



APRIL 2017

ENTREPRENEUR

IM FOKUS: COMPLIANCE

AUS UNSEREN GESCHÄFTSFELDERN...

RECHTSBERATUNG D&O-Versicherung in der Managerhaftung | Compliance in Indien

STEUERBERATUNG Tax Due Diligence | Reform der indischen Umsatzsteuer

STEUERDEKLARATION UND BPO Steuerberatung 4.0 | Tax Compliance international

UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG Informationssicherheit | Compliance mit ERP-Software

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG Compliance – Strategischer Dreh- und Angelpunkt in der modernen Praxis

3 EDITORIAL

4 RECHTSBERATUNG

- 4 **D&O-Versicherung in der Managerhaftung – Bestandteil guter Corporate Governance**
- 5 **Compliance in Indien – Zwingende Herausforderung**

6 STEUERBERATUNG

- 6 **Tax Due Diligence als Teil des Risikomanagementsystems – Vorstufe der Tax Compliance**
- 7 **Reform der indischen Umsatzsteuer – Einführung der Goods and Services Tax**

8 STEUERDEKLARATION UND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

- 8 **Steuerberatung 4.0 – Toolbasiertes Tax Compliance Management**
- 9 **Tax Compliance international – Neue Entwicklungen in Polen, der Tschechischen Republik und China**

10 UNTERNEHMENS- UND IT-BERATUNG

- 10 **Informationssicherheit – Erfolgreiche Implementierung mittels ISO 27001:2013**
- 11 **Compliance mit ERP-Software – Gesetzeskonformes Arbeiten im Unternehmen**

12 WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

- 12 **Compliance – Strategischer Dreh- und Angelpunkt in der modernen Praxis**

14 INTERVIEW

- 14 **José A. Campos Nave: „Regeln befolgen und einhalten – Herausforderung für Familienunternehmen“**

15 GASTKOMMENTAR

- 15 **Prof. Dr. Stephan Grüninger: „Compliance als Führungsaufgabe – Erfolgreiche Risikovermeidung“**

16 EINBLICKE

- 16 **Compliance in deutschen Unternehmen**

IMPRESSUM – ENTREPRENEUR



Ausgabe April 2017
ISSN 2199-8345

Herausgeber:
Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49(911)9193-0
www.roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Prof. Dr. Christian Rödl
christian.roedl@roedl.de
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

Redaktion:

Unternehmenskommunikation:

Anja Soldan
anja.soldan@roedl.de

Ines Seitz
ines.seitz@roedl.de

Katharina Merkel
katharina.merkel@roedl.de

Thorsten Widow
thorsten.widow@roedl.de

für die Geschäftsfelder:

Patrick Satzinger
patrick.satzinger@roedl.de

Britta Dierichs
britta.dierichs@roedl.de

Michael Kolbenschlager
michael.kolbenschlager@roedl.de

Dr. Andreas Schmid
andreas.schmid@roedl.de

Grafiken:

Nadine Viehmann
nadine.viehmann@roedl.de

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.



Liebe Leserin, lieber Leser,

in den vergangenen Monaten standen spektakuläre Fälle, bei denen Geschäftsführer und Vorstände, aber auch Aufsichtsräte aufgrund von Compliance-Vergehen in Regress genommen wurden, häufig im Fokus der medialen Berichterstattung. Compliance ist längst kein Thema mehr, das nur Großunternehmen und Konzerne betrifft. **Familienunternehmen** sollten sich dieser Pflicht bewusst werden.

Der Mittelstand – zu Recht bezeichnet als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – zeichnet sich durch Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis, kurze Entscheidungswege und Flexibilität aus. Gerade aber diese auf Vertrauen gestützte Zusammenarbeit kann ein Einfallstor für Compliance-Verstöße sein. Hinzu kommt, dass die Folgen der Delikte Familienunternehmen ebenso hart treffen wie große Konzerne: Die Kosten für Bußgelder über Vermögensabschöpfung, mögliche Vertragsaufhebungen oder Steuernachforderungen sind i. d. R. immens – vom dadurch entstehenden Imageschaden ganz zu schweigen.

Bei der Umsetzung von Compliance geht es um mehr als Gesetzestreue. Sie erfasst zudem die Einhaltung unternehmensinterner Richtlinien, die bestimmte Verhaltensweisen vorgeben und damit sogar über gesetzliche Bestimmungen hinausgehen können. Darin spiegelt sich die Grundeinstellung vieler Unternehmen – das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns: Gerade in konfliktbehafteten Situationen leben besonders Familienunternehmen ihre Werte mit der Intention vor, Vertrauen zu schaffen und deutlich zu machen, dass sie einzig eine rechtstreue Art bei Unternehmensführung und operativem Geschäft dulden. Wir stellen fest, dass zunehmend auch Geschäftspartner und Kunden ausdrücklich Wert auf Compliance-Richtlinien legen und sie sogar einfordern.

Ein gelebtes Compliance-Verständnis im Unternehmen bindet Geschäftspartner und Kunden langfristig, vermeidet Folgekosten von Verstößen, mehrt die Reputation des Unternehmens und fördert so letztlich das Geschäft. Damit lassen sich Wettbewerbsvorteile realisieren und nachhaltig sichern – das Ziel eines jeden Unternehmers!

In diesem Sinne wünschen wir eine inspirierende Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr

Prof. Dr. Christian Rödl

D&O-VERSICHERUNG IN DER MANAGERHAFTUNG

Bestandteil guter Corporate Governance

Von Horst Grätz und Dr. Kathrin Rosenberg, Rödl & Partner Nürnberg

Im Rahmen der Managerhaftung wird zunehmend mit härteren Bandagen gekämpft. Die Geschäftsführer haben ein elementares Interesse daran, eine „weiße Weste“ zu behalten und mögliche Ansprüche abzuwehren. Zur Abwendung von Schäden für das Unternehmen ist der Abschluss einer D&O-Versicherung (kurz für: Directors-and-Officers-Versicherung) essenziell, denn oftmals übersteigt die Haftungssumme die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Managers.



Kontakt für weitere Informationen

Horst Grätz
Rechtsanwalt

+49 (911) 91 93 – 16 10

horst.graetz@roedl.de

Noch bis vor wenigen Jahrzehnten trug ein Unternehmen Schäden und Verluste, die sich aus der Verwirklichung operativer Geschäftsführertätigkeit ergaben, wie selbstverständlich alleine. Angestellte Fremdgeschäftsführer verloren in der Konsequenz zwar regelmäßig ihr Amt, wurden aber nicht persönlich für ihr Handeln zur Verantwortung gezogen – ein Bild, das sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt hat.

Haftungsrecht von Geschäftsführern

Sowohl in der öffentlichen Wahrnehmung als auch in der praktischen Rechtsanwendung wird das Haftungsrecht von Geschäftsführern zunehmend relevant. Seit der sog. „Arag-Garmenbeck-Entscheidung“ des Bundesgerichtshofs (BGH) ist zudem höchstrichterlich geklärt, dass Aufsichtsräte potenzielle Schadensersatzansprüche gegen den Vorstand durchsetzen müssen, wenn sie nicht ebenfalls haften wollen (BGH, Urteil vom 21. April 1997, Az: II ZR 175/95).

Ein beträchtliches Haftungsrisiko des Managements kann sich dabei aus dem Vorwurf eines etwaigen Organisationsverschuldens sowohl in Form der Mitarbeiterauswahl als auch der -kontrolle ergeben. Eine Organisationspflichtverletzung zieht die Haftung des Geschäftsführers aus § 43 Abs. 1 GmbHG bzw. § 93 Abs. 1 S. 1 AktG (Einhaltung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters) je nach Unternehmensrechtsform nach sich.

Plakativ hierfür steht das Beispiel der Buchhalterin, die über Jahre hinweg Millionenbeträge veruntreut und sich auf Kosten des Unternehmens bereichert. War die Buchhalterin nicht entsprechend ausgebildet, haftet der Geschäftsführer auf Basis des Auswahlverschuldens; war sie nicht hinreichend überwacht, haftet er auf Basis des Überwachungsverschuldens. In der Konsequenz sollten Organisationspflichten zwingend ernst genommen werden.

Minimierung von Haftungsrisiken

Die sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter, eine klare Ressortaufteilung, die Etablierung eines Internen Kontrollsystems (IKS) sowie ressortübergreifende Informations- und Berichtspflichten können Risiken minimieren. Dabei besteht keine Pflicht zur Einführung eines bestimmten IKS. Die Ausgestaltung des Organisationssystems fällt vielmehr in das Ermessen der Geschäftsführer („Business Judgement Rule“). Ob ein Geschäftsführer einen einzigen Verhaltenskodex oder

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Sichern Sie Ihr Management durch eine ausreichend hohe D&O-Versicherung ab.
- › Nutzen Sie die Beratung von Fachleuten, um Deckungslücken zu vermeiden.

10 Richtlinien zu 10 Einzelthemen für angemessen hält, ist seiner Entscheidung überlassen – ebenso welche Kontrollmaßnahmen er durchführen lässt, solange sie objektiv geeignet erscheinen.

Letztlich kann auch eine optimal ausgestaltete Organisation und Kontrolle keinen 100-prozentigen Schutz vor Pflichtverletzungen und damit einer nachfolgenden Haftung garantieren.

Absicherung durch D&O

Das finanzielle Restrisiko gilt es mit geeigneten D&O-Versicherungen abzusichern, denn im Haftungsfall übersteigt die Forderungssumme meist die finanziellen Möglichkeiten des Geschäftsführers – mit der Folge, dass das Unternehmen auf den Schäden sitzen bleibt.

Eine passende D&O-Versicherung dient der Entscheidungsfähigkeit des Managers als versicherte Person und schützt im Haftungsfall das Unternehmen als Versicherungsnehmer. Optimaler Versicherungsschutz ist daher Teil guter Corporate Governance. Allerdings sollte auf Spezialisten im D&O-Bereich zurückgegriffen werden, um auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungen ohne Deckungslücken zu erzielen. Auch bei der Geltendmachung und Abwehr von potenziellen Haftungsansprüchen sollte aufgrund der komplizierten Rechtsfragen und multiplen Interessenskollisionen auf spezialisierte Anwälte aus dem Organhaftungsbe- reich vertraut werden.

COMPLIANCE IN INDIEN

Zwingende Herausforderung

Von **Rahul Oza, Dharm Veer Singh Krishnawat und Ulrike Grube**,
Rödl & Partner Pune, Mumbai, Chennai, Bangalore und Nürnberg

Die aufsteigende Industrienation Indien hat erkannt, dass die Durchsetzung von Compliance-Richtlinien unverzichtbar geworden ist. Aufgrund des – in den Köpfen indischer Manager teils noch bestehenden – zweifelhaften Grunderständnisses zur Notwendigkeit von Compliance, entsteht ein Spannungsfeld, das für den ausländischen Investor eine nicht unerhebliche, aber zu bewältigende Aufgabe darstellt.



Als stetig wachsende Volkswirtschaft zählt Indien zu den Top 10 der attraktivsten Investitionsstandorte. Eine der größten Herausforderungen ist nach wie vor die weitverbreitete Korruption, die die indische Regierung durch Maßnahmen wie die zum Ende des Jahres 2016 eingeläutete Bargeldreform und sich anschließende, weitere Reformen nachhaltig zu bekämpfen versucht.

„Code of Conduct“

Die Schwierigkeit für ausländische Investoren liegt darin, dass in Indien ein ungeahnt hohes Erfordernis an Compliance besteht, dem indischen Management jedoch oftmals das ausreichende Bewusstsein dafür fehlt. Die indische Auffassung der Einhaltung von Compliance-Vorschriften entwickelt sich zwar in eine positive Richtung, bei der Umsetzung bedarf es dennoch einer intensiven Überwachung durch das Mutterunternehmen. Mitarbeiter und Manager sollten daher regelmäßig

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Compliance-Outsourcing ist eine gängige Praxis in Indien.
- › So kann sich das Unternehmen auf seine Kernfunktionen konzentrieren, während sich ein externer Berater um die Umsetzung und Einhaltung der Compliance-Vorschriften kümmert.

zu bestehenden Compliance-Regelungen geschult werden, um ein Gefühl dafür zu entwickeln und den betrieblichen Code of Conduct zur gängigen Praxis im Unternehmen befolgen zu können.

Ist das indische Management durch das Mutterunternehmen nicht ausdrücklich angehalten, die Umsetzung der bestehenden Satzungen zu überwachen, kann das sehr schnell negative Auswirkungen auf das deutsche Stammhaus haben: Das „Board of Directors“ (das Geschäftsführungsorgan einer indischen Kapitalgesellschaft) ist für die Einhaltung der Compliance verantwortlich und in aller Regel mehrheitlich von Direktoren aus dem Stammhaus besetzt. Dabei ist zu beachten, dass indische Compliance-Vorschriften vielfältig sind und ihre Anwendbarkeit vom Unternehmenszweck bzw. Industriezweig abhängt: Produzierende Unternehmen unterliegen mehr Statuten als reine Vertriebsgesellschaften.

Enthftung durch gezielte Maßnahmen

Die Strafen für Verstöße mögen in Indien – je nach Rechtsbereich (mit Ausnahme des Steuerrechts) – im Vergleich zum deutschen Recht gering ausfallen. Sofern es aber zu einer behördlichen oder strafrechtlichen Verfolgung kommen sollte, ist die Bereinigung des Verstoßes vor Ort mit einem enormen Kos-

tenaufwand verbunden und hat Ausstrahlungswirkung auf die etwaige Strafbarkeit in Deutschland.

Um derartige Compliance-Regelbrüche und strafrechtlich relevante Sachverhalte wie Betrug und Untreue durch das lokale Management zu verhindern, müssen u. a. interne Finanzkontrollmaßnahmen etabliert und deren effektive Einhaltung durch Wirtschaftsprüfer sichergestellt werden. Zur weiteren Risikominimierung entscheiden sich ausländische Investoren darüber hinaus häufig für freiwillige interne Audits. So können mögliche Vergehen rechtzeitig aufgedeckt und die Befolgung der Compliance-Vorschriften gewahrt werden. Derartige Maßnahmen dienen zudem der Exkulpation des Managements.

Der proaktive und offensive Umgang mit festgestellten Verstößen ist in Indien – auch zum Schutz des Investors – dringend anzuraten. Die indische Gesetzgebung sieht dazu zahlreiche Meldepflichten für Direktoren, aber auch Selbstanzeige- und Leniency-Regelungen vor.

Die Vorkehrungen müssen vor dem Hintergrund der ggf. beim Investor ebenfalls vorzunehmenden Schritte stets geplant und abgestimmt vorgenommen werden. Nur auf diese Weise ist die länderübergreifende Verzahnung von Compliance ein „Enthftungs-Element“.



Kontakt für weitere Informationen

Rahul Oza
Rechtsanwalt
☎ +91 (0) 20 66 25 71 – 00
✉ rahul.oza@roedl.pro

TAX DUE DILIGENCE ALS TEIL DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Vorstufe der Tax Compliance

Von Dr. Isabel Bauernschmitt und Sabrina Kraus, Rödl & Partner Nürnberg

Unternehmenswachstum wird häufig nicht nur aus eigener Kraft erreicht, sondern vermehrt durch Unternehmenserwerbe. Auch wenn das Augenmerk bei solchen Transaktionen auf den Synergieeffekten liegt, sollten die (steuerlichen) Risiken nicht unterschätzt werden. Eine Tax Due Diligence im Vorfeld des Kaufs ist daher als Teil des Risikomanagementsystems unerlässlich.

Ab dem Zeitpunkt der Übernahme eines bestehenden Unternehmens existieren für den Erwerber sowohl Chancen als auch Risiken. Damit fallen mögliche Steuernachzahlungen für Zeiträume vor dem Erwerb in die Verantwortung des Käufers. Die Höhe solcher Zahlungen ergibt sich i. d. R. erst bei einer späteren Betriebsprüfung. Im Rahmen der Tax Due Diligence werden deshalb bereits während des Akquisitionsprozesses steuerliche Risiken identifiziert und bewertet.



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Isabel Bauernschmitt
Diplom-Kauffrau, Steuerberaterin
☎ +49 (911) 9193 – 1040
✉ isabel.bauernschmitt@roedl.de

Vorgezogene Betriebsprüfung

Die Tax Due Diligence stellt somit vereinfacht gesprochen eine vorgezogene Betriebsprüfung dar. Das bedeutet, dass die steuerlichen Unterlagen des Unternehmens unter die Lupe genommen werden, um mögliche Risiken aufzudecken – insbesondere in den Bereichen Körperschaft-, Gewerbe-, Lohn- und Umsatzsteuer. Die Ergebnisse finden dann Einzug in die Kaufverhandlungen, die steueroptimierte Integration des Unternehmens in die bestehende Struktur sowie nicht zuletzt in ein laufendes Risikomanagementsystem.

Steuerklauseln im Kaufvertrag

Um das Risiko für den Erwerber möglichst gering zu halten, sind Vorkehrungen im Kaufvertrag zu treffen. Über eine Steuerklausel wird festgelegt, dass sich aus den vergangenen Veranlagungszeiträumen ergebende Steuernachzahlungen noch zu Lasten des Verkäufers gehen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, Haftungs- und Gewährleistungs-

klauseln sowie unter Umständen auch einen (Sicherheits-)Einbehalt des Kaufpreises zu vereinbaren, um mögliche steuerliche Risiken bestmöglich abzusichern. Dadurch modifizieren die Parteien die rechtlichen Möglichkeiten, den Verkäufer aus der Transaktion zur Verantwortung ziehen zu können.

Post-Merger-Integration

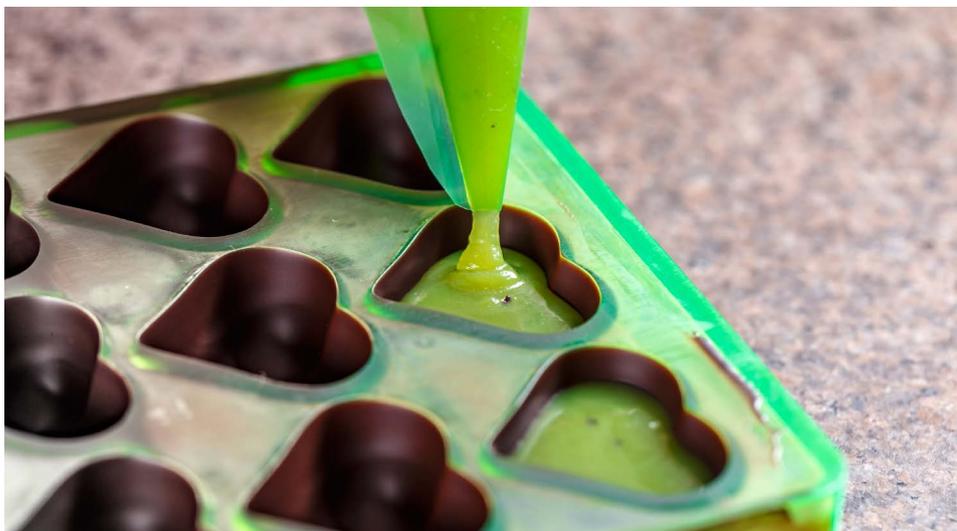
Die Ergebnisse der Tax Due Diligence sind aber nicht nur vergangenheitsorientiert. Vielmehr wird bei der Prüfung auch die spätere Integration des Unternehmens in die vorhandene Unternehmensstruktur analysiert. Nicht zuletzt sind die Ergebnisse im bestehenden Risikomanagementsystem und der daraus resultierenden Tax Compliance zu berücksichtigen. So bedarf es ggf. in die Zukunft gerichteter Änderungen der zugrunde liegenden Prozesse, um die identifizierten steuerlichen Risikobereiche zu vermeiden.

Fazit

Die Tax Due Diligence im Vorfeld eines Unternehmenskaufs ist aus den heutigen Kaufverhandlungen nicht mehr wegzudenken. So können steuerliche Risiken identifiziert und bewertet werden und man erspart sich das böse Erwachen bei einer späteren Betriebsprüfung. Die Ergebnisse der Prüfung werden im Kaufvertrag sowie bei der steueroptimierten Integration in die bestehende Struktur einbezogen. Daneben werden sie im Risikomanagementsystem berücksichtigt, um auch künftig steuerliche Risiken zu vermeiden.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Es empfiehlt sich, stets eine Tax Due Diligence als Teil des Risikomanagementsystems durchzuführen.
- › Berücksichtigen Sie die Erkenntnisse in den Kaufverhandlungen.
- › Unter Einbezug der Ergebnisse kann eine steueroptimale Unternehmensstruktur gestaltet werden.





REFORM DER INDISCHEN UMSATZSTEUER

Einführung der Goods and Services Tax

Von **Tillmann Ruppert**, Rödl & Partner Nürnberg

Indien steht kurz vor Einführung der „Goods and Services Tax“ (GST) und damit vor der größten Steuerreform seit seiner Unabhängigkeit im Jahr 1947. Das indische Unterhaus (Lok Sabha) beschloss am 29. März 2017 die gesetzlichen Grundlagen. Eine Zustimmung des Oberhauses (Rajya Sabha) ist nicht erforderlich. Mit einem Inkrafttreten zum 1. Juli oder spätestens zum 1. September 2017 wird gerechnet. Die GST wird das bisherige System der indirekten Steuern komplett erneuern. Unternehmen sollten sich umgehend vorbereiten, ihre Prozesse anpassen und sie in ihrer Tax Compliance berücksichtigen.

Die GST ist genau genommen längst überfällig. Bereits seit 2000 gibt es Initiativen, das in eine Vielzahl verschiedener Steuerarten zergliederte System zu modernisieren. Interessengegensätze zwischen Bundesstaaten und Zentralregierung ließen sie jedoch wiederholt scheitern. Dem aktuellen Anlauf der Reform standen daher zunächst viele Experten skeptisch gegenüber. Diesmal behielten jedoch die Optimisten Recht.

GST auf einen Blick

Die GST ist eine einheitliche Steuer, die auf die Lieferung von Waren und die Erbringung von Dienstleistungen entfällt. Sie wird viele der aktuell geltenden indirekten Steuern ablösen, u. a. Excise Duty, Service Tax, Value Added Tax (VAT) und Central Sales Tax. Ähnlich der deutschen Umsatzsteuer wird sie nur den auf der jeweiligen Handelsstufe geschaffenen Mehrwert besteuern – für Unternehmen ist sie daher neutral.

Streng genommen ist die GST keine ganz einheitliche Steuer. Sie wird sich aus 3 Komponenten zusammensetzen:

- › Central GST (CGST): Steuer der Zentralregierung
- › State GST (SGST): Steuer der Bundesstaaten
- › Integrated GST (IGST): übergreifende Steuer

Welche der Steuern anfällt, entscheidet sich nach dem Erbringungsort der Leistung, d. h. danach, ob sie innerhalb eines Bundesstaats oder zwischen 2 Bundesstaaten erfolgt. Der Vorsteuerabzug zwischen den Steuerarten ist nur eingeschränkt zulässig. Diese Dreitei-

lung ist Folge der föderalen Struktur Indiens und gleichzeitig eine Herausforderung für die IT-Systeme der Finanzverwaltung sowie die Buchhaltung indischer Unternehmen. Sie führt im Ergebnis jedoch nicht zu einer steuerlichen Mehrbelastung.

Generell wird auch für den Verbraucher mit Einführung der GST nicht alles teurer. Unterliegt bspw. die Herstellung einer Klimaanlage bislang einer Excise Duty von 12,5 Prozent und ihr Verkauf einer VAT von 13,5 Prozent, ergibt sich aktuell rechnerisch eine Gesamtsteuerbelastung von 27,7 Prozent. Nach Einführung der GST liegt sie nur etwas höher, bei 28 Prozent.

Herausforderungen und Chancen

Neben der enormen Vereinfachung gegenüber der aktuellen Rechtslage birgt die GST auch Konfliktpotenzial. So können Unternehmen die in den Rechnungen ihrer Lieferanten ausgewiesene GST nur dann als Vorsteuer geltend machen, wenn sie auch tatsächlich abgeführt wurde. Um rechtzeitig reagieren zu können, müssen indische Unternehmen Kontrollmechanismen einführen – so fordern manche Großunternehmen ihre Lieferanten bereits jetzt auf, schriftlich zu bestätigen, dass sie „GST-ready“ sind oder eine „GST Taskforce“ eingeführt haben.

Für nach Indien exportierende Unternehmen ist die GST eine Chance. Im aktuellen System wird ein Großteil der Einfuhrabgaben für indische Zwischenhändler zum



Kontakt für weitere Informationen

Tillmann Ruppert
Rechtsanwalt
☎ +49(911)91 93-31 25
✉ tillmann.ruppert@roedl.pro

Kostenfaktor (ihnen fehlt die Berechtigung zum Vorsteuerabzug). Sie könnten gezahlte Abgaben zwar 1:1 an ihre Abnehmer weitergeben, die würden jedoch so den vom Zwischenhändler gezahlten Einkaufspreis erfahren – eine meist vertrauliche Information. Daher verzichteten viele Zwischenhändler auf ein Durchreichen der Abgaben, womit sich die Waren um ca. 15 Prozent verteuern. Das Vorsteuerabzugssystem der GST beseitigt diesen Nachteil.

Fazit

Die GST birgt unserer Einschätzung nach sowohl für die indische Wirtschaft als auch für ausländische Exporteure große Chancen – trotz der sicher zu erwartenden Stolpersteine bei ihrer Einführung. Sie beeinflusst die Compliance-Prozesse nachhaltig. Daher ist es wichtig, neben den notwendigen Anpassungen der Supply Chain auch die Buchhaltungssysteme und die IT-Infrastruktur des Unternehmens danach auszurichten.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Bereits in Indien umsatzsteuerlich registrierte Unternehmen werden (weitgehend) automatisch in das neue System überführt und bestehende Vorsteuerguthaben übertragen.
- › Priorität sollte v. a. die Anpassung der Buchhaltungssysteme und IT-Infrastruktur haben. Dabei sollten die Fachabteilungen der deutschen Mutterhäuser eng überwachen.
- › Vertriebswege und Preiskalkulationen sind zu überprüfen und ggf. anzupassen.

STEUERBERATUNG 4.0

Toolbasiertes Tax Compliance Management

Von **Andreas Brunnhübner**, Rödl & Partner Nürnberg

Mit dem BMF-Schreiben vom 23. Mai 2016 zu §153 Abgabenordnung (AO) wurde die Diskussion über die Notwendigkeit eines „Tax Compliance Management System“ (Tax CMS) neu entfacht. Die Finanzbehörde wertet das Vorliegen eines steuerlichen Internen Kontrollsystems (IKS) als Indiz, den Vorwurf der Steuerhinterziehung nach §371 AO zu entkräften. Damit kann ein steuerliches IKS die im Auftrag eines Unternehmens handelnde Person schützen. Für ein wirksames Tax CMS empfiehlt sich die Implementierung geeigneter IT-Tools.

Wichtige Voraussetzungen für ein angemessenes Tax CMS ist die Integration einer Steuerstrategie in das Unternehmen sowie die Stärkung des Bewusstseins des hohen Stellenwertes eines solchen Systems. Die Etablierung einer fundierten Tax Compliance-Kultur ist wesentlich und muss von den Mitarbeitern sowie der Führungsriege gelebt werden.

Tax CMS und Risikomanagement

Es empfiehlt sich, von individuellen Risiken ausgehend Risikovermeidungsprozesse einzuführen. Zudem bedarf es einer unternehmensübergreifenden Tax Compliance-Institution, die Musterprozesse für die Abbildung von Steuern, zur Steuerplanung und des Verhaltens bei einer Betriebsprüfung entwickelt sowie die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der steuerlich relevanten Daten sicherstellt. Diese Institution hat auch die Aufgabe, ein effizientes Schnittstellenmanagement zwischen der Steuerabteilung und anderen Bereichen zu koordinieren.

Unterstützung durch geeignete IT-Tools

Die Einführung eines wirksamen Tax CMS sollte durch passende IT-Tools unterstützt werden, durch die Massendaten bei Plausibilitätsprüfungen auf verdächtige Sachverhalte analysiert und die Steuerfunktion systemseitig überwacht werden können. Das Tool DefTax® bietet bspw. als effizientes und in sich geschlossenes Steuersystem vielerlei Vorteile.

Risikoreporting und Steuerprozess

Mithilfe von Algorithmen und geeigneten Schnittstellen in ERP-Systemen können mit DefTax® kontinuierlich große Datenmengen über alle Konzerngesellschaften hinweg ausgewertet werden. Das gewährleistet eine höhere Transparenz sowie neue Möglichkeiten zur frühzeitigen Analyse und gleichzeitigen Vermeidung steuerlicher Risiken im Unternehmen. Außerdem werden die notwendigen Korrekturprozesse initiiert und eine Dokumentation gemäß der rechtlichen Anforderungen, z.B. das systemseitige Country-by-Country Reporting, sichergestellt.

Des Weiteren beinhaltet das Tool ein Dokumentenmanagementsystem, bei dem durch ein Zugriffsberechtigungskonzept die Freigabe von einzelnen Dokumenten und Daten für autorisierte Nutzer ermöglicht wird. Dadurch können Zuständigkeiten klar geregelt und einzelne Funktionen voneinander getrennt werden.

Das geschlossene System gewährleistet die Einhaltung definierter Prozesse und Kontrollen sowie eine automatische Fristenüberwachung, da der aktuelle Bearbeitungsstand jederzeit ersichtlich ist. Ein Ampelsystem hilft, die Fristen der jeweiligen Länder im Blick zu behalten. Des Weiteren bietet das Programm durch Vertretungs- und Unterschriftenregelungen, Dokumentationsanweisungen und Kommunikationsmöglichkeiten einen umfassenden präventiven Schutz und stellt damit einen wesentlichen Baustein eines wirksamen Tax CMS dar.



Kontakt für weitere Informationen

Andreas Brunnhübner
Diplom-Kaufmann, Steuerberater
☎ +49(911)91 93 – 1053
✉ andreas.brunnhuebner@roedl.de

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Zur Bewältigung der Anforderungen an ein Tax CMS ist DefTax® die Grundlage für eine effektive Identifizierung und Analyse von operationalen Steuerrisiken.
- › Das bildet den optimalen Ausgangspunkt für Ihr innerbetriebliches Kontrollsystem.
- › Durch Einsatz des Tools wird der steuerliche Compliance-Ansatz in Ihrem Unternehmen ganzheitlich gelebt und umgesetzt.



TAX COMPLIANCE INTERNATIONAL

Neue Entwicklungen in Polen, der Tschechischen Republik und China

Für international agierende Unternehmen hat Tax Compliance in den jeweiligen Tätigkeitsländern einen hohen Stellenwert. Die Entwicklung in wichtigen Standorten ist durch eine deutliche Verschärfung materieller und verfahrensrechtlicher Regelungen gekennzeichnet. Im Folgenden werden in kurzen Schlaglichtern Neuerungen zur Tax Compliance in Polen, der Tschechischen Republik und China beleuchtet.

Neue Berichtspflichten in Polen

Von Marcin Jamrózy,
Rödl & Partner Warschau

Das Jahr 2017 hat in Polen wesentliche Änderungen bei den umsatz-, einkommen- und körperschaftsteuerlichen Pflichten mit sich gebracht. Die elektronische Abgabe von Umsatzsteuererklärungen wird zum Standard.

Das gilt auch für zusammenfassende Meldungen im inländischen Geschäftsverkehr für eine immer größere Gruppe von Waren und Dienstleistungen, die unter das Reverse-Charge-Verfahren fallen (u. a. Bauleistungen im weitesten Sinne, bei denen der Subunternehmer als Dienstleister fungiert).

Zudem sind kleine und mittlere Unternehmen verpflichtet, die Daten aus den Umsatzsteuerregistern über Einkäufe und Verkäufe elektronisch als sog. „Standard Audit File for Tax“-Datei (SAF-T-Datei) zu übermitteln. Diese Pflicht gilt für Großunternehmen schon seit 1. Juli 2016. Sie umfasst auch ausländische Unternehmen, die in Polen als umsatzsteuerpflichtig registriert wurden.

Seit Jahresbeginn wurde die Möglichkeit der vierteljährlichen Umsatzsteuerabrechnung erheblich beschränkt. Das betrifft u. a. Steuerpflichtige, die bestimmte Waren verkaufen, für die der Gesetzgeber die gesamtschuldnerische Haftung des Erwerbers eingeführt hat (z. B. für Benzin).

Neue Anforderungen gibt es außerdem bei Verrechnungspreisen: Insbesondere das Gebot zur Abgabe des vereinfachten Berichts über Geschäfte mit verbundenen Unternehmen (CIT-ST/PIT-ST) und die Erstellung von Local File, Benchmarking Study, Master File und Country-by-Country Reporting sind zu beachten.

Verschärfte Auskunftspflichten in der Tschechischen Republik

Von Miroslav Kocman,
Rödl & Partner Prag

Die Meldepflichten in der Tschechischen Republik wurden kontinuierlich verschärft. Die Steuererklärungen müssen dem Finanzamt elektronisch übermittelt werden – und den Finanzbehörden sind immer mehr Angaben zu melden. Obwohl den Steuerpflichtigen 2016 eine Vereinfachung versprochen wurde, ist das Gegenteil eingetreten: Die Anzahl der Steuererklärungen und -meldungen ist angestiegen, die Meldepflichten wurden erweitert.

Seit Beginn des Jahres 2016 müssen Unternehmen nicht nur die Umsatzsteuervoranmeldungen, sondern auch monatliche Kontrollmeldungen abgeben. Darin werden alle umsatzsteuerlich relevanten Umsätze einzeln erklärt. Die Einführung der Kontrollmeldung hat bei den meisten Steuerpflichtigen zu deutlichen Kostensteigerungen bei Personal und Software geführt.

Die Verschärfung der Angabepflichten ist nicht auf die Einführung der Kontrollmeldung beschränkt. Seit Dezember 2016 sind erste elektronische Bargeldgeschäftsmeldungen vorzuweisen – eine Maßnahme der Steuerverwaltung gegen nicht gemeldete Umsatzerlöse aus Bargeldgeschäften. Gewerbetreibende und Unternehmen, die Bar- und Kartenzahlungen vereinnahmen, müssen die Zahlungen umgehend nach ihrer Vereinnahmung dem Finanzamt elektronisch melden.

Diese elektronischen Bargeldgeschäftsmeldungen werden je nach Branche in 4 Etappen eingeführt. Den Anfang machte das Hotel- und Gaststättengewerbe; die letzte Etappe ist für Juni 2018 geplant.



Kontakt für weitere Informationen

Dr. Peter Bömelburg
Diplom-Kaufmann,
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
☎ +49 (911) 91 93 – 21 00
✉ peter.boemelburg@roedl.de

CIT und Big Data in China

Von Vivian Yao,
Rödl & Partner Shanghai

In den letzten Jahren haben ausländische Unternehmen die Wichtigkeit der Tax Compliance in China weitgehend realisiert. Zu den bedeutendsten steuerlichen Pflichten zählt die Körperschaftsteuererklärung (CIT, kurz für: „corporate income tax“). Die umfangreichen Anforderungen der CIT sind für ausländische Unternehmen ohnehin schwer verständlich und seit 2016 ist die jährliche Erklärung durch eine neue Verrechnungspreis-Regelung noch anspruchsvoller und umfangreicher geworden.

Mit einer zeitgleich vollzogenen Aktualisierung des e-tax Systems wird deutlich, dass die Steuerbehörden künftig auf im Rahmen der Tax Compliance gewonnene digitale Massendaten, sog. Big Data, zugreifen und sie für die steuerliche Kontrolle nutzen wollen. Insbesondere aktuell brisante Steuerthemen wie Verrechnungspreise, Superabzug der Forschungs- und Entwicklungskosten sowie steuerliche Präferenzregelungen werden im Fokus der Untersuchungen der Steuerbehörden stehen.

Außerdem hat die chinesische Regierung angekündigt, dass die von verschiedenen Behörden (z. B. Zoll, Banken, Steuerbehörden) gesammelten Daten zum Zweck weitergehender Analysen ausgetauscht werden sollen. Aufgedeckte Unregelmäßigkeiten in einem Bereich bedrohen damit das Ansehen eines Unternehmens in vielfacher Weise. So können steuerliche Risiken der Unternehmen z. B. auch zu einer schlechteren Einstufung des Kredit-Rankings führen, was den Unternehmensbetrieb umfangreich beeinflussen kann. Die sorgfältige Erfüllung aller Pflichten in Zusammenhang mit CIT wird in Zukunft über die Tax Compliance hinaus für die gesamte Wirtschaftstätigkeit eines Unternehmens in China relevant sein.

INFORMATIONSSICHERHEIT

Erfolgreiche Implementierung mittels ISO 27001:2013

Von Klaus Clemens, Rödl & Partner Mettlach

Informationssicherheit in der IT ist in aller Munde. Die Frage nach dem „Wie“ und „Wie viel“ ist zentral für „Chief Information Officers“ (CIOs) in mittelständischen Unternehmen. Das Augenmerk liegt dabei auf der Angemessenheit und Ganzheitlichkeit.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Unternehmen sollten regelmäßige Awareness-Schulungen zum Thema Informationssicherheit durchführen.
- › Jährliche Risikoanalysen sowie interne und externe IT-Audits sind zu empfehlen.
- › Führen Sie einen Risikobehandlungsplan ein.

Viele IT-Abteilungen sind gefordert, den Reifegrad ihrer Informationssicherheit zu steigern und zu messen. Sehr häufig handelt es sich um punktuelle Aktivitäten, die nur kleine Schutzschilder der Informationssicherheit aufbauen. Hierzu zählen u. a. hochverfügbare und mehrstufige Firewall-Systeme, die das Intranet vor dem öffentlichen Internet schützen. Oftmals zielen die installierten Lösungen darauf ab, die Betriebs- und Kommunikationssicherheit zu erhöhen. Um die Informationssicherheit ganzheitlich zu betrachten, sollten folgende Themenfelder bearbeitet werden:

- › Organisation
- › Asset-Management
- › Risikomanagement
- › Business Continuity Management
- › Compliance

Dabei hilft die ISO Norm 27001:2013. Wichtige Bausteine hierfür sind:

- › das passende Management-Commitment,
- › die Definition einer individuellen Informationssicherheitsleitlinie und
- › die Bereitstellung von notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen.

Das Aufsetzen eines „Information Security Management Systems“ (ISMS) wie in der ISO 27001:2013 beschrieben, kann mithilfe externer Managementberatung effizient eingeführt werden.

Key Performance Indicators

Um die erreichten Sicherheitslevel bewerten zu können, werden individuelle „Key Performance Indicators“ (KPIs) eingeführt – wie der durchschnittliche Bearbeitungszeitraum von Informationssicherheitsvorfällen. Werden die KPIs konsequent erhoben und gemessen, wird auch die Informationssicherheit messbar. Des Weiteren ist es wichtig, regelmäßige, auf das Thema bezogene Awareness-Schulungen durchzuführen. Hierbei muss der Fokus darauf liegen, die IT-Mitarbeiter kontinuierlich mit den unterschiedlichen Aufgaben zur Erhaltung der Informationssicherheit vertraut zu machen.

Auch das wiederholte Schulen der eigenen Richtlinien ist ein fortlaufender Prozess. Regelmäßige interne und externe Audits sind ein Normpunkt, der die Einhaltung der Richtlinien überprüft. Um sie reproduzierbar zu gestalten, sollten automatisierte Prüfverfahren angewandt werden. Als ein Beispiel seien



Kontakt für weitere Informationen

Klaus Clemens
Diplom Informatiker, Chief Information Security Officer
☎ +49 (6864) 89 06 – 2568
✉ klaus.clemens@roedl.com

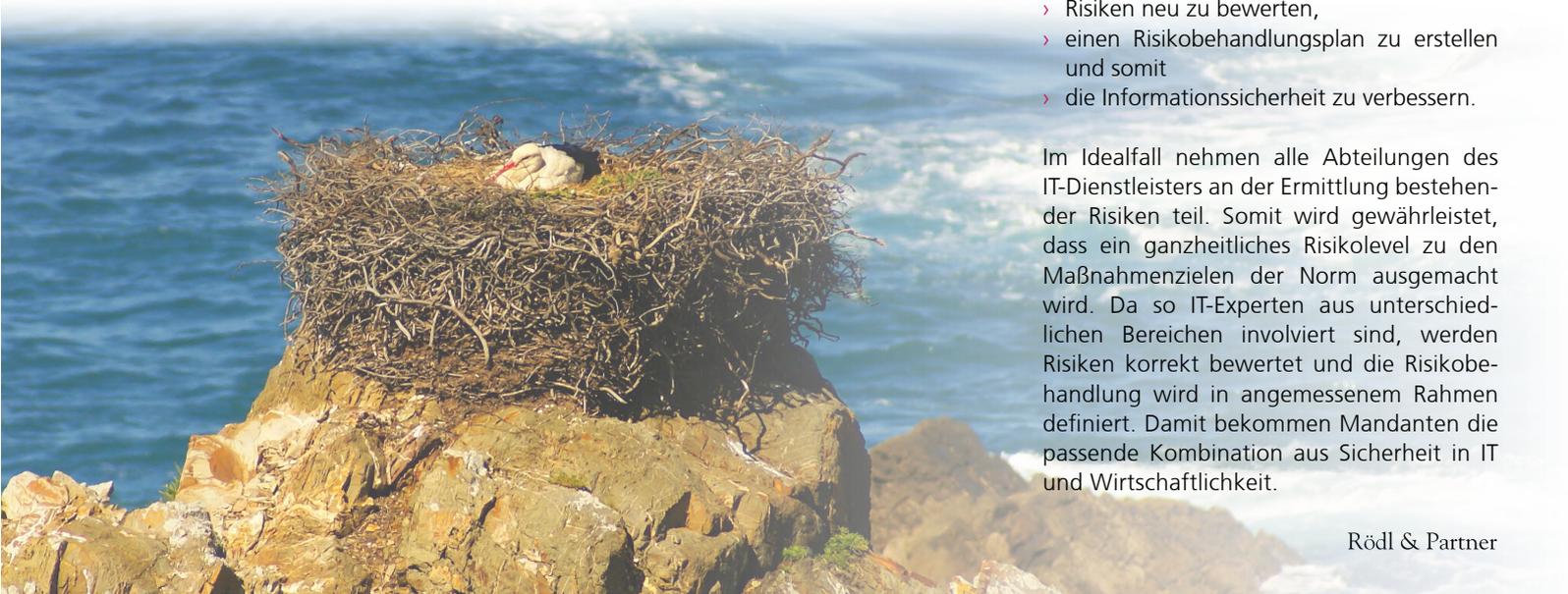
eigene automatisierte Penetrations-Tests genannt. Die IT-Security-Administratoren verfügen so über ein Testverfahren, um Schwachstellen zu prüfen.

Risikoanalyse und Risikobewertung

Informationssicherheitsrisiken zu erkennen und entsprechend zu handeln, ist ein zentraler Bestandteil des ISMS. Eine mindestens 1-mal jährlich stattfindende Risikoanalyse der Maßnahmenziele der ISO 27001:2013-Norm (inkl. der Managementaufgaben) ist hierbei ein geeignetes Mittel, um

- › Risiken neu zu bewerten,
- › einen Risikobehandlungsplan zu erstellen und somit
- › die Informationssicherheit zu verbessern.

Im Idealfall nehmen alle Abteilungen des IT-Dienstleisters an der Ermittlung bestehender Risiken teil. Somit wird gewährleistet, dass ein ganzheitliches Risikolevel zu den Maßnahmenzielen der Norm ausgemacht wird. Da so IT-Experten aus unterschiedlichen Bereichen involviert sind, werden Risiken korrekt bewertet und die Risikobehandlung wird in angemessenem Rahmen definiert. Damit bekommen Mandanten die passende Kombination aus Sicherheit in IT und Wirtschaftlichkeit.



COMPLIANCE MIT ERP-SOFTWARE

Gesetzeskonformes Arbeiten im Unternehmen

Von **Guido Paßmann** und **Udo Burbrink**, Rödl & Partner Münster und München

Compliance bedeutet, gesetzliche Bestimmungen von Regierungen einzuhalten. Unternehmen wollen systemseitig unterstützt werden, um Korruption, Kartellverstöße, Datenmissbrauch, Umweltschutzvergehen und weitere Delikte effizient verhindern zu können.

Insbesondere für mittelständische und internationale tätige Unternehmen ist Non-Compliance ein hohes Risiko, das auf die Firma, aber auch die verantwortlichen Manager zurückfallen kann. Verglichen mit Großkonzernen können Schäden aus Compliance-Vergehen im Mittelstand existenzbedrohend werden.

Compliance und Geschäftsprozesse

Von ERP-Systemen wird erwartet, dass sie grundsätzlich Compliance einhalten. Risiken sollen so reduziert und ein effizientes Arbeiten ermöglicht werden. Microsoft liefert mit Dynamics 365 (ehemals: Dynamics AX) eine Basis, mit der Compliance-Regeln erfolgreich in Geschäftsprozesse integriert werden können. Einige Beispiele dafür sind:

- › Rollenbasierte Sicherheit: Die Rechte der Benutzer werden eingeschränkt, um z. B. Korruption zu verhindern.
- › Daten- und feldbasierte Sicherheit: Es können nur bestimmte Daten eingesehen werden; das dient bspw. dem Schutz personenbezogener Daten.
- › Software Development Lifecycle: Ein obligatorischer Prozess von Microsoft, der Sicherheitsanforderungen in jede Phase der Entwicklung einbettet.



Kontakt für weitere Informationen

Udo Burbrink
 Leiter Business Line Professional Services
 Dynamics 365
 ☎ +49(151)11987011
 ✉ udo.burbrink@roedl.com

Rödl & Partner

- › Verschlüsselung: Eine verschlüsselte Übertragung zwischen Geräten, ihren Benutzern, den Datenbanken und den Rechenzentren unterstützt den dauerhaften Schutz der ERP-Daten.

Globalisierung: Härtere Anforderungen

International wachsende mittelständische Unternehmen kennen die Herausforderung: In jedem Land müssen sowohl nationale als auch internationale Regelungen beachtet werden. Die Verantwortung kann zwar nicht auf eine Software übertragen werden, sie liefert jedoch die digitalisierten Inhalte und automatisierten Abläufe, um höchstmögliche Sicherheit herzustellen:

- › Konfigurierbare Workflows bewirken Kontrolle in sensiblen Prozessen.
- › Das Management von Dokumenten (DMS) ermöglicht die Revisionsicherheit für die papierlose Belegablage.
- › Eine automatisierte Sanktionslistenprüfung kontrolliert den Versand von Waren ins Ausland.
- › Automatisierte Intercompany-Funktionen stellen die richtige Verrechnung sowie Bewertung von Waren und Leistungen sicher.
- › Die nationale und internationale Gesetzgebung für Steuern und Rechnungswesen wird in der ERP-Software parametrisierbar verfügbar gemacht. Mit Dynamics 365 werden aktuell 36 Länder berücksichtigt; das bedeutet einen enormen Aufwand und kontinuierliche Änderungen.

Fazit

Für mittelständische Unternehmen, die international tätig sind oder es werden wollen, gilt bei der Wahl eines ERP-Systems: Die Lösung muss Prozesse automatisieren, die ge-



wünschten Module sowie Funktionen liefern und fähig sein, den verschiedenen nationalen Compliance-Vorgaben gerecht zu werden. So werden Risiken minimiert und ein reibungsloses Arbeiten ermöglicht.

BITTE BEACHTEN SIE:

- › Non-Compliance birgt für mittelständische Unternehmen hohe Risiken.
- › Ein hochwertiges ERP-System kann die Compliance unterstützen.
- › Das gewählte ERP-System sollte auch im internationalen Kontext compliancefähig sein.

COMPLIANCE

Strategischer Dreh- und Angelpunkt in der modernen Praxis

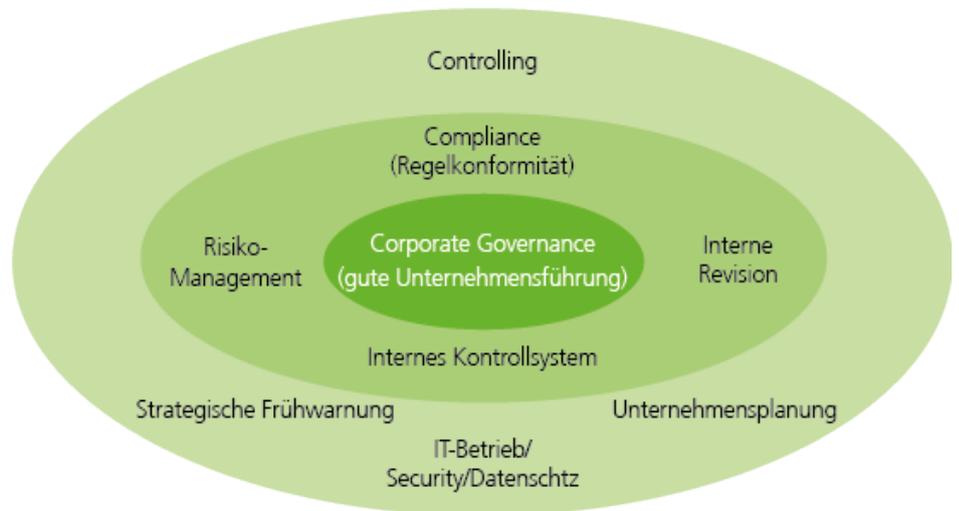
Ein Update des Beitrags finden Sie auf www.roedl.de

Von Martin Wambach, Rödl & Partner Köln

Die Anforderungen an die Qualität und Effizienz der Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen steigen. Relevante Treiber sind die Digitalisierung, der Wettbewerbsdruck, die zunehmende Transparenz der Unternehmen, Anforderungen von Stakeholdern und die Internationalisierung. Von daher lohnt ein konstruktiv-kritischer Blick auf die zentralen Erfolgsfaktoren einer zeitgemäßen Unternehmensorganisation mit Blick auf die rechtlichen Anforderungen.

Ausgangspunkt ist die Forderung nach „Good Governance“; d.h. einer guten Unternehmensführung. Quellen hierfür sind der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ für börsennotierte Gesellschaften und der „Governance Kodex für Familienunternehmen“. Einen breiten Raum in der guten Unternehmensführung nimmt die sog. „Compliance“ ein. Ziel ist, dass die Unternehmen die wesentlichen (Spiel-)Regeln im Sinne von gesetzlichen Anforderungen regulatorischer Standards und der Erfüllung weiterer, wesentlicher und i.d.R. vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen kennen und befolgen. Die Einhaltung der Regeln ist unabhängig von der Unternehmensgröße. Rechtlich unzulässiges Verhalten wie z.B. Korruption, Bestechung, Geldwäsche oder Vorteilsgewährung, unübliche Rabatte oder Provisionen können zu Reputationsrisiken, Auftragsverlusten, Verhängung von Bußgeldern, Geldstrafen sowie Haftstrafen führen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass in Zusammenhang mit Regelkonformität v.a. die Bereiche Arbeits-, Steuer-, Marken-, Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie Umwelt- und Handelsrecht stehen. Bereits eine große und weiter schnell wachsende Bedeutung hat der Bereich IT-Betrieb/Security und Datenschutz. Weitere elementare Bestandteile einer guten Unternehmensführung und Regelkonformität sind ein explizites Risiko-Managementsystem, ein Internes



Grafik 1: Bestandteile einer guten Unternehmensführung und Regelkonformität

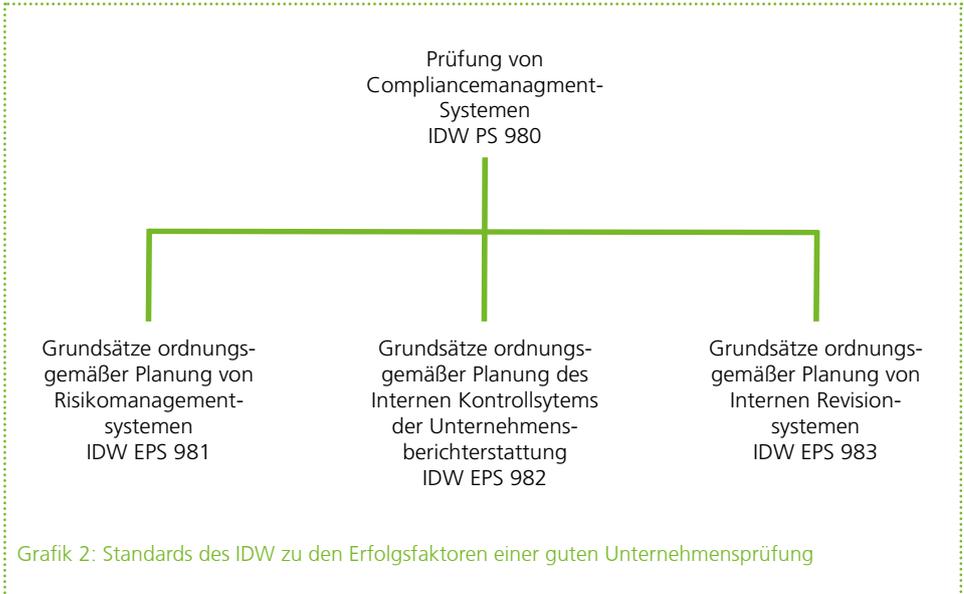
Kontrollsystem und eine Interne Revision. Controlling, strategische Frühwarnung und Unternehmensplanung dienen weniger der Regelkonformität als der Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen (vgl. Grafik 1).

Wirtschaftsprüfung heute

Gegenstand der modernen Wirtschaftsprüfungspraxis ist eine risikoorientierte, an den wesentlichen Unternehmensprozessen ausgerichtete Jahresabschlussprüfung, die insbesondere auf die vorgenannten Aspekte

einer guten Unternehmensführung abstellt. Der Wirtschaftsprüfer hat sich damit über die Jahre zu einem anerkannten Experten für gute Unternehmensführung und Compliance entwickelt. Insofern ist er der natürliche erste Ansprechpartner für die Unternehmen, wenn es um Fragen der Wirksamkeit bzw. des individuellen Zuschnitts der Systeme geht. Unterstützung erfahren die Unternehmen vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), das mit konkreten Standards zu den Erfolgsfaktoren einer guten Unternehmensführung die professionelle Beratung und Prüfung fördert (vgl. Grafik 2).





Grafik 2: Standards des IDW zu den Erfolgsfaktoren einer guten Unternehmensprüfung

Compliance-Management-Systeme

Zentraler Ausgangsstandard ist der IDW PS 980, der die Prüfung eines Compliance-Management-Systems (CMS) in den drei Stufen Konzeption, Angemessenheit und Wirksamkeit beschreibt. Die Prüfung der Konzeption des CMS klärt, ob im Rahmen der CMS-Beschreibung auf alle Grundelemente eingegangen wird und die Aussagen zur Konzeption zutreffend sind. Bei der Prüfung der Angemessenheit eines CMS untersucht der Wirtschaftsprüfer, ob die Grundsätze und Maßnahmen des Compliance-Management-Systems korrekt dargestellt und geeignet sind, mit hinreichender Sicherheit Risiken für wesentliche Regelverstöße rechtzeitig zu identifizieren und sie zu verhindern. Darüber hinaus wird die Wirksamkeit des Systems in einem dritten Schritt geprüft, also ob die Maßnahmen und Prozesse zu einem bestimmten Zeitpunkt implementiert und in einem bestimmten Zeitraum tatsächlich effektiv waren. Die Erkenntnisse der Prüfung hält der Wirtschaftsprüfer in einem Abschlussbericht fest, der somit ein unabhängiges Urteil über die Konzeption und Implementierung des CMS liefert. Inhaltliche Ergänzungen und eine systematische Erweiterung mit Blick auf die Anfor-

derungen an die gute Unternehmensführung erfolgen mit den drei weiteren Prüfungsstandards, die sich mit dem Risikomanagement, dem Internen Kontrollsystem und der Internen Revision beschäftigen.

Die freiwillige Prüfung des CMS bzw. der weiteren Aspekte Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Interne Revision unterstützen die Leitungs- und Aufsichtsorgane bei der Erfüllung der allgemeinen Sorgfaltspflichten; die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen kann so sichergestellt und Strafen oder gar die persönliche Haftung von Organmitgliedern können vermieden werden. Die Prüfung des CMS bzw. der weiteren Aspekte guter Unternehmensführung ist kein unnötiger Bürokratismus, sondern eine geeignete Hilfestellung für eine nachhaltige Unternehmensführung.

Key Audit Matters plus

Rödl & Partner hat in die Praxis der Abschlussprüfung darüber hinaus weitere Elemente integriert, um bei einer guten Unternehmensführung zu unterstützen. Diese Prüfungs- und Beratungspraxis wird hier mit dem Begriff „Key Audit Matters plus“

(oder kurz KAMplus) bezeichnet. In diesem Rahmen sollen besonders wichtige Prüfungssachverhalte, die eventuell Risiken für die Management- und Überwachungsorgane darstellen, sichtbar gemacht werden. Dabei wird Expertenwissen für die Themen Digitalisierung, Betrugs- und Korruptionsprävention, IT-Security/Datenschutz, Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, steuerliches Internes Kontrollsystem (§ 153 AO) und ERP-Systeme eingebracht. Weiterhin können Rechtsanwälte zur Jahresabschlussprüfung hinzugezogen werden, um Unternehmen noch qualifizierter Hilfestellungen zum regulatorischen Umfeld ihres Geschäftsmodells zu geben.

Auf diese Weise kann die Abschlussprüfung mehr leisten als lediglich den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen. Mit diesem Mehrwert wird eine gute Unternehmensführung nachhaltig unterstützt und damit einen Beitrag für den Erfolg der Unternehmen geleistet. Der Abschlussprüfer kennt das Unternehmen so genau wie kaum ein anderer, viele Informationen sind nur ihm zugänglich und er nimmt eine unabhängige externe Perspektive ein. Als Berater in allen relevanten betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und planerisch-strategischen Aspekten ist er heute daher unverzichtbarer Bestandteil einer guten Unternehmensführung (Good Governance) und Teil der gelebten Governance. So wird das Thema Compliance zunehmend zum strategischen Dreh- und Angelpunkt in der modernen Wirtschaftsprüfung.



Kontakt für weitere Informationen

Martin Wambach
Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater, Umweltgutachter
☎ +49(221)949909-100
✉ martin.wambach@roedl.com



REGELN BEFOLGEN UND EINHALTEN

Herausforderung für Familienunternehmen

José A. Campos Nave antwortet

☑ Was genau verstehen wir unter dem Begriff „Compliance“?

„Compliance“ bedeutet übersetzt „Regeln befolgen und einhalten“. Im rechtlichen Sinne heißt das, dass Unternehmen Richtlinien einführen, um sicherzustellen, dass zum einen Recht und Gesetz und zum anderen unternehmensinterne Kodizes befolgt werden. Obgleich das Thema „Compliance“ v. a. rechtlich geprägt ist, hat es immer auch eine betriebliche und organisatorische Komponente. Um der Compliance zu entsprechen, ist es erforderlich, dass interne Arbeits- und Verfahrensabläufe derart abgestimmt sind, dass Regelverstöße ausgeschlossen werden.

☑ Welche Abteilung sollte sich im Unternehmen normalerweise um die Einhaltung der Compliance kümmern?

Grundsätzlich kann die Compliance-Abteilung sowohl der internen Revision als auch der Rechtsabteilung angehängt werden. Üblicherweise siedeln Unternehmen sie innerhalb der Rechtsabteilung an – dafür spricht die juristische Fachnähe der Thematik. Gleichzeitig erfolgt eine Vernetzung mit der internen Revisionsabteilung, um die Verknüpfung der einzelnen Fachbereiche zu schaffen.

☑ Was sind die häufigsten Compliance-Verstöße im In- und Ausland?

Eine Qualifizierung von einzelnen Compliance-Verstößen ist im Detail schwierig umsetzbar, da sie meist intern innerhalb der Unternehmen identifiziert und gelöst werden. Nur sehr wenige Vergehen werden der Öffentlichkeit bekannt. Im Ausland zählen sicherlich Verstöße gegen Korruptionsrichtlinien zu den häufigsten Problemen – auch Geldwäsche kann in diesem Zusammenhang genannt werden. Im

Inland spielen häufig Verhaltensweisen eine Rolle, die in die Bereiche Untreue und Betrug einzuordnen sind. Hierdurch werden Unternehmensvermögen geschmälert oder fremden Dritten Schäden zugefügt.

☑ Welche Nachteile haben Unternehmen, die Ihre internen Strukturen nachweislich nicht an Compliance-Erfordernisse angepasst haben?

Es ist eine Vielzahl von rechtlichen und faktischen Konsequenzen denkbar. Besonders zu beachten ist, dass Unternehmen bei häufigen Compliance-Verstößen keine Berücksichtigung mehr bei Vergabeprozessen finden. Üblicherweise werden bei großen Aufträgen – insbesondere mit amerikanischen und englischen Unternehmen – von den deutschen Unternehmen Compliance-Erklärungen angefordert. Sollten erhebliche Missachtungen erkennbar sein, wird an der Integrität und Verlässlichkeit des deutschen Vertragspartners gezweifelt, so dass der Auftrag nicht erteilt wird. Eine erhebliche Auswirkung haben Compliance-Verstöße für die persönliche Haftung und strafrechtliche Verantwortlichkeit der Geschäftsführungsorgane. Sofern keine entsprechenden Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt werden, erfüllt die Geschäftsführung nicht das Maß an Sorgfalt, das erforderlich wäre, um Rechtskonflikte zu verhindern. Konsequenterweise kann unter weiteren Voraussetzungen die Geschäftsleitung persönlich für einen Schaden heranzuziehen sein. Zudem kann das für die betreffenden Organe Konsequenzen haben.

☑ Welchen Stellenwert hat Compliance im deutschen Mittelstand?

Die Bedeutung von Compliance im deutschen Mittelstand hängt sehr stark von der



Dr. José A. Campos Nave

Dr. José A. Campos Nave ist Rechtsanwalt und Geschäftsführender Partner bei Rödl & Partner. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in der Begleitung deutscher und internationaler Unternehmen bei ihrer Expansion im In- und Ausland. Insbesondere bei Unternehmenszusammenschlüssen und Geschäftsexpansionen vertrauen Mandanten auf seine rechtliche und interkulturelle Expertise.

Dr. José A. Campos Nave studierte an den Universitäten in Frankfurt am Main und Mainz und promovierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

Er ist Mitglied des Compliance-Beirats und lehrt an der Deutschen Universität für Weiterbildung, Berlin. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen und Monografien sowie regelmäßig Referent bei Kongressen und Seminaren.

Unternehmensgröße ab. Mit zunehmender Größe steigt auch das Bewusstsein für die Relevanz der Thematik. Bei kleineren und mittleren Unternehmen wird die Wichtigkeit mittlerweile erkannt, jedoch erfolgen insgesamt zu wenig Maßnahmen, um eine sachgerechte Compliance zu integrieren.

Mittelständische Unternehmen reagieren häufig situativ auf das Erfordernis entsprechender Richtlinien: So nimmt die Bereitschaft zu, solche Regelungen einzuführen, wenn sie die Voraussetzung für Auftragsvergaben sind. Zudem werden Compliance-Maßnahmen eingeführt, wenn es im Vorfeld zu Strafverfahren gekommen ist.

COMPLIANCE ALS FÜHRUNGSaufGABE

Erfolgreiche Risikovermeidung

Prof. Dr. Stephan Grüninger kommentiert

Das Thema „Corporate Compliance“ ist allgegenwärtig. Mittlerweile haben viele mittelständische Unternehmen damit begonnen, professionelle Compliance-Management-Systeme (CMS) aufzubauen, Compliance-Beauftragte (sog. Chief Compliance Officer) zu benennen sowie Mitarbeiter und Führungskräfte in Sachen Korruptionsprävention, Kartellrecht und anderen Themen zu schulen. Manche haben zudem Hinweisgeber-Systeme eingerichtet oder einen externen Ombudsmann beauftragt, an den sich Mitarbeiter vertraulich wenden können, um auf mögliches Fehlverhalten hinzuweisen. Einige Unternehmen unterziehen das CMS bereits externen Überprüfungen (ISO 19600, ISO 37001 oder **IDW PS 980**), um sich selbst sicher sein zu können, dass die Compliance-Maßnahmen wirksam implementiert sind und auch, um dem Aufsichtsrat und anderen Stakeholdern zeigen zu können, dass das Unternehmen die relevanten Compliance-Risiken im Griff hat.

Der Erfolg von Compliance-Maßnahmen im Unternehmen ist gemeinhin dann anzunehmen, wenn mit deren Implementierung und Umsetzung „systemisches Fehlverhalten“ ausgeschlossen („prevent“) werden kann und sichergestellt ist, dass individuelles bzw. transaktionsbezogenes Fehlverhalten in der Mehrheit der Fälle entdeckt wird („detect“). Außerdem müssen die richtigen Konsequenzen (Sanktionen, Geschäftsprozessänderungen, Anpassung von Kontrollen, Änderungen im Compliance-Management-System) aus entdecktem Fehlverhalten gezogen werden („respond“).

Im Zusammenhang mit der Frage nach der Wirksamkeit von CMS wird zunehmend klar, dass nur ein Konzept, das auf „Compliance als Führungsaufgabe“ setzt, diesen Erfolg erbringen kann. Der jahrelang in vielen Unternehmen verfolgte Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ ist gescheitert – und er musste scheitern. Auch ein noch so ausgefeiltes CMS kann sich schlicht nicht entfalten, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert, die Diskussion zu Zielkonflikten im Geschäftsalltag (v.a. Gewinn versus Compliance) nicht zulässt und insbesondere die Führungsmannschaft nicht ausreichend in Sachen Integrität und Compliance ausbildet. Selbstverständlich wird es für ein wirksames

CMS neben den soeben genannten Maßnahmen immer auch wichtig sein, angemessene Ressourcen in einer die Linienfunktionen fachlich unterstützenden Compliance-Funktion vorzuhalten. Aber: Compliance selbst muss als Führungsaufgabe entwickelt werden!

Die Führungskräfte sind verantwortlich für regelkonformes und ethisches Geschäftsgebahren. Wie etwa soll ein Mitarbeiter einer zentralen Compliance-Abteilung eines deutschen Industrieunternehmens beurteilen können, ob eine Einladung an einen Geschäftspartner zu einer Sportveranstaltung, ausgesprochen vom Managing Director der südafrikanischen Landesgesellschaft, eine illegale Beeinflussung darstellt? Schließlich ist die Intention der Einladung ein entscheidender Parameter für die Beurteilung der Situation. Aber genau diese Beurteilung kann der Mitarbeiter der zentralen Compliance-Abteilung nicht vornehmen. Er wird darum so vorgehen (müssen), dass er das inhärente „legal risk“ beurteilt, was i. d. R. dazu führt, dass der Einladung nicht stattgegeben werden kann – da oberhalb einer sehr geringwertigen Bagatellgrenze immer die Möglichkeit der illegalen Beeinflussung abstrakt gedacht werden kann. Ein so gelagerter Entscheidungsprozess schafft aber systematisch Anreize zu seiner Umgehung, da man nicht auf (legale und legitime) Maßnahmen im Rahmen der Kundenbetreuung verzichten möchte.

Dieser einfache Fall zeigt, dass die Sicherstellung der Rechtsförmigkeit und Redlichkeit des Unternehmenshandelns nur gelingen kann, wenn alle wissen,

- › welche Standards gelten sollen,
- › wie die Kultur des Unternehmens ist und in welche Richtung sie weiterentwickelt werden soll,
- › was als anständig und was als „ein gutes Geschäft“ anzusehen ist.

Darüber muss sich zunächst die Unternehmensleitung im Klaren sein und das dann konsistent über die Hierarchie in die Organisation und an alle Mitarbeiter transportieren.

Ich plädiere daher für einen Ansatz, der auf Management Education und Development



Prof. Dr. Stephan Grüninger

Prof. Dr. rer. pol. Stephan Grüninger ist Wissenschaftlicher Direktor des „Konstanz Institut für Corporate Governance“ (KICG) und Inhaber der W3-Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt „Managerial Economics“ an der HTWG Konstanz – Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung.

Neben seiner Tätigkeit als Programmdirektor „Compliance & Integrity“ am Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW) rief er dort jüngst das **„Forum Compliance Mittelstand“** ins Leben. Die Initiative soll der Förderung und Verbreitung eines wertorientierten Wirtschaftens im Mittelstand dienen.

Prof. Dr. Stephan Grüninger ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Zu seinen Werken zählt bspw. das **„Handbuch Compliance-Management“**.

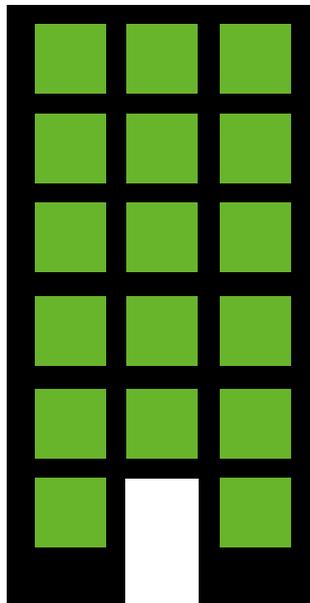
setzt – d. h. dass die Führungskräfte und Mitarbeiter ausgebildet werden: Einerseits durch Wissensvermittlung zu den verschiedenen Themen (Anti-Bribery und Corruption, Anti-Trust, Fraud, Embargo, Product Safety, Human Rights etc.), andererseits v. a. durch eine Kompetenzentwicklung zur Strukturierung und Bearbeitung compliancebezogener und ethischer Dilemmata. Jeder Manager benötigt heutzutage Know-how in Sachen Compliance und Integrity, um nachhaltig erfolgreich für sich selbst und das Unternehmen handeln zu können. Der Ansatz „Compliance als Führungsaufgabe“ erfordert mehr Zeit und Geduld, sicherlich auch oftmals Mut und die Ausbildung der Manager kostet Geld. Im Gegensatz zum Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ hat er den unschlagbaren Vorteil, dass er funktionieren kann.

Compliance in deutschen Unternehmen

16

Compliance ist längst kein Thema mehr, das nur Großunternehmen betrifft. Auch kleine und mittelständische Firmen geraten immer mehr unter Druck, auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zu achten und Compliance-Management-Systeme (CMS) in ihre Unternehmensstruktur zu integrieren. Dass Compliance jedoch nicht nur eine lästige Anforderung ist, sondern sich Fehlritte häufig vermeiden lassen, zeigen zahlreiche Regelverstöße namenhafter Unternehmer, die an die Öffentlichkeit gelangt sind. Derartige Skandale schaden Unternehmen nicht nur finanziell – oftmals leidet auch die Reputation enorm darunter. Um so überraschender ist daher das Ergebnis einer Studie der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, die 2015 veröffentlicht wurde: Jedes fünfte Unternehmen in Deutschland sieht noch Handlungsbedarf, sich mit dem Thema „Compliance“ überhaupt erst zu befassen. Weitere wissenswerte Fakten rund um das Thema „Compliance in deutschen Unternehmen“ erfahren Sie hier.

ANSIEDLUNG DER COMPLIANCE



- 36 % Als Stabstelle auf der Leitungsebene
- 19 % Zentrale Organisationseinheit direkt unterhalb der Leitungsebene
- 15 % Unterhalb der Leitungsebene als zentrale Organisationseinheit mit Weisungsbefugnis für dezentrale Compliance-Einheiten
- 14 % Unterordnung in dem Bereich Finance / Controlling
- 11 % Direkte formale Anordnung auf Vorstandsbzw. Geschäftsführungsebene
- 3 % Compliance-Komitee

Quelle: Berufsverband der Compliance Manager (BCM): Die Compliance-Organisation 2015.
Wie ist Compliance in Deutschland organisiert?

MOTIVATION FÜR DIE EINFÜHRUNG VON COMPLIANCE-RICHTLINIEN



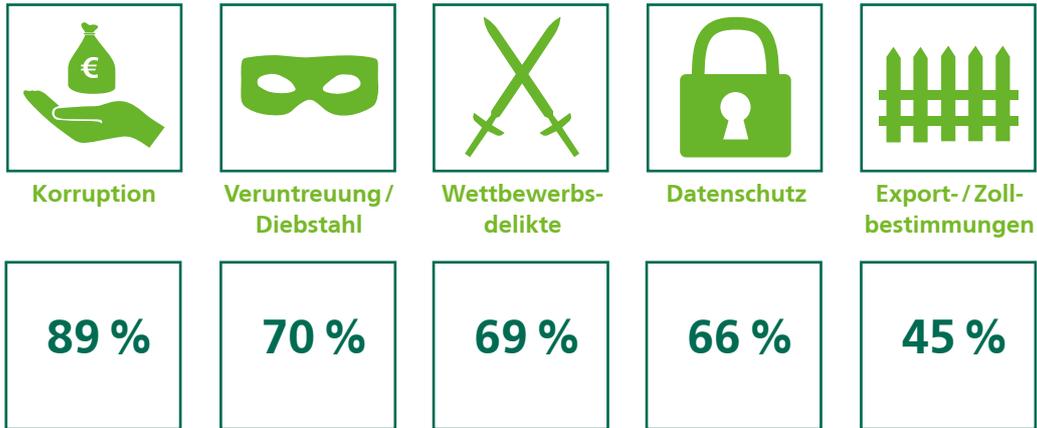
- 83 % Haftungsvermeidung
- 78 % Korruptionsprävention
- 72 % Prävention von Wettbewerbsdelikten



- 23 % Mitarbeitergewinnung oder -bindung
- 23 % Unternehmenswachstum
- 18 % Allgemeiner Trend

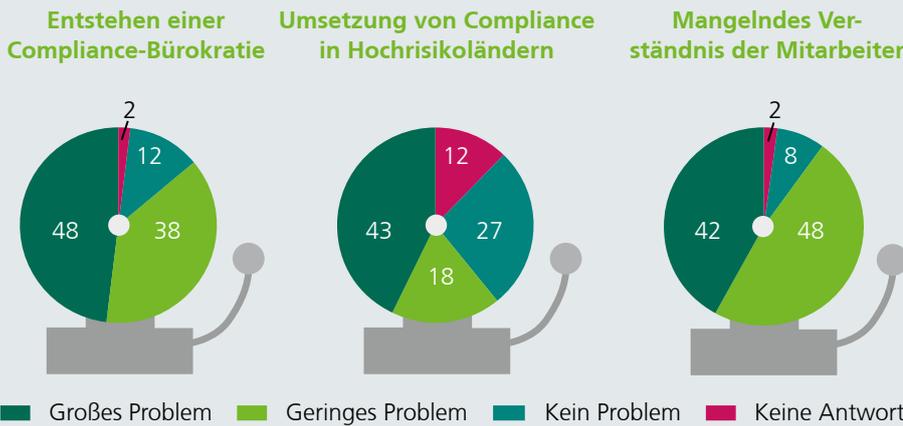
Quelle: Center for Business Compliance & Integrity: Compliance im Mittelstand, 2014

BEREICHE, DIE DURCH COMPLIANCE ABGEDECKT WERDEN SOLLEN



Quelle: Recommind: Compliance Readiness in deutschen Unternehmen 2015

DIE HÄUFIGSTEN PROBLEME BEI DER UMSETZUNG (IN PROZENT)



Zu den größten Herausforderungen, die mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen sehen, gehört insbesondere die Sorge vor dem Entstehen einer Compliance-Bürokratie. Der Begriff „Compliance“ kann – und wird oftmals auch – sehr weit gefasst. Hinzu kommen Regeln, die meist detaillierter werden. Daher befürchten viele Unternehmen, dass im Kontext der Compliance eingeführte Richtlinien zu umfangreich und zu unverständlich sein könnten. Compliance kann jedoch nicht erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeitern nicht verinnerlicht wird.

Ein weiteres Problem, das in direktem Zusammenhang damit steht, ist die Angst vor mangelndem Verständnis der Mitarbeiter. Nur 8 Prozent der befragten Unternehmen fühlen sich davon nicht betroffen.

Auch die Umsetzung von Compliance in Hochrisikoländern sehen viele Mittelständler als problematisch an; u.a. wurden kulturelle Unterschiede als Grund dafür genannt.

Quelle: Center for Business Compliance & Integrity: Compliance im Mittelstand, 2014

UMGESETZTE CMS-AKTIONEN IN UNTERNEHMEN

- ✓ **82 % Festlegung von Standards**
- ✓ **79 % Schulung der Mitarbeiter**
- ✓ **70 % Reporting an den Vorstand**
- ✓ **69 % Präventive Audits**
- ✓ **57 % Whistleblowersystem**
- ✓ **51 % Prozess bei Verstößen**

Quelle: Recommind: Compliance Readiness in deutschen Unternehmen 2015



18. FORUM GOING GLOBAL

22. Juni 2017
Nürnberg

Als eine der größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands bietet das **Forum Going Global** insbesondere international agierenden Unternehmen die Gelegenheit, sich umfassend aus erster Hand zu informieren. Erfahren Sie mehr über die vielfältigen Chancen und Herausforderungen auf den Märkten weltweit.

- › Globaler **Dialog** im Mittelpunkt
- › **Fachvorträge** für internationale Einblicke
- › Große **Regionen-** und **Themenmesse**
- › **Persönlicher Austausch** mit unseren erfahrenen Experten aus den Bereichen Recht, Steuern, Wirtschaft und IT

Nutzen Sie die internationale Expertise von Rödl & Partner direkt bei Ihnen vor Ort! Ausgewählte Fachvorträge zu unterschiedlichen Themen und Regionen präsentieren wir Ihnen zudem auch in Köln und Hamburg:



2. Forum International Köln
am 20. Juni 2017
www.roedl.de/forum-international-koeln



1. Forum International Hamburg
am 21. Juni 2017
www.roedl.de/forum-international-hamburg

Sie haben die Vortragsthemen bestimmt!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an unserer Thematikumfrage. Wir haben die Programme nach Ihren Wünschen zusammengestellt. Diese sowie die Anmeldemöglichkeiten finden Sie in Kürze auf www.roedl.de.

www.roedl.de/forumgoingglobal



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Rödl & Partner

www.roedl.de