

E.A.Z.-INSTITUT

EBNER
STOLZ

COMPLIANCE

Brennpunkte im Mittelstand

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
Einleitung	
Compliance – Brennpunkte im Mittelstand	4
Befragungsergebnisse	
Compliance im Mittelstand	8
Die Gespräche	
Gelebte Unternehmenskultur wichtiger als Regelwerke Stefan Land, Finanzvorstand, All for One Steeb AG	18
IT-Tools unterstützen die Compliance-Organisation Henning Michaelsen, Chief Compliance Officer, Aurubis AG	23
Tax-CMS: Wirksamer Schutz vor Strafe und Haftungsrisiken? Prof. Dr. Johanna Hey, Steuerrechtswissenschaftlerin, Universität zu Köln	28
Tax-Compliance-Systeme sind auch etwas für den Mittelstand Frank Derks, Geschäftsführer Finanzen, Wanzl-Gruppe	33
Aus Erfahrung klug – professionelle Sachverhaltsaufklärung bei Compliance-Verstößen Dr. Boris Kasten, General Counsel Europe, Schindler Management AG	37
Die Gespräche führten	43
Projektleitung, Befragung, Redaktion	43
Ansprechpartner	44

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.

© Januar 2018

Herausgeber:

Ebner Stolz Mönning Bachem,
Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte
Partnerschaft mbB, Kronenstraße 30, 70174 Stuttgart

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medien-
informationen GmbH (Herausgeber; Geschäftsführung:
Dr. Gero Kalt, Hannes Ludwig)

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH
– Der F.A.Z.-Fachverlag (FBM)
(Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig)
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

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

Projektleitung: Dr. Ulrike Höreth, Ebner Stolz

Verantwortliche Redakteurin und Autorin: Jacqueline Preußner, FBM

Gestaltung und Satz: Christine Lambert, FBM

Lektorat: Anna-Luise Knetsch, FBM

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.

Fotos im Innenteil: Christine Blei, Nürnberg

www.christineblei.de, S. 34, 35

Reiner Pfisterer, Ludwigsburg

www.reinerpfisterer.de, S. 20, 21, 25, 38

Volker Schaeffner, Dormagen

www.volkerschaeffner.com, S. 30

Titelfoto: Top Photo Group/Thinkstock/Getty Images

ISBN: 978-3-945999-57-8

Vorwort

Eine Vielzahl öffentlich gewordener Compliance-Verstöße hat gezeigt, wie gravierend die Schäden durch Betrug, Korruption und andere Formen der Wirtschaftskriminalität sein können. Neun von zehn der von uns befragten Entscheider halten Compliance-Risiken in ihrem Unternehmen für wesentlich. Davon ist auch der Mittelstand zunehmend betroffen. Allerdings heißt das Wissen um die Risiken noch nicht, dass in den Unternehmen auch entsprechende Vorkehrungen zur Risikovermeidung getroffen werden. Während die großen Unternehmen überwiegend ihre Hausaufgaben in Sachen Compliance gemacht haben, zeigt sich gerade im Mittelstand, dass die Umsetzung von notwendigen Compliance-Maßnahmen noch eine große Herausforderung darstellt. Wenngleich die Unternehmen allesamt den Anspruch verfolgen, sich rechtstreu zu verhalten, fehlen oft explizite interne Prozesse und entsprechende Strukturen, die Compliance-Vorkehrungen zielführend orchestrieren.

In der hier vorliegenden Studie haben uns die tatsächlichen Erfahrungen der Unternehmen in der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen interessiert. Anhand von Faktoren wie Branche, Unternehmensgröße, Internationalität und nicht zuletzt anhand des Geschäftsmodells müssen Unternehmen eine für sie passende Lösung entwickeln, um Compliance-Verstöße zu vermeiden bzw. frühzeitig zu erkennen. In der Vorjahresstudie „Compliance – Handlungsoptionen im Mittelstand“ aus dem Herbst 2016 zeigte sich, dass Tax-Compliance die Unternehmen zunehmend beschäftigt. Deshalb haben wir zu diesem Thema etwas genauer hingeschaut und festgestellt, dass zwar auch im Mittelstand aufgrund der verschärften Handhabung der bestehenden rechtlichen Regelungen aktuell Handlungsbedarf gesehen wird, aber die Umsetzung in vielen Unternehmen noch nicht vorankommt.

Im ersten Teil der Studie hat Frankfurt Business Media in unserem Auftrag 447 Entscheider der ersten und zweiten Führungsebene mittlerer und größerer Unternehmen zu ihren Compliance-Schwerpunkten und zum Umgang mit eventuellen Compliance-Vorfällen sowie im Detail zum Thema Tax-Compliance befragt. Im zweiten Teil der Studie sind fünf Tiefeninterviews zu finden, die Experten der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ebner Stolz mit Compliance-Verantwortlichen in Unternehmen geführt haben. Die Interviews zeigen mit ihren jeweils unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten, wie individuelle Compliance-Lösungen in Unternehmen entstehen und wie mit Compliance-Verstößen umzugehen ist.

Eine gewinnbringende Lektüre wünschen Ihnen

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

Compliance – Brennpunkte im Mittelstand

Unternehmen haben mit verschärften Rahmenbedingungen zu kämpfen. Das gilt für Großkonzerne und mittelständische Unternehmen gleichermaßen. Und das haben mittlerweile nicht nur die großen Unternehmen verstanden: Auch im Mittelstand ist das Thema Compliance längst angekommen, dies belegt bereits der erste Teil unserer im Herbst 2016 erschienenen Studie „Compliance – Handlungsoptionen im Mittelstand“. Doch was gibt es für mittelständische Unternehmen zu tun, und wo liegen aktuell die Compliance-Brennpunkte für mittelständische Unternehmen?

Wer vom Thema Compliance spricht, hatte in den vergangenen Jahren nicht nur Korruption oder Kartellabsprachen im Hinterkopf, sondern auch Schlagworte wie Cum-Ex-Geschäfte, Dieselgate oder Panama- bzw. Paradise-Papers. Dabei ist die Einhaltung von Recht und Gesetz – also der Kern des Begriffs Compliance – eigentlich die Basis des unternehmerischen Handelns. Dies gilt gerade im Mittelstand mit den ihn prägenden Unternehmerfamilien. Diese sind nicht zuletzt ihren Mitarbeitern und Kunden, aber auch den Gemeinden, in denen sie leben, enger verbunden als anonyme, weltweit agierende Konzerne und Aktionäre.

Weit mehr als die Einhaltung von Recht und Gesetz

Wer aber Compliance-Risiken vorbeugen möchte, muss noch einen Schritt weitergehen. Denn es sind entsprechende Mechanismen einzurichten, die gewährleisten, dass Compliance-Verstöße verhindert beziehungsweise frühzeitig erkannt werden. Wie so oft gibt es dabei nicht die eine Lösung, die für alle Unternehmen passt. Es kommt im Einzelfall auf das jeweilige Unternehmen, dessen Größe, die Branche und Aufstellung sowie auf weitere Faktoren an. Basis für die Entscheidung, wie Compliance-Management in den Unternehmen implementiert werden sollte, bildet dabei eine Analyse der spezifischen unternehmensindividuellen Compliance-Risiken.

Zweifelsohne ist mit Compliance-Vorkehrungen ein gewisser Aufwand verbunden. Doch wer hiervor die Augen verschließt, handelt grob fahrlässig für sein Unternehmen. Ein amerikanischer Investor hat es mit einer lakonischen Äußerung auf den Punkt gebracht: „If you think compliance is expensive, try non-compliance“. Langfristig profitieren Unternehmen von klaren Compliance-Strukturen. In zahlreichen Bereichen ergibt sich hieraus sogar ein deutlicher Mehrwert, indem Prozesse transparenter und Arbeitsabläufe effizienter gestaltet sind.

Ohne Compliance-Kultur geht gar nichts

Von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Compliance-Management ist die Frage, ob die Organisation bereit ist, Compliance als Teil ihres Bewusstseins anzunehmen, also die Compliance-Kultur. Eine solche Kultur wird häufig in einem Code of Conduct oder in Unternehmensrichtlinien niedergeschrieben. Diese allein zu Papier zu bringen genügt jedoch nicht. Vielmehr muss sie im Unternehmen tatsächlich gelebt werden. Es geht also um die Verankerung des Compliance-Gedankens in der Unternehmenskultur. Führungskräfte müssen den „Tone from the Top“ vorgeben und mit gutem Vorbild vorangehen. Sie müssen ihre Werte im Unternehmen vorleben, um von ihren Mitarbeitern ein entsprechendes Verhalten fordern zu können.

Aus der Unternehmenskultur leitet sich mittelbar die Compliance-Kultur ab, wie Stefan Land, Finanzvorstand von All for One Steeb AG, eindrucksvoll im Gespräch mit Thaddäus Schiller von Ebner Stolz erläutert. Hierzu gehören Bewusstseinschärfungen für Compliance-Risiken bei den Mitarbeitern und Prozessimplementierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation. Dies kann durch die Definition von Verantwortlichkeiten, die Einführung von Checklisten, Prozessablaufplänen, Freigabeverfahren wie das Vier-Augen-Prinzip und sonstige Kontrollmechanismen sowie Schnittstellenoptimierungen bis hin zu einem kompletten Compliance-Management-System erreicht werden.

Compliance-Management-System – aber wie?

Eine explizite gesetzliche Pflicht zur Einführung eines Compliance-Management-Systems (CMS) für mittelständische Unternehmen besteht in Deutschland nicht. Allerdings lässt sich die Verpflichtung entsprechend den Regelungen für Vorstände und Geschäftsführer aus § 93 Abs. 1 AktG bzw. § 43 Abs. 1 GmbHG ableiten. So müssen Vorstände einer Aktiengesellschaft nach § 93 Abs. 1 AktG der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters Genüge tun. Sie müssen ein Überwachungssystem einrichten, damit Unternehmensrisiken frühzeitig er-

Die sieben Elemente eines Compliance-Management-Systems



Quelle: IDW PS 980/Ebner Stolz.

kannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können (§ 91 Abs. 2 AktG). Dieses Risikomanagementsystem ist mit einem Berichtswesen auszustatten und entsprechend zu dokumentieren.

GmbH-Geschäftsführer haben gleichfalls die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters walten zu lassen. Weitergehende Compliance-Bestimmungen sind gesetzlich nicht ausdrücklich vorgeschrieben. Hier sind die aktienrechtlichen Grundsätze aber überwiegend entsprechend anzuwenden.

Personengesellschaften und Einzelkaufleute unterliegen lediglich einer allgemeinen Sorgfaltspflicht. Zu beachten ist jedoch, dass Regelverstöße stets ein Handeln außerhalb der Geschäftsführungsbefugnis begründen und damit eine Haftung wegen grober Fahrlässigkeit entstehen kann.

Generell ist jedoch jede Unternehmensführung, in welcher Rechtsform das Unternehmen auch immer geführt wird, verpflichtet, für die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen im Unternehmen zu sorgen. Unternehmenslenker müssen deshalb die rechtlichen Risiken und die Unternehmensorganisation analysieren und dafür Sorge tragen und im Ernstfall auch nachweisen können, dass Rechtsverstöße verhindert werden. Dieser Verpflichtung kann sachgerecht durch die Implementierung eines CMS nachgekommen werden.

Ebenso wenig, wie die Einführung eines CMS gesetzlich normiert ist, gibt es konkrete rechtliche Vorgaben, wie ein CMS auszugestaltet ist. Ein solches sollte die von den Verantwortlichen getroffenen Maßnahmen zur Sicherstellung der Einhaltung bestimmter Regeln beinhalten. Und es sollte solche Maßnahmen umfassen, die wesentliche Verstöße aufdecken und verhindern. Grundsätzlich setzt sich ein CMS aus sieben Elementen zusammen, wie die nebenstehende Grafik zeigt.

Mittelständische Unternehmen halten bereits zahlreiche Strukturen vor, die miteinander in Verbindung zu bringen sind. Deshalb sollte zu Beginn eine Bestandsaufnahme dessen stehen, was bereits vorhanden ist. Daran anschließend sind unter Berücksichtigung von Kultur, Zielen und Risiken die Lücken zu schließen und Schnittstellen für ein schlankes CMS zu bilden.

Compliance-Management-System als Teil der Unternehmenssteuerung

Immer wieder werden technische Lösungen, also IT-Systeme, als Schlüssel zum CMS dargestellt. Die technische Unterstützung des CMS stellt jedoch erst den zweiten Schritt dar. Weitaus wichtiger ist zunächst die Verknüpfung des CMS mit den anderen Bausteinen für eine gute Unternehmenssteuerung, vor allem mit dem internen Kontrollsystem und dem Risikomanagement. Interne Kontrollen mit ihrem aufdeckenden oder verhindernden Charakter stellen einen Bestandteil des Compliance-Managements dar, ebenso wie das Management von Compliance-Risiken Bestandteil eines umfassenderen Risikomanagements ist. Gute IT-Lösungen verknüpfen daher die verschiedenen Aspekte der Unternehmenssteuerung.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) verabschiedete im März 2017 drei Prüfungsstandards PS 981 (Risikomanagement-System), PS 982 (Internes Kontrollsystem) und PS 983 (Internes Revisionssystem). Diese folgen dem IDW PS 980 (Compliance-Management-System). Sämtliche dieser Standards bilden eine

gute Grundlage für die Ausgestaltung von Compliance-Tools und stellen Mindestanforderungen an die einzurichtenden Maßnahmen, die Dokumentation ihrer Durchführung, die Berichterstattung und ihre Überwachung dar. Durch die Verknüpfung dieser Steuerungs- und Überwachungselemente kann ein transparenter und kostenoptimaler, schlanker Prozess implementiert werden.

Tools alleine genügen nicht: Bewusstseins-schaffung durch Mitarbeiterschulung

Neben der Implementierung von Tools ist auch die Schulung von Mitarbeitern von essentieller Bedeutung, um den Compliance-Anforderungen in ausreichendem Maße nachkommen zu können. Um die Belegschaft stetig auf dem Laufenden zu halten und die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen und sonstigen Entwicklungen zu berücksichtigen, kann auch die Durchführung von Compliance-E-Learnings ein probates Mittel sein, wie Henning Michaelsen, Chief Compliance Officer der Aurubis AG, im Gespräch mit Christian Parsow von Ebner Stolz aufzeigt.

Vorgehensweise bei der Einführung eines Tax-CMS

Schritte	Inhalte	Ergebnisse
Kickoff-Workshop	Darstellung der Unternehmensstruktur	Kenntnis der Situation
	Darstellung Organisation	erste grobe Risikoeinschätzung
	Darstellung Steuersituation	abgestimmtes Vorgehen, Terminplanung
	Abstimmung weiteres Vorgehen, Termine	
Aufnahme Prozesse und Strukturen	Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation mit steuerlicher Relevanz	Definition der Risikofelder
		Risiko-Kontroll-Matrix
Risiko- und Gap-Analyse	Analyse der Risikofelder hinsichtlich bestehender Risiken	Transparenz zur steuerlichen Situation
	erste (qualitative) Bewertung der Risiken	qualitative Bewertung der Risikosituation
	Gespräch mit Steuerberater	Definition der Handlungsbedarfe
	Workshop zur Abstimmung Risikoeinschätzung	erste Vorschläge zu Maßnahmen
Konzeption und Abstimmung erforderlicher Maßnahmen	Definition erforderlicher Maßnahmen	Umsetzungsplan
	Abschätzung Aufwand	Prioritäten
	Festlegung Prioritäten	Aufwandsschätzung
	Umsetzungsplanung	
Umsetzung Tax-Compliance-Management-System	Verfeinerung der definierten Maßnahmen	Tax-Operating-Manual mit – klaren Abläufen – klaren Verantwortlichkeiten
	Erstellung Tax-Operating-Manual mit entsprechenden Richtlinien	
	ggf. weitere organisatorische Maßnahmen	
Verbesserung/Überprüfung	falls sinnvoll Zertifizierung/Prüfung	

Quelle: Ebner Stolz.

Brennpunkt Steuerrecht

Während im ersten Teil der Studie die höchsten Compliance-Risiken im Datenschutz, der IT-Sicherheit, der Arbeitssicherheit und dem Arbeitsrecht gesehen wurden, rückt zwischenzeitlich das Steuerrecht zunehmend in den Fokus. Hier besteht für die Unternehmen unmittelbarer Handlungsbedarf, insbesondere seit der jüngsten Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs und seit Ergehen des BMF-Schreibens vom 23. Mai 2016 zu § 153 AO. Darin führt die Finanzverwaltung aus, dass ein steuerliches internes Kontrollsystem die Unternehmen vom Vorwurf der leichtfertigen Steuerverkürzung entbinden kann, wobei sich die Finanzverwaltung eine Entscheidung im Einzelfall vorbehält. Welche Auswirkungen sich hieraus auf die Steuerpraxis ergeben, erörtern Professor Dr. Ursula Ley von Ebner Stolz und Professor Dr. Johanna Hey, Direktorin des Instituts für Steuerrecht an der Universität Köln und wissenschaftliche Direktorin des Instituts Finanzen und Steuern.

Ganz wesentlich ist auch im Bereich Tax-Compliance eine saubere Dokumentation und die Abbildung der Prozesse und Schnittstellen zu anderen Abteilungen. Denn der Handlungsdruck steigt weiter: Im Rahmen der Reform der Mehrwertsteuerrichtlinie können sogenannte registrierte Unternehmen verfahrensrechtliche Vorzüge genießen, wenn sie ein entsprechendes System implementiert haben. Zudem ist mit Wirkung zum 30. September 2017 in Großbritannien und Nordirland das neue Unternehmenssteuerstrafrecht in Kraft getreten, das auch deutsche Unternehmen treffen kann. Werden durch Mitarbeiter einer Kapital- oder Personengesellschaft oder durch andere Personen, die im Namen der Gesellschaft tätig sind, zumindest bedingt vorsätzlich Steuern verkürzt, kann gegen die Gesellschaft unter anderem eine Geldstrafe in grundsätzlich unbegrenzter Höhe verhängt, diese von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgeschlossen sowie mit besonderen Auflagen beschwert werden. Betroffene Unternehmen können sich jedoch auch in diesen Fällen von dem strafrechtlichen Vor-

wurf entlasten, wenn sie Präventionsmaßnahmen implementiert haben. Die dazu von der britischen Finanzverwaltung vorgegebenen Voraussetzungen entsprechen grundsätzlich den Grundelementen eines CMS nach den Vorgaben des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980).

Bei der Einführung eines Tax-CMS empfiehlt sich die in der Tabelle auf Seite 6 dargestellte Vorgehensweise. Entsprechend gehen Wolfram Bartuschka und Frank Derks, Geschäftsführer Finanzen bei der Unternehmensgruppe Wanzl, in Hinblick auf die Einführung eines Tax-Compliance-Management-Systems vor.

Investigations bei Compliance-Verstößen

Gesetzgeber und Strafverfolgungsbehörden national wie international arbeiten immer enger zusammen und verfolgen Rechtsverstöße akribisch. Wer Compliance-Verstöße begeht, gefährdet Ansehen und Existenz des eigenen Unternehmens. Steht der Vorwurf eines Compliance-Verstoßes im Raum, gilt es auf der einen Seite, mit Bedacht zu handeln, und auf der anderen Seite, den Fall schonungslos aufzuklären. Hier können Investigation-Teams helfen. Dabei handelt es sich um auf die Aufdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen spezialisierte Teams, meist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte. Sie können zum einen bei der Sachverhaltsaufklärung unterstützen, indem Datenanalysen vorgenommen und Gespräche mit Verdächtigen geführt werden. Sie tragen in den betroffenen Unternehmen aber auch dazu bei, eine Verteidigungsstrategie vorzubereiten, die richtige interne und externe Kommunikation zu führen und arbeitsrechtliche Konsequenzen einzuleiten. Wie ein Investigation-Team im speziellen Fall der Aufdeckung eines Kartellrechtsverstoßes hilft, darüber unterhält sich Mirco Vedder von Ebner Stolz mit Dr. Boris Kasten, General Counsel Europe bei der Schindler Management AG.

Ebner Stolz

Compliance im Mittelstand

Jedes fünfte Unternehmen war in den vergangenen zwei Jahren von Compliance-Verstößen betroffen. Die Schadensummen sind zum Teil gravierend, und zwar nicht nur bei Großunternehmen, sondern auch im Mittelstand. Das ist ein zentrales Ergebnis der quantitativen Befragung von 447 Entscheidern aus großen und mittleren Unternehmen. An den Compliance-Themen IT-Sicherheit und Datenschutz kommt heute kaum noch ein Unternehmen vorbei. Aber auch das Thema Steuern ist wichtig, denn bei fehlerhaften Steuererklärungen steht sehr schnell der Verdacht auf Steuerhinterziehung im Raum. Zahlreiche Unternehmen reagieren und beschäftigen sich intensiv mit Tax-Compliance.

Compliance bedeutet, dass Unternehmen gesetzliche Vorgaben, Verordnungen oder Spezifikationen sowie unternehmenseigene Richtlinien einhalten. Die Verantwortung liegt in der Regel bei der Unternehmensführung. Compliance hat sich in den vergangenen Jahren zu einem beherrschenden Managementthema entwickelt. Verstöße gegen regulatorische Compliance-Vorschriften führen häufig zu Strafen, Bußgeldern und vor allem zu einem Imageschaden des Unternehmens. Dabei sind die Sanktionen in den vergangenen Jahren in vielen Bereichen deutlich ausgeweitet worden oder werden derzeit drastisch verschärft, wie es im Rahmen der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO), die im Mai 2018 in Kraft tritt, der Fall sein wird.

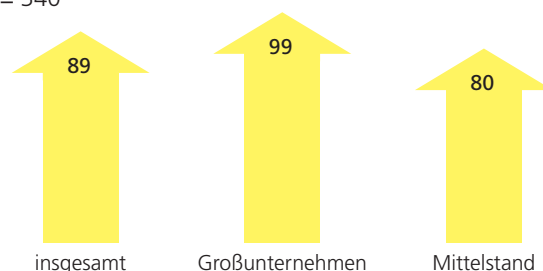
Eine Vielzahl öffentlich gewordener Compliance-Verstöße hat gezeigt, wie gravierend die Schäden durch Betrug, Korruption und andere Formen der Wirtschaftskriminalität sein können. Neben den rein materiellen Schäden stehen mittlerweile oft immaterielle Schäden im Fokus. Diese sind zwar schwer zu bewerten, haben aber oft gravierende Folgen: Reputationsverlust, verlorenes Vertrauen von Partnern, Investoren und Mitarbeitern, aber auch negative Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. In der Befragung zur Compliance-Studie im Jahr 2016 sahen die Befragten im Reputationsverlust den größtmöglichen Schaden eines Compliance-Verstoßes (Compliance, Handlungsoptionen im Mittelstand, 2016; S. 11).

Compliance ist auch im Mittelstand ein wichtiges Thema

Die Notwendigkeit, sich mit Compliance-Fragen zu beschäftigen, ist in den Unternehmen angekommen. 99 Prozent der befragten Entscheider aus Großunternehmen halten Compliance-Risiken für wesentlich. Bei den befragten Mittelständlern sind es 80 Prozent. Ein Compliance-Management-System (CMS), das IT-Systeme zur ordnungsgemäßen Abarbeitung und Dokumentation nutzt, befindet sich bei 29 Prozent der befragten Unternehmen im Einsatz. Großunternehmen (43 Prozent) verfügen häufiger über ein entsprechend IT-basiertes CMS als Mittelständler (13 Prozent). Auch kleinere Unternehmen sind nicht untätig: Mehr als die Hälfte der befragten Entscheider aus

Notwendigkeit von Compliance ist erkannt (Zustimmung zur Aussage „Compliance-Risiken sind für uns wesentlich“; in Prozent der Befragten)

n = 340

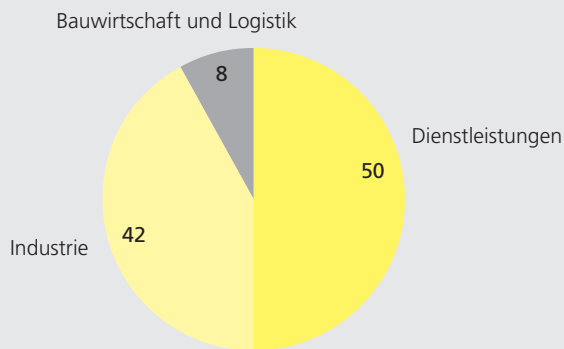


Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

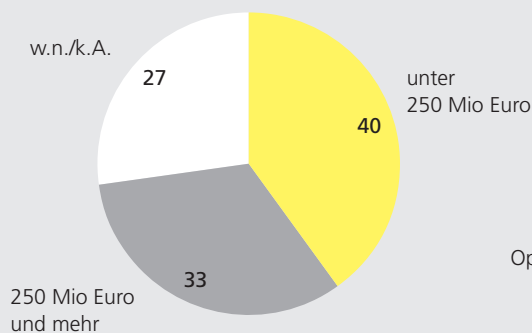
Studiendesign

Für die vorliegende Studie führte FRANKFURT BUSINESS MEDIA im Auftrag von Ebner Stolz und des F.A.Z.-Instituts in der zweiten Jahreshälfte 2017 eine exklusive Onlinebefragung von 447 Entscheidern der ersten und zweiten Führungsebene mittlerer und größerer Unternehmen zu Compliance-Verstößen, der Compliance-Organisation und zu Tax-Compliance durch.

Branche (in Prozent)



Jahresumsatz (in Prozent)



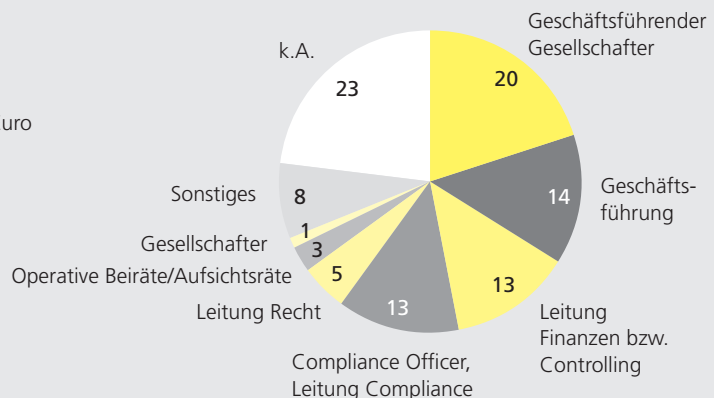
Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Die befragten Unternehmen kommen aus ganz unterschiedlichen Branchen. Zusammengefasst sind 50 Prozent der Befragten im Dienstleistungssektor angesiedelt; 42 Prozent sind Industrieunternehmen und 8 Prozent kommen aus Bauwirtschaft und Logistik.

Die Studie stellt, wo immer es sinnvoll erscheint, die Befragungsergebnisse der Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 250 Millionen Euro – hier als Mittelstand definiert (40 Prozent) – den Ergebnissen der Großunternehmen mit einem Jahresumsatz von 250 Millionen Euro und mehr (33 Prozent) gegenüber. 27 Prozent der Befragten machten zu ihrem Jahresumsatz keine Angabe.

Mehr als ein Drittel der Befragten ist in der Geschäftsführung eines Unternehmens tätig. Darunter sind 20 Prozent geschäftsführende Gesellschafter. Compliance Officer oder Leiter der Compliance sind 13 Prozent der Befragten, genauso groß ist der Anteil der Leiter Finanzen oder Controlling.

Funktion der Befragten im Unternehmen (in Prozent)



dem Mittelstand bewerten ihre Compliance-Risiken und haben entsprechende Einzelmaßnahmen eingeführt und genaue Verantwortlichkeiten definiert.

Viele Handlungsfelder für Compliance

IT-Sicherheit und Datenschutz sind aus Sicht der Befragten die mit Abstand wichtigsten Handlungsfelder im Bereich Compliance. Die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die wachsende Bedeutung von Daten für den Unternehmenserfolg spielen hier sicherlich ebenso eine Rolle wie die Um-

setzung der EU-DSGVO im Mai 2018. 71 Prozent beziehungsweise 69 Prozent der Befragten beurteilen IT-Sicherheit und Datenschutz als sehr wichtig für das eigene Unternehmen. Hier sind sich die Befragten aus Mittelstand und Großunternehmen, aber auch aus Unternehmen der verschiedenen Branchen einig. An dritter Stelle der sehr wichtigen Handlungsfelder steht Korruption. Bestechung ist heute kein Kavaliersdelikt mehr. Die Hälfte der Befragten stuft die Korruptionsbekämpfung als sehr wichtig für das eigene Unternehmen ein. Das Thema ist für Großunternehmen wichtiger als für den Mittelstand. Industrie sowie Bauwirtschaft und Logistik sind, aufgrund der vermehrten

Wichtigkeit, mit der das Handlungsfeld Korruption von ihnen beurteilt wird, stärker betroffen als Dienstleister.

Steuern sind wichtiges Compliance-Thema

War es in der Vergangenheit durchaus üblich, bei Steuerdeklarationen im Nachgang noch Berichtigungen vorzunehmen, ist das heute nicht mehr so einfach möglich. Bei Fehlern steht sogleich der Verdacht im Raum, dass Steuern verkürzt oder sogar hinterzogen werden sollten. Auch die Voraussetzungen für strafbefreiende Selbstanzeigen wurden verschärft. Entsprechend sieht knapp die Hälfte der Befragten im Bereich Steuern ein sehr wichtiges Feld für Compliance (49 Prozent). Insgesamt 85 Prozent stufen Steuern zumindest als wichtiges Compliance-Thema ein. Die Unterschiede in der Beurteilung zwischen Entscheidern aus mittleren und großen Unternehmen, aber auch zwischen den drei Hauptbranchen sind gering.

Die Bereiche Arbeitssicherheit und Produktsicherheit spielen für die Compliance bei etwas weniger als der Hälfte der Befragten (Arbeitssicherheit: 48 Prozent; Produktsicherheit: 46 Prozent) eine sehr wichtige Rolle. Beide Handlungsfelder haben für Industrieunternehmen eine überdurchschnittliche Bedeutung.

Arbeitsrecht, Geldwäsche und Wettbewerbsrecht sind für jeweils 38 Prozent der Befragten sehr wichtige Themen im Bereich Compliance. Arbeitsrechtliche Themen haben für alle Befragtengruppen ungefähr die gleiche Bedeutung, Wettbewerbsfragen sind hingegen in der Bau- und Logistikbranche besonders wichtig, während Geldwäsche vor allem die Dienstleister beschäftigt.

Kartellrecht, Exportkontrolle und Umweltrecht sind für rund ein Drittel der befragten Unternehmensentscheider sehr wichtige Compliance-Handlungsfelder.

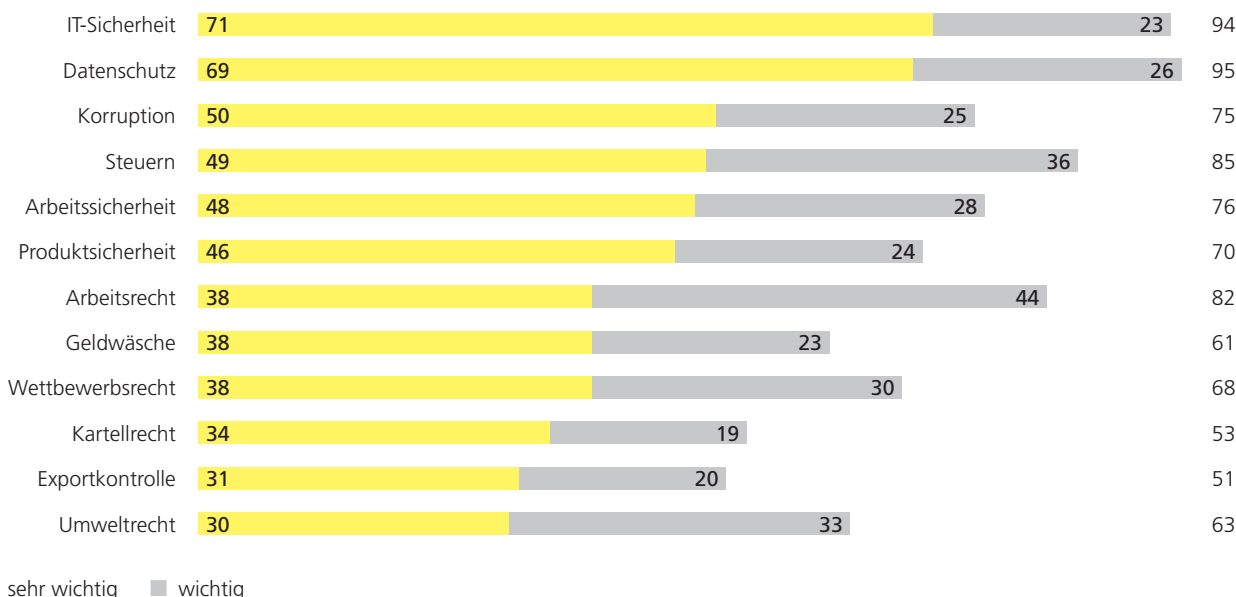
Auffällig ist, dass, wenn man nicht nur die sehr wichtigen Handlungsfelder der Befragten betrachtet sondern auch die Bewertung „wichtig“ dazu nimmt, alle bewerteten Handlungsfelder für mehr als die Hälfte der Befragten zumindest wichtig sind. Somit hat Compliance in Unternehmen vielfältige Facetten und zahlreiche Berührungspunkte mit verschiedenen Unternehmenseinheiten.

Compliance-Verstöße treffen auch den Mittelstand

Mit offiziellen Ermittlungen seitens der Staatsanwaltschaft oder der Steuerbehörden kamen bereits mehr

Compliance hat in Unternehmen viele wichtige Handlungsfelder, allen voran IT-Sicherheit und Datenschutz
(Handlungsfelder in Bezug auf Compliance nach ihrer Wichtigkeit [sehr wichtig/wichtig]; in Prozent der Befragten)

n = 447

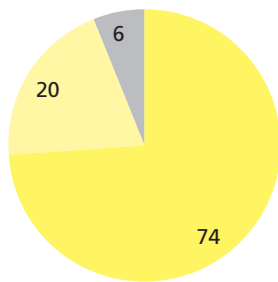


Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

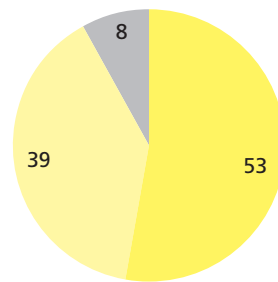
Jedes fünfte Unternehmen verzeichnete in den vergangenen zwei Jahren Compliance-Verstöße
(Vorliegen von Compliance-Verstößen in den vergangenen zwei Jahren; in Prozent der Befragten)

n = 436

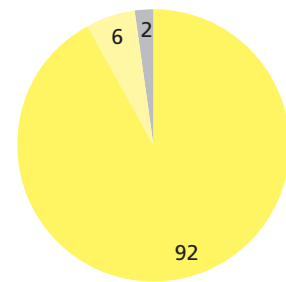
Insgesamt



Großunternehmen



Mittelstand



■ keine Compliance-Verstöße ■ Compliance-Verstöße ■ w.n./k.A.

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

als ein Viertel der Befragten in Berührung. Großunternehmen sind hier deutlich häufiger betroffen als Mittelständler (Großunternehmen 45 Prozent, Mittelständler 13 Prozent). Bei den Unternehmen der Bauwirtschaft und Logistik sind es sogar 50 Prozent.

20 Prozent der befragten Entscheider geben an, dass in den vergangenen zwei Jahren in ihrem Unternehmen Compliance-Verstöße registriert wurden. Großunternehmen waren deutlich häufiger betroffen, aber auch der Mittelstand blieb nicht verschont: Während es in den befragten Großunternehmen 39 Prozent traf, waren es im Mittelstand 6 Prozent der Befragten.

Die befragten Mittelständler mit Compliance-Vorfällen mussten sich in der Regel nur mit ein bis drei Vorfällen im betrachteten Zeitraum beschäftigen. Bei jeweils einem Fünftel der befragten Großunternehmen waren es auch schon vier bis zehn beziehungsweise mehr als zehn Vorfälle.

Hohe Schadenssummen

Betrachtet man die geschätzten Schadenssummen durch Compliance-Verstöße, zeigt sich, dass diese eher hoch ausfallen. Bei allen Befragten mit Verstößen in den vergangenen zwei Jahren kam es in 42 Prozent der Verstöße zu einer Schadenssumme von geschätzt mehr als 100.000 Euro. Für mittelständische Unternehmen kann der finanzielle Schaden durch einen Compliance-Vorfall somit schnell existenzbedrohend werden, denn auch knapp 37 Prozent

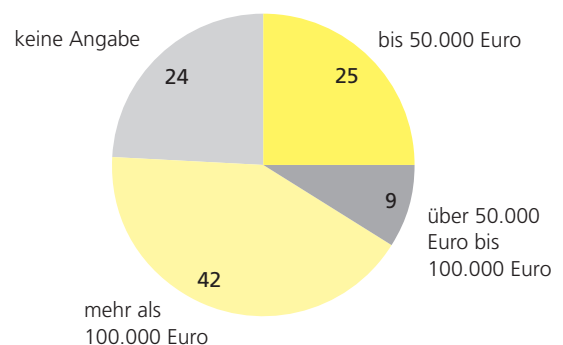
der Verstöße haben bei den befragten mittelständischen Unternehmen einen finanziellen Schaden von mehr als 100.000 Euro verursacht. Um große Schadenssummen ging es vor allem auch bei Dienstleistungsunternehmen (47 Prozent). Ein Viertel der Verstöße hat bei den Befragten eine Schadenssumme von bis 50.000 Euro nach sich gezogen. Rund 9 Prozent schätzen die Schadenssumme zwischen 50.000 und 100.000 Euro.

Ausländische Tochtergesellschaften, der Vertrieb und die Geschäftsleitung waren in den befragten Unternehmen überdurchschnittlich oft von Compliance-Vorfällen betroffen. Von der Personalabteilung über

Compliance-Verstöße sind teuer

(geschätzte Höhe des mit einem Compliance-Verstoß verbundenen finanziellen Schadens; in Prozent der Befragten mit Compliance-Vorfällen im Unternehmen)

n = 86



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

die IT sowie die Forschungs- und Entwicklungsabteilung bis hin zur Rechtsabteilung wurden in allen Unternehmensbereichen Vorfälle registriert.

Eigene Compliance-Abteilungen sind im Mittelstand selten

Ob es in einem Unternehmen eine für Compliance zuständige Abteilung gibt, ist von der Unternehmensgröße abhängig. Eigens für Compliance zuständige Abteilungen finden sich bei fast allen Großunternehmen (91 Prozent). Im Mittelstand hingegen hat nicht einmal die Hälfte der befragten Unternehmen eine solche Einheit (45 Prozent). Hinsichtlich der Branchen sind keine Unterschiede festzustellen.

Haftungsrisiken vermeiden

Unternehmen, die sich erstmals mit dem Thema Compliance befassen, stehen vor einer großen Herausforderung: Um festzustellen, ob ausreichende Compliance-Strukturen existieren beziehungsweise welche Strukturen geschaffen werden müssen, sind alle relevanten Handlungsfelder und geltenden Vorschriften zu identifizieren, interne Regelwerke und Schutzmechanismen zu formulieren und auf ihre Funktionsfähigkeit zu überprüfen. Nicht immer ergibt sich aus einer solchen Compliance-Analyse die Erkenntnis zur Formulierung eines aufwendigen Regelwerks. Häufig bestehen bereits effektive Strukturen, die nur noch anzupassen oder zu aktualisieren sind.

Gerade mit Blick auf die Öffentlichkeit kann jedoch auch die Einführung zusätzlicher, vor allem auch extern kommunizierter Maßnahmen, wie etwa eines sogenannten Code of Conduct (Verhaltenskodex) oder einer auf das jeweilige Compliance-Risiko ausgerichteten Maßnahmenammlung als Compliance-Richtlinie, sinnvoll erscheinen. Zudem verlangen immer mehr große Unternehmen von ihren Vertragspartnern die Implementierung von Compliance-Management-Systemen.

Bewusste Verstöße gegen Gesetze werden zwar durch Compliance-Maßnahmen nicht vermieden. Diese helfen aber, Haftungsrisiken auf der Ebene der Führungsverantwortlichen zu vermeiden. Compliance-Richtlinien finden sich insgesamt in 78 Prozent der Unternehmen der Befragten. Während es bei den Großunternehmen bereits 91 Prozent sind, sind es im Mittelstand nur 66 Prozent.

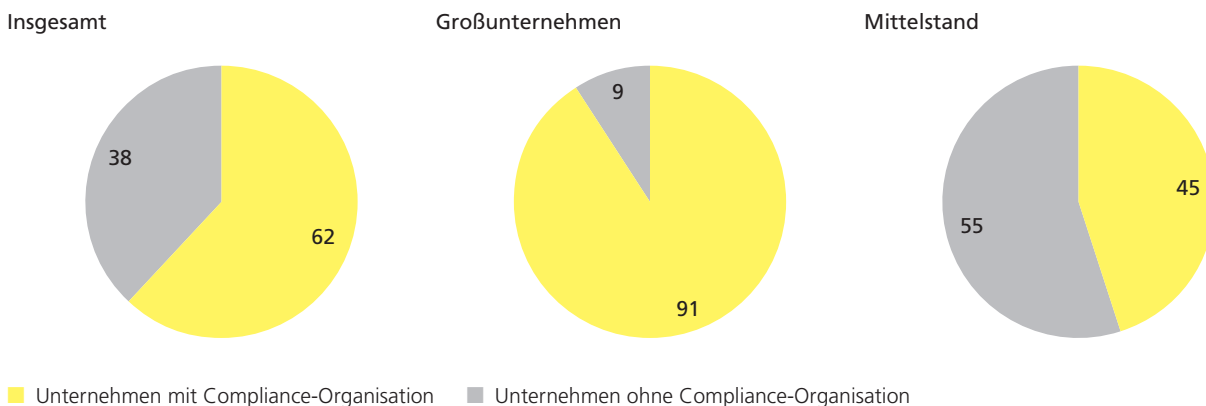
Über einen Code of Conduct verfügen 65 Prozent der befragten Unternehmen. Auch hier sind die Großunternehmen weiter entwickelt (Großunternehmen 84 Prozent, Mittelstand 50 Prozent).

Ein Compliance-konformes Verhalten der Mitarbeiter kann nicht einfach vorausgesetzt werden. Richtlinien und Maßnahmen sowie ihre Notwendigkeit müssen vermittelt werden. Rund sieben von zehn befragten Unternehmen schulen ihre Mitarbeiter entsprechend. Auch hier sind die Großunternehmen Vorreiter: 86 Prozent führen Compliance-Schulungen durch. Im Mittelstand sind es immerhin 52 Prozent.

Weniger als die Hälfte der Mittelständler hat eine Compliance-Abteilung

(Verbreitung von Compliance-Abteilung oder -Organisation in Unternehmen; in Prozent der Befragten)

n = 413



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

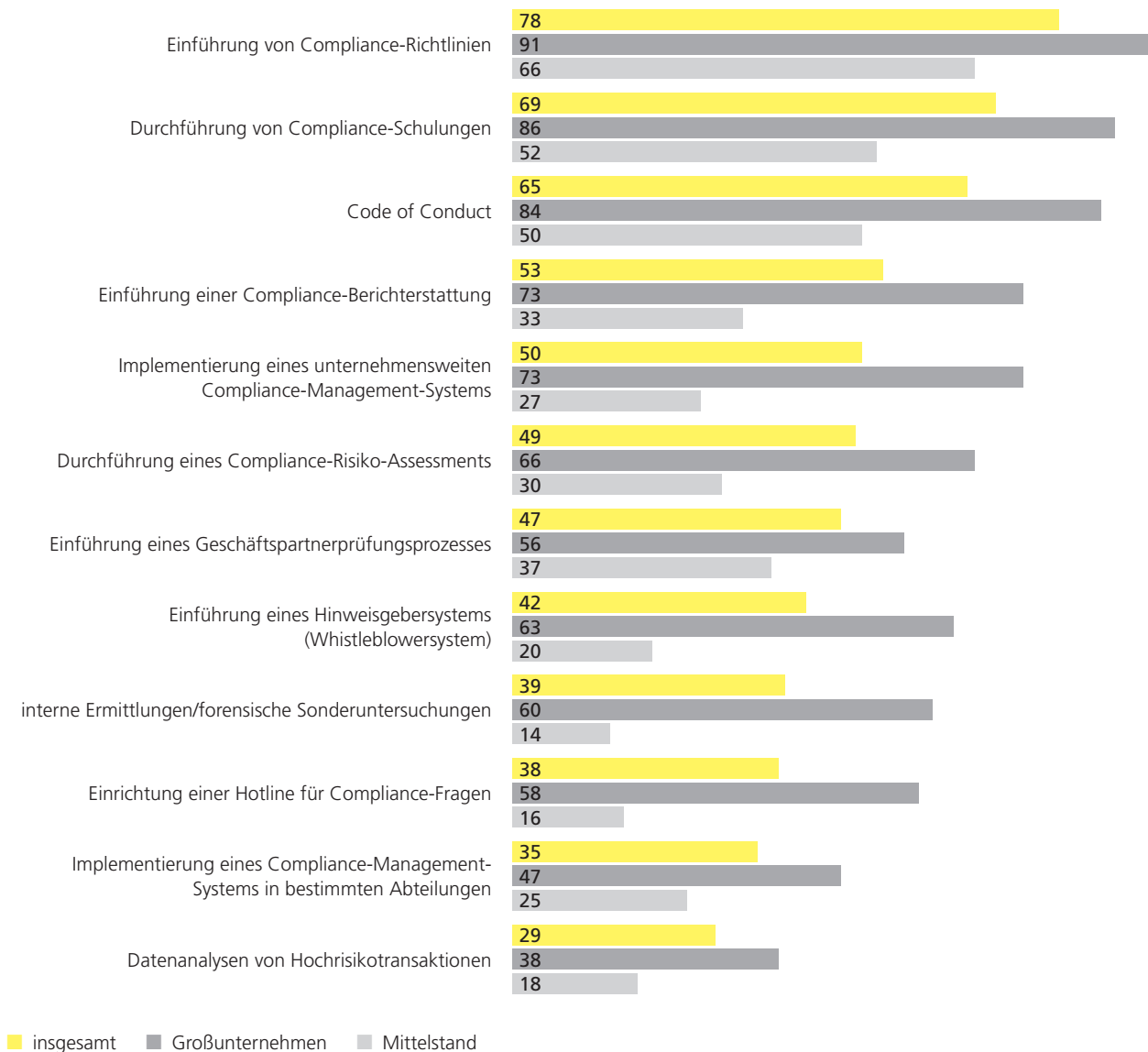
Kommt es tatsächlich zu einem Compliance-Vorfall in einem Unternehmen, ist es oft wichtig, das Compliance-konforme Verhalten innerhalb des entsprechenden Zeitraums gegenüber den Behörden belegen zu können. Dazu dient die Compliance-Berichterstattung. 73 Prozent der Befragten aus Großunternehmen geben an, dass in ihrem Haus eine solche Dokumentation erfolgt. Bei den Befragten aus dem Mittelstand ist es hingegen nur ein Drittel. Hier besteht dringender Nachholbedarf.

Werden alle Maßnahmen und Prozesse im Unternehmen zur Sicherstellung der Regelkonformität in einem System zusammengefasst, spricht man von einem

Compliance-Management-System (CMS). Aufgabe eines CMS ist es, hinreichend sicherzustellen, dass Risiken für wesentliche Regelverstöße rechtzeitig erkannt und solche Regelverstöße verhindert werden. Da auch ein angemessenes CMS nie in der Lage sein wird, Verstöße zu 100 Prozent zu verhindern, muss es dennoch auftretende Verstöße zeitnah erkennen und angemessen auf den Verstoß reagieren.

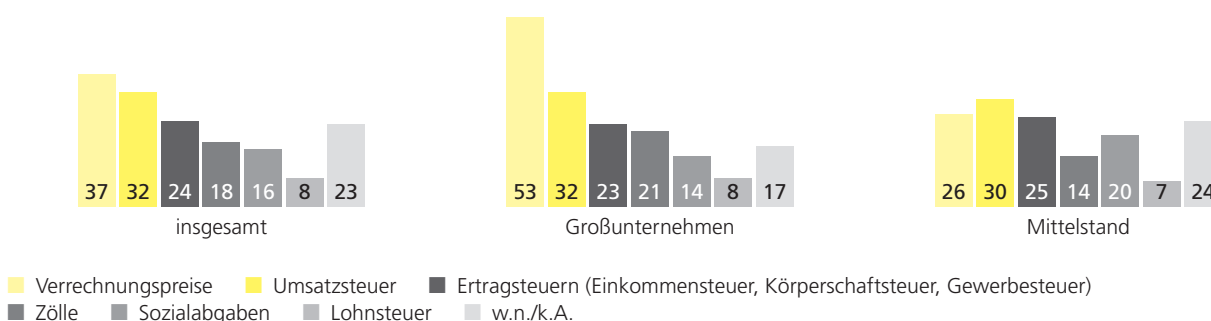
73 Prozent der Befragten aus Großunternehmen geben an, dass in ihrem Haus ein unternehmensweites CMS eingeführt wurde. Bei den befragten Mittelständlern sind es 27 Prozent. Hier ist festzustellen, dass ein solch umfassendes System tatsächlich nicht

Mittelständler hinken bei der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen deutlich hinterher
(Umgesetzte Compliance-Maßnahmen in den Unternehmen; in Prozent der Befragten)¹⁾



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

Umsatzsteuer birgt für Mittelständler das größte Steuerrisiko
(Bereiche mit den höchsten Steuerrisiken; in Prozent der Befragten)¹⁾



1) Es konnten jeweils zwei Bereiche angegeben werden.
Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

unbedingt für jeden Mittelständler erforderlich ist. Eine kleinere Lösung – CMS in bestimmten Abteilungen – bestätigen 47 Prozent der Befragten aus großen und 25 Prozent der Befragten aus mittelständischen Unternehmen.

Eine Zertifizierung des CMS ist bislang eher selten. Nur 30 Prozent der Großunternehmen und 23 Prozent der Mittelständler sind zertifiziert oder planen dies in naher Zukunft.

Compliance-Risiken zu identifizieren ist der erste Schritt in Richtung Sicherstellung der Regelkonformität in einem Unternehmen. Das muss regelmäßig geschehen, denn die Risiken können sich im Zeitablauf ändern. Eine Methode zur risiko- und bedarfsorientierten Steuerung des CMS ist die Durchführung eines Compliance-Risiko-Assessments. Zwei Drittel der Befragten aus Großunternehmen geben an, dass dieses Risikoanalyseinstrument in ihrem Unternehmen genutzt wird. Bei den mittelständischen Unternehmen sind es 30 Prozent.

Auch der Mittelstand schaut auf seine Geschäftspartner

„Mit wem machen wir eigentlich Geschäfte, ist das ein integeres und zuverlässiges Unternehmen?“, solche Fragen beantwortet ein Geschäftspartnerprüfungsprozess. Knapp die Hälfte der befragten Entscheider gibt an, dass in ihrem Unternehmen eine standardisierte Überprüfung der Geschäftspartner erfolgt. Auch zahlreiche mittelständische Unternehmen schauen bei ihren Geschäftspartner genau hin (37 Prozent).

Andere Compliance-Maßnahmen, die in Großunternehmen oft implementiert werden, wie Whistleblowersysteme, forensische Sonderuntersuchungen oder die Errichtung einer Hotline für Compliance-Fragen sind im Mittelstand eher selten zu finden. Hier ist es geboten, dass auch mittelständische Unternehmen sich mit der Einführung dieser Maßnahmen auseinandersetzen.

Steuerrisiken machen vor dem Mittelstand nicht halt

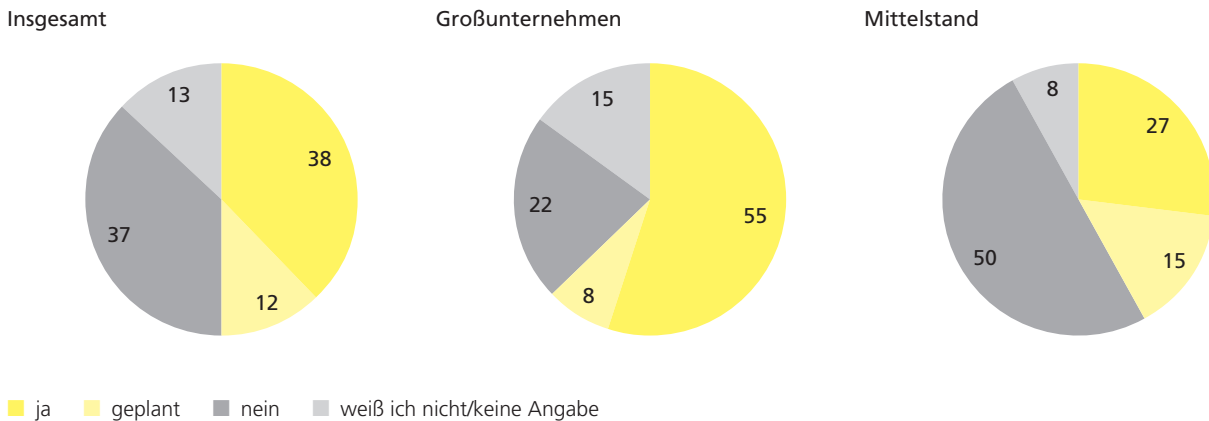
Unterlaufene Fehler bei der Steuerdeklaration haben für Unternehmen heute sehr schnell strafrechtliche Folgen. Dabei liegen die größten Steuerrisiken für Mittelstand und Großunternehmen in unterschiedlichen Feldern: Während Verrechnungspreise bei den häufiger international agierenden Großunternehmen das mit Abstand größte Steuerrisiko darstellen (53 Prozent), sehen mittelständische Unternehmen ihr größtes Risiko bei der Umsatzsteuer (30 Prozent). Verrechnungspreise folgen auf Rang zwei (26 Prozent). Die Umsatzsteuer birgt allerdings auch für 32 Prozent der Befragten aus Großunternehmen ein hohes Risiko.

Das Risiko von Ertragsteuern wie Einkommen-, Körperschaft- und Gewerbesteuer schätzen die Befragten aus mittelständischen und großen Unternehmen in etwa gleich ein.

Die Abführung der Sozialabgaben ist eher in mittleren Unternehmen ein Thema, Zölle dagegen bei großen Unternehmen. Der Lohnsteuereinbehalt ist für beide Befragtengruppen eher unproblematisch.

Die Minimierung von Steuerrisiken durch Tax-Compliance ist erst bei weniger als der Hälfte des Mittelstands angekommen (Steuerfragen und Compliance; in Prozent der Befragten)

Beschäftigt sich Ihr Unternehmen im Bereich Compliance derzeit mit Steuerfragen, oder ist das in den kommenden zwei Jahren geplant?



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

Trotz Handlungsbedarfs ist Tax-Compliance im Mittelstand eher kein Thema

Um Steuerrisiken zu minimieren, hat das Bundesministerium der Finanzen (BMF) im Schreiben vom 23. Mai 2016 betont, wie wichtig ein steuerliches innerbetriebliches Kontrollsystem in Unternehmen ist, um sich vom Vorwurf einer Steuerhinterziehung oder -verkürzung zu exkulpieren. Die Praxis zeigt, dass dies für Unternehmen eine immense Herausforderung darstellt. Diesen Herausforderungen gehen die Unternehmen offensichtlich aus dem Weg. Nur die Hälfte der Befragten gibt an, dass sich ihr Unternehmen aktuell mit Tax-Compliance beschäftigt oder dies zumindest plant.

Dabei ist der Unterschied zwischen Großunternehmen und Mittelständlern deutlich: Bei 55 Prozent der Befragten aus Großunternehmen findet die Beschäftigung mit Steuerthemen im Bereich Compliance bereits heute statt. Weitere 8 Prozent planen dies für die kommenden zwei Jahre. Nur 27 Prozent der mittelständischen Befragten binden Steuerfragen derzeit in die Compliance ein, weitere 15 Prozent sind in der Planungsphase. Die Hälfte der Befragten aus dem Mittelstand gibt an, dass Steuer-Compliance in ihrem Unternehmen derzeit nicht thematisiert wird – und das obwohl 85 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen Steuern als ein sehr wichtiges oder wichtiges Handlungsfeld der Compliance erkannt haben (siehe Abbildung S. 10).

Tatsächlich lässt sich die Komplexität und Vielschichtigkeit von Tax-Compliance-Systemen nur schwer in

einer standardisierten Prozessbeschreibung darstellen. Gerade für mittlere Unternehmen ist die Herausforderung deshalb besonders groß. Aus diesem Grund hat die Bundessteuerberaterkammer Berlin einen Arbeitskreis Tax-Compliance gebildet, der ein Papier für Steuerberater zur Errichtung von Tax-Compliance-Systemen entwickeln soll.

Ausgestaltung der Tax-Compliance-Maßnahmen ist nicht von der Unternehmensgröße abhängig

Wenn sich ein Großunternehmen oder ein Mittelständler für die Einführung einer Steuer-Compliance entschieden hat, unterscheiden sich die geplanten oder bereits implementierten Maßnahmen kaum. Zum Teil wird deutlich, dass der Mittelstand etwas nachläuft, weil die Maßnahmen im Gegensatz zu den Großunternehmen häufiger erst geplant, aber noch nicht implementiert sind. Das spricht dafür, dass Mittelständler und Großunternehmen vor den gleichen Herausforderungen im Bereich Tax-Compliance stehen. Alle Prozentangaben in diesem Kapitel beziehen sich auf die Teilgruppe der Unternehmen, die sich bereits mit Steuer-Compliance beschäftigen.

Die Festlegung einer Prozessdokumentation mit definierten Verantwortlichkeiten ist die häufigste Maßnahme im Bereich der Tax-Compliance. In 57 Prozent der befragten Unternehmen ist diese bereits implementiert, bei 28 Prozent befindet sie sich in Planung. Im Mittelstand sieht es kaum anders aus: 51 Prozent

haben eine entsprechende Verfahrensdokumentation bereits aufgesetzt, 29 Prozent befinden sich im Planungsprozess. Ähnlich sieht es bei den Steuerrichtlinien aus. Diese finden sich bei 57 Prozent der Befragten, 22 Prozent planen eine solche Richtlinie. Im Mittelstand sind es 48 beziehungsweise 23 Prozent.

Eine weitere wichtige Maßnahme im Bereich der Tax-Compliance ist die abteilungsübergreifende Kontrolle der vollständigen und richtigen Weitergabe relevanter Informationen. 46 Prozent der befragten Unternehmen insgesamt und 37 Prozent der Mittelständler haben sie eingeführt. 30 Prozent der Unternehmen insgesamt befinden sich in einem entsprechenden Planungsprozess, im Mittelstand sind es 37 Prozent.

Steuerrichtlinien haben 57 Prozent der befragten Unternehmen bereits eingeführt, 22 Prozent befinden sich im Planungsstadium. Im Mittelstand haben mit 37 Prozent erst weniger Unternehmen eine solche Richtlinie vorzuweisen, allerdings befinden sich fast gleich viele Unternehmen bereits im Planungsprozess.

Bei der Nutzung spezieller Software-Lösungen im Bereich Tax-Compliance steht der Mittelstand den anderen Unternehmen kaum nach. Etwa die Hälfte der entsprechenden Befragten nutzt solche Tools oder plant ihren Einsatz.

Kaum ein Unternehmen kommt heute ohne externen Steuerberater aus. Deshalb ist auch die Einbindung

externer Berater im Bereich der Steuer-Compliance für Unternehmen ein Thema.

Tax-CMS sind im Mittelstand eher selten

Mehr als die Hälfte der befragten Großunternehmen hat bereits ein Tax-Compliance-System (Tax-CMS) eingeführt oder plant dessen Einführung. Im Mittelstand ist man noch nicht so weit: Nur 6 Prozent der befragten Entscheider haben ein Tax-CMS schon implementiert und 17 Prozent planen dies.

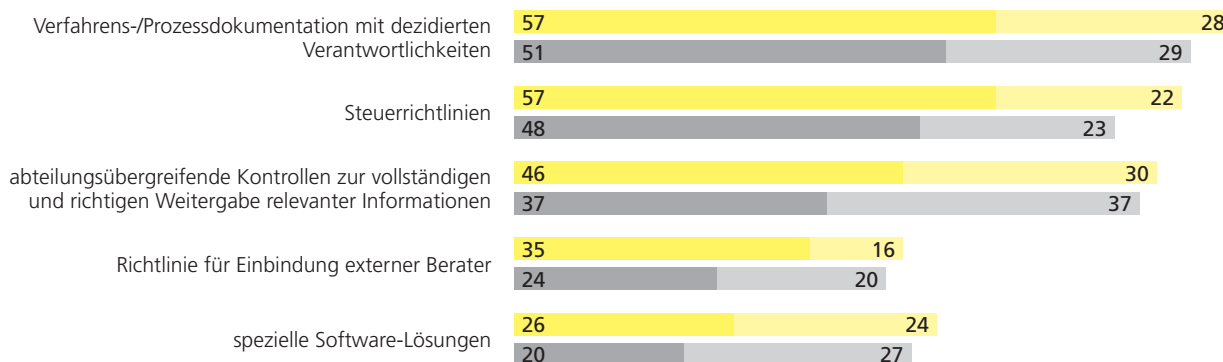
Betrachtet man allerdings nur die Unternehmen, die sich bereits mit Steuer-Compliance beschäftigen, ergibt sich ein anderes Bild: Hier haben bereits 25 Prozent der befragten Mittelständler ein umfassendes Tax-CMS eingeführt und 36 Prozent planen dies. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Steuer-Compliance führt offensichtlich dazu, dass sich auch mittlere Unternehmen eher für eine umfassende Lösung entscheiden.

77 Prozent der Befragten aus mittelständischen Unternehmen, die angeben, dass bei ihnen ein Tax-CMS weder eingeführt noch geplant ist, begründen dies vor allem damit, dass derzeit kein Bedarf für ein solches System in ihrem Unternehmen gesehen wird oder auch damit, dass Tax-Compliance in anderer Weise bei ihnen sichergestellt wird. Am Budget hin-

Etwa die Hälfte der Mittelständler verfügt über Steuerrichtlinien und Prozessdokumentationen im Bereich Steuer-Compliance

(Geplante oder bereits implementierte Maßnahmen im Bereich Steuer-Compliance; in Prozent der Befragten, die sich bereits mit Steuer-Compliance beschäftigen oder das in den kommenden zwei Jahren geplant haben)

n = 184



Insgesamt ■ bereits implementiert ■ geplant
 Mittelstand ■ bereits implementiert ■ geplant

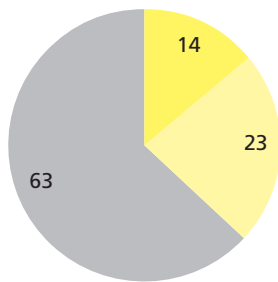
Quellen: Ebner Stolz; F.A.Z.-Institut.

Tax-Compliance-Management-Systeme sind vielerorts in Planung

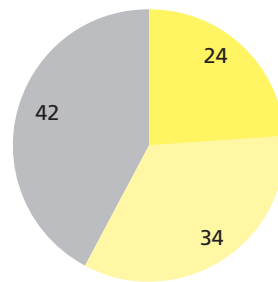
(Verbreitung von Tax-CMS in den Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾)

Befragte insgesamt (n = 301)

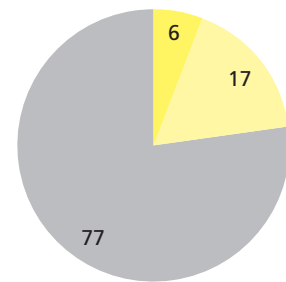
Insgesamt



Großunternehmen

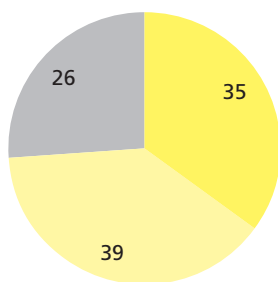


Mittelstand

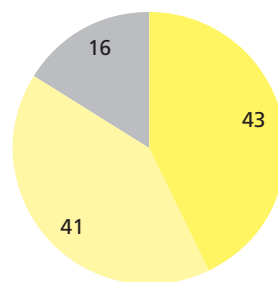


Befragte, die sich bereits mit Steuer-Compliance beschäftigen (n = 152)

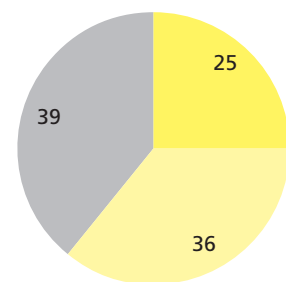
Insgesamt



Großunternehmen



Mittelstand



■ bereits eingeführt ■ geplant ■ nicht eingeführt und nicht geplant

1) Ohne weiß nicht/keine Angabe.

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

gegen hapert es nach Angaben der Befragten nur selten.

In den Unternehmen, die über ein Tax-CMS verfügen, liegt die Verantwortung für das System bei mittelständischen Unternehmen vor allem bei der Geschäftsführung (61 Prozent), bei Großunternehmen hingegen in der Steuerabteilung (73 Prozent). In mehr als der Hälfte der Fälle ist das Tax-CMS in ein bestehendes allgemeines CMS integriert. Wie beim allgemeinen CMS ist auch beim Tax-CMS nur in wenigen Unternehmen die Zertifizierung ein Thema.

Fazit

Compliance ist nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für den Mittelstand eine wichtige Angelegenheit. Neue Rechtsvorschriften lassen Datenschutz und IT-Sicherheit zu den wichtigsten Handlungsfeldern werden. Aber auch Korruption und Steuerfragen beschäftigen die Unternehmen im Bereich Compliance.

In unserer Befragung sind es vor allem Großunternehmen, die in den vergangenen zwei Jahren Compliance-Vorfälle registrierten. Aber auch mittlere Unternehmen sind betroffen.

Es zeigt sich, dass Compliance-Vorfälle teuer für die betroffenen Unternehmen sind: Von den 86 Unternehmen, die in unserer Befragung Compliance-Vorfälle angegeben haben, sprechen 42 Prozent von einer Schadenssumme von mehr als 100.000 Euro pro Fall.

Bislang verfügt der Mittelstand deutlich seltener über eine eigene Compliance-Abteilung oder ein umfassendes CMS. Auch bei der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen hinken die mittleren Unternehmen noch hinter den Großen her.

Dabei macht der Bereich Tax-Compliance keine Ausnahme. Weniger als die Hälfte der befragten Entscheider aus mittleren Unternehmen beschäftigen sich im Rahmen von Compliance mit Steuerfragen.

Gelebte Unternehmenskultur wichtiger als Regelwerke

Wer sich in einem Unternehmen mit der Einhaltung von Gesetzen befasst, muss nicht nur den Anforderungen des jeweiligen Rechtskreises, sondern auch den kulturellen Eigenheiten und Werten der Mitarbeiter des Unternehmens Rechnung tragen. Der Faktor „Kultur“ ist ein sehr weiter und in der unternehmerischen Praxis noch recht unbestimmter Begriff. Gleichwohl spielt eine positive Unternehmenskultur sowohl bei der Umsetzung von Unternehmenszielen als auch bei der Einhaltung von Gesetzen eine wichtige Rolle. Das SAP-Haus All for One Steeb AG aus Filderstadt nahe Stuttgart hat eine einheitliche Compliance-Kultur an allen Standorten eingeführt. Wie dies gelang, darüber unterhält sich Thaddäus Schiller, Steuerberater und Partner bei Ebner Stolz in Stuttgart, mit Stefan Land, Finanzvorstand von All for One Steeb AG.

■ *Herr Land, wie haben Sie in Ihrem Unternehmen für sich den Begriff Compliance und die Compliance-Kultur definiert?*

Compliance ist für uns schlichtweg die Einhaltung aller bestehenden Gesetze, Verordnungen und Richtlinien, die uns betreffen. Neben den extern gesteuerten Vorgaben, etwa vom Gesetzgeber, gibt es auch interne Regeln, die für das Unternehmen wichtig sind. Wenn sich also jemand compliant verhält, dann erfüllt er aus meiner Sicht auch die Regeln, die wir uns intern gegeben haben und die festlegen, wie wir miteinander arbeiten wollen. Das ist für mich die Bedeutung des Begriffs Compliance. Compliance-Kultur wiederum ist das Fundament, die Voraussetzung. Das heißt, ohne eine Compliance-Kultur kann man im Prinzip auch nicht dafür geradestehen, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen compliant verhalten. Nur über eine lebendige Compliance-Kultur kann man sicherstellen, dass es mit der Compliance keine Probleme gibt.

■ *Ist die Compliance-Kultur in Ihrem Hause deckungsgleich mit Ihren Unternehmenswerten?*

Deckungsgleich würde ich nicht sagen, diese hängen jedoch unmittelbar miteinander zusammen. Das

heißt, wer keine gute Unternehmenskultur hat, wird es auch nicht schaffen, eine gute Compliance-Kultur hinzubekommen. Das ist eine Kette, beides hängt unmittelbar miteinander zusammen. Um es bildlich zu sagen: Wenn Sie einen Bruch in der Kette haben, kommen Sie ganz hinten garantiert nicht 100-prozentig um die Kurve. Dafür gibt es genug Beispiele aus den vergangenen Jahrzehnten, auch aus verschiedenen Branchen. Nehmen wir die Pharma- oder Versicherungsindustrie und ganz aktuell die Automobilhersteller. Da gibt es anscheinend gewisse Mitarbeiter oder Führungskräfte, die die Unternehmenswerte nicht akzeptieren und leben. Das führt zu einer bescheidenen Unternehmenskultur und in Compliance-Bereichen – vorsichtig ausgedrückt – zu Unsicherheiten.

Wir legen deshalb sehr viel Wert auf alle Komponenten. Die allererste ist die Unternehmenskultur, und dazu braucht man Werte. Für mich sind Unternehmenswerte auch Leitgedanken.

■ *Wann haben Sie sich als Unternehmensgruppe zum ersten Mal mit dem Thema Compliance und den damit verbundenen organisatorischen Vorkehrungen beschäftigt?*

Einen genauen Startpunkt gab es nicht. Wir hatten schon vor vielen Jahren eine Vielzahl von Arbeitsanweisungen und auch einige Richtlinien, an denen wir ständig gearbeitet haben. Vor vier Jahren haben wir ein Compliance-Management-System (CMS) eingeführt, um die einzelnen Maßnahmen in den verschiedenen Abteilungen und Bereichen zu vereinheitlichen und unter ein Dach zu stellen. Zertifizierungen, Prozessdefinitionen, Vier-Augen-Prinzip auf der kaufmännischen Seite, das waren alles vereinzelte Silos. Und wir haben gemerkt, dass diese Silos unbedingt miteinander verknüpft werden müssen und dass wir Einheitlichkeit brauchen.

Dazu kam noch die Entwicklung unseres eigenen Unternehmens: die Themen Wachstum, Integration neuer Unternehmen, neuer Mitarbeiter, die ganz andere Prozesse gewohnt waren. Alles große Herausforderungen. Wir haben gemerkt, dass wir, wenn wir in unserer Unternehmenskultur, in unseren Werten, in unserer Compliance-Kultur, in unseren Richtlinien heterogen sind, nicht zu dem Erfolg kommen werden, den wir uns versprechen. Deshalb haben wir konzernweit ein Compliance-Management-System eingeführt. Wir haben Verhaltensregeln festgelegt und niedergeschrieben. Das Programm heißt „Mach's Recht“. Das ist bewusst zweideutig: Mach es richtig und denke an Recht und Verordnungen, die einzuhalten sind.

Wir haben uns vorgenommen, das Programm so kurz wie möglich zu halten. Alle Unternehmensbereiche wurden einbezogen, um die Awareness zu steigern. Damit die Akzeptanz hoch ist, haben die Mitarbeiter die Verhaltensregeln selbst erstellt. Es gab viele Diskussionen, und im Prinzip haben wir dadurch unsere Master-Organisation entwickelt, die wir in die Töchter hineingeben, um Compliance einheitlich zu gestalten.

■ *Wer ist bei Ihnen für die Weiterentwicklung Ihrer Compliance-Kultur verantwortlich? Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Führungskräfte?*

An erster Stelle sind für die Einhaltung und Weiterentwicklung die Führungskräfte des Unternehmens verantwortlich. „Tone from the Top“ ist hier der Standardbegriff. Wir Führungskräfte müssen vorleben, was wir uns vorgenommen haben und was auch die

Außenwelt von uns erwartet. Das gilt für mich, für die Vorstände, für die Geschäftsführer genauso wie für alle anderen Führungskräfte.

Aber nichtsdestoweniger entwickelt sich Compliance auch aufgrund der Anwendung. Deshalb spielt jeder einzelne Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Unser Compliance-System wird also nur besser, wenn wir Feedback bekommen und über die Feedbacks dann in der Lage sind, Schwachstellen zu verbessern oder neue Themen zu integrieren.

Nehmen wir beispielsweise das aktuelle Thema „Fake-President“. Dabei entstehen Vermögensschädigungen durch externe Dritte, die unter dem Vorwand einer dringenden CEO-Geschäftsentscheidung Mitarbeiter mit Bankvollmacht zur Zahlung einer hohen Geldsumme veranlassen. Wir brauchen hier die Rückmeldung vom Mitarbeiter: „Vorsicht, hier könnte es ungewollt passieren, dass ich etwas tue, was ich gar nicht tun sollte. Wollen wir hier nicht unsere Regeln verbessern, oder sollten wir nicht noch ein Werkzeug einführen, um die Sicherheit zu erhöhen?“ Ein Führungstab kann nicht alle Prozesse, jede einzelne Funktionalität in jedem System, in jeder Gesellschaft mit jedem Berührungspunkt kennen. Hier brauchen wir Mitarbeiter, die sich compliant verhalten wollen und sich entsprechend bei Schwachstellen auch rühren. So kommen wir zu einer Weiterentwicklung.

„Trotz umfassender Dokumente mit vielen Regeln werden Sie Compliance-Vorfälle erleben, wenn Sie eine schlechte Unternehmenskultur haben.“

■ *Der „Tone from the Top“ ist aus Ihrer Sicht also ausschlaggebend?*

Ja, das Topmanagement, die Geschäftsleitung, die Konzernspitze und die Vorstände sind natürlich das Allerwichtigste. Wenn es dort schon Schwachstellen gibt, dann wird es in den Führungsebenen sicherlich nicht einfacher. Sie müssten ja im Prinzip etwas geradebiegen, was von oben herunter nicht sauber gelebt wird.

Wir haben bewusst in einem sehr aufwendigen Prozess unsere Werte erarbeitet. Menschlichkeit, Sorgfalt

und Zuverlässigkeit, der Kunde steht an erster Stelle – das sind einige unserer Werte. Wenn wir diese in der obersten Führungsebene in irgendeiner Form beschädigen, dann wird sich das auch bei den Mitarbeitern einschleifen. Es ist unabdingbar, das Richtige vorzuleben, und zwar mit ganzem Herzen.

serem Verhaltenskodex definiert – liegt, ob es 25 oder 35 Euro sind. Soll ich es ablehnen? Das wäre vielleicht schlecht, weil ich mein Gegenüber brüskiere.“ Hier sagen wir: „Wenn du unsicher bist, nimmst du es an, meldest es, fragst, was du damit tun sollst und bist damit auf der sicheren Seite.“ Das ist schon passiert



Im Gespräch: Stefan Land, Finanzvorstand, All for One Steeb AG (Mitte und rechts), mit Thaddäus Schiller, Steuerberater und Partner, Ebner Stolz (links).

■ *Wie fördern Sie das Bewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter, sich aktiv für die Einhaltung von Gesetzen einzusetzen?*

Im Prinzip gilt hier „steter Tropfen höhlt den Stein“. Es geht darum, dass das System leben muss, es muss fest verankert sein, und es muss auch kontinuierlich weiterentwickelt werden. Das Schlimmste, was passieren könnte, ist, dass das Thema einmal mit großem Tamtam behandelt wird und dann in irgendeiner Ecke schlummert. Deshalb ist Kommunikation sehr wichtig. Das fängt schon bei der Mitarbeitergewinnung an. Allein wie wir in der digitalen Welt auftreten, wie wir dort potentielle Mitarbeiter ansprechen, zeigt schon, worauf wir Wert legen. Das ist auch in unseren Bewerbungsinterviews verankert. Dann kommt unser sogenanntes Startertraining. Compliance ist da ein zentraler Punkt, um gleich von Anfang an die Leute auf das richtige Niveau zu bringen und ein Feedback einzuholen. Das handhaben wir ziemlich interaktiv. Zum Beispiel tauchte die Frage auf: „Was ist denn, wenn mir jemand ein Geschenk macht, bei dem ich den Wert nicht genau einschätzen kann. Ich weiß nicht, ob es über dem Wert von 30 Euro – wie in un-

und wird wahrscheinlich in jedem Unternehmen passieren. Wichtig ist, solche Fragen direkt zu beantworten, um einfach einen lebenden Prozess zu haben. Die Mitarbeiter machen sich Gedanken darüber, und man spürt, dass das Thema angekommen ist.

■ *Wie wirkt sich eine positive Compliance-Kultur konkret aus? Besteht da ein unmittelbarer Zusammenhang zu Anzahl und Umfang von Compliance-Verstößen?*

Den letzten Teil Ihrer Frage kann ich nicht wirklich beantworten, weil das Thema Verstoß bei uns noch nicht wirklich groß aufgetreten ist. Aber ich kann sagen, dass die Anzahl der Klärungsfragen im vergangenen Jahr zugenommen hat. Da ist ein Trend ersichtlich. Das finde ich positiv, denn anhand der Inhalte der Fragen sehe ich, dass das System ankommt und die Awareness bei unseren Mitarbeitern vorhanden ist.

■ *Ist in Ihrem Unternehmen „Whistleblowing“ Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur? Wenn ja, wie gehen Ihre Mitarbeiter damit um?*

Ich mag das Wort nicht. Für mich geht es vielmehr um die Frage, ob wir eine Möglichkeit bieten, Themen, die wichtig erscheinen, auch anonym zu melden. Das Wort Whistleblower ist bei uns weder im Verhaltenskodex noch irgendwo anders schriftlich verankert. Ein anonymes Meldesystem haben wir natürlich. Es existiert



tiert eine zentrale E-Mail-Adresse, die nur Compliance-Manager und die Compliance-Organisation sehen können. Die Mitarbeiter können diese E-Mail-Adresse von unbekanntem E-Mail-Adressen aus ansprechen. Das ist unser System. Sie können unerkannt bleiben, allerdings müssen sich die Mitarbeiter ein bisschen bemühen. Sie müssen sich einen anonymisierten E-Mail-Account anschaffen. Aber es gibt keinen externen Ansprechpartner bei uns.

Wir forcieren diese Form der Kommunikation nicht. Unsere Compliance-Mitarbeiter sind dazu angehalten, Anfragen sehr sensibel, mit hoher Sicherheit und unter Beachtung des Datenschutzes zu handhaben. Wenn der Wunsch da ist, Vorstände oder Geschäftsführer nicht zu involvieren, dann muss das beachtet werden. Das Thema ist bei uns bisher aber gar nicht präsent. Mitarbeiter, die uns auf kritische Vorgänge aufmerksam gemacht haben oder Fragestellungen hatten, haben sich bislang nur über Kanäle gemeldet, bei denen man wusste, wer auf der anderen Seite ist.

■ *Wirkt sich die Compliance-Kultur auch extern in Ihrem Marktumfeld aus?*

Das ist schwer zu messen. Ich denke, es ist wichtig, dass man in der Unternehmensgeschichte keine Compliance-Vorfälle hat. Nur so kommt man als IT-Dienstleister heutzutage überhaupt in den „Relevant Set“. Das ist doch klar: Man schaut genau hin, ob man gegenüber Unternehmen, bei denen Compliance in der Vergangenheit nicht funktioniert hat, seine sensiblen Daten und Prozesse offenlegt. Unser Geschäftsmodell ist in dieser Hinsicht extrem sensibel. Das Thema Datensicherheit ist in aller Munde, die Wichtigkeit nimmt zu, die Digitalisierung treibt die Transparenz und das Datenvolumen immer weiter. Damit wird es in Zukunft immer wichtiger, compliant zu sein, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können. Früher ging es vielleicht auch mal mit weniger Compliance, als die Welt noch nicht so digitalisiert und transparent war. Heute und in Zukunft glaube ich nicht, dass das funktioniert. Ich glaube sogar, dass kleinste Verstöße in so sensiblen Geschäftsfeldern wie dem unseren schon zur Erodierung des Geschäfts führen können.

■ *Sie hatten das Thema „Fake-President“ schon kurz angesprochen. Welche Maßnahmen haben Sie – auch unter Compliance-Kultur-Aspekten – getroffen, um das Risiko solcher Schäden zu reduzieren?*

Es ist ein sehr schönes Beispiel für Unternehmenskultur und Compliance-Kultur. Wir haben in den vergangenen Jahren zusätzliche Vorkehrungen getroffen, weil wir gelernt haben, wie die Tricks laufen. Wir hatten festgestellt, dass wir uns, trotz des geltenden Vier-Augen-Prinzips, die Banksysteme anschauen sollten. Wir haben jetzt eine Strategie für ein einheitliches Banksystem über alle Gesellschaften hinweg; das war zuvor nicht so. Wir haben auch den Datentransfer überprüft, also die Kette von der Datenentstehung in ERP-Systemen bis hin zur Bankauszahlung. Wo gibt es Brüche, wo gibt es Sicherheitslücken, die die Systeme an sich nicht schon berücksichtigt haben?

Wir arbeiten mit sehr großen deutschen und internationalen Banken, doch es ist immer erstaunlich, dass es auch da Sicherheitslücken gibt. Die haben wir versucht auszuschalten. Zusätzlich haben wir spezielle Schulungen für Mitarbeiter mit Bankvollmachten eingeführt, und zwar an allen Standorten. Doch all das nützt nichts, wenn die Unternehmenskultur nicht so aufgesetzt ist, dass jeder einzelne Mitarbeiter auf die Idee kommt, einen Vorstand anzurufen, weil der ihm

per E-Mail geschrieben hat: „Ich will sofort einen gewissen hohen Betrag, sagen wir sechs- oder siebenstellig, auf ein bestimmtes Konto überwiesen haben.“ Wenn der Mitarbeiter nicht richtig reagiert, dann haben wir ein Problem in der Kultur. Da müssen wir noch besser werden in der Unternehmenskultur und natürlich auch in der Compliance-Kultur.

Mir fällt spontan ein Beispiel aus unserem Alltag dazu ein. Das ist auch ein gängiger Trick: Sie bekommen von einem großen Unternehmen, das bei uns Zulieferer ist, einen Brief vom CEO, dass sich die Bankverbindung geändert hat. Man bittet, für die zukünftigen Rechnungen die neue Bankverbindung bei der neuen Bank zu verwenden. Die Bank, die da draufstand, war sogar eine europäische Bank, deshalb war es auch ein bisschen schwierig, den Betrug zu erkennen. Hier haben unsere Mitarbeiter richtig reagiert und den Finanzbereich der Zentrale eingeschaltet mit dem Hinweis: „Das sieht komisch aus an der Stelle, wie sollen wir uns verhalten? Wie können wir überprüfen, ob dieser große Zulieferer tatsächlich seine Bankverbindung geändert hat?“

■ *Wenn Sie die eher „weiche“ Compliance-Kultur und die entsprechenden Unternehmenswerte mit den eher „harten“ organisatorischen Maßnahmen wie Richtlinien und Verfahrensanweisungen vergleichen: Wie wichtig ist Ihres Erachtens die Compliance-Kultur für die Wirksamkeit eines Compliance-Management-Systems in Ihrem Haus?*

Es gibt zwei Zielrichtungen, wie Sie richtigerweise sagen. Das eine ist: „Wer schreibt, der bleibt“, auch so ein alter Spruch, den wir schon über Jahrzehnte

kennen. Ich denke, dass es viele Führungskräfte gibt, zumindest im mitteleuropäischen Raum, die das als das Nonplusultra sehen, um sich selbst persönlich abzusichern. In den vergangenen Jahren haben sich viele Regeln geändert beziehungsweise verschärft, so dass es sogar Menschen gibt, die die Haftung und das Risiko nicht mehr übernehmen wollen und dafür auch ihre Führungsposition aufgeben. Das ist völlig gegen meine Natur und hoffentlich auch gegen die Natur meiner Kollegen.

Ich denke, Schriftliches sollte vorhanden sein, soweit es notwendig ist. Das sind die Leitplanken. Aber in Graubereichen brauchen Sie den richtigen Spielraum. Außerdem sollte die Niederschrift so kurz sein, dass die Mitarbeiter das auch lesen. Es ist eine Binsenweisheit, dass Dokumente, die zu klein geschrieben oder zu lang sind, von keinem Mitarbeiter gelesen werden. Machen wir uns nichts vor: Solche umfassenden Dokumente werden nur erstellt, damit Sie nachweislich etwas getan haben, was Sie im Ernstfall bei Gericht vorlegen können. Ich denke, das reicht nicht. Ganz im Gegenteil, ich denke, trotz vieler Regeln werden Sie Compliance-Vorfälle erleben, wenn Sie eine schlechte Kultur haben. Der Mitarbeiter weiß im Zweifelsfall dann nämlich gar nicht, was er tun und was er lassen soll.

Es ist wie so oft: Die gesunde Mischung ist letztendlich einer der zentralen Punkte. Eine gesunde Mischung, aber sehr stark Richtung Kultur und ein Stück weniger in Richtung Regelwerk. Die gute Kultur wird dem Unternehmen guttun, nicht nur beim Einhalten der Regeln, sondern auch in der gesamten Geschäftstätigkeit und im alltäglichen Miteinander.

ALL FOR ONE STEEB AG

Die All for One Steeb AG ist die Nr. 1 im deutschsprachigen SAP-Markt und ein führendes IT-Haus. Das Portfolio des Komplettdienstleisters umfasst ganzheitliche Lösungen und Services entlang der gesamten IT-Wertschöpfungskette – von Management- und Technologieberatung über SAP-Branchenlösungen und Cloud-Anwendungen bis hin zu hoch skalierbaren Hosting- und Cloud-Services aus deutschen Rechenzentren. Als „SAP Platinum Partner“ ist All for One Steeb ein Generalunternehmer und betreut mit über 1.400 Mitarbeitern mehr als 2.000 Kunden im deutschsprachigen Raum – vorwiegend aus der mittelständischen Fertigungs- und Konsumgüterindustrie.

Stefan Land

ist seit 2008 Finanzvorstand der All for One Steeb AG. Land hat große Erfahrung in der Neuausrichtung von schnell wachsenden und international tätigen Unternehmen. Vor seiner Zeit bei All for One Steeb war Land seit 2001 für die börsennotierte PULSION Medical Systems AG, München, tätig und verantwortete dort als Finanzvorstand den erfolgreichen Turnaround der Gesellschaft.

IT-Tools unterstützen die Compliance-Organisation

Compliance ist in aller Munde. Darauf setzen auch IT-Anbieter. Sie vermarkten zahlreiche Produkte mit dem Attribut „Compliance-Lösung“. Gibt es Compliance per Knopfdruck, mit der Industrieunternehmen ihrer großen Verantwortung gegenüber Umwelt, Kunden, Geschäftspartnern und Arbeitnehmern gerecht werden? Sind diese IT-Tools tatsächlich für den Mittelstand interessant? Die Aurubis AG hat verschiedene Compliance-IT-Tools im Einsatz. Über die Gründe dafür und die diesbezüglichen Erfahrungen im Unternehmensalltag spricht Christian Parsow, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner bei Ebner Stolz in Köln, mit Henning Michaelsen, Chief Compliance Officer der Aurubis AG.

■ *Herr Michaelsen, für einen Chief Compliance Officer ist es eine große Herausforderung, alle Compliance-Risiken im Blick zu haben. Wie gehen Sie hierbei in Ihrem Unternehmen vor?*

Die Einführung unserer Richtlinie zum Internen Kontrollsystem hat vor einigen Jahren den formellen Rahmen geschaffen, auf dem wir in Zusammenarbeit zwischen Compliance-Abteilung und Risk-Management sogenannte Risiko-Kontroll-Matrizen zur konzernweiten Dokumentation unseres internen Kontrollsystems erstellt haben. Diese sind bei uns Excel-basiert.

Wir als Industrieunternehmen haben hier eine pragmatische und praxisnahe Lösung gefunden, die sicherlich auch für andere mittelständische Unternehmen völlig ausreicht. Die Risiko-Kontroll-Matrizen geben einen sehr guten Überblick über die Risiken und Kontrollmechanismen im Konzern – und darin eingebettet auch über die Compliance-Risiken.

Die Risiko-Kontroll-Matrizen sind nach Prozessen geordnet, das heißt, wir haben uns jeden Prozess im Aurubis-Konzern einmal angeschaut, zum Beispiel den Einkaufsprozess, den Verkaufsprozess oder auch die Einstellungsprozesse in der Personalabteilung. Anschließend haben wir beurteilt, in welchen Bereichen die jeweiligen Risiken liegen. Außerdem haben wir zusammen mit den Geschäftsführern jeder Tochterge-

sellschaft und den jeweiligen Werksleitern die jeweiligen Risiken in den Einheiten identifiziert. Gleichzeitig wurden dann auch die Kontrollmechanismen und Maßnahmen zur Beherrschung der Risiken sowie die jeweiligen Verantwortlichen festgelegt.

Einmal im Jahr erhalten die Mitarbeiter und die Geschäftsführer nun die Aufforderung, ihre Risiko-Kontroll-Matrizen zu überprüfen und zu beurteilen, ob sich aus ihrer Sicht neue Risiken ergeben haben und bestehende Maßnahmen noch wirksam sind. Dabei weisen wir als Compliance-Abteilung auch auf potentielle neue Risiken, die wir sehen, hin. Wir prüfen anschließend, ob unsere Empfehlungen aufgenommen wurden und ob die Risiko-Kontroll-Matrizen aus unserer Sicht das Risiko, das wir aufgrund aktueller Rechtsentwicklungen sehen, auch abbilden. Auch prüfen wir, ob ausreichende Maßnahmen gegen diese Risiken implementiert worden sind.

■ *Haben Sie zur Ermittlung, Erfassung und Analyse von Compliance-Risiken IT-Lösungen im Einsatz?*

Hinsichtlich der klassischen Risiken setzen wir in erster Linie auf unsere Excel-basierten Risiko-Kontroll-Matrizen, die manuell aktualisiert werden. Das ist für uns die praxisnahe Lösung. Aber an anderer Stelle, zum Beispiel bei der Ermittlung von Risiken aus Vertragsbe-

ziehungen zu Dritten, setzen wir im Rahmen von Compliance schon auf IT-Lösungen.

■ *Zu welchen Zwecken haben Sie Software im Einsatz?*

Wir setzen stark auf E-Learning im Bereich der Compliance-Schulungen und führen unsere Geschäftspartnerprüfung IT-basiert durch. Auch der Abgleich möglicher Geschäftspartner mit Sanktions- und Terrorlisten erfolgt automatisch.

■ *Lassen Sie uns über Ihre Geschäftspartnerprüfung sprechen. Das hat für Sie einen hohen Stellenwert?*

Eine Geschäftspartnerprüfung beziehungsweise eine Drittparteien-Due-Diligence ist für uns sehr wichtig, weil unser Geschäft sehr umsatzstark ist und wir auf Lieferanten- wie auch auf Kundenseite in der Regel Beträge im sechsstelligen Bereich bewegen. Unser Jahresumsatz liegt bei rund 11 Milliarden Euro bei nur 6.500 Mitarbeitern. Das zeigt, wie viel Geld da regelmäßig fließt. Außerdem kaufen wir weltweit werthaltige Rohstoffe, zum Beispiel auch Schrotte. Da müssen wir wissen, mit wem wir Geschäfte machen und wo vielleicht Risiken bei den Vertragspartnern liegen könnten.

„Wir müssen wissen, mit wem wir Geschäfte machen und wo Risiken bei den potentiellen Vertragspartnern liegen könnten.“

■ *Die Geschäftspartnerprüfung führen Sie IT-unterstützt durch?*

Wir sind schnell zu dem Ergebnis gekommen, dass eine systematische Überprüfung des Risikos eines Geschäftspartners beziehungsweise eines potentiellen Vertragspartners nur mit einer IT-Lösung sinnvoll machbar ist. Wir wissen nicht, wer sich hinter unseren künftigen Vertragspartnern verbirgt.

Eine einfache Lösung über das Aussenden von Fragebögen, die wir dann wieder auswerten, das war uns zu wenig. Außerdem wollten wir unsere Mitarbeiter hier mit ins Boot holen und in die Pflicht nehmen und

damit auch eine gewisse Aufmerksamkeit für Geschäftspartner Risiken bei unseren Mitarbeitern wecken. Deshalb haben wir den Weg über ein aufwendigeres IT-Tool gewählt.

Es gibt einfache IT-Tools, die prüfen den Firmennamen, die Namen der Geschäftsführer und der Shareholder – soweit sie bekannt sind. Dann erfolgt gegebenenfalls noch eine Recherche zu negativen Pressemeldungen sowie ein Sanktionslistenabgleich. Als wir uns vor rund vier Jahren mit dem Thema beschäftigt haben, war das der Standard. Das reichte uns aber nicht. Wenn ein potentieller Lieferant auf der Sanktionsliste steht, dann kommt er für uns ohnehin nicht in Betracht.

Wir wollen ein Gefühl für unseren Geschäftspartner bekommen. Ist er seriös oder nicht? Unsere Mitarbeiter müssen bei neuen Geschäftspartnern das Tool öffnen und einen Fragenkatalog von bis zu 20 Fragen abarbeiten. Hier ist ihre aktive Mitarbeit und Recherche gefragt. Damit bekommt man schon ein ganz gutes Gefühl dafür, ob der Geschäftspartner seriös ist oder nicht. Dazu fragen wir zum Beispiel, ob der Geschäftspartner über Branchenkenntnisse verfügt. Wie sieht seine E-Mail-Adresse aus, beinhaltet sie seinen Firmennamen? Wo sitzt der Geschäftspartner genau, sitzt er in einem Wohngebiet oder sitzt er, wie wir das von einem Lieferanten von uns erwarten, in einem Industriegebiet? Hat das Unternehmen eine eigene Homepage?

Zusätzlich zu den Fragen wird eine automatische Google-Recherche gemacht: Der Geschäftspartner wird mit 32 Suchbegriffen verknüpft. Das sind Worte wie „Korruption“ oder „Fraud“. Wir verwenden da eine sehr intelligente Aufschlüsselung, damit wir auch verschiedene Sprachen abdecken. Die ganz dicken Fische fallen bei einer solchen Internetrecherche in der Regel immer auf, auch wenn es sich um ein 50-Mann-Unternehmen in Asien handelt. Zwar gibt es in diesem Markt auch professionelle Rechercheanbieter, aber nach unserer Erfahrung ist Google hier für eine erste Einschätzung unschlagbar.

Zudem müssen dann noch ergänzend der Handelsregisterauszug und eine Wirtschaftsauskunft ausgewertet werden. Das IT-Tool hat eine automatische Risikokalkulation in Form eines Scoring-Modells hinterlegt.



Im Gespräch: Henning Michaelsen, Chief Compliance Officer, Aurubis AG (oben links und unten rechts), mit Christian Parsow, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner, Ebner Stolz (oben rechts).

Die Bewertung sieht der Mitarbeiter direkt. Deutet die Bewertung des Fragenkataloges auf Risiken hin, werden automatisch weitere Abteilungen wie Compliance oder Nachhaltigkeit eingebunden. Hier wird der Geschäftspartner dann noch genauer, zum Beispiel mittels umfangreicher Datenbankrecherchen, geprüft. Wir beziehen Kupfer auch direkt von Minen und schauen so nach Menschenrechtsverletzungen, Kinderarbeit und Umweltbeeinträchtigungen. Der ganze Vorgang wird dann revisionsfest dokumentiert.

■ *Ist das Tool aus Ihrer Sicht erfolgreich?*

Unbedingt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Geschäftspartner, die aufgrund der Risikokalkulation automatisch zur vertieften Prüfung zum Beispiel an die Abteilung Compliance weitergeleitet werden, grundsätzlich eine genauere Prüfung rechtfertigen. Zudem hat das Tool dazu beigetragen, bei unseren

Mitarbeitern die Sensibilität für Risiken, die mit potentiellen Geschäftspartnern verbunden sein können, zu stärken. Die Entscheidung, ob wir mit dem Unternehmen ins Geschäft kommen, treffen die Kaufleute, die dabei die Empfehlungen der Abteilungen Compliance und Nachhaltigkeit berücksichtigen müssen. Damit haben wir erreicht, dass die Kaufleute mehr Verantwortung übernehmen und die Compliance-Abteilung nicht als „Spielverderber“ wahrgenommen wird. Ein wichtiges Element, wenn es um die Frage der Akzeptanz und damit auch um den Erfolg eines solchen Tools geht.

Wir ergänzen unsere Geschäftspartnerprüfung zusätzlich noch durch eine tägliche Prüfung auf Übereinstimmung unserer Geschäftspartner mit Sanktionslisten beispielsweise von UN-, EU- oder US-Behörden. Das machen wir mit einem IT-Tool, das direkt an SAP anknüpft und die Prüfung im Hintergrund erledigt.

Bei Namensähnlichkeiten wird vom System eine Warnung erzeugt, die dann von der Compliance-Abteilung überprüft werden muss. Eine solche Sanktionslistenprüfung ist meines Erachtens eine Mindestanforderung an eine Drittparteien-Due-Diligence.

■ *Findet automatisiert in regelmäßigen Abständen auch noch ein Follow-up-Screening der Geschäftspartner statt?*

Ja, das hängt aber von der Risikoeinstufung ab. Geschäftspartner mit einem erhöhten Risiko werden dem Mitarbeiter nach spätestens einem Jahr wieder vorgelegt, und er muss sie erneut prüfen. Idealerweise ist es ja so, dass ein Geschäftspartner, der bei der Eingangsprüfung ein erhöhtes Risiko aufgewiesen hat und durch das System zur vertieften Prüfung in die Abteilung Compliance oder in die Abteilung Nachhaltigkeit gekommen war, auf unsere Empfehlungen, wie man das Risiko reduzieren könnte, reagiert hat. Diese Maßnahmen werden noch einmal geprüft, und im Optimalfall wird dann seine Risikoeinstufung herabgesetzt, was eine erneute Prüfung erst nach frühestens drei Jahren erforderlich macht.

„Ich denke, eine Geschäftspartnerprüfung sollte jedes Unternehmen machen.“

■ *Würden Sie sagen, dass ein Geschäftspartnerprüfungstool für alle Mittelständler sinnvoll ist?*

Ich denke, eine Geschäftspartnerprüfung sollte jedes Unternehmen machen. Die Frage ist, mit welcher Intensität. Bei kleineren Unternehmen kann ich mir vorstellen, dass man das noch mit Schulungen der Mitarbeiter und der Förderung eines gesunden Misstrauens wahrscheinlich auch Excel-basiert hinbekommt. Aber je größer ein Unternehmen ist und je bedeutender die Risiken sind, die mit einem Geschäftspartner verbunden sind, desto eher würde ich dazu raten, das zu professionalisieren. Vor allem ist auch eine Dokumentation zur rechtlichen Absicherung wichtig. Das kann im Nachweisfalle zum Beispiel gegenüber einer Behörde von Bedeutung sein.

Wir versuchen mit unserem IT-Tool zur Geschäftspartnerprüfung die Compliance-Risiken, die steuerlichen Risiken und die Nachhaltigkeitsrisiken abzudecken.

Das führt natürlich dazu, dass es tatsächlich eine relativ umfangreiche Prüfung ist, die wir aber für absolut sinnvoll halten.

■ *Kommen wir zum Thema E-Learning. Was hat Sie dazu bewogen, Ihre Schulungen auf ein E-Programm umzustellen?*

Aus Compliance-Sicht war klar, dass wir bei dem Thema E-Learning zügig agieren sollten. Bisher hatten wir Präsenzs Schulungen, die aus unserer Sicht nur eine Säule im Rahmen von Schulungen sein sollten.

Für uns als Industrieunternehmen sind die klassischen Themen wie Kartellrecht und Antikorruptionsrecht wichtig. Wir wissen, welche immensen Strafen oder Geldbußen zum Beispiel beim Kartellrecht im Raum stehen. Hier wollten wir unsere Mitarbeiter proaktiv mit E-Learning abholen. Mit einem Dienstleister haben wir eine etwa 1,5-stündige Schulung aufgesetzt, die die Mitarbeiter jetzt alle ein- oder teilweise schon zweimal durchlaufen haben. Das Feedback, das wir bekommen, zeigt uns, dass die Mitarbeiter sich jetzt wesentlich intensiver mit dem Thema beschäftigen als im Rahmen von Präsenzs Schulungen.

Kommentare wie „ich musste wirklich mal nachdenken“ und „Mensch, der Test am Ende war aber schwierig“ zeigen, dass die Teilnehmer aktiver eingebunden werden. Und ich habe auch ganz klar festgestellt, dass die Fragendichte zugenommen hat,

die mich als Compliance Officer hinsichtlich dessen erreicht, was eigentlich erlaubt sei. Wir konnten so die Sensibilität für Compliance-Themen deutlich erhöhen.

■ *Ist das eingesetzte E-Learning-Modul von Ihrem Dienstleister speziell für Sie erstellt worden, oder ist das ein standardisiertes Produkt?*

Unser Dienstleister beliefert tatsächlich viele große Unternehmen. Aber das Modul wurde schon deutlich auf unsere speziellen Bedürfnisse zugeschnitten, damit sich die Mitarbeiter angesprochen fühlen und sie sich in den Inhalten wiederfinden. So sind Beispiele aus der Kupferbranche eingearbeitet. Aber große Teile können standardisiert sein, weil das Kartellrecht wie auch das Antikorruptionsrecht weltweit ähnlich funktioniert. Zusätzlich wurde auch für unsere Tochterfirma in den USA das E-Learning an das US-Recht angepasst.

■ *Hat der Tool-basierte Ausbau Ihrer Compliance-Schulungen Ihre Arbeit als Compliance-Beauftragter in einem mittelständischen Konzern vereinfacht? Würden Sie das anderen Unternehmen auch empfehlen?*

Ja, das kann ich auf jeden Fall empfehlen. Wenn ich Präsenzschulungen mache, muss ich an einem bestimmten Tag an einem bestimmten Ort mehrere – am besten eigentlich alle – betroffene Mitarbeiter zusammenbringen. Die Erfahrung lehrt, das klappt nie wirklich. Habe ich viele Tochterfirmen, ist diese Herausforderung noch größer. Bei spezialisierten Schulungen benötigt man in der Regel zusätzlich noch einen externen Rechtsanwalt, mit dem man dann „über die Dörfer“ reist.

Wenn Mitarbeiter nicht zur Schulung erschienen sind, muss man Ersatztermine und Ähnliches anbieten. Das bedeutet aber einen erheblichen Aufwand. Natürlich kann man auch E-Mails verschicken und kommunizieren: „Passt mal auf, bitte diese Inhalte durchlesen, das ist wichtig für euch!“ Ganz ehrlich, das wird kaum einer machen, und trotzdem wird jeder am Ende bestätigen, das habe ich durchgelesen. Das heißt, man hat zum einen das Problem, ob ich wirklich alle Leute erreiche, und zum anderen, ob ich auch sicherstellen kann, dass sie mir inhaltlich folgen.

E-Learning hat den Vorteil, dass man alle erreicht, die Mitarbeiter können die Schulung dann machen, wenn es ihnen zeitlich passt, und es wird sauber dokumen-

tiert. Man spart Zeit, was Reisen, aber auch was die Dokumentation angeht, und zusätzlich sind die Mitarbeiter direkt eingebunden. Sie müssen selber etwas tun und mitmachen, zum Beispiel Fragen beantworten, Dilemmasituationen auflösen. Am Ende müssen sie einen Test bestehen. Außerdem wird auch dokumentiert, dass die Mitarbeiter diese 1,5 Stunden wirklich mit dem Tool zugebracht haben. Für die unternehmenseigenen Kernrisiken im Bereich Compliance würde ich immer ein E-Learning empfehlen. Das kann ja auch zusätzlich zu einer Präsenzschulung erfolgen. Denn diese bietet natürlich die wichtige Möglichkeit, Fragen zu stellen und Antworten zu geben. Vielleicht macht man hier den Kreis dann ein bisschen kleiner und schult zielgenauer.

■ *Können Sie sich vorstellen, dass ein mittelständisches Unternehmen seine Compliance komplett über eine globale IT-basierte Lösung abwickelt?*

Ich würde vorsichtig ja sagen. Ich sehe ein Problem in der Integration in die unternehmenseigenen Systeme. Hier muss man sicherlich immer nachbessern und die Schnittstellen entsprechend anpassen. Ich halte das für schwierig. Globale Tools für Themen wie Kartellrecht und Korruption sind sicherlich machbar, aber bei der Geschäftspartnerprüfung geht es ja schon los, dass jedes Unternehmen neben den Standardanforderungen sehr spezielle Interessen hat. Hier muss sicherlich in den meisten Fällen nachgesteuert werden.

AURUBIS AG

Die Aurubis AG ist ein weltweit führender Anbieter von Nichteisenmetallen. Das Unternehmen verarbeitet komplexe Metallkonzentrate, Altmetalle und metallhaltige Recyclingstoffe zu Metallen mit höchster Reinheit. Der Konzern beschäftigt 6.400 Mitarbeiter an Produktionsstandorten in Europa und den USA sowie in einem ausgedehnten Service- und Vertriebssystem für Kupferprodukte in Europa, Asien und Nordamerika. Die Aurubis-Aktie gehört dem Prime-Standard-Segment der Deutschen Börse an und ist im MDAX und im Global Challenges Index (GCX) gelistet.

Henning Michaelsen

ist seit Oktober 2004 als Syndikusrechtsanwalt und seit 2009 als Chief Compliance Officer bei der Aurubis AG tätig. Nach seinem Studium der Rechtswissenschaften in Saarbrücken, Liège (Belgien), Essex (England) und Kiel sowie seinem Referendariat in Hamburg arbeitete er vier Jahre als Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter bei einer mittelständischen Wirtschaftsrechtskanzlei in Hamburg. Schwerpunkte der Tätigkeit von Henning Michaelsen sind das Kartellrecht, das Straf- und Arbeitsrecht sowie die Prozessführung (Litigation). Als Chief Compliance Officer ist Henning Michaelsen für das konzernweite Compliance-Management-System verantwortlich und zentraler Ansprechpartner für alle Compliance-relevanten Fragen.

Tax-CMS: Wirksamer Schutz vor Strafe und Haftungsrisiken?

Ist der Betriebsprüfer im Haus, löst dies in vielen Unternehmen eine angespannte Atmosphäre aus. Denn wenn Fehler aufgedeckt werden, wird häufig schnell die Steuerfahndung ins Spiel gebracht. Hinzu kommt, dass die Voraussetzungen für strafbefreiende Selbstanzeigen verschärft wurden. Das Bundesfinanzministerium (BMF) wollte mit seinem Schreiben vom 23. Mai 2016 dafür sorgen, dass nicht jeder Fehler im Unternehmen sogleich die Absicht belegt, Steuern zu verkürzen oder gar zu hinterziehen. Was diese Verwaltungsanweisung in der betrieblichen Praxis bedeutet, darüber spricht Professor Dr. Ursula Ley, Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin und Partnerin bei Ebner Stolz sowie Professorin an der Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der TH Köln, mit Professor Dr. Johanna Hey, Direktorin des Instituts für Steuerrecht an der Universität Köln und wissenschaftliche Direktorin des Instituts Finanzen und Steuern.

■ *Frau Professor Hey, im Steuerrecht besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Berichtigung einer Steuererklärung und einer strafbefreienden Selbstanzeige. Woraus ergibt sich diese Gratwanderung, und wie erfolgt die Abgrenzung?*

Der Unterschied zwischen der Berichtigung einer Steuererklärung und einer strafbefreienden Selbstanzeige liegt nur darin, ob zum Zeitpunkt der Abgabe der Erklärung vorsätzlich, also mit Absicht, falsche Angaben gemacht wurden. Das entspricht dann dem subjektiven Tatbestand der Steuerhinterziehung. § 153 Abgabenordnung (AO) statuiert Anzeige- und Berichtspflichten des Steuerpflichtigen für von ihm abgegebene Steuererklärungen innerhalb der geltenden Festsetzungsfrist. Sobald der Steuerpflichtige erkennt, dass seine Steuererklärung aufgrund eines eigenen Fehlers unrichtig oder unvollständig ist und es dadurch zu einer Verkürzung von Steuern kommen kann, verpflichtet ihn § 153 AO, dies „unverzüglich“ anzuzeigen und die erforderliche Richtigstellung vorzunehmen. Sowohl bei der Berichtigung einer Steuererklärung als auch bei der strafbefreienden Selbstanzeige geht es um die Korrektur einer Erklärung, die objektiv unrichtig ist. Auch äußerlich muss zunächst

kein Unterschied bestehen, denn eine „Selbstanzeige“ muss nicht so betitelt oder auf einem bestimmten Vordruck abgegeben werden.

Zu einer Überschneidung kann es kommen, wenn der Steuerpflichtige mit „Eventualvorsatz“ (bedingtem Vorsatz, *dolus eventualis*) gehandelt hat, er also eine eventuelle Steuerhinterziehung billigend in Kauf genommen hat, da auch in dem Fall eine Fehleranzeige nach § 153 AO gefordert wird. Dem Bundesgerichtshof (BGH) reicht diese schwache Form des Vorsatzes bereits als subjektives Tatbestandselement für eine Steuerhinterziehung aus. Die Schwierigkeit besteht im Erkennen und Abgrenzen der Vorsatzelemente. Eine erste „Gratwanderung“ besteht in der im Einzelfall schwierigen Unterscheidung zwischen Vorsatz und bedingtem Vorsatz. Nur bei bedingtem Vorsatz besteht die Anzeigepflicht nach § 153 AO, deren Verletzung wiederum eine Steuerhinterziehung durch Unterlassen nach sich zöge. Außerdem ist die Beurteilung schwierig, ob für Unternehmen handelnde Personen überhaupt mit bedingtem Vorsatz gehandelt haben, wenn Fehler unterlaufen. Hierfür wird es künftig eine Rolle spielen, ob die verantwortlich handelnden Personen entsprechende Organisationsstrukturen

geschaffen haben, um mit hinreichender Sicherheit Fehler zu vermeiden.

■ *Die Unternehmen haben sich mit dieser Gratwanderung schwer getan und sahen sich schnell dem Generalverdacht einer Steuerhinterziehung ausgesetzt. War dieser Eindruck berechtigt?*

Ja, tatsächlich ließ sich in den vergangenen Jahren in der Unternehmenspraxis – befördert durch die strafrechtliche Rechtsprechung des BGH gerade zum Eventualvorsatz – eine zunehmende „Kriminalisierung des Besteuerungsverfahrens“ beobachten. Die Bußgeld- und Strafsachenstellen (BuStra) wurden aufgrund eines „Anfangsverdachts“ für eine Steuerstraftat häufig zu schnell eingeschaltet. Aufgrund der Verschärfung der Regelungen zu Selbstanzeigen kam es zu einer neuen Diskussion, ob eine Berichtigung nach § 153 AO in Fällen bedingten Vorsatzes auch als befreiende Selbstanzeige taugt.

■ *Das Schreiben des BMF vom 23. Mai 2016 sagt, dass ein innerbetriebliches Kontrollsystem (IKS) ein Beleg dafür sein soll, dass kein Vorsatz oder keine Leichtfertigkeit und somit kein steuerstrafrechtlicher Vorgang vorliegt. In der Diskussion wird IKS mit dem Begriff Tax-Compliance-Management-System (Tax-CMS) mehr oder minder gleichgestellt. Handelt es sich hierbei um synonyme Begriffe?*

Zunächst: Hat der Steuerpflichtige ein innerbetriebliches Kontrollsystem eingerichtet, das der Erfüllung der steuerlichen Pflichten dient, kann dies aus Perspektive der Finanzverwaltung ein Indiz darstellen, das gegen das Vorliegen eines Vorsatzes oder der Leichtfertigkeit sprechen kann. Es befreit die Finanzbehörde jedoch nicht von einer Prüfung des Einzelfalls. Auch wenn die Wirtschaft dies forderte, ist die Finanzverwaltung nicht so weit gegangen, einem IKS generelle Schuldbefreiungswirkung (Exkulpationswirkung) einzuräumen. Andererseits gibt es keine gesetzliche Pflicht zur Einrichtung eines Steuer-IKS beziehungsweise eines Tax-CMS, so dass aus dem Verzicht auf ein Steuer-IKS keine negativen Schlüsse gezogen werden können. Beide Begriffe sind übrigens nicht durch eine Gesetzesvorschrift definiert. Ob man nun von Tax-CMS oder IKS spricht – gemeint ist im Kern das Gleiche: die vollständige und zeitgerechte Erfüllung steuerlicher Pflichten unter Beachtung der im Einzelfall angemessenen „Organisations-

sorgfalt“. Durch die Einrichtung eines Steuer-IKS sollen Risiken für wesentliche Regelverstöße mit hinreichender Sicherheit rechtzeitig erkannt und verhindert werden.

■ *Welches Ziel verfolgt die Finanzverwaltung mit dem Hinweis, dass bei Vorliegen eines steuerlichen IKS weder von Vorsatz noch von Leichtfertigkeit bei einer Nacherklärung ausgegangen werden soll?*

Zunächst wollte die Finanzverwaltung die kritisierte „Kriminalisierung des Besteuerungsverfahrens“ wieder auf das Niveau vor Verschärfung der gesetzlichen Regelungen zur Selbstanzeige herunterfahren. Ein Steuer-IKS hilft jedoch auch der Finanzverwaltung, Betriebsprüfungen effizienter und schneller zu planen und durchzuführen; manch lange Diskussion über die subjektiven Tatbestandsmerkmale einer vielleicht vorliegenden Steuerhinterziehung lässt sich künftig vermeiden.

■ *Was bedeutet das IKS für die Anwendung von Steuergesetzen durch die Steuerpflichtigen und ihre Berater?*

Faktisch wird die Einrichtung und Dokumentation eines IKS Abhilfe vor allem in den steuerlichen Massenfällen schaffen können, in denen es immer wieder zu Fehlern kommen kann, also vor allem bei der Umsatzsteuer und der Lohnsteuer. Komplexe Einzelfälle und Steuergestaltungen wird man mit einem solchen System je nach Einzelfall ungleich schwerer vom Vorwurf bedingten Vorsatzes befreien können.

„Die Verwaltung fordert vom Steuerpflichtigen immer mehr, gibt aber nicht ‚adäquat zurück‘.“

■ *Müssen Steuerpflichtige und ihre Berater jetzt die Steuergesetze immer zu ihren Lasten auslegen, um „compliant“ zu sein, oder können Gestaltungsspielräume weiter genutzt werden?*

Hier sind die Begriffe „Compliance“ und „Good Corporate Citizenship“, „Corporate Social Responsibility“ sowie die Steuerstrategie eines Unternehmens zu unterscheiden. Bei Letzterem geht es darum, wie „aggressiv“ oder wie „konservativ“ ein Unternehmen Steuergestaltungen betreibt – dies allerdings stets im

Rahmen der Gesetze, denn ansonsten läge direkter Vorsatz zu einer Steuerhinterziehungstat vor. Steuergestaltungsspielräume können natürlich weiterhin genutzt werden. Die Grenzen der Rechtsauslegung und auch der zunehmende öffentliche Druck gegen aggressive Steuergestaltungsmodelle sollten dabei berücksichtigt werden, damit es nicht zu einem Reputationsschaden kommt.

Aber es gilt auch: „Melden macht frei“. Nähert man sich den Grenzen der Rechtsauslegung und vertritt eine andere Auffassung als die Finanzverwaltung, sollte man mit offenen Karten spielen. Eine entsprechende Offenlegung kann ein steuerstrafrechtliches Risiko mindern, lenkt allerdings gleichzeitig auch den Blick der Finanzverwaltung auf diese Gestaltungen.

■ *Die Bundessteuerberaterkammer (BStBK) hat auf Bitten des BMF eine Arbeitsgruppe zur Erarbeitung eines Tax-Compliance-Positionspapiers ins Leben gerufen, der ich angehöre. Was verspricht sich die Wissenschaft von dieser Positionierung?*

Sowohl die Spitzenverbände der Wirtschaft, die BStBK als auch der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) wollen jeweils eigene Leitfäden zur Ausgestaltung eines Steuer-IKS erarbeiten. Bei BStBK und ZDH wird es darum gehen, die Lücke zu schließen, die nach dem Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) zum Tax-CMS verblieben ist, nämlich die Frage nach der Ausgestaltung solcher Systeme in kleinen und mittelständischen Betrieben. Das ist zu begrüßen.

■ *Welche Punkte sollten in diesem Positionspapier Ihrer Auffassung nach unbedingt aufgenommen werden?*

Elementar ist, sich klar zu machen, dass so gut wie jeder funktionierende Betrieb schon ein Steuer-IKS besitzt, auch wenn man es nicht immer so bezeichnen würde. Mit den Leitfäden sollte eine Hilfestellung zur sicheren und effizienteren Erfüllung steuerlicher Pflichten und deren sinnvoller Dokumentation geboten werden. Es sollten aber keine neuen Sorgfaltsstandards gesetzt werden, für die es ja dann auch keine gesetzliche Grundlage gäbe. Nicht ohne Grund hat auch das BMF im Anwendungsschreiben zu § 153 AO kein bestimmtes System für ein Steuer-IKS vorgegeben.

■ *Das BMF hat sich für eine offene Formulierungsweise hinsichtlich des Tax-CMS entschieden.*



Im Gespräch: Prof. Dr. Johanna Hey, Universität zu Köln (1. u. 3. Bild), mit Prof. Dr. Ursula Ley, Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin und Partner, Ebner Stolz (2. Bild).

Die Offenheit der Formulierung gilt es jetzt mit Inhalten zu füllen. Einen ersten Aufschlag hierfür stellen die IDW-Praxishinweise dar, die aber auch noch sehr weich formuliert sind. Gibt es für Unternehmen und ihre steuerlichen Berater darüber hinaus verbindliche Anhaltspunkte, wie ein Tax-CMS idealerweise ausgestaltet sein sollte? Gibt es ein „Schema F“, oder kommt es auf die spezifischen Voraussetzungen im konkreten Unternehmen an?

Ein „Schema F“ gibt es sicherlich nicht, jedes Unternehmen ist anders und benötigt andere Prozesse und eine spezifische Organisationsorgfalt. Hilfreich für konkretere Anhaltspunkte könnten allerdings eine Bestandsaufnahme und ein Rechtsvergleich im Sinne einer Best Practice sein. Ich sehe einen möglichen Trend, dass Staaten Unternehmen die Einrichtung eines Steuer-IKS gesetzlich vorschreiben, um eine Exkulpation bei möglichen steuerstrafrechtlichen Vorwürfen erreichen zu können, wie es jüngst in Italien und Großbritannien geschehen ist. Auch wenn die Verzahnung von Strafrecht und Steuerrecht in jedem Land anders sein dürfte – ein Blick über die Grenze kann hier jedenfalls nicht schaden.

Idealerweise sehe ich auch, dass dies ein Thema für eine unionsweite Harmonisierung oder zumindest Koordinierung sein könnte. Im EU-Konzern müssten ansonsten eines Tages verschiedene Tax-Compliance-Systeme mit jeweils unterschiedlichen Vorgaben – auch zu grenzüberschreitenden Geschäften – eingerichtet werden. Auch mit Blick auf die Entwicklung grenzüberschreitender gemeinsamer Außenprüfungen sollten die hierfür geforderten Steuer-IKS international verständlich und gegebenenfalls auch harmonisiert sein.

■ *Der Mittelstand tut sich schwer mit der Einführung eines steuerlichen IKS, weil es in einem nicht unerheblichen Umfang Ressourcen bindet. Daher dürfte ein überzogenes IKS keine Umsetzungschancen haben. Kann es aus Sicht der Wissenschaft bei der Ausgestaltung eines steuerlichen IKS unternehmensgrößenabhängige Unterschiede geben?*

Das muss es sogar. Während ein Steuer-IKS im Konzern unter dem Stichwort der „Digitalisierung“ und „Automation“ im Besteuerungsverfahren läuft, werden mittelständische Betriebe dafür sicher andere Tools einsetzen.

■ *Die Einführung oder die bessere Ausgestaltung eines Tax-CMS ist mit Kosten verbunden. Diese Kosten sollten in einem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen des Tax-CMS stehen. Ist es daher ausreichend, wenn das System auf die besonders steuerrelevanten Bereiche wie zum Beispiel Umsatzsteuer, Lohnsteuer, Verrechnungspreise oder Quellensteuern beschränkt wird, oder muss es sich auf sämtliche Unternehmenssteuern erstrecken?*

Im Kern muss das Tax-CMS auf die Erfüllung sämtlicher Steuerpflichten gerichtet sein, wobei allerdings – je nach Unternehmen, Größe und Branche – andere Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Wie schon beschrieben, sollten dabei in jedem Fall die steuerlichen Massenverfahren etwa der Lohnsteuer und der Umsatzsteuer gedeckt werden. Hier sind im Übrigen wohl auch am ehesten Nebeneffekte einer verbesserten Wirtschaftlichkeit in der Organisation zu erreichen.

■ *Die Finanzverwaltung stellt darauf ab, dass ein Tax-CMS oder IKS im Unternehmen errichtet ist. Es genügt aber wohl nicht, dass ein solches System lediglich installiert ist. Vielmehr dürfte es auf dessen wirksamen Einsatz in der Praxis ankommen. Wie kann die Finanzverwaltung den wirksamen Einsatz von Systemen in der Praxis erfassen?*

Das funktioniert nur über eine entsprechende Dokumentation des Steuerpflichtigen.

■ *Welche Rolle spielt die Art der technischen Umsetzung des Systems? Kann Ihrer Meinung nach ein Tax-CMS idealerweise nur über eine IT-Plattform abgebildet werden, oder genügt etwa auch eine einfache Excel-Tabelle?*

Das ist abhängig von der Unternehmensgröße. Die IT-Plattform ist ein Instrument für größere Konzerne, die Excel-Tabelle oder Ähnliches dasjenige des kleineren Betriebs. Dabei darf man nicht aus den Augen verlieren, dass gesetzlich noch nicht einmal die Einrichtung eines Steuer-IKS vorgeschrieben ist.

■ *Wie würden Sie die Rechtslage beurteilen, wenn ein Mittelständler bewusst auf die Einführung eines steuerlichen IKS verzichtet?*

Man kann sicherlich davon ausgehen, dass ein „normaler“, funktionierender Betrieb sich darum bemüht, seine steuerlichen Pflichten hinreichend sicher

und angemessen zu erfüllen. Ein im Ausnahmefall „bewusster Verzicht“ auf Kontrollsysteme – sofern nachweisbar – kann bei Fehlern in der Steuererklärung einen Eventualvorsatz indizieren. Allerdings muss man unterscheiden: Ein bewusster Verzicht auf die genaue Einhaltung eines berufsständischen Leitfadens ist etwas anderes als der bewusste Verzicht auf ein Steuer-IKS. Die hinreichende Dokumentation der Einrichtung und Funktionsfähigkeit des Steuer-IKS ist aber noch ein weiterer Schritt.

■ *Der steuerliche Berater ist bislang der „Compliance-Faktor“ in der Besteuerung. In welchem Verhältnis stehen steuerlicher Berater und Tax-CMS zueinander?*

Der Steuerberater sollte als aktiver oder zumindest passiver Bestandteil des Steuer-IKS verstanden werden.

■ *Das BMF hat Vertretungen des Berufsstands sowohl der Wirtschaftsprüfer als auch der Steuerberater gebeten, sich mit der Ausgestaltung eines Tax-CMS zu befassen. Dabei soll es möglich sein, sich ein Tax-CMS durch Wirtschaftsprüfer zertifizieren zu lassen. Wird hier ein neues Geschäftsfeld aufgetan, oder hilft eine Prüfung des Systems bei der Entlastung des Unternehmens und insbesondere der Unternehmenslenker?*

Wichtig dürfte sein, wie die Finanzverwaltung diese Zertifizierung selbst auffasst und akzeptiert. Ein Zertifikat für ein Steuer-IKS durch einen Wirtschaftsprüfer oder auch Steuerberater wird allerdings weder steuerlich noch strafrechtlich per se zu einer automatischen Schuldbefreiung (Exkulpation) führen können. Selbstverständlich geht es hier auch um ein neues Geschäftsfeld für den Berufsstand; mit Blick auf die unter Umständen erheblichen Beraterkosten für Errichtung, Zertifizierung und Prüfung eines solchen Systems ist auch eine unterschiedliche Interessenlage von Ma-

nagement und Unternehmen im Sinne eines Principal-Agent-Konflikts denkbar. Das sind die eher negativen Aspekte. Umgekehrt können Unternehmen durch Implementierung eines Steuer-IKS und im Speziellen durch die Unterstützung durch einen Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater bei Einrichtung, Dokumentation und Prüfung deutlich profitieren, was Haftungsrisiken, strafrechtliche Risiken und insgesamt die Effizienz und Effektivität der hauseigenen Tax-Compliance und des Besteuerungsverfahrens angeht.

■ *Noch kurz zum Begriff der „Tax Compliance“ an sich, der ja derzeit in aller Munde ist. Handelt es sich hier lediglich um alten Wein in neuen Schläuchen? Gab und gibt es nicht auch bisher schon ein Tax-CMS, das nur nicht als solches bezeichnet wurde und bei dem nur die Dokumentation fehlt, oder sehen Sie darin ein Mehr im Vergleich zu der bereits seit jeher geforderten Erfüllung steuerlicher Pflichten?*

Jein. Ein IKS und auch ein steuerliches IKS oder Tax-CMS ist im Grunde nichts Neues. Es war und ist bis heute gesetzlich nicht vorgeschrieben. Neu aber ist das rechtliche Umfeld hierzu wegen der Entwicklung der BGH-Rechtsprechung zum Strafrecht und der Verschärfungen der Voraussetzungen einer strafbefreienden Selbstanzeige. Neu ist auch der Trend zu einer zunehmenden Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens und einer verstärkt automationsgestützten, risikoorientierten Prüfung durch die Finanzverwaltung. In der Tat sehen wir es so, dass die Verwaltung vom Steuerpflichtigen immer mehr fordert, aber nicht „adäquat zurückgibt“. Das betrifft auch die schleichende Entwicklung hin zu einem faktischen Zwang, dokumentierte Steuer-IKS einzurichten. Wie genau die Finanzverwaltung hiermit umgehen könnte und sollte, um dem Steuerpflichtigen auch etwas zurückzugeben, ist noch nicht ausdiskutiert und bedarf weiterer Beobachtung.

PROF. DR. JOHANNA HEY

zählt zu den bekanntesten Steuerrechtswissenschaftlern Deutschlands. Sie leitet das Institut für Steuerrecht der Universität zu Köln seit 2006 und nimmt maßgeblichen Einfluss auf die finanzpolitische und steuerrechtliche Diskussion im In- und Ausland. Seit 2008 ist Johanna Hey gesamtverantwortliche Herausgeberin des Großkommentars zum Einkommen- und Körperschaftsteuerrecht Herrmann/Heuer/Raupach und Autorin des Fachbuchs zum Steuerrecht Tipke/Lang. Seit 2014 beziehungsweise 2015 zeichnet sie als Herausgeberin der Fachzeitschriften „Der Betrieb“ sowie „Steuer und Wirtschaft“ verantwortlich. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die verfassungs- und europarechtlichen Grundlagen des Steuerrechts sowie das Einkommen- und Unternehmenssteuerrecht.

Tax-Compliance-Systeme sind auch etwas für den Mittelstand

Die Unternehmensgruppe Wanzl ist der weltweit größte Hersteller von Einkaufswagen und Gepäcktransportwagen. Die Gruppe mit Hauptsitz in Leipheim bei Ulm beschäftigt über 4.900 Mitarbeiter in mehr als 27 Ländern. Als leistungsstarkes und werteorientiertes Familienunternehmen stellt Wanzl hohe ethische Ansprüche an sich selbst und seine Mitarbeiter. Dazu hat sich das Unternehmen einen Verhaltenskodex auferlegt. Als Basis sind darin die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften weltweit und steuerehrliches Verhalten enthalten. Doch wie wird der Mittelständler diesem Anspruch vor dem Hintergrund der Komplexität des Steuerrechts national und international gerecht? Darüber spricht Wolfram Bartuschka, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner bei Ebner Stolz in München, mit Frank Derks, Geschäftsführer Finanzen bei Wanzl.

■ *Herr Derks, Wanzl ist ein Traditionsunternehmen, das 1947 gegründet wurde. Sie verfolgen – wie im Übrigen typisch bei mittelständischen Unternehmen – den Anspruch, sich rechtstreu und steuerehrlich zu verhalten. Was sind Ihre Beweggründe dafür, sich jetzt mit dem Thema Tax-Compliance zu befassen?*

Der Anspruch, gesetzliche Bestimmungen einzuhalten, ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Das ist in den allgemeinen Compliance-Grundsätzen von Wanzl verankert. Dabei geht es nicht speziell um das Thema Tax-Compliance, aber Tax-Compliance spielt eine immer wichtigere Rolle. Aufgrund unserer Größe und Komplexität haben wir ein ureigenes Interesse, im Bereich Steuern und Abgaben mehr Transparenz zu schaffen, mögliche Risiken zu erkennen und gegebenenfalls gegenzusteuern, um Schaden vom Unternehmen, von Mitarbeitern und auch von den Organen abzuwenden.

■ *In Unternehmen allgemein und in Steuerabteilungen im Speziellen passieren Fehler. In der Vergangenheit war es gang und gäbe, etwa Umsatzsteuervoranmeldungen mehrfach zu korrigieren. Das ist seit der Rechtsprechung des BGH zur Unzulässigkeit von Teilselbstanzeigen nicht mehr möglich. Seither ist die Gratwanderung zwischen der Berichtigung einer*

Steuererklärung und einer Selbstanzeige, an die hohe Anforderungen gestellt werden, fließend. Schnell sind Verantwortliche dem Vorwurf einer Steuerstraftat ausgesetzt. Vor welchen Herausforderungen stehen die Unternehmen dadurch?

Die rechtlichen Rahmenbedingungen und das, was heute als akzeptabel angesehen wird, haben sich deutlich verschärft. Sie sprachen gerade die Korrektur von Umsatzsteuervoranmeldungen an. Es ist in der Tat so, dass es durchaus üblich war, nachträglich Korrekturen zu machen. Hier sind die Grenzen wesentlich enger geworden. Das ist für Mittelständler schwierig, denn sie haben oft limitierte Strukturen und Kapazitäten. Die große Herausforderung ist, klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. Das Gleiche gilt für Schnittstellen zu anderen Organisationsbereichen. Es muss sichergestellt werden, dass Informationen fließen. Mittelständische Unternehmen wie Wanzl müssen deshalb in Dokumentation, in Prozesse und in eine Schwachstellenanalyse investieren, um Risiken aus der Organisation herauszunehmen.

■ *Unternehmensverbände sind Sturm gegen die Verschärfungen gelaufen. Die Finanzverwaltung hat reagiert und in ihrem Anwendungsschreiben zu § 153 Abgabenordnung ausgeführt, dass ein*



Im Gespräch: Frank Derks, Geschäftsführer Finanzen, Wanzl (rechts und zweites Foto von links), mit Wolfram Bartuschka, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner, Ebner Stolz (links).

steuerliches internes Kontrollsystem (IKS) den Verdacht des Vorliegens einer Steuerstraftat entkräften kann. Glauben Sie, dass daraus eine tatsächliche Erleichterung für die Unternehmen bzw. Steuerabteilungen resultiert?

Aus unserer Sicht schafft es erst einmal in gewisser Weise Entspannung. Dennoch: Auch wenn ein IKS eine Erleichterung darstellt, gibt es keine Garantie, dass es nicht doch zu einer Anzeige kommt. Aber ich glaube, beim Thema Tax-Compliance sollte man nicht nur Vorschriften, Verordnungen etc. im Auge haben. Wir müssen verstehen, dass das in unserem eigenen Interesse liegt, und so einen Mehrwert für das Unternehmen generieren.

■ *Die Finanzverwaltung hält sich bedeckt, wie ein solches internes Kontrollsystem aussehen soll. Wie gehen Sie mit dieser Unklarheit um?*

Eine gewisse Unklarheit ist vorhanden, weil alles unscharf formuliert ist. Wir als Unternehmen Wanzl stützen uns auf unsere funktionierenden innerbetrieblichen Organisationen. Wir wollen uns in Abstimmung mit unseren steuerlichen Beratern größtmögliche Sicherheit verschaffen, indem wir, wie ich es vorhin schon angedeutet habe, Verantwortung und Prozesse definieren. Wir müssen die Prozesse bei der Steuerdeklaration sicher machen. Dabei wollen wir das Ganze mit unseren eigenen Anforderungen unterfüttern, d.h., wir sind dabei, Ziele für ein Tax-Compliance-System zu definieren. Die Veränderungsprozesse

müssen intern kommuniziert und umgesetzt werden. Bei der Institutionalisierung unserer allgemeinen Compliance-Organisation sind wir genauso vorgegangen. Wir haben das von oben her, also vom Management her, praktiziert. Die wesentlichen Themen eines solchen Systems sind sicherlich Überwachung und Verbesserung.

■ *Planen Sie, in diesem Zusammenhang spezielle IT-Tools einzuführen?*

Wir werden zuerst einmal die vorhandenen Strukturen überarbeiten. Möglicherweise werden wir ein IT-Tool für den für uns wesentlichen Bereich der internen Verrechnungspreise einführen. Aber auch eine unterstützende Software muss natürlich einen Mehrwert darstellen. Da gilt wieder: nicht nur um der Software willen, sondern um des Mehrwerts willens.

■ *Um ein angemessenes Tax-Compliance-System zu implementieren, ist es in einem ersten Schritt erforderlich, eine entsprechende Risikoanalyse durchzuführen. In welchen Bereichen sehen Sie in einem typischen mittelständischen Unternehmen die größten steuerlichen Risiken?*

Für uns gibt es durchaus eine unterschiedliche Relevanz bei verschiedenen Steuerarten. Sicher birgt der Umsatzsteuerbereich Risiken aufgrund der Internationalität unseres Geschäfts. Ganz wesentliche Relevanz hat das Thema Verrechnungspreise für uns. Wir generieren nur noch etwa 20 Prozent unseres Umsatzes na-



tional, den Rest international und davon wiederum den größten Teil über unsere Tochtergesellschaften im Ausland. Das heißt, das Thema Verrechnungspreise ist für uns sehr wichtig. Das sind die Hauptpunkte, auf die wir uns konzentrieren, aber in anderen Unternehmen sieht das sicherlich ganz anders aus.

■ *Ist es überhaupt möglich und auch sinnvoll, ein System für alle Steuerarten zu etablieren?*

Möglich ja, aber ich halte es nicht für sinnvoll. Das ist immer eine Frage des Aufwands. Man muss bei einer solchen Entscheidung auf das Geschäftsmodell abstellen. Für die Unternehmensgruppe Wanzl hat beispielsweise eine Steuerart wie die Kfz-Steuer eine andere Relevanz als die verschiedenen Ertragsteuern. Das ist bei großen Autovermietern anders. Da spielt die Kfz-Steuer eine viel wichtigere Rolle.

■ *Steuern sind ja ein Querschnittsthema, und Steuerabteilungen benötigen zahlreiche Informationen aus anderen Abteilungen, etwa dem Einkauf oder Verkauf oder der Personalabteilung. Wie stellen Sie sicher, dass alle relevanten Abteilungen oder Personen in das Tax-Compliance-System einbezogen werden?*

Bei der Implementierung des IKS ist Kommunikation der Schlüssel. Sicher muss man auch „Awareness“

schaffen, aber aus unserer Sicht ist die Kommunikation dabei ganz entscheidend.

Wir werden, wie bei der Einführung unseres allgemeinen Compliance-Systems, die Mitarbeiter wirklich schulen und auch die hohe Relevanz des Themas für unser Unternehmen insgesamt deutlich machen. Viele sind ja der Ansicht: Steuer ist etwas, das irgendwo im Finanzbereich gemacht wird. Die Leute dort machen das schon richtig, lasst uns bloß in Ruhe damit. Aber tatsächlich sind Steuern ein wirkliches Querschnittsthema geworden, so dass wir die betroffenen Fachbereiche alle sehr eng einbinden und dort auch auf Verständnis stoßen.

■ *Wird Ihr Tax-Compliance-System in ein umfassendes Compliance-Management-System eingebunden sein?*

Wir sehen das als wichtigen Bestandteil. Auch heute schon haben wir in unserem Compliance-Management-System verankert, dass wir hinsichtlich unserer Verpflichtungen zur Leistung von Abgaben und Steuern compliant sein wollen. Das wird sicher noch

„Auch heute schon haben wir in unserem Compliance-Management-System verankert, dass wir hinsichtlich unserer Verpflichtungen zur Leistung von Abgaben und Steuern compliant sein wollen.“

einmal ausgebaut. Organisatorisch wird das Tax-Compliance-System sehr eng an unser Compliance-Management-System angebunden, und in unserem Fall wird auch die Verantwortlichkeit in dem Bereich allgemeine Compliance liegen.

■ *Wanzl ist in mehr als 27 Ländern aktiv. Werden diese Auslandsgesellschaften auch in das Tax-Compliance-System eingebunden?*

Ja. Wir sind in zahlreichen Ländern mit eigenen Gesellschaften vertreten. Die Anforderungen bezüglich Tax-Compliance wachsen nicht nur hier in Deutschland. Da sind internationale Empfehlungen, Beschlüsse und Empfehlungen der OECD, die weltweit weitreichende Folgen haben. Also kommen wir nicht umhin, das auch international auszubauen.

■ *Ein Hauptrisiko im Steuerbereich liegt regelmäßig bei den Verrechnungspreisen. Wie haben Sie hier bisher gewährleistet, dass Sie sich über alle Länder hinweg rechtstreu verhalten?*

Verrechnungspreise sind ein tägliches Thema für uns. Aber auf der steuerlichen Seite haben wir trotzdem bislang nur in ganz wenigen Fällen negative Erfahrungen gemacht. Derzeit setzen wir die OECD-Richtlinie um, das heißt, wir passen unsere Verrechnungspreisdokumentation an. Wir haben seit vielen Jahren schriftliche Dokumentationen, die den Betriebsprüfungen standgehalten haben. Auch im Ausland gibt es neue Anforderungen an diese Dokumentationen.

■ *Wie werden Sie das Thema Verrechnungspreise im Speziellen und Ihre Auslandsgesellschaften im Allgemeinen in Ihrem Tax-Compliance-System berücksichtigen?*

Das ist ein ganz wesentliches Thema für uns. Die Leitung haben wir hier in Deutschland als Zentrale, als Headquarter. Mit unseren heutigen Dokumentationen arbeiten die Auslandsgesellschaften auch mit ihren Vertretern und Beratern gegenüber den Finanzbehörden. Das funktioniert gut. Wir werden jetzt mit Sicherheit das Thema Tax-Compliance erst in Deutschland weiter institutionalisieren und vorantreiben, bevor wir hinausgehen zu den Auslandsgesellschaften.

■ *Wie gehen Ihre Auslandsgesellschaften mit dem Thema Compliance und im Speziellen mit Tax-Compliance um? Ist das Thema in allen Staaten so hoch aufgehängt wie bei uns in Deutschland?*

Nach meiner Wahrnehmung hat das Thema Compliance in den Ländern, in denen wir mit Tochtergesellschaften aktiv sind, unterschiedliche Relevanz. Es gibt

Länder, in denen diese Regeln und Regelwerke wesentlich enger angewandt werden als bei uns. Man sagt immer Deutschland ist der Vorreiter, was Vorschriften, Einhaltung von Compliance-Regelwerken und Compliance-Vorgaben angeht. Wir haben gerade bei Tax-Compliance die Erfahrung gemacht, dass die Einhaltung von Vorschriften in unseren ausländischen Gesellschaften sehr stark von den jeweiligen Finanzbehörden eingefordert wird. Und dennoch ist es für Wanzl bisher kein Thema gewesen, das einen negativen Effekt hatte. Wir sind, glaube ich, gut aufgestellt. Dennoch wird es für uns sehr wichtig werden, die Auslandsgesellschaften einzubinden.

■ *Einige Unternehmen überlegen, sich ihr Tax-Compliance-System zertifizieren zu lassen. Ziehen Sie dies auch in Betracht?*

Zertifizierung ist für uns im Moment kein Thema. Wir sind in einer Ausbauphase unseres Systems, da wäre es meines Erachtens zu früh, über eine Zertifizierung zu reden. Wir werden genau beobachten, was Zertifizierungen bringen. Wenn wir dann darin einen Mehrwert sehen, werden wir dem offen gegenüberstehen.

■ *Wie bewerten Sie den Hype um das Thema Tax-Compliance? Ist das ein „Geschäft mit der Angst“, oder sehen Sie darin einen konkreten Mehrwert?*

Wie so oft im Leben, sollte man trotz der Ernsthaftigkeit von solchen Dingen nicht in Panik verfallen. Ich glaube, viele Unternehmen sind im Bereich Tax-Compliance besser aufgestellt, als sie denken. Transparenz ist hier sehr wichtig. Damit lässt sich für Unternehmen weiterer Mehrwert schaffen wie Prozesssicherheit und Risikotransparenz. Auch das Risikomanagement wird besser. Für uns ist es kein Geschäft mit der Angst, sondern ein Geschäft mit der Vernunft.

WANZL-Unternehmensgruppe

Wanzl wurde 1947 gegründet und stellt Produkte, Systeme und kundenindividuelle Lösungen in Premiumqualität rund um Einkauf und Verkauf, Warenpräsentation, Transport und Sicherheit her. Heute zählen Shop Solutions, Retail Systems, Logistics + Industry, Airport, Access Solutions und Hotel Service zu den Geschäftsbereichen. Die in dritter Generation familiengeführte Unternehmensgruppe beschäftigt über 4.900 Mitarbeiter an 13 Produktionsstandorten in neun Ländern und 27 Vertriebsniederlassungen. Die Gruppe hat weltweit rund 50 Vertretungen.

Frank Derks

ist seit 2001 Geschäftsführer Finanzen der Wanzl-Gruppe und verantwortet u.a. die Bereiche Finanzen, Controlling, Personal und IT. Vor seiner Zeit bei Wanzl war Derks für den Finanzbereich eines börsennotierten Unternehmens verantwortlich. Zuvor war er bei einer großen internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig.

Aus Erfahrung klug – professionelle Sachverhaltsaufklärung bei Compliance-Verstößen

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Compliance wird spätestens dann akut, wenn ein Verstoß zum Schaden des Unternehmens eingetreten ist. Für jeden Compliance-Verantwortlichen ist ein Hinweis auf wirtschaftskriminelle Handlungen oder eine bevorstehende behördliche Ermittlungsaktivität eine besondere Herausforderung. Die Schindler-Gruppe ist ein international agierendes Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz und Niederlassungen in über 100 Ländern. Wo viele Menschen in unterschiedlichen Funktionsbereichen tätig sind, sind Compliance-Fragestellungen an der Tagesordnung. Schindler selbst musste leidvolle Erfahrungen im Rahmen eines Kartellverfahrens machen. Wie das Unternehmen damit umgegangen ist und welche Maßnahmen die Unternehmensgruppe im Umgang mit Wirtschaftsstraftaten vorgenommen hat, darüber spricht Mirco Vedder, Experte im Geschäftsbereich Compliance & Investigations und Partner bei Ebner Stolz in Köln, mit Dr. Boris Kasten, General Counsel Europe bei der Schindler Management AG und weltweit verantwortlich für Kartellrechtsfragen.

■ *Herr Dr. Kasten, im Jahr 2007 wurde von der EU-Kommission über die Bußgeldsummen des Kartellverfahrens entschieden, an dem Schindler beteiligt war. Eine Milliardenstrafe wurde gegen Schindler und vier weitere Unternehmen verhängt. Wie hoch schätzen Sie insgesamt den Schaden für Ihr Unternehmen durch diesen Compliance-Verstoß ein?*

Das Verfahren „Aufzugskartell“ der Europäischen Kommission war zum damaligen Zeitpunkt beispiellos. Die EU-Kommission verhängte eine Rekordgeldbuße von insgesamt mehr als 992 Millionen Euro gegen die kartellbeteiligten Unternehmen. Schindler hatte während des Verfahrens mit der Behörde kooperiert und die von einigen wenigen illoyalen Mitarbeitern begangenen Verstöße gegen das Kartellrecht sowie gegen die klaren Compliance-Vorgaben des Konzerns eingestanden. Allerdings wurde unsere aufwendige Kooperation mit der Behörde lediglich in

Deutschland mit einer Bußgeldreduktion von 15 Prozent honoriert. Bedauerlicherweise wurde auch das umfassende Compliance-Programm von Schindler nicht strafmildernd berücksichtigt, wie wir es zum Beispiel bei Korruptionsdelikten erwartet hätten.

Im Ergebnis hat die EU-Kommission eine Buße von 144 Millionen Euro gegen Gesellschaften der Schindler-Gruppe verhängt. Zusätzliche, in Österreich vom Obersten Gerichtshof verhängte Bußen gegen Gesellschaften der Schindler-Gruppe beliefen sich auf insgesamt 35 Millionen Euro. Die Bußen sind bezahlt, und dieses Kapitel ist für uns abgeschlossen.

Hinzu kommen allerdings die nach wie vor andauernden Schadenersatzklagen, die von privaten Klägern gegen die Aufzugsunternehmen eingereicht wurden. Auch wir sind davon betroffen. Der Kapitalbetrag der Verfahren, an denen auch Schindler-Gesellschaften



Im Gespräch: Dr. Boris Kasten (oben und unten links), General Counsel Europe, Schindler Management AG, mit Mirco Vedder, Certified Fraud Examiner, Certified Internal Auditor und Partner, Ebner Stolz.

beteiligt sind, betrug per Ende 2016 insgesamt 207 Millionen Euro. Mehr als ein Jahrzehnt, nachdem die Verstöße im Jahr 2004 ans Tageslicht kamen, ist das Thema für uns also leider immer noch auf der Tagesordnung. Wir halten diese Klagen für unbegründet und setzen uns dagegen zur Wehr.

Neben den Geldbußen und den Schadenersatzklagen darf man auch die Gefahr eines Reputationsschadens nicht außer Acht lassen. Hier war es wichtig, deutlich zu machen, dass die Kartelle in keiner Weise der Unternehmensstrategie entsprachen. Die Geschäftsleitung im Konzern wusste von den Verstößen nichts.

Nicht zu vergessen sind auch die internen Kosten für die Aufarbeitung: Die ganze Finanzabteilung war zeitweise mit kaum etwas anderem beschäftigt. Und bis heute sind Rechtsanwälte, Unternehmensjuristen und Compliance Officer intensiv mit dem Vorfall befasst.

■ *Welche Compliance-Risiken sehen Sie neben Kartellverstößen noch, die für Unternehmen einen wesentlichen Schaden verursachen können?*

Im Wesentlichen sind das die zwei „großen C“: Competition (Kartellrecht) – davon sprachen wir ja gerade – und Corruption (Korruption). Aber auch viele andere Bereiche wie Betrug, Exportkontrolle, Geldwäschethemen oder die neue EU-Datenschutzgrundverordnung rücken immer stärker in den Fokus. Gleiches gilt für zollrechtliche und arbeitsrechtliche Themen wie Gleichbehandlungsfragen.

Das Repertoire, um das sich eine Compliance-Organisation zu kümmern hat, wird immer breiter. Zugleich steigt die Zahl der Verbotstatbestände. Die Rechtsvorschriften oder deren Auslegung durch Behörden und Gerichte werden nach meiner Wahrnehmung auch diffuser. Zugleich steigt die Schärfe der angedrohten

Sanktionen. Das Risiko von Rechtsverstößen nimmt also exponentiell zu. Um diesem juristisch-finanziellen Großrisiko zu begegnen, sind robuste und tatsächlich gelebte Compliance-Programme letztlich das einzige Mittel, das der Unternehmensleitung zur Verfügung steht.

■ *Spielt Ihres Erachtens die Größe eines Unternehmens eine Rolle dabei, ob und in welchem Umfang Wirtschaftsstraftaten durch Mitarbeiter oder auch externe Dritte verübt werden?*

In der Praxis kann die Unternehmensgröße durchaus eine Rolle spielen. In einem Unternehmen mit zum Beispiel einem geschäftsführenden Gesellschafter und 20 Angestellten kann der Chef persönlich allen klarmachen, dass er selbst sowie die Mitarbeiter ihre Zielvorgaben nur unter Einhaltung aller geltenden Gesetze verfolgen dürfen. Er wird auch selbst sicherstellen können, dass die Botschaft verstanden wurde, kann diese entsprechend wiederholen oder verfeinern und die Einhaltung auch selbst überwachen. Je größer ein Unternehmen wird, desto mehr nehmen die Einfluss-, Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten der Eigentümer und der Geschäftsleitung ab. Diese müssen dann eine Compliance-Organisation implementieren, welche die Mitarbeiter schult, überwacht, Abweichungen von den Vorgaben sanktioniert und das Compliance-Programm laufend an sich ändernde Umstände anpasst.

Zugleich braucht es von staatlicher Seite Individualstrafmaßnahmen. Denn wenn sich die gesetzliche Sanktionsandrohung wie in unserem Kartellverfahren einzig und allein an das Unternehmen richtet, signalisiert das den Mitarbeitern, dass sie selbst mit keinen einschneidenden Konsequenzen zu rechnen haben, wenn sie die Gesetze nicht einhalten. Die Erfahrung zeigt, dass ausschließlich arbeitsrechtliche Sanktionen keine ausreichende Abschreckung bieten, da sie teilweise auch schwer umzusetzen sind.

Bei den Individualstrafmaßnahmen gibt es leider, zum Beispiel im Kartellrecht, noch erhebliche Lücken, was zu einer „garantierten Straflosigkeit“ von Mitarbeitern in vielen Ländern führt. Daraus folgen falsche Anreize für die Unternehmen, die nur dann haften sollten, wenn entweder Mitglieder der Geschäftsleitung selbst an Zuwiderhandlungen beteiligt waren oder es eine mangelhafte Compliance-Organisation anderen Mitarbeitern erlaubt hat, Rechtsverletzungen zu be-

gehen. Im Bestechungsrecht verschiedener Länder, wie beispielweise in den USA, haften bei Rechtsverstößen umso eher die Mitarbeiter (und umso weniger das Unternehmen), je klarer ihnen das Unternehmen Compliance-Vorgaben an die Hand gegeben hatte. Dadurch werden die richtigen Anreize gesetzt, optimale Compliance-Anstrengungen zu unternehmen.

■ *Wie erfahren Sie grundsätzlich von Wirtschaftsstraftaten bzw. Compliance-Verstößen in Ihrem Unternehmen?*

Dafür gibt es eine Vielzahl von Kanälen. Wir haben ein Compliance-Officer-Netzwerk, das über 200 Mitarbeiter umfasst. Diese stehen mit den Schindler-Mitarbeitern weltweit zu Compliance-Fragen im Dialog. Weiter gibt es einen sogenannten Compliance-Radar. Jeder Mitarbeitende mit E-Mail-Account muss zweimal jährlich Fragen zu Compliance-Risiken beantworten. Diese proaktive Maßnahme erfüllt mehrere Funktionen zugleich. Wir nutzen sie als periodisch initiiertes Whistleblowing. Denn in manchen Kulturen wird auch völlig berechtigtes Whistleblowing als unangebrachte Kollegenschelte angesehen. Solch eine Zurückhaltung liegt natürlich nicht im Unternehmensinteresse. Wir möchten diese „kulturelle Lücke“ durch eine Berichtspflicht überbrücken. Zugleich dient der Compliance-Radar als wiederkehrende Schulungsmaßnahme, die ins Gedächtnis ruft, dass Legal Compliance, Integrität und Einhaltung des Schindler Code of Conduct zentrale Werte des Konzerns sind. Schließlich handelt es sich um ein Dokumentationstool. Wenn ein Verdachtsfall aufkommt, sehen wir, ob die involvierten Mitarbeiter uns informiert hatten.

Zugleich verwenden wir Whistleblower-Hotlines, und es gibt Compliance-Dialog-Meetings mit Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen. Und wir bringen Compliance funktionspezifisch in Schulungen ein. All das sind nur einige Beispiele.

■ *Betrachten wir neben dem bereits dargestellten Kartellfall auch Sachverhalte, die möglicherweise aktuell oder in der Zukunft auf Sie zukommen könnten: Welche Erstmaßnahmen treffen Sie bei solchen potentiellen Compliance-Verstößen?*

Bei Verdachtsfällen startet die von unserem Group Compliance Officer geleitete Compliance-Organisation sofort eine an das Risiko angepasste interne Un-

tersuchung. Sie geht dabei nach klar definierten Prozessen vor und ermittelt letztlich wie eine interne Staatsanwaltschaft. Die Vorgehensweise folgt einem ständig aktualisierten, auf die Risiken fokussierten Prüfkatalog. Auch im zunehmend digitalen Arbeitsumfeld sollte nicht versäumt werden, die „niedrig hängenden Früchte“ zu sichern, zum Beispiel durch eine sofortige Sichtung der vorhandenen Unterlagen am Arbeits- oder „Tatort“. Wichtig sind insbesondere eine schnelle Erstreaktion, rasche Evaluationen, Sofortmaßnahmen, Beweismittelsicherung und die rechtliche Bewertung.

Beweise müssen physisch wie digital gesichert werden. Für den Erfolg einer internen Untersuchung sind heute besonders IT-Sicherungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung. Auch ein zeitnahe „Legal Hold“ – die Anweisung zur Dokumentenaufbewahrung und ein Einfrieren von Postfächern und E-Mail-Verkehr möglicherweise betroffener Mitarbeiter – ist wichtig. Unsere Compliance-Organisation befragt die potentiellen Wissensträger und andere möglicherweise betroffene Personen. Wichtig ist auch, über mögliche Maßnahmen der Kommunikation oder über Reaktionen nachzudenken.

Dann steht eine rechtliche Bewertung an. Hier stellen sich Fragen wie: Welche Länder sind betroffen? Wie ordnen wir den Fall juristisch ein? Besteht – im Fall eines sehr ernstesten Verdachts – die Möglichkeit eines Kronzeugenantrags oder eines „Markers“ bei einer Behörde? Sind Publizitätsfragen zu berücksichtigen? Brauchen wir externe rechtliche Unterstützung?

■ *Klassisch ist es die Revision, die solche Vorfälle dann bearbeitet. Gibt es darüber hinaus noch Investigations-Spezialisten, die diese gemeinsam mit der IT bearbeiten? Und was wird mit den Informationen dann gemacht, auch im Austausch mit Ihnen als Legal-Compliance-Verantwortlichem?*

Sie sprechen einen ganz wesentlichen Punkt an. Es muss einen klaren Verantwortlichen geben, insbesondere bei länderübergreifenden Untersuchungen. Bei uns sind die Mitglieder der Compliance-Organisation zuständig. Je nach Bedarf können sie interne oder externe Spezialisten, zum Beispiel für forensische IT-Maßnahmen, hinzuziehen.

Rein praktisch können Verdachtsfälle an jeder beliebigen Stelle im Unternehmen auftauchen. Es kann zu

Meldungen an die Vorgesetzten eines Mitarbeiters kommen, an einen Compliance Officer oder über Whistleblower-Hotlines, den Compliance-Radar, an Unternehmensjuristen einer Schindler-Konzerngesellschaft oder des Konzernrechtsdiensts oder an unsere Kommunikationsabteilung. Weil all dies nicht genau vorhersagbar ist, sind wir darauf angewiesen, dass unser Netzwerk gut funktioniert. Besonders Line-Manager, Compliance Officer und Juristen unserer Landesgesellschaften wissen, dass sie bei Verdachtsthemen sofort reagieren und auch die Compliance-Organisation in der Konzernzentrale einschalten müssen.

■ *Was sind Ihres Erachtens die wesentlichen Erfolgsfaktoren, um einen Compliance-Verstoß erfolgreich, also im Sinne des Unternehmens, aufzuarbeiten?*

Aus meiner Sicht gibt es drei Erfolgsfaktoren. Der erste ist eine sehr schnelle und pragmatische Reaktion. Wenn man schon weiß, welche Personen im Verdacht stehen, kann ein „Desk Search“ angezeigt sein. Wie sieht der Schreibtisch dieser Mitarbeiter aus? Welche Unterlagen befinden sich darauf? Man kann den Mitarbeiter dazu befragen. Je nach Fall kann eine schnelle Reaktion aber auch bedeuten, noch nichts Sichtbares zu unternehmen, sondern kurz abzuwarten, um einen Mitarbeiter möglicherweise in flagranti zu erwischen. Letzteres muss allerdings genau abgewogen werden, weil jeder andauernde Verstoß grundsätzlich so schnell wie möglich zu beenden ist.

Der zweite Erfolgsfaktor ist, dass man sich nicht mit ersten Antworten zufriedengeben sollte. Bei internen Untersuchungen kann es vorkommen, dass man mit vordergründig nachvollziehbaren Antworten bedient wird. Hier gilt es, in Zweifelsfällen stur zu bleiben und tiefer zu graben. Man muss die Vorgänge aus allen Blickwinkeln beleuchten und prüfen, ob die Betroffenen in ihren Schilderungen konsistent bleiben, wenn man sie mehrfach zu einem Vorgang befragt. Aus vielen Puzzlestücken entsteht dann meist recht schnell ein Bild davon, ob der angebliche Verstoß stimmig ist.

Der dritte Erfolgsfaktor ist, schnell eine Risikoeinschätzung zu treffen. Die Frage lautet: Was wird realistischer Weise der Hintergrund des Verdachts oder der Anschuldigung sein? Hier sollte man lebensnah und nicht so sehr in Prozessen denken. Einerseits

muss man kritisch prüfen, ob die befragten Mitarbeiter wahrheitsgemäß antworten. Andererseits kommen auch falsche Anschuldigungen vor. Die Kunst ist, alle Informationen schnell zu sammeln und sie so aufzubereiten, dass man die richtigen Schlüsse ziehen kann.

■ *Schindler muss als internationales Unternehmen auch interne Ermittlungen länderübergreifend durchführen, entweder weil zu analysierende Daten nicht im Sitzstaat des Täters liegen oder weil Täter eines Funktionsbereiches unterschiedlichen Ländern angehören. Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Durchführung einer solchen länderübergreifenden Investigation?*

Hier muss man differenzieren. Bei den gefährlichsten Verstößen – das betrifft vor allem Korruptionsrisiken und Kartellrisiken – unterscheiden wir gar nicht, ob das jeweilige Land eine Strafe vorsieht oder nicht. Zum Beispiel ist Privatbestechung noch nicht überall strafbar. Unabhängig davon duldet Schindler keine Privatbestechung, andere Formen von Korruption und auch keine Hardcore-Kartelle. Es gilt dafür weltweit eine Null-Toleranz-Politik. Das macht die interne Untersuchung in diesen Bereichen leichter, weil wir nicht juristisch bis ins letzte Detail differenzieren müssen, sondern länderübergreifend aufräumen können.

Bei anderen Verstößen, wie zum Beispiel Gleichbehandlungsanforderungen oder bei der Produkthaftung, sind die lokalen Gesetze sehr unterschiedlich. In solchen Fällen ziehen wir möglichst schnell lokalen Sachverstand hinzu, um den rechtlichen Besonderheiten gerecht zu werden.

■ *Jetzt gehen wir mal davon aus, Sie haben den Täter und den Schaden ermittelt – welche Konsequenzen ziehen Sie für den Täter und für die organisatorischen Einheiten, in denen der Täter gearbeitet hat?*

Zuerst muss der Verstoß abgestellt werden. Das führt gleich zur zweiten Frage, nämlich wie man das Ganze korrigiert. Es sollte alles unternommen werden, um aus dem Fall zu lernen. Unsere Compliance-Organisation nutzt die gewonnenen Erfahrungen für sogenannte Spot-Trainings. Die Durchführung dieser Schulungen findet durch die Business-Verantwortlichen

statt. Das soll unterstreichen, dass Compliance eine Management- und Führungsaufgabe ist. Wenn erforderlich, werden interne Abläufe verbessert und Zuständigkeiten oder die Besetzung von Positionen geändert.

Ein wichtiges Thema sind interne Sanktionen. Es muss das gesamte arbeitsrechtlich zulässige Arsenal in Betracht gezogen werden, von der Abmahnung bis hin zur Entlassung. Unsere Compliance-Organisation führt zudem gezielte Schulungen durch, vor allem um bei „Beinahe-Zuwiderhandlungen“ eine Wiederholung zu vermeiden.

„Bei Korruptions- und Kartellvorfällen räumen wir länderübergreifend auf, hier gilt bei uns null Toleranz.“

Eine weitere Möglichkeit sind Schadenersatzklagen gegen die rechtswidrig handelnden Mitarbeiter. Je nach Land kann es leider schwierig sein, diese durchzusetzen. Auch in Deutschland ist diese arbeitsrechtliche Frage nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 29. Juni 2017, das eine Schadenersatzklage in Zusammenhang mit Kartellbußen in Höhe 191 Millionen Euro an das Landgericht zurückverwiesen hat, weiterhin offen.

■ *Was ist mit Strafanträgen gegen Mitarbeiter? Kommt das für Sie grundsätzlich auch in Frage?*

Absolut. Mitarbeiter, die gegen Strafgesetze verstoßen und damit gegen klare Compliance-Anweisungen handeln, sollten strafrechtlich und zivilrechtlich zur Verantwortung gezogen werden. Es gibt allerdings immer noch Sanktionslücken, vor allem im Kartellrecht. Schindler setzt sich seit mehreren Jahren dafür ein, Individualsanktionen für harte kartellrechtliche Zuwiderhandlungen einzuführen.

■ *Das heißt, das ganze Spektrum des Sanktionskatalogs – Arbeitsrecht, Zivilrecht, Strafrecht – ist bei Ihnen grundsätzlich Bestandteil der Sanktionen und wird unter Abwägung der Schwere der Taten dann auch entsprechend gezogen, wenn es rechtlich möglich ist?*

Wenn Sie immer nur predigen, aber keine Konsequenzen ziehen, werden sie ein zahnloses Compli-

ance-Programm haben. Es hat eine sehr viel stärkere Wirkung, wenn sie den Mitarbeitern in einer Compliance-Schulung zum Beispiel in Großbritannien oder in den USA sagen können, dass ihnen Gefängnisstrafen drohen, wenn sie die Vorgaben nicht einhalten.

■ *Worauf muss man als Unternehmen im Umgang mit der behördlichen Strafverfolgung achten, wenn Behörden, wie im bereits genannten Kartellrechtsverfahren, eingeschaltet sind?*

Wir kooperieren mit den Behörden und haben damit im Grundsatz gute Erfahrungen gemacht. Das EU-Kartellverfahren stellt wie erwähnt eine bedauerliche Ausnahme dar. Wichtig scheint mir, möglichst früh den Behördenkontakt herzustellen, gerade auch, wenn es darum geht, ein Fehlverhalten einzugestehen. Hier ist Transparenz wichtig. Man muss klarstellen, welche Daten und sonstigen Informationen das Unternehmen liefern kann, welche vielleicht auch nicht. Zugleich müssen natürlich auch die Unternehmensinteressen gewahrt werden. Zum Beispiel muss man darauf achten, dass die Ermittlung nicht zu einer Fishing-Expedition – also einer Ausforschung ohne tatsächliche Anhaltspunkte – gerät.

■ *Herr Dr. Kasten, Sie sind Mitglied der ICC-Taskforce „Compliance and Advocacy“ und haben an dem praktischen Leitfaden für KMU und größere Unternehmen zur kartellrechtlichen Compliance mitgewirkt, welcher seit kurzer Zeit auch in deutscher Sprache zur Verfügung steht. Worum handelt es sich bei diesem Toolkit?*

Das gerade fertig gestellte deutschsprachige ICC-KMU-Toolkit ist ein praktischer Leitfaden „von Unternehmen für Unternehmen“. Er gibt in leicht verständ-

licher Form auf nur wenigen Seiten Hilfestellung beim Aufbau eines kartellrechtlichen Compliance-Programms. Die ICC hatte bereits 2014 die deutsche Sprachfassung eines viel umfassenderen ICC-Toolkits zur kartellrechtlichen Compliance veröffentlicht. Dort hatten über 40 Compliance-Praktiker aus aller Welt zusammengetragen, was eine kartellrechtliche Best-Practice-Compliance-Organisation ausmacht. Beide ICC-Produkte, also das umfangreiche Toolkit ebenso wie das „kleine“ KMU-Toolkit, geben ihren Nutzern konkrete, praktisch verwertbare Beispiele an die Hand. Mit dem neuen Toolkit speziell für KMU möchten wir zeigen, dass Compliance nicht gleichbedeutend ist mit der Schaffung eines bürokratischen Apparats oder einer Organisation, die sich nur Großunternehmen leisten können. Es handelt sich im Kern um eine Werteentscheidung. Deshalb können auch KMUs ohne weiteres robuste Compliance-Programme einrichten. Nur werden die Werkzeuge dafür in einem 20- oder 100-Personen-Unternehmen anders aussehen als in einem Großkonzern.

■ *Viele mittelständische Unternehmen unterschätzen derzeit noch das Risiko von Wirtschaftsstraftaten. Was raten Sie diesen?*

Auf jeden Fall rate ich dazu, das Risiko von Rechtsverstößen sehr ernst zu nehmen. Die Tatsache, dass man ein KMU ist, schützt in keiner Weise vor einer Strafe. Insbesondere wenn ein Unternehmen international tätig ist, kann es ins Visier scharfer US-amerikanischer Sanktionen geraten. Zugleich ist klar, dass KMU nicht dasselbe Compliance-Management-System wie ein Großunternehmen errichten müssen. Bei einem kleinen Unternehmen dürfte die Compliance in aller Regel eine unmittelbare Aufgabe des Eigentümers oder Gesellschafter-Geschäftsführers sein.

SCHINDLER MANAGEMENT AG

Die Schindler-Gruppe ist einer der weltweit führenden Anbieter von Aufzügen und Fahrtreppen sowie damit verbundenen Dienstleistungen. Schindler-Aufzüge und -Fahrtreppen bewegen täglich mehr als eine Milliarde Menschen. Weltweit beschäftigt der Konzern rund 58.000 Mitarbeiter in mehr als 100 Ländern. Gemessen an der Gesamtmitarbeiterzahl zählt Schindler zu den zehn größten Unternehmen der Schweiz und ist an der SIX Swiss Exchange gelistet.

Dr. Boris Kasten

ist General Counsel Europe bei der Schindler Management AG und weltweit verantwortlich für Kartellrechtsfragen. Er ist als Rechtsanwalt in Deutschland und New York (Attorney-at-Law) zugelassen. Dr. Kasten verfügt über langjährige Erfahrung in der wirtschaftsrechtlichen Beratung von Unternehmen und war unter anderem für die Siemens AG und die Anwaltskanzleien Hengeler Mueller und Simpson Thacher & Bartlett LLP tätig. Er ist Co-Vice-Chair der Task Force on Compliance and Advocacy der Commission on Competition innerhalb der International Chamber of Commerce (ICC).

Die Gespräche führten



Wolfram Bartuschka
Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater und Partner,
Ebner Stolz



Prof. Dr. Ursula Ley
Wirtschaftsprüferin,
Steuerberaterin und Partner,
Ebner Stolz



Christian Parsow
Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater und Partner,
Ebner Stolz



Thaddäus Schiller
Steuerberater und Partner,
Ebner Stolz



Mirco Vedder
Certified Fraud Examiner,
Certified Internal Auditor
und Partner, Ebner Stolz

Projektleitung, Befragung, Redaktion



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



Jacqueline Preußner
Verantwortliche Redakteurin
Research und Studien,
F.A.Z.-Institut

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: 978-3-945999-57-8



9 783945 199957 8 >