

OKTOBER
2021

*Das Wirtschaftsmagazin
von Rödl & Partner*

ENTRE PRENEUR

COMPLIANCE





Interview mit Dr. Andreas Knaul und Alexey Sapozhnikov <i>„Compliance in Russland – Den richtigen Auftritt wahren“</i>	4
Rechtsberatung <i>Whistleblowing: The „new normal“ – Einführung bei international tätigen Unternehmen</i>	10
Steuerberatung <i>Weitere Digitalisierung in der Umsatzsteuer – Deep Inside Italien: Die E-Rechnung nach italienischem Vorbild</i>	16
Business Process Outsourcing <i>Tax Compliance Management – Implementierung von effizienten Prozessen maßgeblich</i>	22
Unternehmens- und IT-Beratung <i>Rollen & Berechtigungen im ERP – Der Weg zu einem sicheren System</i>	28
Wirtschaftsprüfung <i>Schaffung der Börsenreife – Transformation der GRC-Strukturen als Schwerpunkt</i>	34
Gastkommentar von Prof. Dr. Stephan Grüninger <i>„Compliance und Integrität als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung“</i>	40



„Trotz fehlender Umsetzung der EU-Richtlinie in Deutschland sollten entsprechende Überlegungen zur Einführung von Whistleblowing-Meldekanälen nicht auf die lange Bank geschoben werden.“

Ulrike Grube

„Die italienische E-Rechnung wird nach den sehr guten praktischen Erfahrungen mehr und mehr, auch durch die EU-Kommission, als Vorbild mit viel Potenzial gewertet.“

Skevi Licollari und Dr. Heidi Friedrich-Vache

Andreas Brunnhübner und Gunther Link

„Tax Compliance Management Systeme sind wichtiger denn je und werden weiter an Bedeutung gewinnen.“

„Im Idealfall sollte das Thema Rollen & Berechtigungen innerhalb der Implementierung eines ERP-Systems aufgegriffen werden.“

Ricco Boysen, Christian Kutsch und Torsten Enk

„Auf dem Weg in den Kapitalmarkt sind einige Hürden zu nehmen.“

Jan Henning Storbeck

Compliance in Russland

Den richtigen Auftritt wahren

Dr. Andreas Knaul und Alexey Sapozhnikov antworten



“ *Damit das Compliance-Management Früchte trägt, muss das Verständnis vorhanden sein, dass es sich nicht um abstrakte Kontrolle handelt, sondern vielmehr um ein ausgebautes System aus Handlungen bzw. Unterlagen.* ”



Compliance muss integraler Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein, oder?

Unter dem Begriff Compliance wird generell die Einhaltung von externen und internen Regelungen verstanden – d. h. sowohl von Gesetzen als auch von Unternehmensvorgaben. Der Fokus liegt sogar häufig gerade auf internen Regeln bzw. Standards sowie auf der Einführung einer starken Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter zur Beachtung von Compliance-Vorschriften veranlasst.

Seit dem 1. Januar 2013 gilt in Russland Art. 13.3 Korruptionsbekämpfungsgesetz, wonach Organisationen verpflichtet sind, Maßnahmen zur Bekämpfung der Korruption zu entwickeln und zu ergreifen. Die in diesem Gesetz aufgelisteten Inhalte sind unmittelbar Compliance-bezogen.

Zweifelsohne ist ein ordentlich funktionierendes Compliance-System für den sicheren und erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens langfristig unabdingbar. Das betrifft nicht nur Behörden oder staatlich beherrschte Unternehmen, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen.

Welche Facetten umfasst ein erfolgreiches Compliance-Management?

Damit das Compliance-Management Früchte trägt, muss das Verständnis vorhanden sein, dass es sich nicht um abstrakte Kontrolle handelt, sondern vielmehr um ein ausgebautes System aus Handlungen bzw. Unterlagen. Compliance besteht aus:

- rechtlichen Dokumenten (Verhaltenskodizes, Stellenbeschreibungen, Bestimmungen von internen Vorschriften, Arbeitsverträgen und Vereinbarungen mit den Geschäftspartnern);
- regelmäßigen Compliance-Schulungen sowie Aufklärung der Mitarbeiter;
- Organisation der Arbeitsabläufe, die das Treffen von Business-Entscheidungen absolut transparent macht;
- Bewertung der unternehmerischen Reputation von Geschäftspartnern und potenziellen Arbeitnehmern;
- einem System für Meldungen und Vorschläge der Arbeitnehmer (E-Mail, Hotline).



Regelmäßige Schulungen fördern das Verständnis des Compliance-Systems sowie die Unternehmens- und Rechtskultur. Sie helfen bei der Vorbeugung von möglichen Verstößen. Nicht unwichtig ist auch die Unterstützung des Systems durch die Top-Manager. Nur auf diese Weise können eine vertrauensvolle Atmosphäre und Transparenz in einem großen Team geschaffen werden.

Das Compliance-System muss immer auf angemessenem Niveau bleiben, ständig weiterentwickelt und angepasst werden, um nicht nur mit den gesetzlichen Anforderungen, sondern auch mit den Unternehmensgrundsätzen mithalten zu können. Dafür müssen die Compliance-Risiken regelmäßig ausgewertet und Gegenmaßnahmen zur Minimierung bzw. Beseitigung von negativen Auswirkungen erarbeitet werden.

Diese Aufgaben können Compliance-Beauftragte, Compliance-Abteilungen (je nach der Unternehmensgröße) oder sogar externe Compliance-Berater übernehmen.

Welche Compliance-Verletzungen finden auf der internationalen Ebene am häufigsten statt?

Eine Besonderheit der Compliance auf internationalem Niveau ist die extraterritoriale Geltung von bestimmten ausländischen Gesetzen. Der 1977 verabschie-

dete US-amerikanische „Foreign Corrupt Practices Act“ (kurz: FCPA) gilt z. B. nicht nur für US-Staatsangehörige oder in den USA registrierte Gesellschaften, sondern auch für ausländische, in den USA börsennotierte Unternehmen sowie in den USA tätige Unternehmen, deren Muttergesellschaft sich in einem anderen Land befindet.

Paradebeispiele der Belangung nach FCPA sind die Verfahren gegen Siemens, Daimler, Pfizer, Mercedes und HP. Die Unternehmen bzw. ihre Geschäftsführer mussten Geldbußen in Millionenhöhe zahlen. Zu den häufigsten Compliance-Verstößen zählen:

- Bestechung von Amtsträgern (Zollbehörden, medizinischen Fachkräften, staatlichen Beamten);
- Korruption bei der Umsetzung von Verträgen;
- Dokumentenfälschung, Fälschung von Buchhaltungsdokumenten;
- Durchführung von Devisentransaktionen zu einem nicht deklarierten Zweck;
- Schattenbankkonten, Rechnungsfälschung usw.

Welchen Stellenwert hat Compliance in russischen Unternehmen?

Compliance spart Zeit und Geld, sowohl in internen Unternehmensprozessen als auch bei der Interaktion mit Geschäftspartnern oder dem Staat.

“

Ein transparentes Compliance-System wird einen guten Ruf bzw. starkes Vertrauen in Beziehungen mit ausländischen Partnern und im Außenhandel gewährleisten.

”

Ein erfolgreiches Compliance-System kann Transparenz beim Treffen von unternehmerischen Entscheidungen gewährleisten, die Unternehmenskultur und gesetzeskonformes Handeln unter den Mitarbeitern / Managern fördern und Unternehmensprozesse beschleunigen. Das Bestehen eines solchen Systems im Unternehmen bestätigt, dass die Geschäftsführung alle notwendigen Maßnahmen für die Einhaltung von russischen sowie internationalen Rechtsvorschriften getroffen hat.

Ein transparentes Compliance-System wird einen guten Ruf bzw. starkes Vertrauen in Beziehungen mit ausländischen Partnern und im Außenhandel gewährleisten. Ausländische Gesellschaften kennen sich meist in der russischen Rechtslandschaft nicht aus; viele Kontrahenten betrachten russische Unternehmen immer noch mit Misstrauen.

Welche Maßnahmen trifft der russische Staat zur Bekämpfung der Korruption?

Die russische Herangehensweise im Compliance-Bereich unterscheidet sich von der im Ausland. International zielt Compliance auf die Verhinderung von Korruption in Großunternehmen ab; in Russland stehen staatliche Strukturen und Amtsträger im Mittelpunkt.

Auf staatlicher Ebene hat sich die Idee etabliert, dass Vorbeugung die effizienteste Korruptionsbekämpfungsmaßnahme ist. Diesem Zweck dient eine große Palette von Maßnahmen: rechtliche (Korruptionsbekämpfungsgesetze, Prüfung von Gesetzen auf Korruptionsnebenwirkungen) und ideologische Maßnahmen sowie Personal- (strengere Anforderungen an Beamte) und organisatorische Maßnahmen.

Für Korruptionsdelikte ist eine straf-, ordnungs-, zivilrechtliche und disziplinarische Haftung vorgesehen.



Dr. Andreas Knaut

Dr. Andreas Knaut studierte Rechts- und Politikwissenschaften in Deutschland, Frankreich und den USA. Seit 1990 ist er anwaltlich tätig und seit 1993 mit dem Russland-Geschäft vertraut. Er berät zu rechtlichen und lokalen Besonderheiten des russischen und eurasischen Markts: Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im europäischen und internationalen Wirtschaftsrecht unterstützt er v.a. deutsche Unternehmen im Gesellschaftsrecht und bei Unternehmenstransaktionen. Bei Rödl & Partner in Moskau ist Dr. Andreas Knaut seit 2009 tätig. Er ist der Managing Partner für die Russische Föderation und Zentralasien. Als Referent spricht er regelmäßig bei Veranstaltungen und ist Mitglied in zahlreichen wirtschaftlichen Vereinigungen (u.a. im Vorstand der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer).



Alexey Sapozhnikov

Alexey Sapozhnikov absolvierte die staatliche Wirtschaftsakademie Rostow am Don (Betriebswissenschaften) sowie die Universität zu Köln (Rechtswissenschaften). Er ist seit 2009 als Rechtsanwalt in Deutschland zugelassen. Seit über 15 Jahren begleitet er deutsche Investoren in Russland sowie russische Unternehmer, die nach Deutschland expandieren. Arbeits- und Migrationsrecht, Sanierung/Restrukturierung und internationales Privatrecht gehören zu seinen Fachbereichen bei Rödl & Partner in Russland. Außerdem berät er deutsche Unternehmen bei der Früherkennung von Korruption (Compliance) sowie der Durchführung von internen Ermittlungen (Forensik).

Whistleblowing: The „new normal“

Einführung bei international tätigen Unternehmen

Von Ulrike Grube
Rödl & Partner Nürnberg

Am 19. Dezember 2019 trat die EU-Whistleblowing-Richtlinie in Kraft. Die Mitgliedstaaten sind bis zum 17. Dezember 2021 verpflichtet, sie in jeweils nationales Recht umzusetzen. Infolgedessen trafe Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten und Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnern die Verpflichtung, Whistleblowing-Meldewege (sog. „Integrity Channels“) zu schaffen und zudem den Schutz des Whistleblowers vor Repressalien zu gewährleisten.

Die Bundesregierung hat das Hinweisgeberschutzgesetz „auf Eis gelegt“. Es wurde vor der Wahl zwar nicht mehr darüber entschieden; doch aufgeschoben ist nicht aufgehoben!

Dieses vorläufige Scheitern verlagert – wie so häufig – die Entscheidung des Umgangs mit den europäischen Vorgaben in die Sphäre des Unternehmers, der international tätig ist und der sich mit dieser Situation arrangieren muss.

Die EU-Richtlinie gründet die Implementierung eines effektiven Whistleblowing-Systems auf sieben Pfeiler:



Ulrike Grube
WIRTSCHAFTSJURISTIN (UNIV.
BAYREUTH), RECHTSANWÄLTIN

+49 911 9193 1999
ulrike.grube@roedl.com

Sieben Pfeiler des Hinweisgeberschutzes

1. Einrichten eines internen Meldekanals als Hauptbestandteil der Richtlinie: Dem Whistleblower muss es möglich sein, einen Verstoß gegen gesetzliche Regelungen bzw. unternehmensinterne Richtlinien melden zu können.
2. Wahrung der Anonymität des Whistleblowers: Der Schutz der Identität ist das A und O. Der Meldekanal muss die Anonymität des Hinweisgebers wahren.
3. Sichere Datenaufbewahrung: Der eingerichtete Meldekanal muss mit einem engmaschigen Berechtigungssystem versehen und gesondert vor dem Zugriff Dritter sowie unbefugter Personen geschützt werden.
4. Die Konformität nach DSGVO ist zu gewährleisten: Der gesamte Meldeprozess – vom Eingang des Hinweises, über die Bearbeitung, Verarbeitung und Speicherung bzw. Löschung der erhobenen Daten – hat den Anforderungen des Datenschutzrechts zu entsprechen.
5. Wahrung der fristgemäßen Rückmeldung an den Whistleblower: Der Whistleblower erhält nicht nur eine Eingangsbestätigung innerhalb von sieben Tagen, sondern ist im Laufe von drei Monaten ab der Eingangsbestätigung über ergriffene Maßnahmen bzw. den Stand etwaiger interner Ermittlungen und Ergebnisse zu informieren.
6. Informationspflicht zu Meldewegen: Im Unternehmen sind die Mitarbeiter über Alternativen zur Abgabe eines Hinweises zu informieren. Die Informationen müssen insbesondere leicht zugänglich sein. Auf der Basis der EU-Richtlinie sind ebenfalls Stakeholder, Lieferanten, Geschäftspartner und Dienstleister darüber zu informieren.
7. Über externe Meldewege an Behörden ist in Kenntnis zu setzen: Die EU-Richtlinie sieht weiterhin vor, dass Unternehmen potenzielle Hinweisgeber über externe Meldewege und Kontakte zu zuständigen Behörden aufklären müssen.

Status quo der Umsetzung in nationale Gesetze

Die Umsetzung in den 27 Mitgliedstaaten ist unterschiedlich weit fortgeschritten: In den wenigsten, wie Italien und Dänemark, wurde die EU-Richtlinie bereits in nationales Recht umgesetzt und tritt zum Ende des Jahres in Kraft. Viele Länder, so auch Deutschland, sind im Gesetzgebungsprozess noch nicht weit vorangeschritten oder sogar bewusst stecken geblieben.

Doch von dem vorläufigen Scheitern der Umsetzung der Whistleblowing-Richtlinie in das nationale Hinweisgeberschutzgesetz sollte man sich nicht täuschen lassen. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis auch in Deutschland ein derartiges Gesetz in Kraft tritt. Nicht nur der Druck aus Brüssel, sondern der deutliche internationale Trend wird das beschleunigen.

Bis dahin müssen insbesondere die Unternehmen mit internationaler Aktivität mit dieser Rechtsunsicherheit umgehen: Es ist unvermeidbar, sich mit der Einrichtung von Meldekanälen und dem damit verbundenen Schutz des Whistleblowers auseinander zu setzen.

Whistleblowing: The „new normal“

Die Einführung von Whistleblowing erfordert jedoch einen Sinneswandel. Ein solcher wird die Erkenntnis befeuern, dass Whistleblower in den überwiegenden Fällen gerade keine Denunzianten sind; vielmehr sind sie häufig maßgeblich an der Aufklärung von Missständen beteiligt.

Aufgrund dessen, dass v. a. wirtschaftskriminelle Aktivitäten im Unternehmen nicht nur Rufschädigungen bedingen, sondern häufig zu hohen finanziellen Schäden führen, sollte dem positiven Aspekt des Whistleblowings mehr Raum gegeben werden.

Dabei ist wichtig, dass Whistleblowing als Teil des gesamten unternehmensweiten Compliance-Management-Systems betrachte wird; es bildet sozusagen dessen Krönung. Gerade deshalb gilt es, einzelstaatliche Insel-Lösungen zu vermeiden.



Im Einzelnen bedeutet das: Ist das Unternehmen in den Ländern aktiv, in denen die gesetzlichen Regeln zum Hinweisgeberschutzgesetz gelten, wird sich das Unternehmen an ihrer Einhaltung messen lassen müssen. Deshalb bleibt kein anderer Weg als in diesen Ländern voranzuschreiten und derartige Integrity Channels einzuführen – selbst für eine deutsche Muttergesellschaft.

Doch Vorsicht! Ein solches Vorgehen sollte dennoch im Kontext zu den deutschen Gesetzen gesehen werden. Das betrifft v. a. die Regeln zu Mitbestimmungspflichten des Betriebsrats. Insoweit kann die Einführung eines Integrity Channels in der deutschen Unternehmensgruppe trotz fehlender deutscher Umsetzung des Gesetzes unmittelbare Auswirkung entfalten.

Vom „roten Telefon“ zum digitalen Tool

Auch ohne gesetzliche Verpflichtung gab es in vielen Unternehmen bereits einen „Kummerkasten“ oder sogar ein „rotes Telefon“. Diese Einrichtungen dienten dazu, vertraulich bzw. anonym Hinweise abgeben zu können. Beide Alternativen haben aber deutliche

Schwächen: häufig mangelnde Anonymität, aber auch eingeschränkte Erreichbarkeit der Telefon-Hotline samt Hemmschwelle, nicht in der jeweiligen Muttersprache das Anliegen darlegen zu können.

Ein Integrity Channel, der einem international tätigen Unternehmer gerecht wird, sollte für alle Mitarbeiter gleich gut zugänglich sein – unabhängig vom Standort. Was dabei hilft, ist ein digitales Tool, das den Whistleblowing-Prozess abbildet, dokumentiert und den jeweiligen Bearbeitungsstand aufzeigt. Es kann sogar gewährleistet sein, dass das Tool in mehreren Sprachen hinterlegt ist, sodass damit die Sprachbarriere beseitigt wird.

Die übrigen notwendigen Aspekte bei Einführung von Whistleblowing, wie die Einbettung in die Unternehmenskultur, das möglichst einfache und selbsterklärende Handling des digitalen Tools und der Umgang mit eingehenden Hinweisen bleibt dem unternehmenseigenen Compliance-Verständnis und der Compliance-Methodik vorbehalten. Es ist wichtig, alle Mitarbeiter durch Information und Schulung – selbstverständlich in Landessprache – mitzunehmen.

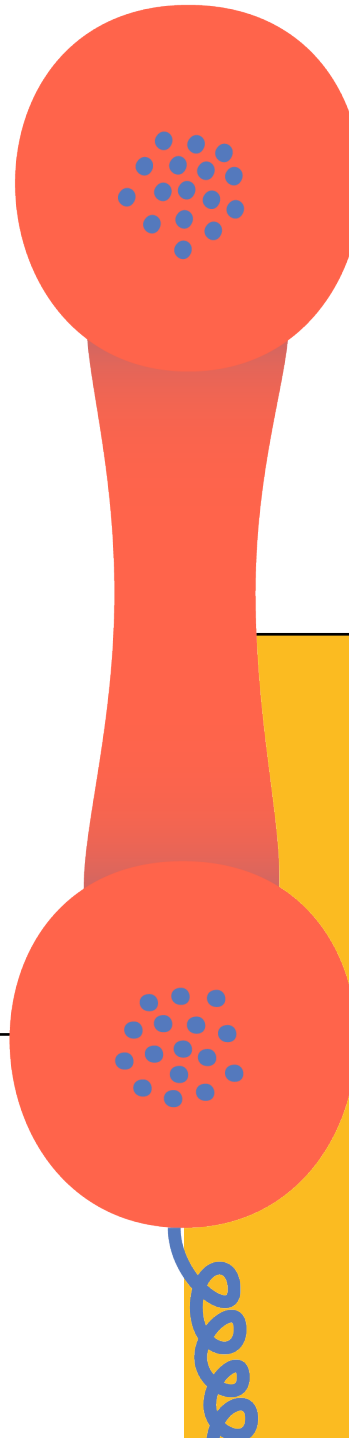
Seien Sie dabei!



Coffee Break #6: Whistleblowing – Das müssen Unternehmen jetzt tun!

Live-Webinar am 13. Oktober 2021
um 9.00-9.45 Uhr

[Zur Anmeldung »](#)



Fazit

Trotz fehlender Umsetzung der EU-Richtlinie in Deutschland sollten entsprechende Überlegungen zur Einführung von Whistleblowing-Meldekanälen nicht auf die lange Bank geschoben werden. International agierende Unternehmen sollten die Erfahrungen aus den anderen Mitgliedstaaten nutzen und die Einführung von Integrity Channel vorantreiben. Dabei stets im Blick: die jeweiligen nationalen gesetzlichen Vorgaben, wichtige Guidelines für die Belegschaft und ein fortschrittliches, zukunftsorientiertes Compliance-Verständnis des Managements.

Bitte beachten Sie

- Richtlinien werden in den Mitgliedstaaten unterschiedlich umgesetzt.
- Es gibt dennoch Auswirkungen im deutschen Konzern – v.a. im Hinblick auf kollektives Arbeitsrecht.
- Die Nutzung eines digitalen Tools ist empfehlenswert.
- Entsprechende Guidelines zum Handling des Integrity Channels im Unternehmen für die Belegschaft müssen erstellt werden.
- Informationsveranstaltungen und Schulungen sollten durchgeführt werden.
- Das Management sollte sich zu Whistleblowing bekennen.

Weitere Digitalisierung in der Umsatzsteuer

Deep Inside Italien: Die E-Rechnung nach italienischem Vorbild

*Von Skevi Licollari und Dr. Heidi Friedrich-Vache
Rödl & Partner Mailand und München*

Seit 1. Januar 2019 besteht in Italien ein verbindliches Rechnungsstellungssystem (sog. „E-Rechnung“), das für bestimmte Unternehmer zur Abrechnung aller inländischen Lieferungen und Dienstleistungen obligatorisch ist. Die E-Rechnung ist in dieser Ausgestaltung bisher EU- und weltweit einmalig. Sie wird nach den sehr guten praktischen Erfahrungen und Auswirkungen auf das Steueraufkommen bei der Umsatzsteuer und bei den direkten Steuern mehr und mehr, auch durch die EU-Kommission, als Vorbild mit viel Potenzial gewertet. Die Anwendung der E-Rechnung soll in Italien im Jahr 2022 auch auf EU-grenzüberschreitende Geschäftsvorfälle ausgeweitet werden. Daher scheint es Zeit, sich mit Inhalt und technischen Anforderungen einer E-Rechnung zu beschäftigen. Denn eine Ausdehnung auf andere EU-Mitgliedstaaten, auch auf Deutschland, erscheint sehr wahrscheinlich.



*Skevi Licollari, PhD
DOTTORE COMMERCIALISTA,
REVISORE LEGALE*

+39 02 6328 841
skevi.licollari@roedl.com



Seit 1. Januar 2019 ist die sog. „E-Rechnung“ in Italien obligatorisch für die Allgemeinheit der italienischen Unternehmer (im B2B-, B2C-, B2G-Geschäft) und zur Abrechnung aller inländischen Lieferungen und Dienstleistungen implementiert. Das Rechnungsstellungssystem wurde mit umsatzsteuerlicher Intention seitens der EU auf Antrag Italiens als Ausnahmeregelung genehmigt (an sich befristet bis Ende 2021), um das hohe Ausmaß an Steuerhinterziehung und (Umsatz-)Steuerbetrug zu reduzieren.

Diese Form der E-Rechnung ist von der Abbildung her und dem technischen Prozess der Erteilung sowie Übermittlung (mit Zusammenspiel zwischen Lieferant / Dienstleister, Kunde und Finanzverwaltung) EU- und weltweit einmalig und gilt mehr und mehr als Vorbild. Die Rechnungen, Gut- und Lastschriften sind im einheitlichen XML-Format zu erstellen („Fattura PA“) und ausschließlich über eine behördliche (zentrale Übermittlungs-)Plattform auszutauschen („Sistema di Interscambio“, kurz: SdI, von der Finanzbehörde zur Verfügung gestellt). Die Verwendung des vorgegebenen Formats und der Austausch der Rechnungen über SdI sind Voraussetzungen für einen (umsatzsteuerlichen) Vorsteuerabzug beim Unternehmerkunden und für die (ertragsteuerliche) Abzugsfähigkeit von Aufwendungen.

Das Dokument „Rechnung“ mit all den zu beachtenden Formalien zur Ordnungsmäßigkeit hat im Umsatzsteuerrecht seit jeher zentrale Bedeutung, um ein Umsatzgeschäft zu dokumentieren und beim unternehmerischen Leistungsbezug einem Unternehmerkunden grundsätzlich einen Vorsteuerabzug zu sichern.

Mit ihrer Erfolgsgeschichte zur Ausgestaltung des Dokuments sowie der Übermittlungsform und den Auswirkungen auf einen Vorsteuerabzug könnte die E-Rechnung nun Anwendung auf gesamteuropäischer Ebene finden. Zugleich stellt die Form der elektronischen Abbildung der Rechnungsstellung und des Übermittlungsprozesses einen großen Schritt weiterer Digitalisierung in Verbindung zur Finanzverwaltung dar.

Überblick: Das italienische E-Rechnungssystem

Mit dem italienischen Haushaltsgesetz 2018 (Nr. 205 / 2017) wurde die Verpflichtung zur elektronischen Rechnungsstellung ausgeweitet. Es handelt sich um eine Abweichung von den Regeln der Richtlinie 2006/112/EG, weshalb eine entsprechende Sondergenehmigung auf europäischer Ebene notwendig war. Begründet wurde die Beantragung dieser Sonderregelung mit der enormen italienischen Steuerlücke von geschätzten

107 Mrd. Euro, davon rund 35 Mrd. Euro bezogen auf Umsatzsteuerausfälle. Das war der höchste absolute Wert in der EU.

Die Abrechnung mittels E-Rechnung ist derzeit verpflichtend vorgesehen für alle erbrachten Warenlieferungen und Dienstleistungen durch Unternehmer mit Sitz oder Niederlassung / Betriebsstätte in Italien. Dazu gehören Handelsgeschäfte sowohl mit italienischen Umsatzsteuersubjekten (B2B) als auch mit Privatpersonen (B2C) und Personen der öffentlichen Hand (B2G). Ausgenommen sind derzeit Lieferanten und Dienstleister, die nicht in Italien ansässig sind, auch wenn sie dort für Umsatzsteuerzwecke registriert sind. Sie können in Zweier-Beziehung die Rechnung stattdessen im Papierformat oder elektronisch nach den zugelassenen Wegen erteilen. Ebenso sind Rechnungen, die von italienischen Unternehmen an nicht in Italien ansässige Kunden / Empfänger ausgestellt werden, von der Pflicht zur Übermittlung als E-Rechnung befreit – also bestimmte Konstellationen im EU-grenzüberschreitenden Waren- und Dienstleistungsverkehr.

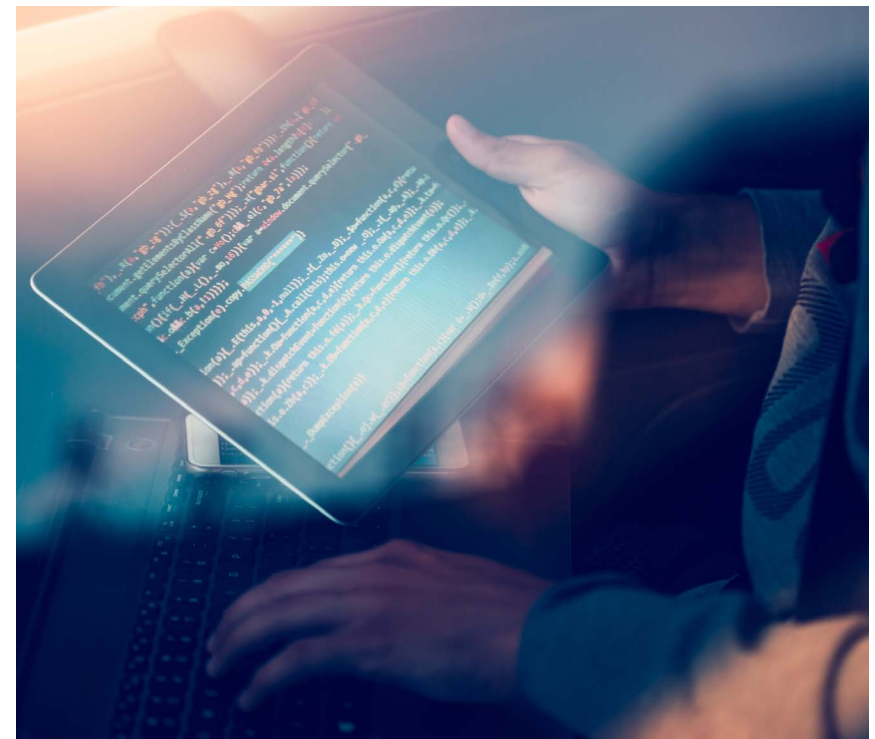
Optional können Rechnungen für „EU-Transaktionen“ im E-Format gesendet werden, wobei eine Kopie der Rechnung auf herkömmliche Weise an den Leistungsempfänger übermittelt wird.

Ganz aktuell ist darauf hinzuweisen, dass nach italienischem Haushaltsgesetz 2021 einige Änderungen in Bezug auf die Übermittlung von Steuerdaten eingeführt wurden. Nach Absatz 1103 ist vorgesehen, dass bei Umsätzen mit nicht in Italien ansässigen Rechtsträgern ab dem 1. Januar 2022 die Übermittlung von Daten nicht mehr über das sog. „Esterometro“, sondern über das Sdl erfolgen soll. Dadurch werden die Ausstellung der E-Rechnungen an ausländische Vertragsparteien sowie

elektronische Gutschriften für den Leistungsbezug aus dem Ausland zur Verpflichtung gemacht; das Esterometro-System wird überflüssig. Das bedingt, dass seitens der EU die Genehmigung zur E-Rechnungsstellung in Italien verlängert würde.

Wie der Prozess der italienischen E-Rechnung funktioniert

Zunächst wird die E-Rechnung in XML über eine elektronische Rechnungssoftware erstellt. Das Format wird „FatturaPA“ genannt. Es handelt sich um einen digital strukturierten Datenstrom mit dem gleichen Informationsgehalt wie eine Papierrechnung, jedoch in XML-Sprache. Die Auswahl der verwendbaren Rechnungs-



software ist groß: Die italienische Finanzbehörde selbst stellt drei Programmarten zur Generierung der E-Rechnung kostenlos zur Verfügung. Alternativ können sich Unternehmer für identifizierbare private Software entscheiden.

Die E-Rechnung muss vom Rechnungsaussteller / seinem Vermittler digital mit einer qualifizierten elektronischen Signatur unterzeichnet werden, um Herkunft und Inhalt zu garantieren. Anschließend wird die Rechnung durch das Austauschsystem der Steuerbehörde SdI an den Empfänger gesendet. Das SdI-System ist laut Gesetz obligatorischer Durchgangspunkt für alle E-Rechnungen, womit SdI als „Briefträger“ zwischen den beiden am Umsatz beteiligten Parteien fungiert.

Ausblick E-Rechnung

Dass die Ausdehnung eines solchen elektronischen Rechnungsstellungs- und Rechnungsübermittlungssystems seitens der EU weiter verfolgt wird, wird derzeit nicht nur mündlich in Vorträgen durch Vertreter des Mehrwertsteuerrausschusses der EU-Kommission berichtet, sondern

findet sich auch für den Bereich der indirekten Steuer als ein Ziel neben der Vermeidung von Steuerhinterziehung / -ausfall und der Reduzierung von Tax Compliance-Kosten für alle Unternehmer seitens der EU in deren veröffentlichten Action Plan „For fair and simple taxation supporting the recovery strategy“ (COM (2020) 312 vom 15. Juli 2020). Darin wird explizit vom Ausbau elektronischer Kostenbeteiligung und weiterer digitaler Lösungen gesprochen.

Mit Antrag (19 / 26534) vom 9. Februar 2021 forderte auf deutscher Ebene die FDP-Fraktion die Bundesregierung auf, schnellstmöglich ein der italienischen SdI vergleichbares elektronisches Meldesystem einzuführen, um Mehrwertsteuerbetrug wirksamer zu unterbinden. Daher bietet es sich an, die elektronische Rechnungsstellung in Italien und auch die geplanten Erweiterungen dazu für EU-Transaktionen vorzustellen, um zu verstehen, was in Fällen einer solchen Einführung in Deutschland auf Unternehmer zukommt, welcher Vorbereitungsaufwand bzw. welche Kosten drohen.



Bitte beachten Sie

- Die Verpflichtung zur E-Rechnung besteht für alle in Italien steuerbare und steuerpflichtige Lieferungen von Waren und Dienstleistungen durch Unternehmen mit Sitz oder Niederlassung / Betriebsstätte in Italien.
- Ab 1. Januar 2022 wird die Verpflichtung zur E-Rechnung auch auf intra-EU-Transaktionen ausgeweitet, was zur Abschaffung des italienischen „Esterometro“ führen wird.
- Für Rechnungsstellungen an oder von einem in Italien ansässigen Unternehmen (z. B. Tochtergesellschaft) über in Italien steuerbare und steuerpflichtige Umsätze ist für ausländische Unternehmen zunächst keine Auswirkung zu erfahren. Die Abbildung der E-Rechnungsvorgaben erfolgt grundsätzlich durch die in Italien ansässigen Unternehmen bezogen auf inbound- und outbound-Fälle.
- Der gesamte Prozess der elektronischen Rechnungsstellung (E-Rechnung) kann von einem Vermittler durchgeführt werden, der die Rechnungsstellungssoftware nutzt und alle Rechnungen für das Unternehmen versendet.

Aus Sicht des italienischen Staates kann die E-Rechnungseinführung derzeit als Erfolg bezeichnet werden und wird daher erweitert.

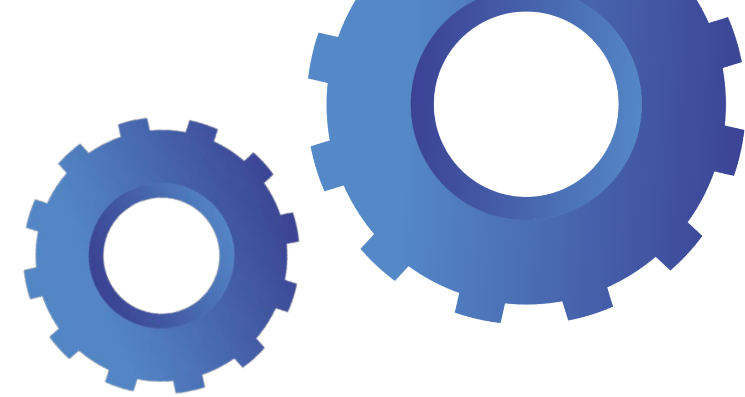
Tax Compliance Management

Implementierung von effizienten Prozessen maßgeblich

*Von Andreas Brunnhübner und Gunther Link
Rödl & Partner Nürnberg*



Tax Compliance Management Systeme (Tax CMS) sind wichtiger denn je. Die stetig steigende Erwartungshaltung der Finanzbehörden in dem Bereich und die Erfüllung immer komplexer werdender steuerlicher Berichtspflichten (z.B. CbC-Reporting, DAC 6-Meldungen, etc.) zeigen eindeutig, dass die Steuerfunktion prozessual und technologisch neue Wege einschlagen muss, um diesen Anforderungen in einem globalen Umfeld gerecht zu werden.



Für ein effizientes Tax CMS sind nach den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtete steuerliche Prozesse zu implementieren, die die Flut an steuerlichen Vorschriften und Verordnungen erfüllen sowie die Steuerkosten möglichst gering halten können. Eine frühe Einbindung der Steuerabteilung im Sinne eines Business Partnering und ein laufendes Monitoring tragen dazu bei, das rechtmäßige steuerliche Verhalten im Unternehmen sicherzustellen sowie prozessuale steuerliche Risiken rechtzeitig zu erkennen, zu quantifizieren und zu minimieren.

Tax Compliance Management System

Maßgebliches Ziel eines Tax Compliance Management Systems ist für die vorhandenen steuerlichen Risikofelder im Konzern geeignete Maßnahmen und Kontrollen zu implementieren, die die Erfüllung der steuerlichen Verpflichtungen weltweit sicherstellen. Zudem werden Verantwortlichkeiten, Einbindungs- und Informationspflichten zwischen Businessfunktionen und Steuerabteilung klar definiert. Für den Implementierungsprozess selbst empfiehlt sich ein gesamtheitlichen Implementierungsansatz, der aus zwei Phasen besteht. In der ersten Phase werden Risiken identifiziert, quantifiziert und Tax Compliance-Ziele definiert. In einer zweiten Phase beginnt der Roll-out eines unternehmensindividuellen Tax CMS. Bei einer fortschreitenden Digitalisierung des Unternehmens ist es je nach Größe, Organisation und Geschäftstätigkeit ggf. notwendig, den für das Unternehmen erforderlichen und zumutbaren Einsatz von steuerlichen IT-Lösungen regelmäßig zu überprüfen sowie die Angemessenheit bezogen auf die Tax Compliance-Ziele zu beurteilen. Wir bieten unseren Mandanten eine Vielzahl unterschiedlicher Tool-basierter Lösungen an, die auf die unternehmensindividuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Ein gesamtheitlicher methodischer Ansatz sichert eine nachhaltige Umsetzung Ihres Tax CMS

In der nachstehenden Abbildung zeigen wir exemplarisch anhand unseres Vorgehens die zwei wesentlichen Phasen der Tax Compliance auf.

		Tax Compliance-Risiken		Tax Compliance-Ziele
		Prozessanalyse (Quantitativ)	Expertenanalyse (Qualitativ)	Risikokontrollmatrix
PHASE 1		Wir untersuchen Ihre Geschäftsprozesse, steuerrelevante Daten und legen bereits erste Schwerpunkte fest. Die Prozess-Ist-Analyse umfasst: <ul style="list-style-type: none"> - Analyse der steuerlichen (Kern-)Prozesse / Sachverhalte zur Identifikation von Risiken (Risikoanamnese) - Vorhandene Ressourcen (IT, Know-how, Qualifikation der Mitarbeiter) - Festgelegte Verantwortlichkeiten 	Mithilfe von Interviews und gemeinsamen Workshops mit unseren Experten erarbeiten wir: <ul style="list-style-type: none"> - Die Erkenntnisse aus der Prozessanalyse und konkretisieren die Risikobereiche. - Vorhandene Grundsätze (Richtlinien, Zuständigkeitsregelungen, Fehlermanagementprozess) - Identifizierte steuerliche Risiken - Risikofelder, die nicht in den IT-Systemen sichtbar werden. 	Auswertung und Darstellung der Ergebnisse der Prozess- und Expertenanalyse . Die Risikokontrollmatrix dokumentiert den Status quo ihres Tax CMS und zeigt Ihnen, welche Maßnahmen zur Erfüllung des IDW PS 980 Standards zusätzlich notwendig sind.
		Tax Compliance Programm Kommunikation Überwachung- und Verbesserung		
PHASE 2		Steuerrichtlinien	Umsetzung	
		Aus der Risikokontrollmatrix leiten wir konkrete Maßnahmen und Kontrollen (Soll-Analyse) zur Implementierung eines individuellen Unternehmens-Tax CMS ab. Die Steuerrichtlinie (Rax Manual) ist der obligatorische erste Schritt zum Tax CMS.	Wir präsentieren die Ergebnisse und stimmen konkrete Maßnahmen ab. Die abgeleiteten Handlungserfordernisse und Kontrollen müssen anschließend effizient umgesetzt werden.	

Für unsere Mandanten erfüllt das Tax CMS insbesondere folgende Aufgaben:

- konsequente und kosteneffiziente Steuerplanung zur Wahrnehmung von (unternehmens-)individuellen Interessen und Steueroptimierung unter Berücksichtigung der Vermeidung von Haftungsrisiken;
- die Einhaltung nationaler wie internationaler steuergesetzlicher Vorgaben sowie die Erfüllung der Anforderungen der Finanzverwaltung;
- Erfüllung steuerlicher Mitwirkungspflichten, wie der Pflicht zur Erstellung und Einreichung richtiger und vollständiger Steuererklärungen und die substantiierte Dokumentation von steuerlich relevanten Sachverhalten und Prozessen;
- fristgerechte und richtige Anmeldung und Abführung von Steuerverbindlichkeiten und Abzugssteuern zur Vermeidung von zusätzlichen Zahlungsabflüssen;

Internationales Tax Compliance Management System

Die zunehmende Internationalisierung zeigt, dass die steuerlichen Risiken keine Ländergrenzen mehr kennen. Umso entscheidender ist es, die Vorteile eines nationales Tax CMS auf die internationale Ebene zu übertragen. Ein internationales Tax CMS bietet unseren Mandanten insbesondere folgende weitere Vorteile:

- synergetische Effekte: Verringerung der konzernweiten Compliance-Kosten;
- Erhöhung der Transparenz durch ein globales Tax CMS;
- verbesserter Informationsaustausch zwischen den Konzerngesellschaften;
- Einheitlichkeit im Konzern;
- Verbesserung der Abstimmung der steuerlichen Aktivitäten;
- effizientere Steuerplanung;
- weitere nützliche Nebeneffekte: positive Wirkung eines hohen Risikobewusstseins in einem Land auf Tochtergesellschaften in Staaten mit geringerer Compliance-Moral;
- Monitoring.

Fazit

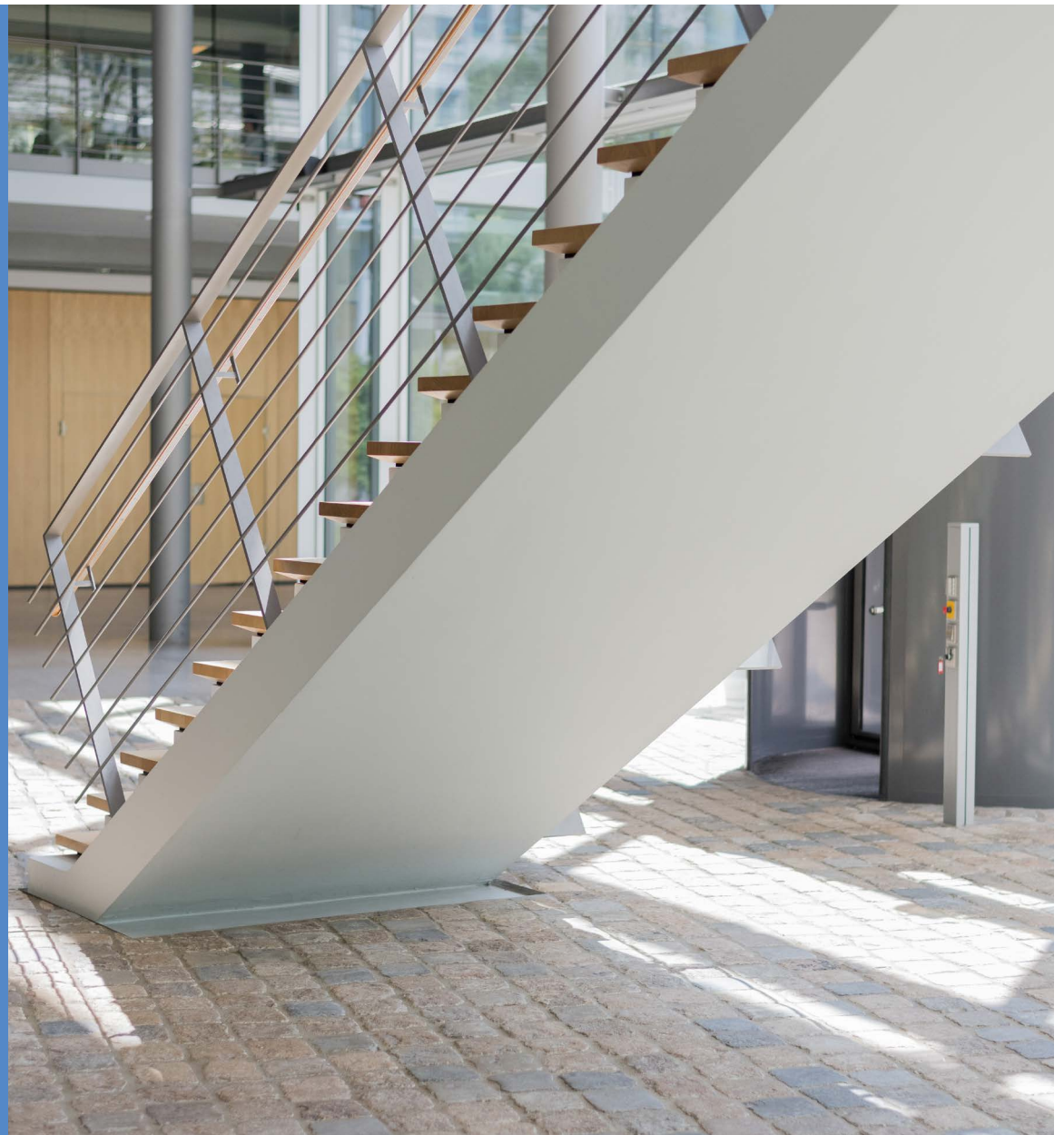
Tax Compliance Management Systeme sind wichtiger denn je und werden weiter an Bedeutung gewinnen. Die Steuerabteilung eines Unternehmens sollte in diesem Bereich prozessual und technologisch neu gedacht werden. Für die erfolgreiche Implementierung eines Tax Compliance Management Systems ist entscheidend, dass sie risikoorientiert und passgenau für die jeweiligen Unternehmensgruppe und die damit verbundenen Geschäftsprozesse erfolgt.



Andreas Brunnhübner

DIPLOM-KAUFMANN,
STEUERBERATER

+49 911 9193 1053
andreas.brunnhuebner@roedl.com

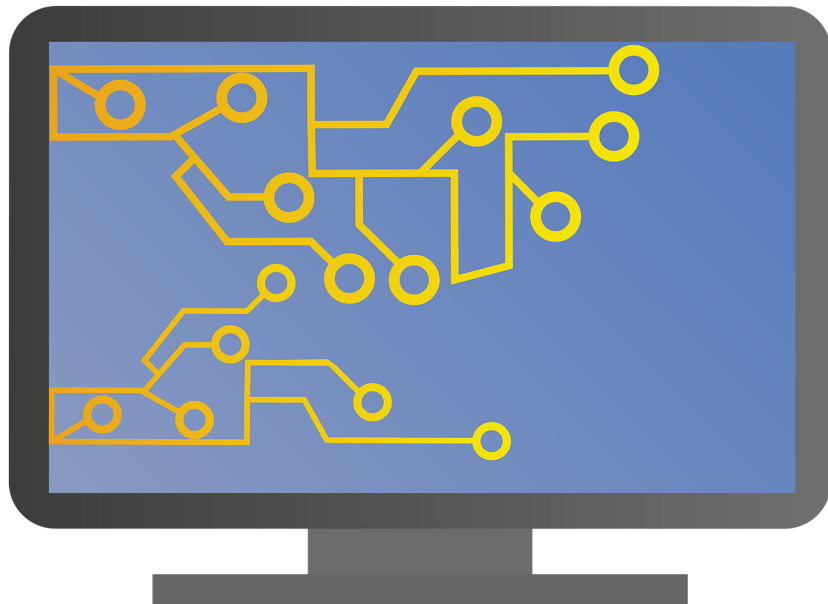


Rollen & Berechtigungen im ERP

Der Weg zu einem sicheren System

*Von Ricco Boysen, Christian Kutsch und Torsten Enk
Rödl & Partner Münster, Selb & Berlin*

Das Thema Rollen & Berechtigungen im ERP-System rückt für Unternehmen oft sehr spät in den Fokus. Bspw. erst dann, wenn ein Audit negativ ausfällt oder durch ein mangelndes/fehlendes Berechtigungskonzept erste Vorfälle – wie unberechtigte Einsichten und/oder Änderungsrechte von Finanz- und Personaldaten – eintreten, die schlimmstenfalls dem Unternehmen schaden. Wir zeigen Ihnen den Weg zu einem sicheren System.



Im Idealfall sollte das Thema Rollen & Berechtigungen innerhalb der Implementierung eines ERP-Systems aufgegriffen werden. Ist bereits ein ERP-System implementiert, das aber kein oder ein mangelhaftes Berechtigungskonzept enthält, sollte das Thema schnellstmöglich angegangen werden. Denn die Auswirkungen eines lückenhaften Berechtigungskonzepts sind schwerwiegend: Die weitreichende Vergabe kritischer Berechtigungen, insbesondere zur Änderung oder Löschung rechnungslegungsrelevanter oder personenbezogener Daten, und eine nicht ausreichende Funktionstrennung in ERP-Systemen gefährden die Ordnungsmäßigkeit der Datenverarbeitung und bergen datenschutz-, handels- sowie steuerrechtliche Risiken. Das kann sich in der unautorisierten Änderung von Daten bzw. Steuerungsparametern ausdrücken, die zu finanziellen Schäden oder auch Beeinträchtigungen des Systembetriebs sowie zu Verarbeitungsfehlern führen.

Berechtigungskonzept: Eine Definition


Ein ERP-Berechtigungskonzept dient der Abbildung der unternehmensinternen Funktionen im ERP-System. Es umfasst die Regelung der Zugriffe auf notwendige Funktionen und Programme zur Erfassung oder zur Änderung von Geschäftsvorfällen sowie die Lese-Berechtigung. Außerdem wird der Zugriff auf administrative Funktionen, Einstellungen und Parameter über das ERP-Berechtigungskonzept gesteuert.

Herausforderung der Erstellung eines Rollen- und Berechtigungskonzepts ist es, die zentralen Parameter Sicherheit und Flexibilität des Unternehmens in Einklang zu bringen. Ein ausschließlich auf Sicherheit ausgerichtetes Rollen- und Berechtigungskonzept sorgt dafür, dass ein System so sicher wie technisch möglich ist, verursacht aber in der Einführung und im täglichen Betrieb einen erheblichen Aufwand bei Umsetzung und Pflege. Auf der anderen Seite kann maximale Flexibilität dazu führen, dass das System

nur unzureichend bis gar nicht vor Fehlern durch Unachtsamkeit oder mutwilliger Manipulation und unautorisierten Datenzugriffen geschützt ist. Ziel ist es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beiden Parametern zu finden, um die Anforderungen des Unternehmens an Sicherheit und Flexibilität bestmöglich in ein stabiles System zu überführen.

Grundprinzipien eines Berechtigungskonzepts

Ausgehend von Rechtsnormen und Best Practices lassen sich acht Prinzipien für die Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Berechtigungskonzept ableiten, die unabhängig von der genutzten Software und Applikation den bestmöglichen Rahmen sicherstellen. Besonders erwähnenswert sind das Minimal- und das Funktionstrennungsprinzip.



Das Minimalprinzip stellt sicher, dass jeder Nutzer nur den zur Aufgabenstellung notwendigen Zugang zu Daten bzw. Funktionen im System erhält. Das Funktionstrennungsprinzip (Segregation of Duties, kurz: SoD) hingegen dient der fachlichen und personellen Trennung von Prozessen in Teilprozesse, damit potenzielle wirtschaftliche Risiken durch „arglistige Täuschungen“ verhindert werden. Die Notwendigkeit einer zwingenden Aufgabentrennung muss daher im Rahmen der Prozesse analysiert und definiert werden. Verstöße gegen das Prinzip sind durch kompensierende Kontrollen zu überwachen und zu dokumentieren. Daraus ergibt sich die Forderung, dass in einer Rolle niemals alle Berechtigungen enthalten sein dürfen.

Das Identitäts-, Stellen-, Belegprinzip des Identity & Access Management sowie das Genehmigungs-, Schriftform- und Kontrollprinzip ergänzen die zwei genannten Prinzipien.

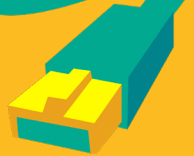
Auswirkungen von Berechtigungskonzepten

Die durchgängige Einhaltung der Prinzipien bringt folgende Vorteile: Maßgeschneiderte Rollen können zur Einsparung von Lizenzkosten führen, da Nutzerlizenzen für Standardsoftware wie SAP und Microsoft Dynamics häufig in mehreren, kostenseitig gestaffelten Funktionsumfängen bereitgestellt werden. Zusätzlich reduziert ein auf relevante Aufgaben eingeschränktes Rollenkonzept den Schulungsaufwand für neue Mitarbeiter sowie das Risiko von Fehlbedienungen. Ein strukturiert aufgebautes Konzept bietet Schutz vor verschiedenen Missbrauchsszenarien wie erfundenen Rechnungsstellungen, unautorisierter Spesenauszahlung oder Auszahlungen an private Bankkonten und schützt vor Datenschutzvorfällen (DSGVO), da der Zugriff auf personenbezogene oder geschäftskritische Daten gezielt auf berechtigte Personengruppen beschränkt werden kann.

Der Erarbeitung eines Rollen- und Berechtigungskonzepts geht eine Analyse-Phase voraus. Dabei wird definiert, welche Aufgaben und Rollen im Unternehmen existieren, und wie sie auf die verschiedenen Hierarchiestufen und Belegschaftsgruppen verteilt sind.

Umsetzung eines Berechtigungskonzepts

Durch Organigramme, Prozesslandschaften und Interviews mit Mitarbeitern kann zügig ein Überblick der eigenen Organisation, sowie der Strukturen und Arbeitsweisen gewonnen werden. Aus ihnen kristallisieren sich dann die ersten operativ notwendigen und unterstützenden Rollen heraus. In diesen Prozess involvierte Personen lernen oft ihr Unternehmen oder ihre Abteilung aus einem neuem Blickwinkel zu betrachten und schöpfen dadurch neue Ideen zur Optimierung von Arbeitsabläufen, erkennen Fallstricke und sind letztlich in der Lage das Gelernte in ein Rollenkonzept zu überführen. Das muss zusätzlich zu prozessbedingten Bedarfen auch Anforderungen der Ge-



Fazit

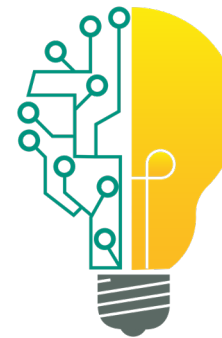
Die rechtliche, steuerliche und datenschutztechnische Notwendigkeit eines funktionierenden Rollen- und Berechtigungskonzept wird von vielen Unternehmen unterschätzt, obwohl die steigende Anzahl kritischer Vorfälle diese Notwendigkeit unterstreicht.

schäftsführung, der interne Revision, des IKS oder behördliche und branchenspezifische Vorgaben berücksichtigen.

Ein zentraler Baustein der Erstellung eines Berechtigungskonzepts ist die Beteiligung der externen Revision von Beginn des Implementierungsprojekts an. Auf diesem Weg kann sichergestellt werden, dass sich nach erfolgter Implementierung keine rechtlichen Angriffsstellen auf das Unternehmen bieten.

An die Konzeptionsphase angeschlossen findet die meist in iterativen Teilschritten durchgeführte Umsetzung des Berechtigungskonzepts statt. Abhängig von der internen Verfügbarkeit qualifizierter Ressourcen und Kapazitäten, kann sie im Unternehmen oder durch externe Unterstützung durchgeführt werden. Der in diesem Schritt wichtigste – häufig aber unterschätzte – Faktor ist das Testen der implementierten Rollen & Berechtigungen, um die tatsächliche Funktionalität sicherzustellen. Auch die Implementierung eines Rollen- und Berechtigungskonzepts sollte durch die externe Revision begleitet werden, um unerwünschte Folgen auszuschließen und das Projekt erfolgreich abzuschließen.

Lesen Sie mehr:



[ERP-Implementierungsleitfaden
Rödl EVOLVE »](#)



Ricco Boysen
SENIOR BERATER
(MICROSOFT DYNAMICS)

+41 79 8216 256
ricco.boysen@roedl.com

Schaffung der Börsenreife

Transformation der GRC-Strukturen als Schwerpunkt

*Von Jan Henning Storbeck
Rödl & Partner Berlin*

Auf dem Weg in den Kapitalmarkt sind einige Hürden zu nehmen: Im Mittelpunkt stehen zunächst die Anforderungen der nationalen Gesetze, der BaFin und des angestrebten Börsenplatzes. Aber darüber hinaus verlangt die Transformation und Ergänzung der bestehenden Governance, Risk und Compliance Management-Strukturen (GRC) den Unternehmen einiges ab. Die Mühen lohnen sich allerdings – für das Unternehmen selbst und die Vertrauensbildung bei den Stakeholdern.



Inhabergeführte mittelständische Weltmarktführer verfügen oftmals über historische gewachsene Corporate Governance-Strukturen, die den individuellen Bedürfnissen der Inhaber entsprechen und den wahrgenommenen Anforderungen guter Corporate Governance gerecht werden. Aber was sollte der Unternehmer berücksichtigen, wenn er z. B. aufgrund von Nachfolgeüberlegungen über einen EXIT an der Börse nachdenkt?

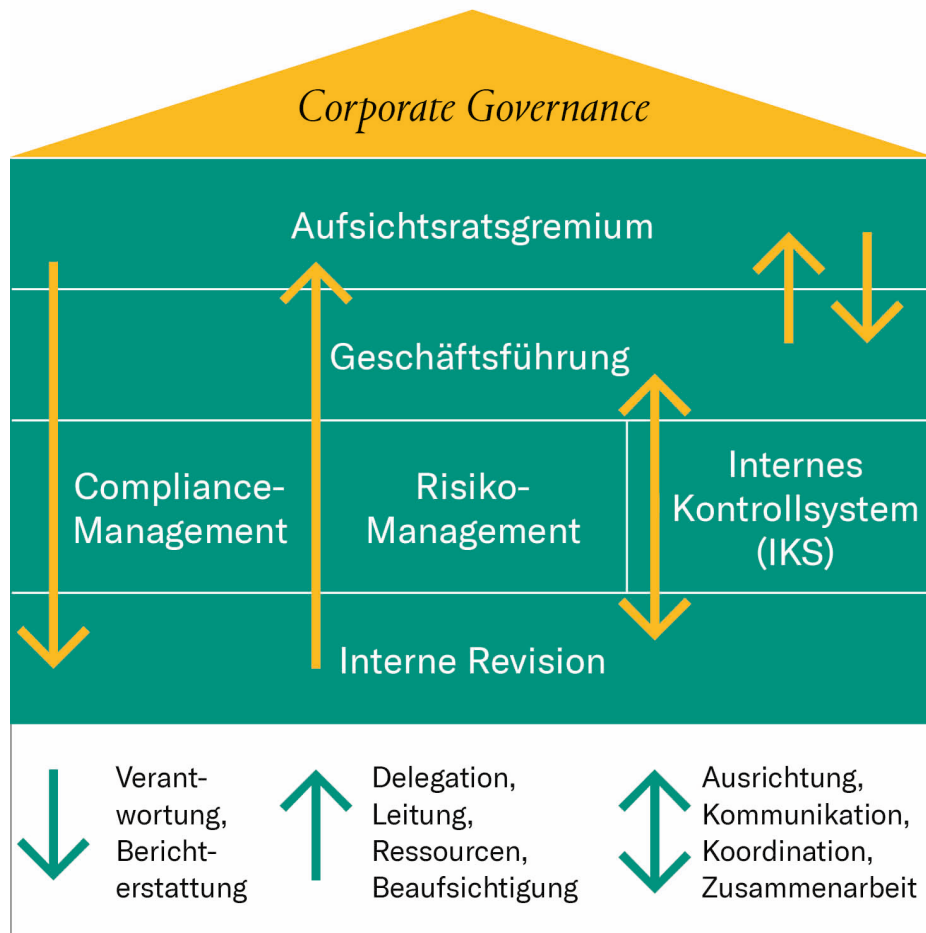
Auch Start-ups erwägen den Börsengang als Möglichkeit zur Finanzierung des angestrebten nationalen und globalen Wachstums. Es liegen womöglich rudimentäre, der Lebenszyklusphase gerecht werdende Corporate Governance-Strukturen vor. Der Anpassungsbedarf wird jedoch auch durch die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens bestimmt. Sie stellen die Absprungbasis für die Neukonzipierung und die Weiterentwicklung des unternehmensspezifischen GRC dar. Doch wo genau stehen die GRC-Prozesse und Systeme des Unternehmens – sind sie vernünftig gestaltet, skalierbar und werden sie effektiv gelebt?

Fit-Gap-Analyse

An der Stelle kommt die Fit-Gap-Analyse ins Spiel. Zunächst erfolgt mit Workshops die Bestandsaufnahme des GRC-Management Systems. Dieser IST-Zustand wird dann mit dem Soll-Format für das Unternehmen verglichen. Für die Workshops sollten interdisziplinäre Teams aufgestellt werden, da die anstehenden Themen vielfältig sind und den juristischen, betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und v. a. den digitalen Blick des IT-Spezialisten brauchen.

Der Soll-Zustand lässt sich mithilfe des im Folgenden abgebildeten „House of GRC“ ableiten. Wesentliche Bestandteile guter Governance-Strukturen sind das Risiko- und das Compliance-Management sowie das interne Kontrollsystem (IKS).

Das Gesamtsystem kann wie folgt dargestellt werden:



Die IPO Readiness in drei Schritten

Die IPO Readiness hinsichtlich des GRC erfolgt in drei Phasen, die schematisch beschrieben werden können:



In der ersten Phase erfolgt die erwähnte Fit-Gap-Analyse. Das Unternehmen verschafft sich ein detailliertes Verständnis von Governance-Struktur und den Kernprozessen vor dem Hintergrund des Geschäftsmodells. Das gegebene Risiko-Managementsystems (RMS) gemäß AktG, das Compliance-Managementsystems (CMS) und das interne Kontrollsystem (IKS) mit Fokus auf Rechnungslegung werden unternehmensweit aufgenommen. Der so ermittelte Zustand wird anschließend mit einem auf das Unternehmen zugeschnittenen Soll-Zustand der Governance-Strukturen verglichen. Das Delta beschreibt die Lücke, das sog. „Gap“, das in der sich anschließenden Phase beseitigt wird. Erfahrungsgemäß währt diese Phase je nach Komplexität der Unternehmensgruppe ein bis zwei Monate.

Im zweiten Schritt erfolgt die Neukonzipierung und Adjustierung der gegebenen GRC-Strukturen an den für die Börsenreife angestrebten Soll-Zustand. Jene Mängel des gegebenen GRC, die als wesentlich identifiziert wurden, können bereits in dieser Phase des Projekts behoben werden. Das zu erarbeitende Konzept muss auf die Größe und

den Bedarf des Unternehmens zugeschnitten sein und sollte bereits eine ganzheitliche Lösung auch unter Einsatz digitaler Technologien darstellen. Der Blick sollte über den Tellerrand reichen und die unternehmerische Zukunft anvisieren. Skalierbarkeit und Effizienz werden auch durch den bewussten Einsatz von technologischen Lösungen sichergestellt. Vor dem Hintergrund erfolgen bspw. die Definition des Audit Universe für die Interne Revision, das Aufsetzen der Richtlinien und das Verfahren für das RMS. Weiterhin werden das Risiko-Inventar und die Risiko-Kontroll-Matrix mit Key-Kontrollen für das IKS konzipiert. Zur Governance werden möglicherweise eine Matrix-Führungsstruktur sowie geeignete Geschäftsordnungen formuliert und eine Whistleblower-Struktur entworfen. In diesem Schritt werden auch die unterstützenden künftigen Technologien und Software-Lösungen analysiert und ausgewählt. Die Dauer der 2. Phase hängt von den spezifischen Umständen ab und kann ein bis drei Monate in Anspruch nehmen.

In der dritten Phase wird das neu entworfene und / oder weiter entwickelte unternehmensspezifische GRC ausgerollt. Die GRC-Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich der Richtlinien und Schnittstellen zum Vorstand, Risikomanagement oder zur Internen Revision werden zentral und dezentral umgesetzt. Dabei ist die Herausforderung auch kultureller Natur. Es ist eine Change-Situation, die einer durchdachten und dann wohl strukturieren Kommunikation durch ein Change Management-Office bedarf. Im Mittelpunkt stehen selbstredend Kosten-Nutzen Erwägungen. Das neue GRC soll seinen Zweck erfüllen und den Steuerungs-, Informations- und Kontrollbedarfen des Managements und der weiteren Stakeholder gerecht werden. Es erfüllt keinen Selbstzweck, sondern trägt zum Unternehmenserfolg bei. Vornehmlich soll die erwartete Börsenreife sichergestellt werden. Je nach digitalem Reifegrad und Komplexität der gesamten Unternehmensgruppe kann die Implementierungsphase zwischen sechs bis 18 Monaten andauern.



Jan Henning Storbeck

DIPLOM-KAUFMANN,
WIRTSCHAFTSPRÜFER

+49 30 8107 9578
jan.storbeck@roedl.com



Auch der Weg ist das Ziel: Weiterentwicklung und Reifung der Organisation

Typisch für jede Change Situation sind auch kritische Stimmen. So wird geäußert, dass die dargestellte Anpassung von GRC-Strukturen zur Erlangung der IPO Readiness eine Ressourcenverschwendung darstelle, eine Ablenkung vom Wesentlichen, und man solle sich doch lieber auf „das Geschäft“ konzentrieren.

Dem ist entgegenzuhalten, dass die Herstellung der IPO Readiness eine Transformation darstellt. Der Weg über die einzelnen Phasen und das Neudenken von Prozessen sind Elemente eines wesentlichen Change Prozesses, bei dem sich die Organisation weiterentwickelt und reift. Der Weg führt zu einer Professionalisierung der gesamten Organisation. Zugleich wird die Transparenz und Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht, die stolz sind, ein Teil von etwas Großen und Guten zu sein. Letztlich schafft die Transformation Vertrauen bei den vielfältigen Stakeholdern.

Compliance und Integrität als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung

Prof. Dr. Stephan Grüninger (Konstanz Institut für Corporate Governance) 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 37301, 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 sowie 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 bei 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 verbindlich vermitteln.



Ich plädiere daher für einen Ansatz, der auf Management Education und Development setzt – d. h. dass die Führungskräfte und Mitarbeiter ausgebildet werden („Empowerment“): 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 Compliance-bezogener 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 sowie Geduld, sicherlich auch oftmals Mut; und die Ausbildung der Manager kostet Geld. Im Gegensatz zum Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ hat er jedoch den unschlagbaren Vorteil, dass er funktionieren kann.

Erfolgsvoraussetzungen für das Gelingen eines solchen Ansatzes sind allerdings auch die organisationsstrukturellen und -kulturellen Bedingungen („Enablement“), die Anreize und Möglichkeiten für eine ethische Unternehmens- und Mitarbeiterführung bieten müssen. Gibt es die vielzitierte „Speak-up Culture“ wirklich? Können Compliance-Konflikte und ethische Dilemmata offen angesprochen und vernünftig bearbeitet werden? Das Bekenntnis der Unternehmensleitung (z. B. via Videobotschaften) reicht regelmäßig nicht aus, um eine robuste ethische Unternehmenskultur zu schaffen, die gewissermaßen die Grundlage dafür darstellt, dass und wie genau Compliance-Maßnahmen und -Instrumente wirken. Stattdessen braucht es transparente sowie verlässliche Kommunikationsstrukturen, die dafür sorgen, dass keiner in der Organisation „ausbüchsen“ kann und sich die oberen Leitungsebenen zu relevanten Themen und Problemstellungen stellen können und stellen müssen. Die Bekämpfung der Diffusion von Verantwortung („organisierte Unverantwortlichkeit“) ist eine der wichtigsten Aufgaben bzw. größten Herausforderung für eine zielführende und wirksame Compliance („Effectiveness“) in Unternehmen.

Prof. Dr. Stephan Grüninger (Konstanz Institut für Corporate Governance)



Bildquelle: Marek Vogel

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). Außerdem leitet er das „Forum Compliance & Integrity“ sowie das „Forum Compliance Mittelstand“. Die Initiativen der Zentrum für Wirtschaftsethik GmbH sollen der Förderung und Verbreitung einer wertorientierten Compliance in Unternehmen dienen. Prof. Dr. Stephan Grüninger engagiert sich außerdem im wissenschaftlichen Beirat des DICO (Deutsches Institut für Compliance e.V.) sowie als Vorstandsvorsitzender des DNWE (Deutsches Netzwerks Wirtschaftsethik e.V.). Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen: Zu seinen Werken zählt bspw. das Standardwerk „Handbuch Compliance-Management“. Im Oktober 2021 startet er ein neues Forschungsprojekt am KICG mit dem Titel „Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung: Empowerment – Enablement – Effectiveness“.



Ausgabe Oktober 2021
ISSN 2199-8345

HERAUSGEBER

Rödl GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
www.roedl.de

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

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

REDAKTION

Unternehmenskommunikation
Anja Soldan (anja.soldan@roedl.com)
Katrin Schmidt (katrin.schmidt@roedl.com)
Thorsten Widow (thorsten.widow@roedl.com)

Geschäftsfelder

Patrick Satzinger (Rechtsberatung)
Britta Dierichs (Steuerberatung)
Nathalie Noder (Business Process Outsourcing)
Sabrina Jattke (Unternehmens- und IT-Beratung)
Justyna Wellhöfer (Wirtschaftsprüfung)

LEKTORAT, LAYOUT & MAILING

Unternehmenskommunikation
Anja Soldan (anja.soldan@roedl.com)
Katrin Schmidt (katrin.schmidt@roedl.com)
Nadine Schöllmann (nadine.schoellmann@roedl.com)
Anita Imgrund (anita.imgrund@roedl.com)

INTERNET

www.roedl.de/entrepreneur

ERSCHEINUNGSWEISE

4-mal im Jahr



Unser Wirtschaftsmagazin Entrepreneur Februar-Ausgabe 2022



Dieses Wirtschaftsmagazin 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.

EVENTS ERLEBEN

11. BRANCHEN- TREFFEN

Erneuerbare Energien



11. Branchentreffen Erneuerbare Energien

Das Branchentreffen Erneuerbare Energien ist mittlerweile eine feste Institution und hat sich zu einer der führenden Konferenzen im deutschsprachigen Raum entwickelt. Die Veranstaltung bietet allen Akteuren der Branche eine wichtige Plattform, sich über ihre technologischen und marktwirtschaftlichen Erfahrungen auszutauschen sowie die Entwicklungen der rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern zu diskutieren.

[Erfahren Sie mehr »](#)

Coffee Break: Experten- forum Restrukturierung

Das Jahr 2021 hat Unternehmen nicht nur durch die Corona-Pandemie vor enorme wirtschaftliche Herausforderungen gestellt. Krisenfrüherkennungs- und Überwachungsmechanismen müssen in Unternehmen implementiert werden. Daher werden Sie unsere Restrukturierungsexperten in den regelmäßig stattfindenden digitalen Veranstaltungen über aktuelle Themen des Restrukturierungs- und Sanierungsrechts informiert halten und Lösungswege aufzeigen.

[Erfahren Sie mehr »](#)

Rödl GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg

www.roedl.de



Alle Events von Rödl & Partner
finden Sie in unserem

[Veranstaltungskalender »](#)