

Korruptionsprävention in der Lieferkette

Nachricht vom 08.12.2017

Lieferketten sind anfällig für Korruption, besonders wenn sie sich über den gesamten Globus erstrecken. Pünktlich zum internationalen Antikorruptionstag am 9. Dezember wurde nun ein neuer Leitfaden zur Korruptionsprävention in der Lieferkette veröffentlicht.

70 Prozent aller gehandelten Waren auf der Welt sind Zwischenprodukte, so Noor Naqschbandi, Leiter des Berliner Büros der Allianz für Integrität, in seiner Eröffnungsrede zur Veranstaltung „Korruptionsprävention in der Lieferkette – Wie Unternehmen mit Herausforderungen umgehen“.

Auf dem Weg bis zum fertigen Endprodukt erfolgen viele Arbeitsschritte, die ein hohes Korruptionsrisiko bergen. Die [Allianz für Integrität \[1\]](#) hat zusammen mit dem [Bündnis für nachhaltige Textilien \[2\]](#) einen Leitfaden herausgegeben, der Unternehmen helfen soll, Maßnahmen zur Prävention von Korruption in der Lieferkette erfolgreich umzusetzen. Trotz des langsamem Vorankommens bei dieser Thematik hat Naqschbandi dennoch Hoffnung auf Verbesserungen, getreu einem afrikanischen Sprichwort: „Wenn viele kleine Leute an vielen kleinen Orten viele kleine Dinge tun, können sie das Gesicht der Welt verändern.“

Neuer Leitfaden vorgestellt

In einer Podiumsdiskussionsrunde stellten einige Mitwirkende den [neuen Leitfaden \[3\]](#) vor. Dieser habe zum Ziel, die ökonomischen, sozialen und ökologischen Bedingungen entlang der Lieferkette zu verbessern. Dr. Christa Dürr von Transparency International wies darauf hin, dass gerade am Ende der Lieferkette Kinderarbeit und Menschenrechtsverletzungen stattfinden. Diese zu verhindern, biete der Leitfaden praktische Hilfestellungen. Dürr betonte, dass man in der Diskussion weggkommen müsse von der Legal-Compliance hin zu einer Werte-Compliance.

Christoph Wenk-Fischer, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V., fand es wichtig, dass sich der Verband an der Erstellung des Leitfadens beteiligte. Sein Verband vertrete nicht nur die großen Unternehmen, sondern auch

kleinere, die es schwieriger hätten, Gehör zu finden. Er betonte, dass der Leitfaden nicht für Juristen geschrieben worden sei, sondern für Kaufleute. Transparenz entlang der Lieferkette könne durch die Nutzung von Technologie und des Internets verbessert werden.

Verantwortung der Großen

Dr. Cornelia Godzierz, Head of Compliance der Linde AG, mahnte, dass Compliance nicht nur in einer Abteilung stattfinden dürfe. Sie müsse im gesamten Unternehmen gelebt werden – getreu dem Motto „Walk the talk“. Gespräche müssen auch vor Ort gesucht werden, in Asien und Afrika. Godzierz betonte aber auch die Verantwortung eines Großunternehmens gegenüber seinen Shareholdern.

Unterstützung erhielt sie bei dieser Einschätzung von Dr. Philip Matthey, Chief Compliance Officer der MAN SE und Vorsitzender des Verwaltungsrats Deutsches Institut für Compliance (DICO) e.V. Matthey hob hervor, dass auch große Unternehmen nur beschränkte Möglichkeiten hätten. Man könne nicht alle Missstände entlang der Lieferkette erkennen. Sobald jedoch einer erkannt wurde, müsse er sofort behoben werden. Eine Möglichkeit für bessere Bedingungen entlang der Lieferkette bestehe, wenn Lieferanten wiederum ihre Lieferanten gemäß den Compliance-Vorstellungen des Endabnehmers verpflichten müssen. Dadurch würde eine Kettenreaktion in Gang gesetzt werden.

Digitalisierung und Korruptionsprävention

Zwei parallel stattfindende Workshops schlossen die Veranstaltung ab. Ein Workshop behandelte die Frage, welche die häufigsten Herausforderungen bzgl. der Korruptionsprävention in der Lieferkette sind. Im zweiten Workshop erklärten Alexander Geschonnek von KPMG und Andreas Pyrcek von EY, wie die Digitalisierung eine Veränderung des Alltagslebens nach sich ziehe und damit vor allem Geschäftsmodelländerungen verbunden seien. Sie stellten zudem die zehn Punkte des DICO-Thesenpapiers „Erwartungen an eine Compliance-Funktion 4.0“ vor.

Risikomanagement in Supply Chains und CSR in der Logistikbranche

Mit der unternehmensübergreifenden Harmonisierung ihrer Geschäftsprozesse versuchen immer mehr Unternehmen, den verschärften Wettbewerbs-

bedingungen wirkungsvoll zu begegnen. Die enge Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette ist jedoch sowohl für das einzelne Kettenglied als auch für die Supply Chain insgesamt mit zahlreichen Risiken verbunden.

Das Buch [Risikomanagement in Supply Chains \[4\]](#) gibt Ihnen einen systematischen Überblick über die (potenziellen) in Supply Chains auftretenden Risiken und zeigt Strategien zum Umgang mit diesen Risiken auf.

Unter dem Leitbegriff der Corporate Social Responsibility (CSR) steht die Frage nach einem nachhaltigen und verantwortungsbewussten Unternehmenshandeln im Blickpunkt intensiver gesellschaftlicher Debatten. Vor dem Hintergrund rasant zunehmender globaler Warenströme und damit verbundener ökologischer und sozialer Auswirkungen kommt gerade dem Logistikbereich dabei besondere Beachtung zu.

Speziell zugeschnitten auf die Logistikbranche, analysiert der anschauliche Band [Corporate Social Responsibility in der Logistikbranche \[5\]](#) die besonderen Schwierigkeiten und Chancen, die sich im Spannungsfeld von CSR und Nachhaltigkeit bieten.

Quellen

- [1] <https://www.allianceforintegrity.org/de/>
- [2] <https://www.textilbuendnis.com/>
- [3] https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/Own-Publications/AfIn_Korruptionspraevention-in-der-Lieferkette_D_20171204b.pdf
- [4] <https://www.compliencedigital.de/978-3-503-15819-5>
- [5] <https://www.compliencedigital.de/978-3-503-14489-1>

Schwarze Liste gegen Steueroasen

Nachricht vom 06.12.2017

Im Zuge des Publikwerdens der Paradise Papers haben die EU-Finanzminister eine Schwarze Liste mit Ländern veröffentlicht, die nicht rigoros genug gegen Steuervermeidung vorgehen.

Mit der „Schwarzen Liste“ wollen die Finanzminister den Druck auf die Länder erhöhen, die als potentielle Steueroasen galten. Nach der Enthüllung der Panama Papers und der Paradise Papers hatte die Debatte an Fahrt aufgenommen. Frankreichs Finanzminister Bruno Le Maire vertrat bei einem Treffen der EU-Finanzminister in Brüssel die Ansicht, dass in die-

sen Staaten nicht genug getan werde, um „Steuerflucht zu bekämpfen“. Sie hätten sich verweigert, mit der EU zusammenzuarbeiten und ihr Vorgehen in den letzten zehn Monaten nicht geändert. Insgesamt hatten EU-Beamte 92 Gebiete unter die Lupe genommen und auf möglicherweise schädliche Steuerpraktiken hin untersucht.

Welche Länder stehen auf der Schwarzen Liste?

Auf der „Schwarzen Liste“ stehen nun Länder, die schon längere Zeit den Ruf eines Steuerparadieses genießen. Die Liste umfasst Amerikanisch-Samoa, Bahrain, Barbados, Grenada, Guam, Südkorea, Macao, die Marshallinseln, Mongolei, Namibia, Palau, Panama, St. Lucia, Samoa, Trinidad und Tobago, Tunesien und die Vereinigten Arabischen Emirate.

Im Zweifel auf die Graue Liste

Hinzu kommen Länder, die auf eine sogenannte „Graue Liste“ gesetzt wurden. Hierzu zählt bspw. auch die Türkei sowie 40 weitere Länder, die eine erhöhte Transparenz und gerechteren Wettbewerb in Aussicht gestellt haben. Im kommenden Jahr werden die Länder beobachtet werden und bei Nichteinhalten der Versprechen auf die „Schwarze Liste“ aufgenommen werden.

Welche Sanktionen drohen?

Eine endgültige Entscheidung, mit welchen Sanktionen die EU den Ländern auf der „Schwarzen Liste“ droht, steht noch aus. Derzeit geht die EU davon aus, dass allein die Nennung der Namen auf den Listen zu einer Veränderung der jeweiligen Steuerpraxis führen werde. In absehbarer Zeit könnte das Einfrieren von EU-Mitteln ebenso zu den Sanktionsmöglichkeiten gehören wie das Erschweren der Kreditvergabe von EU-Banken, so EU-Finanzkommissar Pierre Moscovici.

Kritik an der Liste bleibt nicht aus

Sämtliche als Steuerparadiese bekannten EU-Mitglieder wurden vollständig vom Überprüfungsprozess ausgeschlossen. So erfüllen die Niederlande, Irland, Malta, Luxemburg, das Vereinigte Königreich und Zypern die Kriterien der EU ebenfalls nicht. „Im Schatten der intransparenten Gruppe ‚Verhaltenskodex‘ haben die Mitgliedstaaten erfolgreich ihre eigenen Territorien und Überseegebiete in Schutz ge-

nommen. Wenn Länder mit einem Steuersatz von Null nicht auf der schwarzen Liste landen, ist sie das Papier nicht wert, auf dem sie steht“, so Sven Giegold, Attac-Mitbegründer und Mitglied des Europäischen Parlaments. Trotz eines Steuersatzes von Null „wurde dieses Kriterium zum Schutze der eigenen Überseegebiete, wie beispielsweise die aus den Panama oder Paradise Papers bekannten British Virgin Island oder die ebenfalls britische Isle of Man gelöscht“, so Peter Simon, Europa-Abgeordneter und Sprecher der Sozialdemokraten im Untersuchungsausschuss zu den Panama Papers im Europäischen Parlament.

Bilanzskandale

Bilanzbetrug gibt es, seit es Bilanzen gibt. Zwar haben Gesetzgeber, Standardsetter und Regulierungsbehörden durch weitreichende Initiativen und Verordnungen vielseitig auf wirtschaftskriminelle Verwerfungen reagiert – doch wächst die Liste spektakulärer Bilanzskandale weiter ungebremst. Wie Sie Methoden und Tricks von Bilanzbetrügern erkennen und Manipulationen rechtzeitig vorbeugen, zeigen Prof. Dr. Volker Peemöller, Dr. Harald Krehl und Dr. Stefan Hofmann anhand von 33 konkreten Einzelfallstudien in dem Band *Bilanzskandale* [1].

Quellen

[1] <https://www.compliancedigital.de/978-3-503-17113-2>

Neue Gedanken zum DCGK

Nachricht vom 29.11.2017

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) ist derzeit zu legalistisch – so die Meinung des Vorsitzenden der Regierungskommission Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher. Auf dem Deutschen Aufsichtsratstag stellte er seine Überlegungen bzgl. einer Überarbeitung des Kodex vor.

In den letzten 15 Jahren musste der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) 12-mal überarbeitet werden. Schuld daran trugen hauptsächlich Gesetzesänderungen, auf die sich der Kodex bezieht. Daher soll sich der DCGK zukünftig in eine andere Richtung entwickeln, die weniger akribisch die Gesetzeslage verfolgt. Und der Kodex solle zukünftig auch ausländische Investoren besser informieren, zumindest sind dies die Wünsche des Vor-

sitzenden der Regierungskommission, Rolf Nonnenmacher. Auf dem *Deutschen Aufsichtsratstag* [1] verkündete Nonnenmacher seine Vorstellungen über die Richtung der Überarbeitung des Kodex, betonte jedoch gleichzeitig, dass diese Vorstellungen nicht der abschließenden Ansicht der Regierungskommission entsprechen müssen.

Darstellung des Kodex

Eine grundlegende Änderung sollte nach Ansicht Nonnenmachers in der Darstellung des Kodex vorgenommen werden. So könnte die Gliederung in der neuen Version nach Funktionen erfolgen. Entsprechend enthielt der Kodex dann Kapitel zu Themen wie „Strategie“ oder „Management und Kontrolle“ statt wie bisher zu den Aufgaben von Vorstand, Aufsichtsrat oder Hauptversammlung. Zudem solle auf eine zu kleinteilige Darstellung verzichtet werden.

Inhaltliche Überarbeitung

Bei der Überarbeitung sei genau zu prüfen, welche Empfehlungen und Anregungen sich bisher bewährt haben und beibehalten werden sollen. Dabei solle der „comply-or-explain-Ansatz“ weiterhin erhalten werden. Den Empfehlungen vorangestellt werden sollen nicht-disponibile Grundsätze, die sich etwa aufgrund von gesetzlichen Grundlagen ergeben.

Konkrete Fragestellungen

Auf zwei spezifische Punkte ist Nonnenmacher in seinem Vortrag genauer eingegangen, die in den Kodex aufgenommen werden könnten. Zum einen gehe es ihm um die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats: Um potentielle Interessenkonflikte zu vermeiden, die die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats gefährden, müsse genau untersucht werden, welche Nähe einzelne Aufsichtsratsmitglieder zum Vorstand haben, welche Eigeninteressen sie ggf. verfolgen oder ob sie evtl. kontrollierende Aktienanteile halten.

Zum anderen könnte die Vergütung thematisiert werden. Hier könne der Kodex Empfehlungen geben, wie Vergütungssysteme ausgestaltet werden. Entscheidende Kriterien sollten sein, dass die Vergütung marktgerecht erfolge, dass Long-Term-Incentives (LTI) wie Aktienoptionen eine wichtigere Rolle spielen sollten und Altersversorgungsregelungen bereits in der Vergütung enthalten seien.

Kommission will sich Zeit nehmen

Einen genauen Zeitplan wollte Nonnenmacher noch nicht nennen, bis wann die Änderungen im Kodex umgesetzt werden sollen. Er betonte, dass gründliche Überlegungen vonnöten seien und sich die Zeit genommen werden sollte, mit allen beteiligten Seiten zu diskutieren. Ein Datum nannte er letztlich aber doch: Die Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie in der zweiten Jahreshälfte 2019 sei erst einmal abzuwarten.

Der Deutsche Aufsichtsratstag wird vom [Deutschen Corporate Governance Institut \(DCGI\)](#) [2], einer Initiative der [Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland e.V. \(VARD\)](#) [3], organisiert. Für den 13. DART am 28./29. Juni 2018 in Düsseldorf können Sie sich [hier](#) [4] anmelden.

Interne Revision für Aufsichtsräte

Zunehmende weltweite Regulierung, steigende Haftrungsrisiken, Globalisierung und Dezentralisierung der Geschäftstätigkeit führen zu erhöhten Anforderungen an die Unternehmenssteuerung und -überwachung. Vor diesem Hintergrund kommt der Internen Revision eine Schlüsselfunktion zu. Mit § 107 Abs. 3 S. 2 AktG bestimmt zudem der Gesetzgeber die Sicherstellung der Wirksamkeit der Internen Revision als zentrale Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats.

Mathias Wendt und Hubertus Eichler vermitteln in dem Band [Interne Revision für Aufsichtsräte](#) [5] in kompakter Form das für Aufsichts- und Leitungsgesetz erforderliche Wissen zur Internen Revision.

Quellen

- [1] <https://dcgi.org/produkt/deutscher-aufsichtsratstag/>
- [2] <https://dcgi.org/>
- [3] <https://www.vard.de/>
- [4] <https://dcgi.org/produkt/deutscher-aufsichtsratstag/>
- [5] <https://www.compliancedigital.de/978-3-503-17671-7>

Digitale Fitness für den Aufsichtsrat

Nachricht vom 29.11.2017

Die Digitalisierung hält Einzug in die Gesellschaft und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Welche Anforderungen sie da-

bei an den Aufsichtsrat stellt, diskutierten die Teilnehmer mit den Referenten auf dem Deutschen Aufsichtsratstag.

In Zeiten von Big Data, Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz ist es für alle beteiligten Marktteilnehmer von hoher Bedeutung, mit der Entwicklung Schritt zu halten und nicht abgehängt zu werden. Ein solches Szenario kann auch für am Markt etablierte Unternehmen schnell in eine echte Krise führen. Besonders gefragt ist dabei nicht zuletzt der Aufsichtsrat, dem die wichtigen Aufgaben Beratung und Überwachung des Vorstands obliegen. Um ihnen gerecht werden zu können, muss sich auch – oder gerade – der Aufsichtsrat digital fit machen, um für das Unternehmen die richtigen Impulse setzen zu können und den Fortschritt zu fördern und nicht aufzuhalten.

Die Echtzeit-Gesellschaft

Dass der digitale Fortschritt als Chance zu werten ist, um die Menschen von anfallenden Alltagsarbeiten zu entlasten, ist sich Prof. Dr. Andreas Pinkwart – Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie in Nordrhein-Westfalen – sicher. Dadurch hätten die Menschen mehr Zeit, andere Talente zu fördern. Großen Aufholbedarf sah Pinkwart insbesondere bei der Modernisierung von Kitas und Schulen, aber auch der Hochschulen und der Verwaltung. Der Ausbau von Glasfassernetzen und schnelleren Mobilfunknetzen sei eine wichtige Voraussetzung, um die neuen Chancen nutzen zu können. Pinkwart gab zu bedenken, dass in der heutigen Echtzeit-Gesellschaft auch die Alten von den Jungen lernen müssten.

Mitarbeiter der Zukunft

Die Mitarbeiter in Unternehmen entsprechend zu befähigen sah Sabine Bendiek, Vorsitzende der Geschäftsführung bei Microsoft Deutschland, als eine der wichtigsten Säulen für den Erfolg. Die digitale Bildung sei Voraussetzung für die Entstehung neuer Geschäftsmodelle und führe somit auch zu mehr Arbeitsplätzen. Als problematisch bewertete Bendiek allerdings die in Deutschland vorherrschende Fehlerkultur. Das Denken, bloß keine Fehler machen zu dürfen, schade dem Innovationsprozess und damit dem Wirtschaftsstandort.

Die Personalkompetenz sah auch Viktoria Kickinger, die den Vortrag von Dili-

gent Boardbooks hielt, als entscheidendes Kriterium. Ihrer Meinung nach werde sich das Gleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt weiter hin zu den MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) verschieben und die Work-Life-Balance werde zukünftig eine wichtigere Rolle für die Arbeitnehmer bei der Wahl ihres Arbeitgebers spielen. Diese können beispielsweise ihre Attraktivität steigern, indem sie die Digitalisierung nutzen, um ihren Mitarbeitern mehr Home-Office-Arbeitsplätze anzubieten.

Informationsfreiheit ist Voraussetzung für den Erfolg

So groß die Chancen der Digitalisierung auch sind, bergen sie doch auch viele Risiken, mahnte Arne Schönbohm, Präsident des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik. Viele Menschen gehen zu sorglos mit Passwörtern und E-Mails um und verwenden zu selten die Möglichkeiten der Verschlüsselung bei E-Mails und Telefonie. Schönbohm empfahl daher den Aufsichtsräten, Cyber-Sicherheit als Risikomanagement-Thema zu verstehen, sich Cyber-Basiswissen und mindestens ein Grundlagenvokabular anzueignen und geeignete organisatorische und technische Rahmenbedingungen zur Minimierung von Cyber-Risiken zu ergreifen.

Gedanken zum DCGK

Der Vorsitzende der Regierungskommision Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), Prof. Dr. Rolf Nonnenmacher, stellte seine persönlichen Gedanken und Ansichten zum DCGK dar. Er betonte, dass es sich dabei aber nicht um die abschließende Ansicht der Regierungskommision handele.

Aus Sicht Nonnenmachers habe sich die Institution des DCGK bewährt, wie auch das „comply-or-explain“-Prinzip. Dennoch stelle sich die Frage, wie der Kodex relevanter und verständlicher gestaltet werden könne, da er in seiner derzeitigen Fassung zu legalistisch sei. Zu den weiteren Ausführungen Nonnenmachers lesen Sie auch den Beitrag [Neue Gedanken zum DCGK](#) [1].

Der Deutsche Aufsichtsratstag wird vom [Deutschen Corporate Governance Institut \(DCGI\)](#) [2], einer Initiative der [Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland e.V. \(VARD\)](#) [3], organisiert. Für den

13. DART am 28./29. Juni 2018 in Düsseldorf können Sie sich [hier \[4\]](#) anmelden.

Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG)

Die ZCG informiert Sie alle zwei Monate über neueste Entwicklungen. So bleiben Sie auf dem Laufenden, um die Standards guter Unternehmensführung zu erfüllen, eine effektive Aufsicht auszuüben und souverän zu diesem Thema zu beraten.

Testen Sie die ZCG [\[5\]](#) doch einmal kostenlos und unverbindlich.

Quellen

- [1] https://www.compliancedigital.de/ce/neue-gedanken-zum-dcgk/_sid/YIDD-511754-O9MR/detail.html
- [2] <https://dcgi.org/>
- [3] <https://www.vard.de/>
- [4] <https://dcgi.org/produkt/deutscher-aufsichtsratstag/>
- [5] <http://www.zcgdigital.de/info/>

Die Zukunft der Compliance

Nachricht vom 14.11.2017

Anfangs belächelt ist Compliance mittlerweile viel mehr als nur eine Modeerscheinung. Aber welche Herausforderungen stehen in Sachen Compliance bevor? Welche Trends sind zu erwarten? Mit diesen Fragen hat sich eine Studie beschäftigt.

Durchgeführt wurde die Untersuchung von Deloitte in Kooperation mit dem Compliance Manager Magazin und der Quadriga Hochschule Berlin. Fast 500 Compliance-Verantwortliche gaben per Online-Fragebogen Auskunft über ihre Einschätzungen zu den aktuellen Herausforderungen und künftigen Trends in der Compliance. Weitere Studien sollen mit sich wiederholenden Fragen in den nächsten Jahren durchgeführt werden, um die Entwicklungen im Zeitablauf darzustellen. Einige wichtige Ergebnisse haben wir für Sie zusammengefasst.

Stakeholder und Rahmenkonzept

Kunden möchten sich zunehmend auf eine saubere Lieferkette verlassen können. Somit steigt die Wettbewerbsrelevanz von Compliance für Unternehmen, so die Autoren der Studie. Denn auf die Frage, wel-

che Stakeholder das größte Interesse an einem funktionierenden CMS haben, wurde der Kunde mit 62 Prozent am häufigsten erwähnt, knapp vor dem Abschlussprüfer mit 61 Prozent.

In der Studie wurde auch gefragt, an welchem Rahmenkonzept die Unternehmen ihr Compliance Management System ausrichten (Mehrfachnennungen waren möglich). 37 Prozent gaben an, dass sie ihr CMS am IDW PS 980 ausrichten, 35 Prozent an regulatorischen Vorgaben wie etwa der BaFin. Die Unterschiede liegen insbesondere in der Branche begründet. Während sich Industrieunternehmen eher am IDW Prüfungsstandard orientieren, sind für Institute der Finanzbranche eher die regulatorischen Vorgaben wegweisend. Die Norm ISO 19600 wurde nur von 15 Prozent der befragten Unternehmen genannt.

Integrationsgrad von Compliance im Unternehmen

Der Integrationsgrad wird zunehmen. Bisher ist Compliance bei 46 Prozent der befragten Unternehmen als eigenständige Funktion im Unternehmen organisiert. Weitere 46 Prozent gaben an, dass Compliance einer anderen Organisationsfunktion zugeordnet ist, 8 Prozent der Befragten haben keine eigene institutionalisierte Compliance-Funktion. Zukünftig ist laut Studie zu erwarten, dass die Compliance-Funktion an Eigenständigkeit gewinnen wird. Insbesondere zu Beginn, wenn sich ein CMS in einem Unternehmen noch im Aufbau befindet, werde die Compliance-Funktion an einer bestehenden Organisationsfunktion angeschlossen, in Abhängigkeit vom Reifegrad später u.U. als eigenständige Funktionseinheit weiterentwickelt.

Risikofelder

Die größten Risikofelder stellen laut Studie die Wirtschaftskriminalität und Wettbewerb dar. Compliance-Programme werden insbesondere für Korruption (76 Prozent), Geldwäsche (50 Prozent), Vermögensmissbrauch (47 Prozent) implementiert, aber auch für Kartell- und Lauterkeitsrecht (41 Prozent) sowie Außenwirtschaftsrecht (33 Prozent). Umwelt- und Vergaberecht bspw. spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Herausforderungen und Trends

Zuletzt wurden die Teilnehmer nach ihrer Einschätzung zu den aktuellen Her-

ausforderungen befragt. Die „Förderung der Compliance-Kultur“ wurde hierbei an erster Stelle genannt, gefolgt von „wirksamer Compliance-Kommunikation“ sowie „Integration in und Harmonisierung mit vorhandenen Organisationsstrukturen“. Die größten zukünftigen Herausforderungen sehen die Befragten in der Nutzbarkeit von Big Data, Continuous Monitoring mittels Key Risk Indicators (KRIs) sowie der Digitalisierung und Automatisierung von Compliance-Prozessen.

Die vollständige Studie können Sie [hier \[1\]](#) bestellen.

Wirksame Compliance-Kommunikation

Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor jeder Compliance-Organisation und spätestens seit dem BGH-Urteil zur Unterlassensstrafbarkeit von Compliance-Officern auch haftungsrelevant. Nur wer Klarheit über Erwartungen und Pflichten, Sinn und Funktionen der eingesetzten Steuerungsinstrumente schafft, kann mit der Akzeptanz, dem Engagement und notwendigen Risikobewusstsein aller Beteiligten rechnen; und glaubwürdig der „Pflicht, Rechtsverletzungen aus der Sphäre des Unternehmens zu unterbinden“, genügen – wie jüngst das erste BGH-Urteil zum Compliance-Management-System (1 StR 265/16 vom 9.5.2017) unter Bezugnahme auf dieses Buch zu Anforderungen an ein effizientes Compliance-Management beschrieb.

Wie Sie Führungskräfte, Mitarbeiter und Geschäftspartner erreichen und zielgerichtet einbinden, betrachtet der Band [Compliance-Kommunikation \[2\]](#) von Herausgeberin Dr. Katharina Hastenrath konsequent mit Fokus auf Compliance.

Manipulationen, Datenleaks und Betrug: Betriebliche Unregelmäßigkeiten und Skandale sorgen immer wieder für hohe wirtschaftliche Schäden und empfindliche Vertrauensverluste. Zur Abwehr solcher Bedrohungen ist ein wirksames Internes Kontrollsystem (IKS) unverzichtbar – im Großkonzern wie im Mittelstand. Wie Sie Schritt für Schritt ein IKS zielgerichtet aufbauen und einsetzen, zeigt Ihnen Oliver Bungartz in der umfassend aktualisierten 5. Auflage des Standardwerks [Handbuch Interne Kontrollsysteme \(IKS\) \[3\]](#).

Quellen

- [1] <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.html>
- [2] <https://www.compliancedigital.de/978-3-503-16757-9>
- [3] <https://www.compliancedigital.de/978-3-503-17145-3>

Neues Daten-Leak – alte Missstände

Nachricht vom 07.11.2017

Die Karibik ist nicht nur bei Touristen beliebt. Auch für Steuersparer herrschen hier paradiesische Zustände. Politiker, Prominente und Konzerne nutzen diese allzu gern – wie die Paradise Papers enthüllen.

Mitten in der Karibik auf den Bermuda-Inseln, den Cayman-Inseln oder den britischen Jungferninseln befinden sich die Niederlassungen einer der größten Offshore-Anwaltskanzleien der Welt: Appleby. Sie hilft Prominenten, Reichen und weltbekannten Unternehmen, Steuern zu sparen, indem verschachtelte Firmenkonstrukte aufgebaut und genutzt werden, die nur sehr schwer zu durchschauen sind. Kundendaten von Appleby, aber auch des Treuhand-Unternehmens Asiaciti Trust mit Sitz in Singapur sowie weiteren Unternehmensregistern aus 19 Steueroasen wie der Isle of Man und Malta wurden nun in Teilen veröffentlicht. Im Unterschied zur Kanzlei Mossack Fonseca – eine eher unbedeutende Kanzlei mit schlechtem Ruf, deren Unterlagen in den Panama-Papers veröffentlicht wurden –, gehört Appleby zu den Marktführern.

Journalisten arbeiten 1,4 Terabyte auf
Weltweit kooperierten Mitglieder des Internationalen Netzwerks investigativer Journalisten (ICIJ), um die riesigen Datensets auszuwerten. Länger als ein Jahr arbeiteten sie die 13,4 Millionen Dokumente auf. Wie die Journalisten an die Papiere kamen, wurde wie bei den Panama Papers allerdings nicht preisgegeben. Mit Verweis auf den Informantenschutz verweigern die beteiligten Medien, die Originaldokumente herauszugeben.

Betroffene und Erwähnte

Die Liste der bekannten Namen in den Paradise Papers ist lang: Die Spuren führen zu einem illustren Kreis von Politikern über Sportler bis zu Global Playern: So finden Berater und Großspender von US-Präsident Donald Trump Erwähnung in den Papieren, US-Handelsminister Wilbur Ross ebenso wie US-Außenminister Rex Tillerson, ein Vertrauter von Kanadas Premierminister Justin Trudeau, sogar indirekte Hinweise auf Queen Elizabeth II. sind enthalten. Der Sänger Bono taucht ebenso auf wie Formel-1-Weltmeister Le-

wis Hamilton. Insgesamt Namen von mehr als 120 Politikern aus fast 50 Ländern, dazu kommen Prominente, Unternehmer und Sportler. Und Firmen wie Nike, Apple, Facebook, Uber, Whirlpool und Glencore sind ebenfalls Kunden der Kanzlei und nutzen deren Expertise.

Welche Konsequenzen sind zu erwarten?

Das Auftauchen der Namen bedeutet nicht zwangsläufig, dass ein rechtliches Fehlverhalten vorliegt. Steuertricks über Offshore-Firmen können durchaus legal sein oder sich zumindest in einer Grauzone bewegen. Stefan Bach, Steuerexperte des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), meint, dass Datenlecks wie die Paradise Papers abseits konkreter Gesetze aber bereits für sich Wirkung entfalten: „Das Risiko steigt, dass Geschäfte in Offshore-Oasen entdeckt werden“, sagt Bach. „Der Image-Schaden kann erheblich sein. Das reduziert die Bereitschaft, solche Konstrukte zu nutzen.“

Enthüllungen wie die Paradise Papers heizen die Debatte an, ob die Politik ausreichend gegen bekannte Steuertricks vorgeht. Auch inmitten der EU bieten Länder wie Irland, die Niederlande, Luxemburg und Malta Steuer- und somit Standortvorteile.

Die deutschen Behörden sind unterdessen an den Unterlagen interessiert: Ein Sprecher des Finanzministeriums äußerte den Wunsch, dass weitere Informationen zur Verfügung gestellt werden und auch ein Sprecher des Innenministeriums forderte, Deutschen Strafverfolgungsbehörden die Daten zugänglich zu machen. Und Regierungssprecher Steffen Seibert formulierte: „Transparenz ist der Untergang jeder Steueroase.“

Geldwäsche, unlautere Geschäftspraktiken und Steuerstrafrecht

Aufgrund der komplexen, undurchsichtigen Regelungsmaterie sind bestehende Schutzmaßnahmen gegen Geldwäsche und Wirtschaftskriminalität häufig mangelhaft. Das Handbuch **Bekämpfung der Geldwäsche und Wirtschaftskriminalität** [1], herausgegeben von Rüdiger Quedenfeld, vermittelt das nötige Hintergrundwissen für die effektive Geldwäschebekämpfung.

Dr. Hans J. Marschdorf stellt für Aufsichtsgremien den praktischen Leitfaden **Früherkennung unlauterer Geschäftspraktiken** [2] für die Aufsicht über Beschaffungsprozesse und Verkaufspraktiken bereit.

Im umfassend aktualisierten **Kompendium Steuerstrafrecht** [3] (3. Auflage) bringt Ihnen Dr. Matthias H. Gehm die jüngsten Entwicklungen im Gesamtkontext anschaulich nahe.

Quellen

- [1] <https://www.compliancedigital.de/978-3-503-17076-0>
- [2] <https://www.compliancedigital.de/978-3-503-17099-9>
- [3] <https://www.compliancedigital.de/978-3-503-17673-1>

Offerhaus: „Ausufernde Standardisierungsvorhaben bringen nicht nur Vorteile mit sich“

Nachricht vom 13.10.2017

„Viel hilft viel!“ Doch manchmal ist weniger mehr oder „keep it simple, stupid“ – gerade auch im Risikomanagement. Im Interview mit der ESV-Redaktion spricht Jan Offerhaus, Mitglied des Vorstands der Risk Management Association (RMA), über ausufernde Standardisierungsvorhaben, Insellösungen und den Mangel an Unternehmenskultur.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) verabschiedete Anfang März 2017 eine Reihe von Prüfungsstandards, darunter den IDW PS 981 zur Prüfung von Risikomanagementsystemen. Zudem wurde jüngst das COSO ERM – Enterprise Risk Management – Integrated Framework aktualisiert veröffentlicht. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Punkte?

Jan Offerhaus: Der neue Risikomanagementstandard wurde durch den IDW-Arbeitskreis „Prüfungsfragen und betriebswirtschaftliche Fragen zu Governance, Risk und Compliance (GRC)“ auf den Weg gebracht und folgt dem Prüfungsstandard PS 980 für Compliance-Management-Systeme, der schon seit 2011 besteht. COSO ERM in der neuen Version wurde im September 2017 veröffentlicht. Inhaltlich geht das Framework zum unternehmensweiten Risikomanagement auf aktuelle Themen ein, unter anderem auf die zunehmende Komplexität und Globalisierung. Mit der Aktualisierung streben die COSO-Macher eine nachhaltige Organisationsführung, -überwachung und -steuerung an.

Wie beurteilen Sie die neuen sowie aktualisierten Standardisierungen im Risikomanagement angesichts sehr vieler bestehender Standards?

Jan Offerhaus: Die einzelnen Initiativen zu PS 981 und dem COSO-Ansatz sind an sich zu begrüßen, fokussieren sie sich doch stärker auf die sich ändernden Gegebenheiten in einer Welt im Umbruch. Darüber hinaus muss die Anmerkung erlaubt sein, wem der scheinbar inflationäre Erlass von Standards hilft – angefangen bei ISO über das IDW bis zu COSO. Grundsätzlich hat sich die Haftungsfrage des Topmanagements spätestens seit der Verabschiebung der Vorschriften zum Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) sowie dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verschärft. Umso wichtiger sind klare Handlungslinien und Konzepte zum gesamten Chancen- und Risikomanagementprozess. In diesem Kontext können transparente Risikomanagementstandards eine wesentliche Stütze sein, um regulatorische Vorschriften umzusetzen und den Prozessweg zu erleichtern. Im Grunde eine Hilfestellung für Geschäftsführer, den Aufsichtsrat und Risikomanager.

Das klingt stark danach, dass dem Ganzen ein „aber“ folgt?

Jan Offerhaus: Richtig. Jede Medaille hat auch eine Kehrseite. Und diese heißt in diesem Fall die Vielzahl an Standards, die in den letzten Jahren aus dem Boden gestampft wurden. Für jedes erdenkliche Organisationsprozessthema existieren Standards und damit Managementsysteme – angefangen beim Risikomanagement über die Themen Compliance, Informationssicherheit, Business Continuity Management bis zum Notfall- und Qualitätsmanagement. Ausufernde Standardisierungsvorhaben bringen nicht nur Vorteile mit sich. Begriffe werden in den verschiedenen Standards unterschiedlich definiert sowie wahrgenommen, was nicht selten zu mehr Fragen als Antworten führt. Das Ganze mündet vielfach in einer Art Glaubensfrage – beispielsweise in puncto ISO versus COSO.

Und diese „Grabenkämpfe“ sind für Unternehmenslenker, die sich im Vorfeld einen Überblick zu Risikomanagementstandards verschaffen möchten, nicht wirklich zielführend und verwirrend.

Welche kritischen Punkte sehen Sie darüber hinaus bei all den sonstigen Standardisierungsvorhaben?

Jan Offerhaus: Ein weiterer kritischer Punkt liegt darin, dass zu viele Managementsysteme zu reinen Insellösungen führen, die nicht miteinander verbunden sind (in neudeutsch als integrierte Managementsysteme beschrieben). Das Resultat sind Redundanzen und eine ausufernde Prozess- und Schnittstellenfülle in Organisationen. Und diese unterschiedlichen Standardisierungsansätze, Prozessabläufe und das jeweils dazugehörige „Eigenleben“ der Managementsysteme führen in vielen Fällen zu mehr Überforderung als Transparenz in Unternehmen. Geschweige denn, dass für das Betreiben und die Pflege der jeweiligen Lösung Menschen, sprich Mitarbeiter, notwendig sind. Die Folge ist mehr Unsicherheit in den Führungsetagen und ein unklarer Weg im gesamten Steuerungs- und Überwachungsprozess zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance.

Scheinbar ist die Konzentration auf Standards nicht ausreichend, wenn man auf die permanenten Verfehlungen von Unternehmen schaut?

Jan Offerhaus: Standards sind auch nicht ausreichend. Denn in der Unternehmensspraxis vieler Organisationen zeigt sich, dass es trotz bestehender Risikomanagementstandards zu Turbulenzen kommt. Die zunehmende Digitalisierung, geopolitische Risiken, sowie eine globale Vernetzung sind keine neuen Herausforderungen und Risikofaktoren. Und doch sind sie Gründe, weshalb Unternehmen regelmäßig in Schieflage geraten oder scheitern. Experten sehen die Ursachen vor allem in nicht existierenden oder schlechten Prozessen und mangelnden Risikomanagementstrukturen. Der steigende Druck aus den Regulierungsvorschriften tut in Unternehmen ihr übriges und verlangt von Organisationen einen wachsenden Einsatz von Ressourcen, Zeit und Geld.

Und was braucht es aus Ihrer Erfahrung heraus noch?

Jan Offerhaus: Der Kraftaufwand zur Umsetzung von Standards und Prozessen drängt einen wichtigen Faktor aus dem

Sichtfeld der Entscheider-Ebene. Die Rede ist von einer gelebten Unternehmenskultur, die Grundvoraussetzung für jeden Prozessschritt in einer Organisation ist. Ohne den Mitarbeiter ist diese nicht zu bekommen. Damit platzen die besten Standardisierungs- und Prozessabsichten und das Risikomanagement verkommt nicht selten zu einer rückwärtsgewandten Sicht in Form des reinen Abarbeitens von Excel-Punkten. Gelebt sieht anders aus und zukunftsgerichtet ist in diesen Fällen wenig bis nichts. Das heißt im Umkehrschluss, dass der Mitarbeiter im Mittelpunkt des Unternehmens stehen muss. Ihn zu schulen und zu sensibilisieren ist eine der größten Herausforderungen, vor denen Organisationen stehen. Zum Wissens- und Awareness-Transfer kommt ein weiterer wichtiger Faktor. Und der heißt das notwendige Know-how im eigenen Haus zu haben. Ohne einen erfahrenen Risikomanager im Unternehmen oder der externen Unterstützung durch professionelle Risikomanagementberater wird ein organisationsübergreifendes Risikomanagement schwer umsetzbar sein. Dementsprechend muss die Geschäftsleitung hinter dem Thema stehen (Stichwort: Top-down), Risikomanagement als Gesamtprozess initiieren, überwachen und steuern sowie für den notwendigen Wissensaufbau und -ausbau intern sorgen. Im besten Falle mit einem eigenen Risikomanager, der externen Unterstützung und Standards als Leitplanken.

Arbeitskreis Risikomanagement-Standards

Der Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ befasst sich mit Normen und Standards im Bereich des Risiko- und Chancenmanagements. Das Ziel des Arbeitskreises ist die Analyse und Beurteilung bestehender und neuer Normen und Standards (beispielsweise COSO ERM, AS/NZS, ONR 49000ff, ISO 31000ff) im Hinblick auf deren theoretische Fundierung und praktische Anwendbarkeit. Der Erfahrungsaustausch bei der Anwendung und Umsetzung der Regelwerke runden die Tätigkeiten des Arbeitskreises ab.

Weitere Informationen unter: www.rma-ev.org/verein/arbeitkreise/it-risikomanagement [1]

Risk Management Congress in Nürnberg

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im

deutschsprachigen Raum. 16 Fachvorträge warteten in diesem Jahr auf die Teilnehmer der Konferenz in Nürnberg (16. und 17. Oktober 2017). Darunter waren zwei Vorträge zum Themenspektrum der Risikomanagement-Standards. Zum einen ein Vortrag des Leiters des amerikanischen PWC-Teams, das die neue Version von COSO ERM erarbeitet hat. Zum anderen ein Vortrag zu den Neuerungen bei den Prüfungsstandards PS 981 und PS 340.

Weitere Informationen unter: www.rma-ev.org/veranstaltungen/rma-konferenzen/rmc2017 [2]

Quellen

- [1] <http://www.rma-ev.org/verein/arbeitskreise/it-risikomanagement>
- [2] <http://www.rma-ev.org/veranstaltungen/rma-konferenzen/rmc2017>