können mich oder den Compliance-Officer immer offen ansprechen.

Auch die regulatorischen Vorgaben sind von Land zu Land sehr unterschiedlich. In Belgien haben z.B. vor

kurzem Branchenverbände und Unternehmen ein selbstverpflichtendes Regelwerk („betransparent.be“) in Anlehnung an den Sunshine Act in den USA entwickelt, mit dem Ziel, die Transparenz der Geschäftsbeziehungen zwischen den Akteuren im Gesundheitswesen zu erhöhen. Ich muss also in Belgien zusätzliche Kontrollen einführen und Meldepflichten beachten. Wir können somit kein einheitliches länderübergreifendes CMS ausrollen.

■ *Welche Erfahrungen haben Sie mit der Speak-up-Line gemacht?*

Wir haben eine Speak-up-Line, die allerdings in Belgien bislang noch nicht genutzt wurde. Ich bin aber sicher, dass die hohe Sensibilisierung der Mitarbeiter und ihre Nähe zum Management der Grund dafür sind. Mitarbeiter kommen sehr häufig mit Fragen zu mir, die wir immer sofort klären.

■ *Sie haben eine personenbezogene Führung der direkten Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern. Erreichen Sie ein Compliance-Verhalten, weil Sie die Mitarbeiter eng führen?*

Ja, weil ich sie eng führe, aber auch ihre Ängste und Fragen wahrnehme. Das ist Teil einer guten Prävention. Natürlich gilt auch der Grundsatz: „trust but verify“. Wir haben Kontrollen in die Geschäftsprozesse integriert, die als solche nicht auffallen. Weil wir so viel in die Prävention und Sensibilisierung investieren, gehen wir davon aus, dass niemand unwissentlich einen

Compliance-Verstoß begehen kann. Falls doch etwas passieren sollte, reagieren wir mit einer Null-Toleranz-Politik. Die Sanktionen erfolgen unmittelbar und sehr deutlich.

■ *Ist das Null-Toleranz-Prinzip auch Teil des „Tone from the Top“? Für wie wichtig erachten Sie die Sanktionen auch im Hinblick auf das CMS?*

Ja, Compliance ist unsere höchste Priorität. Sie ist auch unser Wettbewerbsvorteil. Wir sind eines der wenigen Pharmaunternehmen, das in den vergangenen Jahren keine größeren Compliance-Verstöße zu verantworten hatte. Folglich wurden wir auch zu allen Ausschreibungen zugelassen. Das möchten wir weiter so halten. Deswegen investieren wir viel in die

Prävention. Und wenn etwas passiert, wird das nicht toleriert.

■ *Roche hat ein Business Ethics Incident Reporting eingeführt. Wie gehen Sie im Fall eines Fehlverhaltens, eines Business Ethics Incident, vor?*

Ein Business Ethics Incident kann Mobbing, Diskriminierung, Bestechung, Finanzvergehen, Nichtbeachtung der Grundwerte und vieles mehr sein. Je nach Vorfall wird ein Investigationsteam in dem betroffenen Fachbereich zusammengestellt. Ein Vorfall im Bereich Human Resources würde z.B. als Erstes von der jeweiligen Landesgesellschaft untersucht, wenn es sich nicht um die Geschäftsführung handelt. Dann wird geprüft, ob es ein wissentliches Vergehen war, und welche Sanktionen ergriffen werden.

■ *Wie gehen Sie persönlich mit dem Haftungsrisiko um?*

Ich schlafe gut. Ich bin sehr zuversichtlich, dass mit dem Compliance-Officer an meiner Seite, dem gut trainierten Leadership-Team und den sehr gut trainierten Mitarbeitern kein Risiko eintritt. Ich unterschreibe jedes Jahr einen umfangreichen Compliance-Fragebogen (Assurance Declaration), der an Corporate weitergeleitet wird. Dort werden mir die Prozesse, die mit Risiken behaftet sind, aufgelistet. Das ist eine gute Gelegenheit, alle Unterlagen, Verträge und Geschäftsvorgänge nochmals auf ihre Regelkonformität hin zu prüfen und darüber hinaus zu beurteilen, ob ggf. Anpassungen vorgenommen werden müssen. Insofern hilft mir das CMS, die Verantwortung als Geschäftsführerin zu tragen.

■ *Spüren Sie, dass die Compliance-Anforderungen – Überwachungspflicht, Sorgfaltspflicht, Pflicht zur Einrichtung von Systemen zur Schadensprävention – immer mehr zunehmen?*

Was in unserer Branche zunehmend restriktiver geregelt wird, ist der Kontakt zu den Kunden bzw. den Healthcare Professionals. Sei es die Organisation von Kundenevents oder die Einladung von Wissenschaftlern zu Vorträgen – diese Vorgänge unterliegen zunehmend strengen Meldepflichten und werden immer stärker reglementiert und überprüft. Der europäische Industrieverband der In-vitro-Diagnostik (IVD)- und Medizintechnikindustrie hat den MedTech Code verabschiedet, in dem sich die Industrie und

selbstverständlich auch Roche Diagnostics im Rahmen der Selbstregulierung zur Einhaltung sehr stringenter Richtlinien bei der Interaktion mit Healthcare Professionals (HCPs) und Gesundheitsorganisationen verpflichten.

■ *Sind die schärferen Regularien eine Hilfe, die Ihnen und den Mitarbeitern mehr Sicherheit gibt, oder empfinden Sie diese eher als eine Last, die das unternehmerische Handeln und das Arbeiten erschwert?*

Die Verschärfungen sollen den Missbrauch des Gesundheitssystems verhindern, das können sowohl ich als auch meine Mitarbeiter sehr gut verstehen. Man kann den schärferen Regularien durchaus etwas Positives abgewinnen. Je klarer die Regeln formuliert und die Prozesse strukturiert sind, desto weniger Fragen müssen gestellt werden. Das führt letztendlich auch zu weniger Aufwand im Unternehmen.

Hinzu kommt: Wenn wir mehr klare Regeln in Belgien bzw. im Gesundheitssystem haben, ist dies für uns sehr hilfreich, weil damit sichergestellt wird, dass sich auch unsere Wettbewerber compliant verhalten. Das Agieren in der Branche wird auf ein Level Playing Field gehoben. Das ist für Roche wichtig, da wir mit unseren selbstauferlegten Regeln sowieso immer viel weiter gehen als das, was gesetzlich erforderlich ist.

■ *Was treibt Roche an, sich freiwillig strengere Regeln aufzuerlegen?*

Es ist die Reputation. Eine gute Reputation ist immer ein Wettbewerbsvorteil. Unser wichtigstes Gut ist das Vertrauen der Kunden und der Patienten in uns. Obwohl es von den Regularien her nicht erforderlich war, habe ich Medical Affairs und Vertrieb in unserem Haus organisatorisch getrennt. Wir möchten, dass die wissenschaftliche Botschaft von unseren Diagnostikern, die viel in die Forschung investiert haben und sehr genau die Vorteile und Eignung verschiedener Tests für bestimmte Patienten erklären können, niemals mit der kommerziellen Botschaft „Kauft diesen Test!“ in Verbindung gebracht wird. Wir haben also auf der einen Seite eine wissenschaftliche Abteilung, die ohne Vertriebsanreize Kunden berät und die medizinische Relevanz von Tests erläutert, und auf der anderen Seite die Vertriebsabteilung, die umsatzorientiert arbeitet. Mit dieser Trennung sind wir sehr fortschrittlich im Markt.

■ *Sie fordern auch von Ihren Lieferanten, sich compliant zu verhalten. Wie gehen die Lieferanten damit um?*

Wir haben mit dem Verhaltenskodex für Lieferanten ein sehr umfangreiches Vertragswerk, das jedem Lieferantenvertrag beigefügt wird und unterschrieben werden muss. Er sieht vor, dass die Lieferanten zweimal jährlich von uns oder einem Dritten (z.B. TÜV, ISO-Behörde) auditiert werden können. Diese Vorgehensweise ist Standard im Markt und wird von den großen Lieferanten akzeptiert. Die kleinen Anbieter sind eher erstaunt, wenn sie ein solch umfangreiches Regelwerk erhalten, ihnen ist aber auch klar, dass sie es unterschreiben müssen. Wenn wir einen Regelverstoß feststellen, beenden wir die Geschäftsbeziehung sofort.

■ *Hat der Verhaltenskodex für Lieferanten das Sourcing für Sie sicherer und effizienter gemacht?*

Er hat das Sourcing standardisiert – das ist sehr hilfreich. Die Beschaffung ist transparent, was zu Preis-

vorteilen führen kann, weil die Angebote noch genauer geprüft und verhandelt werden. Die Auditierung sorgt zudem für die Einhaltung hoher Standards – sowohl hinsichtlich der Technologie als auch der Compliance. In unserer Branche ist die Einhaltung der technischen Standards sehr wichtig. Die Geräte, die wir verkaufen, sorgen für Gesundheit und können Leben retten. Wir können nicht das Risiko eingehen, dass z.B. Geräte kontaminiert sind. Der Lieferant muss ganz klare Standards einhalten, damit das nicht passiert.

■ *Welchen Nutzen bringt das Compliance-Management-System für Ihr Geschäft?*

Gute Führung ist gute Compliance und umgekehrt, gute Compliance ist gute Führung. Dies gilt auch für die gesamte Mannschaft, mit der ich zusammenarbeite. Gute Compliance erzeugt Vertrauen. Auch wenn man dieses Vertrauen monetär nicht greifbar machen kann, so ist es doch ein klarer Wettbewerbsvorteil im Markt.

ROCHE DIAGNOSTICS BELGIEN

Der Healthcare-Konzern Roche ist in Belgien mit zwei Divisionen vertreten – eine davon ist die Roche Diagnostics in Vilvoorde, verantwortlich für Diagnosegeräte und Diabetesvorsorge. Roche Diagnostics liefert Produkte zur Prävention, Diagnose und Therapie von Krankheiten. Die Zielgruppen sind Wissenschaftler, Ärzte, Patienten, Krankenhäuser und Labore in der ganzen Welt. Die gesamte Roche-Gruppe beschäftigt weltweit 80.000 Mitarbeiter. In der Tochtergesellschaft in Belgien arbeiten 165 Mitarbeiter.

Dr. Uta-Maria Ohndorf

ist promovierte Chemikerin (PhD, MIT, USA) und seit 2008 in unterschiedlichen Funktionen bei Roche Diagnostics tätig. Seit 2014 ist sie General Manager bei Roche Diagnostics Belgium in Vilvoorde. Zuvor leitete sie die Tochtergesellschaft von Roche Diagnostics in der Tschechischen Republik.

Tax-Compliance – Herausforderungen für den international agierenden Mittelstand

Wer kennt ihn nicht, den „edding“? Der Hersteller des Permanentmarkers, die edding AG, ist als mittelständisches, börsennotiertes Unternehmen ausgesprochen innovativ und erfolgreich, pflegt Geschäftsbeziehungen in mehr als 100 Ländern und verfügt über Tochtergesellschaften in Argentinien, Belgien, Brasilien, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Kolumbien, Mexiko, den Niederlanden und in der Türkei. Als börsennotiertes Unternehmen hat edding schon früh ein Risikomanagement und ein Compliance-Management-System (CMS) eingeführt. Doch das Unternehmenswachstum und die zunehmende Internationalisierung sorgen für Anpassungsbedarf beim CMS und machen die Einführung noch besserer Kontrollen über die immer komplexer werdenden steuerrechtlichen Themen notwendig, berichtet Sönke Gooß, CFO, edding AG, im Gespräch mit Prof. Dr. Holger Jenzen, Steuerberater, Ebner Stolz.

■ *Herr Gooß, welches sind aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens die wesentlichen Gründe, ein CMS einzuführen, und welche Chancen ergeben sich daraus?*

Das Vermeiden von Strafen oder Geldbußen ist sicherlich ein Motiv, aber es kann nicht das Hauptmotiv sein. Wir haben bei edding einen hohen Qualitätsanspruch an unsere Produkte. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, brauchen wir professionelle Prozesse und gute Kontrollsysteme. Ein weiterer Aspekt: Viele unserer vorwiegend größeren Handelskunden fragen, ob wir ein CMS und auch Zertifizierungen nachweisen können. Der Nachweis professioneller Prozesse bringt uns durchaus in eine bessere Marktposition.

Ein CMS hilft darüber hinaus, die Haftungsrisiken der Vorstände zu verringern. Hohe Haftungsrisiken gibt es z.B. im Bereich Wettbewerbsrecht. Viele Unternehmen in unserer Branche schenken diesen Risiken viel zu wenig Beachtung. Mit einem Marktanteil von 80 Prozent und mehr bei bestimmten Produkten sind wir

Marktführer und müssen sehr genau auf die Preisgestaltung achten. Vor diesem Hintergrund haben wir im Rahmen der Implementierung unseres Compliance-Systems unser Preis- und Bonussystem komplett umgestaltet und stützen uns heute auf eine konsistente Grundlage. Damit fühlen wir uns gut aufgestellt.

■ *Als börsennotiertes Unternehmen verfügt edding über ein Risikofrüherkennungssystem. Ergänzend hat sich edding für die Einführung eines Compliance-Management-Systems entschieden. Was waren die Beweggründe?*

edding ist seit 30 Jahren ein börsennotiertes Familienunternehmen – die Stammaktien befinden sich zu 100 Prozent im Familienbesitz, während die Vorzugsaktien an der Börse gehandelt werden. Die Börsennotierung ist mit hohen Anforderungen verbunden, deswegen haben wir den rechtlichen und regulatorischen Rahmen genau im Blick. Vielfach werden wir nach den Vorteilen der Börsennotierung gefragt. Wir sagen: Wir suchen uns das Beste aus den beiden Wel-

ten – Familienbesitz und Börsennotierung – heraus. Als Familienunternehmen verfolgen wir langfristige und nachhaltige Unternehmensziele. Die Börsennotierung verpflichtet uns, professionelle Prozesse aufzusetzen und solche Instrumente wie ein Risikofrüherkennungssystem und ein CMS zu nutzen. Das Risikomanagement betreiben wir schon seit langer Zeit, die Einführung des CMS erfolgte vor ein paar Jahren als ergänzendes und erweiterndes System zur Steuerung unseres Unternehmens.

■ *Können Sie die Grundzüge dieses CMS und Ihre Erfahrungen bei der Einführung beschreiben? Was würden Sie heute anders machen?*

Wir haben unser CMS aus vorhandenen Bausteinen selbst entwickelt. Zu Beginn haben wir zusammengetragen, was bereits an geregelten Prozessen im Unternehmen vorhanden war, und geschaut, welche Elemente noch fehlen. Dann haben wir ein Richt-

„Als Familienunternehmen verfolgen wir langfristige und nachhaltige Ziele. Die Börsennotierung verpflichtet uns, professionelle Prozesse aufzusetzen und solche Instrumente wie ein Risikofrüherkennungssystem und ein CMS zu nutzen.“

linienmanagement aufgesetzt, eine interne Organisationsrichtlinie erstellt und diese international implementiert. In diesem Zusammenhang haben wir erkannt, dass wir eine interne Revision benötigen. Diese haben wir dann mit Hilfe eines Wirtschaftsprüfungsunternehmens etabliert und Erstprüfungen in allen Konzerngesellschaften durchgeführt. Heute sind wir zwar mit dem Ergebnis zufrieden, werden das System aber kontinuierlich weiterentwickeln und an einigen Stellen nachrüsten.

■ *Wo sehen sie das Compliance-Management-System von edding in fünf Jahren?*

Wir haben eine starke Wachstumsstrategie. edding ist voraussichtlich in fünf Jahren ein deutlich größeres Unternehmen als heute mit einem wachsenden Mitarbeiterstamm. Diese Perspektive veranlasst uns, ein noch stärkeres Augenmerk auf das Compliance-Management zu legen. Wir haben uns für die nächsten

einhalb Jahre vorgenommen, unser CMS noch professioneller aufzustellen – diese Aufgabe wird unser Compliance-Officer übernehmen. Ich sehe edding als ein wachsendes Unternehmen mit skalierbaren Prozessen in vielen Bereichen, und dazu gehört auch das CMS.

■ *Welche Bedeutung hat Tax-Compliance-Management – also die Beherrschung der nationalen und insbesondere auch internationalen Steuerthemen – in Ihrem gegenwärtigen CMS?*

Das Thema Tax-Compliance-Management hat bislang noch nicht so eine große Rolle gespielt. Aktuell schätze ich die Risiken im Bereich Steuern bei edding noch als überschaubar ein. Das wird sich allerdings durch das Wachstum des Unternehmens in Zukunft ändern. Wir verfügen nicht über eine Steuerabteilung. Das Steuererklärungsmanagement läuft extern über unsere Steuerberatungsgesellschaft.

■ *Welches ist aus Ihrer Sicht das steuerliche Thema mit dem größten Risikopotential?*

Das zentrale Thema im Bereich Tax-Compliance sind die internationalen Verrechnungspreise. Dieses Thema haben wir in den vergangenen zwölf Jahren so geregelt, dass es allen Prüfungen, sowohl in Deutschland als auch in

den einzelnen ausländischen Gesellschaften, gut standgehalten hat. Dabei war insbesondere unsere strukturierte Verrechnungspreisdokumentation hilfreich.

■ *Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Tochtergesellschaften allen Ihren Anforderungen entsprechen, z.B. hinsichtlich der Qualität der Steuerberater, und wie sichern Sie die Kommunikationswege?*

Wir lassen unseren Tochtergesellschaften eine relativ lange Leine, wir kennen sie gut und wissen, wie sie arbeiten. Sie dürfen vieles selbst entscheiden, z.B. bei welchen Banken sie sind und mit welchen Steuerberatern sie zusammenarbeiten. Die Wirtschaftsprüfer suchen wir dagegen zentral in der Muttergesellschaft aus. Immer dann, wenn es um Strukturveränderungen – z.B. Funktionsverlagerungen oder Änderungen von Lieferwegen – geht, sind wir als Vorstand einbezogen.



Im Gespräch: Sönke Gooß, CFO, edding AG (oben links, unten rechts) mit Prof. Dr. Holger Jenzen, Steuerberater, Ebner Stolz.

■ *Und wie ist das sichergestellt?*

Wir sind ein sehr überschaubares Unternehmen. Strukturveränderungen würden in unserem Controlling oder über das SAP-System hier in der Zentrale sofort auffallen. Aber wir wachsen, daher werden wir auch diesen Bereich strukturieren müssen. Das ist dann Aufgabe unseres – noch zu etablierenden – Tax-Compliance-Systems.

■ *Können Sie uns etwas über Ihre internationale Steuerstrategie sagen? Versuchen Sie, im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten Steuern zu optimieren, oder fahren Sie eher eine konservative Strategie?*

Letzteres ist der Fall, denn Steuern sind nun mal zu zahlen. Wir haben sehr viele Möglichkeiten, unsere Ertragslage durch eine expansive Wachstumsstrategie, durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder

und Kunden zu verbessern. Das Vorantreiben des operativen Geschäfts ist für uns der richtige Weg zum Erfolg. Wenn wir am Ende des Tages mehr Steuern auf insgesamt höhere Gewinne zahlen, dann ist es in Ordnung.

Ich würde nicht gerne Tochtergesellschaften in irgendwelchen Ländern gründen, um Steuern zu sparen. Das würde nur unnötig die Komplexität im Unternehmen erhöhen. Auch habe ich den Anspruch, alles was ich tue, meinen Vorstandskollegen so erklären zu können, dass es für sie nachvollziehbar ist.

■ *Zur Steueroptimierung zählt auch die Vermeidung von Verlusten im Ausland. Es gibt nichts Schlimmeres für die Konzernsteuerquote als Verluste im Ausland bei ansonsten guter Ergebnissituation – wie geht edding damit um, und ist auch das ein Thema, das Sie zukünftig über ihr Tax-Compliance-System steuern werden?*

Wir haben viele unserer Tochtergesellschaften vor 15 bis 18 Jahren gegründet. Damals sind einige Jahre lang Anlaufverluste entstanden, die wir in Deutschland über die Abschreibung der Beteiligungen und Ausleihungen noch nutzen konnten. Inzwischen haben wir dieses Thema über die Verrechnungspreise im Griff. Aber wir sehen auch Nachteile bei der Steueroptimierung über Verrechnungspreise, was die Anreizstrukturen der lokalen Gesellschaften oder die sinkende Übersichtlichkeit anbelangt. Das wird ein Aspekt sein, den wir bei der Etablierung eines Tax-Compliance-Systems im Fokus haben.

Erfreulicherweise bewegen sich mittlerweile alle unsere ausländischen Töchter bis auf unsere Tochtergesellschaft in Griechenland in der Gewinnzone. Sollten mehr Tochtergesellschaften punktuell in Schwierigkeiten kommen, müssten wir darüber nachdenken, einen kompletten Systemwechsel bei den Verrechnungspreisen hin zu einer ausgesteuerten Konzernquote vorzunehmen, um die Ergebnisse betriebsprüfungsfest zu machen. Auch das ist dann Thema des Tax-CMS.

■ *Welche Erfahrungen machen Sie mit Betriebsprüfungen im In- und Ausland? Hilft Ihnen Ihr heutiges CMS bereits im Umgang mit Betriebsprüfungen?*

Wir haben gerade die Betriebsprüfung im Haus gehabt und stellen fest, dass die Betriebsprüfer immer professioneller arbeiten. Sie sind zunehmend gut ausgebildet und finden genau die Schwachstellen im Unternehmen. Für mich ist völlig klar, dass ein CMS in wenigen Jahren zum Standard im gehobenen Mittelstand wird. Dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis auch die Finanzverwaltung – standardisiert – das CMS

eines Unternehmens in Augenschein nimmt und entsprechende Schlussfolgerungen zieht. Ich habe erst vor kurzem in einer Ihrer Mandanteninformationen gelesen, dass es auch schon entsprechende Überlegungen des deutschen Gesetzgebers gibt. Das überrascht mich nicht.

■ *Wir machen die Erfahrung, dass sich die Betriebsprüfer gerne auf die sogenannten Volumensteuern – Umsatzsteuer, Lohnsteuer – und die Verrechnungspreise konzentrieren. Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen?*

Ja, das ist so. Gerade das Thema Umsatzsteuer kann Fallstricke enthalten und muss genau beleuchtet werden. Hinsichtlich der Verrechnungspreise haben wir bisher die Betriebsprüfer immer davon überzeugen können, dass wir alles richtig machen – was auch stimmt. Wir fahren hier keine aggressive Strategie. Deutlich wird aber auch, dass sich die Prüfer immer weniger an wirtschaftlichen Argumenten orientieren, sondern verstärkt ergebnisorientiert und formalistisch die Themen angehen.

■ *Wenn Sie einen Wunsch gegenüber der Steuerpolitik im In- und Ausland äußern könnten, was würden Sie sich für edding wünschen?*

Als Letztes würde ich eine Absenkung der Steuersätze nennen. Steuern sind zu bezahlen, damit das Gemeinwesen finanziert werden kann. Was mir die Arbeit schwermacht, sind die unterschiedlichen Regularien und Rechtsauffassungen sowie die unterschiedliche Steuerpolitik in den Ländern, in denen wir tätig sind. Eine Harmonisierung der Steuersysteme wäre somit mein größter Wunsch. Dann bräuchte ich auch kein Tax-CMS. Allein mir fehlt der Glaube.

EDDING AG

Das 1960 gegründete Unternehmen von Carl Wilhelm Edding und Volker Detlef Ledermann stellt Filzstifte, Marker und Schreibgeräte her. Der Markenerfolg ist so groß, dass der Begriff „edding“ heute oft umgangssprachlich als Gattungsname für Permanentmarker benutzt wird. Neben dem Geschäftsfeld Schreiben und Markieren treibt das börsennotierte Familienunternehmen in jüngerer Zeit insbesondere das Geschäftsfeld Visuelle Kommunikation erfolgreich voran. edding steigerte 2015 den Umsatz um 7,4 Prozent auf 148,4 Millionen Euro. Davon wurden fast 60 Prozent im Ausland erzielt. 2015 beschäftigte das Unternehmen 624 Mitarbeiter.

Sönke Gooß

ist seit 2004 bei der edding AG beschäftigt. Zunächst war er Leiter Konzern-Controlling, dann stieg er 2008 als Financial Director in die Geschäftsleitung auf. Seit 2013 ist er CFO und verantwortet die Ressorts Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Informationstechnologie, Governance Risk & Compliance, Qualitätssicherung sowie Facility-Management.

Wie sieht ein ideales Tax-Compliance-System aus?

Der Druckmaschinenhersteller Koenig & Bauer AG (KBA) ist fest in Deutschland verwurzelt – und dennoch weltweit unterwegs. Wenn Unternehmen derart international aufgestellt sind, lauern in der Konzernsteuerabteilung immense Risiken. Gründe hierfür sind die Schnellebigkeit und Komplexität des Steuerrechts, die verschiedenen Steuerrechtssysteme, die steuerlichen Querschnittsthemen, die hohen Anforderungen an Dokumentationen und die erforderlichen Mitwirkungspflichten sowie die umfassenden Befugnisse der Finanzverwaltung, Steuerunterlagen (auch elektronisch) einzusehen, auszuwerten und mit anderen Finanzverwaltungen auszutauschen. Steffen Demuß, Leiter Steuern & Compliance, Koenig & Bauer AG, hat im Unternehmen ein umfassendes Tax-Compliance-System implementiert, um die Risiken weltweit auf dem Radar zu haben und den Ansprüchen seiner Stakeholder nach legitimer Steueroptimierung gerecht zu werden. Er erläutert Thomas Herzogenrath, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Ebner Stolz, wie diese Gratwanderung bei Koenig & Bauer gelingt.

■ *Herr Demuß, in welchen Bereichen sehen Sie derzeit die größten steuerlichen Risiken?*

Steuerliche Risiken treten erfahrungsgemäß vor allem in steuerlichen Betriebsprüfungen zutage. Unternehmen sollten sich daher stets gut auf eine anstehende Betriebsprüfung vorbereiten und steuerliche Risiken bereits im Vorfeld identifizieren und vermeiden.

Inhaltlich beschäftigt sich die Betriebsprüfung immer noch schwerpunktmäßig mit der handelsrechtlichen Gewinnermittlung – dort wird in der Regel ein erster Prüfungsschwerpunkt gesetzt. Die Prüfung dieses Bereichs nimmt sowohl für den Prüfer als auch für das Unternehmen zeitlich den Großteil der gesamten steuerlichen Betriebsprüfung in Anspruch.

An Bedeutung gewonnen hat in den vergangenen Jahren sicherlich auch die Prüfung der internatio-

nen Verrechnungspreise. Wir sind davon als Unternehmen mit einem Exportanteil von über 85 Prozent, der größtenteils über Tochtergesellschaften im Ausland abgewickelt wird, unmittelbar betroffen. Das Risiko von Anpassungen durch eine Steuerprüfung im In- oder Ausland und das damit verbundene Risiko einer Doppelbesteuerung hat in den vergangenen Jahren signifikant zugenommen. Dieser Trend wird sich durch das neu eingeführte Country-by-Country-Reporting und die damit verbundene Transparenz weiter verstärken.

Schließlich ist auch die Umsatzsteuer zunehmend in den Blick der Finanzverwaltungen gerückt und immer wieder Gegenstand von Prüfungen, sei es im Wege der Nachschau oder im Rahmen der Betriebsprüfung. Das sind die Themen, die uns in Betriebsprüfungen am meisten beschäftigen und an die wir durchaus mit Respekt herangehen.

■ *Mehrergebnisse bei der Umsatzsteuer waren früher in Betriebsprüfungen oftmals nur ein Reflex auf die Feststellungen bei den Ertragsteuern, mittlerweile wird die Umsatzsteuer selbst schwerpunktmäßig geprüft. Wie sind diesbezüglich Ihre Erfahrungen?*

Ja, dem kann ich nur zustimmen. Die Finanzverwaltung wertet die Daten des betrieblichen Buchhaltungssystems inzwischen mit Hilfe von Prüfsoftware systematisch aus. Wenn sie einen kritischen Fall findet – z.B. eine formal falsche Rechnung von einem Lieferanten, aus der Vorsteuer geltend gemacht wurde –, kann sie über die Datenanalyse sehr schnell alle weiteren Rechnungen des Lieferanten sowie weitere kritische Fälle herausfiltern. Aus Sicht der Finanzverwaltung ist die Prüfung der Umsatzsteuer damit sehr effizient geworden.

■ *Um auch diesen Risiken zu begegnen, haben Sie ein Tax-Compliance-Management-System (TCMS) in Ihrem Unternehmen eingeführt. Wie haben Sie dies bewerkstelligt, und deckt es sämtliche Steuer Risiken ab?*

Das Ziel von Tax-Compliance ist die Abgabe von inhaltlich richtigen und vollständigen Steuererklärungen und -anmeldungen. Nur wenn man alles richtig und vollständig erklärt, ist man „tax compliant“ und unangreifbar für eine Betriebsprüfung. Um die Risiken von inhaltlich falschen oder unvollständigen Steuererklärungen und -anmeldungen systematisch auszu-

schließen, zumindest jedoch zu verringern, haben wir vor einigen Jahren damit begonnen, ein TCMS einzuführen. In einem ersten Schritt haben wir eine Bestandsaufnahme gemacht und eine Risikoanalyse erstellt, d.h., wir haben uns gefragt, welche steuerlichen Aufgaben und Pflichten wir in unserem wirtschaftlichen Umfeld im In- und Ausland zu erfüllen haben. Daraus ist dann eine To-do-Liste in Matrixform entstanden, in der wir die steuerlichen Pflichten und die sich daraus ergebenden Aufgaben zusammengefasst haben.

Auf dieser Grundlage haben wir eine Konzernsteuerrichtlinie formuliert, in welcher die Konzernleitung Tax-Compliance als klare Handlungsvorgabe für die Mitarbeiter vorgibt. Dieser „Tone from the Top“ ist für jedes CMS und seine Wirksamkeit essentiell, auch für ein TCMS. Weiter haben wir in der Konzernsteuerrichtlinie die Aufgaben und Zuständigkeiten für Tax-Compliance in der deutschen Muttergesellschaft sowie in allen in- und ausländischen Tochtergesellschaften definiert: Das sind jeweils die Abteilungen, die bei uns entweder selbst Steuererklärungen oder -anmeldungen abgeben – wie etwa die Personalabteilung, die die Lohnsteueranmeldungen in eigener Verantwortung erstellt und abgibt –, oder aber diejenigen Abteilungen, die selbst zwar keine Steuererklärungen oder -anmeldungen abgeben, jedoch Daten zuliefern, die dann unmittelbar und mittelbar in die Steuererklärungen einfließen. Im Fokus steht hier natürlich das betriebliche Rechnungswesen, das mit der handelsrechtlichen Gewinnermittlung den Ausgangs-



Im Gespräch: Steffen Demuß (links und rechts außen), Leiter Steuern & Compliance, Koenig & Bauer AG, mit Thomas Herzogenrath, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Ebner Stolz.

punkt für die steuerliche Gewinnermittlung und die Ertragsteuererklärungen der Steuerabteilung bildet.

■ *Haben Sie damit die wichtigsten Risiken abgedeckt?*

Was die Systematik unseres TCMS angeht, fühlen wir uns sehr gut aufgestellt. Ein gewisses Restrisiko bleibt natürlich immer bestehen.

■ *Sie sprachen den „Tone from the Top“ an, der in Compliance-Systemen vom Vorstand vorgegeben wird. Können Sie uns etwas über Ihre internationale Steuerstrategie sagen? Wie bewerkstelligen Sie den Balanceakt zwischen der ordnungsmäßigen Erfüllung Ihrer steuerlichen Pflichten und einer – legitimen – Steueroptimierung?*

Legitime Steueroptimierung durch rechtlich zulässige Gestaltungen gehört zu den Pflichten eines jeden Vorstands, denn dieser verwaltet letztlich fremdes Aktionärsvermögen. Jeder Aktionär kann zu Recht erwarten, dass legal vermeidbare Steuern auch tatsächlich vermieden werden. Die Grenze legitimer Steueroptimierung durch Ausnutzen von gesetzgeberischen Spielräumen ist jedoch dort zu ziehen, wo Tatbestände von Steuerstraf- oder Steuerordnungswidrigkeiten erfüllt werden. Diese Grenze zu überschreiten wäre mit erheblichen Risiken für das Unternehmen, aber auch für den Vorstand persönlich – haftungs- und strafrechtlich – verbunden. Mit Steueroptimierung hätte so etwas nichts mehr zu tun.

Deswegen gilt als erste Priorität – und das wird in der Konzernsteuerrichtlinie vom Vorstand auch so kommuniziert –, dass Steuererklärungen von den Verantwortlichen immer vollständig und inhaltlich korrekt zu erfolgen haben, ohne Ausnahme.

■ *Ist das TCMS bei Ihnen in ein allgemeines CMS integriert, oder haben Sie ein gesondertes TCMS „auf der grünen Wiese“ implementiert?*

KBA hat 2011 ein allgemeines Corporate-Compliance-Management-System (Corporate-CMS) eingeführt und sich einen Verhaltenskodex nebst Compliance-Richtlinien gegeben. Damals wurden explizit bestimmte Abteilungen wie die Steuerabteilung, die nach unserem Verständnis eine Spezial-Compliance-Abteilung ist, aus dem Corporate-CMS ausgenommen und ein eigenes TCMS mittels einer Konzernsteuerrichtlinie, die auch einen steuerlichen Verhaltenskodex enthält, installiert. Es war ja seit jeher Aufgabe der Steuerabteilung, die Erfüllung steuerrechtlicher Pflichten sicherzustellen – das ist im Grunde nichts Neues. Insofern haben wir hier eine saubere Trennung zwischen der Corporate-Compliance-Abteilung und der Steuerabteilung als Spezial-Compliance-Abteilung, die letztendlich für die Tax-Compliance im Konzern zuständig ist.

■ *Haben Sie sich bei der Implementierung Ihres TCMS für ein standardisiertes, am Markt erhältliches Produkt entschieden oder eigenständig aus Ihren Erfahrungen heraus ein individuelles TCMS entwickelt?*

Wir arbeiten mit einem individuellen, selbstentwickelten Modell und sind damit sehr flexibel aufgestellt. Kernelement unseres Tax-Compliance-Systems ist ein standardisiertes Tax-Reporting, mit welchem wir regelmäßig Steuerinformationen innerhalb der Gruppe abfragen. Eine spezielle TCMS-Software, die man durchaus am Markt erwerben kann, haben wir nicht im Einsatz. Wir sind aufgrund unserer mittelständischen Struktur noch überschaubar, so dass sich die Abfragen und Kontrollen mit Excel-Dateien adäquat bewältigen lassen. Unser TCMS ist auch ein lebendes System, das auf einem ständigen Lernprozess aufbaut und immer weiterentwickelt wird. Ab einer gewissen Größe und Anzahl von Tochtergesellschaften im Konzern wird aber der Einsatz von standardisierten Programmen sicher nicht mehr zu vermeiden sein.



■ *Können Sie mit Ihrem TCMS die Einbindung der Steuerperspektive in die einzelnen Abteilungen, bspw. in den Vertrieb, den Einkauf und die Personalthemen, gewährleisten? Wie bekommen Sie diese Querschnittsbereiche steuerlich „in den Griff“?*

Die Kommunikation und die Informationsgewinnung innerhalb des Konzerns sind in der Tat ein wesentliches Element eines funktionierenden TCMS. Wir haben gleich zu Beginn des Aufbaus unseres TCMS im Rahmen der Bestandsaufnahme herausgearbeitet, welche Abteilungen Steuererklärungen oder -anmeldungen selbst abgeben. Bei uns im Unternehmen gibt es einige Abteilungen, die selbst eigenständig und eigenverantwortlich Steueranmeldungen abgeben. So meldet z.B. das Rechnungswesen die monatliche Umsatzsteuer und die Personalabteilung die monatliche Lohnsteuer an, und der Versand kümmert sich um die Zollanmeldungen. Weiter haben wir alle Abteilungen identifiziert, die steuerliche Daten ermitteln, aufbereiten und an andere Abteilungen zuliefern, die dann direkt oder indirekt in Steuererklärungen oder -anmeldungen einfließen. Vielen Mitarbeitern war zunächst gar nicht bewusst, dass ihre Arbeitsergebnisse steuerrelevant sind und in Steuererklärungen – direkt oder indirekt – einfließen.

■ *Wer ist dann letztendlich für die Einhaltung der Tax-Compliance in den verschiedenen Abteilungen verantwortlich? Ist es die Steuerabteilung?*

Bei der Einführung eines TCMS ist es durchaus denkbar, der Steuerabteilung solch eine umfassende Verantwortung für jedes Steuerthema im Konzern zuzuweisen und einen Tax-Compliance-Officer im Unternehmen zu implementieren, der zuständig für die Aufsicht und Kontrolle sämtlicher Steuerfragen in den Abteilungen und im Konzern ist. Unbedingt zwingend ist dies jedoch meines Erachtens nicht, und bei KBA sind wir aktuell auch noch nicht so weit gegangen. Letztlich liegt die Zuordnung und Verteilung von Verantwortung für Tax-Compliance immer bei der Konzern- und Geschäftsleitung, die dann auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen muss, damit das gewählte TCMS auch effektiv ist.

Die Steuerabteilung hat aber bei uns die Funktion, andere Abteilungen bei der Erfüllung ihrer steuerlichen Pflichten in Einzelfragen zu beraten und ggf. auch

themenbezogen zu schulen, ohne damit gleich für deren Steueranmeldungen insgesamt in der Verantwortung zu stehen.

■ *Nach unserer Erfahrung ist insbesondere ein gelungener internationaler Roll-out für den Erfolg eines Tax-Compliance-Systems wichtig. Wie haben Sie das bewerkstelligt?*

Es reicht in der Tat nicht aus, sich nur auf die Muttergesellschaft zu beschränken; auch die in- und ausländischen Tochtergesellschaften sind weltweit in ein TCMS einzubeziehen. Wir haben daher eine Konzernsteuerrichtlinie implementiert, die für alle Gesellschaften des KBA-Konzerns verbindlich ist. Dies war allerdings nur der Ausgangspunkt. Wichtig ist zu schauen, ob die Vorgaben in den Gesellschaften an den verschiedenen Standorten umgesetzt und gelebt werden. Und das prüfen wir regelmäßig durch ein System mehrstufiger Kontrollen.

Als börsennotiertes Unternehmen veröffentlichen wir regelmäßig Zahlen für den Kapitalmarkt. Im Rahmen dieses regelmäßigen Reportings haben wir ein zusätzliches Tax-Reporting implementiert, mit dem wir neben den erforderlichen Steuerdaten für den Quartalsbericht oder Jahresabschluss auch Tax-Compliance-Themen regelmäßig und systematisch abfragen. So lassen wir uns etwa melden, wer sich in den jeweiligen Gesellschaften um steuerliche Belange gekümmert hat, wer als externer Berater tätig war, wie der Stand der Steuererklärungen und der lokalen Verrechnungspreisdokumentation ist, ob die zum Jahresabschluss gemeldeten Steuerdaten der Vorjahre mit den Steuerdaten in den jeweiligen Steuererklärungen übereinstimmen bzw. ob es hier Abweichungen gab. Ferner fragen wir nach bekannten steuerlichen Risiken, danach, ob eine steuerliche Betriebsprüfung stattfand, sowie nach ihren Ergebnissen. Im Idealfall sollte es zwischen den zum Jahresabschluss gemeldeten Daten und den Daten in der Steuerklärung keine allzu großen Abweichungen geben. Das spricht dann für die Qualität des Tax-Reportings der jeweiligen Tochtergesellschaft.

■ *Wie ist es Ihnen gelungen, die Nachhaltigkeit des TCMS sicherzustellen – national und international?*

Wir stellen die Nachhaltigkeit des TCMS durch die regelmäßigen und systematischen Berichtspflichten der

Tochtergesellschaften sicher. Es ist ein laufender Prozess, in dem regelmäßig im Rahmen der jährlichen Planung und dann nochmals zum Jahresabschluss ein Update der Meldedaten erfolgt, um etwaige steuerliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Für Nachhaltigkeit sorgen zudem regelmäßige Informationen und Schulungen, die wir den Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Generell braucht man für das Thema Compliance einen langen Atem – das ist kein Sprint, sondern eher ein Marathonlauf.

■ *Die deutsche Finanzverwaltung hat in Sachen Betriebsprüfung und Steuerfahndung personell und technisch deutlich aufgerüstet. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Betriebsprüfung gemacht, was sind Ihre Erwartungen an die Finanzverwaltung, und wie hilft Ihnen das TCMS bei der Bewältigung der Betriebsprüfungen?*

In der Tat hat die deutsche Finanzverwaltung in Sachen Betriebsprüfung deutlich aufgerüstet, vor allem im Bereich der internationalen Besteuerung einschließlich der Verrechnungspreise. Die Fachprüfung von Auslandssachverhalten ist für international tätige Konzerne wie KBA inzwischen fester Bestandteil einer jeden Betriebsprüfung.

Darüber hinaus sind bilanzierende Unternehmen seit Einführung der E-Bilanz, also der Verpflichtung, die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) elektronisch an das Finanzamt zu übermitteln, auch sehr transparent geworden, und zwar schon in der Veranlagung, nicht erst in einer späteren Betriebsprüfung.

Überhaupt gibt es einen starken Trend, immer mehr Aufgaben, die bislang durch das Finanzamt im Rahmen der Veranlagung erledigt wurden, auf den Steuerpflichtigen zu verlagern. Der Systemwechsel weg von der Steuerveranlagung hin zur Steueranmeldung mit Selbstveranlagung auch bei den Ertragsteuern befindet sich aktuell in der Diskussion. Ich sehe das durchaus kritisch, denn die rechtliche Würdigung von Sachverhalten, die in einer Ertragsteuererklärung mitgeteilt werden, liegt aktuell beim Finanzamt, das eine Steuer auf Basis einer Steuererklärung veranlagt und dann festsetzt. Wenn das Finanzamt nun in einer steuerlichen Welt mit reinen Anmeldesteuern selbst keine Veranlagungen mehr vornimmt, dann besteht

die Gefahr, dass der Steuerpflichtige auch für die steuerrechtliche Würdigung im Rahmen der Selbstveranlagung verantwortlich gemacht wird – verbunden mit einer steuerstrafrechtlichen Sanktionierung. Das wäre in meinen Augen eine klare Überforderung der Steuerpflichtigen.

Unser TCMS hilft uns, deutlich besser vorbereitet in die Betriebsprüfungen zu gehen. Die Anforderungen an ein TCMS werden aber weiter steigen, je mehr die Finanzverwaltung ihre Aufgaben auf den Steuerpflichtigen verlagert.

■ *Nach unserer Einschätzung konzentrieren sich die Betriebsprüfungen weltweit, aber insbesondere in Deutschland, auf die Bereiche internationale Verrechnungspreise und Umsatzsteuer (VAT). Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen, und wie stellen Sie sich darauf ein?*

Ja, das deckt sich mit unseren Erfahrungen. Vor zehn bis 15 Jahren standen die Verrechnungspreise zwischen ausländischen Konzerngesellschaften noch nicht so sehr im Fokus der Betriebsprüfung. Das hat sich inzwischen geändert. Die steuerlichen Betriebsprüfer, insbesondere die Fachprüfer für Auslandssachverhalte, nehmen inzwischen regelmäßig den Umsatz bzw. die Umsatzkosten in der GuV unter die Lupe und prüfen bei international tätigen Konzernen auf Basis der Verrechnungspreisdokumentation sehr genau,

„Die Finanzverwaltung hat für ihre Betriebsprüfungen stark aufgerüstet. Sie wertet mit Hilfe einer Prüfsoftware systematisch die Daten des betrieblichen Buchhaltungssystems aus.“

wie die Verrechnungspreise zustande gekommen sind. Und die Dokumentationspflichten im Bereich der Verrechnungspreise werden auch gerade aktuell als Folge der OECD-BEPS-Initiative durch die Einführung eines Country-by-Country-Reportings, verbunden mit einem internationalen Informationsaustausch, spürbar verschärft. Ich rechne daher mit einer erheblich steigenden Prüfungsintensität in diesem Bereich, vor allem auch bei unseren ausländischen Tochtergesellschaften.

Und im Bereich VAT macht sich meiner Wahrnehmung nach in den vergangenen Jahren der nationale und inzwischen auch internationale Informationsaustausch zwischen den Finanzverwaltungen immer stärker bemerkbar. Wir werden häufiger mit Kontrollmitteilungen aus steuerlichen Prüfungen bei Lieferanten oder Kunden konfrontiert. Als Reaktion darauf überprüfen wir im Rahmen unseres TCMS immer stärker die Prozesse im Bereich VAT.

„Es reicht nicht aus, eine Konzernsteuerrichtlinie in die Welt zu setzen – diese ist lediglich der Ausgangspunkt. Wichtig ist zu schauen, dass ihre Vorgaben an den verschiedenen Standorten umgesetzt und gelebt werden.“

■ Fehler geschehen überall – auch im Steuerrecht. Dort besteht aber die strafbewehrte Pflicht, aus Versehen geschehene Fehler unverzüglich anzuzeigen. Im Rahmen der einschlägigen Norm – § 153 AO – soll nun ein Verweis dafür sorgen, dass ein TCMS ein Indikator steuerlicher Sorgfalt (IKS) im straf- und ordnungsrechtlichen Sinne wird. Ist Ihr TCMS darauf spezifisch eingerichtet, insbesondere hinsichtlich des Umgangs mit entdeckten Fehlern?

Ja, das BMF hat in seinem Anwendungserlass zu § 153 AO vom 23. Mai 2016 in der Tat klargestellt, dass ein innerbetriebliches Kontrollsystem, welches der Erfüllung steuerlicher Pflichten dient, grundsätzlich ein Indiz dafür sein kann, dass kein Vorsatz zur Steuerhinterziehung oder zur leichtfertigen Steuerverkürzung vorliegt. Ein eingerichtetes, gelebtes und wirksames TCMS spricht also zunächst einmal gegen Vorsatz oder Leichtfertigkeit. Den Umkehrschluss, dass ohne ein TCMS bereits Vorsatz im Sinne eines Billigend-in-Kauf-Nehmens oder einer Leichtfertigkeit vorliegt, kann man aber meiner Meinung nach daraus nicht ableiten. Gleichwohl sind Vorstände und Geschäftsführer gut beraten, wenn sie sich über die Implementierung eines angemessenen und wirksamen TCMS Gedanken machen.

Unser TCMS ist nicht spezifisch auf eine nachträgliche Kontrolle bereits abgegebener Steuererklärungen

ausgerichtet, sondern eher zukunfts- und prozessbezogen. Wenn wir aber im Rahmen unseres TCMS Fehler in bereits abgegebenen Steuererklärungen nachträglich feststellen, berichtigen wir diese unverzüglich. Insofern begrüßen wir natürlich die Klarstellung des BMF, bei einem funktionsfähigen TCMS von einem Fehler im Sinne des § 153 AO – d.h. von einem Versehen – auszugehen.

■ Wenn ein solcher Fehler vorgekommen ist und Sie ihn dann entsprechend berichtet haben, werden Sie auch das System anpassen, so dass solch ein Fehler nicht mehr geschehen kann?

Ja, natürlich, das wesentliche Ziel eines TCMS ist es ja, die steuerlichen Prozesse so zu gestalten, dass es gar nicht erst zu vermeidbaren Fehlern kommt. Ergeben sich dann in einer steuerlichen Betriebs-

prüfung gleichwohl Feststellungen, überprüfen wir die entsprechenden Prozesse und passen diese an. Nur dann haben wir auch ein TCMS, welches den Anforderungen des Anwendungserlasses zu § 153 AO entspricht.

■ Durch die Schnellebigkeit und Vielschichtigkeit des nationalen und internationalen Steuerrechts, die hohen Anforderungen an Dokumentationen und Mitwirkungspflichten und nicht zuletzt mit dem BEPS-Maßnahmenkatalog der OECD werden die Compliance-Anforderungen in den Steuerabteilungen stetig erhöht. Fühlen Sie sich als Unternehmen mit den regulatorischen Vorgaben überfrachtet? Was würden Sie sich aus Sicht des gehobenen Mittelstands von der Steuerpolitik wünschen?

Der starke Trend, immer mehr Aufgaben, die bislang durch das Finanzamt im Rahmen der Veranlagung erledigt wurden, auf den Steuerpflichtigen zu verlagern, kann durchaus zu einer Überforderung der Steuerpflichtigen führen. Aus Sicht des gehobenen Mittelstands wünsche ich mir daher, dass dieser Trend mit Augenmaß von der Steuerpolitik verfolgt wird. Darüber hinaus wäre es sicherlich wünschenswert, wenn die Qualität der Steuergesetze insgesamt besser würde. Hausgemachte Schwierigkeiten bei der Auslegung und Anwendung von Steuergesetzen, die dann ihrerseits seitenlange Anwendungsschreiben der Fi-

nanzverwaltung hervorrufen, ließen sich damit vermeiden, und das würde in der Folge die Planungssicherheit für die Unternehmen erhöhen.

■ *Der Mittelstand beklagt, dass die Finanzverwaltung sehr viel von ihren originären Aufgaben dem Steuerpflichtigen auferlegt. Dementsprechend wird viel Bürokratie in die Unternehmen hereingetragen, die zusätzliche Kapazitäten vorhalten müssen. Wäre also die Forderung „Nehmt Eure Aufgaben wieder wahr, wie Ihr es früher auch gemacht habt!“ berechtigt?*

Die voranschreitende Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten, sie setzt sich in allen Bereichen der Wirtschaft, aber auch im Privaten – man nehme nur das Home Banking als Beispiel – durch. Auch die Finanzverwaltung beschreitet diesen Weg. Die Verpflichtung

der Unternehmen, ihre Steuererklärung und Bilanzen elektronisch abzugeben, hat ja auch Vorteile für die Steuerpflichtigen: Die typischen Übertragungsfehler, die es noch vor einigen Jahren gab und die ein intensives Prüfen der Steuerbescheide erforderlich machten, haben durch die elektronische Steuererklärung abgenommen bzw. sind gänzlich verschwunden. Es ist aber meiner Meinung nach kritisch zu sehen, wenn die rechtliche Würdigung seitens des Finanzamts durch die elektronische Abgabe der Steuererklärung ebenfalls wegrationalisiert würde. Dann ist der Bogen überspannt. Es sollte weiterhin Aufgabe des Finanzamts sein, im ertragsteuerlichen Bereich eine Veranlagung auf Basis einer Steuererklärung durchzuführen, einen Steuerbescheid zu erlassen und dem Steuerpflichtigen damit eine rechtliche Würdigung zur Verfügung zu stellen.

KOENIG & BAUER AG

Koenig & Bauer hat als älteste Druckmaschinenfabrik der Welt seit 1817 ihren Stammsitz in Würzburg. Neben der Koenig & Bauer AG als Holding der KBA-Gruppe sind dort die Geschäftseinheiten KBA-Digital & Web Solutions AG & Co. KG und KBA-NotaSys AG & Co. KG tätig. Hier entstehen Inkjet- und Offset-Rotationsanlagen für den Akzidenz-, Dekor-, Funktions-, Verpackungs- und Zeitungsdruck sowie Spezialmaschinen für die Banknotenproduktion. Qualifizierte Mitarbeiter erbringen für die Anwender umfangreiche Beratungs- und Servicedienstleistungen. Die an mehreren Standorten vertretene KBA-Industrial Solutions AG & Co. KG und die angeschlossene KBA Gießerei GmbH fertigen in Würzburg vor allem Präzisionsgroßteile für KBA und externe Auftraggeber. Neben weiteren Standorten in Deutschland verfügt die KBA-Gruppe zudem über Produktionsstandorte in Österreich, Tschechien, Italien und Spanien sowie eine weltweite Vertriebs- und Serviceorganisation.

Steffen Demuß

ist Rechtsanwalt und Steuerberater sowie Leiter Steuern & Compliance bei der Koenig & Bauer AG in Würzburg. Im Rahmen seiner Tätigkeit ist er u.a. verantwortlich für die Einführung eines gruppenweiten Tax-Compliance-Systems. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen im Bereich internationale Besteuerung, Verrechnungspreise sowie Tax-Accounting und -Reporting. Vor seiner Tätigkeit bei der Koenig & Bauer AG war Steffen Demuß in mehreren Leitungsfunktionen in der Industrie sowie als Prokurist in der Steuerabteilung einer Big-Four-Prüfungsgesellschaft tätig.

Unternehmenstransaktionen: Welche Rolle spielen Compliance- Herausforderungen?

Compliance-Verstöße im Zusammenhang mit Unternehmenstransaktionen können verheerende Folgen nach sich ziehen, denn Institutionen in der EU, den USA und Großbritannien verhängen mitunter drastische Geldbußen etwa bei Kartellrechtsverstößen und korruptem Verhalten. Die weltweit tätige Expertenorganisation DEKRA ist auf Expansionskurs. Im Jahr 2015 hat sie zehn Produktprüflabors durch strategische Akquisitionen hinzugewonnen. 2016 setzt sie den Internationalisierungskurs fort mit Zukäufen in China, Taiwan, Dubai, Portugal, Schottland und in der Schweiz. Kurzum: DEKRA sieht sich als globaler Partner für eine sichere Welt. Doch wie geht DEKRA bei Unternehmenstransaktionen mit Compliance-Risiken um? Darüber spricht Christian Fuchs, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und CPA, Ebner Stolz, mit Ulrich Rothfuchs, Direktor Recht, Compliance und Datenschutz, DEKRA SE.

■ *Herr Rothfuchs, DEKRA hat die Internationalisierung in den vergangenen Jahren stark vorangetrieben. Nach welchen Kriterien wählen Sie die Länder aus, in denen Sie sich strategisch aufstellen wollen?*

Wir haben den strategischen Fokus auf Asien und Nordamerika gerichtet. Dort wollen wir deutlich stärker werden. Da dies allein über organisches Wachstum schwierig ist, suchen wir verstärkt sowohl nach Kooperationspartnern als auch nach geeigneten Übernahmekandidaten. Allerdings beschränken wir unsere Expansionsaktivitäten nicht nur auf diese beiden Regionen, sondern wir schauen uns den Markt und die Wettbewerber auch weltweit sehr genau an.

■ *Gibt es für DEKRA – abgesehen von den aktuellen Krisengebieten – Länder, die für ein geschäftliches Engagement per se nicht in Frage kommen und, falls ja, warum?*

Schon aufgrund unseres strategischen Ansatzes, der globale Partner für eine sichere Welt zu sein, gibt es grundsätzlich keine Länder, in denen wir aus Prinzip nicht tätig werden wollen. Die Entscheidung für ein geschäftliches Engagement treffen wir immer nach einer sorgfältigen Prüfung des Einzelfalls, egal um welche Region oder welches Land es sich handelt.

■ *Wie gehen Sie konkret bei der Auswahl Ihrer Partner im Ausland vor?*

Zusätzlich zu Bieterprozessen oder strukturierten M&A-Verfahren schauen wir uns permanent Unternehmen an, von denen wir meinen, dass sie uns weiterbringen und unser Portfolio gut ergänzen. Wenn es konkreter wird, führen wir eine ausführliche Due Diligence durch. Dabei prüfen wir nicht nur die reinen Finanzkennzahlen. Von großer Bedeutung sind auch technologische und kulturelle Aspekte. Der „kulturelle Fit“ ist besonders wichtig für die anschließende Integration des Zielunternehmens in die Gruppe.

■ *Welche Rolle spielt der Gesichtspunkt Compliance bei der Auswahl Ihrer Partner?*

Compliance spielt eine ganz entscheidende Rolle – wir erwerben kein Unternehmen, das unsere gründliche Due Diligence nicht erfolgreich durchlaufen hat. Ein Unternehmen, das nicht im Einklang mit Recht und Gesetz wirtschaftet, ist kulturell nicht mit uns kompatibel und kann den hohen Ansprüchen, die wir an uns selbst stellen, nicht gerecht werden. Neutralität und Integrität sind zentrale Geschäftsprinzipien für DEKRA weltweit. Nur Unternehmen, die sich diese Prinzipien nachhaltig zu eigen machen, sind integrierbar und können in unserer Unternehmensgruppe einen Platz bekommen.

■ *Auf welche Compliance-Risiken müssen Sie bei Unternehmenstransaktionen besonders achten?*

Es sind die klassischen Themen Korruption, Kartell- und Wettbewerbsrecht sowie Steuerrecht. Von zunehmender Relevanz für unsere Industriesparte sind die Produkthaftung sowie der Verbraucherschutz.

■ *Nehmen wir das Thema Korruption und Schmiergeldzahlungen – in Deutschland grundsätzlich tabu, in einigen Ländern aber durchaus Usus. Wie löst DEKRA diesen Balanceakt?*

Zunächst möchte ich klarstellen: Auch in Deutschland gibt es Korruptionsthemen. Das nehme ich so zumindest bei der täglichen Presselektüre wahr. Recht haben Sie natürlich beim internationalen Vergleich – in vielen Regionen ist Korruption tatsächlich noch ein weit größeres gesellschaftliches Problem als in der westlichen Welt.

Hilfreich ist der Corruption Perceptions Index (CPI) von Transparency International. Das ist ein Indikator für Korruptionsrisiken, den wir bei der Risikobewertung unserer Compliance-Maßnahmen immer berücksichtigen, und zwar schon in der Anbahnungsphase von Akquisitionen und bei Ausschreibungen. Unsere lokalen Gesellschaften und Geschäftspartner wissen genau, dass wir nur saubere Geschäfte machen. Wenn wir feststellen, dass eine Ausschreibung nur durch Bestechung erfolgreich sein wird, ziehen wir uns sofort zurück. Wir werden niemals ein Unternehmen kaufen, das seine Geschäftstätigkeit

auf Korruption aufgebaut hat. Das hat aber nichts mit einem Balanceakt zu tun, sondern mit unserer konsequenten Positionierung. Andernfalls würden wir die Grundlage unserer eigenen Geschäftstätigkeit, die auf Integrität und Vertrauen aufbaut, aufs Spiel setzen.

■ *Müssen Ihre Zielunternehmen über ein funktionierendes Compliance-Management-System verfügen, das unseren deutschen Anforderungen Genüge leistet?*

Einheitliche deutsche Anforderungen gibt es nicht und sind auch nicht sinnvoll. Auch in Deutschland sind genug Beispiele vorhanden, die zeigen, dass vermeintliche Standards wie Policies, Prozesse und Organisationsmodelle allein nicht zum Erfolg führen. Viele Unternehmen in Deutschland versuchen der Herausforderung Compliance nach einem typisch deutschen Stil gerecht zu werden, nämlich durch bürokratische Reglementierung und Verbote. Damit ist aber noch kein Kulturwandel vollzogen.

Viel einfacher wäre es, wenn alle Führungskräfte jeden Tag nachvollziehbar vorlebten, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen: die Einhaltung von Recht und Gesetz. Es geht bei Compliance doch darum, nicht straffällig zu werden bzw. das eigene Unternehmen

„Wir betrachten Compliance als Führungsaufgabe. Kommunikation, Authentizität und Glaubwürdigkeit sind entscheidend dafür, ob Sie Menschen mit Ihrer Botschaft erreichen. Wenn das gelingt, dann treten Kontrollmaßnahmen in den Hintergrund.“

vor ruinösen Bußgeldern zu schützen. Wenn zur Erreichung dieser Ziele Compliance-Organisationen mit bis zu mehreren Hundert Mitgliedern nötig sind, mache ich mir Sorgen um unsere Wirtschaftsethik. Compliance ist immer unternehmensindividuell zu betrachten. Daher schauen wir uns bei potentiellen Partnern genau an, wie diese wirklich mit dem Thema Compliance umgehen. Vorhandene Prozesse gehören dazu, wichtiger ist uns aber, in Interviews mit dem Management und den Mitarbeitern festzustellen, wie Compliance konkret vorgelebt und vermittelt wird. Dafür nehmen wir uns genügend Zeit.



Im Gespräch: Ulrich Rothfuchs (links und rechts außen), Direktor Recht, Compliance und Datenschutz, DEKRA SE, mit Christian Fuchs, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und CPA, Ebner Stolz.

■ *Wenn Sie Compliance-Risiken identifizieren, welche Folgen hat das für die laufende Transaktion?*

Wenn unsere Due Diligence konkrete Risiken ergeben hat, wird es interessant. Zunächst untersuchen wir, welche Auswirkungen ein zukünftig verändertes Verhalten auf die Geschäftstätigkeit nach außen, aber auch auf die innere Kultur des Zielunternehmens haben wird. Kundenbeziehungen und interne Strukturen kommen dann auf den Prüfstand. Nur bei einer positiven Zukunftsprognose sowie einer konsequenten Korrektur der Vergangenheit kommt eine Weiterbefassung mit dem Target für uns in Betracht. Konkret kann das bedeuten, dass wir von den Verkäufern eine Klärung, z.B. durch eine steuerliche Selbstanzeige, verlangen. In aller Regel stellen wir eine positive Zukunftsprognose nur dann, wenn sich ein Fehlverhalten als nachvollziehbarer Einzelfall herausstellt.

■ *Nun haben Sie ein Unternehmen erworben und müssen es im Konzern integrieren. Wie stellen Sie sicher, dass das Zielunternehmen auch zukünftig seine Compliance-Aufgaben einhält?*

Im Rahmen der Post-Merger-Integration wird jedes neue Konzernunternehmen auch Teil der weltweiten DEKRA-Compliance-Organisation. Je nach Größe wird entweder ein eigener Compliance-Verantwortlicher ernannt, oder das Unternehmen wird bereits vorhandenen regionalen Compliance-Strukturen unter Verantwortung eines Regional Compliance-Officers zugeordnet. Innerhalb dieser Strukturen, aber auch

durch Untersuchungen der Internen Revision findet eine effektive Kontrolle statt. Schwerpunkte meiner Maßnahmen als Chief-Compliance-Officer sind regelmäßige individuelle Schulungen sowie die Vermittlung des „Tone from the Top“ innerhalb der gesamten DEKRA-Gruppe. Wir betrachten Compliance als Führungsaufgabe. Kommunikation, Authentizität und Glaubwürdigkeit sind entscheidend dafür, ob Sie Menschen mit Ihrer Botschaft erreichen. Wenn das gelingt, dann treten Kontrollmaßnahmen in den Hintergrund.

■ *Können deutsche Compliance-Standards ausländischen Unternehmen übergestülpt werden, oder sind kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen?*

Mit übergestülpten Standards wurde noch nie etwas erreicht. Gut gemeinte Compliance-Standards können Orientierung und Hilfestellung geben. Wer sie jedoch als Allheilmittel für Compliance und womöglich auch noch für Haftungsprivilegierung sieht, wird nicht erfolgreich sein. Die Bestätigung meiner These liefert der aktuelle Fall in der Automobilindustrie.

Ausgestattet mit allen Compliance-Standards einer vermeintlichen „Best Practice“, schaffte es die betroffene Organisation nicht, vorschriftenkonform zu produzieren. Offensichtlich kamen die Compliance-Botschaften nicht bei den handelnden Entwicklern und Produktverantwortlichen an. Die internen Überwachungsprozesse liefen ins Leere, mit fatalen Folgen. Eine klare und glaubwürdige Ansage der Füh-



rung wäre hier notwendig gewesen und weniger eine Vielzahl von E-Learning-Maßnahmen bis in die untersten Mitarbeitererebenen.

Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür, ob Compliance ein Teil der Unternehmenskultur oder lediglich ein standardisierter Prozess eines Organisationsmodells ist. Nur im ersten Fall wird Compliance erfolgreich sein. Und dieser Erfolg hängt immer von einer individuellen Herangehensweise ab, die natürlich kulturelle Besonderheiten berücksichtigen muss. Das ist bei Führung und Kommunikation ja auch so. Die Botschaft muss den Empfänger erreichen. Das klappt aber nur nach einer sorgfältigen Standortbestimmung. Auf eines möchte ich aber dringend hinweisen: Die Berücksichtigung von kulturellen Besonderheiten darf nicht zu einem Aufweichen der eigenen Prinzipien führen.

■ *Sie leiten seit 2006 den Compliance-Bereich bei DEKRA. Wenn Sie die vergangenen zehn Jahre Revue passieren lassen, was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse?*

In den vergangenen zehn Jahren und insbesondere nach dem Siemens-Skandal wurde die Compliance-Arbeit in Deutschland vor allem von skandalgetriebenen Unternehmen von null auf hundert gefahren. Compliance-Systeme wurden auf Druck der Untersuchungsbehörden und Staatsanwaltschaften eingeführt und dann zum Standard erhoben. Für mich war das ein Auslöser, kritisch zu hinterfragen: „Kann es sinnvoll sein, den Resozialisierungsaufwand, den kriminelle und korrupte Unternehmen aus einem konkreten Anlass heraus betreiben müssen, bei mir als Standard zu implementieren? Da läuft doch etwas in die ganz falsche Richtung“. Doch vielfach wurde das genau so gemacht. Mitarbeiter mussten sich oft von einem Tag auf den anderen sehr weitreichenden Maßnahmen und Regelwerken unterwerfen und wurden dadurch eher verunsichert als in ihrer Integrität gestärkt. Zehn Jahre später stelle ich fest: Richtig gewirkt haben all diese Maßnahmen tatsächlich nicht. Die Unternehmensskandale sind nicht deutlich weniger geworden. Das hat mich dazu veranlasst, eine Gegenposition zu dieser Standardisierungstendenz zu beziehen. Compliance muss ernsthaft und konsequent betrieben werden, aber man muss den richtigen Weg finden, im Unternehmen die handelnden Personen wirklich zu erreichen, und das geht nur mit Verständnis und Führung. Ein guter Manager ist Vorbild und lebt vor. Dialoge sind weitaus wichtiger als rigide Policies und Verbotsnormen.

DEKRA SE

Die Expertenorganisation DEKRA arbeitet seit mehr als 90 Jahren für die Sicherheit im Verkehr, bei der Arbeit und zu Hause. Das Dienstleistungsportfolio reicht von Fahrzeugprüfungen, Gutachten über Schadensregulierung, Industrie- und Bauprüfung, Sicherheitsberatung, Prüfung und Zertifizierung von Produkten und Systemen bis hin zu Schulungsangeboten und Zeitarbeit. DEKRA ist längst nicht mehr nur national, sondern mit inzwischen 37.000 Mitarbeitern weltweit in mehr als 50 Ländern unterwegs. 2015 steigerte DEKRA den Umsatz um 8 Prozent auf mehr als 2,7 Milliarden Euro.

Ulrich Rothfuchs

ist Mitglied des Managements von DEKRA und verantwortet die Bereiche Recht, Compliance und Datenschutz. In seiner Funktion als General Counsel und Chief-Compliance-Officer hat er seit 2006 maßgeblich die Compliance-Strukturen im Unternehmen aufgebaut. Außerdem ist er der Beauftragte für das Nachhaltigkeitsmanagement des Konzerns.

Wird Compliance durch die Digitalisierung einfacher?

Unternehmen sind gefordert, ein Compliance-System aufzubauen, das Mechanismen schafft, mit denen sich die rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen einhalten lassen. Ohne technische Hilfssysteme droht eine erhebliche Komplexitätszunahme, einhergehend mit mehr Kosten, Bürokratie und redundanten Prozessen, die alle Geschäftsbereiche unnötig belasten. Ist Compliance auf Knopfdruck – mit einem maßgeschneiderten IT-Compliance-Management-System – ein Wunschkonzert in vielen Unternehmen? Oder gibt es umfassende Systeme, die den sich ständig wandelnden Anforderungen gerecht werden? Fest steht: Die Implementierung eines Systems alleine reicht nicht aus – vielmehr muss dieses auch mit Leben gefüllt werden. Holger Klindtworth, Certified Information Systems Auditor, Certified Internal Auditor und Certified Information Security Manager, Ebner Stolz, unterhält sich mit Peter Ringbeck, Leiter IT und Organisation, DG HYP, und Detlef Bräuer, Vertriebsleiter, SER Solutions Deutschland GmbH, über die Vorteile eines Dokumentenmanagementsystems.

■ *Herr Ringbeck, die DG HYP in Hamburg befolgt den Verhaltenskodex der DZ Bank. Wie setzen Sie die Einhaltung dieses Verhaltenskodexes mit Hilfe von IT-Lösungen in Ihrem Unternehmen konkret um?*

Ringbeck: Der Verhaltenskodex ist ein integraler Bestandteil der DZ-Bank und ist somit in allen Geschäftsprozessen des Konzerns präsent. Eine Bank muss in allen ihren Handlungen compliant sein, sei es in der Buchhaltung, im Personalbereich, in ihrem Bankgeschäft, in der IT oder in anderen Bereichen. Alles, was wir tun, muss in klaren Prozessen abgebildet und nachvollziehbar durch Dritte bzw. externe Prüfer sein. Unsere IT-Systeme sind vielfältig. Sie sind alle darauf ausgerichtet, Compliance sicherzustellen. Umgekehrt hilft Compliance, die Prozesse klar zu strukturieren und menschliches Fehlverhalten zu reduzieren.

■ *Die DG HYP hat die Dokumentenmanagementsysteme der SER Group im Einsatz. Setzen Sie diese*

Systeme aus Compliance-Gesichtspunkten ein, oder verfolgen Sie auch andere Zwecke?

Ringbeck: Unser oberstes Ziel bei der Einführung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) der SER war die Digitalisierung der Prozesse. Haupttreiber war der Wunsch, die Prozesse noch besser zu strukturieren und effektiver zu machen. Der positive Nebeneffekt eines DMS ist, dass es auch die Compliance sicherstellt. Denn die automatisierten Workflows sind transparent und nachvollziehbar für Dritte. Das System arbeitet zudem nach dem Vier-Augen-Prinzip, das für eine bessere Kontrolle sorgt. Die Archivierungsfunktion ermöglicht die Aufbewahrung aller Dokumente über einen langen Zeitraum. Wenn eine Prüfung ins Haus steht, stellt das System alle Dokumente zur Verfügung. Bei einem manuellen Prozess ist das nicht immer gegeben, denn es besteht bei physischen Akten die Gefahr, dass sie zerstört werden oder nicht mehr auffindbar sind.

Bräuer: Wir sehen als Softwareanbieter drei Treiber, die die Nachfrage nach einem DMS bestimmen: Erstens ist es der Wunsch des Unternehmens nach Effizienzsteigerung bzw. einer besseren Unterstützung des Sachbearbeiters bei seiner Arbeit, zweitens das Ziel, alle gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen bestens zu erfüllen, und drittens das langfristige Vorhalten von Dokumenten für Nachweiszwecke. Die Nachweisbarkeit ist elementarer Bestandteil des DMS. Es gewährleistet, dass alle nach Handels- und Steuerrecht relevanten Geschäftsvorgänge und Dokumente gemäß den gesetzlichen Aufbewahrungsfristen vorgehalten werden und jederzeit abrufbar sind.

■ *Wie kann sich der Laie die Funktionsweise eines solchen Systems vorstellen?*

Bräuer: Das DMS von SER ist eine Plattform, auf der modular die Anwendungen für verschiedene Bereiche je nach Bedarf des Unternehmens eingeführt und flexibel erweitert werden. Die Funktionsweise kann man am besten an den jeweiligen Anwendungsszenarien erläutern.

Ringbeck: Wir haben vor fünf Jahren mit der Einführung des DMS bei der DG HYP begonnen, und zwar mit dem Modul Rechnungsbearbeitung. Dann haben wir Schritt für Schritt neue Module wie z.B. die Kreditakte und die Verfahrensdokumentation hinzugenommen.

Die Rechnungsbearbeitung war früher sehr papierbehaftet: Die Rechnung kam ins Haus, wurde abgezeichnet und kontiert – all das passiert heute elektronisch. Der Lieferant stellt die Rechnung auf elektronischem Weg, diese wird in das System eingespeist. Das DMS stellt einen Workflow zur Verfügung, der das Vier-Augen-Prinzip sicherstellt, so dass nur der autorisierte Mitarbeiter die Rechnung freigeben kann. Das elektronische Dokument ist jederzeit durch die autorisierten Personen abrufbar. Das ist nicht nur für die Compliance, sondern auch für die internen Prozesse wichtig. Ähnlich ist es bei der elektronischen Kreditakte, die unser Kerngeschäft abbildet: Die autorisierten Mitarbeiter können jederzeit auf das Dokument zugreifen. Bei der Verfahrensdokumentation muss sich der interne oder externe Prüfer nicht mehr durch die Aktenschränke wühlen, er wird

im DMS alle relevanten Dokumente sehr schnell finden.

■ *Und wie funktioniert das DMS im Bereich der Verfahrensdokumentation? Welche Informationen werden abgefragt, wie werden diese verarbeitet, und an wen gelangen die Daten?*

Bräuer: Die Verfahrensdokumentation der einzelnen IT-Systeme stellt seit 2015 durch die GoBD (Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff) noch höhere Anforderungen an die Unternehmen. Auch für diesen Anwendungsbereich bietet das DMS eine sehr gute Lösung mit automatisierten Verfahren, Prozesssteuerung, definierten Verantwortlichkeiten sowie Qualitätssicherung.

Wir legen zuerst die beschreibenden Metadaten fest, um das jeweils zu dokumentierende Verfahren im weiteren Ablauf einfach identifizieren zu können, definieren die Zuständigkeiten, und der Bearbeitungsprozess wird per Knopfdruck gestartet. Dann werden die erforderlichen Dokumentationsteile automatisch erzeugt. Diese bestehen aus Textbausteinen, die sicherstellen, dass der Sachbearbeiter geführt wird und qualitativ den richtigen Input liefert. Über die Prozesssteuerung werden die zuständigen Sachbearbeiter und Verantwortlichen informiert. Am Schluss der Bearbeitung läuft die Qualitätssicherung. Die Dokumen-

„Das DMS macht zum einen den Prozess einfacher, besser und effizienter für die Mitarbeiter und zum anderen die Verfahrensdokumentation nachvollziehbarer für die Wirtschaftsprüfer. Beide Aspekte verbessern die Compliance im Unternehmen.“

tation, die aus verschiedenen Teilen besteht, wird automatisch durch das System montiert und bereitgestellt und schließlich durch das „Quality Gate“ freigegeben. Über eine Berechtigungsfunktion wird gesteuert, wer die Dokumentation einsehen darf.

Ringbeck: Wir haben nach einem System gesucht, das uns ermöglicht, ein Projekt in kleine Teile zu zerlegen, so dass mehrere Mitarbeiter daran arbeiten kön-

nen. Am Ende werden die Einzelteile zusammengeführt und von den Verantwortlichen freigegeben. Das DMS macht zum einen den Prozess einfacher, besser und effizienter für die Mitarbeiter und zum anderen die Verfahrensdokumentation nachvollziehbarer für die Wirtschaftsprüfer. Beide Aspekte verbessern die Compliance im Unternehmen.

■ *Das System erleichtert die Nachvollziehbarkeit durch den Wirtschaftsprüfer und somit auch seine Arbeit. Bekommen Sie durch das System auch die wachsende Komplexität der gesetzlichen Vorschriften besser in den Griff?*

Bräuer: Wir stellen fest, dass bei den Unternehmen in allen Branchen eine große Unsicherheit darüber besteht, was aus Compliance-Gesichtspunkten unbedingt dokumentiert werden muss und was nicht.

Ringbeck: Deswegen haben wir bei der Einführung des DMS in der Verfahrensdokumentation Wirtschaftsprüfer als Berater in das Projekt eingebunden. Das ist sehr ratsam. Die Wirtschaftsprüfer können besser beurteilen, in welcher Tiefe dokumentiert werden muss. Sie haben uns dabei geholfen, das System so aufzusetzen, dass man nur die wichtigsten, also die für die Wirtschaftsprüfung relevanten Vorgänge dokumentiert. Dadurch konnten wir viel Ballast über Bord werfen und die Komplexität reduzieren.

■ *Werden die Dokumentenmanagementsysteme bei der DG HYP an verschiedenen Schnittstellen effektiv genutzt, oder bestehen Insellösungen?*

Ringbeck: Wir haben bei allen Modulen des DMS darauf geachtet, dass sie keine Insellösungen darstellen, sondern immer in das Gesamtsystem integriert sind. Das wird verständlich am Beispiel der elektronischen Rechnungsbearbeitung. In dem Moment, in dem die eingehende elektronische Rechnung kontiert wird, befindet sie sich in unserem Banksystem, und zwar nicht auf einer Insel, sondern mit allen anderen Dokumenten verbunden. Wenn ich in drei Jahren in diese Buchung gehe, wird mir das Dokument angezeigt, das mit dem DMS vorgehalten wird.

Bräuer: Die Plattformlösung ermöglicht die Integration des DMS in alle anderen Systeme durch die Nutzung von Schnittstellen. Das ist sehr wichtig, weil sie unterschiedliche Sichten auf den Informationsbestand ermöglicht. Der Nutzer kann dann z.B. aus einem An-



Im Gespräch: Peter Ringbeck (2. Bild v. oben), Leiter IT und Organisation, DG HYP, und Detlef Bräuer (4. Bild), Vertriebsleiter, SER Solutions Deutschland GmbH, mit Holger Klindtworth (3. Bild), Certified Information Systems Auditor, Ebner Stolz.

wendungssystem (z.B. SAP) oder einem anderen Kontext (z.B. der elektronischen Akte) auf den gleichen Informationsbestand (in diesem Fall z.B. die Rechnungen) zugreifen. Über ein Berechtigungssystem wird sichergestellt, dass nur die berechtigten Nutzer Zugang zu den Informationen bzw. Dokumenten bekommen. Das Berechtigungssystem kann den Zugang nach Mandanten, Benutzern, Gruppen, Rollen etc. gliedern. Je nachdem in welcher Gruppe der Nutzer arbeitet, hat er bestimmte Sichten auf den Datenbestand und kann die Informationen sehen, die er für seine Sachbearbeitung benötigt.

Ringbeck: Der Vergleich zur analogen Arbeitsweise verdeutlicht die Vorteile, die durch ein DMS geschaffen werden. Wenn sich ein Mitarbeiter für die Akte eines Kunden interessiert, wurden früher Teile daraus kopiert und temporär zur Verfügung gestellt. Dann kam ein Prüfer, der den Ordner auch haben wollte, die Dokumente wurden nochmals kopiert. Man hat also aus einem Ordner viele neue physische Ordner gemacht. All das brauchen Sie nicht mehr mit dem DMS. Die Sachbearbeiter und die Prüfer können auf bestimmte Verzeichnisse zugreifen – das richten Sie einmal ein, und dann ist es verfügbar. Und die Nutzer können auch gleichzeitig auf die gleichen Dokumente zugreifen.

■ *Können mit den Dokumentenmanagementsystemen der SER Group alle Compliance-relevanten Workflows abgedeckt werden, oder sind in Teilbereichen andere Systeme erforderlich?*

Ringbeck: Die Dokumentenmanagementsysteme decken ein großes Feld ab: Überall dort, wo es um Prozesse, um Anweisungen, um menschliches Handeln geht, liefert das DMS einen Workflow und eine ordentliche Dokumentenablage und sorgt für Nachvollziehbarkeit. Zusätzlich gibt es aber in einer Bank Buchhaltungssysteme, Bankssysteme, andere IT-Systeme, die genauso compliant sein bzw. ähnliche Anforderungen erfüllen müssen. Das Compliance-Thema ist überall gegenwärtig – das DMS deckt das Feld rund um die Bearbeitung von Dokumenten ab.

■ *Herr Bräuer, wie gehen Sie bei der Implementierung Ihrer Systeme im Unternehmen vor?*

Bräuer: Unsere Kunden kommen aus sehr unterschiedlichen Branchen und stellen folglich sehr unterschiedliche Anforderungen an die IT-Lösungen. Um

die Komplexität zu reduzieren, haben wir wiederkehrende Prozesse in Lösungspaketen definiert. Das sind Best-Practice-Ansätze, die gesetzliche Anforderungen abbilden und ihre praktische Umsetzung in den Betrieben vorgeben. Diese Lösungspakete können als fertige Pakete technisch in das System eingespielt werden.

Bei der Verfahrensdokumentation erarbeiten wir zusammen mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Vorgaben und erstellen mit einem Designwerkzeug die entsprechende Anwendung. Das entspricht der klassischen Vorgehensweise: Der Ausgangspunkt sind die Anforderungen, dann wird ein Konzept erstellt, und schließlich kommt die Umsetzung. Im Anwendungsbereich der Rechnungsbearbeitung nutzen wir ein fertiges Template, das entsprechend an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst wird, wenn dies erforderlich ist.

■ *Wie ist die Akzeptanz der Mitarbeiter, wenn ein DMS eingeführt wird?*

Ringbeck: Bei der Einführung eines DMS ist das Thema Change-Management ein sehr wichtiger Aspekt. Die Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der neuen Anwendung ist relativ einfach. Die größere Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiter wirklich mitzunehmen, sie zu überzeugen, damit sie den neuen Prozess leben und anwenden. Führt man ein Projekt nur aus Compliance-Gründen durch, stößt dies bei den Mitarbeitern erfahrungsgemäß auf eine geringe Akzeptanz. Sie müssen immer den Nutzen herausstellen, die Anwender davon überzeugen, dass das DMS die Prozesse vereinfacht und ihnen das Arbeiten erleichtert.

Wir haben in der Vergangenheit sehr viel dokumentiert, waren aber nie sicher, ob wir es richtig und vollständig getan haben. Wenn man das DMS konsequent anwendet, macht man nur noch die relevanten Dinge und nichts mehr vergebens. Das motiviert auch die Mitarbeiter. Und man hat am Ende des Tages alle notwendigen Dokumente in der gewünschten Qualität und Aktualität zur Verfügung.

■ *Compliance ist ein laufender Prozess, der ständig an die „Gegenwart“ angepasst werden muss. Wie stellen Sie die notwendigen Anpassungen der Systeme der SER Group und deren Implementierung in den Unternehmen sicher?*

Und wie setzen Sie diese konkret in Ihrem Unternehmen um?

Ringbeck: Das geschieht über verschiedene Wege. Wir haben bei uns im Haus ein Compliance-Komitee. Dort sind alle relevanten Bereiche der Bank vertreten. Darüber hinaus stützen wir uns auf einen Compliance-Radar: Wir scannen fortlaufend alle Gesetzesänderungen, ordnen sie den Verantwortlichen in den verschiedenen Unternehmensbereichen (Personal, Finanzbuchhaltung etc.) zu. In jedem Bereich wird dann analysiert, welche Folgen die Gesetzesänderung für den Prozess hat. Dann folgen ein Abgleich mit den Anbietern der eingesetzten Softwarelösungen und eine Klärung darüber, wer zuständig für die Aktualisierung im System ist. Fakt ist: Wir können uns nicht zurücklehnen und erwarten, dass die Softwareanbieter die notwendigen Aktualisierungen von sich aus vornehmen. Wenn sich zum Beispiel die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ändern, dann muss das im System nachvollzogen werden. Wir Anwender müssen testen und prüfen, ob es so implementiert wurde, wie der Gesetzgeber es sich gewünscht hat.

■ *Welchen weiteren Mehrwert über den bereits genannten hinaus bringt die Einführung von IT-gestützten Compliance-Systemen bzw. eines DMS den Unternehmen?*

Bräuer: Die Einführung eines DMS ist eine strategische Entscheidung. Es erhöht die Transparenz der Prozesse im Unternehmen und verringert die Haftungsrisiken für das Management. Darüber hinaus gibt es der Geschäftsführung ein gutes Steuerungsinstrument an die Hand. Die guten Analysemethoden (strukturierte Zugriffe, intelligente Suchfunktionen) versetzen die Entscheider in die Lage, schnell zu reagieren. Dies ist im Zeitalter der fortschreitenden Digitalisierung überlebensnotwendig. Denken Sie z.B. an das Auslandsgeschäft mit den USA – dort müssen Unternehmen sehr schnell handlungsfähig sein und Gerichten kurzfristig Beweismaterial liefern können.

Ringbeck: Der Gewinn an Effizienz und Sicherheit ist der entscheidende Treiber für die Einführung eines DMS im Bankensektor, wo die Gesetze und Regulierungen immer komplexer werden.

DG HYP

Die DG HYP gehört zur DZ BANK Gruppe und ist Partner der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Das Unternehmen ist eine der führenden Immobilienbanken in Deutschland. Das Kerngeschäftsfeld ist die gewerbliche Immobilienfinanzierung, die mit Investoren sowie in Partnerschaft mit den rund 1.000 Volksbanken und Raiffeisenbanken betrieben wird.

Peter Ringbeck

ist Leiter IT und Organisation der DG HYP in Hamburg. Der Diplom-Wirtschaftsinformatiker ist seit 2006 im Unternehmen und hat die Einführung des Dokumentenmanagementsystems bei der DG HYP maßgeblich mitgestaltet.

SER GROUP

Die SER Group entwickelt und implementiert Software für Enterprise-Content-Management (ECM). Dadurch werden Informationen gesichert und nutzbar gemacht. Menschen werden mit Informationen vernetzt, Geschäftsprozesse werden synchronisiert, und Unternehmen, Lieferanten und Kunden werden im Rahmen einer wissensbasierten Zusammenarbeit miteinander verbunden.

Detlef Bräuer

ist seit 1993 als SER-Vertriebsleiter der Region Nord tätig. Orientiert an der Praxis und den Kundenbedürfnissen, hat er mit seinem Team Lösungsideen entwickelt, aus denen erfolgreiche und innovative ECM-Produkte (u.a. die automatisierte Rechnungseingangsverarbeitung und das Vertragsmanagement) entstanden sind. Mit Design-Thinking-Methoden treibt er die Entwicklung neuer Produkte voran.

Die Gespräche führten



Dr. Daniel Kautenburger-Behr
Rechtsanwalt und Steuerberater,
Ebner Stolz



Nikolaus C. Krenzel
Wirtschaftsprüfer,
Ebner Stolz



Prof. Dr. Holger Jenzen
Steuerberater,
Ebner Stolz



Thomas Herzogenrath
Wirtschaftsprüfer
und Steuerberater,
Ebner Stolz



Christian Fuchs
Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater und CPA,
Ebner Stolz



Holger Klindtworth
Certified Information Systems Auditor,
Certified Internal Auditor,
Certified Information Security Manager,
Ebner Stolz

Projektleitung, Befragung, Redaktion



Dr. Ulrike Höreth
Rechtsanwältin,
Fachanwältin für Steuerrecht,
Ebner Stolz



Jacqueline Preußner
Redakteurin,
F.A.Z.-Institut



Sylvia Röhrig
Redakteurin,
FRANKFURT BUSINESS MEDIA –
Der F.A.Z.-Fachverlag

Ansprechpartner

Ebner Stolz
Dr. Ulrike Höreth
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon: (0711) 20 49-13 71
ulrike.hoereth@ebnerstolz.de
www.ebnerstolz.de

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
F.A.Z.-Institut
Jacqueline Preußner
Frankenallee 68–72
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com
www.frankfurt-bm.com

ISBN: 978-3-945999-30-1



9 783945 999301