

„In der Mitte von Schwierigkeiten liegen die Möglichkeiten.“

(Albert Einstein)

mentierte – Erfassungs- und Kontrollmechanismen. Schon jetzt wird sich abzeichnen, ob und wo es der Nachjustierung bedarf. Ziel ist es bis hierhin, sich eine möglichst vollständige Übersicht über die Arbeitsprozesse des Unternehmens und über die bestehenden Dokumentations- und Verarbeitungsschritte steuerlich relevanter Vorgänge sowie diesbezüglicher Kontrollinstrumente zu verschaffen. Haben Sie eine entsprechende Übersicht vor Augen? Dann ist schon der wichtigste Schritt der Analyse geschafft.

3. Soll-Konzeption – wie es richtig geht

Nun folgt die Optimierung: Es muss überprüft werden, welche Prozesse und Bereiche bisher aus steuerlicher Sicht vernachlässigt wurden. Aber auch nicht genutztes Gestaltungspotenzial wird offenkundig. Holen Sie sich für die Überprüfung und Analyse Unterstützung von gemeinnützigkeitsrechtlich versierten Steuerberatern ins Haus. Gemeinnützigkeitsrecht, ertragsteuerlich relevante Sachverhalte, Umsatzsteuer, Grundsteuer, Grunderwerbsteuer, Energiesteuer, Bauabzugssteuer, Umwandlungssteuer etc. bedürfen des Expertenblicks. So ist gewährleistet, dass am Ende eine vollumfängliche und korrekte steuerliche Erfassung stattfindet und bei all dem Aufwand nichts „durchgeht“. Eine effiziente Priorisierung darf hier selbstverständlich nicht fehlen.

4. Prozesshandbuch und Risiko-Kontroll-Matrix – Dokumentation, Orientierungshilfe und Nachweis

Sind Prozesse, steuerliche Relevanzen und Risiken identifiziert, können geeignete Instrumente zur Sicherstellung regelkonformen Verhaltens implementiert sowie deren Qualität und Dokumentation sichergestellt werden. Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind passgenau und möglichst funktionsbezogen zu definieren. Handlungsanweisungen sind praktikabel, wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet und in verständlichen Richtlinien festgeschrieben werden. Zentrale Multiplikatoren können sogenannte TCMS-Officer sein. Die Dokumentation der Prozesse, Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen in einem Prozesshandbuch bietet Ihren Mitarbeitern Sicherheit und stellt eine wertvolle Nachweismög-

lichkeit dar.

Aufgrund sich ständig ändernder Steuergesetzgebung und Rechtsprechung wird die regelmäßige Kontrolle und stetige Aktualisierung idealerweise durch geeignete Software sichergestellt und standardisiert.

Die Implikation geschieht „minimalinvasiv“ und möglichst ohne Eingriff in etablierte Arbeitsprozesse. Häufig bedarf es nur geringfügiger Maßnahmen, um ein Bewusstsein für steuerliche Relevanzen zu schärfen und eine Risikokontrolle zu implementieren. Mit bedeutsamen Effekten.

5. Alle machen mit! Kultur und Vertrauen – das Wichtigste

Denken Sie bei jedem Schritt daran, Ihre Mitarbeiter mitzunehmen. Erst dann entsteht eine Compliance-Kultur, die das System lebensfähig macht. Aufwand und Mühen sind zwecklos, wenn die Implementierung am Widerstand oder Unverständnis Ihrer Mannschaft scheitert. Motivation gelingt nur, wenn verstanden wird, worum es geht. Am Ende profitieren alle davon: durch Sicherheit, Vertrauen und ein besseres Betriebsergebnis.

Übrigens: dass Ihr TCMS gemäß IDW PS 980 funktionsfähig ist, kann Ihnen ein Wirtschaftsprüfer testieren. Das Gütesiegel lässt Versäumnisvorwürfe erst gar nicht aufkommen und ist damit ein echtes Schutzschild für Sie und Ihr Unternehmen.

FAZIT

Es bedarf nur fünf Schritte für ein funktionierendes TCMS: Prozesserfassung, Analyse bestehender Erfassungs- und Kontrollinstrumente, Überprüfung und Optimierung steuerlich relevanter Prozesse, Handlungsanweisungen und Dokumentation sowie Akzeptanz durch die Schaffung einer Compliance-Kultur. Wenn's gut werden soll, dann ohne große Eingriffe – minimalinvasiv und mit möglichst geringem Aufwand. Standardisiert und digitalisiert – damit Zeit bleibt für die wesentlichen Aufgaben.

Beata Wingenbach
beata.wingenbach@curacon.de

ANTI-FRAUD-MANAGEMENT-SYSTEM – DIE WICHTIGSTEN BAUSTEINE

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Compliance führt unweigerlich dazu, dass man sich mit Verstößen gegen geltendes Recht, allgemeine Normen und unternehmensinterne Leitlinien zu beschäftigen hat. Dabei kommt dem Thema Fraud, also der absichtlichen Schädigung zum persönlichen Vorteil, z. B. durch Unterschlagung oder Untreue, eine wichtige Bedeutung zu. Die Verhinderung von Fraud durch präventive Schutzmaßnahmen, die Aufdeckung von Fraud-Vorkommnissen sowie der Umgang mit Verdachtsfällen werden im folgenden Beitrag beleuchtet.

Vermeidung von Fraud-Fällen

Ziel der Entscheidungsträger sollte es sein, die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass sich einzelne Personen durch Ausnutzung der beruflichen Stellung bewusst und vorsätzlich einen unerlaubten Vorteil verschaffen. Ebenso sollte sichergestellt werden, dass diese Fälle aufgedeckt und aufgeklärt werden, um den Schaden möglichst gering zu halten und weitere Schadensfälle zu verhindern. Zusammengefasst können diese vorbereitenden Maßnahmen der Prävention sowie Aufdeckung und Untersuchung als das Anti-Fraud-Management-System (AFM-System) eines Unternehmens dargestellt werden.

Prävention

Der Aufgabe der Prävention ist eine wichtige Bedeutung beizumessen, da keinem Unternehmen daran gelegen ist, dass Fraud-Fälle eintreten und finanzielle Folgen sowie mögliche Reputationsschäden verursachen. Denn in der Regel überwiegen die Folgen von Fraud (Image-, Vermögens-, Haftungsrisiken etc.) die Kosten, die mit dem Aufbau eines AFM-Systems, wie z. B. erweiterten Präventionsmaßnahmen, einhergehen.

Neben der Motivation und der Rechtfertigung, die einen Täter zu einem solchen Fraud-Vorgehen verleiten, bedarf es auch immer noch der Gelegenheit dazu. Oft sind solche Konstellationen dem Umstand geschuldet, dass aufgrund der funktionellen Berechtigungen oder fehlender interner Kontrollen leichtfertig die Möglichkeit besteht, sich einen unerlaubten Vorteil zu verschaffen.

Um das zu verhindern, ist die Identifikation und Dokumentation vorhandener Risiken sowie entsprechend notwendiger Kontrollmaßnahmen (z. B.

Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung) in den wesentlichen Abläufen unersetzlich. Grundlage dafür ist eine Gefährdungsanalyse, mit der ermittelt wird, in welchen Bereichen (Prozesse, Produkte, Mitarbeiter, Kunden) Risiken bestehen und eine erhöhte Anfälligkeit für Fraud vorliegt. Ein gut aufgestelltes internes Kontrollsystem mit sowohl technischen als auch organisatorischen Kontrollen ist die Basis für funktionsfähige, wirtschaftliche und sichere Prozesse.

Unternehmenskultur und proaktive Kontrollen als Teil der Prävention

Die präventiven Maßnahmen erlauben, neben der Verhinderung der Gelegenheit auch auf die Motivation und Rechtfertigung eines möglichen Vergehens einzuwirken. Dazu gehört eine entsprechende Unternehmens- und Wertekultur, die vor allem durch das Management vorgelebt werden muss, indem jegliche Art der unerlaubten Vorteilsvernehmung missbilligt und konsequent sanktioniert wird. Ergänzend dazu sollte ein entsprechender Verhaltenskodex (Gesetzestreue, Interessenkonflikte, Kundenbeziehung, Bestechung/Korruption, Meldung von Verhaltensverstößen) verfasst werden. Die Mitarbeiter sollten durch Unterschreiben dieses Kodexes bestätigen, dass die Inhalte zur Kenntnis genommen wurden. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass den Mitarbeitern bewusst wird, welche Vorgehensweisen erwartet werden und welche nicht erlaubt sind. Darüber hinaus wird mit der Unterzeichnung die Schwelle für ein solches Vergehen höher gesetzt. Außerdem unterstützen regelmäßige Mitarbeitergespräche dabei, in Kontakt zu bleiben und wachsam für persönliche Themen und Probleme zu sein. Nicht zuletzt müssen die Mitarbeiter anhand von offener Kommunikation und Schulungen



**Um Fraud-Gefahren zu minimieren,
bedarf es einer unternehmensweiten
Strategie, die um ein effizientes
Kontrollsystem aufgebaut ist.**

Björn Lamping
Experte für effiziente und revisionssichere Prozessabläufe

für die Themen Compliance und Fraud sensibilisiert werden, um ein Bewusstsein für die Art und Bedeutung von Vergehen sowie Anzeichen dafür zu schaffen. Die Risikoidentifikation und -beurteilung sowie die Gefährdungsanalyse sollten regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neu bewertet werden. Auch anhand von Datenanalysen und der Auswertung von Kennzahlen können wiederkehrend Auffälligkeiten oder Anzeichen für Fraud sowie Schwächen im Prozessablauf erkannt werden. Beispielhaft kann überprüft werden, ob bei einzelnen Kreditoren ein auffällig niedriges Zahlungsziel vorliegt, Doppelzahlungen vorgenommen wurden oder Bankverbindungen (im Kreditorenbereich) vermehrt geändert wurden.

**Forensic Services: Aufdeckung und Aufarbeitung/
Untersuchung**

Bei der Überwachung der Risiken und somit auch Aufdeckung und Aufarbeitung von Fraud-Fällen unterstützen neben Hinweisgebersystemen auch die interne Revision sowie Compliance- oder Sonderprüfungen, um etwaige Sicherheitslücken und ggf. Ungereimtheiten festzustellen.

Dabei sollte die Verdachtsäußerung über Hinweisgebersysteme in jedem Fall eine anonyme Möglichkeit bieten (Brief, Fax, Telefonhotline), um sicherzustellen, dass der „Hinweisgeber“ keine Konsequenzen aus der Äußerung von (ggf. auch nicht berechtigten und widerlegbaren) Verdachtsmeldungen fürchten muss. Die Verdachtsmeldungen können entweder an einen externen Ombudsmann oder an interne Stellen wie die interne Revision, Compliance-Abteilung oder Rechtsabteilung gerichtet sein. Um die Vorgehensweise im Rahmen solcher Meldungen festzulegen, ist es ratsam, die Möglichkeiten der Hinweisgebung und den Umgang mit diesen Hinweisen zu dokumentieren.

Des Weiteren können über das Hinweisgebersystem auch Schwachstellen im internen Kontrollsystem

benannt werden, ohne dass unmittelbar ein Vergehen damit verbunden ist. Auf diese Weise kann man die Mitarbeiter gut einbeziehen und feststellen, ob „Sicherheitslücken“ in den Abläufen bekannt sind. Wichtig bei der Entgegennahme von Hinweisen ist die Sicherstellung von Erreichbarkeit sowie Dokumentation, Rückmeldung und Bearbeitung der Hinweise.

Zu beobachten ist, dass sich Täter im Laufe der Zeit häufig sicherer in ihrem Handeln fühlen und infolgedessen leichtsinniger werden und Fehler begehen. Neben dem zuvor bereits genannten Hinweisgebersystem sind auch Revisionen oder Compliance-Prüfungen Möglichkeiten, Sicherheitslücken und gegebenenfalls Ungereimtheiten festzustellen. Zur Aufdeckung können darüber hinaus sogenannte Red Flags dienen, die Indikatoren für einen Anfangsverdacht darstellen. Beispiele dafür sind die Unabkömmlichkeit eines Mitarbeiters, keine eingearbeitete Vertretung, regelmäßige Arbeit an Wochenenden oder zu anderen ungewöhnlichen Arbeitszeiten, Gehaltspfändungen, fehlende Transparenz oder auch ein Missverhältnis zwischen Einkommen und Lebensstil.

Besteht der Verdacht einer dolosen Handlung bzw. hat sich dieser bestätigt, sind detaillierte und verwertbare Dokumentationen hinsichtlich Datum/Zeit und Inhalten von Gesprächen sehr wichtig. Zudem muss überlegt werden, wann welche Personen (Vorgesetzte, Externe) mit einbezogen werden und in welchem Zeitrahmen Untersuchungen und Entscheidungen erfolgen (z. B. zwei Wochen Kündigungsfrist nach der Erlangung von belastenden Erkenntnissen).

Außerdem sind Sicherungsmaßnahmen vorzunehmen, um zu verhindern, dass der Verdächtige weitere Handlungen oder Verschleierungen vornehmen kann. Dazu gehört z. B., dass der Systemzugriff unterbunden wird und die Daten vom PC und Handy gesichert werden.

Neben der Sichtung der Unterlagen ist auch das Gespräch mit dem Betroffenen zu führen, um weitere Erkenntnisse zu erlangen. Dabei ist der Sachverhalt aufzunehmen und aufzuarbeiten. Ziel sollte es sein, von dem Mitarbeiter bei einem Vergehen ein (schriftliches) Geständnis zu erhalten. Ist der Betroffene nicht geständig bzw. einsichtig, so ist er nach und nach mit weiteren Unterlagen zu konfrontieren, die ein Vergehen nachweisen und nach Möglichkeit vorab getätigte Aussagen widerlegen. Dieses Vorgehen verdeutlicht, dass die Vorbereitung auf ein solches Gespräch und eine entsprechende Strategie entscheidend sind. ●

FAZIT

Um Fraud-Gefahren zu minimieren, bedarf es einer unternehmensweiten Strategie, die um ein effizientes Kontrollsystem aufgebaut ist. Der Prävention ist eine hohe Bedeutung beizumessen, um aufwändige Untersuchungen bzw. wirtschaftliche Schäden durch Nicht-Aufdeckung zu vermeiden. Bei Verdachtsfällen bedarf es einer überlegten, aber zeitnahen Reaktion (insbesondere bzgl. des persönlichen Gesprächs mit dem Verdächtigen) – auch dabei unterstützt eine vorab definierte Strategie für den Eintritt solcher Fälle.

Björn Lamping
bjoern.lamping@curacon.de

AUF DIE
**UNTERNEHMENS-
KULTUR**
KOMMT ES AN

Ein Kommentar von Tobias Allkemper

**Der Wirecard-Skandal zeigt es wieder:
„Gierige“ Manager und „unfähige“ Abschluss-
prüfer werden medial in Sippenhaft genommen.
Reflexartig wird der Ruf nach mehr Compliance,
mehr Aufsicht und mehr Regulierung laut.
Aber wird das der Sache gerecht? Ist der Preis
im Hinblick auf unternehmerische Einschränkungen
gerechtfertigt vor dem Hintergrund, dass
99 % der Unternehmen gut geführt und mehrere
Zehntausende Jahresabschlüsse in Deutschland
gründlich und untadelig geprüft werden?**

Ja, es braucht ein System von „Checks and Balances“ und ja, ein angemessen ausgestaltetes Compliance-Management-System wirkt prophylaktisch. Mindestens genauso wichtig ist aber eine Unternehmenskultur, die unethischem Verhalten von vornherein entgegenwirkt. Es wird Zeit, das Denkmal des leicht angegrauten „ehrbaren Kaufmanns“ zu entstauben und sich in den Unternehmen über die expliziten Werte zu unterhalten und darüber, wie diese im Vordergrund jeglicher relevanten Unternehmensentscheidungen stehen. Es gilt, ethische Normen in den Alltag einzubinden und ihre Umsetzung jeden Tag aufs Neue anzustoßen. Ein Unternehmen wird dadurch nicht automatisch zu einer Organisation, in der statt Menschen nur noch Engel unterwegs sind. Aber es kann den Menschen dabei helfen, sich so ethisch zu verhalten, wie es ihnen möglich ist. Weitere Regulierungen, „unternehmerische Freiheitsberaubung“, Einschränkungen selbstbestimmten Handelns sind sicherlich nicht die richtigen Anreizepunkte für ethisches Verhalten. ●



Tobias Allkemper
tobias.allkemper@curacon.de